

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

**Komparace českých a zahraničních podniků
v oblasti konkurenceschopnosti**

Bc. Denisa Fejfarová

Diplomová práce

2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Denisa Fejfarová**
Osobní číslo: **E13849**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Název tématu: **Komparace českých a zahraničních podniků v oblasti konkurenceschopnosti**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cílem práce bude komparace českých a švédských podniků z hlediska jejich konkurenční schopnosti. Porovnání bude provedeno metodou benchmarkingu. Součástí práce bude interpretace zjištěných skutečností.

Osnova:

- Pojmy z oblasti konkurenceschopnosti podniku.
- Metody pro hodnocení konkurenceschopnosti.
- Charakteristika dvou porovnávaných podniků.
- Aplikování vybraných metod z oblasti konkurenceschopnosti na uvedené podniky.
- Vyhodnocení, formulace závěrů.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran

Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

VITURKA, Milan. Kvalita podnikatelského prostředí, regionální konkurenceschopnost a strategie regionálního rozvoje České republiky. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 227 s. ISBN 978-80-247-3638-9.

MIKOLÁŠ, Zdeněk. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 198 s. ISBN 80-247-1277-6.

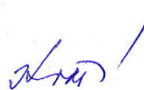
KLVAČOVÁ, Eva a Jiří MALÝ. Domnělé a skutečné bariéry konkurenceschopnosti EU a ČR: informační materiál k projektu Odstraňování bariér konkurenceschopnosti EU a ČR. 1. vyd. Praha: Vzdělávací středisko na podporu demokracie, 2008, 100 s. ISBN 978-80-903122-8-9.

KOŽENÁ, Marcela a Jiří MALÝ. Environmentální aspekty konkurenceschopnosti podniku: informační materiál k projektu Odstraňování bariér konkurenceschopnosti EU a ČR. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní, 2007, 176 s. ISBN 978-80-7395-039-2.

DVOŘÁČEK, Jiří a Jiří MALÝ. Konkurenční schopnost průmyslu: informační materiál k projektu Odstraňování bariér konkurenceschopnosti EU a ČR. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomická, Podnikohospodářská fakulta, 2001, 146 s. ISBN 80-245-0249-6.

MASKELL, Peter a Jiří MALÝ. Competitiveness, localised learning and regional development: specialisation and prosperity in small open economies. Vyd. 1. London: Routledge, 1998, xvi, 256 p. ISBN 04-151-5428-6.

Vedoucí diplomové práce:


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.


Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce:

29. září 2014

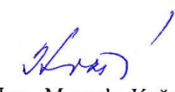
Termín odevzdání diplomové práce:

30. dubna 2015


doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.

děkanka

L.S.


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 29. září 2014

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 23. 6. 2015

Bc. Denisa Fejfarová

Poděkování:

Na tomto místě bych velmi ráda poděkovala paní doc. Ing. Marcele Kožené, Ph.D. za odborné vedení, cenné připomínky, rady a veškerou pomoc, kterou mi prokázala při vypracovávání této diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat zástupcům společností Consortio Fashion Group s.r.o. a Petrklíč Frýdek-Místek s.r.o. za jejich spolupráci.

ANOTACE

Diplomová práce se věnuje komparaci dvou podniků, jednoho českého a jednoho zahraničního, z hlediska konkurenceschopnosti. Teoretická část se zabývá pojmy z oblasti konkurenceschopnosti a metodami hodnocení konkurenceschopnosti.

Praktická část hodnotí konkurenceschopnost podniků pomocí finančních ukazatelů a z hlediska služeb, které obě společnosti nabízejí svým zákazníkům.

KLÍČOVÁ SLOVA

konkurenceschopnost, finanční analýza, benchmarking, komparace, podnik

TITLE

Competitiveness comparison of Czech and foreign enterprises

ANNOTATION

This thesis focuses on the comparison of two companies, one Czech and one foreign in terms of competitiveness. The theoretical part deals with notions of competitiveness and methods of assessing competitiveness.

The practical part assesses the competitiveness of enterprises through financial indicators and services offered by both companies to their customers.

KEYWORDS

competitiveness, financial analysis, benchmarking, comparison, enterprise

OBSAH

Seznam obrázků.....	9
Seznam tabulek.....	9
Seznam zkratk.....	10
Úvod.....	12
1 Pojmy z oblasti konkurenceschopnosti podniku	15
1.1 Globalizace.....	15
1.2 Úspěch.....	17
1.3 Konkurenceschopnost	17
1.4 Konkurenční výhoda	18
2 Metody hodnocení konkurenceschopnosti	20
2.1 Finanční analýza	20
2.1.1 Analýza absolutními ukazateli	21
2.1.2 Analýza rozdílovými ukazateli.....	22
2.1.3 Analýza poměrovými ukazateli.....	23
2.2 Porterova analýza pěti sil	25
2.3 SWOT analýza.....	28
2.4 PEST analýza.....	31
2.5 Balanced Scorecard.....	32
2.6 Benchmarking.....	34
2.6.1 Typy benchmarkingu	35
2.6.2 Fáze benchmarkingu	37
3 Představení společností.....	39
3.1 Consortio Fashion Group s.r.o. (dále jen CFG).....	39
3.1.1 Módní značka Cellbes jakožto součást CFG.....	42
3.2 Petrklíč Frýdek Místek s.r.o. (dále jen Petrklíč).....	42
4 Benchmarkingové porovnání finančních ukazatelů.....	44
4.1 Přehled aktiv a pasiv	44
4.2 Horizontální analýza	46
4.3 Vertikální analýza	48
4.4 Ukazatele rentability	51
4.5 Ukazatele likvidity.....	52
4.6 Ukazatele aktivity	54
4.7 Altmanovo Z-score	55

4.8	Vyhodnocení finančních ukazatelů.....	57
5	Benchmarkingové porovnání nabízených služeb	59
5.1	Analýza zboží	59
5.2	Analýza cen zboží.....	60
5.3	Analýza způsobu objednání zboží	60
5.4	Analýza způsobu dopravy zboží.....	61
5.5	Analýza způsobu platby zboží.....	62
5.6	Analýza dalších služeb	63
5.7	Vyhodnocení nabízených služeb	64
6	Vyhodnocení a doporučení.....	65
	Závěr	68
	Použitá literatura	70
	Přílohy	72

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Konkurenční síly.....	26
Obrázek 2 Schéma metody BSC	33
Obrázek 3 Organizační začlenění.....	41

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Rozvahová aktiva a pasiva CFG za roky 2010 – 2013	44
Tabulka 2 Rozvahová aktiva a pasiva Petrklíč za roky 2010 – 2013.....	45
Tabulka 3 Horizontální analýza aktiv CFG	46
Tabulka 4 Horizontální analýza pasiv CFG	47
Tabulka 5 Horizontální analýza aktiv Petrklíč	47
Tabulka 6 Horizontální analýza pasiv Petrklíč	48
Tabulka 7 Vertikální analýza aktiv CFG	49
Tabulka 8 Vertikální analýza pasiv CFG.....	49
Tabulka 9 Vertikální analýza aktiv Petrklíč.....	50
Tabulka 10 Vertikální analýza pasiv Petrklíč	50
Tabulka 11 Ukazatele rentability CFG	51
Tabulka 12 Ukazatele rentability Petrklíč.....	52
Tabulka 13 Ukazatele likvidity CFG.....	52
Tabulka 14 Ukazatele likvidity Petrklíč	53
Tabulka 15 Ukazatele aktivity CFG	54
Tabulka 16 Ukazatele aktivity Petrklíč.....	55
Tabulka 17 Pravidla pro vyhodnocení Altmanova Z-score	56
Tabulka 18 Altmanovo Z-score CFG	56
Tabulka 19 Altmanovo Z-score Petrklíč.....	56
Tabulka 20 Vyhodnocení finančních ukazatelů	57
Tabulka 21 Způsob objednání	61
Tabulka 22 Způsob dopravy.....	61
Tabulka 23 Způsob dopravy - poštovné	62
Tabulka 24 Způsob platby.....	63
Tabulka 25 Vyhodnocení nabízených služeb.....	64

SEZNAM ZKRATEK

AKT	Aktiva
ASEAN	<i>Association of South-East Asian Nations</i> Sdružení národů jihovýchodní Asie
BSC	<i>Balanced Scorecard</i> Vyvážený systém kontroly
CSR	<i>Corporate Social Responsibility</i> Společenská odpovědnost firem
ČP	Česká pošta
ČZ	Čistý zisk
EAT	<i>Earnings after taxes</i> Zisk po zdanění
EBIT	<i>Earnings before interest and taxes</i> Zisk před úroky a zdaněním
GATT	<i>General Agreement on Tariffs and Trade</i> Všeobecná dohoda o clech a obchodu
GUS	<i>The Great Universal Stores Plc</i>
HR	<i>Human Resources</i> Oddělení lidských zdrojů
KFM	Krátkodobý finanční majetek
KrBŮaVý	Krátkodobé bankovní úvěry a výpomoci
KrP	Krátkodobé pohledávky
KrZ	Krátkodobé závazky
N	Náklady
NAFTA	<i>North American Free Trade Agreement</i> Severoamerická dohoda o volném obchodu
OECD	<i>Organisation for Economic Co-operation and Development</i> Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
Pohl	Pohledávky
ROA	<i>Return on Assets</i> Rentabilita aktiv
ROC	<i>Return on Costs</i> Rentabilita nákladů
ROCE	<i>Return on Capital Employed</i>

	Rentabilita dlouhodobého kapitálu
ROE	<i>Return on Equity</i>
	Rentabilita vlastního kapitálu
ROI	<i>Return on Investments</i>
	Rentabilita investic
ROS	<i>Return on Sales</i>
	Rentabilita tržeb
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
SWOT	<i>Strenths, Weaknesses, Opportunities, Threats</i>
	Silné stránky, slabé stránky, příležitosti, hrozby
T	Tržby
VK	Vlastní kapitál
WTO	<i>World Trade Organization</i>
	Světová obchodní organizace
Zás	Zásoby
Záv	Závazky

ÚVOD

Předmětem této diplomové práce je komparace jednoho na českém trhu působícího českého a jednoho zahraničního podniku s ohledem na jejich konkurenceschopnost. Téma vyplynulo ze současného zaměření mého magisterského studia, kterým je Ekonomika a management podniku.

Konkurenceschopnost byla zvolena proto, že pro podniky hraje v dnešním velice vyspělém a rychle se vyvíjejícím světě významnou roli, s jejíž pomocí budují pevné postavení na vysoce konkurenčních trzích. Bez nutné míry konkurenceschopnosti mnoho podniků zaniká, přestože by pomocí nejrůznějších metod a druhů analýz mohly objevit své nedostatky a jejich odstraněním vybudovat silnou a konkurenceschopnou společnost.

Aby mohla být komparace přehledně provedena, budou v první kapitole této práce uvedeny a definovány nejvýznamnější pojmy z oblasti konkurenceschopnosti, kterými dle mého názoru jsou globalizace, podstata úspěchu, konkurenceschopnost a konkurenční výhoda.

Druhá kapitola bude věnována nejběžnějším metodám hodnocení konkurenceschopnosti. Za nejvýznamnější z těchto metod je obecně považována finanční analýza, proto je jí v této kapitole věnována první podkapitola. V dalších podkapitolách budou uvedeny ostatní užívané metody. Jedná se o Porterovu analýzu pěti sil, která se řadí k nejvýznamnějším metodám zkoumajícím konkurenční prostředí podniku. Podobný účel má dále zmíněná SWOT analýza, která vnější okolí podniku zkoumá prostřednictvím hrozeb a příležitostí, vnitřní prostředí podniku analyzuje jeho silnými a slabými stránkami. Informace, které neposkytne SWOT analýza, lze získat PEST analýzou, která se zabývá rozbohem politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů prostředí. PEST analýza však může nabývat i jiných podob, jak bude zmíněno v příslušné podkapitole. Měření výkonnosti společnosti se zabývá metoda Balanced Scorecard, která se snaží hodnotit podnik pomocí jiných než finančních ukazatelů. Poslední, v druhé kapitole zmiňovanou metodou hodnocení konkurenceschopnosti je benchmarking, což v tomto konkrétním případě znamená komparaci podniku s podnikem v daném oboru nejlepším.

Právě benchmarkingového principu bude v pozměněném významu využito při vypracování praktické části této diplomové práce. Budou porovnány dva podniky, jeden ryze český, kterým je společnost Petrklíč Frýdek-Místek s.r.o., druhý švédský, působící na českém trhu, kterým je Consortio Fashion Group s.r.o. Obě společnosti se zabývají zásilkovým

prodejem, přičemž se zaměřují na obchod s oblečením. Společnosti sice budou postupně analyzovány a porovnávány postupy, které využívá benchmarking, dojde však k porušení základního principu benchmarkingu, tedy komparace posuzovaného subjektu se subjektem nejlepším v oboru. Důvodem je zejména to, že nejlepší podnik podnikající v oblasti zásilkového obchodu obecně není znám. Cílem analýzy bude určit, zda vyšší konkurenceschopností disponuje český a menší podnik, či naopak zahraniční a větší podnik.

Třetí kapitola bude zaměřena na představení obou zmíněných společností, bude popsán jejich vznik a vývoj. U společnosti Consortio Fashion Group s.r.o. bude zvláště zmíněna módní značka Cellbes, jejíž produkty společnost též distribuuje. Módní značka Cellbes totiž nabízí oblečení i ve větších velikostech, což je ve shodě s koncepcí společnosti Petrklíč Frýdek-Místek s.r.o., která se na nadměrné velikosti též zaměřuje. Proto lze říci, že srovnání obou společností je pro jejich shodné zaměření průkazné.

Následují dvě kapitoly (čtvrtá a pátá), věnované benchmarkingovému porovnání společností z finanční a nefinanční stránky. Čtvrtá kapitola se bude zabývat rozbořením obou společností pomocí vybraných ukazatelů finanční analýzy. Nejprve bude vypracován přehled aktiv a pasiv, ze kterých vychází horizontální a vertikální analýza. Následovat budou ukazatele rentability, likvidity a aktivity. Poslední částí komparace finančních ukazatelů bude stanovení Altmanova Z-score, které naznačí, zda se podniky z hlediska bankrotu nacházejí v bezpečné či ohrožující situaci. Může se však stát, že výsledek Altmanova Z-score nebude schopen rozhodnout, která z možností je danému podniku vlastní. Pátá kapitola se bude zabývat sortimentem služeb a zboží, nabízeným oběma společnostmi, a bude hodnotit jejich šířku a hloubku. Hodnoceny též budou způsoby, kterými podniky své výrobky zákazníkům nabízejí. Dalšími zkoumanými oblastmi budou možnosti objednání, dopravy a platby zboží. Poslední podkapitola bude hodnotit některé další služby, které též společnosti poskytují.

V poslední šesté kapitole budou pro obě společnosti navržena doporučení a opatření pro zlepšení jejich konkurenceschopnosti a postavení na trhu, vyplývající z provedeného benchmarkingu.

Cílem této diplomové práce je provedení komparace českého a zahraničního podniku v oblasti konkurenceschopnosti.

Tohoto cíle bude dosaženo splněním dílčích cílů, jejichž účelem je:

- charakterizovat pojmy z oblasti konkurenceschopnosti,
- vypracovat přehled často používaných metod hodnocení konkurenceschopnosti podniků a zvolit metody pro práci použitelné,

- představit společnosti, které budou podrobeny benchmarkingovému porovnání finančních ukazatelů a nabízených služeb,
- vypracovat vybrané ukazatele finanční analýzy a následně je mezi oběma společnostmi porovnat,
- vypracovat nefinanční ukazatele, reprezentované službami, které společnosti nabízejí a porovnat je mezi nimi,
- vyvodit závěry o konkurenceschopnosti jednoho podniku ve vztahu k druhému,
- navrhnout způsoby vylepšení konkurenceschopnosti společností.

Závěry získané touto diplomovou prací však nebude možné implementovat na celé odvětví, kterým je v tomto případě zásilkový obchod v České republice, neboť vzorek pouze dvou společností (jedné české a jedné zahraniční) není dostatečný na zformování všeobecně platných závěrů.

1 POJMY Z OBLASTI KONKURENCESCHOPNOSTI PODNIKU

Tato kapitola se zabývá pojmy, které souvisejí s konkurenceschopností podniku. Nejprve se však budu věnovat samotnému původu či spíše důvodu vzniku pojmu konkurence a konkurenceschopnost, o nichž bude pojednávat následující podkapitola.

1.1 Globalizace

Svět obklopující člověka se měnil odnepaměti. Pokud to můžeme posoudit, jsou však změny probíhající v posledních stoletích nejrychlejší a nejrapidnější a postihují veškeré oblasti, tedy i ekonomiku a obory s ní související. Fenomémem posledních let se v oblasti tvorby hodnot stala co nejrychleji vykonaná práce, avšak při stále rostoucích nárocích na její kvalitu nejlépe v rámci udržitelného rozvoje. Této ideji se musí přizpůsobovat lidé, kteří jsou stále do velké míry vykonavateli požadovaných úkonů. Jsou na ně kladeny mnohem větší nároky, než tomu bylo v dobách dřívějších. Původce této změny shledávám v globalizaci. Globalizace je sice abstraktní pojem, ale v podstatě jde o jev, který se v lidské společnosti objevuje od dávných dob, kdy však nebyl nazýván globalizací. Mnozí z nás si to neuvědomují, ale první vlna globalizace postihla svět již v souvislosti se šířením náboženství, které podpořilo mimo jiné rozvoj a šíření jazyků, písma a kulturních zvyklostí, obchodu, výrobních a pěstitelských vědomostí a dovedností. Za globalizaci se dají považovat také objevné plavby na přelomu 15. a 16. století, které šířily po světě nové postupy např. ve výrobě a v zemědělství. V té době se jednalo v podstatě o změny pozvolné a nenásilné, které lidem v mnohém život ulehčovaly a zjednodušovaly.

Současná generace však vnímá globalizaci z důvodu její rychlosti mnohem intenzivněji. V posledním století došlo k rapidním změnám ve všech myslitelných oblastech lidského konání jako je zemědělství, průmysl, obchod, služby, informační a komunikační technologie a hlavně také mezinárodní komunikace. V dnešní době by bylo výjimkou, kdyby některý stát prohlásil, že je stoprocentně soběstačným a na jiných státech nezávislým, což je podle mě právě jeden z důsledků globalizace. Stalo se totiž téměř samozřejmostí, že všichni spolupracují se všemi. Tento výrok je však nutno brát s nadsázkou a jistou mírou tolerance. Státy se začaly spojovat z důvodu řešení nadnárodních problémů, začaly vytvářet nejrůznější celky, organizace a uskupení, kterými jsou např. GATT, NAFTA, WTO či ASEAN, a postupně došlo k otevírání jednotlivých zemí svému okolí a ostatním státům.

Globalizace v tomto novodobém pojetí s sebou přináší mnoho pozitiv, ale na druhou stranu i několik negativ. Za její hlavní přínosy považují růst příležitostí, otevírání nových

trhů, zároveň odstraňování vstupních bariér a s tím související růst objemu obchodovaného zboží. Důsledkem globalizace dochází k markantnímu nárůstu technologií, hlavně komunikačních, které v mnohém snižují firemní náklady, ale také šetří čas a energii. Velmi významným se stal internet, který se v posledních letech stal velice dostupným a levným prostředkem pro komunikaci a obchodování a nabyl tím již nepostradatelného významu pro většinu lidí. Na pole ekonomiky v současné době vstupuje generace, která společně s internetem vyrůstala a dokonale zná jeho přednosti a způsoby využití.

Negativa jsou dle mého názoru vnímána hlavně řadovými občany a malými a středními podniky. Velké podniky a společnosti jsou jimi jistě ovlivněny také, ale u těchto spíše převažují pozitiva z globalizace získaná. Vlivem globalizace dochází k potírání národních identity a stírání kulturních tradic a zvyklostí. Propojováním národních trhů se problémy a krize jednoho, byť malého státu mohou stát problémem celosvětovým. Dochází k přesouvání obrovského množství kapitálu, ale také pracovní síly. Lidé stále častěji cestují za prací přes půl kontinentu či zeměkoule a svým rodinám v domovské zemi posílají nelehce vydělané peníze, jelikož v jejich zemi došlo naopak k velkému růstu nezaměstnanosti. Nezaměstnanost se též stala jedním z důsledků globalizace, je jí způsobeno prohlubování sociálních problémů a postupné polarizování světa na chudé a bohaté, tedy vznik nerovností v přístupu k celkovému společenskému růstu. Do jednotlivých zemí vstupují nové nadnárodní společnosti, které často nedbají zažitých národních kultur. Naopak se snaží standardizovat spotřebitelskou veřejnost a vnutit jí své, v zemi nepůvodní produkty. Vznikají tak hyper či gigamarkety, které zapříčiňují úpadek drobných podnikatelů. Nadnárodní společnosti se chovají jako monopolisté, nemusejí se podřízovat žádné autoritě. Pokud se jim v dané zemi již nelíbí, např. z důvodu přijetí zvláštních opatření na ochranu domácího trhu, jednoduše se přesunou do země jiné. Nedbají ani následků, které svým chováním způsobily, jako je propouštění lidí či krach menších podnikatelů. Problémem globalizace je, že není v podstatě nikterak korigována a upravována a oslabuje tak roli národního státu. Klade vysoké požadavky na lidi samotné a způsobuje vznik stresu či nových civilizačních onemocnění, zkracuje volný čas a čas na rodinu.

A právě jev globalizace, jehož důsledkem je již zmíněný zjednodušený vstup na nové zahraniční trhy, s sebou přinesl růst konkurence. Národní trhy jsou v souvislosti s globalizací velmi ohroženy zahraniční konkurencí, která mnohdy (nebývá to však ve všech aspektech bezvýhradným pravidlem) nabízí lepší, kvalitnější i levnější produkty, kterým je velmi těžké konkurovat. Překážkou je také rychlost, kterou jsou zahraniční producenti schopni vytvářet a nabízet nové produkty, zatímco národní ekonomika proti nim zaostává. Na národní

ekonomiku je kladen obrovský tlak, domácí podniky již nejsou chráněny pomyslnou hranicí státu, za kterou se nikdo jiný nedostane. Chce-li firma uspět v současném vysoce konkurenčním prostředí, způsobeném globalizací, musí být tedy především konkurenceschopná. Odpovědí na otázku, co je vůbec důvodem vzniku konkurence a s ní související konkurenceschopností, je tedy dle mého názoru právě globalizace.

1.2 Úspěch

Pro začátek bych se krátce zmínila o úspěchu samotném, jelikož úspěch má blízkou souvislost s dříve zmíněnou konkurenceschopností. Pokusím-li se však úspěch definovat, dostávám se do poměrně nelehké situace. Úspěch je abstraktní pojem, který znamená pro každého něco jiného, a to jak z hlediska jedince samotného, tak i z hlediska seskupení lidí či celé lidské společnosti. Jedna podnikatelská společnost může např. považovat za úspěch širokou základnu zákazníků, jiná naopak spokojené zaměstnance, dosažený zisk či nulovou ztrátu. Z toho plyne, že úspěchem by mělo být dosažení předem definovaných cílů na určité úrovni, které by z manažerského hlediska měly odpovídat metodě SMART. Cíle by tedy měly být konkrétní, měřitelné, dosažitelné, relevantní a časově vymezené. Úspěch se dostaví po splnění těchto cílů a společnost je tím pádem úspěchuschopná, což je jeden z podmiňujících faktorů konkurenceschopnosti.

Ale jsou úspěšné firmy zákonitě také konkurenceschopné? Nebo naopak jsou neúspěšné firmy vždy nekonkurenceschopné? Odpovědi na tyto otázky není možné paušalizovat, jelikož úspěch firem nezávisí pouze na jejich samotných dovednostech, ale je determinován vnějšími faktory, které jsou velmi těžko ovlivnitelné. Mezi tyto faktory lze řadit aktuální ekonomickou situaci, různé formy podpory podnikání či dotace. Čelit firmám, které tyto podpory využívají, je na základě pouze vlastní konkurenceschopnosti téměř nemožné. [16]

Úspěch je tedy velice silný spojenec v konkurenceschopnosti firmy. Je však velice důležité, aby se nejednalo o náhodný úspěch spojený s notnou dávkou štěstí, ale aby byl tento úspěch výsledkem řízených a plánovaných činností.

1.3 Konkurenceschopnost

Konkurenceschopnost je v ekonomii jedním z velice frekventovaně diskutovaných pojmů, což je způsobeno jeho nejednoznačným výkladem. Jelikož lze na konkurenceschopnost nazírat z více úhlů pohledu, existuje nepřeborné množství definic. Vnímání konkurenceschopnosti se liší např. mezi různými středisky podniku, záleží na časovém intervalu, v němž je hodnocena, či na předem definovaných cílech. Velice

zjednodušeně lze říci, že konkurenceschopnost je v podstatě schopnost prosadit se v určitém oboru mezi ostatními konkurenty. Konkurenceschopností se zabývalo mnoho ekonomů, kteří ve svých definicích často používali shodné výrazy, ale nikdy nedospěli k úplně stejnému a všeobecně uznávanému pojmenování.

Laura Tyson, Americká ekonomka a dřívější předsedkyně poradců amerického prezidenta Clintona, definuje konkurenceschopnost následovně: „*Konkurenceschopnost je schopnost produkovat zboží a služby, které obstojí v testu mezinárodní konkurence, zatímco občané požívají životního standardu, který je rostoucí a udržitelný.*“ [12]

Vysoce originální definice, která nutí čtenáře k zamyšlení, je definice profesora Stéphana Garelliho. Definice je následující: „*Konkurenceschopnost je jako dostih. Nejde v něm o to běžet dnes rychleji, než jste běželi včera. Jde o to běžet rychleji než všichni ostatní koně.*“ [15]

Jelikož se tato práce zabývá konkurenceschopností i na mezinárodní úrovni, uvedu zde ještě definici OECD pro mezinárodní konkurenceschopnost: „*Jedná se o schopnost společnosti, odvětví, regionů, národů a národních celků generovat relativně vysoké úrovně jak příjmů z výrobních faktorů, tak jejich využití na udržitelné úrovni za současného vystavení mezinárodní konkurenci.*“ [7]

Z výše uvedených definic vyplývá, že konkurenceschopný podnik by měl mít neustálou tendenci růst ve svém oboru, čehož docílí stabilně vytvářenými produkty (službami). Dále by měl vytvářet zisky a měl by být schopen soutěžit s ostatními na trhu. Chce-li firma setrvat na trhu, musí tyto předpoklady splňovat, jinak je nucena jej opustit.

1.4 Konkurenční výhoda

Konkurenční výhoda je klíčovým prvkem pro konkurenceschopnost. I tento pojem má v ekonomickém pojetí mnoho definic. Konkurenční výhodou a konkurenceschopností samotnou se ve svém profesním životě hojně zabývá uznávaný americký ekonom Michael Eugene Porter. Ve své knize Konkurenční výhoda definuje: „*Konkurenční výhoda vyrůstá ve své podstatě z hodnoty, kterou je podnik schopen vytvořit pro své kupující a která převyšuje náklady podniku na její vytvoření. Hodnota je to, co kupující jsou ochotni zaplatit, a vyšší hodnota pramení z toho, že podnik nabídne nižší ceny než konkurenti za rovnocennou užitnou hodnotu, anebo že poskytne zvláštní výhody, které více než vynahradí vyšší cenu.*“ [8, str. 21]

Porter dále tvrdí, že existují dva základní typy konkurenční výhody, a to diference a vůdčí postavení v nízkých nákladech. Podstatou diference je odlišení se od konkurence

v takové míře, aby zákazník při svém výběru preferoval právě výrobky či služby dané společnosti. Často není vysloveně kladen důraz na nízké náklady, ale na vytvoření něčeho jedinečného, přijímaného v celém odvětví, hledá se kompromis mezi náklady a kvalitou vzniklého produktu. Někdy však výsledek nabývá dojmu exkluzivity, což zmenšuje okruh potenciálních zákazníků, kteří mají obavy takovéto produkty kupovat. Pokud ale výrobek má svou pevnou základnu zákazníků, kteří oceňují jedinečnost nabízených produktů, jsou potom zákazníci věrnými a méně citlivými vůči cenám. Pro konkurenci tak vznikají vstupní bariéry do odvětví a tlak na překonání unikátnosti výrobku. Diferenciace může nabývat mnoha podob. Může se jednat o design výrobku, image značky, technologii výroby, chování společnosti vůči životnímu prostředí, její goodwill, nabízený servis, služby, prodejní síť apod.

Druhým typem konkurenční výhody je výhoda nízkých nákladů, která spočívá ve snaze podniku produkovat své výrobky či služby s co nejnižšími náklady, nejlépe nižšími než konkurenti. Dosažení nízkých nákladů je však výsledkem předchozích činností, jako je např. zavedení energeticky nenáročných zařízení či nových postupů, do kterých se muselo nejprve investovat. Velmi důležité je také neustálé sledování nákladů a snaha o jejich nejlepší průběžné minimalizování. Jakmile však společnost nízkých nákladů dosáhne, získává tím výhody ve více oblastech. Je např. chráněna před ekonomickými výkyvy, před vlivnými dodavateli, zároveň i odběrateli a konkurenty. Nízké náklady firmě dovolí produkovat zisk, který jí pomůže překonat výše zmíněné překážky, chrání tedy firmu před pěti konkurenčními silami, o kterých bude pojednáno v následující podkapitole.

2 METODY HODNOCENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI

V dnešním vysoce konkurenčním prostředí je velice důležité, aby firma monitorovala své postavení mezi konkurenty a podle toho plánovala svůj budoucí rozvoj. Existuje mnoho způsobů a postupů, kterými lze takové postavení zjišťovat. Tato kapitola pojednává o možnostech, které má podnik k dispozici pro posouzení své pozice na trhu, vlastní konkurenceschopnosti a o způsobech jejího zdokonalení.

2.1 Finanční analýza

První z těchto možností je finanční analýza, jejíž výsledky je možné použít jako součást SWOT analýzy, o které bude pojednáno v následující podkapitole. Finanční analýza představuje soubor činností, kterými lze vyhodnotit tzv. finanční zdraví podniku, neboli jeho hospodářské výsledky. Původ finanční analýzy můžeme nalézt již v období vzniku peněz, neboť od toho okamžiku bylo nezbytné plánovat hospodaření s financemi. Nejednalo se však o zpracované a detailní hodnocení a propočítávání ukazatelů, ale o nahodilé a v podstatě instinktivní rozhodování. Byly však položeny základy pro potřebu plánování využití peněžních prostředků. Postupem času docházelo k potřebě hlubšího zkoumání finančních ukazatelů za účelem hodnocení schopnosti podniku splácet úvěry. S rozvojem bezhotovostních obchodních vztahů a počítačových technologií vyvstala též otázka likvidity. Finanční analýza nabyla obrovského významu, stala se jedním z nejdůležitějších nástrojů finančního řízení podniku.

Jak tomu v oblasti managementu a ekonomiky samotné bývá, ani v případě finanční analýzy neexistuje její jediná a vše vysvětlující definice. „*V zásadě nejvýstižnější definicí je však ta, která říká, že finanční analýza představuje systematický rozbor získaných dat, která jsou obsažena především v účetních výkazech. Finanční analýzy v sobě zahrnují hodnocení firemní minulosti, současnosti a předpovídání budoucích finančních podmínek. Hlavním smyslem finanční analýzy je připravit podklady pro kvalitní rozhodování o fungování podniku.*“ [9, str. 9]

Z časového hlediska je finanční analýza důležitá ve dvou rovinách. První rovinou je ohlížení se do minulosti a hodnocení dosavadního vývoje společnosti a její schopnosti konkurovat. Toto hodnocení probíhá na základě dat, získaných z účetní rozvahy, výkazu zisku a ztrát a příloh, jako je např. přehled o peněžních tocích (cash flow) či změnách vlastního kapitálu. Může se však jednat i o data, která nejsou součástí účetních výkazů, např. jsou to podnikové směrnice, informace o mzdách, množství produkce, produktivitě práce apod. Ne

všechna tato data jsou však veřejně přístupná, možnost jejich užití ale zpřesňuje a doplňuje výsledek finanční analýzy. Když je analýza minulého chování podniku vypracována, přichází na řadu druhá rovina jejího využití, finanční plánování. Plánování pomocí této analýzy může být z časového hlediska krátkodobé i dlouhodobé ve smyslu hodnocení perspektiv vývoje podniku, záleží na volbě vstupních dat. Jednotlivé finanční analýzy se též liší podle koncového uživatele a jeho požadavků. Nejčastějšími uživateli finanční analýzy jsou manažeři, věřitelé a akcionáři. Např. před koupí podniku je důležité zjistit jeho skutečnou hodnotu, banky zajímá schopnost dlouhodobé likvidity či solventnost podniku např. při uzavírání smluv.

Poměrně zásadní je dále dělení finanční analýzy na analýzu externí a interní [9]:

- 1) Externí analýza je vypracovávána na základě veřejně dostupných dat, sama se tedy stává veřejně přístupným dokumentem. Dá se tedy tvrdit, že tento druh analýzy lze zpracovat bez vědomí podniku, např. na přání banky, investorů či samotné konkurence. Samozřejmě může být externí finanční analýza zpracována i na pokyn společnosti samotné, aby zjistila způsob, kterým je vnímána svým okolím. Někdy se v tomto případě může stát, že je analýza vypracována na základě nepřesných informací, výsledek je potom nepřesný, její význam by proto neměl být přeceňován.
- 2) Interní analýza je naopak zpracovávána pomocí interních zdrojů dat v podobě účetní závěrky či finančního plánu. Tento druh finanční analýzy je určen přednostně pro management podniku, který na základě výstupů určuje podnikový chod. Je přesnější a dále využitelnější.

V ekonomické praxi existuje mnoho metod finanční analýzy, avšak samotná finanční analýza není hlavním předmětem této diplomové práce, proto bude v následujícím textu pojednáno pouze o standardním členění ukazatelů finanční analýzy, které je následující:

- ukazatele absolutní,
- ukazatele rozdílové,
- ukazatele poměrové [9, str. 41].

2.1.1 Analýza absolutními ukazateli

Jak z názvu samotného vyplývá, tato analýza se zabývá rozborem absolutních ukazatelů, přičemž rozlišujeme ukazatele stavové a tokové, které nalezneme v účetních výkazech. Veličiny stavové jsou k dispozici v rozvaze, jsou uvedeny k určitému datu, např.

hodnota aktiv, majetku, pasiv. Veličiny tokové jsou obsaženy ve výkazu zisků a ztrát a výkazu cash flow, kde jsou uvedeny za určité období a vyjadřují změnu za uplynulé období.

Analýza absolutními ukazateli se využívá v dílčích analýzách, analýze horizontální a vertikální. Základem horizontální analýzy je snaha vhodně kvantifikovat meziroční změny, tedy zjistit, o kolik procent se změnil jednotlivé položky bilance oproti minulému období. Podstatou je porovnávání dvou a více za sebou jdoucích období. Analýza vertikální je procentuálním rozbohem účetních výkazů. „*Cílem vertikálního rozboru je zjistit, jak se jednotlivé části podílely např. na celkové bilanční sumě a z hlediska časového zjištění pohybu v nastavení majetkového a finančního portfolia. Vzhledem k tomu, že vertikální rozbor je vyjadřován v procentech, je možné jej využít také pro srovnání s firmami v rámci stejného oboru podnikání, a nebo obecně s odvětvovými průměry.*“ [9]

2.1.2 Analýza rozdílovými ukazateli

Rozboru rozvahy společnosti lze dosáhnout i pomocí tzv. rozdílových ukazatelů, které získáme jako rozdíl dvou absolutních ukazatelů, a jsou používány především ke zhodnocení likvidity podniku.

Nejčastěji užívaným rozdílovým ukazatelem je čistý pracovní kapitál, označovaný jako provozní. Jeho výpočet dosáhneme rozdílem mezi oběžnými aktivy a krátkodobými závazky (dluhy). „*Obsah kategorie pracovní kapitál představuje oběžná aktiva očištěná o ty závazky podniku, které bude nutno v nejbližší době (do jednoho roku) uhradit nebo jej lze charakterizovat jako část oběžných aktiv, která je financována dlouhodobými zdroji (dlouhodobé závazky, dlouhodobé bankovní úvěry a vlastní kapitál podniku).*“ [11] Interpretování výsledku je jednoznačné, čím vyšší je pracovní kapitál, tím vyšší by měla být schopnost podniku dostát svým finančním závazkům. Vyjde-li naopak hodnota záporná, podnik se potýká s nekrytým dluhem.

Dalším příkladem rozdílových ukazatelů jsou čisté pohotovostní prostředky, což je rozdíl mezi pohotovými peněžními prostředky a okamžitě splatnými závazky. Pohotovostní prostředky představuje hotovost na bankovních účtech.

Čistý peněžní majetek představuje do jisté míry kombinaci dvou předchozích ukazatelů. Jedná se o rozdíl mezi oběžnými aktivy, zásobami, nelikvidními pohledávkami a krátkodobými pasivy.

2.1.3 Analýza poměrovými ukazateli

Jednou z možností vypracování finanční analýzy je využití poměrových ukazatelů. Z názvu samotného vyplývá, že se jedná o běžný výpočet dělením jedné položky položkou druhou, s ní související. Pokud je výsledek dělen stem, dospějeme k hodnotě vyjádřené v procentech, přičemž platí, že čím vyššího čísla je dosažena, tím je situace podniku lepší. Základem pro vstupní data je účetní rozvaha a výkaz zisku a ztrát. Poměrové ukazatele lze rozdělit do čtyř podskupin:

- ukazatele rentability (výnosnosti),
- ukazatele likvidity,
- ukazatele aktivity (řízení aktiv),
- ukazatele zadluženosti (struktury zdrojů).

1) Ukazatele rentability

Ukazatelé rentability posuzují podnik z hlediska efektivnosti a návratnosti a hodnotí jeho ziskovost. Základem těchto výpočtů je vždy dělení zisku, případně ztráty zdroji vynaloženými na jeho dosažení. Základní vztah lze vyjádřit následovně:

Rentabilita = Zisk / Vložený kapitál.

Cílem je tedy zhodnotit dosažení zisků vzhledem k vynaloženým prostředkům, rozhodnout, zda je výhodnější pracovat s vlastními nebo cizími zdroji. Nejčastěji používanými ukazateli jsou následující [5]:

Rentabilita vlastního kapitálu = Zisk / Vlastní kapitál

Bývá v praxi označována anglickou zkratkou ROE, tedy Return on Equity. Tato rentabilita ukazuje, jak efektivně je zhodnocován vložený kapitál.

Rentabilita aktiv = Zisk / Aktiva (celková)

Bývá v praxi označována anglickou zkratkou ROA, tedy Return on Assets. Tato rentabilita zjišťuje efektivnost vytváření zisku ve firmě bez ohledu na původ vynaložených zdrojů.

Rentabilita tržeb = Zisk / Tržby

Bývá v praxi označována anglickou zkratkou ROS, tedy Return on Sales. Poskytuje odpověď na otázku, jak velké výnosy musí být ve firmě vytvořeny, aby bylo dosaženo 1 Kč zisku.

Rentabilita nákladů = Zisk / Náklady (celkové)

Bývá v praxi označována anglickou zkratkou ROC, tedy Return on Costs. Informuje o tom, kolik Kč nákladů musí být ve firmě vynaloženo, aby bylo dosaženo 1 Kč zisku.

Rentabilita investic = Zisk / Investice

Bývá v praxi označována anglickou zkratkou ROI, tedy Return on Investments. Tato rentabilita označuje celkový zisk z investice.

Rentabilita dlouhodobého kapitálu = Zisk / (Dlouhodobé závazky + Vlastní kapitál)

Bývá v praxi označována anglickou zkratkou ROCE, tedy Return on Capital Employed. Informuje o tom, jak efektivně bylo do byznysu investováno.

2) Ukazatele likvidity

Likvidita podniku vyjadřuje „*vlastnosti dané složky majetku rychle a bez velké ztráty hodnoty se přeměnit na finanční hotovost.*“ [9, str. 48] Často bývá zdůrazňováno, že nedostatek likvidity vede k tomu, že podnik není zcela schopen využít ziskových příležitostí, které se mu během podnikání objeví.

Bývají rozlišovány tři druhy likvidity: likvidita okamžitá, pohotová a běžná [9]:

Okamžitá likvidita = $[KFM / (KrZ + KrBÚaVý)]$

Do zlomku okamžité likvidity vstupují pouze nejlíkvidnější položky rozvahy. Tento typ likvidity bývá označován jako likvidita 1. stupně. Výsledná hodnota je pro Českou republiku doporučována 0,2, americký ukazatel se pohybuje v rozmezí 0,9 – 1,1.

Pohotová likvidita = $[(KFM + KrP) / (KrZ + KrBÚaVý)]$

Ukazatel pohotové likvidity neboli likvidity 2. stupně by měl dosahovat hodnoty 1, kdy hodnota větší než 1 znamená, že podnik drží zbytečně moc finančních aktiv a stává se tak neefektivním, tedy do podniku vložené prostředky nejsou využívány produktivně. Naopak hodnota pohotové likvidity menší než 1 značí možné problémy s insolvencí.

Běžná likvidita = $[(KFM + KrP + Zás) / (KrZ + KrBÚaVý)]$

Bývá označována jako likvidita 3. stupně, přičemž výsledná hodnota poměru čitatele ku jmenovateli běžné likvidity by měla být v rozmezí 1,5 – 2,5. Tento typ likvidity vypovídá o schopnosti podniku uspokojit své věřitele, pokud by směnil veškerá svá oběžná aktiva na hotovost.

3) Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity se snaží měřit, jak hospodárně a úspěšně využívá vedení společnosti svá aktiva. Tyto ukazatele nejčastěji vyjadřují počet obrátek jednotlivých složek zdrojů či aktiv nebo mají podobu doby obratu. Ukazatele aktivity mohou nabývat mnoha podob, např. rozlišujeme obrat aktiv, zásob či pohledávek, kdy jsou děleny vždy tržby celkovými aktivy, zásobami či pohledávkami. Při výpočtu doby obratu aktiv, zásob, pohledávek či závazků je navíc zohledňován časový interval.

4) Ukazatele zadluženosti

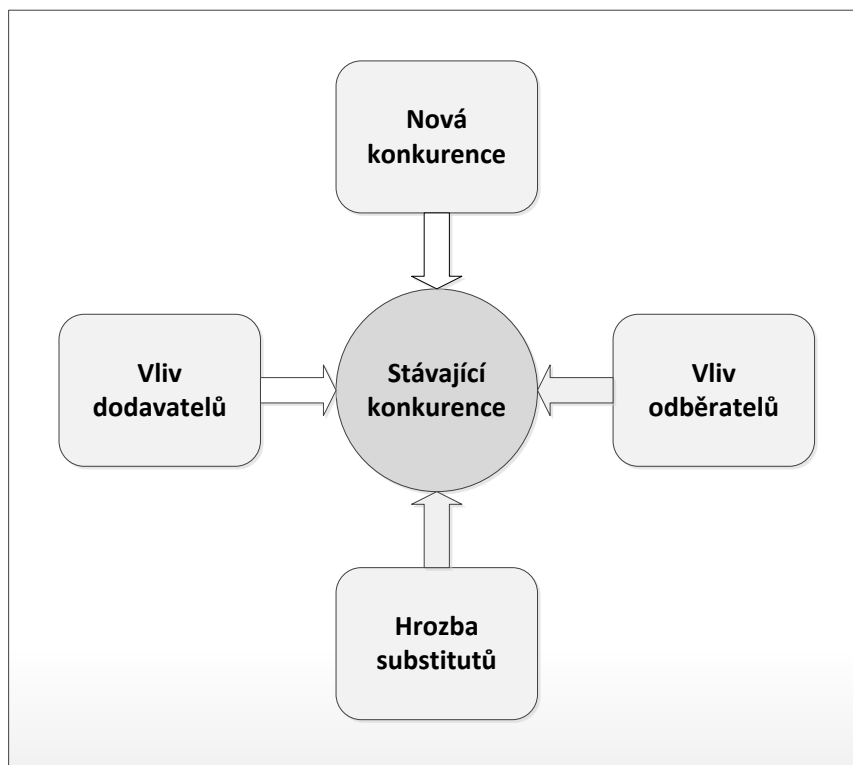
Ukazatele zadluženosti informují o výši úvěrového zatížení společnosti. Přestože je toto zatížení do určité míry žádoucí, nemělo by společnost zatěžovat příliš vysokými finančními náklady. Mezi základní ukazatele zadluženosti patří např. celková zadluženost, míra zadluženosti, úrokové krytí, úrokové zatížení či koeficient samofinancování.

2.2 Porterova analýza pěti sil

V návaznosti na předchozí podkapitolu bude nyní pojednáno o Porterově analýze pěti konkurenčních sil, což je poměrně jednoduchý, avšak účinný marketingový nástroj. Tento nástroj napomáhá podnikům ujasnit si, kde leží jejich konkurenční síla, pomáhá analyzovat současný stav podniku a jeho okolí a připravovat strategické změny v jeho fungování. Jak ze samotného názvu vyplývá, autorem tohoto nástroje je americký profesor Michael Eugene Porter, který tuto analýzu zpracoval v rámci Harvard Business School, na které působil. Tato analýza vznikla jako protipól SWOT analýzy, o které bude v této práci také zmínka, a kterou Porter nepovažoval za dostatečně exaktní. Usiloval o to, aby SWOT analýza nebyla vůbec v marketingovém světě používána. Avšak obě zmiňované analýzy, tedy SWOT analýza a analýza pěti sil, mají svá pozitiva a negativa a daný problém posuzují z různých úhlů pohledu. Často dojdou ke stejným závěrům, avšak cesta k těmto výsledkům je dosti odlišná a odhaluje různé aspekty zkoumaného problému. A právě to je důvod, proč se využívají i nadále obě tyto metody, analytik volí vhodnější analýzu dle konkrétní zkoumané situace.

V podnikatelském prostředí působí řada konkurenčních subjektů, které svým jednáním značně ovlivňují vývoj a chování jak celého odvětví, tak jednotlivých podniků. Porter však definoval pět konkurenčních sil, které působí na podnik bezprostředně. Jedná se o hrozbu stávající konkurence, hrozbu nově vstupující konkurence, hrozbu nových substitutů, vliv odběratelů a vliv dodavatelů. [8]

Důležitým poznatkem je, že trh se neustále vyvíjí, hráči na něm se poměrně obměňují, mění se např. i technologie či infrastruktura. Proto není dostačující, když se Porterova analýza pěti sil provede jen jednou. Mělo by se jednat o pravidelně uskutečňovanou analýzu, neboť zanedbání jakékoliv oblasti hrozeb může vést ke krachu a nucenému odchodu podniku z odvětví. Schéma Porterových pěti konkurenčních sil je zachyceno na následujícím obrázku.



Obrázek 1 Konkurenční síly

Zdroj: Vlastní zpracování podle [8]

Hrozba stávající konkurence

Hrozba stávající konkurence, nebo též konkurenční rivalita, je první z pěti konkurenčních sil. Tato síla je reprezentována existujícími konkurenčními podniky daného odvětví. Samotné odvětví je také určujícím faktorem konkurenceschopnosti, záleží např. na jeho atraktivitě či dynamice. Při analyzování stávající konkurence je tedy vhodné začít u analýzy samotného odvětví. Důležitý a určující je hlavně počet a schopnosti konkurenčních podniků. Pokud v odvětví existuje mnoho společností, které produkují podobné výrobky, jeden podnik z mnoha má potom slabý vliv na zákazníky a musí vynaložit potřebné náklady na to, aby jim mohl nabídnout něco nového, co ostatní konkurenti nemají či nenabízejí. Pokud se mu to podaří a vybuduje si konkurenční výhodu, kterou ostatní nedisponují, zákazníci budou vyhledávat jeho výrobky a podnik se stane dostatečně silným a konkurenceschopným. Rozhodující ovšem bude, zda bude podnik schopen i nadále udržet svůj krok napřed a brzy jej nedožene některý z jeho rivalů.

Hrozba vstupu nových konkurentů

Tato hrozba velice úzce souvisí s hrozbou předcházející. Podnik by se měl mít vždy na pozoru nejen před stávající konkurencí, ale měl by být též citlivý na konkurenci potenciální, která ke vstupu na trh teprve směřuje. Obzvláště velkou sílu má tato hrozba v relativně mladých, rozvíjejících se oborech, ve kterých neexistují velké bariéry vstupu, náklady vynaložené na vstup jsou snesitelné a úspory z rozsahu veliké. Výhodou tedy je, pokud má podnik přehled o celém oboru podnikání a o potencionálních nových konkurentech a dokáže si svou pozici v oboru uchránit.

Hrozba substitutů

Substitutem je v tomto případě myšlen produkt, který zákazníkovi nahradí službu z jeho užití plynoucí. Nemusí se tedy jednat pouze o klasický substitut typu rohlík a houska. Hrozbou je výrobek založený na moderní technologii či přijatelných cenách. Důležitá je tedy věrnost zákazníků ke značce či firmě, jejich ochota či spíše neochota měnit výrobek, na který jsou zvyklí. Důležitou roli hrají také náklady, které musí zákazník vynaložit na přechod k jinému výrobcí apod. Hrozbou je již samotná existence takovýchto výrobků, jelikož skutečnost, že jsou dané výrobky na trhu přítomny, ovlivňuje výši cen analyzované společnosti.

Vliv odběratelů

Odběratelé neboli zákazníci, jsou velice důležitým aspektem podnikání a mnohdy pro společnost znamenají její zánik či naopak nejlepší postavení na trhu. Není tedy radno vyjednávací sílu kupujících podceňovat. Vhodné je vyvarovat se segmentově stejné skupině odběratelů. V momentě, kdy se tito odběratelé stanou nekoupěschopnými, přichází společnost o veškeré své prodeje a dostává se do potíží. Důkazem může být nedávná světová krize, kdy si i ti nejbohatší odběratelé uvědomili tíživou ekonomickou situaci a změnili své nákupní návyky, čímž projevíli svou velkou vyjednávací sílu. Producenti tak musí být velice citliví při stanovování cen svých produktů v návaznosti na cenovou citlivost zákazníků.

Vliv dodavatelů

Většina výrobců potřebuje ke své produkci zdroje, které získává od smluvních partnerů, dodavatelů. V mnohých případech se tedy výrobci stávají na svých dodavatelích závislí a s růstem této závislosti roste i vyjednávací síla dodavatelů. V chování podniku je tedy relativně zásadní míra diverzifikace mezi jednotlivé dodavatele, a tím podpora jejich

vzájemné konkurence. V momentě, kdy se podnik zaměří na jednoho klíčového dodavatele, se tento dodavatel stane monopolem určujícím dodavatelské ceny, termíny či kvalitu komponentů, což v důsledku ovlivní konkurenceschopnost závislého podniku.

2.3 SWOT analýza

Dalším marketingovým nástrojem, který se využívá při analýze vnitřního prostředí a vnějšího okolí podniku a následnému strategickému plánování, je SWOT analýza. Jedná se o analytickou techniku, která je velice oblíbená nejen pro svou univerzálnost, ale také přehlednost a systematičnost. Podstatou analýzy je zhodnocení dosavadního fungování firmy, jejich schopností vypořádat se s problémy a snaha o definování možností růstu.

„Cílem SWOT analýzy není v žádném případě zpracování seznamu potencionálních příležitostí a hrozeb a silných a slabých stránek, ale především idea hluboce strukturované analýzy poskytující užitečné poznatky. Má-li SWOT analýza plnit v procesu tvorby strategie určitou roli, musí její aplikace směřovat k identifikaci, nalezení a posouzení vlivů, k predikci vývojových trendů faktorů vnějšího okolí a vnitřní situace podniku a jejich vzájemných souvislostí.“ [10, str. 91]

SWOT analýza je jednou z nejpoužívanějších metod pro zhodnocení stavu podniku, své využití však nalezne i v jiných oborech, jako je např. politika či psychologie. Jednotlivé výstupy a závěry SWOT analýzy představují vstupní veličiny pro mnohé další marketingové nástroje a metody. Samotné slovo SWOT je akronymem čtyř anglických výrazů: Strengths, Weaknesses, Opportunities a Threats, což v přeneseném překladu znamená silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby.

Silné a slabé stránky jsou projevem vnitřního prostředí podniku, tzv. mikroprostředí, které lze vlastním zásahem do jisté míry ovlivnit. Silných stránek lze do maximální míry využít, naopak slabé stránky je nutno co nejvíce eliminovat. Z makroprostředí neboli okolí podniku, naopak působí na podnik vnější vlivy v podobě příležitostí a hrozeb, které ovlivňovat nelze. Příkladem těchto vlivů mohou být politická či legislativní rozhodnutí, kultura, demografie apod. Někdy je však poměrně těžké určit, zda je konkrétní atribut slabou či silnou stránkou podniku či naopak hrozba hrozbou či již příležitostí. Mezi danými protipóly existuje jen tenká hranice, její překročení je velice snadné. Stejně tak je obtížné definovat vazby, vlivy a souvislosti mezi jednotlivými čtyřmi oblastmi.

Silné stránky

Analýzou silných stránek získáme přehled o vnitřních silách a dovednostech daného podniku, o jeho konkurenčních výhodách a postupech, které jej ve srovnání s konkurencí zvýhodňují. Důležité je hodnotit silné stránky nejen z pohledu vnitřního, ale také vnějšího. Je dobré je posuzovat dle vnímání všech stakeholderů, tedy zaměstnanců, zákazníků, konkurentů, dodavatelů apod. Výsledkem analýzy silných stránek by měly být odpovědi na otázky zmapování konkurenčního okolí a jeho dostatečnosti, finanční situace, konkurenční výhody a její udržitelnosti, unikátnosti produktu, schopností managementu apod.

Příklady silných stránek mohou být následující:

- loajalita zákazníků,
- loajalita zaměstnanců,
- vzdělanost zaměstnanců,
- zavedený produkt,
- bezproblémové vztahy s obchodními partnery,
- význačné postavení na trhu,
- kvalitní technologie a know-how.

Slabé stránky

Slabé stránky podniku je nezbytné posuzovat z více úhlů pohledu stejně tak, jako silné stránky. Jde o hledání vnitřních slabín a nedostatků podniku, které zapříčiňují či by v budoucnu mohly zapříčiňovat jeho neúspěch. Je tedy nutné dané nedokonalosti nepřehlížet jen proto, že jejich řešení je nepříjemné. Je naopak žádoucí na ně upozornit, a spustit tak proces jejich odstraňování. Nedostatky se doporučuje hledat jak v řadách personálu, tak i managementu podniku, u výrobků a sortimentu, ve strategiích, postupech či dovednostech.

Příklady slabých stránek jsou:

- nedostatečné zkušenosti,
- nedostatečná kvalifikace a vzdělanost zaměstnanců,
- nemotivovanost zaměstnanců a jejich nezastupitelnost,
- špatný odměnový a postihový systém,
- nedostatečné využití marketingu,
- specializace na nevhodný segment,
- nedostatečná komunikace.

Příležitosti

Příležitostmi jsou myšleny vnější skutečnosti a podněty, které by podnik mohl využít ve svůj prospěch a následný růst. Je vhodné vzít v úvahu, že co pro jednoho představuje příležitost, pro druhého může být hrozbou, což potvrzuje výše zmiňovanou tenkou hranici mezi významem jednotlivých faktorů.

Příležitosti mohou představovat:

- poptávka,
- nově vznikající trhy,
- potenciální zákazníci,
- vyvíjené technologie,
- věda a výzkum,
- změna ekonomické situace,
- spolupráce s novými partnery,
- dotační a podpůrné programy.

Hrozby

Hrozba je jev, který negativně působí na podnik. Samotná hrozba ještě nemusí znamenat riziko, tyto dva pojmy nejsou synonymy. Účel definování hrozeb spočívá v následné snaze o minimalizování jejich negativních důsledků a snaze se na ně maximálně možně připravit. Hrozbou vyvolaná rizika je třeba vhodně systematicky řídit a zamezit tak vzniku závažných problémů např. v podobě ohrožení dosažení sílů či samotné existence firmy.

Hrozby mohou být reprezentovány:

- změnami ekonomické situace,
- změnami měnových kurzů,
- rostoucí konkurencí,
- bariérami vstupů do odvětví,
- změnami vládního systému.

Obecně se doporučuje určit v každé oblasti pět až osm bodů, kterými se bude podnik následně zabývat. Není vhodné zaobírat se nepodstatnými záležitostmi, naopak je vhodné stanovit si priority.

2.4 PEST analýza

Pro podnik je dobré orientovat se i ve vlivech působících v okolí, které bezprostředně ovlivňují podnikání. Některé tyto skutečnosti lze zjistit s pomocí již zmiňované SWOT analýzy. Další podstatné informace lze získat např. i PEST analýzou, která se zabývá rozborem politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů prostředí, které mohou mít vliv na podnikání a rozvoj společnosti. Právě počáteční písmena jednotlivých faktorů tvoří název této analýzy. PEST analýzu lze přiřadit k oblasti strategického managementu, který je klíčový, pokud firma uvažuje nad nějakým dlouhodobým záměrem či projektem a zhodnocuje tedy konkurenční tlaky. Z toho vyplývá, že PEST analýza není pravidelně prováděným manažerským nástrojem na rozdíl např. od SWOT analýzy.

V průběhu let se tato analýza poměrně vyvíjela a docházelo (i nadále dochází) k jejímu mírnému obměňování a doplňování. Příkladem může být rozšíření analýzy o další faktory, konkrétně faktor environmentálního a právního prostředí. Tím vznikl nový název analýzy PESTLE. V literaturách se však uvádějí různé kombinace počátečních písmen faktorů a vznikají tak nové zkratkové názvy analýzy, které jsou mnohdy přeneseně překládány do češtiny. Ukázkou může být následující zkratka: SLEPT, což znamená *spal*. Původní PEST se překládá jako *škůdce*, varianta PESTLE jako *tlouct*. V závislosti na požadavcích, které jsou na analýzu kladeny, je pak volena konkrétní varianta PEST analýzy.

Analýza politického prostředí se zabývá stabilitou politické scény, nikoliv politickými stranami samotnými. Důležitá jsou politická rozhodnutí, zákony, jejich dopad na podniky samotné, délka trvání takovýchto rozhodnutí apod. Ekonomické prostředí se analyzuje zejména z důvodu odhadování cen. Na ceny má vliv mnoho ekonomických faktorů, jako jsou daně (hlavně daň z přidané hodnoty, daň z příjmu), cla, měna a její kurz, úrokové sazby, hospodářské cykly apod. Oblast sociální je poměrně snadno analyzovatelnou částí PEST analýzy. Podklady pro ni jsou lehce dohledatelné pomocí statistických organizací, zároveň je poměrně exaktní. Řeší se demografické ukazatele, životní styl, náboženství, etnická specifika, média, reklama apod. Naopak technologické prostředí je na zpracování náročné, neboť zahrnuje širokou oblast zkoumaných informací jako je věda a výzkum, průmysl a jeho rozvoj, energetika, infrastruktura, telekomunikace atd. [17]

PEST analýza je poměrně obsáhlá, neboť v sobě zahrnuje důležité makroekonomické ukazatele, výstup z ní často zabere i více než 200 stran. Proto je vhodné postupovat metodou *per partes*, tzn. rozdělit si metodu do menších dílčích činností a nenechat se množstvím ukazatelů zahltnit. „Na závěr pak nezbyvá než konstatovat, že u PEST analýzy nejde ani tak

o to, aby byla detailní jako o to, aby dokonale postihla a dostatečně zvýraznila všechny klíčové rizikové nebo zpeněžitelné faktory.“ [17]

2.5 Balanced Scorecard

Balanced Scorecard je systém měření výkonnosti podniku. Tento výraz se do češtiny nepřekládá, pro zjednodušení se však často používá zkratka BSC. Tato metoda je poměrně mladá, byla vyvinuta v 90. letech 20. století Robertem S. Kaplanem a Davidem P. Nortonem. Balanced Scorecard vznikla v návaznosti na potřebu zhodnocení společnosti pomocí jiných ukazatelů než jenom finančních, jelikož metod hodnocení podniku na základě finančních ukazatelů bylo dostatek. Na podobném principu a s podobnou myšlenkou však do té doby pracovalo již více společností, které se snažily různými metodami sledovat vývoj a výkonnost svého podniku.

Původní myšlenka metody Balanced Scorecard je podle autorů následující: *„Sledujme takové parametry výkonnosti podniku, které toho vypovídají o výsledné výkonnosti mnohem více, než nabízí souhrnná hodnota rentability.*“ [14, str. 230] Uvedené parametry navrhli Kaplan a Norton rozdělit do čtyř sledovaných skupin neboli perspektiv. Jedná se o perspektivu finanční, zákaznickou, perspektivu interních procesů a perspektivu učení a růstu. Tyto čtyři perspektivy obklopují jádro podstaty metody BSC, tedy podnikovou vizi a strategii, které v ostatních metodách doposud chyběly. Níže uvedené schéma BSC je nutno chápat následovně:

- 1) *„Vize a strategie (idea, co chci dělat a jak toho dosáhnout) se musí promítat do všech oblastí podniku. Změní-li se vize či strategie či obojí, musí se to promítnout opět do všech čtyř oblastí.*
- 2) *Šipky spojující čtyři okolní části znamenají více, než jen naznačení toho, že všechny změny, transformované do perspektiv, se musí nejen promítnout vždy do sousedních oblastí, ale jde zde o neustálý koloběh „vyvažování“ daných čtyř oblastí. Zájem je nutné věnovat každé z těchto oblastí a nepreferovat jen jednu.*“ [13, str. 17,18]



Obrázek 2 Schéma metody BSC

Zdroj: Vlastní zpracování podle [13]

Každá ze čtyř oblastí je navíc doplněna základními otázkami, kterými by se měla zabývat. Oblast finanční perspektivy řeší, jak by měla společnost vystupovat před akcionáři, aby měla co největší finanční úspěch. Oblast interních podnikových procesů zjišťuje, ve kterých podnikových procesech by se měl podnik zlepšit, aby uspokojil své zákazníky a akcionáře. Oblast zákaznické perspektivy zkoumá, jak vystupovat před zákazníky, aby byla naplněna podniková vize. A oblast perspektivy učení se a růstu se zabývá otázkou, jak si udržet schopnost učit se a zlepšovat se, aby byla naplněna vize.

Jak je patrné, jedná se o poměrně ucelenou a na zpracování náročnou metodu. Na vypracování koncepce BSC je kladen požadavek přesného měření výkonnosti podniku. Žádoucí je stanovení si cílů v číselné podobě, pokud to daný cíl dovoluje. Příkladem může být snaha o zvýšení zisku o 5 %, získání 150 nových zákazníků apod. V souvislosti s tím je nutno určit měřítko, v kterém budou cíle vyjádřeny a způsob, kterým bude cílů dosaženo. Posledním, avšak neméně důležitým krokem je zapojení zaměstnanců a jejich iniciativy do procesu dosahování cílů. Pokud dojde k vytvoření a dosažení kvalitních měřítek výkonnosti podniku, jakákoliv změna se rychle promítne do všech čtyř oblastí, vede tedy ke zlepšení řízení podniku.

2.6 Benchmarking

Benchmarking je další z metod, pomocí které lze zkoumat výkonnost podniku a jejími výstupy zkvalitňovat jeho vedení. Z historie benchmarkingu je známo, že za jejího prvního uživatele se považuje společnost Xerox, výrobce kopírovací techniky. Tato společnost zjistila, že její japonský konkurent je schopen prodávat své výrobky za ceny srovnatelné s výrobními náklady Xeroxu. Při různých srovnávacích testech bylo zjištěno, že největším nedostatkem Xeroxu bylo skladové hospodářství, a proto požádali společnost L. L. Bean, světovou špičku v oblasti skladování, o srovnávací studii. Tím v podstatě vznikly v 70. letech 20. století základy dnes hojně využívané metody hodnocení podniku. [6] Benchmarking se postupně stal velice oblíbeným, v nejrůznějších světových žebříčcích se postupně dostával na přední příčky v oblíbenosti a využívanosti metod hodnocení podniku.

Přes množství nejrůznějších definic benchmarkingu se autorům Duspivovi a Jetmarové podařilo vypracovat následující definici: *„Benchmarking je manažerský nástroj pro dosahování nebo překonávání podnikových cílů učením se od podniků, které vykonávají lepší praktiky či postupy, a to na základě porozumění a uplatnění praktik, díky nimž jsou tyto výkony dosahovány. Podstatu benchmarkingu je možné tak vyjádřit následovně: měření a komparace, identifikace nejlepších praktik, implementace do vlastní praxe, kontinuální zlepšování, systematický proces provádění benchmarkingových aktivit.“* [2, str. 47]

Podstatou benchmarkingu je tedy porovnávání sebe sama se svým nejlepším konkurentem a následné zdokonalování svých postupů a procesů po jeho vzoru. Jde tedy o proces učení se od nejlepšího. V souvislosti s tím vzniká v podnikové praxi další termín – benchlearning. Benchlearning lze definovat jako *„...způsob, jak propojit zdokonalování systému řízení a výcvik zaměstnanců s potřebami firmy, a tím zajistit jejich bezprostřední užitečnost.“* [4]

Důležité je upozornit na některé skutečnosti, které jsou pro efektivní benchmarking klíčové. Jedná se v podstatě o nekončící soubor aktivit, na které by měly navazovat realizace projektů na zlepšení činností podniku. V souvislosti s tím by mělo být ve společnosti vytvořeno prostředí pozitivně nakloněné změnám. Benchmarking vyžaduje iniciativu a podporu od vrcholového vedení, bezpodmínečné je také poskytnutí finančních a personálních zdrojů na jeho realizaci. Dále je nutná alespoň jedna organizace, vůči které bude benchmarking vykonáván, přičemž objektem zkoumání může být v podstatě cokoliv, např. produkt samotný, konkrétní schopnosti společnosti, její celková výkonnost či postupy.

Podstatou benchmarkingu není pouze identifikování rozdílů mezi jednotlivými společnostmi, ale měla by to být také schopnost kvantifikovat velikost takovýchto rozdílů.

Překážkou benchmarkingu bývá často sama organizace, jelikož její nedostatek pokory nedovolí připustit, že by v oboru mohl působit někdo lepší, s kým by bylo zapotřebí se porovnávat. Dále se manažeři děsí zjištěných skutečností a nutnosti provádět změny, jsou tedy v podstatě pohodlní, ignorují a odkládají vznikající problémy. Což je škoda, jelikož benchmarking přes vynaložené úsilí, čas i náklady po určitém čase přináší pozitivní výsledky.

2.6.1 Typy benchmarkingu

Tato podkapitola pojednává o typech benchmarkingu, přičemž jeho rozčlenění není jednoznačné a jednotlivé výklady typů benchmarkingu se dle autorů a jejich publikací poměrně překrývají. Podstatná je také skutečnost, že benchmarking samotný se stále vyvíjí a vznikají tak jeho nové formy a provedení. Jednoznačné vymezení jednotlivých typů tedy neexistuje. Pro praxi samotnou to však zásadní není a v užití často dochází právě k různým kombinacím jednotlivých typů benchmarkingu podle konkrétní potřeby podniků.

Benchmarking výkonový

Výkonový benchmarking je orientován na porovnávání výkonových parametrů. Za tyto parametry lze považovat např. výkon organizace jako celku, výkonnost zaměstnanců, strojů či montážních linek, výkonnost motoru určitého výrobku. Je tedy patrné, že za objekt porovnávání lze užít nejrůznější části společnosti, od velkých celků po malé konkrétní detaily.

Tento typ benchmarkingu pomáhá organizacím určit svou relativní výkonnost, porovnanou společností bývá většinou přímá konkurence. Z tohoto důvodu je vyžadována značná důvěra zainteresovaných společností, často bývá přizvána ke spoluúčasti a vypracování výkonového benchmarkingu třetí objektivní strana, která zaručuje maximální nestrannost. Jí poté náleží patřičná finanční odměna.

Zajímavé je, že někteří autoři označují tento typ benchmarkingu za nejnáročnější, vzhledem k porovnávání přímých konkurentů. Z hlediska finanční a personální stránky Duspiva a Jetmarová ve své publikaci píše, že „*v porovnání s procesním benchmarkingem je poměrně rychlý a nenáročný na personální a finanční zdroje.*“ [2, str. 51] Výkonový benchmarking hledá odpověď na otázku, které oblasti je potřeba zlepšit, nezjišťuje však, jakým způsobem by se zlepšení mělo dosáhnout.

Benchmarking procesní

Z názvu tohoto typu benchmarkingu vyplývá, že se jedná o benchmarking zaměřený na porovnávání a měření procesů ve společnosti, přičemž těmito procesy jsou myšleny *„používané přístupy k vykonávání určitých typů prací, které mění hmotné nebo informační vstupy na výstupy a přitom spotřebovávají zdroje v regulovaných podmínkách.“* [6, str. 23] Jako příklad porovnávaných procesů lze uvést způsob fakturace, komunikace se zákazníky, způsob vedení evidence či archivace, přístup k měření spokojenosti apod.

Pomocí tohoto typu benchmarkingu by společnost měla být schopna odstranit jakékoliv drobné či naopak závažné nedostatky ve způsobu svého vedení. Klíčová je totiž skutečnost, že kromě identifikování konkrétních chybných procesů je zde prostor i pro určení jejich původu a možností jejich zdokonalení. Odpovídá tedy i na otázku jak dosáhnout lepších procesů.

Procesní benchmarking bývá obvykle nejnáročnější z hlediska získávání vstupních dat, avšak na druhé straně bývá nejpřínosnější formou pro zlepšování a učení se.

Benchmarking funkcionální/funkční

Benchmarking funkcionální se zaměřuje na porovnávání jedné a více funkcí určitých podniků. Výhodou tohoto typu benchmarkingu je, že předmětem porovnávání jsou postupy bez ohledu na odvětví, nutné je však respektovat např. kulturní či geografické faktory. S tím související další výhodou je také fakt, že není nutné porovnávat přímou konkurenci, získání vstupních dat by tedy mělo být snazší.

Někdy však může dojít k situaci, kdy podniky známé vysokou úrovní svých funkcí začnou být přehnaně oslovovány ostatními podniky, které je žádají o zapojení se do benchmarkingových projektů a sdílení jejich funkcí a služeb.

Benchmarking strategický

Strategický benchmarking se odvíjí od existence čtyř firemních priorit: spokojenosti zákazníků, motivace a spokojenosti zaměstnanců, podílu na trhu a návratnosti aktiv. Tento typ benchmarkingu tedy slouží k definování nedostatečné pozornosti, věnované jedné z uvedených priorit. Pomocí něj lze určit činnosti, které jsou jinými organizacemi prováděny lépe a efektivněji. Na základě výstupu z provedeného benchmarkingu lze poté pracovat na opatřeních pro zlepšení činností společnosti, např. snížení nákladů či zvýšení výnosů. [2]

Benchmarking konkurenční

Podstatou konkurenčního benchmarkingu je porovnávání procesů či postupů vlastního podniku s procesy a postupy skutečně nejlepšího konkurenčního podniku. Právě tento benchmarking se vyznačuje obtížným získáváním potřebných dat, na která je přímý konkurent velice citlivý. I z tohoto důvodu bývá konkurenční benchmarking prováděn třetí nezávislou stranou.

V závislosti na tom, kde je benchmarking vykonáván, rozlišujeme benchmarking interní a externí. Ve vymezení těchto dvou typů benchmarkingu panuje v literatuře největší shoda ve vymezení typů benchmarkingu.

Benchmarking interní

Tento typ benchmarkingu je prováděn v rámci jediné organizace uvnitř jejího prostředí mezi jednotlivými zvolenými organizačními jednotkami. Na půdě univerzity by tak např. docházelo k porovnávání výkonů, činností a procesů mezi jednotlivými fakultami. Podnětem bývá nalezení nejlepšího možného stavu uvnitř dané jednotky. Jelikož organizace jako celek jde za společným cílem, nesetkáváme se u tohoto druhu benchmarkingu s problémy týkajícími se získávání potřebných vstupních dat. Negativním efektem však bývá, že nalezený nejlepší stav je nejlepším pouze v rámci společnosti, nikoliv však navenek. Kdyby byl prováděn benchmarking externí, došlo by se k jiným výsledkům a z nich vycházejícím změnám. Kladným efektem interního benchmarkingu je sladění interních procesů, podnět pro učení se či motivace zaměstnanců. Tento typ benchmarkingu však není vhodný v malých a středních firmách, kde nelze předpokládat provádění stejných aktivit na více místech.

Benchmarking externí

V rámci externího benchmarkingu dochází k porovnávání s jinou organizací. Nalezení vhodného partnera však bývá často náročné, někdy i nákladné, zvláště pak v případech, kdy se jedná o přímého konkurenta. Tento typ benchmarkingu je vhodný pro malé i střední podniky.

2.6.2 Fáze benchmarkingu

Za jednotlivé fáze benchmarkingového procesu lze dle autorů Nenadála, Vykydala a Halfarové považovat fázi iniciační, plánovací, analytickou, integrační a realizační. [6]

Iniciační fáze je v rukou ředitele organizace či jejího vrcholového vedení. Tato fáze spočívá ve stanovení podnikových priorit a strategických záměrů a také způsobu jejich

dosažení. Pakliže vedoucí pracovníci dojdou k závěru, že jsou v podniku potřeba provést určité změny a vylepšení, měli by určit konkrétní formu a podobu benchmarkingu. Iniciační fáze v podstatě představuje *„jedinečný sled procesů a činností, jejichž hlavním cílem je v organizaci vytvořit znalostní, kulturní a koneckonců i zdrojově přívětivé zázemí, aby všechny benchmarkingové projekty mohly probíhat s co nejmenšími problémy, chybami a potížemi.“* [6, str. 53]

Podstatou plánovací fáze je výběr objektu benchmarkingu, na tomto výběru by se stále mělo podílet vrcholové vedení. Dále je určen tým lidí, kteří mají k vybranému objektu profesně nejbližší, a je podroben školení. Díky tomuto školení si osvojí znalosti a dovednosti potřebné k vypracování benchmarkingového projektu. Dalším krokem je volba vhodného partnera či partnerů, dohodnutí podmínek, za kterých bude benchmarking probíhat a též volba sběru dat. Všechny tyto skutečnosti musí být smluvně sepsány a všemi zainteresovanými stranami podepsány. Vyvrcholením plánovací fáze je již sběr dat.

V rámci analytické fáze následuje podrobné zpracování a vyhodnocení dat vlastní, respektive partnerské společnosti. Výstupy z provedené analýzy nemusí být vždy zaručeně pozitivní, a právě proto musí být podnětem pro jejich následné prodiskutování, což je součástí integrační fáze benchmarkingu. Dochází k prezentování návrhů a opatření na zlepšení, která jsou poté v rámci realizační fáze účinně zavedena do praxe. Tím dochází k odstraňování odhalených nedostatků a k naplnění podstaty benchmarkingu.

Celý proces by se však měl po určité době opět zopakovat, a tím v neustále se rychle rozvíjejícím konkurenčním odvětví odstraňovat stále vznikající nedostatky.

3 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTÍ

Následující podkapitoly pojednávají o dvou vybraných společnostech, které budou následně benchmarkingově porovnány jak z finanční stránky, tak ze stránky nefinanční. Jedná se o společnost Consortium Fashion Group s.r.o., což je švédský podnik, působící na českém trhu, a druhou společností je ryze český podnik Petrklíč Frýdek-Místek s.r.o.

3.1 Consortium Fashion Group s.r.o. (dále jen CFG)

Historie mateřské společnosti Consortium Invest AB sahá až do 40. let minulého století, kdy byl v roce 1949 Hadarem Halénem založen zásilkový obchod v Boråsu s názvem National Inventory of Kullagatan. O dva roky později měla tato společnost celkem tři zaměstnance a její roční obrat se pohyboval okolo 74 000 £. Další rok změnila firma své sídlo a přestěhovala se do větších prostor, které více vyhovovaly požadavkům zásilkového obchodu, a změnila název na Haléns. Její roční obrat se zvýšil na 256 000 £. Společnosti se začalo poměrně dařit a roční obrat nadále rostl, v roce 1963 dosahoval výše 20 424 000 £.

Významný byl rok 1965, kdy se pan Halén rozhodl pro koupi anglické obchodní skupiny The Great Universal Stores Plc (GUS), která vlastnila zásilkové společnosti v Anglii, Holandsku, Rakousku, Švédsku, Kanadě a Jižní Africe. V tomto roce byl také založen první zásilkový obchod Haléns ve Švédsku. O osm let později mění společnost z důvodu vyjasnění podnikatelské koncepce opět svůj název a registruje se jako Haléns Mailorder AB.

V průběhu následujících let opustil společnost její zakladatel Hadar Halén a po něm i jeho syn Hans. Na předních řídicích pozicích se začali postupně střídát nejrůznější manažeři a společnost nadále rozšiřovala svou působnost. Stále rostl i počet zaměstnanců a roční obrat, byla rozšiřována oblast působení např. ve formě financí, pojišťovnictví, cestování, médií či oblečení. V roce 1994 prochází společnost zásadní restrukturalizací, dochází ke změně nabízeného sortimentu, marketingové strategie i cenové politiky. O rok později poměrně klesá všeobecný zájem o maloobchodní a zásilkový obchod s oblečením. Navzdory tomu Haléns zvyšuje svůj podíl na trhu a již podruhé obsazuje druhé místo v podílu na švédském zásilkovém trhu. Další rok dochází ke zmodernizování komunikačních technologií se zákazníky, patnáct let stará pobočková telefonní ústředna, sloužící ke sjednocení všech firemních telefonů s veřejnou sítí, je nahrazena novou, disponující rozšířenými funkcemi hlasové pošty. Dále jsou v rámci metody Pick & Pack zařazeny do praxe nové postupy a strojní zařízení, aby mohly i nadále podporovat a zvyšovat produktivitu podnikatelských

aktivit. Rozmáhající se prodej přes internet je podmíněn vývojem vlastních webových stránek, které představují online katalog nabízeného sortimentu.

V roce 1997 slaví Halens své 45. výročí od založení společnosti, slavnostně je představen nový distribuční systém, sklad o rozloze 65 000 m², a také sběrný, třídící a balicí systém. Jakákoliv manipulace vč. přijímání a vyřizování objednávek se uskutečňuje v Boråsu. Dochází též k prvním pokusům o expanzi na estonský trh. Roční obrat po 45 letech dosáhl výše 558 milionů £. I nadále se Halens snaží o expanzi na zahraniční trhy. Na podzim roku 1998 uskutečňuje první prodeje v Dánsku, k dispozici je tedy na trzích Estonska, Finska a nyní i Dánska. Rozvíjí se též spolupráce s mateřskými a sesterskými společnostmi, narůstá spolupráce s GUS pod záštitou projektu U2. Jsou realizovány velké investice do oblasti zákaznického servisu, dochází ke zlepšení internetových služeb v plném rozsahu na všech trzích.

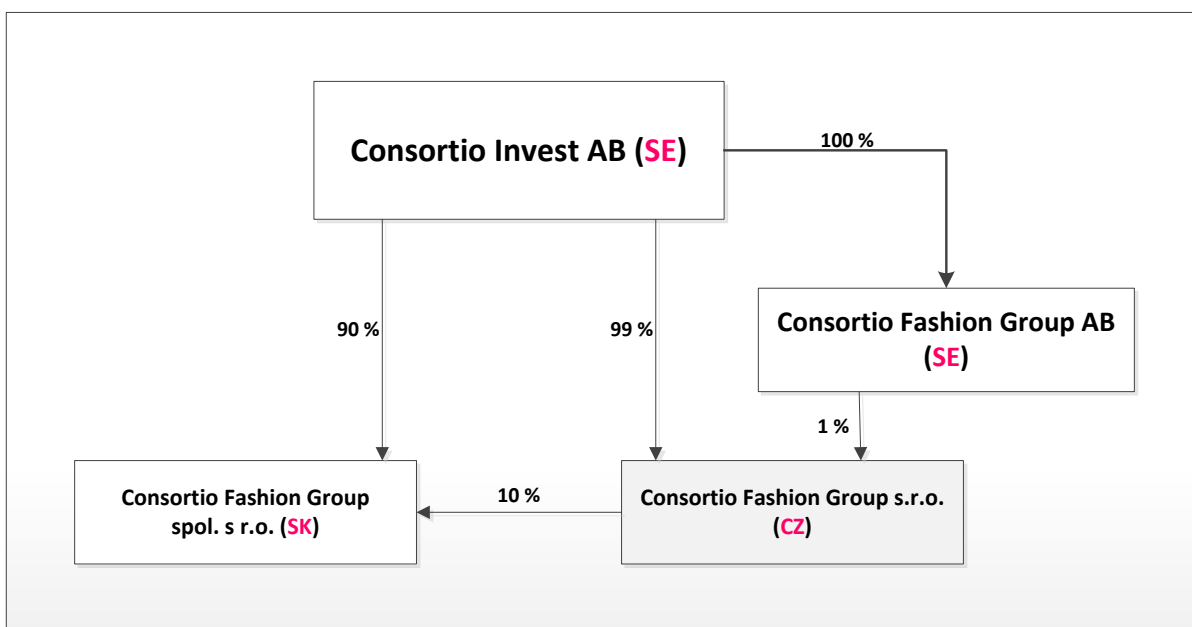
Na počátku 21. století prochází skupina GUS restrukturalizací a dochází k fúzi s Argos Retail Group, jejíž součástí se stává právě společnost Halens. Nadále dochází k rozvoji internetu, díky čemuž je celých 10 % objednávek Halensu uskutečňováno právě prostřednictvím internetu. V historii společnosti Halens je velice významný rok 2004, kdy Halens nabyl společnosti Cellbes s 50letou tradicí a poměrně silnou pozicí na trzích Švédska, Finska, Norska a Dánska. Tento krok je vnímán jako velice strategický, neboť dvě zmíněné značky se navzájem vhodně doplňují, jejich splynutím vzniká druhý největší zásilkový obchod ve Švédsku, a přesto si obě zachovávají svou autentičnost a jedinečnost. Obrat roku 2004 dosáhl dosavadního maxima 1,047 trilionů £. Následující rok byl ve znamení integrace mezi dvěma společnostmi, docházelo ke vzájemnému poznávání a sladování interních procesů. Např. byla zavedena počítačová platforma Halensu do všech oblastí Cellbesu, byly přezkoumány veškeré skladovací a distribuční operace v obou společnostech, vzniklo také nové HR oddělení. V roce 2006 vstoupil Halens na čtvrtý trh do Lotyšska, došlo také k outsourcingu zákaznických služeb do externích zemí.

Významnou událostí roku 2007 bylo, že Halens i Cellbes byly odkoupeny švédskou skupinou vlastníků Consortio Invest, čímž se po více než 40 letech staly výhradně švédskou společností. Od toho počínů se veškerý zaměstnanecký personál Halensu a Cellbesu stal zaměstnanci Halens AB a všichni byli přestěhováni do areálu Halens. Zároveň byly stanoveny tři hodnoty, v jejichž duchu by měla společnost vystupovat jako: vnímavá, inspirující a spolehlivá. Portfolio značek bylo rozšířeno o značku Bubbleroom, která cílí na mladé ženy mezi 15 a 25 lety, přičemž tato značka získala velice pozitivní zpětnou vazbu od koncových

zákaznic. V roce 2009 vstupuje Cellbes na ukrajinský trh, v květnu samého roku otevírá Halens nový obchod s nábytkem v Boråsu, značka Bubbleroom se stává „Boutiquem roku“ v oblasti magazínového prodeje a je spuštěna LEAN koncepce „štíhlé výroby“.

V roce 2010 skupuje skupina Halens velmi známou německou zásilkovou společnost Quelle, která do té doby působila v Pobaltí a zemích střední a východní Evropy, rovněž tak v České republice, kde působila po dobu 18 let. Tím začíná velice široká a intenzivní spolupráce mezi jednotlivými zeměmi rozrůstajícího se Consortia Invest AB, které nyní čítá 12 zemí. Společnost Quelle s.r.o. podnikala v Hradci Králové od listopadu roku 1993, založila zde své administrativní a zásilkové sídlo pro Českou republiku a na okraji Hradce Králové disponovala skladem nemalé rozlohy.

Převzetím společnosti Quelle s.r.o. švédskou společností Consortio Invest AB nedošlo k výrazným změnám v činnosti společnosti vč. poskytovaných služeb. Zápisem do obchodního rejstříku v dubnu 2010 došlo ke vzniku společnosti Halens s.r.o., která je majetkově vázána na českou pobočku CFG. V roce 2012 byly všechny zahraniční společnosti Halens přejmenovány na Consortio Fashion Group. Začlenění české pobočky ke své mateřské společnosti zachycuje následující obrázek. Podrobnější organizační struktura společnosti Consortio Invest AB zachycující českou a slovenskou společnost je přílohou práce.



Obrázek 3 Organizační začlenění *Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti*

Společnost CFG má ve své nabídce mnoho značek módního oblečení. Mezi nejvýznamnější patří značky Halens, Cellbes, Trulymine, Happy Holly či Amy's Stories. Komunikace se zákazníky je zajišťována tištěnými a rozesílanými katalogy s aktuální nabídkou módy, doplňků a předmětů do domácnosti. Kromě katalogů si mohou zákazníci

prohlédnout zboží na internetových stránkách, které nabízejí ještě více ze sortimentu společnosti. Veškeré objednávky se následně sejdou v call centru, v jednom z oddělení CFG. Objednávka je poté zpracována a předána do skladu na vyřízení. V současnosti se sklad nachází pouze v Boråsu ve Švédsku, český sklad v Hradci Králové byl zrušen. Ve skladu je objednané zboží přichystáno a zasláno koncovým zákazníkům v jednotlivých zemích.

3.1.1 Módní značka Cellbes jakožto součást CFG

Módní značka Cellbes se na světových trzích pohybuje již více než 60 let, byla založena manželi Hultgrenovi, kteří se rozhodli založit rodinný zásilkový obchod s japonskými tkaninami. Nejprve se do povědomí zákazníků dostávali pomocí malých inzerátů v tisku, později začali vydávat tištěné katalogy, následovalo i otevření kamenných domů. Poptávka po zboží značky Cellbes značně rostla, přičemž nepřicházela pouze ze Švédska, ale i z ostatních severovýchodních zemí. Na jaře roku 2004 se manželé rozhodli své dílo prodat společnosti Halens AB a v rámci Consortio Fashion Group AB je značka Cellbes i nadále distribuována do 12 zemí světa. [3] V současné době tato značka nabízí oblečení i v nadměrných velikostech, i když to není jejím primárním zaměřením. Právě tento znak je klíčový pro benchmarkingové porovnání, jelikož druhá srovnávaná společnost se právě na nadměrné velikosti zaměřuje, viz následující text.

3.2 Petrklíč Frýdek-Místek s.r.o. (dále jen Petrklíč)

Společnost Petrklíč byla založena na konci roku 1997, zápisem do obchodního rejstříku vznikla však až v únoru roku 2004. Jedná se tedy o společnost nesrovnatelně mladší než je Consortio Fashion Group AB. Zakladatelkami společnosti jsou paní Z. Lednická a paní L. Ježková, přičemž základní kapitál při zakládání společnosti činil 100 000 Kč. Předmětem podnikání společnosti Petrklíč je koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej, dále šití a prodej textilního zboží. Jedná se tedy o ryze český zásilkový obchod s módním, sportovním i domácím oblečením, které je nabízeno ve standardních, nadstandardních a nadměrných velikostech (do velikosti 70), je tedy vhodné pro všechny typy postav. Kromě oblečení nabízí obchod také obuv, módní doplňky či předměty vhodné do domova, jako jsou např. polštáře, povlečení, záclony, závěsy či deky.

Společnost vyniká na českém trhu tím, že nabízí české výrobky, které jsou z pohledu českého zákazníka považovány za vysoce kvalitní. V rozhodování zákazníků pro koupi pak hraje roli vlastenecký duch a pocit podporování české ekonomiky, což opět přispívá k dobré pověsti sortimentu Petrklíče.

Stejně jako CFG, tak i Petrklíč distribuuje svým registrovaným zákazníkům tištěné katalogy, které si jiní mohou na internetových stránkách společnosti zdarma objednat. Širší nabídku produktů však zákazníci opět naleznou na webových stránkách. Jediný kamenný obchod se nalézá ve Frýdku-Místku, ve městě, kde má společnost své sídlo. V této podnikové prodejně je nabízeno zboží z předešlých katalogů s výraznou slevou. Zákazník si může do prodejny nejprve zavolat a ověřit si, zda je požadovaný výrobek na skladě. Stává se totiž, že je poptávaný artikl plně vyprodán již z katalogu.

Pracovní tým společnosti Petrklíč se skládá z osmi klíčových zaměstnanců v zákaznickém centru a v oddělení vedení společnosti. Jedná se o telefonní operátorky, vedoucí zákaznického centra, vedoucí reklamačního oddělení, jednatele, produktovou manažerku, obchodní ředitelku a vedoucí zahraničního obchodu. Společnost Petrklíč je aktivní na dalších dvou zahraničních trzích – na Slovensku a v Polsku. V těchto dvou zemích však vystupuje pod názvem Maxana.

4 BENCHMARKINGOVÉ POROVNÁNÍ FINANČNÍCH UKAZATELŮ

Tato podkapitola se zabývá porovnáním společností CFG a Petrklíč vybranými finančními ukazateli, přičemž bude použito nástrojů finanční analýzy.

4.1 Přehled aktiv a pasiv

Následující tabulky obsahují přehled hlavních aktiv a pasiv obou společností, všechny peněžní jednotky jsou uvedeny v tisících Kč. Kompletní rozvahy obou společností za období 2010 – 2013 jsou obsaženy v příloze.

Tabulka 1 Rozvahová aktiva a pasiva CFG za roky 2010 – 2013

Consortio Fashion Group s.r.o.					
Aktiva (tis. Kč)		2010	2011	2012	2013
B.	Dlouhodobý majetek	123 798	121 151	91 955	82 090
	Dlouhodobý nehmotný majetek	4 303	4 071	891	282
	Dlouhodobý hmotný majetek	80 793	94 113	58 037	57 452
	Dlouhodobý finanční majetek	38 703	22 967	33 027	24 356
C.	Oběžná aktiva	108 651	129 327	105 411	51 021
	Zásoby	21 114	3 059	1 186	72
	Dlouhodobé pohledávky	9 651	10 990	11 597	10 110
	Krátkodobé pohledávky	75 100	112 389	89 720	37 877
	Finanční majetek	2 787	2 889	2 908	3 026
D.	Ostatní aktiva	7 877	7 176	391	13 357
Aktiva celkem		240 327	257 654	197 757	146 468
Pasiva (tis. Kč)		2010	2011	2012	2013
A.	Vlastní kapitál	157 201	107 345	119 088	75 079
A.I.	Základní kapitál	200 000	200 000	2 000	2 000
A.II.	Kapitálové fondy	-603	1 277	104 103	32 175
A.III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	0	0	0	200
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	-4 833	-49 228	0	12 787
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	-37 362	-44 704	12 985	27 917
B.	Cizí zdroje	111 697	150 309	78 669	71 341
B.I.	Rezervy	8 600	7 270	7 218	6 388
B.II.	Dlouhodobé závazky	0	0	0	0
B.III.	Krátkodobé závazky	103 097	143 039	71 451	64 953
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	0	0	0	0
C.I.	Časové rozlišení	0	0	0	48
Pasiva celkem		268 898	257 654	197 757	146 468

Zdroj: interní materiály společnosti

Výše uvedená rozvaha obsahuje hlavní sumarizační položky aktiv, tedy dlouhodobý majetek, oběžná aktiva a ostatní aktiva.

Přehled pasiv je zobrazen dle hlavních tříd, přičemž obsahuje položky i s nulovými záznamy, aby bylo zachováno stejné rozložení pasiv u obou společností.

Tabulka 2 Rozvahová aktiva a pasiva Petrklíč za roky 2010 – 2013

Petrklíč Frýdek-Místek s.r.o.					
Aktiva (tis. Kč)		2010	2011	2012	2013
B.	Dlouhodobý majetek	3 627	3 823	24 635	24 312
	Dlouhodobý nehmotný majetek	0	438	279	119
	Dlouhodobý hmotný majetek	3 627	3 385	3 198	3 035
	Dlouhodobý finanční majetek	0	0	21 158	21 158
C.	Oběžná aktiva	27 286	24 142	4 047	5 503
	Zásoby	4 555	2 861	2 750	3 123
	Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0
	Krátkodobé pohledávky	20 567	-13	218	47
	Finanční majetek	2 164	21 294	1 079	2 333
D.	Ostatní aktiva	1 964	1 769	956	1 339
Aktiva celkem		32 877	29 734	29 638	31 154
Pasiva (tis. Kč)		2010	2011	2012	2013
A.	Vlastní kapitál	11 634	11 925	14 774	16 738
A.I.	Základní kapitál	100	100	100	100
A.II.	Kapitálové fondy	0	0	0	0
A.III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	20	20	20	20
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	11 271	11 514	11 805	14 654
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	243	291	2 849	1 964
B.	Cizí zdroje	21 243	17 809	14 864	14 416
B.I.	Rezervy	0	0	0	0
B.II.	Dlouhodobé závazky	0	0	0	0
B.III.	Krátkodobé závazky	15 897	10 995	9 480	8 244
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	5 346	6 814	5 384	6 172
C.I.	Časové rozlišení	0	0	0	0
Pasiva celkem		32 877	29 734	29 638	31 154

Zdroj: interní materiály společnosti

4.2 Horizontální analýza

Horizontální analýza sleduje vývoj veličiny v čase ve vztahu k minulému účetnímu období. Zkoumá tedy meziroční vývoj konkrétních veličin, přičemž tuto změnu lze zachytit absolutními čísly nebo v procentech, tzn., o kolik procent se jednotlivé položky rozvahy změnilly ve vztahu k rokům předešlým.

V rámci této analýzy budou postupně analyzována aktiva a pasiva obou společností, přičemž veškeré výpočty vycházejí z předešlých dvou tabulek. Data jsou uspořádána do dvou hlavních sloupců, tedy na absolutní a relativní změnu aktiv a pasiv.

Tabulka 3 Horizontální analýza aktiv CFG

Horizontální analýza aktiv Consortio Fashion Group s.r.o.		Absolutní změna			Relativní změna		
		2010/2011	2011/2012	2012/2013	2010/2011	2011/2012	2012/2013
B.	Dlouhodobý majetek	-2 647	-29 196	-9 865	-2%	-24%	-11%
	Dlouhodobý nehmotný majetek	-232	-3 180	-609	-5%	-78%	-68%
	Dlouhodobý hmotný majetek	13 320	-36 076	-585	16%	-38%	-1%
	Dlouhodobý finanční majetek	-15 736	10 060	-8 671	-41%	44%	-26%
C.	Oběžná aktiva	20 676	-23 916	-54 390	19%	-18%	-52%
	Zásoby	-18 055	-1 873	-1 114	-86%	-61%	-94%
	Dlouhodobé pohledávky	1 339	607	-1 487	14%	6%	-13%
	Krátkodobé pohledávky	37 289	-22 669	-51 843	50%	-20%	-58%
	Finanční majetek	102	19	118	4%	1%	4%
D.	Ostatní aktiva	-701	-6 785	12 966	-9%	-95%	3316%
	Aktiva celkem	17 327	-59 897	-51 289	7%	-23%	-26%

Zdroj: interní materiály společnosti

Aktiva společnosti CFG v posledních dvou letech klesají, přičemž hlavní příčinu spatřuji v úbytku krátkodobých pohledávek v letech 2012 a 2013 a též dlouhodobého hmotného majetku v roce 2012. Celková aktiva se tak mezi roky 2012 a 2013 snížila o 26 %, což představuje úbytek cca 51 897 tis. Kč.

Tabulka 4 Horizontální analýza pasiv CFG

Horizontální analýza pasiv Consortio Fashion Group s.r.o.		Absolutní změna			Relativní změna		
		2010/2011	2011/2012	2012/2013	2010/2011	2011/2012	2012/2013
A.	Vlastní kapitál	-49 856	11 743	-44 009	-32%	11%	-37%
A.I.	Základní kapitál	0	-198 000	0	0%	-99%	0%
A.II.	Kapitálové fondy	1 880	102 826	-71 928	0%	0%	0%
A.III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	0	0	200	0%	0%	100%
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	-44 395	49 228	12 787	918%	-100%	100%
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	-7 342	57 689	14 932	20%	-129%	115%
B.	Cizí zdroje	38 612	-71 640	-7 328	35%	-48%	-9%
B.I.	Rezervy	-1 330	-52	-830	0%	0%	0%
B.II.	Dlouhodobé závazky	0	0	0	0%	0%	0%
B.III.	Krátkodobé závazky	39 942	-71 588	-6 498	39%	-50%	-9%
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	0	0	0	0%	0%	0%
C.I.	Časové rozlišení	0	0	48	0%	0%	0%
Pasiva celkem		-11 244	-59 897	-51 289	-4%	-23%	-26%

Zdroj: interní materiály společnosti

Ve změně struktury pasiv je důležité si povšimnout změny základního kapitálu, který byl v roce 2012 snížen o 198 mil. Kč na pouhé 2 mil. Kč. Tento krok lze vysvětlit snahou o stabilizování společnosti, navazující na hospodářské problémy. V tomto roce také společnost vykázala kladný hospodářský výsledek ve výši téměř 13 mil. Kč, což představuje zlepšení oproti minulému roku o 57,6 mil. Kč. V roce 2013 tento výsledek více než zdvojnásobila.

Tabulka 5 Horizontální analýza aktiv Petrklíč

Horizontální analýza aktiv Petrklíč Frýdek-Místek s.r.o.		Absolutní změna			Relativní změna		
		2010/2011	2011/2012	2012/2013	2010/2011	2011/2012	2012/2013
B.	Dlouhodobý majetek	196	20 812	-323	5%	544%	-1%
	Dlouhodobý nehmotný majetek	438	-159	-160	438%	-36%	-57%
	Dlouhodobý hmotný majetek	-242	-187	-163	-7%	-6%	-5%
	Dlouhodobý finanční majetek	0	21 158	0	0%	100%	0%
C.	Oběžná aktiva	-3 144	-20 095	1 456	-12%	-83%	36%
	Zásoby	-1 694	-111	373	-37%	-4%	14%
	Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0%	0%	0%
	Krátkodobé pohledávky	-20 580	231	-171	-100%	1777%	-78%
	Finanční majetek	19 130	-20 215	1 254	884%	-95%	116%
D.	Ostatní aktiva	-195	-813	383	-10%	-46%	40%
Aktiva celkem		-3 143	-96	1 516	-10%	0%	5%

Zdroj: interní materiály společnosti

U společnosti Petrklíč můžeme pozorovat střídavý vývoj v celkové hodnotě aktiv, přičemž se tato hodnota dlouhodobě drží okolí 30 mil. Kč. Nedošlo tedy k významným výkyvům v celkové sumě aktiv, lze si však povšimnout významného vzrůstu dlouhodobého finančního majetku na úkor krátkodobého finančního majetku.

Tabulka 6 Horizontální analýza pasiv Petrklíč

Horizontální analýza pasiv Petrklíč Frýdek-Místek s.r.o.		Absolutní změna			Relativní změna		
		2010/2011	2011/2012	2012/2013	2010/2011	2011/2012	2012/2013
A.	Vlastní kapitál	291	2 849	1 964	3%	24%	13%
A.I.	Základní kapitál	0	0	0	0%	0%	0%
A.II.	Kapitálové fondy	0	0	0	0%	0%	0%
A.III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	0	0	0	0%	0%	0%
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	243	291	2 849	2%	3%	24%
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	48	2 558	-885	20%	879%	-31%
B.	Cizí zdroje	-3 434	-2 945	-448	-16%	-17%	-3%
B.I.	Rezervy	0	0	0	0%	0%	0%
B.III.	Krátkodobé závazky	-4 902	-1 515	-1 236	-31%	-14%	-13%
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	1 468	-1 430	788	27%	-21%	15%
C.I.	Časové rozlišení	0	0	0	0%	0%	0%
Pasiva celkem		-3 143	-96	1 516	-10%	0%	5%

Zdroj: interní materiály společnosti

Na straně pasiv došlo v uplynulých letech k postupnému nárůstu vlastního kapitálu o cca 5 mil. Kč, přičemž současně poklesl objem cizích zdrojů v sumě 6,8 mil. Kč. Tento vývoj je pro podnik příznivý a je způsoben především snížením krátkodobých závazků. Základní kapitál je po zkoumanou dobu stabilní ve výši 100 tis. Kč.

4.3 Vertikální analýza

Účel vertikální analýzy spočívá v určení podílu jednotlivých majetkových složek např. na celkových aktivech společnosti, stejně tak jako v určení podílu jednotlivých finančních zdrojů financování na celkových pasivech společnosti. Tzn., že je na jednotlivé položky finančních výkazů pohlíženo v relaci k nějaké veličině, většinou k veličině sumární. Samozřejmě je též možné zkoumat např. složení oběžných aktiv, a potom jsou vztažnou položkou celková oběžná aktiva, nikoliv suma aktiv.

Tento typ analýzy mnohdy odhalí skutečnosti, které nebyly z horizontální analýzy patrné, např. z důvodu nulových hodnot.

Tabulka 7 Vertikální analýza aktiv CFG

Vertikální analýza aktiv Consortio Fashion Group s.r.o.		Podíl na bilanční sumě			
		2010	2011	2012	2013
B.	Dlouhodobý majetek	52%	47%	46%	56%
	Dlouhodobý nehmotný majetek	2%	2%	0%	0%
	Dlouhodobý hmotný majetek	34%	37%	29%	39%
	Dlouhodobý finanční majetek	16%	9%	17%	17%
C.	Oběžná aktiva	45%	50%	53%	35%
	Zásoby	9%	1%	1%	0%
	Dlouhodobé pohledávky	4%	4%	6%	7%
	Krátkodobé pohledávky	31%	44%	45%	26%
	Finanční majetek	1%	1%	1%	2%
D.	Ostatní aktiva	3%	3%	0%	9%
Aktiva celkem		100%	100%	100%	100%

Zdroj: interní materiály společnosti

V oblasti dlouhodobého majetku společnosti CFG lze pozorovat poměrně znatelné změny. Mezi roky 2010 – 2012 docházelo k jeho postupnému snižování, nicméně v roce 2013 byl zaznamenán opětovný 10% nárůst, způsobený především růstem objemu dlouhodobého hmotného majetku. Společnost totiž do dnešní doby vlastní velkou budovu, dříve užívanou jako sklad s plně vybavenou balicí linkou, kterou se zatím nepodařilo prodat. U oběžných aktiv byl naopak zaznamenán značný pokles z 53 % na 35 %, způsobený významným poklesem krátkodobých pohledávek. Přesto je podíl krátkodobých pohledávek nemalý, což je způsobeno samotnou podstatou zásilkového obchodu, kdy zákazník platí objednané a doručené zboží se zpožděním.

Tabulka 8 Vertikální analýza pasiv CFG

Vertikální analýza pasiv Consortio Fashion Group s.r.o.		Podíl na bilanční sumě			
		2010	2011	2012	2013
A.	Vlastní kapitál	58%	42%	60%	51%
A.I.	Základní kapitál	74%	78%	1%	1%
A.II.	Kapitálové fondy	0%	0%	53%	22%
A.III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	0%	0%	0%	0%
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	-2%	-19%	0%	9%
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	-14%	-17%	7%	19%
B.	Cizí zdroje	42%	58%	40%	49%
B.I.	Rezervy	3%	3%	4%	4%
B.III.	Krátkodobé závazky	38%	56%	36%	44%
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	0%	0%	0%	0%
C.I.	Časové rozlišení	0%	0%	0%	0%
Pasiva celkem		100%	100%	100%	100%

Zdroj: interní materiály společnosti

Vertikální analýza pasiv poskytuje informaci o tom, z jakých zdrojů jsou aktiva společnosti financována. Z výše uvedené tabulky je patrné, že z 51 % je společnost financována z vlastních zdrojů, ze 49 % ze zdrojů cizích. Největší podíl na vlastním kapitálu představují kapitálové fondy, na jejichž účty byl v roce 2012 z velké části přesunut základní kapitál. Cizí zdroje jsou velkou měrou tvořeny krátkodobými závazky, jejichž podíl dosahuje 44 %.

Tabulka 9 Vertikální analýza aktiv Petrklíč

Vertikální analýza aktiv Petrklíč Frýdek-Místek s.r.o.		Podíl na bilanční sumě			
		2010	2011	2012	2013
B.	Dlouhodobý majetek	11%	13%	83%	78%
	Dlouhodobý nehmotný majetek	0%	1%	1%	0%
	Dlouhodobý hmotný majetek	11%	11%	11%	10%
	Dlouhodobý finanční majetek	0%	0%	71%	68%
C.	Oběžná aktiva	83%	81%	14%	18%
	Zásoby	14%	10%	9%	10%
	Dlouhodobé pohledávky	0%	0%	0%	0%
	Krátkodobé pohledávky	63%	0%	1%	0%
	Finanční majetek	7%	72%	4%	7%
D.	Ostatní aktiva	6%	6%	3%	4%
Aktiva celkem		100%	100%	100%	100%

Zdroj: interní materiály společnosti

V oblasti aktiv společnosti Petrklíč je významnou položkou finanční majetek, podílející se na struktuře aktiv cca 71 %, a který se mezi roky 2011 a 2012 přesunul z oběžných aktiv do dlouhodobého majetku. Jiné zásadní změny se v podniku za poslední čtyři roky neudály.

Tabulka 10 Vertikální analýza pasiv Petrklíč

Vertikální analýza pasiv Petrklíč Frýdek-Místek s.r.o.		Podíl na bilanční sumě			
		2010	2011	2012	2013
A.	Vlastní kapitál	35%	40%	50%	54%
A.I.	Základní kapitál	0%	0%	0%	0%
A.II.	Kapitálové fondy	0%	0%	0%	0%
A.III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	0%	0%	0%	0%
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	34%	39%	40%	47%
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	1%	1%	10%	6%
B.	Cizí zdroje	65%	60%	50%	46%
B.I.	Rezervy	0%	0%	0%	0%
B.III.	Krátkodobé závazky	48%	37%	32%	26%
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	16%	23%	18%	20%
C.I.	Časové rozlišení	0%	0%	0%	0%
Pasiva celkem		100%	100%	100%	100%

Zdroj: interní materiály společnosti

Na straně pasiv došlo v posledních letech k nárůstu vlastního kapitálu společnosti na úkor cizích zdrojů. Byl zaznamenán pozvolný pokles krátkodobých závazků, které během čtyř let poklesly o necelých 8 mil. Kč. Relativně kladný vývoj zaznamenal výsledek hospodaření běžného účetního období, který mezi roky 2011 a 2012 vzrostl o cca 2,5 mil. Kč, tedy přibližně o 10 %.

4.4 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability se v praxi řadí mezi nejužívanější ukazatele, neboť informují o efektu, kterého bylo dosaženo vloženým kapitálem do společnosti. Možností konstrukce různých rentabilit je mnoho, je však nutné se vždy zamyslet, zda mezi veličinami vstupujícími do čitatele a jmenovatele existuje racionální vztah. Samozřejmě také záleží na účelu, za kterým je analýza sestavována, proto rozlišujeme např. rentabilitu celkových aktiv, vlastního kapitálu či tržeb, jak již bylo zmíněno v podkapitole Finanční analýza.

Následující tabulky analyzují rentabilitu aktiv, vlastního kapitálu, tržeb, nákladů a jako poslední je uveden haléřový ukazatel nákladovosti, vše pro obě společnosti.

Tabulka 11 Ukazatele rentability CFG

Ukazatele rentability Consortio Fashion Group s.r.o.		2010	2011	2012	2013
1	ROA - Rentabilita celkových aktiv (EBIT/AKT)	-10.94%	-15.15%	6.75%	20.81%
	- Rentabilita tržeb (EBIT/T)	-4.09%	-4.34%	5.09%	15.40%
	- Obrat celkových aktiv (T/AKT)	2.67	3.50	1.33	1.35
2	ROE - Rentabilita vl. kapitálu (EAT/VK)	-29.05%	-41.59%	10.90%	37.18%
	- Finanční páka (AKT/VK)	1.87	2.40	1.66	1.95
3	ROS - Rentabilita tržeb (EAT/T)	-5.82%	-4.96%	4.95%	14.10%
4	ROC - Rentabilita nákladů (EAT/N)	-5.32%	-4.59%	4.14%	12.87%
5	HUN - Haléřový ukazatel nákladovosti (N/Vý)	1.06	1.05	0.96	0.89

Zdroj: interní materiály společnosti

Rentabilita celkových aktiv (ROA) je klíčovým ukazatelem této skupiny analýz. Během roků 2010 a 2011 dosahuje tento ukazatel ve společnosti CFG dokonce záporných hodnot, neboť společnost dosahovala záporného hospodářského výsledku. V roce 2012 došlo k obratu a rentabilita se dostala do kladných hodnot, přičemž v roce 2013 tuto skutečnost společnost potvrdila značným nárůstem ROA na téměř 21 %. Svému pozitivnímu vývoji v posledních dvou letech vděčí ROA především zvyšující se rentabilitě tržeb, naopak brzdící tendenci má obrátkovost. I ostatní oblasti rentability – rentabilita vlastního kapitálu, tržeb a nákladů – zaznamenaly podobný vývoj jako rentabilita aktiv. Jako poslední je uveden haléřový ukazatel nákladovosti, který zjišťuje, kolik bylo potřeba vynaložit korun nákladu na vytvoření jedné

koruny výnosu. Tento ukazatel tedy zaznamenal pozitivní vývoj, neboť během čtyř posledních let vykazuje klesající trend.

Tabulka 12 Ukazatele rentability Petrklíč

Ukazatele rentability Petrklíč Frýdek-Místek s.r.o.		2010	2011	2012	2013
1	ROA - Rentabilita celkových aktiv (EBIT/AKT)	1.80%	2.35%	13.00%	8.63%
	- Rentabilita tržeb (EBIT/T)	0.77%	1.17%	6.58%	4.47%
	- Obrat celkových aktiv (T/AKT)	2.35	2.01	1.97	1.93
2	ROE - Rentabilita vl. kapitálu (EAT/VK)	2.09%	2.44%	19.28%	11.73%
	- Finanční páka (AKT/VK)	2.83	2.49	2.01	1.86
3	ROS - Rentabilita tržeb (EAT/T)	0.32%	0.49%	4.87%	3.27%
4	ROC - Rentabilita nákladů (EAT/N)	0.30%	0.47%	5.08%	3.37%
5	HUN - Haléřový ukazatel nákladovosti (N/Vý)	1.00	1.00	0.95	0.97

Zdroj: interní materiály společnosti

Společnost Petrklíč se na rozdíl od společnosti CFG nedostala v žádných analyzovaných letech do záporných hodnot ukazatelů. Tento vývoj je pro podnik samozřejmě povzbudivý. Navíc do roku 2012 docházelo k meziročnímu pozvolnému vylepšování všech ukazatelů, až v roce 2013 došlo k mírnému poklesu v jejich rostoucím trendu.

Přes kladné hodnoty společnosti Petrklíč je dle mého názoru v lepší ekonomické pozici společnost CFG, neboť u ní lze sledovat progresivnější a ambicióznější vývoj ukazatelů rentability.

4.5 Ukazatele likvidity

Další součástí finanční analýzy jsou ukazatele likvidity. Likvidita majetku vyjadřuje jeho schopnost přeměnit se rychle a bez velké ztráty hodnoty na peněžní hotovost. Likvidita je velice důležitá z hlediska finanční rovnováhy podniku, neboť pouze dostatečně likvidní společnost je schopna dostát svým závazkům.

V následujících tabulkách jsou zpracovány tři druhy likvidity, a to likvidita okamžitá, pohotová a běžná. Každé z těchto likvidit je doporučována určitá hodnota, při níž podnik vykazuje uspokojivou míru likvidity.

Tabulka 13 Ukazatele likvidity CFG

Ukazatele likvidity Consortio Fashion Group s.r.o.		2010	2011	2012	2013	Doporučené hodnoty
1	Okamžitá likvidita $[(KFM) / (KrZ + KrBÚaVý)]$	0.027	0.020	0.041	0.047	0.2
2	Pohotová likvidita $[(KFM + KrP) / (KrZ + KrBÚaVý)]$	0.755	0.806	1.296	0.629	1.0
3	Běžná likvidita $[(KFM + KrP + Zás) / (KrZ + KrBÚaVý)]$	0.960	0.827	1.313	0.630	1.5

Okamžitá likvidita společnosti CFG dosáhla v roce 2011 svého minima. Avšak po celou sledovanou dobu je výrazně pod hranicí 0,2, což značí nedostatek krátkodobého finančního majetku a nebezpečí insolvence společnosti. Od té doby hodnota okamžité likvidity narůstá, avšak stále nedosahuje dle mého názoru uspokojivého výsledku.

Oblast pohotové likvidity zaznamenává ve svém vývoji poměrně velké výkyvy, přičemž ani jeden z extrémů není pro společnost optimálním. Pokud tato likvidita dosáhne hodnoty větší než 1 (rok 2012), znamená to, že podnik drží zbytečně moc finančních aktiv, což pro něj není efektivní. Naopak pokud klesne hodnota pod 1 (ostatní posuzované roky), hrozí podniku insolvence, tedy neschopnost dostát svým závazkům.

Hraniční hodnota běžné likvidity je 1,5, přičemž čím vyšší je ukazatel ve srovnání s touto hodnotou, tím je zachování platební schopnosti společnosti pravděpodobnější. Nejlepšího výsledku tak společnost dosáhla v roce 2012, avšak následující roční změna prodělala značný propad, což značí zhoršenou schopnost uspokojit v případě potřeby své věřitele.

Tabulka 14 Ukazatele likvidity Petrklíč

Ukazatele likvidity Petrklíč Frýdek-Místek s.r.o.		2010	2011	2012	2013	Doporučené hodnoty
1	Okamžitá likvidita [KFM / (KrZ + KrBÚaVý)]	0.136	1.937	0.114	0.283	0.2
2	Pohotová likvidita [(KFM + KrP) / (KrZ + KrBÚaVý)]	1.430	1.936	0.137	0.289	1.0
3	Běžná likvidita [(KFM + KrP + Zás) / (KrZ + KrBÚaVý)]	1.716	2.196	0.427	0.668	1.5

Zdroj: interní materiály společnosti

Okamžitá likvidita společnosti Petrklíč dosáhla v roce 2011 hodnoty blízké se 2,0, což představuje desetinásobek její doporučené hodnoty. Tento výkyv byl ve zmíněném roce způsoben nárůstem krátkodobého finančního majetku o cca 20 tis. Kč. V následujících letech došlo k jeho opětovnému snížení, v jehož důsledku poklesla i hodnota okamžité likvidity. I přesto stále dosahuje pro společnost z hlediska likvidity bezpečné meze.

Pohotová likvidita se v průběhu čtyř let vyvíjí poměrně velkými skoky vysoko nad její doporučenou hodnotu i nízko pod její doporučenou hodnotu, přičemž ani jeden z extrémů není pro společnost vhodný, jak bylo zmíněno výše.

Oblast běžné likvidity dosáhla nejlepšího výsledku v roce 2011, avšak od té doby ukazatel bohužel klesal, přičemž v roce 2013 dosáhl hodnoty 0,668 značící sníženou schopnost dostát svým závazkům.

4.6 Ukazatele aktivity

Následující dvě tabulky zachycují oblast finanční analýzy – aktivitu.

Tabulka 15 Ukazatele aktivity CFG

Ukazatele aktivity Consortio Fashion Group s.r.o.		2010	2011	2012	2013
1	Obrat aktiv (T / AKT)	2.67	3.49	1.32	1.35
	Doba obratu aktiv [AKT / (T / 360)]	135.07	103.04	272.57	267.16
2	Obrat zásob (T / Zás)	30.34	294.29	220.23	2741.15
	Doba obratu zásob [Zás / (T / 360)]	11.87	1.22	1.63	0.13
3	Obrat pohledávek (T / Pohl)	7.56	7.30	2.58	4.12
	Doba obratu pohledávek [Pohl / (T / 360)]	47.63	49.34	139.64	87.41
4	Doba obratu závazků [Záv / (T / 360)]	57.95	57.20	98.48	118.48

Zdroj: interní materiály společnosti

Ukazatel obrat aktiv zachycuje, jak efektivně společnost CFG využívá svá aktiva. Pokud je např. úroveň tohoto ukazatele rovna dvěma (tedy 1 Kč aktiv vyprodukuje 2 Kč tržeb), vykazuje společnost ve sledovaných letech příznivé využívání svých aktiv. Ukazatel obrat aktiv byl u společnosti CFG v letech 2010 a 2011 výrazně pozitivní, avšak v roce 2012 poklesl. Tento trend vykazuje i v roce následujícím, v obou letech je to způsobeno značným poklesem tržeb. V návaznosti na pokles obratu aktiv muselo dojít také k adekvátnímu zvýšení ukazatele doby obratu aktiv na téměř 268 dní v roce 2013.

Ukazatel obrat zásob ani doba obratu zásob nehraje pro tuto společnost zásadní roli, neboť většina zboží určeného k prodeji nebyla účetně evidována v české, nýbrž ve švédské mateřské společnosti. Proto není nutno věnovat zvláštní pozornost tomuto ukazateli v roce 2013, kdy dosáhl opravdu vysokých hodnot.

Oblast závazků a pohledávek zaznamenávala v letech 2010 a 2011 téměř identické doby inkasa pohledávek a splatnosti závazků. V následujících letech došlo nejprve k markantnímu prodloužení doby inkasa pohledávek a k jejímu následnému mírnému snížení. Vývoj splatnosti závazků vykázal opačný vývoj, neboť se tato doba neustále prodlužuje.

Tabulka 16 Ukazatele aktivity Petrklíč

Ukazatele aktivity Petrklíč Frýdek-Místek s.r.o.		2010	2011	2012	2013
1	Obrat aktiv (T / AKT)	2.41	2.06	1.97	1.88
	Doba obratu aktiv [AKT / (T / 360)]	149.15	174.68	182.37	191.15
2	Obrat zásob (T / Zás)	17.42	21.42	21.28	18.79
	Doba obratu zásob [Zás / (T / 360)]	20.66	16.81	16.92	19.16
3	Obrat pohledávek (T / Pohl)	3.86	-4713.77	268.38	1248.38
	Doba obratu pohledávek [Pohl / (T / 360)]	93.30	-0.08	1.34	0.29
4	Doba obratu závazků [Záv / (T / 360)]	72.12	64.59	58.33	50.58

Zdroj: interní materiály společnosti

Obrat aktiv společnosti Petrklíč žel od roku 2010 neustále klesá, v roce 2013 zaznamenal hodnotu 1,88, což lze interpretovat následovně: každá 1 Kč vložených aktiv vyprodukuje 1,88 Kč tržeb. Tento poměr je však stále uspokojivý. S poklesem obratu aktiv roste úměrně doba obratu aktiv.

Obrat zásob a doba obratu zásob udržují u předmětné společnosti poměrně stabilní vývoj, což svědčí i o vyrovnaném množství zboží na skladě. Oblast pohledávek, hlavně doba obratu pohledávek vykazuje velice dobré výsledky, neboť netrvá ani den, než společnosti v průměru zákazník zaplatí svou objednávku. Doba obratu závazků vykazuje též stabilní vývoj bez markantních výkyvů.

4.7 Altmanovo Z-score

Altmanovo Z-score nebo také Altmanův index je ukazatel, který dokáže na základě vypočtené hodnoty s přibližně 80% pravděpodobností vyjádřit, zda zkoumané společnosti hrozí v budoucích letech bankrot. Tomuto výsledku předchází výpočet, skládající se z dalších vybraných finančních ukazatelů.

Výpočet je proveden na základě následujícího vzorce

$$Z = 3,3 * X_1 + 1,0 * X_2 + 0,6 * X_3 + 1,4 * X_4 + 1,2 * X_5,$$

kde X1 je zisk před úroky a zdaněním (EBIT) / celková aktiva

X2 – tržby / celková aktiva

X3 – vlastní kapitál / cizí kapitál

X4 – zadržené zisky / celková aktiva

X5 – čistý pracovní kapitál / celková aktiva. [16, str. 81]

Výsledná hodnota je zařazena do jednoho ze tří intervalů, zachycených v následující tabulce, a dle zařazení lze vyřknout predikci o budoucím vývoji společnosti.

Tabulka 17 Pravidla pro vyhodnocení Altmanova Z-score

Pravidla pro vyhodnocení Z-score		
3.00 < Z	Bezpečná zóna (Safe Zone)	Podniky s vysokou pravděpodobností přežití
1.80 < Z < 2.99	Šedá zóna (Grey Zone)	Nelze jednoznačně určit
Z < 1.79	Krizová zóna (Distress Zone)	Podniky bezprostředně ohrožené bankrotem

Zdroj: vlastní vypracování podle [17]

Vypracováno je nejprve Altmanovo Z-score pro společnost CFG Výsledek je znázorněn v níže uvedené tabulce.

Tabulka 18 Altmanovo Z-score CFG

Altmanovo Z-score Consortio Fashion Group s.r.o.	2010	2011	2012	2013
X1 - EBIT/celková aktiva	-0.09	-0.15	0.07	0.21
X2 - tržby/celková aktiva	2.29	3.50	1.33	1.35
X3 - vlastní kapitál/cizí kapitál	1.34	0.71	1.51	1.05
X4 - zadržené zisky/celková aktiva	-0.15	-0.36	0.07	0.28
X5 - čistý pracovní kapitál/celková aktiva	-0.01	-0.10	0.11	-0.16
Altmanovo Z-score	2.58	2.80	2.68	2.86

Zdroj: interní materiály společnosti

Ve všech letech vychází Altmanův index do šedé zóny, ve které nelze u společnosti učít, zda ji v budoucnu čeká bankrot či nikoliv. Dle mého názoru je však vývoj společnosti z bankrotního pohledu spíše pozitivní, neboť výsledný ukazatel zaznamenává střídavý pokles a růst, přičemž se pohybuje neustále blíže u hraniční hodnoty, signalizující vysokou pravděpodobnost přežití.

Následně je vypracováno Altmanovo Z-score pro společnost Petrklíč. Výsledek je znázorněn v následující tabulce.

Tabulka 19 Altmanovo Z-score Petrklíč

Altmanovo Z-score Petrklíč Frýdek-Místek s.r.o.	2010	2011	2012	2013
X1 - EBIT/celková aktiva	0.02	0.02	0.13	0.09
X2 - tržby/celková aktiva	2.35	2.01	1.97	1.93
X3 - vlastní kapitál/cizí kapitál	0.55	0.67	0.99	1.16
X4 - zadržené zisky/celková aktiva	0.35	0.40	0.50	0.53
X5 - čistý pracovní kapitál/celková aktiva	0.35	0.44	-0.18	-0.09
Altmanovo Z-score	3.64	3.58	3.47	3.55

Zdroj: interní materiály společnosti

Ve všech letech vychází Altmanův index do bezpečné zóny, která podnikům predikuje vysokou pravděpodobnost přežití podniku v odvětví. Hodnoty se dlouhodobě pohybují

poměrně vysoko nad hranicí 3,00. Rok 2012 zaznamenal oproti ostatním rokům mírný propad, nicméně rok 2013 opět vykázal kladný vývoj. Troufám si tedy tvrdit, že podnik Petrklíč je bankrotem neohrožen a může i nadále upevňovat svou pozici na českém trhu.

Výsledné hodnoty společnosti CFG jsou v porovnání s Petrklíčem horší, i přesto jsou podle mě uspokojující.

4.8 Vyhodnocení finančních ukazatelů

V této podkapitole jsou shrnuty a porovnány vybrané finanční ukazatele obou společností. Následující tabulka zobrazuje přehled výše vypracovaných finančních ukazatelů, přičemž u společnosti, která u daného ukazatele dosáhla optimálnějších výsledků, je zobrazen znak ✓. Při rozhodování byl kladen důraz na nejnovější hodnoty z roku 2013, dále bylo pohlíženo na zaznamenaný čtyřletý vývoj a v nerozhodných situacích jsem rozhodla na základě průměru hodnot daného ukazatele.

Tabulka 20 Vyhodnocení finančních ukazatelů

Vyhodnocení finančních ukazatelů		Consortio Fashion Group s.r.o.	Petrklíč Frýdek-Místek s.r.o.
Ukazatele rentability	ROA	✓	
	ROE	✓	
	ROS	✓	
	ROC	✓	
	HUN	✓	
Ukazatele likvidity	Okamžitá		✓
	Pohotová	✓	
	Běžná		✓
Ukazatele aktivity	Obrat aktiv		✓
	Doba obratu aktiv		✓
	Obrat zásob	✓	
	Doba obratu zásob	✓	
	Obrat pohledávek		✓
	Doba obratu pohledávek		✓
	Doba obratu závazků	✓	✓
Z-score			✓
		9	7

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky vyplývá, že společnost CFG dosáhla lepšího výsledku u devíti ukazatelů, přičemž dominuje v ukazatelích rentability. Společnost Petrklíč vykazuje lepší výsledky u sedmi ukazatelů v oblasti likvidity a aktivity. V oblasti rentability lze tedy konstatovat, že společnost CFG disponuje vyšší schopností vytvářet zisk. I přes záporné hodnoty rentability v minulých letech dosahuje tento podnik nyní vysokých hodnot a zaznamenává především znatelnou rostoucí tendenci, která bohužel společnosti Petrklíč chybí.

V oblasti likvidity lze mírně lepší výsledky přisoudit společnosti Petrklíč, především okamžitá likvidita u ní dosahuje příznivějších hodnot. Likviditu pohotovou vykazuje příznivější CFG, neboť ve svém vývoji nezaznamenává tak markantní výkyvy jako společnost Petrklíč. Běžná likvidita zaznamenala v letech 2010 a 2011 optimální vývoj u společnosti Petrklíč, avšak v roce 2013 vykazují obě společnosti téměř stejnou hodnotu.

Lepší výsledky v oblasti aktivity bych také přiznala společnosti Petrklíč, neboť obrat zásob a doba obratu zásob společnosti CFG jsou zkresleny skutečností, že tato společnost již sklady a zásobami nedisponuje. Ostatní ukazatele aktivity dosáhly příznivějších hodnot v podniku Petrklíč.

Poslední ukazatel Altmanova Z-score jednoznačně dominuje u společnosti Petrklíč, v němž dosahuje dlouhodobě hodnot vysoko nad hranici tzv. bezpečné zóny. Této společnosti tak podle Altmanovy teorie nehrozí v nejbližších letech bankrot. Avšak situace ve společnosti CFG také není vyloženě bankrotní, neboť výsledný ukazatel se drží blíže k hranici přežití.

Myslím si, že na závěr této kapitoly je vhodné znovu poznamenat, že společnosti se v sumě aktiv a pasiv značně liší, přičemž CFG operuje cca desetkrát vyššími sumami. V některých situacích tak může jakákoliv změna zahýbat s finančními ukazateli a u každé ze společností se tato skutečnost může promítnout různou měrou.

5 BENCHMARKINGOVÉ POROVNÁNÍ NABÍZENÝCH SLUŽEB

Předmětem této kapitoly je porovnání společností CFG a Petrklíč v oblasti služeb, které tyto společnosti svým zákazníkům nabízejí, a dále způsoby, kterými komunikují své zboží.

5.1 Analýza zboží

Zboží obou společností je zákazníkům nabízeno několika způsoby. Hlavním z nich jsou webové stránky, na kterých je přehled veškerého zboží spolu s dalšími informacemi, pro zákazníka důležitými (např. novinky, akce, reklamační řád, zákaznický servis, možnost dotazů či hodnocení). Zde je k dispozici nejaktuálnější nabídka, která je ze strany společnosti snadno a rychle upravitelná.

Další možností prezentace zboží jsou pravidelně vydávané katalogy, které jsou registrovaným zákazníkům odesílány pravidelně a pro nové zákazníky je možnost si katalog na internetových stránkách vyžádat. Jak CFG tak i Petrklíč rozesílají katalogy na objednávku zdarma, přestože je výroba a tisk poměrně nákladná.

Největší prodejnost zboží bývá bezprostředně po vydání nového katalogu, proto je velice důležité zákazníkům možnost neustálého nakupování připomínat. Toho obě společnosti dosahují pravidelným rozesíláním tzv. newsletterů, které mají podobu e-mailů či tištěných malých brožur a obsahují vybrané zboží z aktuálního katalogu. Toto zboží může být nabízeno se slevou či spojeno s dárkem, který zákazník s koupí zdarma obdrží. Také reklama, především internetová, napomáhá připomenutí stálé možnosti nákupu. Obě společnosti mají založený facebookový profil, který je často aktualizován a pomáhá oslovovat nové zákazníky prostřednictvím zákazníků stávajících. Také po jedné návštěvě e-shopu je zákazníkovi pomocí bannerů a jiných typů internetových reklam připomínán např. druh oblečení, kterému zákazník věnoval velkou pozornost avšak bez konečného objednání.

V souvislosti se způsoby prezentování zboží bude nyní pojednáno o šířce a hloubce nabízeného sortimentu. Šířku sortimentu v případě oblečení představují kategorie a hloubku typy oblečení. Pro potřeby analýzy cen zboží, která je předmětem následující podkapitoly, byl vypracován přehled produktů, nabízených oběma společnostmi. Na základě toho lze konstatovat, že společnost CFG má ve své nabídce více kategorií i typů oblečení. Za hlavní nedostatek společnosti Petrklíč považují malou pozornost věnovanou oblečení pro muže a děti, v oblasti ženského oblečení lze vytknout nedostatečný sortiment v kategorii bund a kalhot. Kategorie doplňků a potřeb do domácnosti lze považovat u obou společností za rovnocennou.

Analýza zboží prokázala, že společnost CFG v této oblasti dominuje nad společností Petrklíč.

5.2 Analýza cen zboží

K analýze cen zboží byl nejprve vypracován přehled kategorií produktů, který zahrnuje nejklassičtější typy oblečení žen a mužů. Každá kategorie obsahuje několik typů produktů, u kterých byla zaznamenána nejnižší cena, nejvyšší cena a nejčastěji se vyskytující cena neboli modus. Kompletní tabulka, zachycující přehled těchto cen, je přílohou práce.

Analýzou cen jednotlivých artiklů lze dojít k závěru, že cca 60 % zboží nabízí společnost Petrklíč s vyššími cenami než společnost CFG, přičemž bylo pohlíženo především na modus cen, aby nedošlo ke zneřádnění analýzy vlivem cenových extrémů. Velikou předností v oblasti cen zboží společnosti CFG je dle mého názoru nízká rozdílnost cenových hladin u jednotlivých velikostí stejného artiklu. U většiny zboží se cena nejmenší velikosti a největší velikosti liší maximálně o 100 Kč, většinou však pouze o 50 Kč. Naopak u společnosti Petrklíč dochází k rozdílům mezi velikostmi v řádu stokorun, byl zaznamenán rozdíl např. 440 Kč. Je však nutno podotknout, že obě společnosti nabízejí oděvy v široké škále velikostí (např. 34 – 70).

Je samozřejmé, že na výrobu větších kusů oblečení je potřeba větší množství materiálu, nicméně tuto skutečnost většina zákazníků nepovažuje za důvodnou pro výrazné cenové skoky mezi jednotlivými velikostmi. Navíc většina kamenných obchodů neurčuje cenu oblečení dle jeho velikosti, zákazník pak v některých případech dá přednost koupí levnějšího oblečení v těchto obchodech.

Analýza cen zboží prokázala, že společnost CFG v této oblasti dominuje nad společností Petrklíč.

5.3 Analýza způsobu objednání zboží

Poté, co si zákazník vybere zboží, je mu nabídnuto více způsobů jeho objednání. Dříve byl součástí každého katalogu objednávkový formulář, který se po vyplnění odesílal poštou, což celý objednávkový proces značně prodlužovalo. Dnes je tento formulář dostupný on-line na webových stránkách., přičemž tento způsob objednání nabízejí obě zkoumané společnosti. Jedná se o velice praktický a pohodlný nástroj objednání, neboť je zákazníkovi k dispozici 24 hodin denně a jeho objednávka je zpracována v minimální době.

Další možností je telefonické objednání požadovaného zboží, kdy zákazník hovoří s telefonními operátorkami. Telefonní linky však nepracují 24 hodin denně, ale v časově omezené pracovní době, mimo tuto dobu diktuje zákazník svou objednávku na telefonní záznamník. Tento způsob objednání je také podporován oběma společnostmi.

Objednávku lze odeslat také prostřednictvím e-mailu, do kterého zákazník vypíše požadované zboží. I tato možnost je nabízena oběma společnostmi.

Jediný způsob objednání, který společnost Petrklíč na rozdíl od společnosti CFG nabízí, je SMS objednávka. Zákazník odesílá SMS zprávu v předem definované formě, přičemž cena SMS je zpoplatněna dle tarifu zákaznickova operátora.

Tabulka 21 Způsob objednání

Způsob objednání	Consortio Fashion Group s.r.o.	Petrklíč Frýdek-Místek s.r.o.
Telefonicky	✓	✓
E-mail	✓	✓
SMS		✓
Objednávkový formulář	✓	✓

Zdroj: vlastní zpracování

Analýza způsobu objednání zboží dokázala, že společnost Petrklíč mírně dominuje nad společnostmi CFG.

5.4 Analýza způsobu dopravy zboží

Při tvorbě objednávky je zákazník mj. vyzván k volbě dopravy zvoleného zboží. Obě společnosti nabízejí dopravu prostřednictvím České pošty a dopravní služby PPL. Navíc má společnost Petrklíč k dispozici kamenný obchod ve městě svého sídla, tedy ve Frýdku-Místku. V obchodě si může zákazník vyzkoušet některé zboží z předešlých katalogů.

Tabulka 22 Způsob dopravy

Způsob dopravy	Consortio Fashion Group s.r.o.	Petrklíč Frýdek-Místek s.r.o.
Česká pošta (ČP)	✓	✓
PPL	✓	✓
Místo osobního odběru		Frýdek-Místek

Zdroj: vlastní zpracování

Jednotlivé způsoby dopravy jsou zpoplatněny různými částkami, lišícími se nákladovostí zvolené dopravy. Následující tabulka obsahuje přehled typů dopravy obou společností spolu s poplatky, za tuto službu účtovanými. Každá společnost jedná smluvně

s Českou poštou a dopravní službou PPL o cenách dopravy. Na této ceně se při realizaci dopravy podílí z části společnost a z části zákazník. Záleží na společnosti samotné, jakou část této ceny zákazníkovi naúčtuje. Z tabulky je zřejmé, že výhodnější dopravní podmínky svým zákazníkům nabízí společnost Petrklíč, zároveň nabízí i větší variabilitu ve volbě zvolené dopravy.

Tabulka 23 Způsob dopravy - poštovné

Způsob dopravy - poštovné	Consortio Fashion Group s.r.o.	Petrklíč Frýdek-Místek s.r.o.
ČP - balík na poštu - platba předem	x	79 Kč
- balík na poštu - dobírka	x	115 Kč
- balík do ruky - platba předem	99 Kč	84 Kč
- balík do ruky - dobírka	129 Kč	120 Kč
PPL - platba předem	119 Kč	120 Kč
- dobírka	149 Kč	138 Kč
Místo osobního odběru	x	0 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Kromě výše uvedených způsobů dopravy lze obecně zboží zákazníkovi doručit jinými soukromými dopravními službami, jako jsou např. DPD, GLS či Top trans. Další možností je využití výdejních služeb, jako je např. Uloženko či Zásilkovna. Tyto možnosti však ani jedna z posuzovaných společností nevyužívá.

Analýza způsobu dopravy zboží prokázala, že společnost Petrklíč dominuje nad společnostmi CFG.

5.5 Analýza způsobu platby zboží

U obou posuzovaných společností lze platit na dobírku a platební kartou on-line, u které stačí pouze vyplnit číslo a kód karty.

Společnost Petrklíč nabízí navíc platbu předem, což znamená, že v momentě, kdy je zboží připraveno na skladě, je zákazníkovi odeslán e-mail s instrukcemi pro převod požadované částky. Tato možnost v sobě tedy zahrnuje způsob platby bankovním převodem. Po připsání peněz na účet společnosti je zboží ihned odesláno. Společnost Petrklíč dále nabízí převod on-line bankovníctvím, kdy je zákazník převeden na stránku internetového bankovníctví, kde je již připraven vyplněný bankovní příkaz, který zákazník pouze potvrdí.

Zajímavým a pro zákazníka atraktivním způsobem úhrady nákupu je platba pomocí vouchery neboli dárkového poukazu, která je možná u obou společností. Při zadání

přiděleného číselného kódu do příslušného pole objednávkového formuláře dojde k odečtení pevné či procentuální částky ze sumy ceny nákupu.

Přehled možných způsobů plateb objednávek je shrnut v následující tabulce.

Tabulka 24 Způsob platby

Způsob platby	Consortio Fashion Group s.r.o.	Petrklíč Frýdek-Místek s.r.o.
Dobírka	✓	✓
Platba předem		✓
Platba kartou on-line	✓	✓
Převod on-line bankovníctvím		✓
Bankovní převod		✓
Voucher	✓	✓

Zdroj: vlastní zpracování

Analýza způsobu platby zboží prokázala, že společnost Petrklíč dominuje nad společnostmi CFG.

5.6 Analýza dalších služeb

Tato podkapitola pojednává o dalších službách, které nejsou uvedeny dříve a jsou společnostmi svým zákazníkům nabízeny.

Dodací lhůta se mezi společnostmi mírně liší, CFG garantuje standardní dodání zboží ve lhůtě 2-3 týdnů, zatímco Petrklíč ve lhůtě 3-4 týdnů. Obě společnosti však v případě absence požadovaného zboží na skladě odešlou alespoň část objednávky, přičemž při odeslání zbylého zboží si již expediční poplatek znovu neúčtují.

Reklamační lhůta se mezi společnostmi značně liší. CFG požaduje vrácení zboží bez udání důvodů do 30 dnů od převzetí zásilky, přičemž do 14 dnů zašle zákazníkovi zpět peníze či zboží vyměněné např. za jinou požadovanou velikost. Společnost Petrklíč požaduje vrácení zboží již do 14 dní, údaj o lhůtě k navrácení peněz není k dispozici.

Poslední dobou je velice populární vedení společnosti v duchu **Corporate Social Responsibility (CSR)**, neboli v duchu společenské odpovědnosti firem. Tato myšlenka v sobě zahrnuje integrování ekonomických, sociálních a environmentálních zásad do každodenních činností celé společnosti. Bohužel ani jedna ze zkoumaných společností se do této ideje zatím nezapořila, čímž přichází o možné benefity se CSR spojenými.

Analýza dalších služeb prokázala, že společnost CFG dominuje nad společností Petrklíč.

5.7 Vyhodnocení nabízených služeb

Tato podkapitola se zabývá vyhodnocením výše vypracované analýzy služeb, nabízených oběma společnostmi, přičemž získané poznatky jsou shrnuty v následující tabulce. Ta společnost, která nabízí svým zákazníkům komplexnější služby, je v tabulce opět označena znakem ✓.

Tabulka 25 Vyhodnocení nabízených služeb

Vyhodnocení nabízených služeb	Consortio Fashion Group s.r.o.	Petrklíč Frýdek-Místek s.r.o.
Způsob nabízení zboží	✓	✓
Šířka a hloubka sortimentu	✓	
Ceny zboží	✓	
Způsob objednání		✓
Způsob dopravy		✓
Způsob platby		✓
Další služby	✓	
	4	4

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky vyplývá, že obě společnosti dosáhly v oblasti nabízených služeb stejných výsledků a dominují nad druhou společností ve třech ze sedmi porovnávaných ukazatelů. Při analýze způsobu nabízení zboží nebylo možné rozhodnout, která ze společností je v dané oblasti lepší, neboť obě společnosti propagují oblečení stejnými komunikačními kanály.

Šířka a hloubka sortimentu a ceny zboží byly shledány pro zákazníka příznivějšími v případě společnosti CFG, naopak více způsobů objednání, dopravy a platby zboží bylo zjištěno u společnosti Petrklíč. Oblast dalších služeb, která zahrnuje dodací lhůtu, reklamační lhůtu a koncepci CSR, lze opět přisoudit společnosti CFG.

Benchmarkingové porovnání nabízených služeb zaznamenalo vyrovnaný výsledek, avšak každá ze společností přistupuje k nabízeným službám mírně rozdílně a mohla by se druhou společností inspirovat. Doporučení budou nastíněna v následující kapitole.

6 VYHODNOCENÍ A DOPORUČENÍ

V této kapitole budou pro obě společnosti navržena doporučení ke zvýšení jejich konkurenceschopnosti a poskytování komplexnějších a pohodlnějších zákaznických služeb.

Consortio Fashion Group s.r.o.

Mnoho v této práci počítaných finančních ukazatelů vychází z tržeb, které žel meziročně značně klesají. Přesto dochází k pozitivnímu vývoji zisku jak ve formě EAT, tak i EBIT, kdy se tyto hodnoty dostaly z velice nízkých záporných hodnot do hodnot vysoce kladných. Této skutečnosti je dosaženo růstem výsledku hospodaření za běžnou činnost, přičemž udržování tohoto trendu by bylo pro společnost velice prospěšné. Společnost obecně disponuje poměrně malým objemem krátkodobého finančního majetku, přičemž růst tohoto objemu by pozitivně ovlivnil její likviditu. Avšak v případě dobrého vedení společnosti je nízký objem finančních prostředků spíše pozitivem. Společnost též není bezprostředně ohrožena bankrotem, hodnoty Altmanova Z-score padají do nerozhodné zóny, přičemž zaznamenávají pozitivní změny. Altmanův ukazatel je také v jedné z pěti částí ovlivněn zadrženými zisky, které v minulosti tento ukazatel negativně ovlivnily. V rámci Altmanova Z-score bych dále společnosti doporučila zvýšit poměr vlastního k cizímu kapitálu. Závěrem bych však znovu vyzdvihla velice pozitivní vývoj EBIT za poslední dva roky, který ovlivňuje mnoho finančních ukazatelů, společnosti by udržení tohoto trendu prospělo.

V oblasti služeb, poskytovaných společností CFG, nespátřuji žádný zásadní nedostatek. Společnost nabízí vskutku široké portfolio svých produktů, které zákazníkovi nabízí všemi v dnešní době obvyklými způsoby, souvisejícími se zásilkovým obchodem. V oblasti cen sortimentu bych však doporučila kompletní snížení cenových hladin. Přestože je tato společnost oproti společnosti Petrklíč levnější, stále se cenové hladiny pohybují nad mezí, která je zákazníky vnímána za příznivou. Překážkou v tomto kroku je, že ceny diktuje švédská mateřská společnost a i přes upozornění vedení české pobočky nadále drží švédské cenové hladiny. Tyto hladiny odpovídají švédskému životnímu standardu, který je oproti českému nepoměrně vyšší.

Společnost CFG nevyužívá možnosti objednání zboží pomocí SMS, což nepovažuji za vadu, jelikož společnost nabízí dostatečné množství jiných a mnohdy i pohodlnějších způsobů. Domnívám se však, že kdyby společnost měla zřízena odběrná místa, kde by si zákazník mohl zboží vyzkoušet, případně ho vrátit, rozhodlo by se pro nákup více zákazníků., čímž by vzrostla poptávka a tržby. Realizace tohoto záměru by však byla relativně nákladná,

přičemž není zajištěno, že by se vložené náklady společnosti vrátily. Způsob platby za zboží v sobě skýtá v případě společnosti CFG jistý potenciál, např. by někteří zákazníci jistě ocenili platby klasickým či on-line bankovníctvím. Pravdou je, že donedávna byla u této společnosti k dispozici pouze platba na dobírku, platba kartou on-line je poměrně novou a velice vítanou službou.

V oblasti lhůt poskytuje společnost CFG oproti společnosti Petrklíč svým zákazníkům větší pohodlnost. Delší lhůty umožňují zákazníkům klidnější rozhodování o ponechání si zboží, či poskytují delší dobu na odeslání zboží zpět. V této oblasti není nutno zaběhnout standard měnit.

Petrklíč Frýdek-Místek s.r.o.

Společnost Petrklíč dosahuje u většiny počítaných finančních ukazatelů uspokojivých hodnot. Oblast rentability sice přinesla v posledním roku zkoumání nižší hodnoty než u společnosti CFG, avšak v letech předchozích dosahovala vždy lepších výsledků. Společnosti by prospělo, kdyby i nadále dosahovala růstu zisku ve formě EAT a EBIT, čímž by byly pozitivně ovlivněny ukazatele rentability a podnikání by bylo tím efektivnější.

Tato společnost dále dosáhla výborných hodnot okamžité likvidity. Likvidita pohotová a běžná by měla dosahovat hodnot vyšších, kterých by bylo možno docílit poklesem krátkodobých závazků. Nutno zmínit, že společnost se vyhýbá dlouhodobým závazkům i pohledávkám, což svědčí např. o dobré praxi vymáhání plateb od zákazníků, či naopak splácení dluhů svým obchodním partnerům.

V oblasti zboží bych společnosti Petrklíč doporučila rozšíření a prohloubení svého sortimentu, jelikož nedosahuje moderních požadavků potencionálních zákazníků. Některé typy oblečení chybí v nabídce této společnosti zcela, jiné nabízejí v omezeném provedení. Pokud by Petrklíč cílil na širší spektrum zákazníků, jistě by musel upravit i svůj sortiment. Za další překážku podnikání považují neúměrné zvyšování ceny jednoho druhu oblečení dle velikosti. Tento typ stanovování cen je v tzv. kamenných obchodech zcela výjimečným, a mnoho zákazníků pak nejspíše nakoupí právě u těchto prodejců, kteří cenu mezi jednotlivými velikostmi nerozlišují.

Ve způsobu objednání, dopravy a platby zboží nespátřuji žádný nedostatek, neboť společnost Petrklíč nabízí mnoho variant vyřízení zmíněných položek. K objednání zboží se pak rozhodne jakýkoliv zákazník, který při této objednávce použije jeden ze svých oblíbených způsobů. V oblasti lhůt není společnost Petrklíč tak benevolentní jako společnost CFG a na zákazníka vyvíjí tlak na včasné vyřízení vrácení či reklamace zboží v rámci 14 dní, přestože

sama pro doručení zboží využívá lhůtu 3-4 týdnů. Proto bych doporučila přehodnocení těchto lhůt ku prospěchu zákazníků.

Oběma společnostem bych jednoznačně doporučila zahrnout do svého podnikání myšlenku CSR, která je v současné době populární a některými moderními zákazníky preferovaná. V oblasti konkurenceschopnosti by to mohlo obě společnosti posunout o pomyslnou příčku výš.

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce byla komparace jednoho českého a jednoho zahraničního podniku, působícího na českém trhu v oblasti konkurenceschopnosti. Český podnik byl zastoupen zásilkovým obchodem Petrklíč Frýdek-Místek s.r.o., zahraniční podnik byl zastoupen švédským zásilkovým obchodem Consortio Fashion Group s.r.o.

Pro provedení komparace byly v této diplomové práci stanoveny dílčí cíle. Jednalo se o uvedení nejvýznamnějších pojmů z oblasti konkurenceschopnosti a nastínění nejčastěji používaných metod hodnocení konkurenceschopnosti, z nichž dvě (finanční analýza a benchmarking) byly pro svoji vhodnost v práci užity.

Následovala praktická část diplomové práce, v jejímž úvodu byly představeny dvě výše zmiňované společnosti, na jejichž příkladu bylo vypracováno porovnání finančních ukazatelů a jimi nabízených služeb. V další kapitole bylo provedeno konkrétní benchmarkingové porovnání finančních ukazatelů obou společností, přičemž byl vypracován přehled aktiv a pasiv, provedena horizontální a vertikální analýza a stanoveny ukazatele rentability, likvidity a aktivity. V poslední části zmíněné kapitoly bylo určeno Altmanovo Z-score, které poskytlo údaje o bankrotním ohrožení obou společností. Z tohoto hodnocení vyplynulo, že český podnik Petrklíč Frýdek Místek s.r.o. je vysoko v bezpečné nebankrotní zóně, zatímco u většího zahraničního podniku Consortio Fashion Group s.r.o. bylo dosaženo šedé zóny, která informaci o bankrotu neposkytuje.

V rámci praktické části dále následovalo benchmarkingové porovnání služeb nabízených oběma společnostmi. V tomto porovnání nebylo dosaženo jednoznačného výsledku, neboť bylo prokázáno, že obě společnosti vynikají ve shodném počtu hodnocených ukazatelů.

Z provedených analýz (vyhodnocení finančních ukazatelů a porovnání nabízených služeb) byly vyvozeny závěry o konkurenceschopnosti jednoho podniku ve vztahu k druhému. Vyplynulo, že nelze jednoznačně určit, který ze dvou posuzovaných podniků dosahuje v oblasti konkurenceschopnosti lepších výsledků. Důvodem je, že vyhodnocení finančních ukazatelů (skóre 9:7 ve prospěch zahraniční společnosti) a vyhodnocení nabízených služeb (skóre 4:4) nevykazuje výrazně převyšující hodnoty na straně žádného z posuzovaných podniků. Oba dva podniky prokázaly v hodnocení obdobnou míru konkurenceschopnosti. Lze tvrdit, že podniky se ve své činnosti, hospodaření i spektru nabízených služeb v podstatě doplňují a jejich pomyslným, avšak nereálným, splnutím by

vznikl podnik takřka dokonalý, který by disponoval dokonalou skladbou aktiv a pasiv a zároveň by poskytoval maximálně uspokojující služby svým zákazníkům.

V šesté kapitole této diplomové práce bylo provedeno hodnocení konkurenceschopnosti obou společností a pro každou společnost byla stanovena doporučení, posilující jejich postavení na trhu.

Z této diplomové práce lze zároveň usuzovat, že není nutné mít nepřiměřené obavy z výskytu velkých zahraničních podniků na domácích trzích. I ony musejí čelit současným nástrahám trhu, přičemž bývá těžší koordinovat činnost a činit zásadní rozhodnutí ve velkých společnostech ve srovnání se společnostmi menšími. Ve větším objemu mají totiž managementová rozhodnutí větší, často fatální dopad.

Domnívám se, že zpracovaná diplomová práce dává relativně objektivní hodnocení konkurenceschopnosti dvou podniků, fungujících na českém trhu v oblasti zásilkového obchodu, přičemž se jednalo o podnik český a zahraniční. Závěry z této práce však nelze pro malé spektrum zkoumaných subjektů považovat za všeobecně platné a nelze je pro jejich významnou druhovou odlišnost aplikovat na jakékoliv průmyslové odvětví. Pro vytvoření takovýchto závěrů by bylo třeba dlouhodobějšího zkoumání většího množství podniků v mnoha zemích světa.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] Altmanova analýza (Altman Z-score). Management Mania [online]. 2013 [cit. 2015-03-25]. Dostupné z: <<https://managementmania.com/cs/altmanova-analyza>>
- [2] DYTRT, Zdenek a [kolektiv autorů Tereza Bartoníčková ... et]. *Odpovědný management - inovace v podnikání a veřejné správě*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2012. ISBN 978-807-3955-199.
- [3] Historie módní značky Cellbes. *Cellbes* [online]. 2014 [cit. 2015-02-23]. Dostupné z: <<http://www.cellbes.cz/zakaznický-servis-historie-11802>>
- [4] KARLÖF, Bengt. *Benchmarking: jak napodobit úspěšné: ukazatel cesty k dokonalosti v kvalitě a produktivitě*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995, 135 s. ISBN 80-858-6523-8.
- [5] KISLINGEROVÁ, Eva. *Finanční analýza: krok za krokem*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2005, xiii, 137 s. ISBN 80-717-9321-3.
- [6] NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ. *Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2011, 265 s. ISBN 978-80-7261-224-6.
- [7] PLCHOVÁ, Božena. *Acta oeconomica Pragensia: Vědecký sborník Vysoké školy ekonomické v Praze*. Praha, 2011. ISSN 0572-3043.
- [8] PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994, xv, 403 s. ISBN 80-856-0511-2.
- [9] RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2008, 120 s. ISBN 978-80-247-2481-2.
- [10] SEDLÁČKOVÁ, Helena, BUCHTA Karel. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, xi, 121 s. ISBN 80-717-9367-1.
- [11] *Techniky a metody finanční analýzy. BusinessInfo: Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. 2009 [cit. 2014-12-17]. Dostupné z: <<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/techniky-a-metody-financni-analyzy-3384.html#rozuka>>

- [12] TYSON, Laura D'Andrea. *Who's bashing whom?: trade conflicts in high-technology industries*. Washington, DC: Institute for International Economics, 1993, s. 324. ISBN 0881321060.
- [13] VYSUŠIL, Jiří. *Metoda Balanced Scorecard v souvislostech: implementace a úspěšná realizace v řízení podniku*. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 2004, 120 s. Poradce controllingu. ISBN 80-725-9005-7.
- [14] WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 248 s. ISBN 978-80-247-2924-4.
- [15] WOKOUN, René. *Regionální konkurenceschopnost: teorie a přístupy*. In: Informační systém Masarykovy univerzity[online]. 2010 [cit. 2014-11-18]. Dostupné z: <<http://is.muni.cz/do/econ/soubory/katedry/kres/4884317/14318877/Wokoun.pdf>>
- [16] ZICH, Robert. *Strategický management: Manažerský model konkurenceschopnosti a koncepce úspěchuschopnosti*. In: *Projekt ESF* [online]. Brno, 2007 [cit. 2014-11-16]. Dostupné z: <http://vzdelavani.esf-fp.cz/results/results_02/edumat_rep/STM/STM_Pkon.pdf>
- [17] ZIKMUND, Martin. *Kde se vzala a k čemu je PEST analýza*. BusinessVize [online]. 2010 [cit. 2014-12-06]. Dostupné z: <<http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>>

PŘÍLOHY

Příloha A <i>Přehled aktiv a pasiv CFG</i>	73
Příloha B <i>Přehled aktiv a pasiv Petrklíč</i>	75
Příloha C <i>Výkaz zisku a ztráty CFG</i>	77
Příloha D <i>Výkaz zisku a ztráty Petrklíč</i>	78
Příloha E <i>Analýza cen zboží</i>	79
Příloha F <i>Organizační struktura CFG</i>	81

Příloha A Přehled aktiv a pasiv CFG

Consortio Fashion Group s.r.o.		2010	2011	2012	2013
	AKTIVA CELKEM	240 327	257 654	197 757	146 468
B.	Dlouhodobý majetek	123 798	121 151	91 955	82 090
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	4 303	4 071	891	282
B.I.1.	Zřizovací výdaje	0	0	0	0
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	0	0	0	0
3.	Software	3 400	4 071	891	282
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	80 793	94 113	58 037	57 452
B.II.1.	Pozemky	2 390	2 788	2 788	2 788
2.	Stavby	73 598	86 771	52 211	52 212
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	4 505	4 372	3 038	2 452
4.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	300	182	0	0
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	38 703	22 967	33 027	24 356
B.III.1.	Podíly - ovládaná osoba	38 236	22 869	23 635	24 096
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	84	98	98	0
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	382	0	9 294	260
C.	Oběžná aktiva	108 651	129 327	105 411	51 021
C.I.	Zásoby	21 114	3 059	1 186	72
C.I.1.	Materiál	1 523	1 477	805	72
2.	Zboží	19 474	1 582	379	0
3.	Poskytnuté zálohy na zboží	117	0	2	0
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	9 651	10 990	11 597	10 110
C.II.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	0	0	0	0
1	Odložená daňová pohledávka	9 651	10 990	11 597	10 110
C.III.	Krátkodobé pohledávky	75 100	112 389	89 720	37 877
C.III.1	Pohledávky z obchodních vztahů	50 250	103 612	67 075	2 007
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	6 681	4 928	18 889	34 957
3.	Stát - daňové pohledávky	15 000	0	171	0
4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	2 699	3 486	3 585	911
5.	Dohadné účty aktivní	442	339	0	0
6.	Jiné pohledávky	28	24	0	2
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	2 787	2 889	2 908	3 026
C.IV.1	Peníze	100	217	163	138
2.	Účty v bankách	2 686	2 672	2 745	2 888
D.I.	Časové rozlišení	7 877	7 176	391	13 357
D.I.1.	Náklady příštích období	7 877	7 176	391	4
2.	Komplexní náklady příštích období	0	0	0	0
3.	Příjmy příštích období	0	0	0	13 353

	PASIVA CELKEM	268 898	257 654	197 757	146 468
A.	Vlastní kapitál	157 201	107 345	119 088	75 079
A.I.	Základní kapitál	200 000	200 000	2 000	2 000
A.I.1.	Základní kapitál	200 000	200 000	2 000	2 000
A.II.	Kapitálové fondy	-603	1 277	104 103	32 175
A.II.1.	Emisní ážio	0	0	0	0
2.	Ostatní kapitálové fondy	0	0	104 069	28 866
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	0	1 277	34	3 309
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách společnosti	-603	0	0	0
A.III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	0	0	0	200
A.III.1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	0	0	0	200
2.	Statutární a ostatní fondy	0	0	0	0
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	-4 833	-49 228	0	12 787
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	0	0	0	12 787
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	-4 833	-49 228	0	0
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	-37 362	-44 704	12 985	27 917
B.	Cizí zdroje	111 697	150 309	78 669	71 341
B.I.	Rezervy	8 600	7 270	7 218	6 388
B.I.1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	0	0	0	0
2.	Ostatní rezervy	8 600	7 270	7 218	6 388
B.II.	Dlouhodobé závazky	0	0	0	0
B.III.	Krátkodobé závazky	103 097	143 039	71 451	64 953
B.III.1.	Závazky z obchodních vztahů	37 653	56 300	61 783	2 432
2.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	57 190	57 630	1 625	54 198
3.	Závazky - podstatný vliv	0	0	0	0
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	0	0	0	0
5.	Závazky k zaměstnancům	2 809	8 157	2 000	1 747
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	1 514	1 780	1 010	857
7.	Stát - daňové závazky a dotace	375	14 929	257	743
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	0	200	1	3
9.	Vydané dluhopisy	0	0	0	0
10.	Dohadné účty pasivní	3 554	4 040	4 774	4 970
11.	Jiné závazky	3	3	1	3
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	0	0	0	0
B.IV.1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	0	0	0	0
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	0	0	0	0
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	0	0	0	0
C.I.	Časové rozlišení	0	0	0	48
C.I.1.	Výdaje příštích období	0	0	0	48
2.	Výnosy příštích období	0	0	0	0

Příloha B Přehled aktiv a pasiv Petrklíč

Petrklíč Frýdek-Místek s.r.o.		2010	2011	2012	2013
	AKTIVA CELKEM	32 877	29 734	29 638	31 154
B.	Dlouhodobý majetek	3 627	3 823	24 635	24 312
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	0	438	279	119
B.I.1.	Zřizovací výdaje	0	0	0	0
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	0	0	0	0
3.	Software	0	438	279	119
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	3 627	3 385	3 198	3 035
B.II.1.	Pozemky	0	0	0	0
2.	Stavby	3 092	2 963	2 834	2 704
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	535	422	364	331
4.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	0	0	21 158	21 158
B.III.1.	Podíly - ovládaná osoba	0	0	21 158	21 158
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	0	0	0	0
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	0	0	0	0
C.	Oběžná aktiva	27 286	24 142	4 047	5 503
C.I.	Zásoby	4 555	2 861	2 750	3 123
C.I.1.	Materiál	470	218	179	193
2.	Zboží	4 085	2 643	2 571	2 930
3.	Poskytnuté zálohy na zboží	0	0	0	0
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0
C.II.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	0	0	0	0
1	Odložená daňová pohledávka	0	0	0	0
C.III.	Krátkodobé pohledávky	20 567	-13	218	47
C.III.1	Pohledávky z obchodních vztahů	20 152	-311	-47	-208
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0
3.	Stát - daňové pohledávky	243	126	96	129
4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	172	172	172	126
5.	Dohadné účty aktivní	0	0	0	0
6.	Jiné pohledávky	0	0	-3	0
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	2 164	21 294	1 079	2 333
C.IV.1	Peníze	321	20 687	10	20
2.	Účty v bankách	1 843	607	1 069	2 313
D.I.	Časové rozlišení	1 964	1 769	956	1 339
D.I.1.	Náklady příštích období	1 964	1 769	956	1 339
2.	Komplexní náklady příštích období	0	0	0	0
3.	Příjmy příštích období	0	0	0	0

	PASIVA CELKEM	32 877	29 734	29 638	31 154
A.	Vlastní kapitál	11 634	11 925	14 774	16 738
A.I.	Základní kapitál	100	100	100	100
A.I.1.	Základní kapitál	100	100	100	100
A.II.	Kapitálové fondy	0	0	0	0
A.II.1.	Emisní ážio	0	0	0	0
2.	Ostatní kapitálové fondy	0	0	0	0
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	0	0	0	0
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách společnosti	0	0	0	0
A.III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	20	20	20	20
A.III.1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	20	20	20	20
2.	Statutární a ostatní fondy	0	0	0	0
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	11 271	11 514	11 805	14 654
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	11 271	11 514	11 805	14 654
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	0	0	0	0
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	243	291	2 849	1 964
B.	Cizí zdroje	21 243	17 809	14 864	14 416
B.I.	Rezervy	0	0	0	0
B.I.1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	0	0	0	0
2.	Ostatní rezervy	0	0	0	0
B.II.	Dlouhodobé závazky	0	0	0	0
B.III.	Krátkodobé závazky	15 897	10 995	9 480	8 244
B.III.1.	Závazky z obchodních vztahů	14 436	9 991	7 657	7 062
2.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0
3.	Závazky - podstatný vliv	0	0	0	0
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	0	0	0	0
5.	Závazky k zaměstnancům	482	353	397	383
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	204	167	186	179
7.	Stát - daňové závazky a dotace	757	468	1 225	608
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	0	4	0	0
9.	Vydané dluhopisy	0	0	0	0
10.	Dohadné účty pasivní	0	0	0	0
11.	Jiné závazky	18	12	12	12
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	5 346	6 814	5 384	6 172
B.IV.1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	5 346	6 814	5 384	6 172
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	0	0	0	0
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	0	0	0	0
C.I.	Časové rozlišení	0	0	0	0
C.I.1.	Výdaje příštích období	0	0	0	0
2.	Výnosy příštích období	0	0	0	0

Příloha C Výkaz zisku a ztráty CFG

Výkaz zisku a ztráty Consortio Fashion Group s.r.o.		2010	2011	2012	2013
I.	Tržby za prodej zboží	620 921	693 154	153 481	121 642
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	466 783	620 952	91 521	72 964
+	Obchodní marže	154 138	72 202	61 960	48 678
II.	Výkony	126 348	207 065	107 712	75 721
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	126 348	207 065	107 712	75 721
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	0	0	0	0
3	Aktivace	0	0	0	0
B.	Výkonová spotřeba	276 327	198 782	131 673	107 480
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	55 178	17 114	9 732	5 881
2.	Služby	221 149	181 668	121 941	101 599
+	Přidaná hodnota	4 159	80 485	37 999	16 919
C.	Osobní náklady	96 696	84 693	59 048	39 660
C. 1.	Mzdové náklady	73 189	65 519	44 829	29 697
2.	Odměny členům orgánu společnosti a družstva	0	0	0	0
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	22 039	18 155	13 320	8 928
4.	Sociální náklady	1 468	1 019	899	1 035
D.	Daně a poplatky	836	827	1 013	1 006
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	12 988	10 344	8 814	5 263
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	1 758	294	871	590
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	211	5	505	469
2.	Tržby z prodeje materiálu	1 547	289	366	121
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	319	66	108	29
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	172	0	89	29
2.	Prodaný materiál	147	66	19	0
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	-166 518	-916	29 915	-20 049
IV.	Ostatní provozní výnosy	16 687	7 571	32 679	41 987
H.	Ostatní provozní náklady	118 825	10 011	2 289	13 694
*	Provozní výsledek hospodaření	-40 542	-16 675	-29 638	19 893
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	4 812	8 328	3 495	4 312
VII.1.	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách podstatným vlivem	4 812	8 328	3 495	4 312
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	0	0	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	0	0	0	1 398
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	13	41 863	-11 303	-8 284
X.	Výnosové úroky	1 209	617	111	26
N.	Nákladové úroky	627	5 293	966	1 073
XI.	Ostatní finanční výnosy	3 870	10 547	0	562
O.	Ostatní finanční náklady	0	0	73	1 202
*	Finanční výsledek hospodaření	9 251	-27 664	13 870	9 511
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	12 298	365	-607	1 487
Q. 1.	splatná	2 771	96	0	0
2.	odložená	9 527	269	-607	1 487
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-43 589	-44 704	-15 161	27 917
XIII.	Mimořádné výnosy	0	0	28 146	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	28 146	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	-43 589	-44 704	12 985	27 917
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	-31 291	-44 339	12 378	29 404

Příloha D Výkaz zisku a ztráty Petrklíč

Výkaz zisku a ztráty Petrklíč Frýdek-Místek s.r.o.		2010	2011	2012	2013
I.	Tržby za prodej zboží	72 845	53 787	50 764	52 588
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	46 990	35 075	32 483	33 232
+	Obchodní marže	25 855	18 712	18 281	19 356
II.	Výkony	6 510	7 492	7 525	7 743
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	4 293	5 752	6 243	6 086
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	0	0	0	0
3	Aktivace	2 217	1 740	1 500	1 439
B.	Výkonová spotřeba	25 928	18 046	14 714	15 801
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	2 697	2 555	2 123	2 043
2.	Služby	23 231	15 491	12 591	13 758
+	Přidaná hodnota	6 437	8 158	11 310	11 080
C.	Osobní náklady	6 924	7 092	6 982	7 602
C. 1.	Mzdové náklady	5 333	5 407	5 356	5 804
2.	Odměny členům orgánu společnosti a družstva	0	0	0	0
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	1 591	1 685	1 626	1 798
4.	Sociální náklady	0	0	0	0
D.	Daně a poplatky	20	41	18	32
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	0	281	346	322
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	0	290	0	0
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	0	0	0	0
2.	Tržby z prodeje materiálu	0	0	0	0
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	0	0	0	0
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0	0	0	0
2.	Prodaný materiál	0	0	0	0
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	0	0	0	0
IV.	Ostatní provozní výnosy	1 552	217	315	21
H.	Ostatní provozní náklady	364	495	379	459
*	Provozní výsledek hospodaření	681	756	3 900	2 686
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0
VII.1.	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	0	0	0	0
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	0	0	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	0	0	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	0	0	0	0
X.	Výnosové úroky	0	0	0	1
N.	Nákladové úroky	227	286	315	225
XI.	Ostatní finanční výnosy	136	66	62	87
O.	Ostatní finanční náklady	225	123	110	85
*	Finanční výsledek hospodaření	-316	-343	-363	-222
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	122	122	688	500
Q. 1.	splatná	122	122	688	500
2.	odložená	0	0	0	0
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	243	291	2 849	1 964
XIII.	Mimořádné výnosy	0	0	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	243	291	2 849	1 964
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	365	413	3 537	2 464

Příloha E Analýza cen zboží

Analýza cen zboží		Consortio Fashion Group s.r.o. (Cellbes)			Petrklíč Frýdek-Místek s.r.o.		
Kategorie produktů	Typ produktu	Nejnižší	Modus	Nejvyšší	Nejnižší	Modus	Nejvyšší
ŽENY							
Triko/Tunika	Triko jednoduché	399	x	798	225	395	595
	Triko se vzorem	349	749	899	395	395	645
	Tunika jednoduchá	x	399	x	357	585	895
	Tunika se vzorem	549	749	1 199	425	775	1 155
Šaty	Šaty žerzejové	599	899	899	465	895	1 375
	Šaty pletené	499	899	1 199	505	935	1 575
	Šaty	999	999	999	665	845	1 675
Sukně	Sukně krátká	599	599	899	395	525	765
	Sukně dlouhá	599	749	1 199	395	765	1 375
Kalhoty	Tregginy	599	899	1 099	x	795	x
	Jeany	599	899	1 199	875	975	1 295
	Kalhoty kostýmové	598	599	899	205	585	1 295
	Kalhoty volné	449	599	749	265	x	295
	Legíny	399	449	599	365	385	495
Svetr	Svetr	499	749	999	675	845	875
	Cardigan	549	899	1 199	655	x	1 125
Bundy/Kabáty	Parka	2 099	2 399	2 399	x	x	x
	Bunda	1 499	1 799	2 399	x	x	x
	Bunda kožená	1 199	1 199	4 499	x	x	x
	Kabát	1 799	x	2 499	2 345	3 155	3 395
	Kabátek společenský	899	1 499	1 499	855	895	1 155
Sportovní oblečení	Sportovní legíny	399	599	749	175	325	695
	Sportovní top	449	x	599	295	345	845
	Sportovní mikina	599	599	899	585	895	965
Spodní prádlo	Podprsenka	399	598	798	245	545	855
	Spodní kalhotky	387	447	747	69	99	345
Oblečení na spaní	Pyžamo	599	599	799	555	695	1 095
	Župan	699	1 199	1 199	325	1 185	1 295
	Noční košile	449	599	998	355	595	955
Plavky	Plavky dvoudílné	399	399	599	345	535	1 295
	Plavky jednodílné	749	749	999	795	1 265	1 275
Doplňky	Náhrdelník	299	449	549	115	145	285
	Šála	299	399	449	125	255	495
	Pásek	449	449	449	155	x	175
	Kabelka	149	899	899	555	935	995
	Čepice	399	x	749	235	310	395
	Rukavice/Palčáky	399	x	599	x	125	x
	Boty	Boty kotníkové	899	x	1 999	895	1 495
	Boty společenské	749	899	1 999	845	x	1 130

MUŽI							
Košile	Košile	599	599	749	585	595	995
	Košile se vzorem	599	699	699	455	545	595
Svetr	Svetr/Cardigan	599	899	1 099	995	995	1 055
Kalhoty	Chinos	899	899	1 099	x	895	x
	Jeany	899	899	899	x	1 895	x
	Kalhoty společenské	1 199	1 199	1 199	x	1 595	x
Bunda	Bunda kožená	3 899	3 899	3 899	x	x	x
	Parka	2 199	2 199	2 199	x	x	x
Spodní prádlo	Slipy	596	796	894	119	119	495
Oblečení na spaní	Pyžamo	499	499	798	185	495	865
Sportovní oblečení	Kalhoty sportovní	599	599	699	x	795	x
	Triko sportovní	599	x	899	395	965	1 395
	Triko s potiskem	449	499	679	255	335	645

Příloha F Organizační struktura CFG

