

**Univerzita Pardubice**  
**Fakulta ekonomicko-správní**

**Konkurenceschopnost podniku v podmínkách průmyslu 4.0**  
**Bc. Aneta Hrdličková**

**Diplomová práce**  
**2019**

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Aneta Hrdličková**  
Osobní číslo: **E16585**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**  
Název tématu: **Konkurenceschopnost podniku v podmínkách průmyslu 4.0**  
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 je zhodnocení konkurenční schopnosti podniku, dále doporučení a návrhy, jak být konkurenceschopný v turbulentním prostředí 4. průmyslové revoluce.

Osnova:

- Popis základních pojmů.
- Metody pro hodnocení konkurenceschopnosti podniku.
- Charakteristika vybraného podniku.
- Hodnocení konkurenceschopnosti podniku vybranými metodami.
- Zhodnocení a návrhy.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran

Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

**JIRÁSEK, Jaroslav. Benchmarking a konkurenční zpravodajství: souměření pro soupeření. Praha: Profess Consulting, 2007. ISBN 978-80-7259-051-3.**

**MIKOLÁŠ, Zdeněk. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání. Praha: Grada, 2005. ISBN 8024712776.**

**MOLNÁR, Zdeněk. Competitive intelligence, aneb, Jak získat konkurenční výhodu. V Praze: Oeconomica, 2012. Odborná kniha s vědeckou redakcí. ISBN 978-80-245-1908-1.**

**NENADÁL, Jaroslav, VYKYDAL, David a HALFAROVÁ, Petra.**

**Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování.**


**Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-224-6**

**R. DUANE IRELAND, ROBERT E. HOSKISSON a MICHAEL A. HITT. The management of strategy: concepts and cases. 10th ed. Mason, Ohio:**

**South-Western, 2012. ISBN 113358467**

**SEDLÁČEK, Jaroslav. Finanční analýza podniku. Brno: Computer Press, 2007. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-1830-6.**

Vedoucí diplomové práce:

  
doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.

Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: 3. září 2018

Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2019

  
doc. Ing. Romana Provažníková, Ph.D.

děkanka

L.S.

  
doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 3. září 2018

## Prohlášení

Prohlašuji:

Tuto práci jsem 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.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 25. 4. 2019

Aneta Hrdličková

## **Poděkování:**

Tímto bych ráda poděkovala své vedoucí práce doc. Ing. Marcele Kožené, PhD. za její odbornou pomoc, která mi pomohla při zpracování práce. Dále děkuji majiteli uvedené společnosti za poskytnutí potřebných materiálů. Poděkování patří i společnosti eBRÁNA, s.r.o. za cenné rady a poskytnuté informace.

## **Anotace**

*Cílem této práce je zhodnocení konkurenční schopnosti podniku a následné doporučení a návrhy, jak být konkurenceschopný v turbulentním prostředí 4. průmyslové revoluce. V teoretické části práce je uveden přehled základních pojmů týkajících se konkurence, konkurenceschopnosti a pojmů souvisejících s prostředím internetu. Následuje popis jednotlivých metod pro hodnocení konkurenceschopnosti. V praktické části je charakterizována společnost a realizovány metody hodnocení konkurenční schopnosti podniku za pomoci SWOT analýzy, Porterova modelu pěti sil, finanční analýzy a analýzy konkurence pomocí marketingového mixu.*

## **Klíčová slova**

*konkurenceschopnost, e-commerce, e-shop, průmysl 4.0, marketingový mix, finanční analýza, SWOT analýza, Porterův model pěti sil*

## **Title**

Company Competitiveness in Terms of Industry 4.0

## **Annotation**

*The objective of this thesis is to evaluate the competitiveness of the company and the subsequent recommendations and proposals how to be competitive in the turbulent environment of the Fourth Industrial Revolution. The theoretical part overviews basic terms related to competition, competitiveness and terms related to the Internet Environment. Further describes individual methods for competitiveness assessment. The practical part of the thesis characterizes the company and implements the methods of competitive capability assessment of the company using the SWOT analysis, Porter's five forces model, financial analysis and competition analysis using marketing mix.*

## **Keywords**

*competitiveness, e-commerce, e-shop, industry 4.0, marketing mix, financial analysis, SWOT analysis, Porter's five forces*

# Obsah

Úvod .....	12
<b>1 Vymezení základních pojmů.....</b>	<b>13</b>
1.1 Konkurence .....	13
1.2 Konkurenceschopnost a konkurenční výhoda .....	15
1.3 Konkurenční strategie .....	17
1.4 Průmysl 4.0 .....	21
1.5 E-commerce a e-shop.....	21
1.6 Marketingový mix v internetovém prostředí .....	24
1.6.1 Produkt.....	24
1.6.2 Cena .....	25
1.6.3 Distribuce.....	25
1.6.4 Komunikace .....	25
<b>2 Metody hodnocení konkurenceschopnosti.....</b>	<b>28</b>
2.1 SWOT analýza.....	28
2.2 Porterův model pěti sil.....	29
2.3 Finanční analýza .....	32
<b>3 Charakteristika podniku .....</b>	<b>38</b>
3.1 Základní informace .....	38
3.2 Portfolio zboží a služeb.....	38
<b>4 Použité metody hodnocení konkurenceschopnosti .....</b>	<b>40</b>
4.1 SWOT analýza.....	40
4.2 Porterův model pěti sil.....	41
4.3 Finanční analýza .....	43
4.3.1 Analýza poměrových ukazatelů – rentabilita.....	43
4.3.2 Analýza poměrových ukazatelů – aktivita.....	45
4.3.3 Analýza poměrových ukazatelů – zadluženost.....	48
4.3.4 Analýza poměrových ukazatelů – likvidita .....	50
<b>5 Analýza konkurence pomocí marketingového mixu .....</b>	<b>53</b>

5.1	Produkt.....	53
5.2	Cena .....	55
5.3	Distribuce.....	57
5.4	Komunikace .....	59
<b>6</b>	<b>Zhodnocení a návrhy na zlepšení .....</b>	<b>66</b>
	<b>Závěr .....</b>	<b>69</b>
	<b>Použitá literatura .....</b>	<b>70</b>
	<b>Přílohy.....</b>	<b>73</b>



## Seznam obrázků

Obrázek 1: Schéma dělení konkurence dle mikroekonomické teorie.....	14
Obrázek 2: Kontext definování konkurenční strategie.....	18
Obrázek 3: Tři generické strategie dle Portera.....	19
Obrázek 4: Počet e-shopů v ČR (2015-2018) .....	22
Obrázek 5: Obrat e-commerce ČR v mld. Kč (2015-2018).....	22
Obrázek 6: Podíl kategorií zboží e-commerce ČR za rok 2018.....	23
Obrázek 7: Podíl platebních metod na českém trhu.....	23
Obrázek 8: Porterův model pěti sil .....	30
Obrázek 9: Ukazatele rentability (ROA, ROE, ROS).....	44
Obrázek 10: Obrat aktiv .....	45
Obrázek 11: Doba obratu pohledávek.....	46
Obrázek 12: Obrat zásob .....	47
Obrázek 13: Doba obratu zásob .....	48
Obrázek 14: Celková zadluženost.....	49
Obrázek 15: Ukazatel úrokového krytí .....	50
Obrázek 16: Ukazatele likvidity.....	51
Obrázek 17: Konkurence v rámci ceny .....	55
Obrázek 18: Přehled produktů dražších než u konkurence.....	56
Obrázek 19: Přehled produktů levnějších než u konkurence .....	57
Obrázek 20: Skladovost xy.cz.....	58
Obrázek 21: Skladovost produktů.....	58
Obrázek 22: Zdroje návštěvnosti (%) a tržby (%) .....	59
Obrázek 23: Náhled inzerátů xy.cz .....	60
Obrázek 24: Náhled inzerátů kolospacek.cz .....	61
Obrázek 25: Náhled produktových inzerátů ve vyhledávání Google.cz.....	62
Obrázek 26: Náhled produktových inzerátů ve vyhledávání Seznam.cz.....	62
Obrázek 27: Náhled ve vyhledávání na Zboží.cz.....	63
Obrázek 28: Náhled ve vyhledávání Heureka.cz .....	64

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Matice SWOT analýzy.....	28
Tabulka 2: Strategie SWOT .....	29
Tabulka 3: Matice SWOT analýzy xy.cz .....	40
Tabulka 4: Rentabilita aktiv .....	43
Tabulka 5: Rentabilita vlastního kapitálu .....	43
Tabulka 6: Rentabilita tržeb .....	44
Tabulka 7: Obrat aktiv .....	45
Tabulka 8: Doba obratu pohledávek .....	46
Tabulka 9: Obrat zásob .....	47
Tabulka 10: Doba obratu zásob .....	47
Tabulka 11: Celková zadluženost .....	48
Tabulka 12: Úrokové krytí.....	49
Tabulka 13: Běžná likvidita .....	50
Tabulka 14: Pohotová likvidita .....	51
Tabulka 15: Okamžitá likvidita.....	51
Tabulka 16: Konkurence v rámci produktu .....	53

## Seznam zkratek

PPC	Pay per Click
s.r.o.	společnost s ručeným omezeným
ČR	Česká republika
č.	číslo
např.	například
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
tzv.	takzvaně
tj.	to jest
tzn.	to znamená
Kč	koruna česká
mld.	miliard
tis.	tisíc
EAT	Earnings after Tax; čistý zisk
EBT	Earning before Taxes; zisk před zdaněním
EBIT	Earning before Interest and Taxes; zisk před zdaněním a úroky
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats; silné stránky, slabé stránky, příležitosti, hrozby
ROE	Return on Equity; rentabilita vlastního kapitálu
ROA	Return on Assets; rentabilita aktiv
ROS	Return on Sales; rentabilita tržeb
ROCE	Return on Capital Employed; rentabilita investovaného kapitálu

## ÚVOD

Pro udržení konkurenceschopnosti podniku je nezbytné, aby neustále reagoval na nové trendy a změny v okolí a přizpůsoboval se požadavkům a přáním zákazníků. Každý podnik, který si chce udržet pozici mezi rostoucí konkurencí, musí svůj produkt zvládnout prezentovat. Snahou je dostat produkt do podvědomí zákazníků a umět jej správně zákazníkům nabídnout. Internet je tím pravým místem vzhledem k jeho obrovské každodenní návštěvnosti.

Dnešní moderní doba je typická závislostí na internetu. Internet se stal postupem času součástí našeho každodenního života. Jeho vlivem se změnily komunikační návyky nejen jednotlivců, ale také velkého množství podniků. V současné době je tím nejdůležitějším místem pro získávání nových a udržování stávajících zákazníků. Právě internet zajistí podniku, aby si udržoval krok s konkurencí. Podíl internetových obchodů neustále roste. Online nakupování se stalo součástí života většiny uživatelů právě díky možnosti výběru prostřednictvím velkého množství internetových obchodů.

**Cílem diplomové práce je zhodnocení konkurenční schopnosti podniku, dále doporučení a návrhy, jak být konkurenceschopný v turbulentním prostředí 4. průmyslové revoluce.**

V první části diplomové práce jsou objasněny základní pojmy týkající se konkurenceschopnosti podniku. Je zde definován pojem průmysl 4.0 a pojmy z prostředí internetu, tj. e-commerce a e-shop. Následně je popsán marketingový mix v internetovém prostředí. V další kapitole je uveden popis základních metod pro hodnocení konkurenceschopnosti, kterými jsou SWOT analýza, Porterova analýza pěti sil a finanční analýza.

Praktická část je zahájena charakteristikou společnosti XY, s.r.o. Následně je společnost analyzována vybranými metodami pro hodnocení konkurenceschopnosti. Nejdříve pomocí SWOT analýzy a pomocí Porterova modelu pěti sil. Další metodou je finanční analýza za použití poměrových ukazatelů. Následující kapitola je věnována analýze konkurence na základě marketingové mixu. Společnost je porovnávána se dvěma konkurenty z prostředí internetu. Hlavním smyslem praktické části je vyhodnocení uvedených metod a podání návrhů na možné zvýšení konkurenceschopnosti analyzovaného podniku.

# 1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

První kapitola této diplomové práce se zabývá vymezením základních pojmů spojených s konkurenceschopností podniku, které jsou nezbytné pro pochopení dané problematiky.

## 1.1 Konkurence

Pro vymezení tohoto pojmu existuje celá řada definic. Dle překladu lze definovat konkurenci jako soupeření či soutěžení. Z uvedené definice je zjevné, že tento pojem má širší pojetí. Zahrnuje nejen pohled ekonomický, ale také sociální, kulturní, politický, etický atd. Pokud se pustíme do podnikání, nesmíme opomíjet žádný z těchto úhlů pohledu na konkurenci, přestože hledisko ekonomické je pro nás klíčové. Pro správné pochopení tohoto pojmu je nutné si uvědomit, že se jedná o vztah dvou či více subjektů ve stejném odvětví, jejich geografická vzdálenost se ale může lišit. Menší podniky si konkurují s podniky, které jsou ve stejném regionu či blízkém okolí. Naproti tomu velké podniky si konkurují v rámci celé České republiky, Evropy či světa.[24]

Konkurenci můžeme rozumět podniky, které působí na stejném trhu a které nabízí podobné výrobky podobným zákazníkům. Každý podnik je ve vzájemné interakci s konkurencí. Rozhodnutí, která podniky v rámci vzájemného působení uskutečňují, významně ovlivňují jejich schopnost dosáhnout zisku.[10]

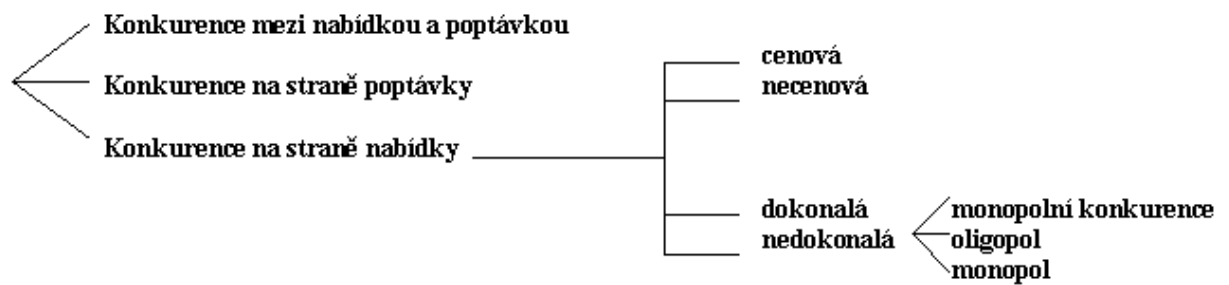
Jedná se o proces, kde dochází ke střetu zájmů více tržních subjektů na různých typech trhů. Konkurence je jednou z podmínek fungování tržního hospodářství.[15]

Proto, aby mohl konkurent vstoupit do konkurenčního vztahu, musí splňovat minimálně tyto základní předpoklady[24]:

- konkurent musí být „konkurenční“, tzn. musí být schopen konkurovat, tedy disponovat určitým konkurenčním potenciálem,
- konkurent musí mít „konkurenční zájem“, tzn. musí mít zájem do konkurence vstoupit, být podnikavý.

Je důležité si uvědomit existující rozdíl mezi konkurencí a konkurenceschopností. Konkurence je výsledkem aktivity firmy a konkurenceschopnost je určitý potenciál (schopnost) firmy.

V literatuře lze najít mnoho různých dělení konkurence. Na základě ekonomické teorie existují různé formy konkurence, které jsou znázorněny na následujícím obrázku č.1.[24]



Obrázek 1: Schéma dělení konkurence dle mikroekonomické teorie

*Zdroj: [24]*

## Typy konkurence

### Dělení dle konkurujících si subjektů

- Konkurence napříč trhem je konkurence mezi stranou poptávky a nabídky, snahou výrobců je prodat s co největším ziskem. Spotřebitelé nákupem zboží a výrobků chtějí v co největší míře uspokojit své potřeby za co nejnižší cenu.[15],[24]
- Konkurence na straně poptávky je taková konkurence, kdy spotřebitel chce za co nejnižší cenu nakoupit co nejvíce zboží i na úkor ostatních. Konkurence mezi spotřebiteli vede k růstu cen v případě, kdy poptávka je vyšší než nabídka.[15],[24]
- Konkurence na straně nabídky je taková konkurence, kdy výrobce má snahu prodat co největší množství výrobků i na úkor ostatních za takových podmínek, které mu dají možnost maximalizovat zisk. Konkurence mezi výrobcí vede k poklesu ceny v případě, kdy nabídka je vyšší než poptávka.[15],[24]
- Konkurence mezi firmami se realizuje ve formě cenové a necenové. Cenová konkurence jako nástroj konkurenčního boje využívá pohyb cen. Výrobci snižují ceny svého zboží, čímž se snaží přilákat co největší počet kupujících, ohrožit konkurenci a zvýšit tržní podíl. Necenová konkurence se snaží získat zákazníka jinými metodami. Využívá zejména metody konkurenčního boje, které jsou založené na kvalitě, technické úrovni a diferenciaci výrobku, designu, image, značce či podmínkách prodeje (záruční doba, servis). V praxi se obě tyto formy konkurence na trhu prolínají a doplňují. Cenová konkurence je výhodná pro spotřebitele, protože vede k poklesu ceny, ale pro výrobce je naopak velmi náročná, může vést k tomu, že výrobci situaci nezvládnou a zbankrotují. Necenová konkurence má pozitiva ve zvyšování kvality a technických měřítek produktů, ale naopak může způsobit mrhání prostředky na reklamu a podporu prodeje.[3],[24]

## **Dělení podle dokonalosti tržního prostředí**

Z hlediska podmínek, které mají výrobci na trhu, odlišujeme dokonalou a nedokonalou konkurenci.

- a) Dokonalá konkurence je situace, kdy existuje velké množství konkurentů na straně nabídky, na straně poptávky i napříč trhem. Jedná se o ideální stav. Nehledí se na značku, roli nehraje ani reklama. Jediným kritériem pro rozhodnutí o koupi je cena.
- b) Pokud trh nesplňuje tyto podmínky, jedná se o nedokonalou konkurenci, tzn. existuje na trhu omezený počet výrobků, produkce není totožná a spotřebitel je kromě ceny ovlivňován i dalšími necenovými způsoby. Existují různé formy nedokonalé konkurence. Ekonomická teorie rozlišuje monopolní konkurenci, monopol a oligopol.
  - Monopolní konkurence – jedná se o trh jednoho diferencovaného výrobku, který má mnoho výrobců a vstup na trh je volný.
  - Monopol – jedná se o situaci, kdy existuje pouze jeden prodávající, který má výhradní postavení na trhu (prodává výrobek řadě zákazníků). Tento typ způsobuje nerovnováhu na trhu, jelikož monopoly si mohou diktovat cenové podmínky.
  - Oligopol – jedná se o situaci, kdy na straně nabídky je pouze několik málo prodávajících s dominantním postavením.[16],[24]

## **1.2 Konkurenceschopnost a konkurenční výhoda**

V současné době existuje celá řada názorů a definic, pomocí kterých lze vymezit pojmy konkurenceschopnost a konkurenční výhoda. Na konkurenceschopnost lze nahlížet z různých hledisek, a to z hlediska obecné ekonomie, managementu i marketingu.[19]

Cílem každého podniku je prosadit se ve svém oboru podnikání v porovnání s ostatními konkurenty a udržet si alespoň střednědobou prosperitu. V dnešním globalizovaném světě je potřeba si uvědomit, že na každý podnik působí konkurence nejen na regionální či národní úrovni, ale také na úrovni mezinárodní. Za poslední desetiletí došlo ke značnému technologickému pokroku, se kterým souvisí i posun komunikačních technologií. Každá organizace se musí s těmito tlaky na zlepšování, inovace a změny vyrovnávat z důvodu udržení pozice na trhu a zachování tržního podílu. Měnící se tržní prostředí nabádá podniky, aby z důvodu udržení své konkurenceschopnosti poskytovaly zákazníkům neustále novou mimořádnou hodnotu. Vytvářená hodnota se pro podnik stává konkurenční výhodou neboli hlavním podnětem při rozhodování zákazníka o koupi výrobků či služeb.[13],[19],[27]

Podnik musí být schopen na základě zdrojů a schopností konkurenční výhodu nejen identifikovat a získat, ale také aktivně vytvářet a dlouhodobě udržovat. Udržitelnost konkurenčních výhod je v dnešním globalizovaném prostředí těžko zajistitelná. Hlavním důvodem je existence velkého množství podobných výrobků, které jsou zákazníkovi čím dál více dostupnější. Vlivem globalizace není problém objednat výrobek třeba z druhé strany světa. Podnik by proto měl být schopen pružně reagovat na změny a rychle se učit, aby si svoji konkurenceschopnost a konkurenční výhodu udržel. Pro udržení konkurenční výhody je nezbytné rozhodování o rozvojových investicích. Investovat zejména do rozvoje těch schopností, které jsou potřeba pro budování budoucí konkurenční výhody. Na tomto by měl podnik stavět svoji strategii a tím vytvářet podmínky k dalšímu růstu a rozvoji celé firmy.[2],[19]

Jak je výše uvedeno, konkurenční výhoda je považována za základ konkurenceschopnosti podniku. Pojem vychází z anglického termínu „competitive advantage“ česky doslovně „vyšší výhoda konkurence“. Konkurenční výhoda vychází z hodnoty, kterou je podnik schopen pro své zákazníky vytvářet. Jsou dvě varianty podoby této hodnoty. První varianta je situace, kdy podnik nabízí rovnocenné výrobky nebo služby za nižší ceny než konkurence. Druhá varianta spočívá v poskytnutí výhod, které konkurence nenabízí, ale které zákazníkovi vynahradí vyšší cenu za produkt.[19],[29]

Na straně zákazníka vždy existuje určitý důvod, proč upřednostní daný podnik před konkurencí. Zákazník, který nakoupí výrobek či službu, musí mít důvod, proč se rozhodl své peníze dnes i v budoucnu utratit právě v daném obchodě. Tímto důvodem je konkurenční výhoda. Konkurenční výhoda může rozhodnout o tom, jestli zákazník nakoupí u nás nebo u konkurence. Pokud je naše společnost jediným výrobcem či dodavatelem služeb je rozhodnutí zákazníka jednoduché. V takovém případě nám konkurenční výhodu někdo může vzít jen obtížně. V opačném případě je vytvoření a udržení konkurenční výhody složitější.[2]

Konkurenční výhoda balancuje mezi tím, co zákazníci chtějí dnes a co budou chtít zítra, na jedné straně a na druhé straně mezi tím, co organizace umí dnes a co by měla umět zítra. Konkurence se neustále vyvíjí stejně tak jako potřeby zákazníků. Je důležité řešit nejen současnou potřebu zákazníka, ale také její budoucí vývoj. Nelze počítat s tím, že vyřešení zákaznickovy potřeby dnes nám zajistí dlouhodobě udržitelnou konkurenční výhodu v budoucnosti.[2]

Přidaná hodnota pro zákazníka je podstatou konkurenční výhody a dle M. Hammera ji lze přirovnat k žebříku. Nejnižší příčka představuje výrobek nebo službu s nízkou cenou a pouze základními funkcemi. Nejvyšší příčka představuje výrobek nebo službu s vyšší cenou a komplexně řešící zákaznickův požadavek. Cílem každého podniku je své výrobky či služby dostat na nejvyšší příčku žebříku a tím přimět zákazníka, aby svůj nákup opakoval a neodešel ke konkurenci.



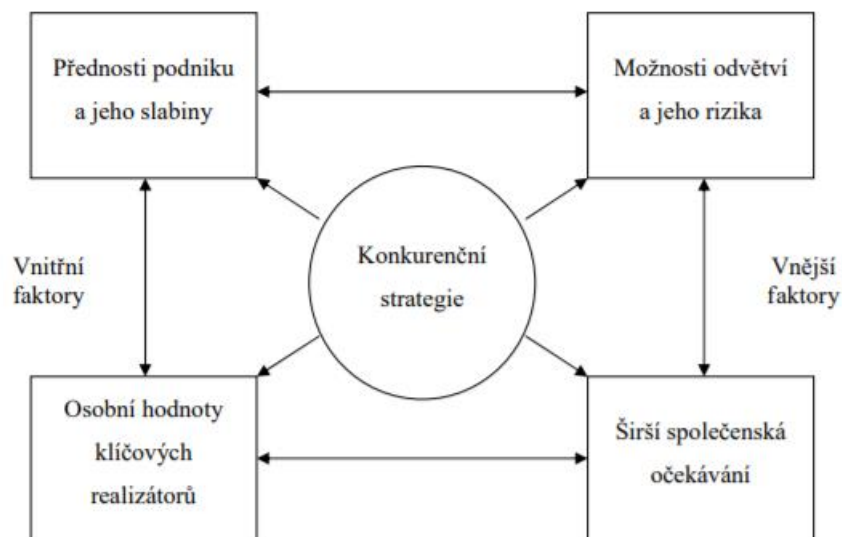
Dosáhnout této příčky ale nemusí být jednoduché. Pro zákazníka může být závislost na jednom dodavateli riskantní a raději volí více dodavatelů na nižších příčkách, které mezi sebou soutěží. Čím vyšší příčky na žebříku je dosaženo, tím méně konkurentů je v okolí. Dalším úskalím je nutnost objevit přidanou hodnotu, která bude pro zákazníka vysoce potřebná a za kterou bude ochoten zaplatit. Pokud budeme poskytovat něco, co je „jen navíc“, a zákazník to bude brát jako postradatelné, vyšší příčky nebude dosaženo a firmě jen porostou náklady.[2]

### 1.3 Konkurenční strategie

Základem dosažení a udržení konkurenční výhody je vytvoření optimální konkurenční strategie. Hlavním úkolem strategie je stanovení zásad, které určí způsob, jakým bude podnik konkurovat na trzích, a jaké budou jeho cíle. Je nutné si stanovit také opatření, která bude ve vztahu ke konkurenci provádět.[19]

Porter definuje konkurenční strategii takto: *„Konkurenční strategie je hledání příznivého konkurenčního postavení v určitém odvětví, v základní aréně, v níž se konkurence pohybuje. Konkurenční strategie má za cíl vybudovat výnosné a udržitelné postavení vůči silám, které rozhodují o schopnosti konkurence v daném odvětví.“* [30]

Klasická konkurenční strategie kombinuje cíle (záměry), o které firma usiluje a prostředky (opatření), které vedou k dosažení cílů. Přednosti podniku a jeho slabiny znázorňují schopnost vůči konkurenci (např.: finanční zdroje podniku, technologická úroveň, význam značky apod.). Osobní hodnoty znázorňují motivaci a potřeby řídicích manažerů, kteří budou provádět zvolenou strategii. Společenská očekávání znázorňují vliv, který mají na podnik politika vlády, sociální zájmy, morálka apod. Přednosti podniku a osobní hodnoty ve vzájemné kombinaci stanovují vnitřní limity vybrané strategie. Možnosti odvětví a celkové společenské prostředí ve vzájemné kombinaci stanovují vnější limity zvolené strategie. Souvislost, ve které je definována konkurenční strategie, znázorňuje obrázek č. 2.[19]



Obrázek 2: Kontext definování konkurenční strategie

Zdroj: [30]

Zda je zvolená konkurenční strategie vhodná, či ne, prověřuje test konzistence, a to z hlediska vnitřní konzistence, vhodnosti prostředí, vhodnosti zdrojů, úrovně komunikace i realizace.

Přesná formulace konkurenční strategie by měla odpovídat na tyto otázky[28]:

- Co se nyní v podniku děje?
  - Identifikace současné strategie podniku.
  - Identifikace vnitřních předpokladů potřebných pro realizaci strategie (postavení podniku, silné a slabé stránky, konkurence a její postavení, trendy v odvětví).
- Co se odehrává v prostředí?
  - Analýza odvětví – identifikace klíčových faktorů konkurenčního úspěchu a klíčové možnosti, popřípadě rizika odvětví.
  - Analýza konkurence – identifikace možností a limity současných i případných budoucích konkurentů a jejich budoucí kroky.
  - Analýza společenského klimatu – identifikace podstatných vládních, sociálních a politických faktorů, které představují příležitosti nebo naopak hrozby.
  - Přednosti a slabiny – identifikace silných a slabých stránek podniku v komparaci se současnými i budoucími konkurenty.
- Co by měl podnik dělat?
  - Testování předpokladů a strategie – porovnání předpokladů obsažených v současné strategii s uvedenou analýzou „Co se odehrává v prostředí“.
  - Alternativní strategie – identifikace alternativní strategie.

- Strategická volba – výběr alternativy, která se nejvíce váže k postavení podniku vzhledem k vnějším příležitostem a rizikům.

M. Porter definoval dva základní typy konkurenční výhody – nízké náklady a diferenciaci výrobků. Výhoda nízkých nákladů tkví ve schopnosti podniku provozovat všechny hodnototvorné činnosti výhodněji než konkurence. Strategická hodnota této výhody spočívá ve schopnosti dlouhodobě tuto výhodu udržet. Podnik, který se od konkurence liší v něčem, co je pro zákazníky cenné a hodnotné, realizuje výhodu diferenciaci.[19]

Na základě uvedených konkurenčních výhod Porter definoval tři generické konkurenční strategie, které podniku pomáhají dosáhnout vyšší výkonnosti v odvětví. Těmito konkurenčními strategiemi jsou[29]:

- vůdčí postavení v nízkých nákladech,
- diferenciaci,
- fokální strategie.

		Konkurenční výhoda	
		Nízké náklady	Diferenciace
Konkurenční rozsah	Široký cíl	1. Vůdčí postavení v nízkých nákladech	2. Diferenciace
	Úzký cíl	3A. Soustředění pozornosti na nízké náklady	3B. Soustředění pozornosti na diferenciaci

Obrázek 3: Tři generické strategie dle Portera

*Zdroj: [29]*

Porterovy generické strategie jsou navzájem odlišné. Uvedené strategie představují tři rozdílné cesty k dosažení konkurenční výhody. Podnik si musí vybrat typ výhody a rozsah, ve kterém ji chce získat. Strategie vůdčího postavení v nízkých nákladech a strategie diferenciaci hledá konkurenční výhodu ve více segmentech odvětví. Opakem je strategie fokální neboli soustředění pozornosti, která se zaměřuje na výhodu nízkých nákladů nebo na diferenciaci v úzkém segmentu odvětví.[20]

Strategie nízkých nákladů je přijatelná pro podniky, které vyrábí jednoduché výrobky s nízkou cenou při zachování standardní úrovně kvality. Podnik si může dovolit nižší ceny zejména vlivem nižších nákladů na výrobu v porovnání s konkurencí. K tomu ale potřebuje relativně velký tržní podíl. Pokud působí ve více odvětvích, je jeho šance na dosažení nižších nákladů větší. Vedoucího postavení v nízkých nákladech lze dosáhnout různými způsoby. Jednou z nich

je snížení kupních cen vstupů například formou slev pro odběratele nebo automatizací a zefektivněním výrobních procesů.[26],[29]

Strategie diferenciacie vychází z předpokladu, že jedinečnost výrobků či služeb je hlavním zdrojem konkurenční výhody. Tuto strategii mohou využívat podniky všech velikostí i odvětví. Snahou je vyrábět výrobky velmi hodnotné a rozdílné nebo poskytovat nestandardní služby z pohledu zákazníka. Produkt může být zcela odlišný, jedinečný nebo se může lišit pouze v některých vlastnostech. Díky odlišení od konkurence a vyšší přitažlivosti výrobku pro zákazníka si může podnik u takového produktu prosadit vyšší cenu. Tato strategie klade vyšší požadavky na zdroje z důvodu vyšší potřeby výzkumu a vývoje produktů. Strategie diferenciacie je udržitelná pouze v případě, kdy zisky pokryjí náklady vynaložené na získání diferenciacie produktu.[26],[29]

Strategie fokální neboli soustředění pozornosti je zcela odlišná od dvou předchozích. Tato strategie usiluje o dosažení konkurenční výhody v úzkém segmentu, a to buď formou nízkých nákladů, nebo diferenciací. Tuto strategii uplatňují podniky, které nejsou natolik silné, aby obsadily celý trh. Fokální strategie využívá nedostatků předchozích strategií a usiluje o jejich využití ve svůj prospěch.[26],[29]

Pro stanovení optimální podnikové strategie je nutné přesně definovat mise, vize podniku a jeho strategické cíle.[19]

Strategické cíle můžeme definovat jako žádoucí stavy, kterých se podnik snaží docílit a které musí být stimulující k dosažení lepších výsledků, měřitelné, akceptovatelné, realistické a přesně určené v čase. Stupeň dosažení těchto cílů lze označit za nejdůležitější měřítko pro hodnocení činnosti podniku. K dosažení strategických cílů podnik musí přijmout určitou strategickou koncepci, pomocí které může získat konkurenční výhodu.[19]

Mise podniku (poslání) vyjadřuje, jaký je současný i budoucí význam existence podniku. Tvoří představu o tom, kam podnik směřuje a čeho chce dosáhnout. Mise stanovuje a sjednocuje chování podniku. Obsahuje přednosti, které podnik má vzhledem k ostatním subjektům, normy chování a morální principy. Má písemnou podobu a může být vyjádřena mottem. Právě pomocí poslání se podnik odlišuje od ostatních subjektů, které působí ve stejném odvětví.[19],[26]

Vize podniku oproti tomu popisuje žádoucí stav, ve kterém se má podnik v dlouhodobém výhledu nacházet a podobu, ve které je nyní. Vize má být stručná a výstižná, stejně jako mise může být také vyjádřena mottem. Identifikuje hlavní změny v organizaci v dlouhodobém horizontu.[26]

## 1.4 Průmysl 4.0

Čtvrtá průmyslová revoluce bývá pojmenována jako „Moderní či chytrá výroba“, „Průmyslový internet věcí“ nebo také „Průmysl 4.0“. Pojem Průmysl 4.0 byl poprvé představen na průmyslovém veletrhu v roce 2013 v Hannoveru, avšak samotné pojetí a základní myšlenka je o 2 roky mladší.[17]

Koncept, který nazýváme 4. průmyslovou revolucí, probíhá již od počátku 21. století. V průmyslu dochází ke změnám způsobu výroby a uplatňují se dosud neznámé inovace. Každá z předcházejících revolucí měla vždy svou hnací sílu. U první revoluce to byla pára, u druhé elektřina, u třetí počítače a internet. U čtvrté průmyslové revoluce je hnací silou chápána digitalizace. Snahou je automatizace většiny současných lidských činností, což vede k zajištění větší rychlosti a efektivity výroby. Výsledkem poté jsou spolehlivější, přesnější a levnější produkty při efektivním využití materiálu. Tato revoluce se odlišuje od ostatních schopností technologií, které jsou schopny vzájemného propojení, komunikace a sjednocení s okolím. Výsledkem těchto technologií je změna podoby současných továren na tzv. chytré továrny (smart factory). Kromě zmíněné digitalizace revoluce přinesla také nové technologie jako například autonomní roboty či aditivní výrobu.[8],[22]

Pro Průmysl 4.0 je typický fenomén nazývaný „Internet věcí“. Tento jev může být definován jako propojování věcí a lidí, kdy k interakci mezi těmito objekty dochází na dálku prostřednictvím internetu. Dalším je „Internet služeb“. V tomto případě se jedná o systémy založené na online práci a sdílení dat v cloudových úložištích, k jejichž užívání stačí webový prohlížeč.[8],[22],[35]

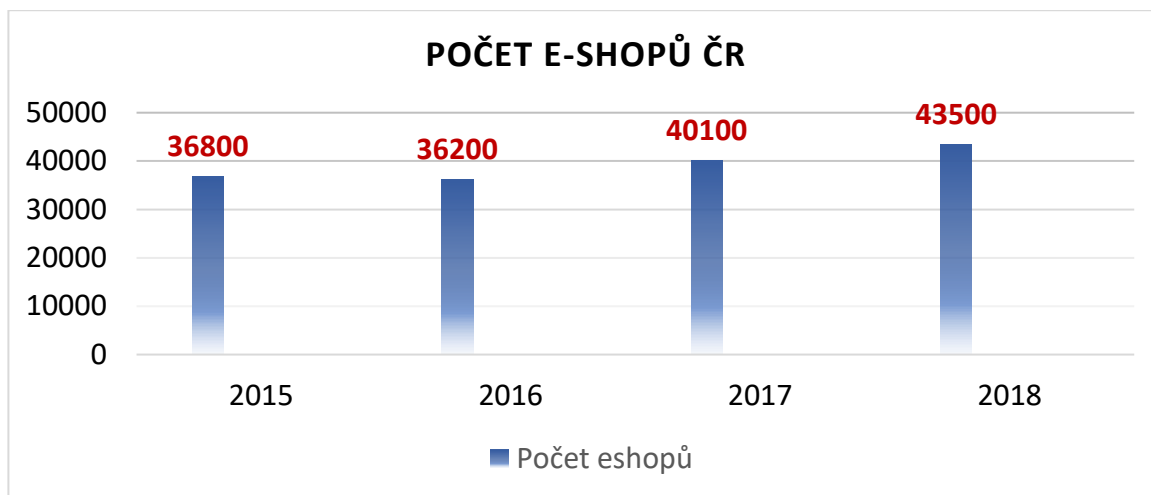
## 1.5 E-commerce a e-shop

E-commerce lze definovat jako formu obchodního styku, kdy celé uskutečnění obchodu (nákup, prodej, platba) probíhá prostřednictvím internetu. Každý podnik, který se rozhoduje o založení elektronického obchodu, by měl mít při nejmenším základní přehled o e-commerce u nás. Podnik by měl vědět, kdo nakupuje na internetu, podle čeho se rozhoduje při nákupu, jaké zboží či služby na internetu nejvíce nakupuje, čeho se obává a další. Pomocí těchto informací se pak podnik rozhodne, zda být online, či ne, a co na svém e-shopu nabízet.[1]

E-shop (elektronický obchod) je dnes nejčastěji využívaným obchodním modelem firem pro kontakt se svými zákazníky. Hlavní výhoda, kterou svým uživatelům přináší, je jednoduchost, dostupnost a pohodlnost. Zákazníci nemusí navštívit prodejnu, aby si vybraný výrobek mohli

zakoupit, ale mohou si jej pohodlně objednat prostřednictvím elektronického katalogu firmy a zaplatit za něj online jakýmkoliv ze způsobů, které obchod nabízí. Hlavní snahou firem při založení e-shopu je snížení nákladů.[1]

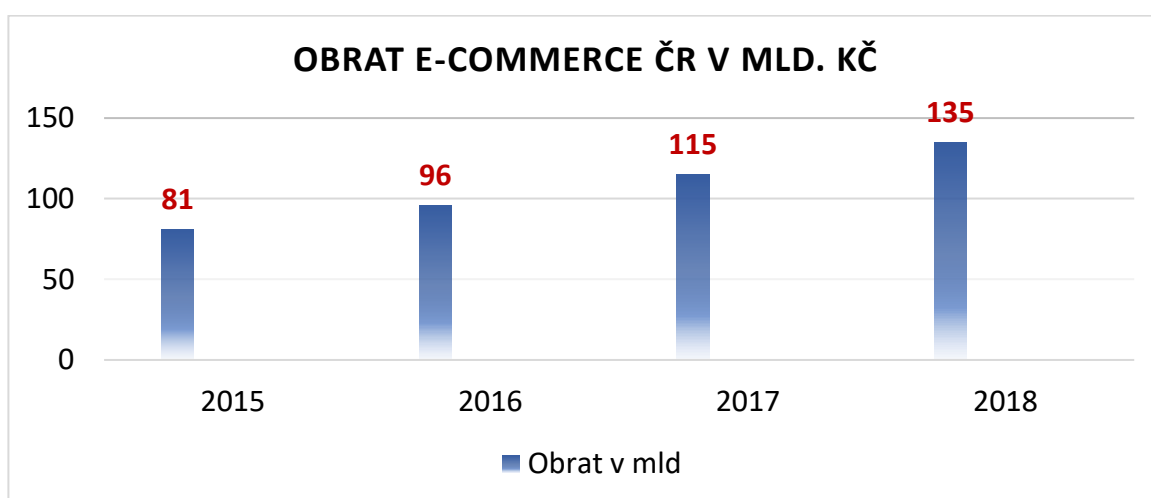
Na obrázku č. 4 je pomocí grafu znázorněn počet e-shopů v jednotlivých letech, který má meziročně rostoucí tendenci.



Obrázek 4: Počet e-shopů v ČR (2015-2018)

*Zdroj: upraveno dle [23]*

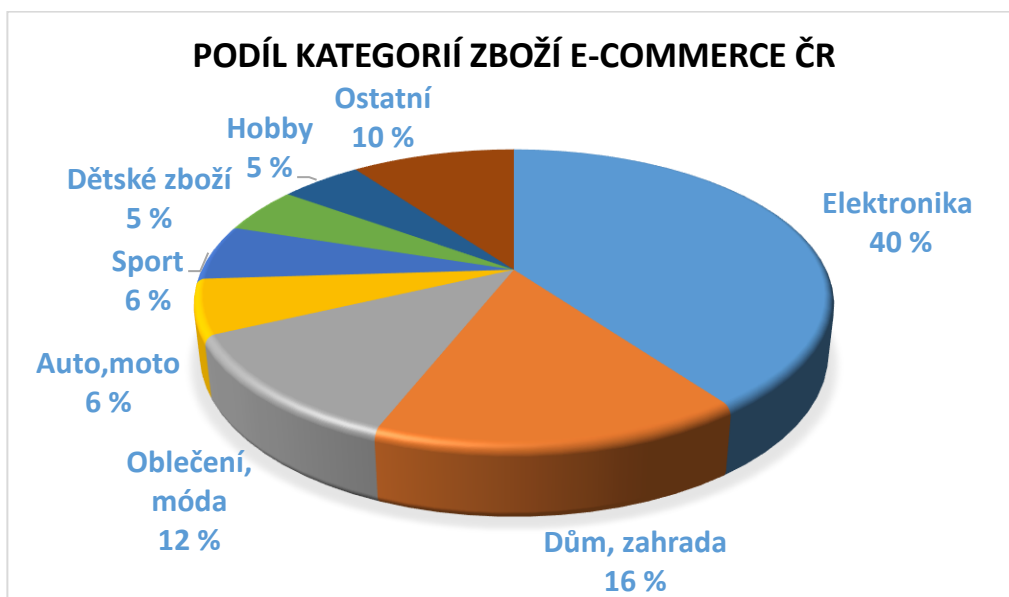
Česká republika je rájem e-shopů. Nakupování prostřednictvím internetu je čím dál více oblíbené, což vede ke každoročnímu růstu obrátu české e-commerce. Na následujícím obrázku č. 5 je vyčíslena v grafu výše obrátu e-commerce v České republice za poslední 4 roky. Obrat za rok 2018 dosáhl 135 miliard Kč. Češi tedy meziročně utráceli o 17 % více.[23]



Obrázek 5: Obrat e-commerce ČR v mld. Kč (2015-2018)

*Zdroj: upraveno dle [23]*

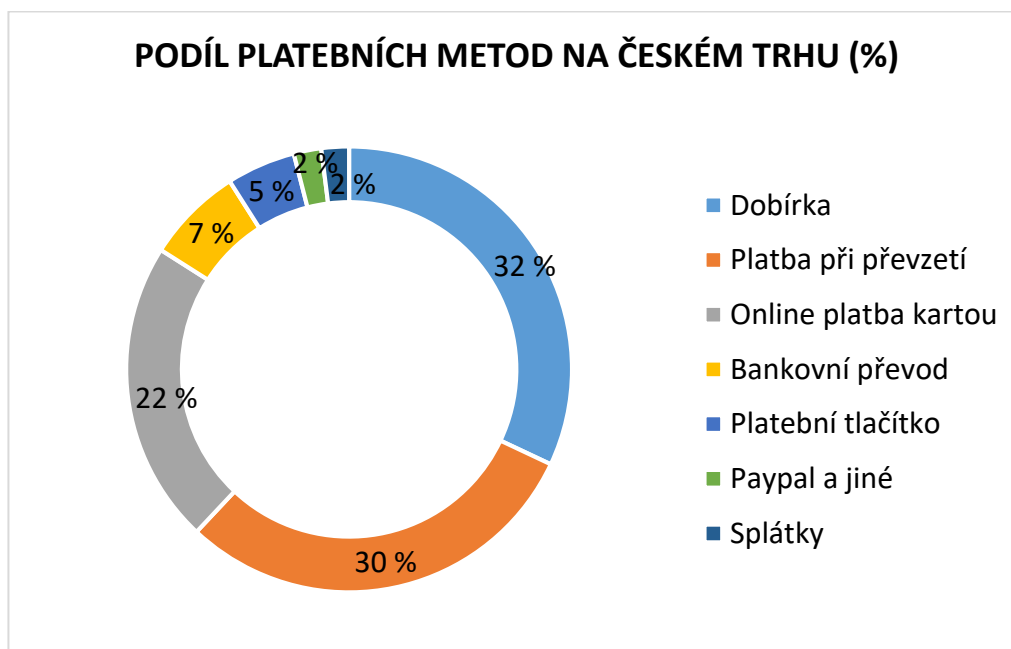
Na obrázku č. 6 je graficky znázorněn podíl jednotlivých kategorií zboží e-shopů. Největší balík peněz zákazníci nechali v elektronických obchodech za mobilní telefony.



Obrázek 6: Podíl kategorií zboží e-commerce ČR za rok 2018

*Zdroj: upraveno dle [23]*

Na obrázku č. 7 je graficky znázorněn podíl platebních metod využívaných na českém trhu. Nejběžnějším způsobem platby je dobírka a platba při převzetí. Poslední roky je zaznamenán rostoucí trend online platby prostřednictvím platební karty.



Obrázek 7: Podíl platebních metod na českém trhu

*Zdroj: upraveno dle [23]*

## 1.6 Marketingový mix v internetovém prostředí

Jedním z nejdůležitějších nástrojů klasického i internetového marketingu je marketingový mix, který označujeme zkratkou „4P“ podle počátečních písmen anglických názvů Product (produkt), Price (cena), Place (distribuce) a Promotion (propagace). Poslední ze čtyř P lze chápat jako veškerou komunikaci, která zahrnuje jednak jednotlivé způsoby komunikace označované jako komunikační mix, komunikační prostředky a také různé techniky využívané v komunikaci se zákazníky.[1],[11]

*„Marketingový mix tvoří souhrn všech nástrojů, které vyjadřují vztah podniku k jeho podstatnému okolí a s jejichž pomocí podnik uskutečňuje své záměry“.*[1]

### 1.6.1 Produkt

Produkt na internetu může představovat zboží, výrobek, myšlenku, informaci nebo i samotné webové stránky. Produkt přináší zákazníkovi určitou hodnotu. Touto hodnotou může být například užitek z používání, úspora financí, času, dobrý pocit, uznání či splněné přání. Rozlišujeme produkty hmotné a nehmotné. Hmotné jsou ty, které jsou prostřednictvím internetu nabízeny a nakupovány, tj. zboží či výrobky. Nehmotné výrobky jsou ty, které jsou prostřednictvím internetu i dodávány, tj. software, filmy, hudba, elektronické noviny či časopisy.[1],[12]

V prostředí internetu nastává značné zkrácení životního cyklu produktů, snižují se náklady na zpracování a vyřízení objednávky. Na internetu na základě znalosti zákazníků a jejich potřeb existuje možnost daný produkt přizpůsobit zákazníkům na míru. Důležitou roli hrají doplňkové služby, což je například rychlost dodání, instalace, záruka. Tyto služby jsou významné, jelikož prostřednictvím internetu je nabízeno velké množství výrobků a zákazník si může vybírat u jakého prodejce si výrobek koupí. Významným hlediskem je také kvalita výrobku. Doplňkové služby se také mohou týkat informací, které jsou na internetových stránkách obchodníky poskytovány. Prodejce má prostřednictvím internetu možnost uvést velké množství informací, reference, ukázková videa či grafické zpracování. V neposlední řadě hraje významnou roli také značka. V konkurenčním prostředí podnikání na internetu je význam značky nezastupitelný. Výrobek lze nahradit či napodobit, ale značku nikoliv. Značka napomáhá odlišení obchodníka od konkurence, což může přispět k tomu, že zákazník nakoupí právě jeho produkty.[1]



## 1.6.2 Cena

Cenou rozumíme výši peněžních prostředků, které jsou nutné k získání daného produktu. Tato cena zahrnuje také dopravné a balné, ztrátu času, psychické nebo fyzické vypětí vynaložené k získání produktu. Oproti ceně v klasickém pojetí má však určité odlišnosti. Ceny na internetu jsou více elastické a jsou nižší než v kamenných prodejnách, a to zejména z důvodu úspor některých nákladů (prodejní personál, pronájem, prodejna a vybavení či skladovací prostory). Mezi další odlišnosti patří možnost měnit ceny prakticky kdykoliv. Zvýšení či snížení se projeví okamžitě. Prostřednictvím internetu mají zákazníci možnost rychlého porovnání s konkurencí. Poté se jim otevírá možnost vybrat tam, kde jim bude nabídnuta nejnižší nebo nejvýhodnější cena. Pro srovnání cen různých obchodů napříč internetem slouží portály Heureka.cz či Zboží.cz.[1],[12]

## 1.6.3 Distribuce

Do distribuce řadíme vše, co je potřeba k tomu, aby se výrobek dostal k zákazníkovi. Distribuci lze v souvislosti s internetem vnímat ze dvou úhlů pohledu. Internet může být chápán jako nová distribuční cesta, tj. u produktů nehmotné povahy (software, hudba, video, online hry). Výhodou této distribuce je rychlé doručení, jednoduchá přeprava, úspora nákladů či možnost vstupu na zahraniční trhy. Naopak nevýhodou je nutnost úpravy produktů v elektronické podobě, technologie, chybějící osobní kontakt či zkrácení rozhodování na straně zákazníka. Internet může být z druhého úhlu pohledu chápán jako nové místo nákupu, tj. u produktů hmotné povahy. V této situaci je zboží prostřednictvím internetu vybráno a zapláceno, ale doručení je uskutečněno klasickou cestou prostřednictvím dopravních společností, zásilkových služeb či na základě osobního vyzvednutí. Výhodou této integrace distribučních cest je možnost objednání online, případné vrácení na pobočce a získání slevy za uskutečněné nákupy. Zde je důležitá včasnost a rychlost dodávky. Zákazník na internetu si vybírá obchodníka, který nabízí zboží od několika výrobců, než aby sám listoval stránkami všech výrobců daného zboží. Zákazník tak šetří čas i peníze. Internet tedy může vést ke zkrácení distribučních cest, ale ne k jejich zrušení.[1],[12]

## 1.6.4 Komunikace

Komunikace je postup, pomocí kterého se sdělení dostává od zdroje k příjemci. Aby fungoval prodej na internetu, musí uživatelé o existenci produktu vědět, být obeznámeni s jeho funkcí

a účelem a být přesvědčeni o jeho výhodách. Naopak dodavatel potřebuje informace o tom, co lidé chtějí, jaká jsou jejich přání a preference. Musí zde tedy fungovat oboustranná komunikace. Nejpoužívanějšími prostředky komunikace na internetu jsou webové stránky, e-shopy, e-mail, blogy, diskuzní fóra, sociální sítě a sdílená multimédia. Soubor nástrojů, které se v rámci komunikace používají, označujeme komunikační mix. Do komunikačního mixu řadíme reklamu, podporu prodeje, public relations a přímý marketing. Jedná se o způsoby, které vedou k odlišení produktů, informování, připomenutí a přesvědčení potenciálních zákazníků.[1],[12]

### **Reklama na internetu**

Jedná se o placený způsob propagace produktů, kdy produkt může být výrobek, zboží, služba či nehmotný výsledek činnosti. Pomocí reklam mohou být také propagovány značky, firmy nebo myšlenky. Internet je vzhledem k dynamicky rostoucímu počtu uživatelů vyhledávaným prostorem pro umístění reklamy. Reklama je nástroj, který slouží k přesvědčení a informování uživatelů tak, aby došlo k vyvolání zájmu o produkt. Internetová reklama se snaží zákazníka přesvědčit, aby si produkt koupil, informuje o produktech a buduje povědomí o značce. Z dlouhodobých záměrů firem je reklama důležitá v neustálém připomínání produktů a značek uživatelům internetu. Inzerenti v současné době utrácejí stále více peněz za tuto formu propagace na internetu z důvodu udržení své konkurenceschopnosti. Uživatel se s reklamou setkává téměř na všech internetových portálech, vyhledávacích a sociálních sítích. Cílem reklamy na internetu může být zvýšení návštěvnosti, prodeje, budování povědomí a image. Reklama může hrát důležitou roli v získávání nových zákazníků, přesvědčování původních nebo v přetahování od konkurence. Účinnost reklamy je sledována v závislosti na zvoleném segmentu. Oproti offline reklamě lze účinnost internetové reklamy dobře měřit. Reklamu na internetu rozdělujeme na PPC reklamy, bannery (plošná reklama), zápisy do katalogů, přednostní výpisy. Výhodou internetových reklam je přesné zacílení, měřitelnost, zpětná vazba a neustálé působení. Za základní nevýhodu je považován její neosobní charakter, tj. nemožnost přímo vidět či vyzkoušet produkt.[12],[31]

### **Podpora prodeje**

Podpora prodeje je další ze způsobů, které se snaží donutit zákazníka k nákupu. Pro tento druh propagace platí, že jsou vždy uplatňovány bezprostředně při nákupu. Příkladem krátkodobé formy podpory prodeje může být akční nabídka na zboží ve slevě. Příkladem dlouhodobé formy podpory prodeje může být sbírání bodů pro získání slevy při dalším nákupu. Podpora prodeje na internetu může být zaměřena jak na výrobky, které se prodávají na internetu, tak i na prodej výrobků v kamenných obchodech. Internet je komunikačním médiem informujícím o jednotlivých aktivitách podpory prodeje. V obou případech se využívají stejné nástroje.

Podporu prodeje je možné členit na pobídky k nákupu, věrnostní programy, partnerské programy a jevy ovlivňující chování zákazníka. Věrnostní programy se specializují na udržování vztahu se zákazníky. Partnerské programy se zaměřují na možnost využití webů třetích stran. Metody chování se zaměřují na ovlivňování kupujících na základě využití nedostatků v myšlení. Cílem této formy propagace je vždy zvýšení prodeje. Podpora prodej se také využívá v konkurenčním boji, pro zvýšení tržeb mimo hlavní sezónu nebo při čištění skladu. Bez podpory prodeje se neobejde žádný produkt.[11],[12],[31]

### **Public relations**

Jedná se o složku komunikačního mixu, která se zaměřuje na veřejnost. Veřejností se rozumí veškeré subjekty, které mají k firmě vztah. Nepatří sem pouze zákazníci, ale také manažeři, majitelé, akcionáři, zaměstnanci, novináři, politici atd. Podnik musí udržovat dobré vztahy se všemi v okolí. Hlavní v public relations je publicita v médiích. Public relations se zaměřuje na vytváření pozitivní obrázku o firmě, jejich produktech a značce. Firmy prostřednictvím PR zjišťují názory na produkty, preference, známost. Základem jsou webové stránky, kam směřují veškeré články, zprávy nebo diskuze.[12],[31]

### **Přímý marketing**

Internet umožňuje v každém případě přímou interakci se zákazníky. Uživatel klikne na reklamu, vyplní formulář, vyjádří názor v diskusi nebo produkt ohodnotí. Přímý marketing zahrnuje činnosti, při kterých je komunikace uskutečňována přímo mezi dvěma subjekty. V přímém marketingu se zákazník často oslovuje adresně. Nejčastěji využívanou formou je sdělení pomocí emailu. Mezi jeho výhody patří nízká cena a vysoké zacílení. Je nezbytné se soustředit na obsahovou stránku rozesílaných emailů, aby příjemci setrvali u této formy komunikace. Vždy je důležité, aby se jednalo o relevantní a zajímavé informace, jejichž odběr uživatel nezruší. Může se jednat například o zajímavou nabídku, informace o aktuálních trendech, poskytování rad ohledně používání či ošetřování produktu, doporučení ke koupi souvisejících produktů atd. Pokud má být tato forma komunikace účinná, je třeba jí věnovat pozornost a neustále zdokonalovat.[12],[31]

## 2 METODY HODNOCENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI

Podnik pro vyhodnocení současného stavu vzhledem ke konkurenci může využít řadu metod hodnocení. V této kapitole budou popsány některé vybrané metody:

- SWOT analýza,
- Porterův model pěti sil,
- finanční analýza.

### 2.1 SWOT analýza

SWOT analýza je jedna z nejméně efektivních a zároveň nejpoužívanějších metod strategické analýzy podniku z hlediska klíčových faktorů. Klíčové faktory představují silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby v podnikovém okolí. Níže je v grafickém znázornění uvedena tzv. matice SWOT analýzy.[6],[19]

Tabulka 1: Matice SWOT analýzy

SWOT		
<b>Vnitřní prostředí</b>	<b>Silné stránky</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Kvalifikovaný personál</li><li>• Finanční stabilita</li><li>• ...</li></ul>	<b>Slabé stránky</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Spolehlivost strojů</li><li>• Stabilita procesů</li><li>• ...</li></ul>
<b>Vnější prostředí</b>	<b>Příležitosti</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Nové technologie</li><li>• Nový produkt</li><li>• ...</li></ul>	<b>Hrozby</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Daňová reforma</li><li>• Monopolní dodavatel</li><li>• ...</li></ul>

*Zdroj: upraveno dle [34]*

Pro stanovení klíčových faktorů je nutné, aby byla provedena důkladná analýza současného stavu (vnitřní prostředí) a současné situace v okolí (vnější prostředí).[6],[18]

Při analýze vnitřního prostředí se určují a hodnotí silné a slabé stránky podniku. Silné a slabé stránky by se měly vztahovat k vnitřním faktorům úspěchu organizace ve všech významných oblastech. Je nutné stanovit, zda je daný faktor dobrou či špatnou stránkou.[6],[18]

Při analýze vnějšího prostředí se určují a hodnotí příležitosti a hrozby. V této části dochází k monitorování okolí podniku. Příležitosti a hrozby by se měly vztahovat k vlivům vnějšího prostředí ve všech významných oblastech. Je důležité zkoumat jak mikro, tak makroprostředí

podniku. Makroprostředí může zahrnovat vlivy ekonomické, ekologické, politické, technologické či právní. Mikroprostředí může zahrnovat zákazníky, konkurenty, dodavatele či distributory. Všechny uvedené složky mají vliv na schopnost podniku dosáhnout zisku.[6],[18]

Proto, aby SWOT analýza dávala smysl, je nutné klást důraz nejen na sestavení čtyřech klíčových faktorů (S-W-O-T), ale také na navazující opatření, která plynou z definovaných strategií. Základní strategie lze znázornit také ve formě matice, která vyjadřuje vztahy mezi jednotlivými klíčovými faktory. Na základě této matice lze vytvářet potenciální strategie pro další rozvoj organizace.[6],[19],[25]

Tabulka 2: Strategie SWOT

Vnitřní prostředí Vnější prostředí	Silné stránky (W)	Slabé stránky (S)
Příležitosti (O)	<b>Strategie WO</b> <b>MAX-MAX</b> maximalizací silných stránek – maximalizovat příležitosti	<b>Strategie SO</b> <b>MIN-MAX</b> minimalizací slabých stránek – maximalizovat příležitosti
Hrozby (T)	<b>Strategie WT</b> <b>MAX-MIN</b> maximalizací silných stránek – minimalizovat hrozby	<b>Strategie ST</b> <b>MIN-MIN</b> minimalizací slabých stránek – minimalizovat hrozby

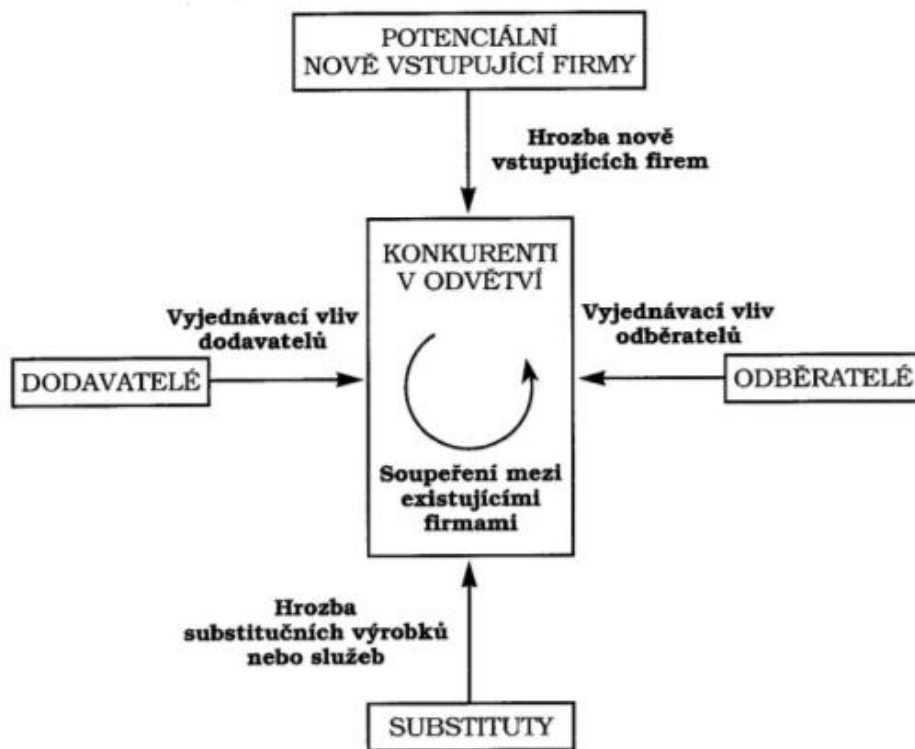
*Zdroj: upraveno dle [6]*

Analýza slouží jako podklad pro formulaci směrů, aktivit, strategií a cílů podniku. Hlavní výhodou této metody je její srozumitelnost, jednoduchost a snadná aplikovatelnost. Jedná se o nástroj, který slouží jako podpora v rozhodování. Analýza s sebou přináší i jisté nevýhody, neurčuje váhy jednotlivých vlivů, což může vést k přehlížení hrozeb či slabých stránek. Dále je potřeba brát stále v potaz, že se jedná pouze o vodítko, které podnikům má ukázat směr, jímž se mají vydat. U této metody je proto nutná kombinace s dalšími metodami, protože i SWOT analýza se může stát důvodem pro špatné rozhodnutí.[6],[19],[25]

## 2.2 Porterův model pěti sil

Porter pomocí svého modelu poukazuje na fakt, že ziskovost odvětví je závislá na pěti konkurenčních faktorech, které ovlivňují ceny, náklady a investice firem v odvětví. Na základě těchto pěti konkurenčních sil je určena strategická pozice podniku působícího v daném odvětví.

Při vstupu podniku na trh je nezbytné analyzovat pět sil, které určují přitažlivost daného odvětví. Jak velkou měrou ovlivňují tyto faktory konkurenci a daný podnik, se liší v závislosti na odvětví. Každé odvětví má svou strukturu, v každém z nich je důležitost jednotlivých faktorů odlišná. Pomocí modelu pěti konkurenčních sil podnik určí faktory, které jsou pro konkurenci rozhodující a na základě toho poté volí konkurenční strategii. Pro dosažení Porterova modelu je nutné sledovat zejména vývoj oborového okolí podniku, tj. mikrookolí, ale je nutné také respektovat makrookolí podniku týkající se hrozby vstupu zákazníků a substitutů. Na obrázku č. 8 jsou znázorněny jednotlivé konkurenční síly a jejich vzájemná působnost.[6],[25],[30]



Obrázek 8: Porterův model pěti sil

Zdroj: [30]

### Hrozba rivality v odvětví

Pokud již v daném odvětví působí velké množství silných konkurentů, pak se odvětví stává nepřitažlivým. Rivalita se zvyšuje v případech, kdy odvětví stagnuje nebo se zmenšuje, jelikož podniky mohou dosáhnout vyššího podílu na trhu jedině na úkor konkurence. Další faktor, který působí na rivalitu, jsou vysoké fixní náklady, jelikož firmy jsou pod nátlakem, aby dosáhly plného využití kapacit, i pokud by mělo dojít ke snížení cen. Důsledkem mohou být cenové

války. Velký zájem ze strany konkurence udržet pozici na trhu, jejich vysoký počet a nepatrné rozdíly mezi produkty jsou chápány jako faktory, které zhoršují rivalitu.[6]

### **Hrozba vstupu potencionální nové konkurence**

V situaci, kdy na trh vstupují nové podniky, může jejich vstup vést ke zvýšení výrobních kapacit a tím k převisu nabídky nad poptávkou. Toto má za následek pokles ceny, ztrátu podílu, zvýšení nákladů, což vede ke snížení celkové ziskovosti. Hrozba ze vstupu nových konkurentů závisí na bariérách vstupu do daného odvětví, které bývají nejčastěji spojeny s působením faktorů jako jsou úspory z rozsahu, kapitálová náročnost vstupu, přístup k distribučním kanálům, reakce zavedených firem, legislativa, vládní zásahy, diferenciací výrobků. Pokud se bude nahlížet na trh z hlediska ziskovosti odvětví, pak je nejatraktivnější trh, jehož vstupní bariéry jsou vysoké a výstupní nízké. V tomto případě pouze málo podniků může do odvětví vstoupit a ty neúspěšné mohou trh jednoduše opustit. Pokud jsou vstupní i výstupní bariéry vysoké, existuje vysoký potenciál ziskovosti. S tím je ale spjato riziko, kdy neúspěšné firmy jsou nuceny na trhu zůstat a bojovat o existenci. Pokud jsou vstupní i výstupní bariéry nízké, podniky mohou lehce do odvětví vstoupit i vystoupit, zisk je v tomto případě nízký. Pokud jsou vstupní bariéry nízké a výstupní vysoké, podniky mohou lehce do odvětví vstoupit, ale později při zhoršení podmínek je obtížné trh opustit. Toto má za následek nízké výnosy a nadbytečnou výrobu pro všechny podniky v odvětví.[6],[30]

### **Hrozba vstupu substitutů**

V situaci, kdy jiný produkt uspokojí potřebu zákazníka a současně je výhodnější, tzn. levnější, ve vyšší kvalitě či s poskytnutím dalších služeb, hrozí přechod zákazníka ke konkurenci. Bariérou mohou být vysoké náklady na přechod ke konkurenci. Pokud existuje hrozba zastupitelnosti výrobků, pak se odvětví stává neatraktivním. Každý podnik musí sledovat vývoj cen u substitutů. Tato hrozba bývá často podceňována. Pokud podnik vyrábějící substituty zdokonalí svoji technologii pro výrobu, ceny a zisk na trhu klesnou.[6],[26]

### **Hrozba rostoucí vyjednávací síly kupujících**

V situaci, kdy mají zákazníci velkou moc při vyjednávání, se trh stává nepřitažlivým. Velkou moc při vyjednávání mají ti zákazníci, kteří nakupují většinu produkce a kterých je na trhu málo. Zákazníci poté tlačí na snižování cen, očekávají lepší kvalitu a více služeb, což vede ke snižování zisku prodávajícího. Prodávající může reagovat tím, že se zaměří na zákazníky, kteří mají menší moc, nebo změni dodavatele. Větší ochranou ze strany prodávajícího je přijít s nabídkou, která se neodmítá.[6],[26]

### **Hrozba rostoucí vyjednávací síly dodavatelů**

V situaci, kdy dodavatelé mohou zvyšovat ceny či snižovat kvalitu a kvantitu dodávek, se odvětví stává nepřítažlivým. Pokud existuje omezený počet dodavatelů na trhu, je jejich pozice silná. Jejich síla roste v případě, kdy dodavatelé poskytují jedinečné výrobky nebo pokud dodávaný výrobek tvoří podstatný vstup nakupujícího. Pro obranu je nejlepší budovat vztahy s dodavatelem.[6],[26]

## **2.3 Finanční analýza**

Finanční analýza je chápána jako metoda hodnocení finančního hospodaření podniku, diagnostikuje jeho „finanční zdraví“. Tato metoda slouží jako nástroj pro vymezení ekonomických systémů a k odhalení nejen jejich současného a minulého působení, ale také pro odhad jejich budoucího vývoje.[14],[32]

Základem finanční analýzy jsou účetní data. Analýza spoléhá na veřejně dostupné údaje a údaje, které jsou poskytnuty přímo podnikem. Tato data jsou dále analyzována a doplňována finančními i nefinančními ukazateli. Takto získané informace vedou ke zhodnocení celkového hospodaření a finanční situace podniku a jsou podkladem pro finanční rozhodování. Výsledky finanční analýzy jsou významné zejména pro vlastníky podniku, banky, obchodní partnery, zaměstnance, konkurenční firmy, statní orgány a další.[14],[20],[32]

Cílem finanční analýzy je posoudit vliv interního i externího prostředí podniku, zanalyzovat dosavadní vývoj podniku, vazby mezi ukazateli, porovnat výsledky v prostoru, poskytnout informace pro budoucí rozhodování, rozebrat jednotlivé varianty vývoje v budoucnu a vybrat nejpříjemnější variantu a v neposlední řadě také výsledky interpretovat včetně návrhů v rámci finančního plánování a řízení podniku. Při realizaci finanční analýzy je nutné brát v potaz podmínku aplikovatelnosti, tzn. využití metody musí být adekvátní podmínkám podniku, podmínku efektivnosti, tzn. očekávané náklady by neměly být vyšší než očekávané výnosy, a podmínku účelnosti, tzn. analýza musí být v souladu se stanoveným cílem.[32]

Dle oblasti zaměření členíme finanční analýzu na vnitřní (interní) a vnější (externí). Interní analýza vychází z dat účetnictví, vnitropodnikové evidence a kalkulací. Jejím účelem je zhodnocení výsledků z minulosti, porovnání skutečnosti se stanoveným plánem, porovnání s konkurenčními podniky a podniky stejného odvětví. Externí analýza je realizována subjekty z vnějšího prostředí (banky, investoři, obchodní partneři). Tato analýza vychází u údajů finančních výkazů – cash flow, rozvaha, výkaz zisku a ztrát. Účelem je stanovení úrovně investičního potenciálu podniku.[20]



V rámci finanční analýzy se uplatňují dvě techniky, tj. procentní rozbor a poměrová analýza. Procentní rozbor zahrnuje procentní analýzu účetních výkazů, kdy se absolutní částky uvedené ve finančních výkazech převedou na procentní vyjádření. Výkazy lze analyzovat pomocí vertikální a horizontální analýzy, které umožňují nahlédnout na absolutní údaje z výkazů v různých souvislostech. Vertikální analýza zkoumá strukturu finančních výkazů ve vztahu k určité veličině. Vypočítávají se podíly jednotlivých položek rozvahy na aktivech a položek výkazu zisku a ztrát na výnosech. Horizontální analýza zkoumá vývoj veličin v čase, nejčastěji ve vztahu k předchozímu období. Vertikální a horizontální analýza sleduje vývoje pouze jedné veličiny, tj. položky rozvahy či výsledovky, v čase nebo ve vztahu k určené veličině. Poměrová analýza vyjadřuje poměr jednotlivých položek mezi sebou. Díky tomu se finanční situace podniku ukazuje v dalších souvislostech.[14],[20],[32]

### **Analýza poměrových ukazatelů**

Poměrové ukazatele vyjadřují podíl dvou absolutních ukazatelů. Slouží k porovnání určitého podniku s jinými podniky nebo průměrem odvětví. Jedná se o nejrozšířenější metodu finanční analýzy, jelikož poskytuje rychlý a nenákladný obraz o finanční situaci podniku.[20],[32]

Mezi základní skupiny poměrových ukazatelů řadíme[32]:

- ukazatele rentability,
- ukazatele aktivity,
- ukazatele zadluženosti,
- ukazatele likvidity.

### **Ukazatele rentability**

Ukazatele měří ziskovost podnikových aktivit. Porovnávají zisk podniku s položkami potřebnými k jeho dosažení (vlastní kapitál, tržby, cizí kapitál). Obecný tvar tohoto ukazatele lze vyjádřit jako:

$$\frac{\text{výnosy}}{\text{vložený kapitál}} \quad (14)$$

U každého ukazatele je vždy uvedena optimální hodnota. Pro ukazatele rentability platí, že čím vyšší je výsledek, tím je to lepší. Hodnoty ukazatele nabývají záporných hodnot v případě, kdy podnik vykazuje ztrátu. Níže jsou uvedeny nejčastěji využívané ukazatele. Čítec zlomku není jednoznačně určen. Využívá se zisk před zdaněním a úroky (EBIT), zisk před zdaněním a úhradou dlouhodobých úroků, zisk před zdaněním (EBT), zisk po zdanění (EAT) či zisk po zdanění zvýšený o nákladové úroky. Volba závisí na účelu analýzy.[20],[32]

a) Rentabilita aktiv (ROA)

$$ROA = \frac{\text{zisk}}{\text{aktiva}} \quad (32)$$

Ukazatel je vyjádřen jako podíl zisku k celkovým aktivům. Nebere ohled na to, z jakých zdrojů byla aktiva financována. V čitateli vzorce lze použít EBIT či EAT. V případě, kdy je dosažen EBIT, jedná se o ukazatel, který měří produkční sílu podniku před odpočtem daní a nákladovými úroky. Pokud se dosadí do vzorce EAT, počítá se i s úroky.[32]

b) Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

$$ROE = \frac{\text{zisk}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (32)$$

Ukazatel je vyjádřen jako podíl zisku k vlastnímu kapitálu. Pomocí tohoto ukazatele vlastníci či akcionáři zjistí s jakou efektivností je vložený kapitál využit. V čitateli se nejčastěji uvádí čistý zisk po zdanění (EAT).[20],[32]

c) Rentabilita tržeb (ROS)

$$ROS = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}} \quad (32)$$

Ukazatel je vyjádřen jako podíl zisku k tržbám. Ukazatel vyjadřuje čistý výnos podniku, který byl dosažen prodejem výrobků nebo služeb. Měří, kolik korun čistého zisku přináší jedna koruna tržeb.[20],[32]

d) Rentabilita dlouhodobých zdrojů (ROCE)

$$ROCE = \frac{\text{zisk}}{(\text{dlouhodobé dluhy} + \text{vlastní kapitál})} \quad (32)$$

Ukazatel je vyjádřen jako podíl čistého zisku k dlouhodobým finančním prostředkům, které má podnik k dispozici. Ukazatel měří výnosnost podniku bez ohledu na jeho finanční strukturu a bývá využíván zejména ve veřejně prospěšných podnicích.[20],[32]

### **Ukazatele aktivity**

Ukazatele měří efektivnost hospodaření podniku s jeho aktivy. Pokud jich má více, než je v dané situaci potřeba, vznikají mu přebytečné náklady, které vedou k dosažení nízkého zisku. Naopak pokud jich má méně, než je potřeba, musí se vzdát potenciálních výnosů z výhodných podnikatelských příležitostí, což má za následek snížení tržeb. Níže jsou uvedeny nejčastěji využívané ukazatele.[20],[32]

a) Obrat zásob

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{Ø zásoby}} \quad (20)$$

Ukazatel vyjadřuje počet obrátek zásob za dané období, zpravidla jeden rok. Vyjadřuje kolikrát je položka prodána a znovu uskladněna. Čím je hodnota vyšší, tím je situace přijatelnější. [20],[14],[32]

b) Doba obratu zásob

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\text{tržby}/365} \quad (20)$$

Ukazatel vyjadřuje průměrný počet dnů, po které jsou zásoby vázány v podniku až do doby jejich spotřeby či prodeje. Čím je doba kratší, tím se zásoby rychleji vrací a tím lze hospodaření považovat za více efektivní. [20],[32]

c) Doba obratu pohledávek

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{tržby}/365} \quad (20)$$

Ukazatel vyjadřuje dobu, po kterou musí podnik čekat na platby za prodané zboží. Čím je doba obratu kratší, tím lze považovat hospodaření za více efektivní. [20]

d) Obrat stálých aktiv

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}} \quad (32)$$

Ukazatel vyjadřuje efektivnost využití stálých aktiv podniku tím, že zjišťuje, kolikrát se stálá aktiva obrátí za rok. Nižší hodnota poukazuje na nižší využití výrobních kapacit. V tomto případě by nemělo docházet k dalšímu rozšiřování podnikových investic. Ukazatel lze využít také pro výpočet obratu oběžných či celkových aktiv. Pokud jsou hodnoty nižší než průměr odvětví, je třeba navýšit tržby nebo snížit stav aktiv, případně obojí. [20],[32]

### **Ukazatele zadluženosti**

Ukazatele sledují vztah mezi cizími a vlastními zdroji financování. Firma může mít vysokou zadluženost, aniž by se jednalo o negativní vlastnost podniku. Její růst může vést k celkové rentabilitě vlastního kapitálu. Níže jsou uvedeny nejčastěji využívané ukazatele. [14],[32]

a) Celková zadluženost

$$\text{Věřitelské riziko} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (20)$$

Ukazatel je vyjádřen jako podíl cizího kapitálu k celkovým aktivům. Při výpočtu ukazatele se vychází z rozvahy. Optimální hodnota tohoto ukazatele je v rozmezí 40–60 %. Při vyhodnocení ukazatele se dostávají do rozporu zájmy vlastníků a věřitelů. Zájem vlastníků je vyšší míra zadlužení, jelikož nízké hodnoty vedou ke snížení výnosnosti kapitálu. Naopak zájem věřitelů je nižší míra zadlužení, jelikož vysoký podíl cizího kapitálu vede ke zvýšení rizika podnikání.[20]

b) Ukazatel úrokového krytí

$$\text{Ukazatel úrokového krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{nákladové úroky}} \quad (20)$$

Ukazatel je vyjádřen jako podíl zisku k nákladovým úrokům. Při výpočtu se vychází z výsledovky. Udává, kolikrát zisk přesáhne úroky v daném období. Optimální hodnota se pohybuje v rozmezí 8-9 ve vyspělých zemích, v našich podmínkách v rozmezí 5-6. V případě nízké hodnoty ukazatele podnik vykazuje sníženou schopnost platit za využití cizích zdrojů. Tento ukazatel využívají banky.[20]

#### **Ukazatele likvidity**

Ukazatele likvidity měří schopnost podniku uspokojit své splatné závazky. Likviditu lze definovat jako souhrn všech likvidních prostředků, které má podnik k dispozici pro úhradu svých závazků. Rozlišujeme obvykle tři ukazatele likvidity.[14],[20]

a) Běžná likvidita

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (20)$$

Ukazatel měří platební schopnost podniku za kratší období. Je vyjádřen jako podíl oběžných aktiv ke krátkodobým závazkům (splatných do 1 roku). Vyjadřuje, kolikrát oběžná aktiva pokryjí krátkodobé závazky. Výsledky se porovnávají s průměrem odvětví. Optimální hodnota se pohybuje v rozmezí 1,5–2,5.[14],[20],[32]

b) Pohotová likvidita

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (20)$$

Ukazatel měří platební schopnost podniku poté, co se odečtou nejméně likvidní aktiva – zásoby s obvykle ztrátovým prodejem, a ponechají se pouze peněžní prostředky, krátkodobé CP a krátkodobé pohledávky. Výsledky se porovnávají s průměrem odvětví a standardními hodnotami. Optimální hodnota se pohybuje v rozmezí 1-1,5.[14],[20],[32]

c) Okamžitá likvidita

$$Okamžitá\ likvidita = \frac{finanční\ majetek}{krátkodobé\ závazky} \quad (20)$$

Ukazatel měří schopnost podniku hradit své splatné dluhy. Označuje se jako poměr hotovosti. Je vyjádřen jako podíl peněz a krátkodobých závazků (krátkodobé CP, splatní dluhy, směnečné dluhy a šeky). Optimální hodnota se pohybuje kolem 0,5.[14],[20],[32]

## 3 CHARAKTERISTIKA PODNIKU

### 3.1 Základní informace

Firma XY vznikla jako společnost s ručením omezeným a na trhu působí od roku 2006. Společnost se zabývá prodejem zboží pro cyklistiku a volný čas. V nabídce obchodu je možné nalézt přes 30 000 produktů od všech světových značek. Prodej společnosti funguje prostřednictvím internetu. Internetový obchod nabízí různé možnosti dodání zboží. Dopravu veškerého sortimentu zajišťuje pomocí přepravní služby GLS, PPL, Toptrans. Dále nabízí možnost osobního odběru na pobočce v Pardubicích či využití poboček Zásilkovna.cz. Obchod dodává za příznivou cenu také na Slovensko. Platební možnosti internetového obchodu jsou standardní, tj. dobírka, bankovní převod či platba v hotovosti při osobním vyzvednutí.[9]

### 3.2 Portfolio zboží a služeb

Internetový obchod [www.xy.cz](http://www.xy.cz) se snaží uspokojit poptávku po jízdách kolech značek Author, Kellys, Amulet, Pells, Galaxy, A-gang, Spyder a Giant. Mimo jízdni kola a cyklistické potřeby nabízí široký sortiment zboží pro volnočasové aktivity. Nabídka produktů a značek je velmi rozmanitá a každý si zde přijde na své. V portfoliu zboží obchodu se nachází tyto kategorie a produkty[9]:

- Cyklistika – jízdni kola, koloběžky, rámy na kolo, komponenty na kolo, doplňky na kolo, computery, dětské sedačky a vozíky, cyklonářadí a maziva, přilby a brýle na kolo, cyklistické oblečení, tretry a boty na kolo, chrániče těla, nosiče kol, střešní boxy.
- Outdoor – trekové hole, nordic walking hole, krokoměry, stany a spacáky, sportovní oblečení, sportovní obuv, sportovní batohy, impregnace.
- Trenažéry a fitness – trenažéry na zadní kolo, cyklistické válce, rotopedy, cyklotrenažéry a spinnigová kola, běžecké pásy, eliptické trenažery, ergometry, fitness pomůcky, pomůcky na jógu, masážní pomůcky, posilovací stroje, činky, steppery, recumbenty, veslovací trenažéry.
- Sporttestery – sporttestery, sportovní hodinky, výškoměry, navigace, krokoměry, stopky, kamery, sportovní sluchátka, baterie.
- Sportovní výživa – sportovní výživa, masážní oleje, produkty Energy.
- Inline a skate – kolečkové brusle, pennyboardy, skateboardy, longboardy, waveboardy, chrániče, přilby na skate, inline.

- Zimní sporty – dětské boby a sánky, zimní brusle, lyžařské brýle, lyžařské přilby, lyžařské chrániče, oblečení na lyže, běžecké lyžování, sněžnice, nesmeky, tepelné polštářky, funkční prádlo.
- Ostatní sporty – běh, trampolíny, paddleboardy, stolní tenis, sedací vaky a pytle, plavecké vybavení, badminton, basketbal, florbal, fotbal, volejbal, míče.
- Dětský svět – stavebnice, hračky, plyšáci, doplňky na kolo.
- Dárky – dárkové poukazy, dárky pro cyklisty.

## 4 POUŽITÉ METODY HODNOCENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI

### 4.1 SWOT analýza

Na základě zjištěných dat o společnosti XY, s.r.o. a její konkurenci byla vytvořena matice zahrnující silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Matice SWOT analýzy je znázorněna v tabulce č. 3.

Tabulka 3: Matice SWOT analýzy xy.cz

SWOT		
<b>Vnitřní prostředí</b>	<b>Silné stránky</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• široká nabídka produktů</li><li>• cenová dostupnost sortimentu</li><li>• kvalita nabízeného sortimentu</li><li>• přední světové značky</li><li>• ovládání sociálních sítí</li><li>• využívání srovnávacích portálů</li><li>• PPC kampaně</li><li>• pobočka</li><li>• možnost vrácení zboží zdarma</li><li>• doprava zdarma při nákupu nad 2000 Kč</li></ul>	<b>Slabé stránky</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• chybí možnost online platby kartou</li><li>• chybí zákaznický servis</li><li>• chybí věrnostní program</li><li>• chybí akce na podporu prodeje</li></ul>
<b>Vnější prostředí</b>	<b>Příležitosti</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• rostoucí trend nakupování přes internet</li><li>• rostoucí trend aktivního využívání volného času</li><li>• nové metody platby</li><li>• akce na podporu prodeje</li><li>• zlepšení ekonomické úrovně kupujících</li><li>• průzkum spokojenosti zákazníků</li></ul>	<b>Hrozby</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• změny v chování zákazníků</li><li>• vysoké náklady na propagaci</li><li>• přesycenost zákazníků reklamními sděleními</li><li>• neefektivní online propagace</li><li>• nedůvěra zákazníků vůči nakupování přes internet</li><li>• substituce zboží stejného využití levnější alternativou</li></ul>

*Zdroj: vlastní zpracování dle [9]*



## **Strategie SWOT**

Pro volbu strategie je nutné stanovit si, jakým způsobem lze využít silné stránky a eliminovat slabé stránky ve spojení s maximalizací příležitostí a minimalizací hrozeb.

### **S-O**

Na základě široké nabídky a kvality sortimentu má podnik možnost získávat informace od svých zákazníků pro ovlivnění budoucí poptávky. Dosavadní internetovou propagací lze aktivně využívat k pořádání různých akcí na podporu prodeje pro zákazníky. Cenová dostupnost a široká nabídka má pozitivní vliv na současný rostoucí trend sportovního vyžití. Neustálý zvyšující se trend nakupování přes internet může podnik využívat zejména prostřednictvím srovnávacích stránek, PPC systémů a sociálních sítí.

### **W-O**

Zavedením věrnostního programu, platby online či pořádáním jednorázových akcí může podnik efektivněji využít současný rostoucí trend nakupování přes internet.

### **S-T**

Propracovaná internetová propagace a využívání všech dostupných kanálů za pomoci specialistů vedou k efektivnímu nakládání s financemi na propagaci. Prostřednictvím využívání vhodně zvolené propagace by nemělo dojít k přesycení zákazníků reklamními sděleními. Cenová dostupnost a nabídka světových značek může vést k udržení zákazníků bez nutnosti hledání substitučních levnějších produktů. Vzhledem ke kvalitě a cenové dostupnosti zboží by změna ekonomické úrovně kupujících neměla ovlivnit poptávku po produktech.

### **W-T**

Zavedení věrnostního programu, akcí na podporu prodeje či zákaznického servisu vede k vybudování důvěry zákazníků vůči nakupování přes internet.

Na základě provedené SWOT analýzy byla vybrána strategie, která je vzhledem k aktuální situaci podniku na konkurenčním trhu rozhodující. Podnik by se měl nyní zaměřit zejména na rozšíření aktivit online marketingu, které mají nejvýznamnější vliv na prodej e-shopu vzhledem k rostoucí poptávce po nákupu zboží prostřednictvím internetu.

## **4.2 Porterův model pěti sil**

Pro detailnější analýzu faktorů ovlivňujících postavení na trhu byla sestavena Porterova analýza pěti sil, mezi které patří hrozba rivality v odvětví, hrozba vstupu nových konkurentů na trh, hrozba substitutů, hrozba rostoucí vyjednávací síly zákazníků a hrozba rostoucí vyjednávací síly dodavatelů.

### **Hrozba rivality v odvětví**

Konkurence v prostředí internetového podnikání je v současné době obrovská. Hlavním důvodem velké rivality jsou nízké náklady a možnost celorepublikového nebo dokonce zahraničního cílení. Většina obchodů bojuje o své zákazníky dnes a denně prostřednictvím různých forem marketingu. Marketing, copywriting a další formy propagace zde hrají velmi důležitou roli. Všechny tyto formy mají vliv na samotného zákazníka. Pokud podnik zákazníka osloví tak, že zákazník nakoupí a v budoucnu se nákup nebojí opakovat, může dojít k rozšíření kladné zkušenosti i do jeho okolí, což může poté vést k získání nových zákazníků a tím navýšení tržeb.

### **Hrozba vstupu potencionální nové konkurence**

Hrozba vstupu potencionální nové konkurence na internetový trh není zanedbatelná. Mohou za to především nízké bariéry vstupu. Na internetu je možné začít podnikat takřka s čímkoliv s minimálními náklady na vstup a provoz. Hrozba vstupu konkurence je tedy vysoká, ale v případě, kdy si obchod bude udržovat stávající zákazníky a bude razit dosavadní přístup, bude jeho konkurenceschopnost stále na velmi dobré úrovni.

### **Hrozba vstupu substitutů**

Hrozba vstupu substitutů ovlivňuje vybraný podnik minimálně. Jedná se o obchod, který pouze prodává zboží, ale nevyrábí. Substituty by mohly vzniknout, pokud by došlo k objevení něčeho speciálního v rámci výroby či naopak k nahrazení materiálu levnější alternativou. Toto by ovšem bylo v kompetenci výrobců a pro podnik by nebyl problém produkty zařadit do nabídky.

### **Hrozba rostoucí vyjednávací síly kupujících**

Vyjednávací síla ze strany kupujících není podstatným faktorem. Zákazník, který se rozhodne na e-shopu uskutečnit objednávku, má pravděpodobně o zboží zájem. Nejedná se o zboží každodenní potřeby ani zboží potřebné k chodu domácnosti. Zákazník nakupující na xy.cz rád sportuje a aktivně využívá volný čas. Zákazníka s největší pravděpodobností osloví široká nabídka sortimentu na jednom místě. Snahou podniku je přimět zákazníka k opakovanému nákupu.

### **Hrozba rostoucí vyjednávací síly prodávajících**

Podnik je zavázán s dodavateli stejně jako většina jeho současné konkurence. Jakákoliv uskutečněná změna dodavatelů má vliv nejen na společnost XY, s.r.o., ale na všechny odběratele v daném odvětví.

## 4.3 Finanční analýza

Pro přiblížení finanční situace podniku byla vypracována základní finanční analýza. V této kapitole jsou analyzovány jednotlivé poměrové ukazatele, které řadíme mezi jedny z nejčastěji využívaných metod finanční analýzy. Tyto ukazatele udávají poměr dvou hodnot získaných z finančních výkazů.

### 4.3.1 Analýza poměrových ukazatelů – rentabilita

Rentabilita je pro každý podnik klíčový faktor. Podnik, který se chce na trhu udržet a být konkurenceschopný, by měl dosahovat zisku. V rámci rentability byla uskutečněna analýza tří základních ukazatelů, tj. rentabilita aktiv, rentabilita vlastního kapitálu a rentability tržeb.

#### a) ROA

Ukazatel rentability aktiv je určen podílem zisku k celkovým aktivům podniku. K výpočtu se používá zisk před úroky a zdaněním (EBIT).

Tabulka 4: Rentabilita aktiv

Rok	2015	2016	2017
<b>EBIT (tis. Kč)</b>	146	325	183
<b>Aktiva (tis. Kč)</b>	1 952	2 867	3 274
<b>ROA (%)</b>	<b>7,48 %</b>	<b>11,34 %</b>	<b>5,59 %</b>

*Zdroj: vlastní zpracování dle [9]*

#### b) ROE

Ukazatel rentability vlastního kapitálu je určen podílem zisku k vlastnímu kapitálu podniku.

Tabulka 5: Rentabilita vlastního kapitálu

Rok	2015	2016	2017
<b>EAT (tis. Kč)</b>	65	262	99
<b>VK (tis. Kč)</b>	-886	880	968
<b>ROE (%)</b>	<b>- 7,34 %</b>	<b>29,77 %</b>	<b>10,23 %</b>

*Zdroj: vlastní zpracování dle [9]*

#### c) ROS

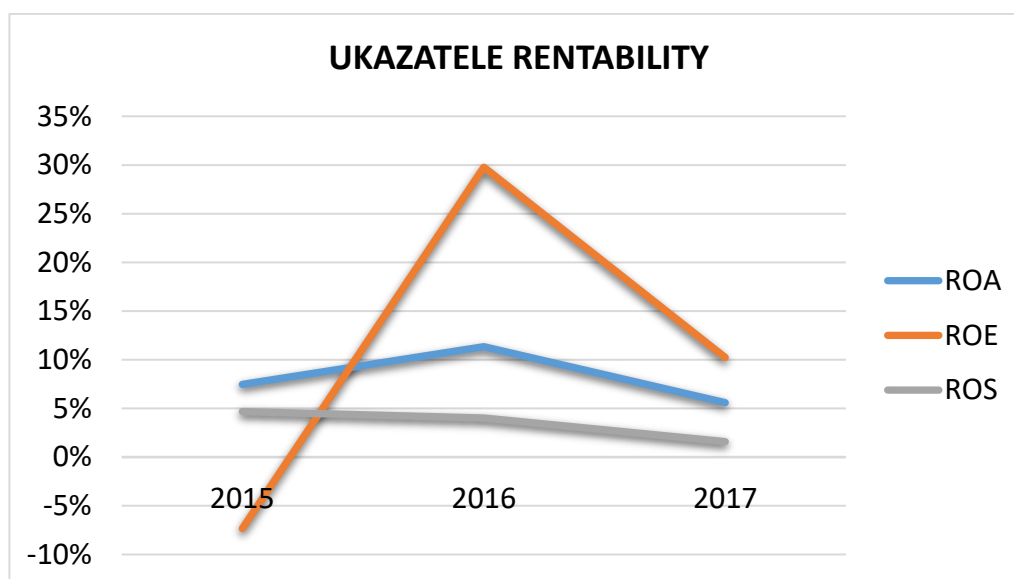
Ukazatel rentability tržeb je určen podílem zisku k tržbám. Vyjadřuje tedy čistý výnos, který plyne z prodeje.

Tabulka 6: Rentabilita tržeb

Rok	2015	2016	2017
EBIT (tis. Kč)	146	325	183
Tržby (tis. Kč)	3 120	8 107	11 489
ROS (%)	<b>4,68 %</b>	<b>4,00 %</b>	<b>1,59 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle [9]

### Vyhodnocení ukazatelů rentability



Obrázek 9: Ukazatele rentability (ROA, ROE, ROS)

Zdroj: vlastní zpracování

Získané hodnoty ukazatele ROA vyjadřují, kolik korun zisku přináší jedna koruna aktiv. Společnost XY, s.r.o. má poměrně nízkou rentabilitu aktiv. Neexistuje zde ale doporučená hodnota. Rentabilita aktiv v roce 2016 vzrostla na 11,34 % díky značnému zvýšení zisku, kdy ale zároveň došlo ke zvýšení aktiv. Poté v roce 2017 došlo k jejímu propadu téměř o 6 %, což bylo způsobeno poklesem zisku a růstem hodnoty aktiv. Aktiva vzrostla vlivem zvýšení zásob.

Hodnoty ukazatele ROE jsou v zájmu vlastníků společnosti, jelikož tento ukazatel představuje výnosnost jejich investic. Opět pro tento ukazatel neexistuje doporučená hodnota. Společnost XY, s.r.o. se dostala v roce 2015 do minusových hodnot, bylo zde dosaženo záporných hodnot vlastního kapitálu. V roce 2016 se společnost dostala do kladných hodnot vlivem více jak 200% nárůstu vlastního kapitálu. Růst ukazatele byl také způsoben díky značnému navýšení čistého zisku společnosti. V roce 2017 došlo k poklesu čistého zisku společnosti a nárůstu vlastního kapitálu. Hodnota rentability vlastního kapitálu poklesla o 19 %.

Rentabilita tržeb ROS má klesající charakter. Doporučené hodnoty tohoto ukazatele neexistují. Tržby z prodeje zboží společnosti každý rok rostou. Zisk před zdaněním a úroky měl v roce 2016 také rostoucí charakter, ale v roce 2017 došlo k jeho poklesu. Z tohoto důvodu byl zaznamenán v roce 2017 značný pokles. Dle výpočtů společnost nemá vysoké ziskové marže, v posledním roce byly ve výši 1,59 %. Nejvyšší byly v roce 2015 a to 4,68 %.

### 4.3.2 Analýza poměrových ukazatelů – aktivita

Pomocí těchto ukazatelů je zjištěna efektivnost hospodaření podniku s jeho aktivy. V rámci aktivity byla uskutečněna analýza tří ukazatelů, tj. obrat aktiv, doba inkasa pohledávek, doba úhrady krátkodobých závazků.

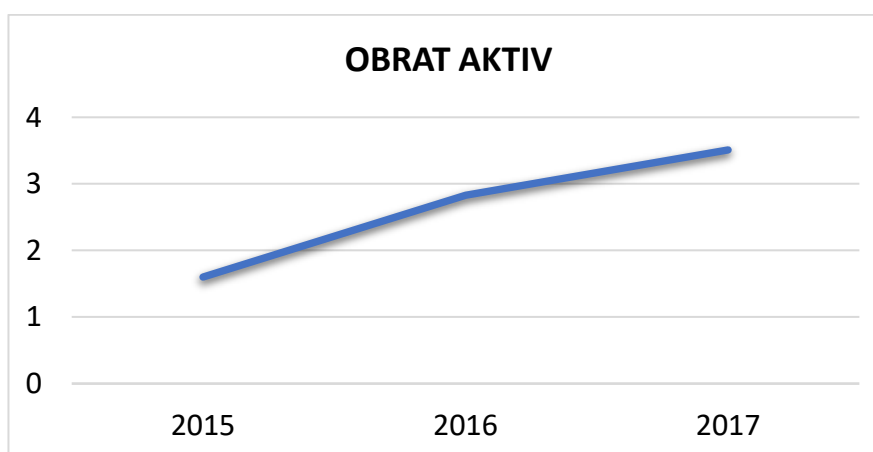
#### a) Obrat aktiv

Ukazatel obrat aktiv je určen podílem tržeb k aktivům podniku. Vyšší konkurenceschopnosti dosahuje podnik, který je schopen dosahovat vyšších tržeb při malém množství majetku.

Tabulka 7: Obrat aktiv

Rok	2015	2016	2017
<b>Tržby (tis. Kč)</b>	3 120	8 107	11 489
<b>Aktiva (tis. Kč)</b>	1 952	2 867	3 274
<b>Obrat aktiv</b>	<b>1,60</b>	<b>2,83</b>	<b>3,51</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle [9]



Obrázek 10: Obrat aktiv

Zdroj: vlastní zpracování

Obrat aktiv udává efektivnost podniku při využívání veškerých jeho aktiv. Optimální hodnota je více než 1. Společnost dosahuje ve všech uvedených letech vyšší hodnoty než 1. V rámci

tohoto ukazatele tedy společnost dosahuje velmi dobrých výsledků. Každým rokem se hodnota ukazatele zvyšuje, zejména v důsledku každoročního vysokého nárůstu tržeb.

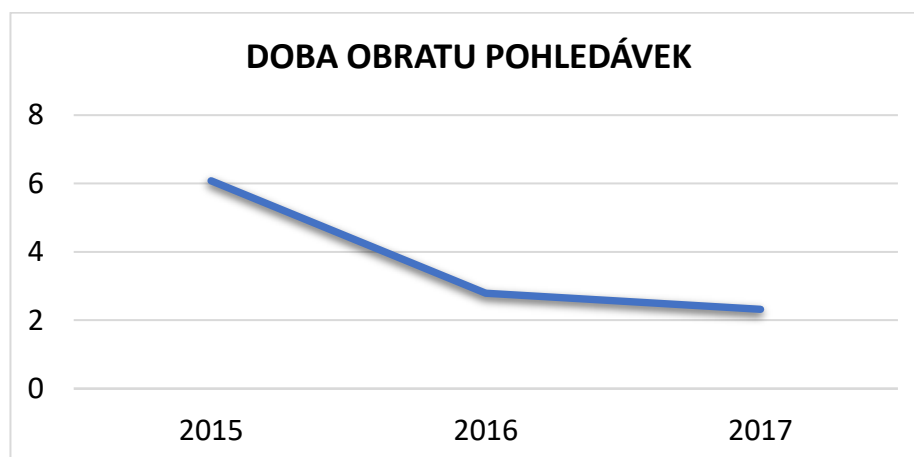
### b) Doba obratu pohledávek

Doba obratu pohledávek se určí jako podíl pohledávek k tržbám dělených 365. Zde je optimální dosahovat co nejnižších hodnot.

Tabulka 8: Doba obratu pohledávek

Rok	2015	2016	2017
<b>Pohledávky (tis. Kč)</b>	52	62	73
<b>Tržby (tis. Kč)</b>	3 120	8 107	11 489
<b>Doba obratu pohledávek</b>	<b>6,08</b>	<b>2,79</b>	<b>2,32</b>

*Zdroj: vlastní zpracování dle [9]*



Obrázek 11: Doba obratu pohledávek

*Zdroj: vlastní zpracování*

Ukazatel doby obratu pohledávek by měl dosahovat co nejnižších hodnot kvůli tomu, aby společnost neměla finanční prostředky vázané v pohledávkách a mohla je zhodnocovat. Společnost XY, s.r.o. dosahuje nízkých hodnot tohoto ukazatele a každoročně hodnota tohoto ukazatele klesá.

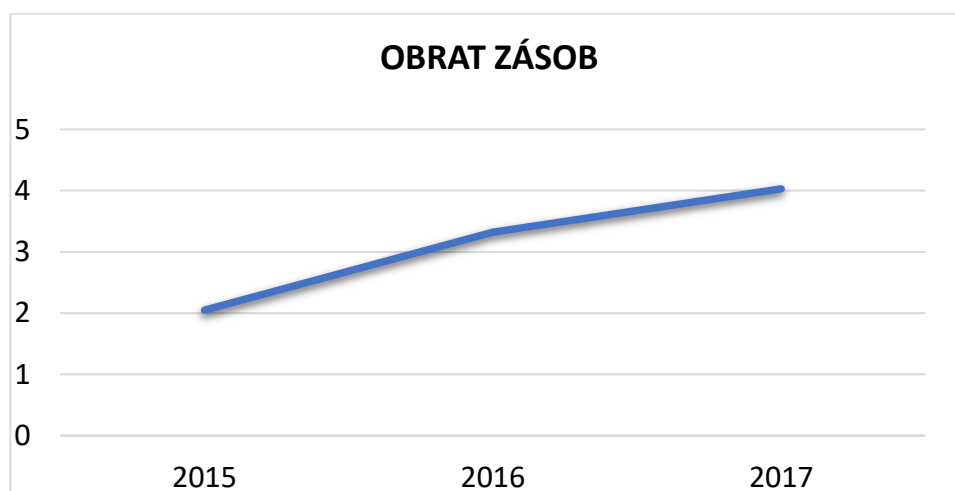
### c) Obrat zásob

Ukazatel obrat zásob vyjadřuje počet obrátek zásob za dané období, zpravidla jeden rok.

Tabulka 9: Obrat zásob

Rok	2015	2016	2017
<b>Tržby (tis. Kč)</b>	3 120	8 107	11 489
<b>Zásoby (tis. Kč)</b>	1 522	2 445	2 850
<b>Obrat zásob</b>	<b>2,05</b>	<b>3,32</b>	<b>4,03</b>

*Zdroj: vlastní zpracování dle [9]*



Obrázek 12: Obrat zásob

*Zdroj: vlastní zpracování*

Ukazatel obratu zásob nám udává kolikrát za rok se naše zásoby přemění na tržby. Čím vyšších hodnot je dosaženo, tím lépe. Na obrázku č. 12 je vidět, že každoročně tento ukazatel roste. Společnost tedy je schopna efektivně přeměňovat zásoby v tržby.

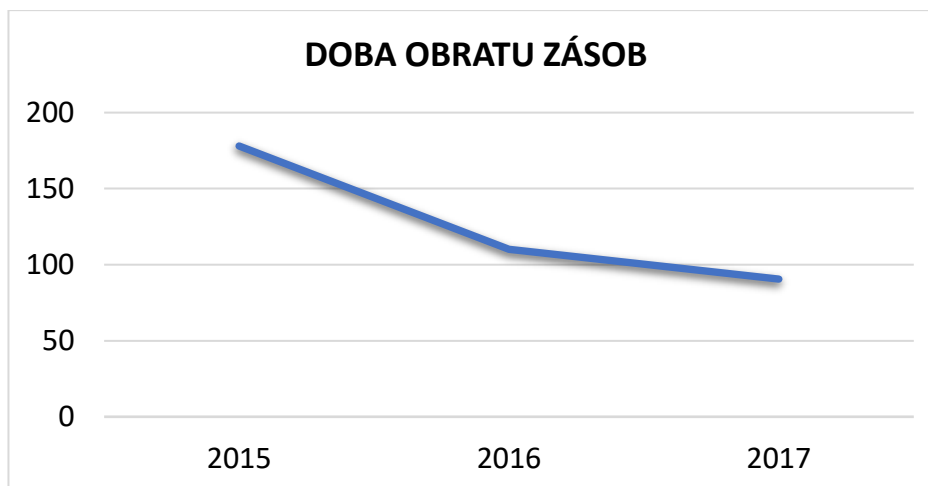
#### **d) Doba obratu zásob**

Ukazatel se určí jako podíl zásob k tržbám dělených 365. Hodnota vyjadřuje průměrný počet dnů, po které jsou zásoby vázané v podniku až do doby jejich spotřeby či prodeje.

Tabulka 10: Doba obratu zásob

Rok	2015	2016	2017
<b>Zásoby (tis. Kč)</b>	1 522	2 445	2 850
<b>Tržby (tis. Kč)</b>	3 120	8 107	11 489
<b>Doba obratu zásob</b>	<b>178,05</b>	<b>110,08</b>	<b>90,54</b>

*Zdroj: vlastní zpracování dle [9]*



Obrázek 13: Doba obratu zásob

*Zdroj: vlastní zpracování*

Podnik lze považovat za více efektivní v případě, kdy se doba obratu zásob zkracuje. Na obrázku č. 13 je vidět, že se každoročně doba obratu zásob zkracuje. Snahou podniku je hospodařit se zásobami čím dál více efektivněji.

### 4.3.3 Analýza poměrových ukazatelů – zadluženost

Ukazatele zadluženosti jsou důležité při rozhodování věřitelů o poskytnutí finančních prostředků podniku. V rámci zadluženosti byla uskutečněna analýzy dvou ukazatelů, tj. úrokové krytí a celková zadluženost.

#### a) Celková zadluženost

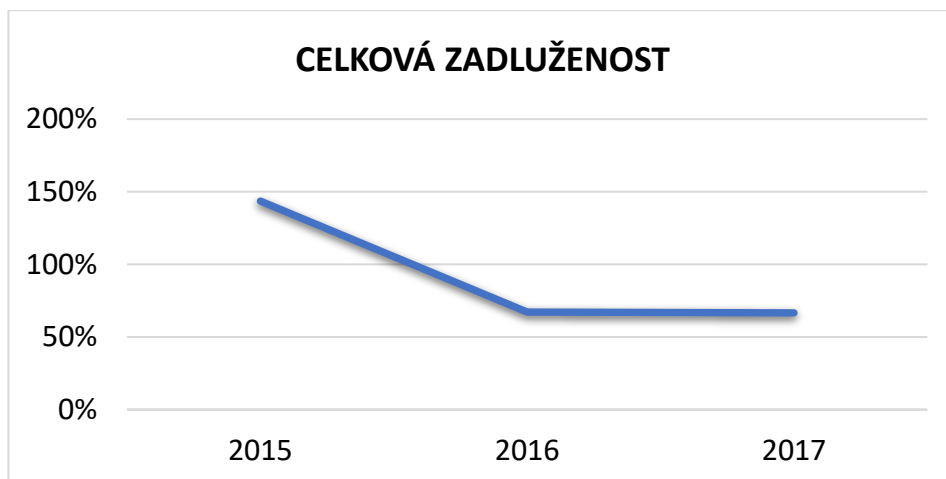
Ukazatel celková zadluženost je určen podílem cizího kapitálu k celkovým aktivům podniku.

Tabulka 11: Celková zadluženost

Rok	2015	2016	2017
<b>Cizí kapitál (tis. Kč)</b>	2 802	1 923	2 180
<b>Aktiva (tis. Kč)</b>	1 952	2 867	3 274
<b>Zadluženost (%)</b>	<b>143,55 %</b>	<b>67,07 %</b>	<b>66,59 %</b>

*Zdroj: vlastní zpracování dle [9]*





Obrázek 14: Celková zadluženost

*Zdroj: vlastní zpracování*

Ukazatel vyjadřuje zadluženost podniku, přičemž jeho optimální hodnota je v rozmezí 40-60 %. Společnost XY, s.r.o. nedosahuje tohoto rozmezí, ale postupně se mu přibližuje. V roce 2015 byla hodnota ukazatele dvojnásobná.

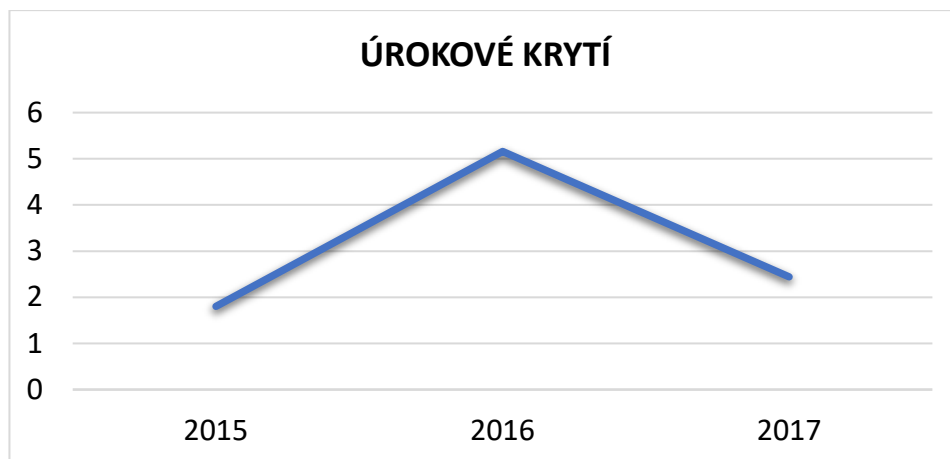
#### **b) Ukazatel úrokového krytí**

Ukazatel je určen podílem zisku k nákladovým úrokům. Ukazatel udává, kolikrát zisk přesáhne úroky za sledované období.

Tabulka 12: Úrokové krytí

Rok	2015	2016	2017
<b>EBIT (tis. Kč)</b>	146	325	183
<b>Nákladové úroky (tis. Kč)</b>	81	63	75
<b>Úrokové krytí</b>	<b>1,80</b>	<b>5,16</b>	<b>2,44</b>

*Zdroj: vlastní zpracování dle [9]*



Obrázek 15: Ukazatel úrokového krytí

*Zdroj: vlastní zpracování*

Ukazatel charakterizuje podnik z hlediska jeho schopnosti splácet úroky z úvěru. Minimální hodnota ukazatele je 1. Společnost dosahuje v jednotlivých letech hodnot vyšších jak 1, je tedy schopna platit náklady spojené s využíváním cizího kapitálu.

#### 4.3.4 Analýza poměrových ukazatelů – likvidita

Ukazatele likvidity určují schopnost podniku uspokojit své závazky. V rámci likvidity byla uskutečněna analýzy tří ukazatelů, tj. běžná, pohotová a okamžitá likvidita.

##### a) Běžná likvidita

Ukazatel běžné likvidity je určen podílem oběžných aktiv ke krátkodobým závazkům podniku.

Tabulka 13: Běžná likvidita

Rok	2015	2016	2017
<b>Oběžná aktiva (tis. Kč)</b>	1 604	2 520	2 921
<b>Krátkodobé závazky (tis. Kč)</b>	1 010	778	925
<b>Běžná likvidita</b>	<b>1,59</b>	<b>3,23</b>	<b>3,16</b>

*Zdroj: vlastní zpracování dle [9]*

##### b) Pohotová likvidita

Ukazatel pohotové likvidity je určen podílem oběžných aktiv po odečtení zásob ke krátkodobým závazkům.

Tabulka 14: Pohotov likvidita

Rok	2015	2016	2017
<b>Obžn aktiva (tis. Kč)</b>	1 604	2 520	2 921
<b>Zásoby (tis. Kč)</b>	1 522	2 445	2 850
<b>Krtkodob závazky (tis. Kč)</b>	1 010	778	925
<b>Pohotov likvidita</b>	<b>0,08</b>	<b>0,10</b>	<b>0,08</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle [9]

### c) Okamžit likvidita

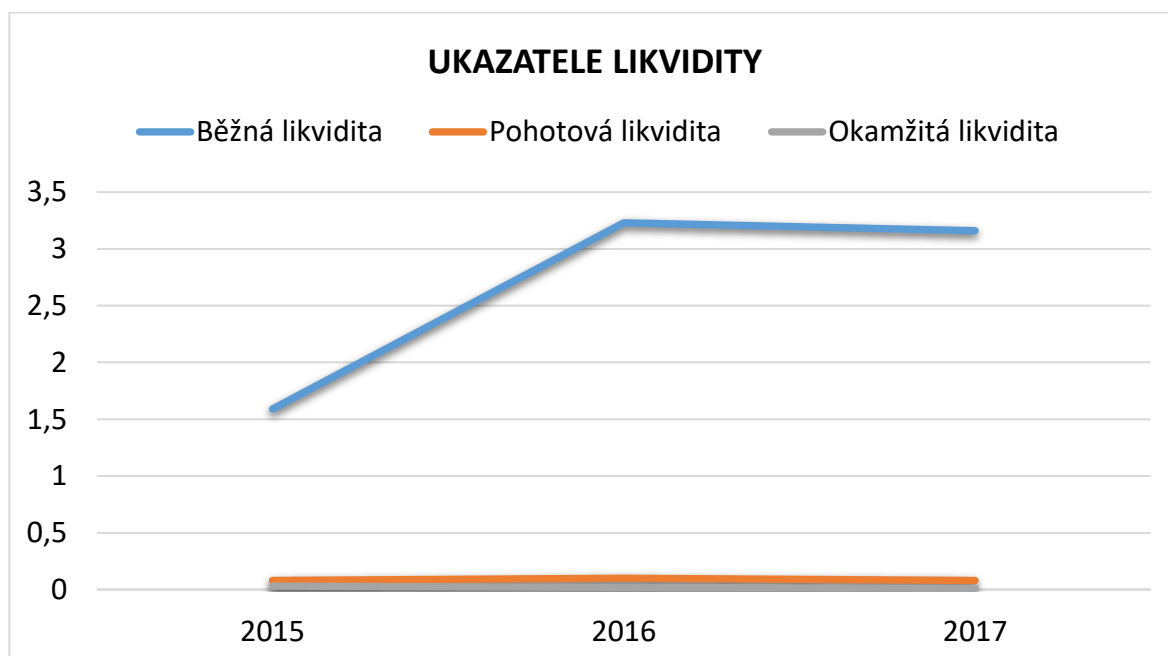
Ukazatel okamžit likvidity je určen podilem finančního majetku ke krtkodobm závazkům. Vyjadřuje, jak je podnik schopen hradit své dluhy.

Tabulka 15: Okamžit likvidita

Rok	2015	2016	2017
<b>Peněžní prostředky (tis. Kč)</b>	30	13	11
<b>Krtkodob závazky (tis. Kč)</b>	1 010	778	925
<b>Pohotov likvidita</b>	<b>0,03</b>	<b>0,02</b>	<b>0,01</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle [9]

### Vyhodnocen ukazatelů likvidity



Obrezek 16: Ukazatele likvidity

Zdroj: vlastní zpracování

Běžná likvidita by měla dosahovat optimálně hodnot mezi 1,5-2,5. Společnost XY, s.r.o. nedosahuje tohoto rozmezí, ale zároveň hodnota neklesá pod 1. Hodnota nižší než 1 svědčí o nepříznivé platební schopnosti podniku. Čím vyšší hodnoty je dosaženo, tím větší je schopnost podniku dostát svým závazkům. Hodnoty se přibližují doporučenému rozmezí.

Ukazatel pohotovosti likvidity měří platební schopnost podniku, poté co se odečtou nejméně likvidní aktiva. Optimální hodnota se pohybuje v rozmezí 1-1,5. Společnost XY, s.r.o. se nachází pod doporučenou hranicí. Výsledek je výrazně nižší než výsledek běžné likvidity. Společnost dosahuje kritických hodnot, které svědčí o velkém podílu zásob ve struktuře oběžných aktiv, tzn., že společnost má své volné prostředky vázány především v zásobách. Společnost tedy není schopna dostát svým krátkodobým závazkům bez toho, aby prodávala své zásoby.

Optimální hodnota ukazatele okamžité likvidity se pohybuje kolem 0,5. Společnost XY, s.r.o. se pohybuje pod doporučenou hodnotou. Je zde snižena schopnost hradit krátkodobé závazky okamžitě.

## 5 ANALÝZA KONKURENCE POMOCÍ MARKETINGOVÉHO MIXU

V další části byla vypracována analýza konkurenčních internetových obchodů pomocí internetového nástroje Marketing Miner, internetových vyhledávačů Google a Seznam, zbožíových srovnávačů Heureka.cz a Zboží.cz. Výsledkem analýzy je přehled konkurence na internetu vyhodnocený pomocí jednotlivých složek marketingového mixu.

### 5.1 Produkt

Společnost XY, s.r.o. má ve svém portfoliu nabízených produktů na internetu celkem 37 420 produktů. Na Heureka.cz bylo nalezeno 1 783 konkurentů, kteří prodávají alespoň jeden stejný produkt jako společnost XY, s.r.o. V tabulce č. 16 je vyjmenováno 11 internetových obchodů, které mají největší počet stejných produktů.

Tabulka 16: Konkurence v rámci produktu

Jméno	Počet produktů
<b>Kola Špaček</b>	6711
<b>Axit</b>	6329
<b>Cycology</b>	6197
<b>Open-sport.cz</b>	5813
<b>Nákupní dům Praha</b>	5533
<b>KUBULE.cz</b>	5448
<b>k-sports</b>	5166
<b>Mc Bike</b>	5152
<b>Cyklovybava.cz</b>	5065
<b>Pelotony</b>	4395
<b>kupkolo.cz</b>	4096

*Zdroj: vlastní zpracování dle [21]*

Z tabulky č. 16 byly vybrány pro hodnocení produktu dva e-shopy, a to kolaspacak.cz a axit.cz. Pro detailnější komparaci e-shopů je vhodné porovnat nejen produkty, ale také doplňkové služby. Mezi tyto služby řadíme kvalitu, značku, rychlost dodání, instalaci, záruku, reference či grafické zpracování. Tyto služby hrají pro zákazníka při výběru produktu důležitou roli.

Všechny porovnávané obchody mají ve své nabídce produkty světových značek, u kterých je kvalita zajištěna. E-shopy jsou distributory stejných značek cyklistických potřeb, zákazník se v tomto případě nebude rozhodovat mezi e-shopy na základě značky.

S produktem souvisí i jeho prezentace. Nejprve porovnáme samotné grafické zpracování nabídky produktů. Celková struktura všech tří e-shopů je volena způsobem, který je přijatelný. Rozdíl mezi e-shopy je v umístění menu. Xy.cz využívají levé menu, kde je umístěn veškerý sortiment. Hlavička slouží jako informační prvek pro potenciální zákazníky. Nechybí zde ani rychlé vyhledávání produktů. Kolospacek.cz a axit.cz využívá horní menu pro umístění veškerého sortimentu. Levé menu je využito pro pokročilé hledání, novinky e-shopu či odkaz na facebookové stránky. Ani zde nechybí rychlé vyhledávání produktů.

Mezi e-shopy je rozdíl v grafickém zpracování jednotlivých produktů. Xy.cz nabízí detailnější grafické náhledy jednotlivých produktů a více variant pohledu na produkt. Všechny e-shopy mají u produktů uveden detailní popis s jednotlivými parametry.

Co se týká záruky, není ani na jednom z porovnávaných e-shopů uvedena informace týkající se záručních podmínek. Tato informace je pro zákazníky nakupující zboží tohoto charakteru důležitá a měla by být součástí e-shopu.

Dále stojí za zmínku instalace, která ale v tomto případě není náročná. E-shopy nabízí produkty, u kterých je instalace snadná. Jedinou překážkou by pro někoho mohlo být smontování doručeného kola. V tomto případě axit.cz nabízí na stránkách návod pro sestavení kola zakoupeného na jejich e-shopu.

Další důležitou službou jsou reference a případné věrnostní programy. Kolospacek.cz má na stránkách hodnocení od svých zákazníků, což je pro něj výhodou. Tyto reference jsou pro potenciální zákazníky důležité a doporučuje se je mít na e-shopu uvedené. Zákazník tak má jistotu, kam posílá své peníze a zda mu bude zboží doručeno. Dále také nabízí slevu 5 % na nákup pro registrované. Axit.cz nabízí věrnostní program, kdy se při nákupu produktu zákazníkovi načítají věrnostní body, které lze poté využít na dárkový certifikát pro úhradu dalších objednávek či jako dárek.

Důležitým hlediskem je dále rychlost dodání. Zákazník často shání věci na poslední chvíli a doba dodání je pro něj jediným rozhodujícím faktorem. Všechny e-shopy mají u produktu informaci, zda je skladem či nikoliv. Xy.cz a kolospacek.cz mají tuto informaci v základním přehledu produktů dané kategorie, u axit.cz je tato informace až po otevření konkrétního produktu.

## 5.2 Cena

Ze získaných dat vyplývá, že většina konkurentů prodává produkty za vyšší cenu než xy.cz. Nejlevnější konkurencí je, stejně jako v rámci produktů, e-shop kolospacek.cz, který nabízí 88,59 % shodných produktů levněji než xy.cz.

Na Heurce xy.cz působí v 246 kategoriích. Na obrázku č. 17 je uvedeno 18 kategorií, ve kterých působí společnost XY, s.r.o. s největším podílem svých produktů. U 201 kategorií je xy.cz v průměru levnější než konkurence, u 45 kategorií je xy.cz dražší než konkurence.

Kategorie	Průměrná pozice	Průměrná nejnižší cena	Průměrná nejvyšší cena	Průměrná vaše cena	Počet produktů
Heureka.cz / Sport / Cyklistika / Cyklistické příslušenství	1,98	323,96 Kč	455,82 Kč	367,06 Kč	1698
Heureka.cz / Sport / Cyklistika / Oblečení a boty / Cyklistické tretry	3,36	3 523,69 Kč	4 165,42 Kč	3 856,97 Kč	1398
Heureka.cz / Sport / Cyklistika / Oblečení a boty / Cyklistické rukavice	2,11	386,38 Kč	519,12 Kč	429,31 Kč	1251
Heureka.cz / Sport / Cyklistika / Oblečení a boty / Cyklistické dresy	2,15	951,47 Kč	1 210,88 Kč	1 022,23 Kč	914
Heureka.cz / Sport / Cyklistika / Oblečení a boty / Cyklistické kalhoty	1,94	1 292,97 Kč	1 571,66 Kč	1 379,34 Kč	840
Heureka.cz / Sport / Cyklistika / Pláště	3,78	547,86 Kč	780,84 Kč	625,30 Kč	697
Heureka.cz / Oblečení a móda / Pánské oblečení / Pánské ponožky	2,00	209,89 Kč	256,59 Kč	233,05 Kč	659
Heureka.cz / Sport / Cyklistika / Komponenty pro jízdní kola / Gripy a omotávky	6,56	302,25 Kč	439,39 Kč	359,92 Kč	622
Heureka.cz / Sport / Cyklistika / Košíky a lahve	3,82	161,98 Kč	260,27 Kč	178,62 Kč	486
Heureka.cz / Sport / Cyklistika / Nářadí	2,25	532,14 Kč	689,49 Kč	613,18 Kč	480
Heureka.cz / Sport / Cyklistika / Komponenty pro jízdní kola / Ovládání / Představce	3,13	1 069,61 Kč	1 408,50 Kč	1 222,30 Kč	451
Heureka.cz / Sport / Cyklistika / Oblečení a boty / Návleky	4,37	482,09 Kč	636,80 Kč	575,80 Kč	444
Heureka.cz / Oblečení a móda / Pánské oblečení / Pánská trička	1,83	634,18 Kč	835,23 Kč	725,24 Kč	421
Heureka.cz / Sport / Cyklistika / Jízdní kola	2,62	24 108,99 Kč	26 738,41 Kč	25 144,28 Kč	384
Heureka.cz / Oblečení a móda / Dámské oblečení / Dámská trička	1,51	576,26 Kč	783,42 Kč	667,92 Kč	382
Heureka.cz / Sport / Cyklistika / Oblečení a boty / Cyklistické bundy a vesty	3,09	1 125,06 Kč	1 448,38 Kč	1 221,96 Kč	370
Heureka.cz / Sport / Cyklistika / Komponenty pro jízdní kola / Ovládání / Sedla	2,61	667,62 Kč	900,03 Kč	737,82 Kč	361
Heureka.cz / Sport / Skate & in-line / In-line bruslení / Kolečkové brusle	7,65	2 199,35 Kč	3 558,58 Kč	2 538,87 Kč	350

Obrázek 17: Konkurence v rámci ceny

*Zdroj: vlastní zpracování dle [21]*

U produktů, které má xy.cz za vyšší ceny než konkurence, bude obsazení vyšší pozice nejen drahé, ale také nepovede ke zvýšení počtu objednávek. Bude tomu spíše naopak. Podnik si musí uvědomit, že jakmile inzeruje ve srovnávací cen, je nezbytné vybrané produkty zlevnit. Pokud nemůže jít s cenou produktů níže, a přesto chce obsazovat placené top pozice, je nutné zvážit, zda potřebuje být opravdu první. Často úplně postačí obsadit třetí příčku a tím snížit množství prokliků, které nakonec nevedou k nákupu. Pokud společnost přidá dopravu zdarma a bude mít zboží skladem, dosáhne pozitivních výsledků i v případě, že se jedná o produkty, které jsou dražší než u konkurence.

Na obrázku č. 18 je uveden seznam produktů, které xy.cz nabízí za vyšší cenu než konkurence. Je viditelné, že e-shop xy.cz nabízí některé produkty i o 100 % draž. Pro porovnání byl využit poměr ceny produktu xy.cz a mediánu ceny daného produktu na trhu.

Input	Vaše pozice	Počet	Nejnižší cena	Medián	Vaše cena	Vyšší než nejnižší cena o	vaše cena/median
Plášť Vittoria Goma 26x2.25 TNT	4	6	464 Kč	499 Kč	999 Kč	535 Kč	200,20 %
Plášť Vittoria Saguaro 29 TNT 29x2.2	4	5	464 Kč	499 Kč	999 Kč	535 Kč	200,20 %
Blatník FORCE SPLASH přední,27,5-29 černý	41	43	288 Kč	297 Kč	594 Kč	306 Kč	200,00 %
Blatníky FORCE SPLASH, 27,5 - 29 plast, černý	41	43	288 Kč	297 Kč	594 Kč	306 Kč	200,00 %
Kolo zapletené 24 přední, Remerx	9	13	2 631 Kč	3 510 Kč	6 679 Kč	4 048 Kč	190,28 %
MTB zapletená kola Remerx Viking 26 bílá	9	13	2 631 Kč	3 510 Kč	6 679 Kč	4 048 Kč	190,28 %
MTB zapletená kola Remerx Viking 26 černá	9	13	2 631 Kč	3 510 Kč	6 679 Kč	4 048 Kč	190,28 %
MTB zapletená kola Remerx Viking 27,5 bílá	9	13	2 631 Kč	3 510 Kč	6 679 Kč	4 048 Kč	190,28 %
MTB zapletená kola Remerx Viking 27,5 černá	9	13	2 631 Kč	3 510 Kč	6 679 Kč	4 048 Kč	190,28 %
MTB zapletená kola Remerx Viking 29 bílá	9	13	2 631 Kč	3 510 Kč	6 679 Kč	4 048 Kč	190,28 %
MTB zapletená kola Remerx Viking 29 černá	9	13	2 631 Kč	3 510 Kč	6 679 Kč	4 048 Kč	190,28 %
Kolo zapletené Remerx RCX 622-15 zadní 24 děr černé RX1224	6	7	2 138 Kč	2 800 Kč	5 245 Kč	3 107 Kč	187,32 %
Silniční zapletená kola Remerx RCX Al černá	6	7	2 138 Kč	2 800 Kč	5 245 Kč	3 107 Kč	187,32 %
Silniční zapletená kola Remerx RCX Al stříbrná	6	7	2 138 Kč	2 800 Kč	5 245 Kč	3 107 Kč	187,32 %
Představec Reverse XC černý 80 mm / 6° / 31,8 mm	7	9	605 Kč	690 Kč	1 283 Kč	678 Kč	185,94 %
Představec Reverse XC červený 60 mm / 6° / 31,8 mm	7	9	605 Kč	690 Kč	1 283 Kč	678 Kč	185,94 %
Představec Reverse XC červený 80 mm / 6° / 31,8 mm	7	9	605 Kč	690 Kč	1 283 Kč	678 Kč	185,94 %
Představec Reverse XC červený 90 mm / 6° / 31,8 mm	7	9	605 Kč	690 Kč	1 283 Kč	678 Kč	185,94 %
Představec Reverse XC modrý 60 mm / 6° / 31,8 mm	7	9	605 Kč	690 Kč	1 283 Kč	678 Kč	185,94 %
Představec Reverse XC modrý 70 mm / 6° / 31,8 mm	7	9	605 Kč	690 Kč	1 283 Kč	678 Kč	185,94 %
Představec Reverse XC modrý 80 mm / 6° / 31,8 mm	7	9	605 Kč	690 Kč	1 283 Kč	678 Kč	185,94 %
Představec Reverse XC modrý 90 mm / 6° / 31,8 mm	7	9	605 Kč	690 Kč	1 283 Kč	678 Kč	185,94 %
Batoh FORCE BERRY PRO 12 I černo-fluo	18	32	509 Kč	599 Kč	1 104 Kč	595 Kč	184,31 %
Batoh FORCE BERRY PRO PLUS 12L+2L rez. černo-fluo	18	32	509 Kč	599 Kč	1 104 Kč	595 Kč	184,31 %

Obrázek 18: Přehled produktů dražších než u konkurence.

*Zdroj: vlastní zpracování dle [21]*

Pokud jsou produkty výrazně levnější než u konkurence, otevírá se pro internetový obchod hned několik výhod. Podnik se tím dostává na první příčku v neplacených pozicích řazených dle ceny a v placených pozicích se rozhodně neztratí. Zde je potřeba dát pozor na větší rozdíly v ceně. Některým zákazníkům může být příliš nízká cena podezřelá a raději si produkt nezačnou koupit. Takoví lidé pouze nahlédnou na stránky e-shopu, což může pro obchod znamenat zbytečnou platbu za proklik a žádnou objednávku. Ideální je tedy držet ceny produktů sice na nižší úrovni než konkurence, ale v přijatelné míře. Výhodou je nabídnout dopravu zdarma.

Na obrázku č. 19 je uveden seznam produktů, které xy.cz nabízí za nižší cenu než konkurence. Je viditelné, že e-shop xy.cz nabízí některé produkty i o 50 % levněji než konkurence. Pro porovnání byl využit poměr ceny produktu xy.cz a mediánu ceny daného produktu na trhu.



Input	nt of Input	Vaše pozice	Počet	Medián	Nejvyšší cena	Vaše cena	Nižší oproti běžné ceně o	vaše cena/median
Řadící páčka Shimano SLM4000 Alivio L 3p	1	5	51	599 Kč	990 Kč	303 Kč	296 Kč	50,58 %
Řadící páčka Shimano SLM4000 Alivio P 9k	1	5	51	599 Kč	990 Kč	303 Kč	296 Kč	50,58 %
Spojka SRAM PowerLink Gold, 9 rychl. (1 ks)	1	1	2	33 Kč	49 Kč	17 Kč	16 Kč	51,52 %
Řazení otočné Shimano SLRS45 L 3p	1	1	3	185 Kč	349 Kč	96 Kč	89 Kč	51,89 %
Řazení otočné Shimano SLRS45 P 6k	1	1	3	185 Kč	349 Kč	96 Kč	89 Kč	51,89 %
Řazení otočné Shimano SLRS45 P 7k	1	1	3	185 Kč	349 Kč	96 Kč	89 Kč	51,89 %
Řazení otočné Shimano SLRS45 P 8k	1	1	3	185 Kč	349 Kč	96 Kč	89 Kč	51,89 %
Tilko dámské PEARL IZUMI ULTRASTAR fialové S-M	1	1	4	939 Kč	1 511 Kč	499 Kč	440 Kč	53,14 %
Řadící páčky Shimano DEORE SLM6000L+R 10x2/3k, bez obj.	1	6	35	819 Kč	1 190 Kč	440 Kč	379 Kč	53,72 %
Řadící páčky Shimano DEORE SLM6000L+R 10x2/3k, s objímkou	1	6	35	819 Kč	1 190 Kč	440 Kč	379 Kč	53,72 %
Řazení Shimano Deore SL-M6000 10p I-spec II	1	6	35	819 Kč	1 190 Kč	440 Kč	379 Kč	53,72 %
Řazení Shimano Deore SL-M6000 2/3p	1	6	35	819 Kč	1 190 Kč	440 Kč	379 Kč	53,72 %
Řazení Shimano Deore SL-M6000 2/3p I-spec II	1	6	35	819 Kč	1 190 Kč	440 Kč	379 Kč	53,72 %
Klíč na konusy pedálů Shimano TL-PD40	1	1	7	49 Kč	49 Kč	27 Kč	22 Kč	55,10 %
Tyčinka Nutrend RAW BAR 50g meruňka+mandle	1	1	39	29 Kč	33 Kč	16 Kč	13 Kč	55,17 %
Hadička hydraulických brzd Shimano SM-BH90-SBLS Saint 1700mm černá	1	1	11	735 Kč	790 Kč	406 Kč	329 Kč	55,24 %
Boty dětské LOAP NERA černo/modré 28	1	1	7	649 Kč	649 Kč	359 Kč	290 Kč	55,32 %
Snímač Galaxy Bezdrátový G9	1	1	2	269 Kč	389 Kč	149 Kč	120 Kč	55,39 %
Dres bez rukávů dámský Progress STELLA bílý bez rukávů XL	1	1	8	899 Kč	999 Kč	499 Kč	400 Kč	55,51 %
Kalhotky dámské Progress DOTTY bílé XL	1	1	3	299 Kč	301 Kč	167 Kč	132 Kč	55,85 %

Obrázek 19: Přehled produktů levnějších než u konkurence

Zdroj: vlastní zpracování dle [21]

### 5.3 Distribuce

Pro distribuci využívají e-shopy vlastní pobočky, přepravní služby a pobočky Zásilkovny. Xy.cz nabízí dopravu prostřednictvím PPL, GLS a možnost uložení do Zásilkovna.cz. Kolaspacak.cz nabízí dopravu prostřednictvím DPD, České pošty a možnost uložení do Zásilkovna.cz. Axit.cz nabízí dopravu prostřednictvím PPL, GLS a České pošty. Nejčastěji využívanou přepravní službou je Česká pošta a Zásilkovna.cz. Všechny e-shopy nabízí způsob doručení pomocí alespoň jedné z uvedených společností. E-shopy mají na stránkách uvedenou rychlost dodání produktů a nabízí dopravu zdarma. Xy.cz a kolaspacak.cz nabízí dopravu zdarma při nákupu nad 2000 Kč a axit.cz při nákupu nad 2500 Kč.

Poslední roky si zákazníci čím dál více zvykají na online platby, což v tomto případě nabízí pouze kolaspacak.cz. Jinak e-shopy nabízejí standardní způsob platby, tj. dobírka a bankovní převod. Konkurenční výhodou e-shopu může být možnost vyzkoušení a vrácení na pobočce či získání slevy. Kolaspacak.cz nabízí 5% slevu na nákup při registraci. Axit.cz nabízí slevu prostřednictvím věrnostního programu. Xy.cz na e-shopu viditelně uvádí možnost vrácení či výměny zboží do 14 dnů na pobočce či poštou. Při výměně neúčtuje náklady na dopravu.

Na základě produktového portfolia je zřejmé, že xy.cz má 84,2 % produktů skladem a 15,8 % produktů s dostupností do 3 dnů. Skladovost e-shopu xy.cz je znázorněna na obrázku č. 20.



Obrázek 20: Skladovost xy.cz

*Zdroj: vlastní zpracování dle [21]*

Skladovost produktů může být pro internetový obchod výhodou, i když bude jejich cena vyšší. I když bude konkurence levnější, ale nebude mít produkty skladem, zákazník si pravděpodobně vybere e-shop s okamžitou dostupností. Na obrázku č. 21 je zobrazen seznam konkurentů, kteří prodávají minimálně 4 000 produktů stejných jako xy.cz, a jejich průměrná skladovost.

dostupnost jméno	není skladem		skladem		Počet
	Počet	%	Počet	%	
Kola Špaček			7407	100,00%	<b>7407</b>
Cycology	4830	67,00%	2379	33,00%	<b>7209</b>
Axit	5389	74,82%	1814	25,18%	<b>7203</b>
open-sport	2251	35,43%	4102	64,57%	<b>6353</b>
Nákupní dům Praha	1495	24,76%	4544	75,24%	<b>6039</b>
KUBULE.cz	5926	100,00%			<b>5926</b>
Mc Bike	5395	93,19%	394	6,81%	<b>5789</b>
k-sports	5255	92,91%	401	7,09%	<b>5656</b>
Cyklodybava.cz	4839	88,61%	622	11,39%	<b>5461</b>
kupkolo.cz	1	0,02%	4970	99,98%	<b>4971</b>
Pelotony	4041	81,41%	923	18,59%	<b>4964</b>
Cykloněmčík	2517	55,95%	1982	44,05%	<b>4499</b>
AJ TRADE s.r.o.			4433	100,00%	<b>4433</b>
BikeStyle	1165	27,32%	3099	72,68%	<b>4264</b>
Prolog Bike	2511	60,55%	1636	39,45%	<b>4147</b>
Kolo-park.cz	2156	52,03%	1988	47,97%	<b>4144</b>
Tykola.cz	3758	92,42%	308	7,58%	<b>4066</b>
Vseprokola.cz			4047	100,00%	<b>4047</b>

Obrázek 21: Skladovost produktů

*Zdroj: vlastní zpracování dle [21]*

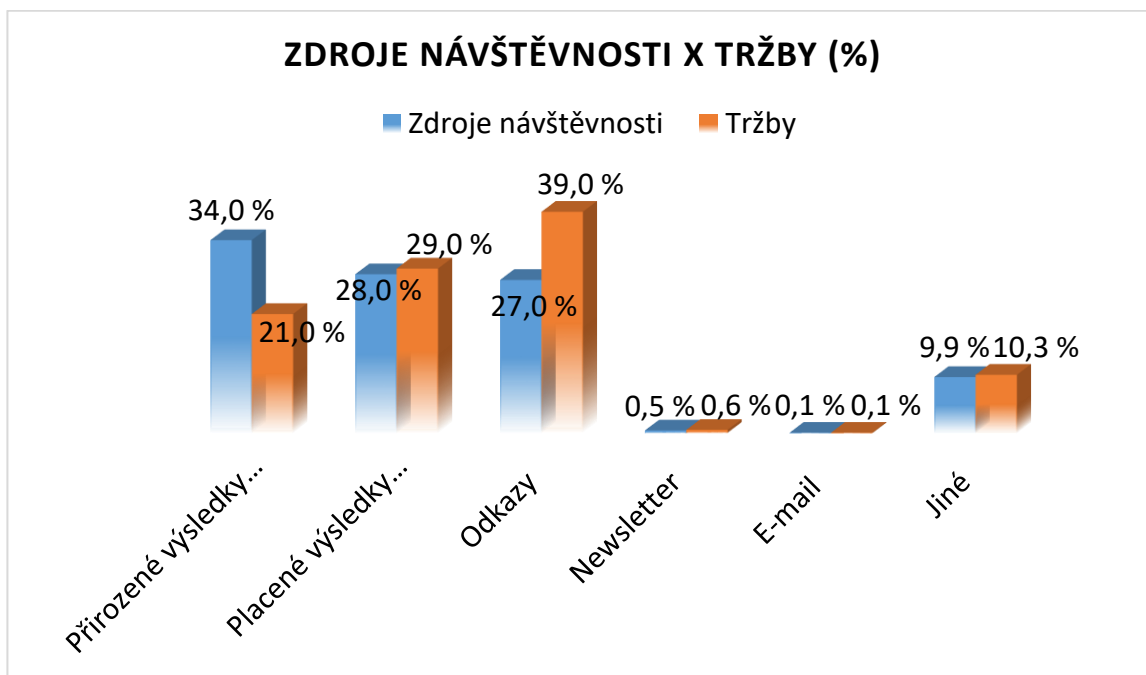
Z tabulky je zřejmé, že konkurenční e-shop kolaspacak.cz, který má v portfoliu nejvíce stejných produktů, nabízí 100 % produktů skladem, čímž je pro xy.cz největším konkurentem.

Druhý porovnávaný e-shop axit.cz nabízí skladem 25,18 % produktů a zbývajících 74,82 % produktů má s delší dodací lhůtou. V tomto ohledu má naopak xy.cz lepší konkurenční postavení.

## 5.4 Komunikace

Komunikační mix je sestaven pomocí reklamy na internetu, podpory prodeje, přímého marketingu a public relations. V následující části je provedena analýza jednotlivých složek komunikačního mixu v porovnání s konkurencí. E-shop se snaží ve svých kampaních zdůraznit dlouholeté působení na trhu, možnost osobního odběru, dopravu nad 2000 Kč zdarma a možnost vrácení zdarma.

Na obrázku č. 22 je znázorněna návštěvnost e-shopu xy.cz a procento přivedených tržeb na základě jednotlivých zdrojů návštěvnosti.



Obrázek 22: Zdroje návštěvnosti (%) a tržby (%)

*Zdroj: vlastní zpracování dle [4]*

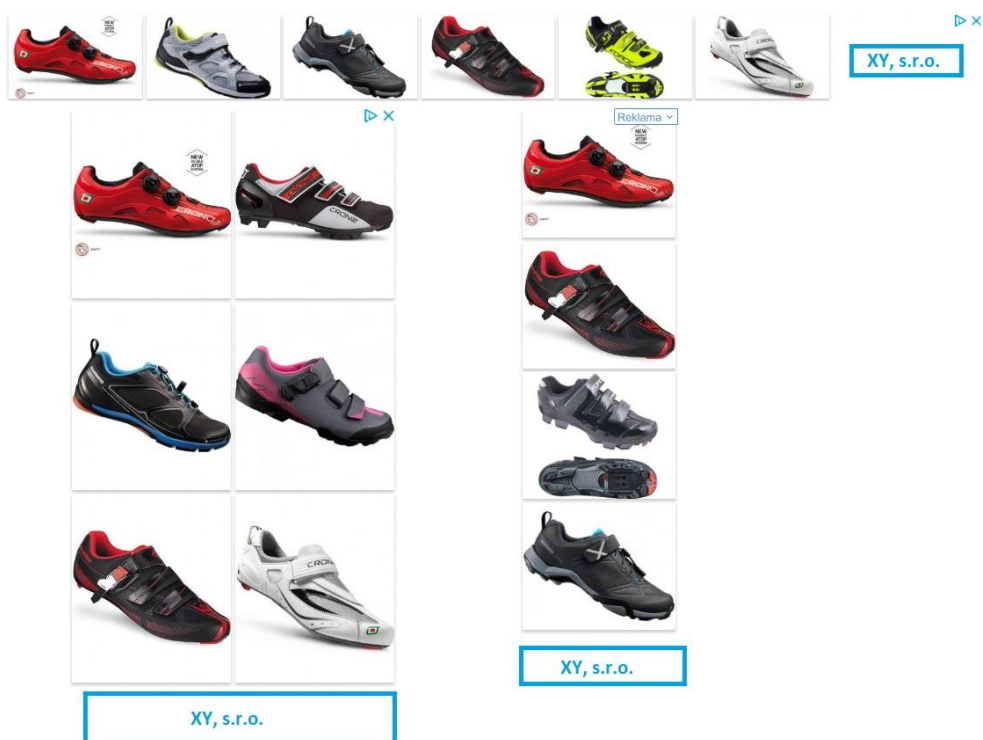
### Reklama na internetu

Reklamu lze v rámci komunikačního mixu rozdělit na placenou a neplacenou. Z placených reklam obchod využívá propagaci prostřednictvím zbožových portálů Zboží.cz a Heureka.cz. Další placenou formou propagace e-shopu jsou PPC reklamy na Google a Seznam, které jsou placené v okamžiku, kdy uživatel proklikne inzerát. Jmenované formy propagace vedou k udržení konkurenceschopnosti podniku. Náklady na reklamu se pohybují měsíčně kolem 45 000

Kč, agenturní náklady činí cca 35 000 Kč měsíčně. Obchod sleduje zejména počet a hodnotu objednávek, které byly získány pomocí placených kanálů, a na základě toho vyhodnocuje návratnost vložených investic. Pro názorné porovnání konkurence ve vyhledávacích a na zbožíových portálech byl vybrán totožný produkt, který je nabízen všemi třemi e-shopy. Jedná se o silniční tretry Exustar SR4113.

V rámci PPC reklam využívá e-shop propagaci značky i konkrétních produktů. K tomu jsou využity bannerové či responzivní inzeráty, které propagují produkty, jež uživatel počítače či mobilu navštívil v minulosti. Pokud uživatel navštívil na stránkách vybrané silniční tretry, e-shop xy.cz mu prostřednictvím inzerátu připomene stejné boty, které ho zaujaly. V rámci propagace může nabídnout uživateli ještě podobné boty, o které by také mohl mít zájem. Případně mohou být zobrazeny v inzerátu doplňky, oblečení či jiné produkty. Pokud je daný produkt ve slevě, je tato sleva uvedena na inzerátu. Jako konkurenční e-shop byl opět vybrán kolospacek.cz a axit.cz. Bylo zjištěno, že obchod axit.cz nevyužívá tuto formu placené inzerce. Naopak kolospacek.cz je v této oblasti konkurentem.

Na obrázku č. 23 a č. 24 jsou vyobrazeny různé formáty reklamy oslovující uživatele, kteří v minulosti navštívili e-shop.



Obrázek 23: Náhled inzerátů xy.cz

Zdroj: [5],[33]

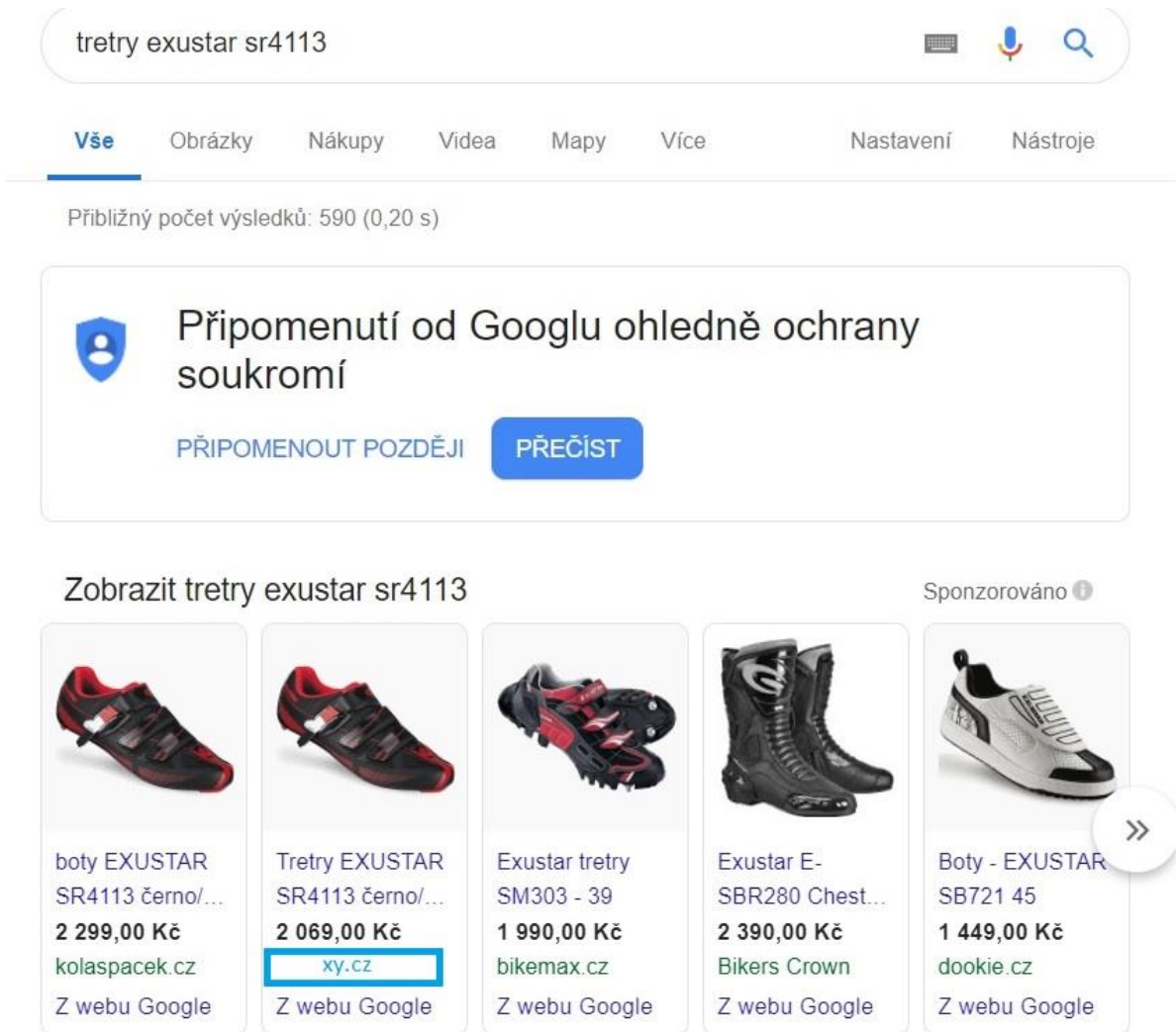


Obrázek 24: Náhled inzerátů kolaspacak.cz

*Zdroj: [5],[33]*

Dále e-shop využívá prodej prostřednictvím produktových inzerátů ve vyhledávacích Google a Seznam. V případě, kdy uživatel zadá dotaz do vyhledávače Google či Seznam, zobrazí se obrázkové inzeráty produktů s cenovým porovnáním a odkazem na e-shop.

Na obrázku č. 25 a č. 26 je znázorněna pozice e-shopů při vyhledávání uživatelského dotazu tretry exustar sr4113 na Google a Seznam. Z obrázku č. 25 je viditelné, že e-shop kolaspacak.cz se sice zobrazil na první pozici, ale nabízí produkt za vyšší cenu než e-shop xy.cz, který se zobrazil na druhé pozici. Inzerát e-shopu axit.cz se nezobrazil, je tedy zřejmé, že axit.cz nevyužívá propagaci formou PPC reklam. Na obrázku č. 26 je ve výsledcích vyhledávání z vybraných e-shopů pouze e-shop xy.cz. Do popředí se v tomto případě dostala jiná konkurence. I zde xy.cz nabízí produkt levněji.



Obrázek 25: Náhled produktových inzerátů ve vyhledávání Google.cz

Zdroj:[5]



Obrázek 26: Náhled produktových inzerátů ve vyhledávání Seznam.cz

Zdroj:[33]

V rámci placených systémů je možné vyhodnocovat jednotlivé produktové skupiny a zaměřovat se výhradně na ty produkty, které mají vysokou marži a přijatelnou cenu. Stejně tak v pří-

padě sezónních produktů či produktů za výprodejové ceny je možné toto zboží propagovat primárně, naopak neinzertovat na mimosezónní produkty, produkty s vysokou cenou v porovnání s konkurencí nebo nízkou marží. Je vždy v kompetenci daného e-shopu stanovit si cíle reklamy na internetu. Na základě toho není problém zvolit strategii a jednotlivé formy propagace. Inzerenti v dnešní době utrací čím dál více peněz za tyto formy inzerce právě z důvodu udržení své konkurenceschopnosti. Reklamou se neustále uživatelům internetu připomínají a budují povědomí o firmě. Výhodou je, že účinnost reklam je ihned měřitelná. Jak již bylo zmíněno, za nevýhodu je považována nemožnost okamžitého vyzkoušení produktu. V tomto směru je e-shop xy.cz o krok napřed, jelikož nabízí možnost osobního vyzvednutí na pobočce či vrácení zdarma, což může být pro zákazníka rozhodující faktor při koupi vybraného produktu.

Na obrázku č. 27 je znázorněna pozice při vyhledávání na zboží.cz. E-shop xy.cz se zobrazil na druhé pozici. Xy.cz i zde konkuruje nižší cenou. Na další pozici se nyní objevuje e-shop axit.cz.

The screenshot shows a search results page on Zboží.cz. On the left, there are filters for 'Cena' (Price), 'Dostupnost' (Availability), 'K odběru v okolí' (Delivery area), and 'Výrobce' (Manufacturer). The main content area, titled 'Nabídky' (Offers), displays four listings for cycling shoes. Each listing includes a product image, a title, a price, and various icons indicating availability, shipping, and pickup options. The listings are as follows:





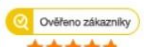











Product Name	Price	Availability	Shipping	Pickup
boty EXUSTAR SR4113 černo/červené Velikost: 45	2 299 Kč	Skladem	Doprava za 89 Kč	Osobní odběr zdarma
Tretry EXUSTAR SR4113 černo/červené 45 - výměna a vrácení zboží zdarma	2 069 Kč	Skladem	Doprava zdarma	Osobní odběr zdarma
EXUSTAR TRETRY Tretry silniční Exustar SR4113 Varianta: 45	2 299 Kč	Neznámá dostupnost	Doprava zdarma	Osobní odběr zdarma
Exustar tretry Road SR4113 (black/red)	2 299 Kč	Do 3 dnů	Doprava od 120 Kč	Osobní odběr zdarma

Obrázek 27: Náhled ve vyhledávání na Zboží.cz

Zdroj: [36]

Na obrázku č. 28 jsou znázorněny výsledky vyhledávání prostřednictvím zbožíového portálu Heureka.cz. Zde jsou uvedeny všechny tři e-shopy. Důležitá je zde cena, doprava, dostupnost,

hodnocení od zákazníků a recenze. Všechny tyto faktory ovlivňují rozhodnutí uživatele o nákupu. Vzhledem ke stanoveným faktorům by uživatel v tomto případě dal přednost e-shopu xy.cz.

	 Ověřeno zákazníky ★★★★★ 261 recenzí	Exustar Boty EXUSTAR SR4113 černo/červené 41 Více variant	 skladem	<b>1 954 Kč</b> doprava od 85 Kč	<a href="#">Do obchodu</a> open-sport
	 Ověřeno zákazníky ★★★★★ 1962 recenzí	Tretry EXUSTAR SR4113 černo/červené 41 Více variant	 skladem	<b>2 069 Kč</b> doprava zdarma	<a href="#">Do obchodu</a> xy.cz
	 Ověřeno zákazníky ★★★★★ 16 recenzí	Boty EXUSTAR SR4113 černo/červené 41 Velikost: 41 Více variant	do 3 dnů	<b>2 164 Kč</b> doprava od 119 Kč	<a href="#">Do obchodu</a> Cyklo Rýšavý
	 Ověřeno zákazníky ★★★★★ 22 recenzí	boty EXUSTAR SR4113 černo/červené Velikost: 41 Velikost: 41 Více variant	 skladem	<b>2 299 Kč</b> doprava od 89 Kč	<a href="#">Do obchodu</a> Bronec Sport
	 Ověřeno zákazníky ★★★★★ 3034 recenzí	Exustar tretry Road SR4113 Velikost: 46	do 3 dnů	<b>2 299 Kč</b> doprava od 120 Kč	<a href="#">Do obchodu</a> Axit
	★★★★★ 10 recenzí	boty EXUSTAR SR4113 černo/červené Velikost: 43 Velikost: 43 Více variant	 skladem	<b>2 299 Kč</b> doprava od 139 Kč	<a href="#">Do obchodu</a> Kola Špaček
	★★★★★ 7 recenzí	Boty EXUSTAR SR4113 černo/červené Velikost: 41	do 3 dnů	<b>2 299 Kč</b> doprava od 69 Kč	<a href="#">Do obchodu</a> KUBULE.cz

Obrázek 28: Náhled ve vyhledávání Heureka.cz

Zdroj: [7]

## Podpora prodeje

V rámci složky komunikačního mixu podpora prodeje je porovnán e-shop xy.cz opět s konkurenčními e-shopy kolaspacak.cz a axit.cz. Do této formy propagace lze zařadit slevy, věrnostní programy, soutěže apod.

Všechny porovnávané e-shopy využívají krátkodobou formu podpory prodeje, což je například akční nabídka na zboží ve slevě. Kolaspacak.cz nabízí slevu 5 % na nákup pro zaregistrované uživatele. Axit.cz nabízí věrnostní program, kdy se při nákupu produktů načítají věrnostní body, které lze využít později na dárkový certifikát či na úhradu dalšího nákupu. Dále má v nabídce 10% slevu na vybraná kola po aktivaci slevového kódu. Xy.cz nemá v nabídce žádné věrnostní programy ani slevy pro zaregistrované uživatele. Cílem každého e-shopu je zvýšení prodeje. Společnost by se tedy měla zamyslet nad nastavením určitých forem podpory prodeje, které slouží jak ke zvyšování tržeb, tak také k udržení konkurenceschopnosti či přesvědčení zákazníka o nákupu.



### **Public relations**

Pro udržování vztahu se zákazníky využívají všechny zmíněné e-shopy profily na sociálních sítích Facebook a Instagram. V rámci těchto profilů jsou přidávány příspěvky, fotky produktů a informace o případných akcích. Prostřednictvím sociálních sítí společnosti sbírají názory, preference a recenze na jednotlivé produkty.

### **Přímý marketing**

Všechny porovnávané e-shopy využívají přímý marketing v podobě newsletterů. Pokud se zákazník zaregistruje na stránkách některého z uvedených e-shopů, povolí společnosti zasílat newslettery, je následně pravidelně informován o nových kolekcích, akcích, výprodejích apod. Prostřednictvím e-mailu je také zákazníkům formou reklamy připomínáno, co si na e-shopu v minulosti prohlíželi. Tuto formu přímého marketingu využívá xy.cz a kolospacek.cz.

## 6 ZHODNOCENÍ A NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ

Poslední kapitola diplomové práce je zaměřena na zhodnocení použitých metod konkurenční schopnosti podniku XY, s.r.o. a stanovení doporučení a návrhů, které by mohly vést ke zvýšení konkurenceschopnosti podniku.

V práci byla provedena analýza finanční situace podniku, která se zaměřovala na ukazatele rentability, aktivity, zadluženosti a likvidity.

Co se týká rentability, dosahuje podnik ve všech dílčích ukazatelích celkem průměrných výsledků, měl by se ale zaměřit na jejich zlepšování. Společnost má poměrně nízkou rentabilitu aktiv. V roce 2016 došlo k jejímu nárůstu na 11,34 % díky značnému zvýšení zisku. V roce 2017 ale proběhl pokles o 6 %, který byl způsoben poklesem zisku a růstem hodnoty aktiv. Aktiva vzrostla vlivem navýšení zásob. Rentabilita vlastního kapitálu vykazovala v roce 2016 značný nárůst, kdy se dostala ze záporných hodnot na hodnotu 29,77 % vlivem navýšení čistého zisku. V roce 2017 došlo ke snížení čistého zisku a nárůstu vlastního kapitálu, což vedlo k poklesu ukazatele na 10,23 %. Rentabilita tržeb zaznamenává každoroční pokles. V roce 2017 je zaznamenán značný pokles hodnoty z důvodu poklesu zisku před zdaněním a úroky. Ziskové marže společnosti klesají.

Podnik by měl věnovat pozornost likviditě, protože zde není dosaženo příliš uspokojivých hodnot. Společnost nedosahuje doporučených hodnot běžné, pohotové ani okamžité likvidity. Pohybuje se pod, nebo nad doporučenou hranicí. Je nezbytné zaměřit se na strukturu svých oběžných aktiv a na zvyšování schopnosti hradit krátkodobé závazky.

V oblasti aktivity vykazuje podnik velmi dobré výsledky. Obrat aktiv a obrat zásob má meziroční rostoucí charakter. A naopak doba obratu zásob a doba obratu pohledávek má meziroční klesající charakter.

Zadluženost podniku je v přijatelných mezích. Společnost se postupně přibližuje rozmezí 40-60% zadluženosti. Je tedy schopna platit náklady spojené s využíváním cizího kapitálu.

Podnik vykazuje v rámci aktivity velmi dobré výsledky a v rámci zadluženosti výsledky přijatelné. U rentability a likvidity je prostor pro zlepšení, je tedy třeba se na tyto oblasti zaměřit a snažit se dosáhnout lepších výsledků. Celkově se ale z pohledu finanční analýzy jedná o prosperující a konkurenceschopný podnik.

Další použitou metodou pro hodnocení konkurenceschopnosti byla analýza konkurence pomocí marketingové mixu 4P. Zde byl podnik porovnáván se dvěma konkurenty v internetovém prostředí.

Podnik si v rámci konkurence na internetu drží velmi dobrou pozici, na trhu působí více jak 10 let a jeho marketingová strategie je propracovaná. Konkurence na internetu je ale vysoká a mezi jednotlivými obchody panuje rivalita. Na základě provedené analýzy konkurence pomocí marketingové mixu existují jistá doporučení, která by mohla vést ke zlepšení internetového marketingu, jehož cílem je přivést na e-shop více návštěvníků a přesvědčit je k nákupu.

Jako první byla uskutečněna analýza produktu. V rámci produktu je e-shop konkurenceschopný a má své internetové stránky přizpůsobené požadavkům zákazníků. Důležitou službou, související s produktem, jsou reference a věrnostní programy. Podnik by měl zvážit, zda by nebylo vhodné zařadit do nabídky věrnostní slevy, přehled referencí či ohlasy zákazníků, jako je tomu u konkurence.

V oblasti ceny je xy.cz u většiny kategorií nabízeného zboží ve srovnávací cen na internetu levnější než konkurence. Xy.cz by měl vyhodnotit, které konkrétní produkty nabízí levněji a které naopak za vyšší ceny. U produktů, které jsou dražší než konkurence, existují dvě varianty řešení. První variantou je snížit ceny na přijatelné minimum a dostat se tak do vrchních pozic ve srovnávací cen. Druhá varianta je zastavit inzerci těchto produktů ve srovnávací cen, zejména pokud jsou neziskové. Produkty, které jsou naopak levnější než konkurence, přináší podniku výhodu. Zde je potřeba dbát na to, aby nebyly výkyvy v ceně příliš velké, jelikož na potenciální zákazníky by to nemuselo působit věrohodně. Podnik si může dovolit některé ceny produktů zvýšit a dosáhnout tak vyšší marže.

Distribuce xy.cz je v porovnání s konkurencí podpořena možností osobního vyzvednutí na pobočce. Důležité pro návštěvníky e-shopů je, zda nabízí dopravu zdarma. E-shop xy.cz nabízí dopravu zdarma při nákupu nad 2000 Kč. Konkurenční výhodou je zde možnost vrácení zdarma. Xy.cz by měl zvážit možnost rozšíření nabízených přepravních služeb a zavedení platby online, která by mohla zvýšit komfort při nakupování.

Co se týká komunikace, využívá e-shop všechny druhy propagace, ale ne vždy v plné míře. Doporučením z hlediska placených reklam na internetu je možnost začlenit do této formy propagace propagaci prostřednictvím klíčových slov vyhledávaných na Google.cz a Seznam.cz. Pokud by cílem bylo rozšířit povědomí o značce, může xy.cz využít i reklamu umístěnou na webech na základě témat či zájmů uživatelů. Touto variantou by xy.cz podchytil veškerý nabízený reklamní prostor.

V oblasti podpory prodeje je možnost rozšířit nabídku o slevy na první či opětovný nákup. Xy.cz může uchovávat e-mailové adresy svých zákazníků, které pak využije pro zasílání akčních produktů a narozeninových slev. Pro registrované zákazníky by se mohly na e-shopu konat

soutěžní akce, kterými by zákazník mohl získat produktové balíčky či poukazy na slevu zboží. Na podporu prodej lze nabízet například dopravu zdarma, 2+1 apod.

V rámci public relations využívá podnik sociální sítě, prostřednictvím kterých sbírá recenze, názory a preference zákazníků. Tyto informace by mohl využít formou magazínu na internetových stránkách. Spočívalo by to v tvorbě článků, které by se věnovaly různým radám, tipům a recenzím produktů. Články by sloužily pro pobavení uživatelů nebo jako pomoc při hledání správného zboží či vhodného dárku.

Ze SWOT analýzy vyplynulo několik příležitostí, které se odráží v analýze marketingové mixu a které by mohly být aplikovány v praxi. Mezi nejvýznamnější příležitosti společnosti XY, s.r.o. lze zařadit možnost rozšíření o nové metody plateb za objednávky, realizace akcí na podporu prodeje a uskutečnění průzkumu spokojenosti zákazníků. Všechny uvedené příležitosti mohou vést ke zvýšení počtu návštěvníků, což může mít za následek navýšení tržeb e-shopu.

Ve slabých stránkách společnosti byl zmíněn chybějící zákaznický servis, možnost platby online, věrnostní program a akce na podporu prodeje. Podnik má možnost všechny tyto slabé stránky přeměnit v silné. Konkurence nabízí věrnostní programy a zákaznický servis. Pro zavedení těchto konkurenčních výhod není nutné vynaložit velké množství finančních prostředků. Je třeba si uvědomit, zda by zmíněné formy propagace neměly být součástí nabídky pro zákazníky.

Na základě SWOT analýzy je podniku doporučeno rozšířit aktivity online marketingu, které mají nejvýznamnější vliv na prodej e-shopu. Poptávka po nákupu prostřednictvím internetu neustále roste, je nutné se přizpůsobit konkurenci a nabídnout zákazníkům služby, které ocení.

## ZÁVĚR

Hlavním cílem diplomové práce bylo zhodnocení konkurenceschopnosti vybraného podniku XY, s.r.o. pomocí vybraných analýz. Na základě těchto analýz bylo zjištěno, že společnost dosahuje poměrně stabilního postavení na trhu.

Nejdříve byly v práci představeny základní pojmy jako konkurence, konkurenceschopnost, konkurenční výhoda, konkurenční strategie. V první části byl také vysvětlen pojem Průmysl 4.0, pojmy týkající se podnikání v prostředí internetu a s tím související marketingový mix. Následně byly objasněny jednotlivé metody, pomocí kterých lze hodnotit konkurenceschopnost, tj. SWOT analýza, Porterova analýza pěti sil a finanční analýza.

V úvodu praktické části byla vypracována stručná charakteristika zvolené společnosti XY, s.r.o. Současná situace podniku byla vyhodnocena pomocí SWOT analýzy a Porterovy analýzy pěti sil. Po finanční stránce byl podnik analyzován za využití poměrových ukazatelů. Podnik byl vyhodnocen jako prosperující a konkurenceschopný. Následně byly analyzovány jednotlivé nástroje marketingové mixu internetového obchodu společnosti. Tato analýza poukázala na to, jaké produkty a služby obchod nabízí, jakým způsobem jedná se zákazníci a jaké využívá nástroje propagace. Konkurence v internetovém prostředí se neustále zvyšuje, obliba nakupování z pohodlí domova se stává u některých uživatelů téměř pravidelností. Podnik by se měl proto zaměřit na rozšíření aktivit online marketingu. Pokud má za cíl držet krok s konkurencí, měl by nabídnout zákazníkům služby, které splní jejich očekávání, a díky kterým se na e-shop budou rádi vracet.

V závěru praktické části bylo provedeno zhodnocení dosažených výsledků a navrhuta doporučení pro zlepšení konkurenčního postavení na trhu. Uvedené návrhy by měly vést ke zvýšení návštěvnosti e-shopu, důvěry zákazníků a celkové konkurenceschopnosti podniku.

Na základě uskutečnění jednotlivých metod hodnocení konkurenceschopnosti a stanovení doporučení k udržení a zlepšení konkurenční pozice na trhu je cíl práce považován za splněný.

## POUŽITÁ LITERATURA

- [1] BLAŽKOVÁ, Martina. *Jak využít internet v marketingu: krok za krokem k vyšší konkurenceschopnosti*. Praha: Grada, 2005. Manažer. ISBN 80-247-1095-1.
- [2] BLOUDEK, Jan. *Rozumíte svým zákazníkům?*. Praha: Management Press, 2013. Action Learning - praktický management, sv. 2. ISBN 978-80-7261-258-1.
- [3] BUCHTA, Miroslav a Jolana VOLEJNÍKOVÁ. *Mikroekonomie pro bakalářské studium: distanční opora*. 1. díl. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2009. ISBN 978-80-7395-195-5.
- [4] Google Analytics, 2019 [online]. [cit. 2019-03-20]. Dostupné z: <https://analytics.google.com/analytics/web/>
- [5] Google.cz, 2019 [online]. [cit. 2019-03-20]. Dostupné z: <https://www.google.cz/>
- [6] GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.
- [7] Heureka.cz, 2019 [online]. [cit. 2019-03-20]. Dostupné z: <https://www.heureka.cz/>
- [8] HOLANOVÁ, T. 2015. *Nová průmyslová revoluce. Nezaspete nástup Práce 4.0*. [online] [cit. 2019-01-22]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/nova-prumyslova-revolucenezaspete-nastup-prace>
- [9] Interní materiály společnosti XY, s.r.o.
- [10] IRELAND, R. Duane, Robert E. HOSKISSON a Michael A. HITT. *The management of strategy: concepts and cases*. 10th ed. Mason: South-Western/Cengage Learning, c2013. ISBN 978-1-133-58467-4.
- [11] JANOUCHEK, Viktor. *333 tipů a triků pro internetový marketing: [sbírka nejužitečnějších informací, postupů a technik]*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3402-3.
- [12] JANOUCHEK, Viktor. *Internetový marketing*. 2. vyd. V Brně: Computer Press, 2014. ISBN 978-80-251-4311-7.

- [13] JIRÁSEK, Jaroslav. *Benchmarking a konkurenční zpravodajství: souměření pro soupeření*. Praha: Profess Consulting, 2007. Pro podnikatele a manažery. ISBN 978-80-7259-051-3.
- [14] KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. *Finanční analýza: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck, 2005. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-321-3.
- [15] Konkurence (Competition). *Management Mania [online]*. Wilmington (DE) 2011-2019, 18.05.2016 [cit. 2018-12-04]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/konkurence>
- [16] Konkurence na trhu. *Ekonomika a účetnictví [online]*. ČR, 2010 [cit. 2018-12-04]. Dostupné z: <http://ekonomika-ucetnictvi.blog.cz/1007/konkurence-na-trhu>
- [17] KORBEL, P. 2015. *Průmyslová revoluce 4.0: Za 10 let se továrny budou řídit samy a produktivita vzroste o třetinu*. [online] [cit. 2019-01-22]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-64009970-prumyslova-revoluce-4-0za-10-let-se-tovarny-budouridit-samy-a-produktivita-vzroste-o-tretinu>
- [18] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [19] KOŽENÁ, Marcela. *Environmentální aspekty konkurenceschopnosti podniku*. Pardubice: Univerzita Pardubice, c2007. ISBN 978-80-7395-039-2.
- [20] KOŽENÁ, Marcela. *Podniková ekonomika: distanční opora*. Vyd. 3. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2012. ISBN 978-80-7395-482-6.
- [21] Marketing Miner - Data mining nástroj pro online marketáky, 2019 [online]. [cit. 2019-01-15]. Dostupné z: <https://www.marketingminer.com/cs>
- [22] MAŘÍK, Vladimír. *Průmysl 4.0: výzva pro Českou republiku*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-440-0.
- [23] MICHL, Petr. Infografika: jak se dařilo české e-commerce v roce 2018. *Marketing Journal - marketing, public relations, reklama, internet [online]*. ČR, 2019 [cit. 2019-01-15]. Dostupné z: [https://www.focus-age.cz/m-journal/aktuality/infografika--jak-se-darilo-ceske-e-commerce-v-roce-2018\\_\\_s288x14188.html](https://www.focus-age.cz/m-journal/aktuality/infografika--jak-se-darilo-ceske-e-commerce-v-roce-2018__s288x14188.html)

- [24] MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1277-6.
- [25] MOLNÁR, Zdeněk. *Competitive intelligence, aneb, Jak získat konkurenční výhodu*. Praha: Oeconomica, 2012. Odborná kniha s vědeckou redakcí. ISBN 978-80-245-1908-1.
- [26] MYŠKOVÁ, Renáta. *Strategický management*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2014. ISBN 978-80-7395-755-1.
- [27] NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ. *Benchmarking: mýty a skutečnost : model efektivního učení se a zlepšování*. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-224-6.
- [28] PORTER, Michael E. *Competitive strategy : techniques for analyzing industries and competitors*. New York : Free Press, 1980. 396 s. ISBN 0-02-925360-8.
- [29] PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda*. Praha: Victoria publishing, 1994. 626 s. ISBN 80-85605-12-0
- [30] PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2.
- [31] PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2010. Expert. ISBN 978-80-247-3622-8.
- [32] SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. Brno: Computer Press, 2007. Praxe manažera. ISBN 978-80-251-1830-6.
- [33] Seznam.cz, 2019 [cit. 2019-03-20]. Dostupné z: <https://www.seznam.cz/>
- [34] STŘELEČEK, Jiří. SWOT analýza. *Poradenský portál* [online]. ČR, 2012 [cit. 2019-12-10]. Dostupné z: <https://www.vlastnicesta.cz/metody/swot-analyza/>
- [35] VOJÁČEK, Antonín. Co se skrývá pod výrazy Industry 4.0 / Průmysl 4.0? *Automatizace.HW.cz* [online]. ČR, 2016 [cit. 2019-01-15]. Dostupné z: <https://automatizace.hw.cz/mimochodem/co-je-se-skryva-pod-vyrazy-industry-40-prumysl-40.html>
- [36] Zboží.cz, 2019 [cit. 2019-03-20]. Dostupné z: <https://www.zbozi.cz/>



## **PŘÍLOHY**

Příloha A: Rozvaha společnosti XY, s.r.o. za rok 2015

Příloha B: Výkaz zisku a ztráty společnosti XY, s.r.o. za rok 2015

Příloha C: Rozvaha společnosti XY, s.r.o. za rok 2016

Příloha D: Výkaz zisku a ztráty společnosti XY, s.r.o. za rok 2016

Příloha E: Rozvaha společnosti XY, s.r.o. za rok 2017

Příloha F: Výkaz zisku a ztráty společnosti XY, s.r.o. za rok 2017

# Příloha A: Rozvaha společnosti XY, s.r.o. za rok 2015

Rozvaha podle Přílohy č. 1  
vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Účetní jednotka doručí  
účetní závěrku současně  
s doručením daňového přiznání  
za daň z příjmu

1 x příslušnému finančnímu  
úřadu

## ROZVAHA ve zjednodušeném rozsahu

ke dni **31.12.2015**  
( v celých tisících Kč )

Rok	Měsíc	IČ
2015		

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

[REDACTED]

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky  
a místo podnikání liší-li se od bydliště

[REDACTED]

Označení a	AKTIVA b	čís. řád. c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	1	1 952		1 952	2 466
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	2				
B.	Dlouhodobý majetek	3	347		347	987
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	4	347		347	
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	5				987
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	6				
C.	Oběžná aktiva	7	1 604		1 604	1 479
C. I.	Zásoby	8	1 522		1 522	1 319
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	9				
C. III.	Krátkodobé pohledávky	10	52		52	100
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	11	30		30	60
D. I.	Časové rozlišení	12	1		1	

Označení a	PASIVA b	čís. řád. c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
	PASIVA CELKEM	13	1 952	2 466
A.	Vlastní kapitál	14	-886	-1 502
A. I.	Základní kapitál	15	200	200
A. II.	Kapitálové fondy	16	550	
A. III.	Fondy ze zisku	17	2	2
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	18	-1 703	-1 304
A. V. 1.	Výsledek hospodaření běžného účetního období /+ -/	19	65	-400
A. V. 2.	Rozhodnuto o zálohách na výplatu podílu na zisku /-/	26		
B.	Cizí zdroje	20	2 802	3 968
B. I.	Rezervy	21		
B. II.	Dlouhodobé závazky	22	1 792	3 001
B. III.	Krátkodobé závazky	23	449	62
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	24	561	905
C. I.	Časové rozlišení	25	36	

Sestaveno dne: 20.09.2016		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový vzor fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Právní forma účetní jednotky s.r.o.	Předmět podnikání maloobchod se sportovním vybavením	Pozn.:

# Příloha B: Výkaz zisku a ztráty společnosti XY, s.r.o. za rok 2015

Výkaz zisku a ztráty ve druhovém členění podle Přílohy č. 2 vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Účetní jednotka doručí účetní závěrku současně s doručením daňového přiznání za daň z příjmu

1 x příslušnému finančnímu úřadu

## VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY ve zjednodušeném rozsahu

ke dni **31.12.2015**  
( v celých tisících Kč )

Rok	Měsíc	IČ
2015		

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky



Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání liší-li se od bydliště



Označení a	TEXT b	číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	1	3 120	2 646
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2	2 966	2 427
+	Obchodní marže	3	154	219
II.	Výkony	4	1 299	
B.	Výkonová spotřeba	5	1 445	383
+	Přidaná hodnota	6	8	-164
C.	Osobní náklady	7	148	156
D.	Daně a poplatky	8	1	3
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	9		
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	10	83	
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	11		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	12		
IV.	Ostatní provozní výnosy	13	302	33
H.	Ostatní provozní náklady	14	94	25
V.	Převod provozních výnosů	15		
I.	Převod provozních nákladů	16		
*	Provozní výsledek hospodaření	17	150	-315

Označení a	TEXT b	číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	18		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	19		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	20		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	21		
K.	Náklady z finančního majetku	22		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	23		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	24		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	25		
X.	Výnosové úroky	26	11	
N.	Nákladové úroky	27	81	69
XI.	Ostatní finanční výnosy	28		
O.	Ostatní finanční náklady	29	15	16
XII.	Převod finančních výnosů	30		
P.	Převod finančních nákladů	31		
*	Finanční výsledek hospodaření	32	-85	-85
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	33		
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	34	65	-400
XIII.	Mimořádné výnosy	35		
R.	Mimořádné náklady	36		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	37		
*	Mimořádný výsledek hospodaření	38		
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	39		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	40	65	-400
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	41	65	-400

Sestaveno dne: 20.09.2016		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový vzor fyzické osoby, která je účetní jednotkou	
Právní forma účetní jednotky s.r.o.	Předmět podnikání maloobchod se sportovním vybavením	Pozn.:	

# Příloha C: Rozvaha společnosti XY, s.r.o. za rok 2016

Rozvaha podle Přílohy č. 1  
vyhlášky č. 500/2002 Sb.

## ROZVAHA v plném rozsahu

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

Účetní jednotka doručí  
účetní závěrku současně  
s doručením daňového přiznání  
za daň z příjmu

ke dni **31.12.2016**  
( v celých tisících Kč )

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky  
a místo podnikání liší-li se od bydliště

1 x příslušnému finančnímu  
úřadu

Rok	Měsíc	IČ
2016		

Označení a	AKTIVA b	Čís. řád. c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM Součet A. až D.	1	2 867		2 867	1 952
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	2				
B.	Dlouhodobý majetek Součet B. I. až B. III.	3	347		347	347
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek Součet I. 1. až I. 5.	4	347		347	347
B. I. 1.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	5				
B. I. 2.	Ocenitelná práva	6	347		347	347
B. I. 2. 1.	Software	7	347		347	347
B. I. 2. 2.	Ostatní ocenitelná práva	8				
B. I. 3.	Goodwill	9				
B. I. 4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	10				
B. I. 5.	Poskytnuté zálohy na dl. nehmotný majetek a nedokončený dl. nehmotný majetek	11				
B. I. 5. 1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	12				
B. I. 5. 2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	13				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek Součet II. 1. až II. 5.	14				
B. II. 1.	Pozemky a stavby	15				
B. II. 1. 1.	Pozemky	16				
B. II. 1. 2.	Stavby	17				
B. II. 2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	18				
B. II. 3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	19				
B. II. 4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	20				
B. II. 4. 1.	Pěstitelské celky trvalých porostů	21				
B. II. 4. 2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	22				
B. II. 4. 3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	23				
B. II. 5.	Poskytnuté zálohy na dl. hmotný majetek a nedokončený dl. hmotný majetek	24				
B. II. 5. 1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	25				
B. II. 5. 2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	26				
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek Součet III. 1. až III. 7.	27				
B. III. 1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	28				
B. III. 2.	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba	29				
B. III. 3.	Podíly - podstatný vliv	30				

Označení a	AKTIVA b	čís. řád. c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
B.III.4.	Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv	31				
B.III.5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	32				
B.III.6.	Zápůjčky a úvěry - ostatní	33				
B.III.7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek	34				
B.III.7.1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	35				
B.III.7.2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	36				
C.	Oběžná aktiva Součet C.I. až C.IV.	37	2 520		2 520	1 604
C.I.	Zásoby Součet I.1. až I.5.	38	2 445		2 445	1 522
C.I.1.	Materiál	39				
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	40				
C.I.3.	Výrobky a zboží	41	2 445		2 445	1 522
C.I.3.1.	Výrobky	42				
C.I.3.2.	Zboží	43	2 445		2 445	1 522
C.I.4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	44				
C.I.5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	45				
C.II.	Pohledávky Součet II.1. až II.2.	46	62		62	52
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky	47				
C.II.1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	48				
C.II.1.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	49				
C.II.1.3.	Pohledávky - podstatný vliv	50				
C.II.1.4.	Odložená daňová pohledávka	51				
C.II.1.5.	Pohledávky - ostatní	52				
C.II.1.5.1.	Pohledávky za společníky	53				
C.II.1.5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	54				
C.II.1.5.3.	Dohadné účty aktivní	55				
C.II.1.5.4.	Jiné pohledávky	56				
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	57	62		62	52
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	58	42		42	31
C.II.2.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	59				
C.II.2.3.	Pohledávky - podstatný vliv	60				
C.II.2.4.	Pohledávky - ostatní	61	20		20	21
C.II.2.4.1.	Pohledávky za společníky	62				
C.II.2.4.2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	63				
C.II.2.4.3.	Stát - daňové pohledávky	64				
C.II.2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	65	20		20	21
C.II.2.4.5.	Dohadné účty aktivní	66				
C.II.2.4.6.	Jiné pohledávky	67				

Označení a	AKTIVA b	čís. řád. c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.III.	Krátkodobý finanční majetek Součet III.1. až III.2.	68				
C.III.1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	69				
C.III.2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek	70				
C.IV.	Peněžní prostředky Součet IV.1. až IV.2.	71	13		13	30
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	72	13		13	30
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	73				
D.	Časové rozlišení aktiv Součet D.1. až D.3.	74				1
D.1.	Náklady příštích období	75				1
D.2.	Komplexní náklady příštích období	76				
D.3.	Příjmy příštích období	77				



Označení a	PASIVA b	čís. řád. c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6	
	PASIVA CELKEM	Součet A. až D.	78	2 867	1 952
A.	Vlastní kapitál	Součet A.1. až A.VI.	79	880	-886
A.1.	Základní kapitál	Součet I.1. až I.3.	80	200	200
A.1.1.	Základní kapitál		81	200	200
A.1.2.	Vlastní podíly (-)		82		
A.1.3.	Změny základního kapitálu		83		
A.2.	Ážio a kapitálové fondy	Součet II.1. až II.2.	84	1 018	550
A.2.1.	Ážio		85		
A.2.2.	Kapitálové fondy		86	1 018	550
A.2.2.1.	Ostatní kapitálové fondy		87	1 018	550
A.2.2.2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)		88		
A.2.2.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)		89		
A.2.2.4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)		90		
A.2.2.5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)		91		
A.3.	Fondy ze zisku	Součet III.1. až III.2.	92	2	2
A.3.1.	Ostatní rezervní fondy		93	2	2
A.3.2.	Statutární a ostatní fondy		94		
A.4.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	Součet IV.1. až IV.3.	95	-602	-1 703
A.4.1.	Nerozdělený zisk minulých let		96	65	
A.4.2.	Neuhrazená ztráta minulých let (-)		97	-649	-1 703
A.4.3.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)		98	-18	
A.5.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)		99	262	65
A.6.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)		100		
B. + C.	Cizí zdroje	Součet B. + C.	101	1 923	2 802
B.	Rezervy	Součet B.1. až B.4.	102		
B.1.	Rezerva na důchody a podobné závazky		103		
B.2.	Rezerva na daň z příjmů		104		
B.3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů		105		
B.4.	Ostatní rezervy		106		

Označení	PASIVA	čís. řád.	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	5	6
C.	Závazky	Součet C.I. až C.II.	1 923	2 802
C.I.	Dlouhodobé závazky	Součet I.1. až I.9.	1 145	1 792
C.I.1.	Vydané dluhopisy	109		
C.I.1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	110		
C.I.1.2.	Ostatní dluhopisy	111		
C.I.2.	Závazky k úvěrovým institucím	112	285	
C.I.3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	113		
C.I.4.	Závazky z obchodních vztahů	114	317	3
C.I.5.	Dlouhodobé směnky k úhradě	115		
C.I.6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	116		
C.I.7.	Závazky - podstatný vliv	117		
C.I.8.	Odložený daňový závazek	118		
C.I.9.	Závazky - ostatní	119	543	1 789
C.I.9.1.	Závazky ke společníkům	120	526	1 789
C.I.9.2.	Dohadné účty pasivní	121	17	
C.I.9.3.	Jiné závazky	122		
C.II.	Krátkodobé závazky	Součet II.1. až II.8.	778	1 010
C.II.1.	Vydané dluhopisy	124		
C.II.1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	125		
C.II.1.2.	Ostatní dluhopisy	126		
C.II.2.	Závazky k úvěrovým institucím	127	450	561
C.II.3.	Krátkodobé přijaté zálohy	128	6	9
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	129	307	426
C.II.5.	Krátkodobé směnky k úhradě	130		
C.II.6.	Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba	131		
C.II.7.	Závazky - podstatný vliv	132		
C.II.8.	Závazky ostatní	133	15	14
C.II.8.1.	Závazky ke společníkům	134		
C.II.8.2.	Krátkodobé finanční výpomoci	135		
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	136		
C.II.8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	137	5	9
C.II.8.5.	Stát - daňové závazky a dotace	138	10	5
C.II.8.6.	Dohadné účty pasivní	139		
C.II.8.7.	Jiné závazky	140		

Označení a	PASIVA b		čís. řád. c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
D.	Časové rozlišení pasiv	Součet D.1. až D.2.	141	64	36
D.1.	Výdaje příštích období		142	64	36
D.2.	Výnosy příštích období		143		

Sestaveno dne: 28.02.2017		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový vzor fyzické osoby, která je účetní jednotkou	
Právní forma účetní jednotky s.r.o.	Předmět podnikání maloobchod se sportovním vybavením	Pozn.:	

# Příloha D: Výkaz zisku a ztráty společnosti XY, s.r.o. za rok 2016

Výkaz zisku a ztráty ve druhovém členění podle Přílohy č. 2 vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Účetní jednotka doručí účetní závěrku současně s doručením daňového přiznání za daň z příjmů

1 x příslušnému finančnímu úřadu

## VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu

ke dni 31.12.2016  
( v celých tisících Kč )

Rok	Měsíc	IČ
2016		

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky



Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání liší-li se od bydliště



Označení a	TEXT b	číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	1	71	1 299
II.	Tržby za prodej zboží	2	8 107	3 120
A.	Výkonová spotřeba <span style="float:right">Součet A.1. až A.3.</span>	3	7 662	4 411
A. 1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	4	6 029	2 966
A. 2.	Spotřeba materiálu a energie	5	139	467
A. 3.	Služby	6	1 494	978
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	7		
C.	Aktivace (-)	8		
D.	Osobní náklady <span style="float:right">Součet D.1. až D.2.</span>	9	161	148
D. 1.	Mzdové náklady	10	120	110
D. 2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	41	38
D. 2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	41	38
D. 2.2.	Ostatní náklady	13		
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti <span style="float:right">Součet E.1. až E.3.</span>	14		
E. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15		
E. 1.1.	- Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16		
E. 1.2.	- Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	17		
E. 2.	Úpravy hodnot zásob	18		
E. 3.	Úpravy hodnot pohledávek	19		
III.	Ostatní provozní výnosy <span style="float:right">Součet III.1. až III.3.</span>	20	4	385
III. 1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21		83
III. 2.	Tržby z prodaného materiálu	22		
III. 3.	Jiné provozní výnosy	23	4	302
F.	Ostatní provozní náklady <span style="float:right">Součet F.1. až F.5.</span>	24	15	95
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25		
F. 2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	26		
F. 3.	Daně a poplatky v provozní oblasti	27		1
F. 4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28		
F. 5.	Jiné provozní náklady	29	15	94
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-) <span style="float:right">I. + II. - A. - B. - C. - D. - E. + III. - F.</span>	30	344	150

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly Součet IV.1. až IV.2.	31		
IV. 1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	32		
IV. 2.	Ostatní výnosy z podílů	33		
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	34		
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku Součet V.1. až V.2.	35		
V. 1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba	36		
V. 2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37		
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	38		
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy Součet VI.1. až VI.2.	39		11
VI. 1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	40		11
VI. 2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41		
I.	Upravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42		
J.	Nákladové úroky a podobné náklady Součet J.1. až J.2.	43	63	81
J. 1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44	63	81
J. 2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45		
VII.	Ostatní finanční výnosy	46		
K.	Ostatní finanční náklady	47	19	15
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-) IV. - G. + V. - H. + VI. - I. - J. + VII. - K.	48	-82	-85
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) * (ř. 30) + * (ř. 48)	49	262	65
L.	Daň z příjmů Součet L.1. až L.2.	50		
L. 1.	Daň z příjmů splatná	51		
L. 2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52		
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-) ** (ř. 49) - L.	53	262	65
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	54		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) ** (ř. 53) - M.	55	262	65
*	Čistý obrat za účetní období I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	56	8 182	4 815

Sestaveno dne: 01.03.2017		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový vzor fyzické osoby, která je účetní jednotkou	
Právní forma účetní jednotky s.r.o.	Předmět podnikání maloobchod se sportovním vybavením	Pozn.:	

# Příloha E: Rozvaha společnosti XY, s.r.o. za rok 2017

Rozvaha podle Přílohy č. 1  
vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Účetní jednotka doručí  
účetní závěrku současně  
s doručením daňového přiznání  
za daň z příjmů

1 x příslušnému finančnímu  
úřadu

## ROZVAHA ve zkráceném rozsahu (mikro účetní jednotka)

ke dni 31.12.2017  
( v celých tisících Kč )

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky  
a místo podnikání liší-li se od bydliště

Rok	Měsíc	IČ
2017		

Označení a	AKTIVA b	čís. řád. c	Běžné účetní období			Minulé úč. období	
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4	
	AKTIVA CELKEM Součet A. až D.	1	3 274		3 274	2 867	
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	2					
B.	Dlouhodobý majetek	3	347		347	347	
C.	Oběžná aktiva	4	2 921		2 921	2 520	
D.	Časové rozlišení aktiv	5	6		6		

Označení a	PASIVA b	čís. řád. c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
A.	Vlastní kapitál	7	968	880
B. + C.	Cizí zdroje Součet B. + C.	8	2 180	1 923
B.	Rezervy	9		
C.	Závazky	10	2 180	1 923
D.	Časové rozlišení pasiv	11	126	64

Sestaveno dne: 30.06.2018		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový vzor fyzické osoby, která je účetní jednotkou	
Právní forma účetní jednotky s.r.o.	Předmět podnikání maloobchod se sportovním vybavením	Pozn.:	

# Příloha F: Výkaz zisku a ztráty společnosti XY, s.r.o. za rok 2017

Výkaz zisku a ztráty ve druhovém členění podle Přílohy č. 2 vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Účetní jednotka doručí účetní závěrku současně s doručením daňového přiznání za daň z příjmu

1 x příslušnému finančnímu úřadu

## VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu

ke dni 31.12.2017  
( v celých tisících Kč )

Rok	Měsíc	IČ
2017		

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání liší-li se od bydliště

Označení a	TEXT b	číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	1		71
II.	Tržby za prodej zboží	2	11 489	8 107
A.	Výkonová spotřeba <span style="float:right">Součet A.1. až A.3.</span>	3	11 140	7 662
A. 1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	4	8 314	6 029
A. 2.	Spotřeba materiálu a energie	5	352	139
A. 3.	Služby	6	2 474	1 494
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	7		
C.	Aktivace (-)	8		
D.	Osobní náklady <span style="float:right">Součet D.1. až D.2.</span>	9	290	161
D. 1.	Mzdové náklady	10	216	120
D. 2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	74	41
D. 2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	74	41
D. 2.2.	Ostatní náklady	13		
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti <span style="float:right">Součet E.1. až E.3.</span>	14		
E. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15		
E. 1.1.	- Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16		
E. 1.2.	- Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	17		
E. 2.	Úpravy hodnot zásob	18		
E. 3.	Úpravy hodnot pohledávek	19		
III.	Ostatní provozní výnosy <span style="float:right">Součet III.1. až III.3.</span>	20	5	4
III. 1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21		
III. 2.	Tržby z prodaného materiálu	22		
III. 3.	Jiné provozní výnosy	23	5	4
F.	Ostatní provozní náklady <span style="float:right">Součet F.1. až F.5.</span>	24	51	15
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25		
F. 2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	26		
F. 3.	Daně a poplatky	27		
F. 4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28		
F. 5.	Jiné provozní náklady	29	51	15
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-) <span style="float:right">I. + II. - A. - B. - C. - D. - E. + III. - F.</span>	30	13	344

Označení a	TEXT b	číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly Součet IV.1. až IV.2.	31		
IV. 1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	32		
IV. 2.	Ostatní výnosy z podílů	33		
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	34		
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku Součet V.1. až V.2.	35		
V. 1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba	36		
V. 2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37		
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	38		
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy Součet VI.1. až VI.2.	39		
VI. 1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	40		
VI. 2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41		
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42		
J.	Nákladové úroky a podobné náklady Součet J.1. až J.2.	43	75	63
J. 1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44	75	63
J. 2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45		
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	195	
K.	Ostatní finanční náklady	47	25	19
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-) IV. - G. + V. - H. + VI. - I. - J. + VII. - K.	48	95	-82
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) * (ř. 30) + * (ř. 48)	49	108	262
L.	Daň z příjmů Součet L.1. až L.2.	50	9	
L. 1.	Daň z příjmů splatná	51	9	
L. 2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52		
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-) ** (ř. 49) - L.	53	99	262
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	54		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) ** (ř. 53) - M.	55	99	262
*	Čistý obrat za účetní období I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	56	11 689	8 182

Sestaveno dne: 30.06.2018		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový vzor fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Právní forma účetní jednotky s.r.o.	Předmět podnikání maloobchod se sportovním vybavením	Pozn.: