

**UNIVERZITA PARDUBICE**

**FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ**

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

2022

Martina Sychrovská

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní

Důsledky pandemie COVID-19 na činnost firmy

Martina Sychrovská

Diplomová práce

2022

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2021/2022

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Martina Sychrovská**  
Osobní číslo: **E20810**  
Studijní program: **N0413A050009 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**  
Téma práce: **Důsledky pandemie COVID-19 na činnost firmy**  
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

### Zásady pro vypracování

Cílem diplomové práce je analýza a zhodnocení dopadů probíhající pandemické krize ve vztahu k činností konkrétní firmy a její pozice na daném trhu. Student si sám zvolí konkrétní firmu, s využitím dostupných empirických a statistických dat provede požadovanou analýzu firemních činností (manažerské, ekonomické, finanční, personální, organizační, bezpečnostní aj.) a s pomocí vhodných ekonomických nástrojů je vyhodnotí.

Osnova:

- Teoretická východiska (základní pojmy, metody analýzy).
- Pandemie COVID-19 v ČR.
- Představení firmy Astratex s.r.o.
- Analýza dopadů pandemie na činnost firmy.
- Zhodnocení výsledků, shrnutí a doporučení.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 50 stran**  
Rozsah grafických prací: **-**  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

**Seznam doporučené literatury:**

BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ověřování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2.  
CROUS, Wilhelm. *Managing Organisations During the COVID-19*. Švýcarsko: Knowledge Resources, 2020. ISBN 978-1-86-9228-49-1.  
GRÜNWARD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Ekopress, 2007. ISBN 978-80-86929-26-2.  
SYNEK, Miloslav, Heřman KOPKÁNĚ a Markéta KUBÁLKOVÁ. *Manažerské výpočty a ekonomická analýza*. V Praze: C.H. Beck, 2009. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-154-3.  
SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Jolana Volejníková, Ph.D.**  
Ústav ekonomických věd

Datum zadání diplomové práce: **1. září 2021**  
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2022**

**prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D.** v.r.  
děkan

L.S.

**Ing. Michaela Kotková Stříteská, Ph.D.** v.r.  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2021

Prohlašuji:

Práci s názvem Důsledky pandemie COVID-19 na činnost firmy jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, 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., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, 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. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 25.4.2022

Martina Sychrovská v.r.

## **Poděkování**

Chtěla bych poděkovat doc. Ing. Jolaně Volejníkové, Ph.D. , vedoucí mé diplomové práce, za vedení, zájem, připomínky a čas, který mi věnovala. Mé podkovávání patří také mé rodině a blízkým přátelům za pomoc a podporu během studia.

## **Anotace**

Tato diplomová práce je zaměřena na analýzu důsledků pandemie COVID-19 a na činnost vybrané firmy. V první části práce je definována finanční i nefinanční analýza, metody a vývoj situace v souvislosti s pandemií způsobenou virem COVID-19 v České republice. V druhé části diplomové práce následuje charakteristika analyzované společnosti a dále jsou provedeny obě zmiňované analýzy. Závěrem jsou shrnuty výsledky dopadu COVID-19 na vybraný podnik.

## **Klíčová slova**

COVID-19, koronavirus, pandemie, finanční analýza, poměrové ukazatele, benchmarking, SWOT analýza

## **Title**

Impact of the COVID-19 pandemic on the company's operations

## **Annotation**

This thesis focuses on the analysis of the consequences of the COVID-19 pandemic on the operations of a selected company. The first part of the thesis defines the financial and non-financial analysis, their methods and the development of the situation related to the pandemic caused by the COVID-19 virus in the Czech Republic. In the second part of the thesis, the characteristics of the analysed company are presented and the two analyses are performed. The conclusion focuses on the impact of COVID-19 on the selected company.

## **Keywords**

COVID-19, coronavirus, pandemic, financial analysis, ratios, benchmarking, SWOT analysis

## Obsah

Úvod.....	12
1. Teoretická východiska .....	13
1.1 Charakteristika internetového podnikání .....	14
1.2 Finanční analýza.....	17
1.2.1 Ukazatel rentability .....	18
1.2.2 Ukazatel likvidity.....	19
1.2.3 Ukazatele zadluženosti .....	20
1.2.4 Ukazatele Aktivity .....	21
1.3 Nefinanční analýza.....	22
1.3.1 Metoda KPI.....	23
1.3.2 Benchmarking .....	25
1.3.3 Analýza podílu na trhu.....	26
1.3.4 Analýza zákazníka .....	27
1.3.5 Analýza lidského kapitálu.....	30
1.3.6 SWOT analýza.....	30
2. Pandemie covid-19 v ČR .....	31
2.1 První vlna pandemie v ČR .....	31
2.2 Druhá vlna pandemie v ČR.....	33
2.3 Třetí vlna pandemie v ČR .....	34
2.4 Čtvrtá vlna pandemie v ČR.....	36
2.5 Dopady pandemie na ekonomiku ČR .....	37
2.6 Dopady pandemie na internetové obchodování v ČR.....	40
3. Představení firmy ASTRATEX s.r.o. ....	42
3.1 Majetková základna .....	45
3.2 Kapitálová struktura společnosti .....	46
4. Analýza důsledků pandemie na činnost firmy .....	47



4.1	Finanční analýza.....	47
4.1.1	Analýza rentability.....	47
4.1.2	Likvidita.....	49
4.1.3	Zadluženost.....	50
4.1.4	Aktivita.....	51
4.2	Nefinanční ukazatele.....	53
4.2.1	Metoda KPI.....	53
4.2.2	Benchmarking.....	54
4.2.2.	Analýza podílu na trhu.....	59
4.2.3	Analýza zákazníka.....	61
4.2.4	Analýza lidského kapitálu.....	63
4.2.5	SWOT analýza.....	64
	Vyhodnocení.....	66
	Závěr.....	69

## Seznam obrázků

OBRÁZEK 1: VÝVOJ PANDEMIE V PRVNÍ VLNĚ .....	32
OBRÁZEK 2: VÝVOJ PANDEMIE VE DRUHÉ VLNĚ .....	34
OBRÁZEK 3: VÝVOJ PANDEMIE VE TŘETÍ VLNĚ .....	35
OBRÁZEK 4: VÝVOJ PANDEMIE VE ČTVRTÉ VLNĚ.....	36
OBRÁZEK 5: PRŮBĚH PANDEMIE V ČR.....	37
OBRÁZEK 6: VÝVOJ HDP v ČR.....	38
OBRÁZEK 7: INFALCE V ČR .....	39
OBRÁZEK 8: MÍRA NEZAMĚSTNANOSTI ČR .....	40
OBRÁZEK 9: ASTRATEX .....	42
OBRÁZEK 10: SKLAD V NÁCHODĚ .....	43
OBRÁZEK 11: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI.....	44
OBRÁZEK 12: VÝVOJ RENTABILITY 2018-2021 .....	48
OBRÁZEK 13: TRŽBY V ROCE 2020 .....	53
OBRÁZEK 14: TRŽBY V ROCE 2021 .....	54
OBRÁZEK 15: GRAF POROVNÁNÍ NOVÝCH A CELKOVÝCH ZÁKAZNÍKŮ.....	62
OBRÁZEK 16: TRŽBY ZA PRODEJ ZBOŽÍ.....	66

## Seznam tabulek

TABULKA 1: MAJETKOVÁ STRUKTURA SPOLEČNOSTI (TIS. KČ) .....	45
TABULKA 2: FINANČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI (TIS. KČ) .....	46
TABULKA 3: UKAZATELE RENTABILITY .....	47
TABULKA 4: UKAZATELE LIKVIDITY .....	49
TABULKA 5: UKAZATELE CELKOVÉ ZADLUŽENOSTI .....	50
TABULKA 6: UKAZATELE ZADLUŽENOSTI VK .....	50
TABULKA 7 DOBA OBRATU ZÁSOB.....	51
TABULKA 8: DOBA OBRATU POHLEDÁVEK.....	52
TABULKA 9: DOBA OBRATU ZÁVAZKŮ.....	52
TABULKA 10: DOBA OBRATU AKTIV .....	53
TABULKA 11: VÝVOJ TRŽEB V PROCENTECH V JEDNOTLIVÝCH ZEMÍ.....	59
TABULKA 12: VÝVOJ TRŽEB V PROCENTECH V JEDNOTLIVÝCH MĚSÍCÍCH .....	60
TABULKA 13: VÝVOJ TRŽEB ZA JEDNOTLIVÉ KVARTÁLY .....	60
TABULKA 14: NOVÝ ZÁKAZNÍCI SPOLEČNOSTI .....	61
TABULKA 15: CELKOVÝ POČET ZÁKAZNÍKŮ SPOLEČNOSTI .....	61
TABULKA 16: SWOT ANALÝZA.....	65

## Seznam zkratk a značek

B2B	Business to Business
B2C	Business to Consumer
C2C	Consumer to Consumer
C2B	Consumer to Business
CRM	Customer Relationship Management
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
HDP	Hrubý domácí produkt
Kč	Koruna česká
ROA	Rentabilita aktiv
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
SARS	Severe Acute Respiratory Syndrome
SARS-CoV-2	Severe acute respiratory syndrome-related coronavirus
VK	Vlastní kapitál
WHO	Světová zdravotnická organizace

## ÚVOD

To, co započalo v menším měřítku ke konci roku 2019 jako nemoc s názvem COVID-19 ve městě Wu-chan v Číně, se v průběhu roku 2020 rychle rozrostlo v globální pandemii. Celosvětová ekonomika utrpěla v důsledku této pandemie obrovské ztráty. Nejistota, kterou podniky a koncoví spotřebitelé zažívali, dále zhoršovala řada faktorů. Patří mezi ně například pokles příjmů, omezení zahraničního cestování, posun spotřebitelské poptávky a měnící se chování všech účastníků trhu.

V České republice se různými variantami COVID-19 za celou dobu nakazilo mnoho lidí. Řada z nich bohužel svůj boj s nemocí prohrála. Pandemie přinesla negativní dopad jak na lidské zdraví a společenský život, tak na podnikatelskou sféru ekonomiky. Z důvodu vládních opatření muselo mnoho podnikatelů omezit nebo dokonce uzavřít svoji podnikatelskou činnost. Velké množství podniků tak zahájilo boj o přežití.

Na každý ekonomický subjekt měla tato situace jiný vliv a dopad. V této práci se zaměříme na konkrétní společnost a na zhodnocení, jaké důsledky měla pandemie právě na ni. První kapitola je zaměřena na teoretická východiska a charakteristiku internetového podnikání. Součástí je seznámení s vybranými finančními ukazateli, konkrétně s poměrovými ukazateli rentability, likvidity, zadluženosti a aktivity. Dále se práce věnuje nefinančním ukazatelům. Jedná se o metody KPI, benchmarking, analýzu podílu na trhu, analýzu zákazníka a analýzu lidského kapitálu.

Po seznámení se s výše uvedenými pojmy se zaměříme na samotný rozbor vybrané společnosti, což je také cílem této práce. Vybranou společností je společnost Astratex s.r.o. Ta se specializuje na online prodej spodního prádla, oblečení a bytových doplňků. Součástí práce je samotné zhodnocení finančních a nefinančních ukazatelů za pandemické roky 2020 a 2021. K porovnání budeme využívat údaje z rozvahy společnosti, řízeného rozhovoru a interních dat společnosti. V závěru nalezneme celkové zhodnocení důsledků pandemie na společnost. Jak finanční, tak nefinanční ukazatele a vypracovanou SWOT analýzu současného stavu společnosti na trhu.

# 1. TEORETICKÁ VÝCHODISKA

Autorka této práce se zajímá, jaké měla dopady pandemie COVID-19 na činnost vybrané firmy. Jelikož je vybraná firma z internetového prostředí, bude následující teoretická východiska specifikovat na prostředí internetu, které se výrazně liší oproti nakupování v kamenných obchodech. Hlavní charakteristikou nakupování na internetu je maximálně automatický proces, který probíhá zcela online a není zde osobní kontakt se zákazníky. Zboží a veškeré služby s ním spojené jsou nabízeny virtuální formou.

Schneider popisuje historii elektronického obchodování od poloviny 90. let, po které následoval rychlý růst, známý také jako „internetová horečka“, až do roku 2000, kdy došlo k velkému poklesu. V roce 2003 se začalo internetové obchodování křísit, známé také jako druhá vlna. Schneider uvádí, že ačkoli se rychlá expanze a vysoké úrovně investic z let rozmachu pravděpodobně již nebudou opakovat, druhá vlna elektronického obchodování je v plném proudu. (Schneider, 2014)

V České republice podle Českého statistického úřadu v roce 2021 používalo internet 87,7 % jednotlivců což je více než 7,5 milionu obyvatel. U mladých lidí ve věkové skupině od 16 do 24 let internet denně používá 98,2 %. Zde se jedná o dosažení pomyslného stropu možného užívání internetu. K internetu se připojují stále častěji i starší ročníky. U věkové skupiny od 55 do 64 let užívá internet denně 68,5 %. Mezi výraznou nakupující skupinu na internetu patří ženy v domácnosti, které nakupují pravidelně online v 85,6 %. (ČSÚ, 2022)

Vlivem pandemie narostl počet osob nakupujících na internetu téměř o polovinu, vyplývá to z dat Českého statistického úřadu. Češi nakupují přes internet nejčastěji oblečení. Dále jsou v datech patrné zažité vzorce chování. Oděvy a kosmetiku nejčastěji nakupují ženy, ale sportovní potřeby a elektroniku obvykle pořizují muži. V roce 2019 nakoupilo na internetu 3,4 milionů lidí starších 16 let, tedy 39 procent z populace. V roce 2021 to bylo 5 milionů osob, tedy zhruba 57 procent lidí starších 16 let. (ČSÚ, 2022)

Důvodů, proč lidé nakupují přes internet, je celá řada. Mezi nejvýznamnější důvod se řadí pohodlí a úspora času. Internetové obchody umožňují nakupovat v libovolný čas a na libovolném místě bez nutnosti návštěvy kamenného obchodu, hledání zboží v regálech a čekání fronty u pokladny. Dalším významným důvodem je množství informací, které internetový obchod poskytuje o produktu a zákazník si tak může udělat lepší srovnání mezi

jednotlivými variantami a využít recenze od ostatních zákazníků. Na internetu je širší výběr, jak značek, tak zboží a jeho variant, které je dostupné bez ohledu na geografické omezení.

Spotřebitelé, jako jednotlivci, mají různé preference nákupních kanálů. Někteří dávají přednost nakupování online, zatímco jiní preferují návštěvu kamenných obchodů. Ať tak či onak, zákazníci mají tendenci držet se svých preferencí, místo aby využívali více kanálů. Někteří lidé neradi nakupují v kamenných obchodech a nevidí žádný význam ve využívání online kanálů pro objednávání produktů, které budou doručeny do kamenného obchodu k vyzvednutí. Ti, kteří rádi nakupují online, tak mohou činit například proto, že to poskytuje prvek překvapení při doručení objednávky. Kromě toho nakupování online umožňuje nakupujícím využít svou představitost a vytvořit si dojem výrobků s výjimečnými vlastnostmi, které vyřeší něčí problémy - i když je pravděpodobná možnost zklamání, zatímco v kamenných obchodech jsou výrobky prezentovány takové, jaké jsou a zobrazují svá omezení. Na druhou stranu někteří lidé rádi nakupují v obchodě, protože to zahrnuje atmosféru a pocit sounáležitosti. (Hausman, 2012).

## **1.1 Charakteristika internetového podnikání**

Výrazy internetové podnikání neboli e-business a e-commerce, jsou v současné době intenzivně používány. Jedná se o způsob podnikání, který využívá technologie internetu, jak v oblasti řízení podniku, tak v oblasti spolupráce s partnerskými podniky, v oblasti nákupu a prodeje, poskytování služeb zákazníkům atd. E-commerce tedy představuje komplexní řešení, které je založené na elektronických technologiích. Díky své nehmotné povaze má nakupování na internetu své specifické klíčové faktory, mezi které patří marketingové kanály, které zákazníka do obchodu přivádí, zařízení ze kterého se zákazník do obchodu připojuje, webová prezentace obchodu, čas uskutečnění nákupu, způsob online platby a doručení. Internetové podnikání se na základní úrovni člení na tyto čtyři kategorie:

- B2B (business-to-business) – jedná se o obchodování mezi ekonomickými subjekty. U B2B obchodování se většinou jedná o dlouhodobé obchodní vztahy, které jsou smluvně podchycené. Jedná se o uzavírání kontraktů mezi podniky.

- B2C (business-to-consumer) – jedná se o prodej zboží koncovému zákazníkovi prostřednictvím Internetu. Jde tedy o prodej bez fyzického kontaktu zákazníka s obchodem. Umožňuje prodej zboží nebo nabídku běžných služeb i služeb čistě internetových. Tato forma

internetového obchodu je v současné době u nás nejobvyklejší a dle odhadů je na českém Internetu přes 50 000 funkčních B2C obchodů. (Shoptet, 2022)

- C2C (consumer-to-consumer) – jedná se o aukce, burzy, výměny, kde Internet je prostředníkem mezi poptávajícím a nabízejícím. V současnosti jsou nejznámější elektronické aukce Aukce.cz a Aukro.cz.

- C2B (consumer-to-business) – jedná se o obchod, kdy sám zákazník oslovuje podnikatele. Zákazník předem definuje zboží a maximální cenu a vyzývá obchodníky k podání nabídek. Jedná se u nás o zatím nejméně rozšířený obchod.

## **E-marketing**

Definice marketingu od průkopníka moderního marketingu Petera Druckera zní: „*Cílem marketingu je co nejlépe poznat zákazníka a porozumět mu, aby se produkty nebo služby prodávaly samy.*“ Pro nalákání nových zákazníků využívají internetové obchody zejména online marketingu. Mezi nejdůležitější zdroje návštěvnosti e-shopů patří vyhledávače, PPC, sociální sítě, newslettery a srovnávače.

Online marketing má na rozdíl od klasického offline marketingu, kam patří například televize, tisk nebo rádio velkou výhodu a to tu, že lze snadno měřit jeho výkonnost díky dostupným analytickým nástrojům. Lze tedy okamžitě či s odstupem času zjistit, zda zvolená forma reklamy funguje a případně změnit její formu a lépe ji zacílit. Dříve podnikatel umístil svojí reklamu do časopisu nebo novin a nemohl již zpětně zjistit její účinnost jinak, než odhadem. Nemohl vidět například proklik inzerátu a další cestu potenciálního zákazníka, který je možný v online prostředí zjistit. Pokud firma umístí reklamu s odkazem na konkrétní stránku, budoucí zákazník na ni klikne a jeho akce se zaznamená do statistik. (Janouch, 2010)

Pro zvýšení prokliku se na stránkách používají takzvané výzvy k akci. Výzvou k akci se rozumí marketingové pojmenování pro specifickou část textu, která hovoří přímo k potenciálnímu zákazníkovi v rozkazovacím způsobu. Tento typ textů má celkově vyšší míru konverze než ostatní texty bez výzvy k akci. Cílem je ukázat zákazníkovi ideální cestu, kam webem dále pokračovat a motivovat ho, aby ji uskutečnil. Za tuto akci se považuje například odeslání kontaktního formuláře, stažení materiálu, objednávka či jakákoliv jiná konverze. Výzva k akci musí být na stránce dobře viditelná, obsahovat ideální text a být umístěna na všech klíčových stránkách. Spíše než nákup naznačují uživatelům kam na webu pokračovat dál, vyzývají tak k rychlé reakci a nedávají možnost čekat nebo déle přemýšlet. (Janouch, 2014)



## Webová prezentace

Klíčovou roli pro zákazníka při výběru obchodu hraje kvalita, vizualizace a zpracování. Mezi nejdůležitější faktory při výběru patří přehlednost, funkčnost vyhledávání, filtrování, kvalita fotografií a popisky zboží. Úspěšnost obchodu je dále závislá na použitelnosti, důvěryhodnosti a přesvědčivosti. Smyslem zkoumání těchto účinností je efektivní směrování zákazníků k požadovaným akcím na webu a motivace je realizovat. Hlavní metrikou obchodní účinnosti je konverzní poměr. (Řezáč, 2014)

Použitelnost webové prezentace definoval Nielsen: „*Atribut kvality, který hodnotí, jak snadno se používá uživatelské rozhraní*“. Definici dále rozvíjí o dalších pět klíčových složek: naučitelnost, efektivita, zapamatovatelnost, chybovost a spokojenost. Smyslem použitelnosti je co nejvíce usnadnit cestu zákazníka webem tak, aby s co nejmenší námahou, v přijatelném čase a bez chyb zvládl uskutečnit požadovanou akci. Pro zvýšení použitelnosti lze použít metody jako například kvantitativní metody založené na analýze současného webu, klíčových slov nebo dotazníkové šetření.

Dalším základním předpokladem obchodní činnosti webu je jeho důvěryhodnost. Prvky na podporu důvěryhodnosti webu by měla obsahovat každá konverzní stránka. Mezi tyto prvky patří: bezpečnost, kompletní kontaktní údaje a adresa provozovatele, pravidelné aktualizace, umístění webu na vlastní vhodně nazvané doméně, profesionální grafické provedení webu a přijatelná úroveň použitelnosti. Z hlediska bezpečnosti by obchody měly používat šifrování https, který zabrání zneužití zákaznických dat a dalším bezpečnostním rizikům. (Řezáč, 2014)

Dále nesmíme opomenout přesvědčivost, kterou lze zvyšovat pomocí základních psychologických principů. Jádrem těchto principů je fakt, že lidé nejsou schopni plně racionálního rozhodnutí a navíc jsou omezeni časovými a mentálními zdroji. Mezi tyto principy patří:

- **Princip reciprocity** – pokud zboží či služba někomu pomůže, má tendenci se odvděčit.
- **Snaha být konzistentní** – pokud došlo k předchozímu odsouhlasení menšího požadavku, automaticky se zvyšuje pravděpodobnost přijmutí požadavku většího.
- **Sociální schválení** – pokud se člověk cítí nejistě, považuje za bezpečné dělat to, co dělají ostatní. Přesvědčivost nabídky zvyšují symboly označující produkt jako nejpopulárnější, oblíbený, top, nejprodávanější.

- **Nedostatek** – informace o časovém omezení nabídky nebo o posledním kusu zboží urychluje rozhodování a zvyšuje poutavost zboží.
- **Autorita** – na webu je autorita postavená zejména na symbolech. Typicky se jedná o vhodné oblečení na fotografiích (uniforma, vědecký plášť, pracovní oděv), uvádění titulů.

Přestože zákazníci nakupující online jsou většinou vzdělaní, zajištění a mladí, jsou stále více rozmanití. Internetoví uživatelé se skládají z kupujících, kteří nakupují, a z prohlížečů, kteří si produkty vyhledávají online, ale nakupují je offline. Laudon a Traver (2015) naznačují, že význam prohlížení online za účelem nákupu offline by neměl být podceňován, a i když je obtížné jej měřit, studie ukázaly, že přibližně třetina nákupů v kamenném obchodě je ovlivněna průzkumem produktů prováděným online, stejně jako reklamními bannery, blogy a dalšími expozicemi na internetu. Jedná se o proces, kdy spotřebitel nejprve vyhledá na internetu produkt, který pravděpodobně nejlépe odpovídá jeho potřebám, a poté se vydá do kamenné prodejny, aby si potvrdil informace o produktu a provedl nákup (Flavián, 2019).

Internetový obchod je hlavním faktorem, který vytváří offline nákupy, a offline marketingová média ovlivňují online chování a prodeje. To dokládá, že oba kanály jsou propojeny a měly by být považovány za kontinuitu spotřebitelského chování, přičemž zákazníci jsou často tytéž osoby. Maloobchodníci s online funkcemi by měli věnovat méně pozornosti prodeji jako takovému a vytvářet obsah, který oslovuje prohlížeče a má vysoké pozice ve vyhledávačích, a propagovat produkty offline, aby podpořili online funkce.

## 1.2 Finanční analýza

Finanční analýza slouží ke komplexnímu zhodnocení finanční situace společnosti. Měla by identifikovat její silné a slabé stránky, což je důležité pro předvídaní budoucích příležitostí nebo hrozeb. Kontroluje dostatečnou ziskovost podniku, vhodnou kapitálovou strukturu, efektivní využívání svých aktiv, schopnost včas splácet své závazky a řadu dalších důležitých skutečností. Finanční analýza tvoří významnou součást finančního řízení podniku. Finanční analýza působí jako zpětná informace o tom, kam podnik v jednotlivých letech došel, kde došlo k situaci, které se mohlo předejít, v čem se jeho předpoklady podařilo splnit a poskytuje cenné informace pro budoucí rozhodování. Manažeři využívají finanční analýzu pro dlouhodobé i krátkodobé finanční řízení podniku. (Hrdý a Krechovská, 2013)

Mezi základní nástroje finanční analýzy patří poměrové ukazatele, které představují nejpočetnější a nejvyužívanější skupinu ukazatelů a bývají také označovány za jádro finanční analýzy. Jsou definovány jako podíl dvou položek, nejčastěji ze základních účetních výkazů. Tyto ukazatele dávají do vzájemných poměrů položky či skupiny položek z účetních výkazů, které spolu souvisejí. (Růžičková, 2011).

### **1.2.1 Ukazatel rentability**

Rentabilita neboli výnosnost vloženého kapitálu je považována za měřítko schopnosti podniku vytvářet nové zdroje a dosahovat zisku použitím vloženého kapitálu. Je formou vyjádření ziskovosti, která je hlavním kritériem pro umístění kapitálu v tržní ekonomice. Ukazatele rentability se používají k hodnocení a celkovému posouzení efektivnosti činnosti podniku, s jejich pomocí se vyjadřuje intenzita využívání, reprodukce a zhodnocení kapitálu vloženého do podniku.

Ukazatel zisku EAT je ukazatel čistého zisku podniku. Čistý zisk je z pohledu vlastníka ten nejdůležitější. Jedná se o hospodářský výsledek za účetní období po zdanění, který je určen k přerozdělení. Tento zisk má velký význam pro vlastníka nebo akcionáře při výplatě dividendy či pro samotný podnik. Zájmem státu však je, aby vlastníci společností nechávali peníze ve firmě pro další rozvoj. Protože, když se firma rozvíjí, zvyšuje svůj obrat a tím zvyšuje odvody na DPH a dani z příjmů právnických osob. Čistý zisk, společně s dalšími ukazateli, jako je kupříkladu výše tržeb a podíl vlastního kapitálu, je považován za významný indikátor finančního zdraví podniku. Není však vhodný pro mezipodnikové srovnávání na úrovni mezinárodních společností z důvodu jiné míry zdanění.

#### **Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)**

Pro investory a vlastníky firmy je rentabilita vlastního kapitálu nejdůležitějším ukazatelem, jelikož vyjadřuje, kolik čistého zisku připadá na jednu korunu investovanou akcionáři. Hodnota by měla být vyšší než je úrok, který by investor získal při jiné formě investování. Nejčastěji bývá srovnávána se státními dluhopisy.

$$\text{ROE} = \text{čistý zisk} / \text{vlastní kapitál}$$

#### **Rentabilita celkového kapitálu (ROA)**

Rentabilita celkového kapitálu je klíčovým měřítkem rentability. Měří ziskovost společnosti ve vztahu k jeho celkovým aktivům, investovaných do podnikání nehledě na to, zda

byla financována z vlastního nebo z cizího kapitálu. Ukazatel nepracuje s efektem zdanění a do čitatele dosazuje zisk před zdaněním a nezdaněné úroky. Ukazatel tedy udává návratnost aktiv podniku, pokud by nedocházelo ke zdanění příjmů. Ve vzorci se používá zkratka EBIT, která znamená součet zisku před zdaněním a nákladové úroky.

$$\text{ROA} = \text{EBIT} / \text{aktiva celkem}$$

### **Rentabilita tržeb (ROS)**

Rentabilita tržeb vyjadřuje schopnost podniku dosahovat zisku při daném objemu tržeb. Ukazatel se uvádí v procentech a v čase by měl mít vzestupnou tendenci. Pokud analytik zjistí problémy u tohoto ukazatele, je pravděpodobné, že se budou vyskytovat ve všech dalších oblastech.

$$\text{ROS} = \text{čistý zisk} / \text{tržby}$$

#### **1.2.2 Ukazatel likvidity**

Pojem likvidita vyjadřuje schopnost podniku hradit včas své platební závazky, likvidita je důležitá pro udržení finanční rovnováhy podniku a měla by být vyvážená, aby zajistila schopnost dostát závazkům podniku a zároveň i dostatečné zhodnocení prostředků. Od pojmu likvidita je nutné odlišit solventnost podniku, která představuje bezprostřední schopnost podniku hradit ve stanovené podobě, místě a termínu splatné závazky. (Růčková, 2011)

U ukazatelů likvidity se doporučuje udržovat stabilní úroveň jejich hodnot bez větších výkyvů. Interpretace výsledků se liší podle skupiny, pro níž je analýza určena, pro věřitele je vhodnější dosahovat horní hranice pásma doporučených hodnot, z pohledu vlastníků je naopak vhodnější dosahovat hodnot blíže spodní hranici pásma, což značí efektivnější využití finančních prostředků. (Růčková, 2011)

#### **Peněžní likvidita**

Peněžní likvidita vyjadřuje schopnost firmy hradit právě splatné závazky. Ukazatel dává do poměru finanční majetek a krátkodobé závazky. Názory na doporučenou hodnotu ukazatele se různí. Za optimální je bráno rozmezí 0,2–0,5. (Synek, 2010)

$$\text{Peněžní likvidita} = \text{finanční majetek} / \text{krátkodobé závazky}$$

## **Pohotová likvidita**

Pohotová likvidita je měřítkem okamžité solventnosti a poměřuje pouze pohotová oběžná aktiva s krátkodobými závazky. Doporučená hodnota pohotové likvidity by se měla pohybovat v rozmezí 0,7–1,0. Vysoce agresivní strategie doporučuje výsledek 0,4–0,7 a konzervativní strategie 1,1–1,5. Pokud je hodnota pohotové likvidity výrazně nižší než hodnota likvidity peněžní, znamená to, že podnik má nadměrný stav zásob. Tento jev se vyskytuje zejména u obchodních společností, kde je pravděpodobná velká rotace zásob, které jsou tím pádem dostatečně likvidní. (Grunwald, 2007)

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

## **Běžná likvidita**

Běžná likvidita udává, kolikrát oběžná aktiva pokrývají krátkodobé závazky podniku. Tento ukazatel měří platební schopnost kratšího období, obvykle se počítá měsíčně. Doporučená hodnota je v rozmezí 1,5–2,5. Optimální poměr oběžných aktiv a krátkodobých závazků je 2:1. Běžná likvidita má omezenou vypovídající schopnost, jelikož nebere na zřetel strukturu oběžných aktiv z hlediska jejich likvidnosti a strukturu krátkodobých závazků z hlediska doby jejich splatnosti. (Lee, 2017)

$$\text{Běžná likvidita} = \text{oběžná aktiva} / \text{krátkodobé závazky}$$

### **1.2.3 Ukazatele zadluženosti**

Ukazatele zadluženosti slouží k posouzení finanční struktury podniku z dlouhodobého hlediska a fungují jako indikátory rizika, které podnik při dané kapitálové struktuře podstupuje. Obecně platí, že s rostoucí hodnotou zadluženosti klesá důvěryhodnost podniku a zvyšuje se obtížnost získání dalšího kapitálu, případně roste jeho cena. Vysoká zadluženost však nemusí vždy nutně představovat negativní charakteristiku firmy, v dobře fungujícím podniku může naopak vyšší zadluženost prostřednictvím finanční páky přispívat k rentabilitě vlastního kapitálu. (Synek, 2010)

## **Celková zadluženost**

Celková zadluženost určuje, do jaké míry je majetek podniku kryt cizími zdroji. Ukazatel dává do poměru cizí kapitál a celková aktiva podniku. Obecně platí, že čím je hodnota ukazatele vyšší, tím vyšší je zadluženost podniku a riziko věřitelů. Světový průměr je mezi

30 - 60 %, proto platí, že pokud je výsledek a vývoj nižší než 60 %, jedná se o pozitivní vývoj a pokud je vyšší než 60 %, jde o vývoj negativní.

$$\text{Celková zadluženost} = \text{cizí kapitál} / \text{aktiva celkem}$$

### **Zadluženost vlastního kapitálu**

Zadluženost vlastního kapitálu zjišťuje, zda podnik preferuje vlastní nebo cizí zdroje financování. Pokud ukazatel má vyšší hodnotu než 1, podnik preferuje k financování cizí zdroje. Pokud má tento ukazatel hodnotu nižších než 1, potom podnik pro své financování preferuje vlastní zdroje.

$$\text{Zadluženost vlastního kapitálu} = \text{cizí kapitál} / \text{vlastní kapitál}$$

#### **1.2.4 Ukazatele aktivity**

Ukazatele aktivity měří, jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivy, neboli jak efektivně využívá investované prostředky. Hodnotí, zda je velikost jednotlivých druhů aktiv v rozvaze přiměřená. Pokud jich má více, než je pro něj účelné, mohou mu vznikat zbytečné náklady a tím i nižší zisk. Má-li jich méně, než potřebuje, pak může přijít o výnosy, které by mohl získat vzhledem k tomu, že se musí vzdát potenciálních podnikatelských příležitostí. Ukazatele aktivity lze vyjádřit v podobě obratu jednotlivých položek aktiv, popřípadě pasiv, nebo v podobě doby obratu jednotlivých aktiv, příp. pasiv.

#### **Doba obratu aktiv**

Obrat aktiv určuje počet obrátek, tedy kolikrát se aktiva obrátí v daném podniku za daný časový interval, zpravidla za jeden rok. Obecně se má za to, že čím vyšší hodnota tohoto ukazatele je, tím lépe. Minimální doporučená hodnota je 1.

$$\text{Obrat zásob} = \text{tržby} / \text{zásoby}$$

#### **Doba obratu zásob**

Doba obratu zásob udává, kolikrát se přemění zásoby na ostatní formu oběžného majetku až po prodej hotových výrobků a z nich plynoucí tržby.

$$\text{Doba obratu zásob} = \text{zásoby} / \text{tržby} * 360$$

## **Doba obratu pohledávek**

Doba obratu pohledávek udává, za jak dlouho jsou pohledávky v průměru splaceny. Hodnota tohoto ukazatele se srovnává s dobou splatnosti faktur a s odvětvovým průměrem. Doporučenou hodnotou je běžná doba splatnosti faktur. Je-li delší, tzn. doba inkasa pohledávek je příliš dlouhá, může to v konečném důsledku vést k druhotné platební neschopnosti, což znamená, že prodlení v inkasu firmě způsobí neschopnost platit.

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \text{krátkodobé pohledávky} / \text{tržby} * 360$$

## **Doba obratu závazků**

Průměrná doba obratu závazků vyjadřuje dobu od vzniku závazku do doby jeho úhrady, tedy jak rychle jsou splaceny závazky firmy. Tento ukazatel by měl dosáhnout alespoň hodnoty doby obratu pohledávek nebo by měl být delší.

$$\text{Doba obratu závazků} = \text{krátkodobé závazky z obchod. vztahů} + \text{závazky ostatní} / \text{tržby} * 360$$

## **1.3 Nefinanční analýza**

Nefinanční ukazatele vznikly z důvodu nedostatků finančních ukazatelů. Aplikování nefinančních ukazatelů v hodnocení podniku by mělo eliminovat uvedené nedostatky a vyvarovat se tak jednostrannému hodnocení podniku a sloužit jako důkaz, že jsou splněny i další hlediska výkonnosti, která vedou k dlouhodobé prosperitě podniku (Kislingerová, 2008).

Nefinanční ukazatele jsou v literatuře rozdělovány na tvrdé a měkké. S měřením tvrdých ukazatelů nejsou velké problémy, jsou snadno měřitelné. Do této skupiny patří např. snížení počtu reklamací, zvýšení počtu zákazníků. Obtížnější je měření měkkých nefinančních ukazatelů, např. firemní kultura, spokojenost nebo věrnost zákazníka, zvýšení kvalifikace pracovníků. Pokud není možné zachytit změnu měkkých ukazatelů, je nutné najít tvrdý ukazatel, jehož změna odráží změnu měkkého ukazatele, tzv. zástupného ukazatele.

Nevýhodou nefinančních ukazatelů je skutečnost, že jsou vyjadřovány v různých jednotkách – v čase, v procentech, v kusech, jako průměr a podobně. Z tohoto důvodu neexistuje pro nefinanční ukazatele společný jmenovatel. Proto je důležité, aby nefinanční ukazatele byly provázané s cíli společnosti, vyjádřené ve finančních ukazatelích. (Kislingerová, 2011).

Štamfestová (2014) uvádí, že z dosavadních výzkumů vyplývá, že se do popředí zájmu dostávají nefinanční ukazatele. V moderní ekonomice není nadále možné zvyšovat výkonnost podniku bez investic do rozvoje znalostí (lidského kapitálu), sledování kvality produkce aj. Prostřednictvím kvality podnik přitahuje více zákazníků, a proto se považuje za důležité sledovat a analyzovat faktory, které na ni pozitivně působí.

### 1.3.1 Metoda KPI

David Parmenter rozlišuje čtyři základní typy klíčových indikátorů výkonnosti, na které je tato podkapitola zaměřena. Jejich rozdělení se liší především v tom, že jsou rozděleny na finanční a nefinanční, přičemž první dva jsou finanční, druhé dva jsou nefinanční, výkonové.

1. **Klíčové ukazatele výsledků** poskytují celkový pohled na to, jak si organizace vede.

2. **Ukazatele výsledků** říkají, jak jsou různé týmy zkombinovány k dosažení výsledků.

3. **Ukazatele výkonu** ukazují, co jednotlivé týmy přinášejí.

4. **Klíčové ukazatele výkonu** říkají managementu, jak si organizace vede ve svých kritických faktorech úspěchu, a jejich monitorováním je management schopen dramaticky zvýšit výkon. (Parmenter, 2008)

V této podkapitole se zaměříme na nefinanční indikátory tedy indikátory výkonové. Ukazatele výkonu doplňují KPI; jsou zobrazeny na výsledkových listinách organizace, divize, oddělení a pracovních skupin. Řadíme sem: míra opuštění v call centru, kdy se volající vzdá v čekací frontě na spojení, pozdní dodávky zboží zákazníkům, počet implementovaných inovací, prodejní hovory na příští týden, počet rezervovaných školení na příští období. Na rozdíl od ukazatelů výsledků, dokáže ukazatel výkonu zavést management až k pracovníkovi, který je za danou činnost zodpovědný, ukáže předchozí vývoj a ovlivní rozhodování o budoucím vývoji daného konání. (Parmenter, 2018)

**Klíčové ukazatele výkonu (KPI)** jsou ukazatele, které se zaměřují na stránku výkonu organizace, jež jsou nejdůležitější pro současný a budoucí úspěch organizace. KPI nebývají v podniku nové, jen buď ještě nebyly rozpoznány, nebo jsou neznámé pro současný management. Indikátory KPI:

- nefinančního charakteru,
- měří se často; buď neustále, nebo alespoň každý den,



- nepodávají konečné výsledky na konci účetního období, ale provozní výsledky, které se dají v období ovlivnit,
- za KPI nese zodpovědnost tým spolupracovníků, který vykonává určitou činnost, kdežto za KRI nese zodpovědnost pouze výkonný ředitel/CEO

Všechny klíčové ukazatele KPI by měly splňovat následujících sedm předpokladů: jsou nefinanční, včasné, tedy často měřené, zaměřené na vrcholový management, jednoduché, aby byly snadno srozumitelné pro všechny zaměstnance, týmové, důležité v oblasti dopadu na organizaci a podporující vhodné kroky vedoucí k nápravě.

V publikaci *Key Performance Indicators* David Parmenter také představuje svůj šestistupňový proces, kterým se dá implementovat KPI do společnosti. Zdůrazňuje, že se jedná o zjednodušenou původní verzi, která čítala až dvanáct kroků.

1. Získání generálního ředitele a vrcholového vedení k zavedení změny: Tým vrcholového managementu musí být odhodlán rozvíjet a řídit organizaci prostřednictvím KPI, případně dalších balanced scorecards, které je zahrnuje. Při plnění tohoto kroku je důležité správné načasování, kdy je plán představen vedení firmy. Vedení mu musí dobře rozumět a pochopit jeho důležitost, aby s ním souhlasilo a samo se snažilo na něm lpět a řídit se dle nového plánu.
2. Zdokonalení vlastních zdrojů a dat pro řízení projektu KPI: tato část je o důležitosti zapojení vlastních zdrojů, a ne externích firem, které by výkonnost změřily samy. Tým sestavený z vlastních zaměstnanců a týmů, které rozumí tomu, co dělají, je mnohem cennější a dosáhne lepších výsledků.
3. Vedení a prodej změny: v tomto kroku se Parmenter odkazuje na Kotterovu teorii o zavádění změn do organizace, protože implementace jakékoliv změny provází odpor a pochyby ze strany zúčastněných osob, tedy zaměstnanců i vedení společnosti. Tento krok není radno podceňovat, protože špatná reakce na změnu může vést k propadu celého projektu, který je výsledkem dlouhodobé přípravy.
4. Nalezení kritických faktorů úspěchu vaší organizace: každá firma má zhruba pět až osm stěžejních faktorů úspěchu, které je třeba identifikovat a na ty se posléze zaměřit.
5. Stanovení opatření, která budou ve vaší organizaci fungovat: v tomto kroku je kladen důraz na zavádění vhodných opatření, aby se dosahovalo očekávaných výsledků měření. Proti jiným metodikám se zde nebere výsledek měření jako vedlejší produkt produkce, ale jako něco, co se dá ovlivnit právě výběrem vhodných opatření.

6. Získání opatření ke zvýšení výkonu: Aby bylo možné získat opatření ke zvýšení výkonu, je třeba na všech úrovních organizace vytvořit rámec pro podávání zpráv (reportů). (Parmenter, 2008)

### 1.3.2 Benchmarking

Benchmarking je metoda, která je založená na systematickém měření a porovnávání vybraných ukazatelů. Lze ji využít na jakékoli úrovni řízení a téměř u jakéhokoli ukazatele. Jeho základem je porovnávání vybraných ukazatelů s jinými referenčními hodnotami, které mohou být historické nebo se mohou porovnávat s jiným referenčním subjektem. Srovnávání je však vždy relativní, a proto není možné říci, jaké hodnoty ukazatelů jsou špatné nebo dobré. Největší přínos benchmarkingu spočívá v tom, že rozdílné hodnoty otevírají otázky typu, co je příčinou této hodnoty a tuto příčinu pak management podrobí dalšímu zkoumání. Podle předmětu zkoumání se v praxi člení benchmarking:

- **Výkonový benchmarking** porovnává výsledky: výkonnost, efektivitu, obrat, zisky nebo třeba fluktuaci.
- **Procesní benchmarking** se soustředí na postupy a procesy, které vedou k dosahování skvělých výsledků. Zpravidla s konkurencí porovnáváte takový proces, který považujete za svou slabou stránku a který chcete vylepšit.

Úspěch benchmarkingu závisí na objektivitě informací, které jsou k dispozici. Objektivita informací je závislá na použitém způsobu sběru dat. Pro shromažďování dat o výkonnosti je možné využít jednu z následujících metod: (Nenadál, 2011)

- dotazníky,
- interview se zástupci partnera,
- pozorování přímo na místě,
- analýzu záznamů.

Jestliže má být benchmarking systémovým měřením, je nutné tato data uzpůsobit tak, aby byla kvantifikovatelná. Základním cílem vyhodnocování dat z benchmarkingových analýz je určení rozdílů, tedy mezer mezi vlastní výkonností a také výkonností porovnávaných partnerů. Jestliže se v předchozích etapách dobře definoval ukazatel výkonnosti a byly zjištěny jejich hodnoty, neměl by to být problém. Na základě porovnání zjištěných hodnot je možné rychle odkrýt mezery výkonnosti. Otázkou volby je pak jejich prezentace ve zprávě o provedení benchmarkingu, již musí tým po ukončení sběru dat vypracovat. Existují dvě varianty:

- Podrobné stanovení mezer ve výkonnosti tabulkovou formou, kde v dílčích řádcích tabulky jsou zpravidla dříve definovaná kritéria – ukazatele výkonnosti – a ve sloupcích údaje zjištěné ve vlastní firmě a také u partnerských organizací, vždy s připojením vypočítaného rozdílu v hodnotách uváděných ukazatelů;
- Stanovení mezer ve výkonnosti formou grafů. Uvažuje se tady o čtrnácti ukazatelích výkonnosti, ze kterých prvních pět reprezentuje znaky produktu, jež je dodáván zákazníkům mimo firmu. Osa X je věnována relativnímu hodnocení výkonnosti u naší a zvolené partnerské organizace, kdy hodnocení 100 % znamená absolutní světovou špičku.

Hlavně u benchamrkingových procesů je nezbytné se kromě absolutních rozdílů výkonnosti zmínit také o tom, kde byly uvedené rozdíly identifikovány a jaké jsou příčiny daných rozdílů. Výstupem je poznání a patřičně komentovaný rozdíl ve výkonnosti a je nutným vstupem pro definování budoucí laťky vlastní výkonnosti. (Nenadál, 2011)

### **1.3.3 Analýza podílu na trhu**

Analýza podílu na trhu porovnává postavení podniku s konkurencí v jeho prodejním regionu. Pro tento typ analýz je shromážděno mnoho typů informací, včetně jmen konkurentů, ukazatelů velikosti trhu a studie minulého a předpokládaného růstu trhu. Typickým cílem analýzy podílu na trhu je určit část tržního podílu, na kterou se bude firma zaměřovat.

Důležitým úkolem analýzy tržního podílu je určit hodnotu tržního podílu pro typ zkoumaného podniku. K nalezení této hodnoty je nutné určit několik faktorů. To zahrnuje velikost trhu v tomto odvětví a jaké druhy výrobků se prodávají. Celková velikost trhu může být určena podle příjmů a objemu prodeje. Tyto faktory jsou studovány ve stanoveném časovém rámci.

Jakmile je známa velikost trhu, je dalším krokem analýzy podílu na trhu určit, jaké procento má každý podnik. Pokud malý počet podniků realizuje vysoké procento tržeb, má tento region na trhu vysoce koncentrovaný trh. Pokud jsou prodeje rovnoměrněji rozloženy mezi několik různých podniků, trh je roztržštěný. Primárním účelem tohoto cvičení je určit nejlepší konkurenty v oboru.

Analýza jak nejúspěšnějších, tak i nejméně úspěšných konkurentů na trhu může být dalším důležitým faktorem analýzy podílu na trhu. Pochopením toho, proč je jeden podnik úspěšný, zatímco jiný bojuje, může společnost navrhnout zdravou strategii pro rozšíření

podnikání. To zahrnuje vyhýbání se chybám menších podniků a poučení z vítězství a chyb větších podniků.

Analýza podílu na trhu ukáže nejen celkové procento, které podnik drží na trhu, ale také podrobnější analýzu jeho postavení v různých oblastech. Například podnik může mít celkově poměrně nízký podíl na trhu, ale dominuje v prodeji konkrétního produktu. Pochopení tohoto aspektu podílu na trhu může společnosti pomoci strategizovat budoucí vývoj produktů, ať už jde o to, aby pokračovalo v růstu silného sektoru nebo silněji konkurovalo v jiných oblastech.

Dalším aspektem analýzy podílu na trhu je studium růstu trhu. Předvídáním toho, jak se očekává, že se tržní poptávka a celková ekonomika v příštích letech změní, může podnik vytvořit strategii růstu. To může zahrnovat stanovení toho, kde může být více příležitostí k většímu podílu na trhu, naplněním nové potřeby, obslužením jiné populace nebo přizpůsobením se vývoji v oblastech, jako je technologie.

#### **1.3.4 Analýza zákazníka**

Péče o zákazníka patří mezi nejdůležitější činnosti společnosti. Existuje mnoho důvodů proč věnovat právě péči o zákazníky velké úsilí. Mezi nejvýznamnější důvody patří zejména tyto:

- zákazník řekne o své špatné zkušenosti dvakrát toliko lidem než o dobré zkušenosti,
- nespokojený zákazník se se svým problémem svěří až 10 lidem,
- 7 z 10 zákazníků, kteří ve společnost reklamovali své zboží, opět u firmy nakoupí, pokud byla reklamace vyřízena k jejich spokojenosti,
- pokud se reklamace vyřeší hned na místě, znovu nakoupí až 95 % zákazníků,
- je snazší přimět zákazníky, aby nakupovali o 10 % více, než o 10 % rozšířit zákaznickou základnu,
- Společnosti poskytující služby, jsou na svých současných zákaznících závislé až z 95 % svých příjmů,
- přilákat nového zákazníka je až šestkrát nákladnější než si udržet stávajícího zákazníka.

Pro společnost je tedy výhodnější udržet si současného zákazníka než získat zákazníka nového. Platí zde také pravidlo Vilfreda Pareta, kde 20 % nejvýnosnějších zákazníků tvoří 80 % podnikových zisků. Měření efektivní loajality lze objemem obchodu na jednoho zákazníka,

který je dán poměrem:  $Uoz = \text{objem obchodů ve sledovaném období} / \text{celkový počet zákazníků v daném období}$

Existují takzvané kritické faktory, které nazýváme 9E a které nám ovlivňují vztah se zákazníkem. Jsou to základní faktory, které utvářejí pouto mezi společností a zákazníkem. Jedná se o etiku, estetiku, emoce, epiku, energii, edukaci, entuziasmus, ekonomii a efektivitu. Tyto oblasti nám pomáhají pozorovat vazby, které vznikají mezi zákazníkem a společností. Když je řeč o vztazích, tak na jedné straně vznikají povinnosti a na druhé závazky. Stává se tak, že se zákazník cítí být zavázán k té správné společnosti.

## **CRM**

CRM je interaktivní proces s cílem dosažení rovnováhy mezi firemní investicí a uspokojením zákaznických potřeb. Optimum rovnováhy se snaží maximalizovat zisk obou stran. Nezbytným předpokladem k dosažení optima je vytvoření dlouhodobých partnerských vztahů se zákazníky. Dlouhodobá perspektivní spolupráce přináší oběma stranám významnou peněžně vyjádřitelnou hodnotu.

Jedná se o strategii, jak se naučit více o potřebách zákazníka a rozvíjet s ním vzájemné vztahy. Vzájemně dobré vztahy mezi společností a zákazníkem jsou základem úspěchu. CRM je velmi často chápán pouze jako informační systém, ale měl by být chápán spíše jako strategický proces, který nám pomáhá lépe porozumět zákazníkovi a způsobu jak plnit jeho potřeby a přání. (Chlebovský, 2005)

## **Péče o klíčové zákazníky – KCRM**

Koncepce KCRM je vhodná pro všechny organizace zabývající se prodejem zboží a služeb. Klíčovým zákazníkem rozumíme zákazníka, který má pro podnik zcela mimořádný význam. Klíčový zákazník má významný podíl na tržbách společnosti nebo má v tomto velmi významný potenciál. Pro společnost je důležité, aby těmto zákazníkům věnoval zvláštní pozornost, protože s sebou přináší velkou přidanou hodnotu. Atraktivita zákazníka lze rozlišit na 4 základní oblasti:

- Podnik zákazníka – jedná se o objem objednávek, tempo růstu, mezinárodní potenciál, velikost zákazníka a image.
- Produkty/služby zákazníka – náročnost produktu pro zákazníka, nároky na zaškolení personálu, schopnost využít a ocenit speciální technologie obsažené v produktu, prostor pro odlišení.

- Zájem konkurence o obchody se zákazníkem - počet konkurentů, vstupní a výstupní bariéry, citlivost na ceny a na ostatní faktory.
- Potenciál pro oboustrannou ziskovost – vliv obchodu se zákazníkem na výši dosahovaného hrubého zisku, potenciál ke zvýšení objemu/ziskovosti obchodů se zákazníkem, nároky na dodatečné zdroje nutné k získání obchodu/zákazníka.

Hodnocení kvality vztahů s klíčovými zákazníky by mělo předcházet posouzení reálných šancí navázání partnerství s tímto zákazníkem. Při hodnocení kvality současných vztahů je potřeba brát v úvahu kvantitativní i kvalitativní faktory. Mezi kvantitativní faktory patří současný podíl na podnikání zákazníka, podíl hlavního konkurenta u daného zákazníka a trend vývoje podílu za poslední 3 roky. Kvalitativní faktory je, jak moc je navázaný zákazník na produkt, jak vnímá zákazník technickou úroveň a doprovodné služby, jak vnímá zákazník konkurenceschopnost cen produktu, délka vztahu s tímto zákazníkem a úroveň kontaktů. (Chlebovský, 2005)

### **Databáze zákazníků**

Veškeré informace, které společnost nashromáždila o zákaznících, se ukládají do databázi. Databáze zákazníků jsou aktuální soubor informací o stávajících zákaznících nebo potencionálních zákaznících. Mnoho společností zaměňuje databázi zákazníků s adresářem zákazníků. Adresář zákazníků by měl obsahovat pouze adresu zákazníka, telefonní číslo a jméno, případně bankovní účet. Databáze zákazníků informací obsahují mnohem více. Databáze B2B zákazníků by měla obsahovat informace o minulých nákupech, cenách a ziscích, stavu současných kontraktů, odhadu podílu dodavatele na obchodech zákazníka, konkurenčních dodavatelích a jména zodpovědných osob zákazníků. Podniky mohou využívat své databáze těmito způsoby:

- K identifikaci potenciálních zákazníků
- K rozhodování, kterým zákazníkům poskytne určitou nabídku
- K prohloubení věrnosti zákazníků – jedná se o zasílání kuponů na slevy, drobné dárky apod.
- K reaktivaci nákupu zákazníka – jedná se o mailingové programy, které posílají blahopřání k narozeninám nebo výročím, k propagačním akcím apod.
- K zabránění vážných chyb ve vztazích se zákazníky

### **1.3.5 Analýza lidského kapitálu**

Jako lidský kapitál může být označen souhrn všech znalostí, dovedností a nápadů zaměstnanců podniku. Je dokázáno mnohými výzkumy, že existuje spojitost mezi vzděláváním a spokojeností zaměstnanců na kvalitu výstupu (Štamfestová, 2014).

Fluktuace zaměstnanců znamená obměnu pracovníků v organizaci za jednotku času. Počítá se jako poměr počtu zaměstnanců, kteří ze zaměstnání odešli, k celkovému počtu pracovníků. Jako přijatelný výsledek je považována hodnota pod 10 %. Za předpokladu, že nespokojený zaměstnanec vyhledá jiného zaměstnavatele, je možné nízkou míru fluktuace vyložit jako spokojenost zaměstnanců se zaměstnáním. Nízká výsledná míra fluktuace také pomáhá firmě udržovat inovační potenciál a růst. Při vysoké fluktuaci, dosahující výsledku přes 20 %, převládají negativní jevy, jako je ztráta zaškolených zaměstnanců, snížení produktivity, ztráta znalostí a zvýšení nákladů na nástup a zaškolení nových zaměstnanců (Fluktuace zaměstnanců, 2015).

### **1.3.6 SWOT analýza**

Jedná se o komplexní metodu kvalitativního vyhodnocení všech významných stránek fungování firmy, která je i silným nástrojem pro celkovou analýzu vnitřních i vnějších faktorů a v podstatě zahrnuje postupy technik strategické analýzy.

SWOT analýza je jednou z nejpoužívanějších a nejznámějších analýz prostředí. Jejím cílem je identifikovat to, do jaké míry jsou současná strategie firmy a její specifická silná a slabá místa relevantní a schopna vyrovnat se se změnami, které nastávají v prostředí. Tato analýza předpokládá, že podnik bude schopen dosáhnout strategických úspěchů při maximalizaci příležitostí a minimalizací hrozeb a nedostatků.

Dále se analýza zaměřuje na vnější prostředí, tedy na analýzu příležitostí a hrozeb. V obecné rovině řečeno – podnik musí sledovat rozhodující síly makrookolí jakou jsou ekonomika, politika, demografie, ekologie, zdroje a právo. Musí také sledovat účastníky mikrookolí, tedy své zákazníky, konkurenty, dodavatele a distributory, kteří mohou ovlivnit schopnost podniku dosahovat zisku a dalších podnikových cílů.

## **2. PANDEMIE COVID-19 v ČR**

Nový typ koronaviru SARS-CoV-2 se podle čínských vládních dokumentů objevil 17. listopadu 2019 v čínské provincii Chu-pej, kde se nachází jedenáctimilionové město Wu- chan. Předpokládá se, že virus pochází od volně žijících zvířat a byl přenesen na člověka na tržištích s mořskými plody a zvířaty. (WHO, 2020)

V průběhu jara 2020 došlo k rozšíření viru do všech zemí světa s výjimkou několika malých ostrovních států. Světová zdravotnická organizace označila dne 11. 3. 2020 epidemii koronaviru za pandemii. K tomuto datu bylo zaznamenáno přibližně 118 000 případů nákazy ve 114 zemích světa a z toho nákaze podlehl 4291 osob.

Jde o vysoce infekční onemocnění, které má za hlavní příznaky horečku, suchý kašel, dušnost nebo rýmu s příznaky nachlazení. Mezi vedlejší účinky se řadí bolest hlavy, bolest svalů, bolest v krku, průjem, zánět spojivek, ztráta čichu nebo chuti, vyrážka na těle nebo barevné změny na prstech rukou nebo nohou, únava a bolest u nohou a stehenních svalů. Příznaky se objevují jeden až čtrnáct dní po vystavení viru.

Virus se šíří převážně vzduchem, kdy je infikovaná osoba v blízkém kontaktu s jinou osobou. Malé kapičky a aerosoly, které obsahují virus, se mohou šířit z nosu či úst infikované osoby při dýchání, kašlání, kýchání nebo mluvení. Ostatní lidé se virem mohou nakazit, pokud se jim dostane do jejich úst, nosu nebo očí. Přesnou cestu přenosu jde jen stěží prokázat, ale k přenosu dochází převážně tehdy, když jsou lidé blízko u sebe. Virus se může šířit 2 dny předtím, než nakažené osoby projeví příznaky nebo i od jedinců, kteří příznaky žádné nemají. (Česká televize, 2020)

V následujících podkapitolách jsou postupně popsány důležité milníky pandemie Covid-19 v ČR, zaměřující se především na faktory ovlivňující podnikání. Pro orientaci je v práci použit termín vlny. Jde o období, kdy je v populaci výrazně zvýšený výskyt viru a významná část obyvatelstva je v daný moment nakažena a otestována jako pozitivní. Společnými znaky všech vln jsou: mutace, přijatá opatření proti šíření a roční období, přičemž všechny jsou charakteristické svým vzestupem, vrcholem a poklesem nakažených.

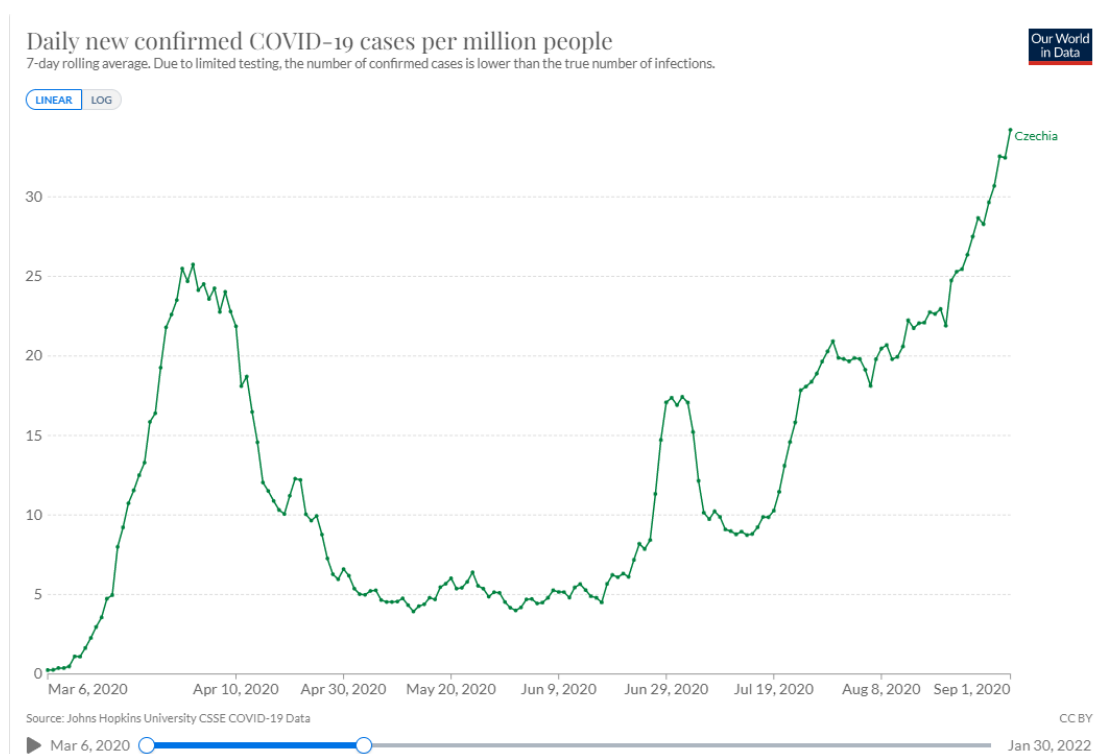
### **2.1 První vlna pandemie v ČR**

Dne 1. března 2020 byly na území ČR potvrzeny první tři případy nákazy a tím začala první vlna pandemie. Mluví se tedy o „jarní vlně epidemie“, která trvala zhruba do poloviny května



téhož roku, kdy se ČR začala vracet k normálnímu životu. Nákazu do republiky přivezli turisté, kteří nákazu dovezli z Italských Alp, kde byli na dovolené. Následný rychlý nástup pandemie byl poznamenán kritickým nedostatkem ochranných pomůcek, kterých bylo ve skladech málo. Na pandemickou krizi nebyl nikdo připraven. Nikdo zpočátku nevěděl co dělat, nevěděli to vědci, pracovníci výzkumných zařízení, epidemiologové, imunologové, hygienici ani vláda. Na tuto pandemii tedy neexistovaly tabulky, postupy ani rady. Celá situace se začala řešit tzv. za pochodu s týmem odborníků, jež tvořili právě epidemiologové či například hygienici. Každé opatření, které bylo zavedené, bylo vlastně zkouškou, zda bude fungovat či nikoli.

První úmrtí bylo oznámeno 22. března 2020. Od března bylo v ČR kvůli pandemii zavedeno hned několik opatření. Od 11. března 2020 byly uzavřeny všechny školy a den poté byl vyhlášen nouzový stav s řadou omezení pro občany a podniky, 14. března pak byla zavřena restaurační zařízení a ostatní provozovny mimo těch nejdůležitějších. O půlnoci z 15. na 16. března byly, až na výjimky, uzavřeny státní hranice. Za celý měsíc březen 2020 bylo potvrzeno celkem 3 257 případů nákazy. Počet testovaných osob vzrostl z 300 denně na více než 5 000 denně. Během tohoto měsíce bylo tedy celkem testováno více než 50 000 osob. (MZCZ, 2020)



Obrázek 1: Vývoj pandemie v první vlně

Zdroj: [Ourworldindata.org/covid-cases](https://ourworldindata.org/covid-cases), 2022

V dubnu poslanecká sněmovna schválila prodloužení nouzového stavu do konce dubna a následně opět schválila prodloužení do poloviny května. Během měsíce dubna došlo k prvnímu uvolnění karanténních opatření a to znovuotevření řemeslnických provozoven nebo farmářských trhů. Na přelomu dubna a května začal počet zotavených trvale převyšovat počet aktivních případů, což dokazuje i obrázek 1, kde zelená čára je sedmidenní plovoucí průměr, který vyrovnává extrémny a dobře zvýrazňuje vývoj pandemie. (Vláda ČR, 2020)

## 2.2 Druhá vlna pandemie v ČR

Je obtížné určit konec první a začátek druhé vlny, přesto však jistým vodítkem může být převýšení nejvyššího počtu nakažených v dubnu právě 1. září 2020, kdy se stav začal opět zhoršovat a počet nakažených v ČR přesáhl hranici pěti tisíc.

V polovině srpna bylo oznámeno, že od prvního září bude v Česku platit povinnost nosit roušky všude na úřadech a orgánech veřejné správy, ve zdravotnických a sociálních zařízeních a všude ve veřejné dopravě. V polovině září už tato povinnost platila pro všechny vnitřní prostory. Od půlnoci do šesté hodiny ranní musí být uzavřeny všechny provozovny stravovacích služeb a to včetně barů i nočních klubů. Na konci září vláda vyhlásila na území České republiky opět nouzový stav na dobu 30 dnů platný od 5. října 2020. (MZCZ, 2020)

Dne 2. října 2020 přibylo 3793 nových případů koronaviru což bylo zatím nejvíce od začátku epidemie v ČR. Vláda se rozhodla zavřít další zařízení jako například posilovny, fitness centra, vnitřní bazény, koupaliště, zoologické zahrady, divadla a kina. Restaurace a hospody byly otevřené jen do osmé hodiny večer a u stolu mohli sedět maximálně 4 hosté. V jídelnách a obchodních centrech mohli u stolu sedět pouze dva hosté. (Novinky, 2020)

Začátkem listopadu bylo v České republice nejvíce úmrtí na počet obyvatel na celém světě ze všech zemí a podíl pozitivních testů nabyl 35 %, což byla doposud nejvyšší hodnota od začátku epidemie v ČR. Celkový počet zotavených pacientů po nákaze byl na začátku prosince 455 000 a potvrzených případů bylo přes půl milionu. Tato čísla jsou zkreslená a odhaduje se, že dvě třetiny osob, které prodělali příznaky nemoci nebo byli v kontaktu s nakaženou osobou, se žádnému testování nepodrobili. Nakažených osob tak může být ve skutečnosti až kolem 1,5 milionu. Po jednání vlády bylo oznámeno, že bude nouzový stav opět prodloužen a to do 23. prosince. Dne 30. prosince v Česku přibylo 17 042 pozitivních případů a to bylo nejvíce od počátku epidemie. V porovnání s první vlnou, kdy se denní počty

nově nakažených pohybovaly v řádech desítek, maximálně stovek, byla tato čísla alarmující. Rekordní je také počet pozitivních případů na počet testů a to 52 %. (Idnes, 2020)

Na obrázku 2 můžeme vidět počty nově nakažených za druhou vlnu pandemie v ČR. Zelená čára je sedmidenní plovoucí průměr, který vyrovnává extrémny a dobře zvýrazňuje vývoj pandemie.



Obrázek 2: Vývoj pandemie ve druhé vlně

Zdroj: [Ourworldindata.org/covid-cases](https://ourworldindata.org/covid-cases), 2022

Od začátku do konce roku 2020 se v České republice nakazilo novým typem koronaviru přes 700 000 osob. Česká republika vstupovala do roku 2021 v nouzovém stavu, s krizovými opatřeními, ale především se strachem a obavami. (MZČR, 2021)

### 2.3 Třetí vlna pandemie v ČR

Na začátku roku 2021 čísla nově nakažených stále rostou a mluví se o třetí vlně pandemie. Na začátku ledna činí čísla nakažených při přepočtu na jeden milion obyvatel v Česku nejhorší ze všech zemí na světě. V polovině ledna se spustil systém na registraci a rezervaci pro očkování pro seniory nad 80 let. Nouzový stav se opět prodloužil a to do 14. února 2021, který byl poté prodloužen do 28. února. Světová zdravotnická organizace informovala, že problémem nadprůměrného šíření viru v ČR bylo nedodržování lidí protiepidemická opatření. Důvodem

mohla být také pokračující pandemická únava veřejnosti a rychleji se šířící britská varianta koronaviru. Od 25. února je na veřejnosti a v uzavřených prostorách povinnost nosit respirátor. Dne 26. února byl na tiskové konferenci po jednání vlády vyhlášen tvrdý lockdown a to omezení pohybu pouze v rámci okresu trvalého bydliště. (WHO, 2021)

Prvního března se zavřely všechny školy, školky i dětské skupiny. Nově také po dobu třech týdnů nebylo možné cestovat mezi okresy, nakupovat bylo možné v celém okrese, ale na procházky pouze po obci. Uzavřela se také další část doposud otevřených maloobchodů, jako například papírnickví nebo prodejny dětského oblečení. Vláda také schválila povinnost testování ve firmách s více než 50 zaměstnanci a o dva týdny později ve firmách s více než 10 zaměstnanci. (Novinky, 2021)

V polovině dubna se část opatření rozvolnila. Za podmínky antigenního testování dvakrát týdně se do škol vrátili žáci prvního stupně základních škol a posledních ročníků mateřských škol. Otevřely se prodejny dětského oblečení a obuvi, náhradních dílů pro auta, papírnickví, čistírny či farmářské trhy. S omezeným počtem lidí dostaly povolení otevřít venkovní prostory zoologické a botanické zahrady. Spolu s tím také skončil nouzový stav a s ním i zákaz cestování mezi okresy, či zákaz vycházení v nočních hodinách.



Obrázek 3: Vývoj pandemie ve třetí vlně

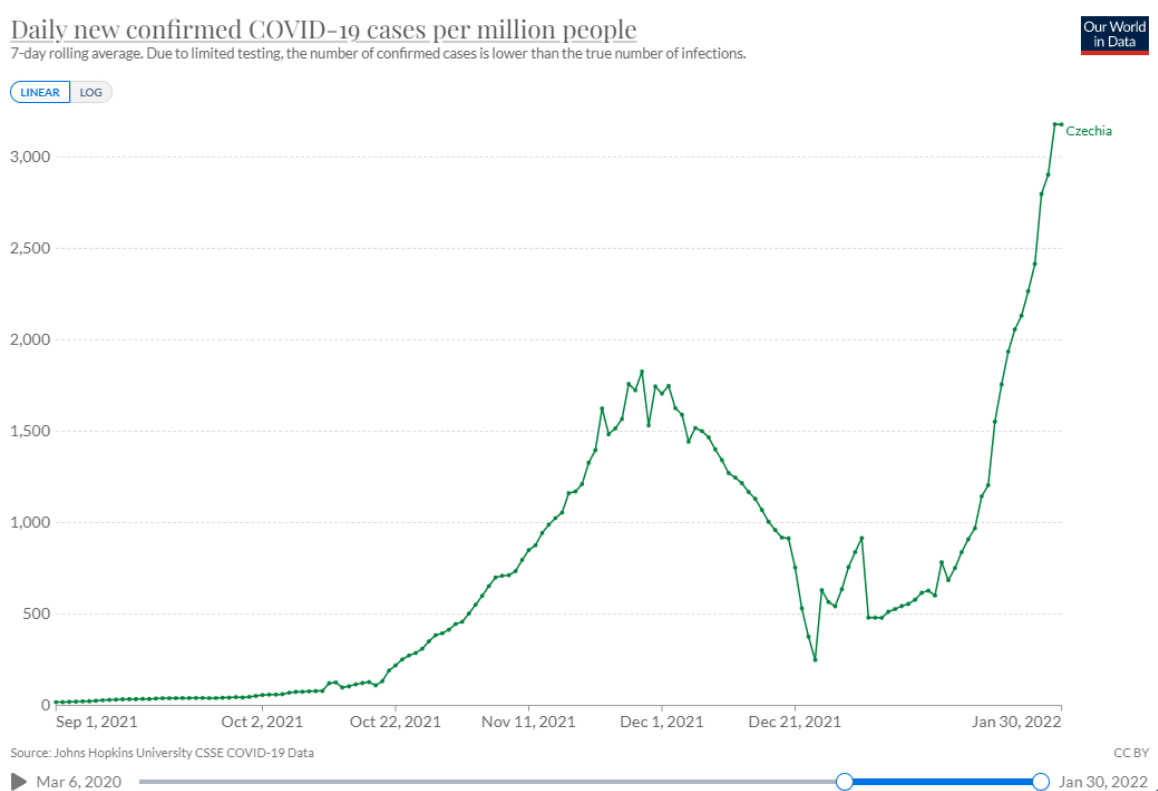
Zdroj: [Ourworldindata.org/covid-cases](https://ourworldindata.org/covid-cases), 2022

Na začátku května mohla otevřít kadeřnictví, masáže a další kosmetické služby. Zákazníci, kteří chtěli tyto služby využít, museli mít potvrzení o negativním testu. Dne 10. května bylo povoleno otevřít druhé stupně základních škol a maloobchody. Následně bylo možné otevřít zahrádky restaurací, byly povoleny venkovní akce s maximálním počtem 700 lidí. Na konci května se otevřely vnitřní prostory restaurací, wellness, bazény a sauny. Od začátku července venku skončila povinnost mít zakrytá ústa a nos respirátorem a zároveň skončila i povinnost testování ve firmách a na školách.

Na obrázku 3 můžeme vidět počty nově nakažených za třetí vlnu pandemie. Zelená čára je sedmidenní plovoucí průměr, který vyrovnává extrémní hodnoty a dobře zvyrazňuje vývoj pandemie.

## 2.4 Čtvrtá vlna pandemie v ČR

Počty nakažených koronavirem se po letních prázdninách opět zvyšují. Opakuje se tak situace z minulého roku, kdy po létě začala dramaticky růst čísla nakažených. Z hlediska denního nárůstu nakažených je však situace daleko horší a čísla ukazují kolem 20 000 nakažených za den. Opatření jsou však mírnější oproti minulému roku a to i díky účinnosti očkování, které chrání před těžkým průběhem nemoci.



Obrázek 4: Vývoj pandemie ve čtvrté vlně

Zdroj: [Ourworldindata.org/covid-cases](https://ourworldindata.org/covid-cases), 2022

Vláda vyhlásila opět nouzový stav dne 25. listopadu 2021. S ním uložila zákaz restauracím mít otevřeno v době od 22:00 do 5:00 hodin a vyhlásila zákaz konzumace alkoholu na veřejnosti. Dále vláda vyhlásila kontroverzním opatřením zrušení vánočních trhů, ale s výjimkou prodeje kaprů nebo vánočních stromků.

Na obrázku 4 můžeme vidět počty nově nakažených za čtvrtou vlnu pandemie. Zelená čára je sedmidenní plovoucí průměr, který vyrovnává extrémní hodnoty a dobře zvyrazňuje vývoj pandemie.

Na obrázku 5 vidíme počty nově nakažených koronavirem za jednotlivé měsíce od března 2020 do prosince 2021. Poslední vlna byla počtem nakažených nejsilnější a to způsobila nová varianta omikron, která se šíří rychleji, ale je méně nebezpečná. Spolu s naočkováním většiny obyvatel to vedlo k nižšímu počtu zemřelých. Přesto Česko patří v počtu úmrtí v přepočtu na obyvatele mezi nejhorší na světě. (Aktuálně, 2022)



Obrázek 5: Průběh pandemie v ČR

*Zdroj: vlastní zpracování dle dat společnosti*

## 2.5 Dopady pandemie na ekonomiku ČR

Doposud žádná krize nedokázala oslabit českou i světovou ekonomiku ve stejném rozsahu, jako nyní Covid-19 a preventivní opatření s ním spojená. Téměř ze dne na den byla ekonomika zastavena a tím se snížil tok peněz a většina podniků musela být uzavřena. Bylo nezbytné snížit mobilitu lidí a kontakt osob.

Největší ekonomické dopady nastaly s druhou vlnou pandemie, kdy musely být opět uzavřeny podniky, zakázané služby a s tím spojené zmenšení toku peněz. Tato opatření se

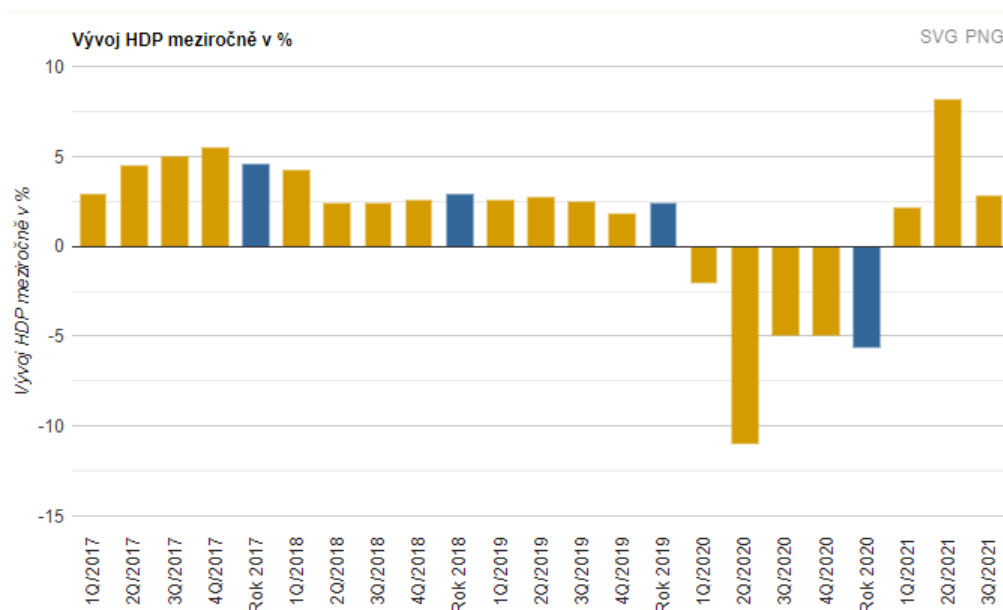
dotkla především lidí zaměstnaných v gastronomii, cestovním ruchu, kultuře a službách. Spousta dalších odvětví je však s těmito odvětvími spojena a proto mají opatření větší dopad než se může zdát.

V následujících podkapitolách si přiblížíme vývoj hlavních makroekonomických ukazatelů České republiky a to konkrétně vývoj hrubého domácího produktu (HDP), inflace a míry nezaměstnanosti.

### Hrubý domácí produkt

Opatření přijatá k zamezení šíření nákazy způsobila hluboký propad HDP, který za celý rok 2020 dosáhl 5,8 %, což byl nejvýraznější propad za dobu samostatné České republiky. Ve druhém kvartálu došlo k poklesu 11 %, jak můžeme vidět na grafu obrázku 6. K poklesu došlo ve všech oblastech domácího užití s výjimkou veřejných výdajů. Na konci roku 2020 HDP propadl o 4,8 %. Největší podíl na tomto nárůstu měl průmysl, zatímco negativní vliv na HDP měla odvětví obchodu, dopravy, ubytování a pohostinství. Jedná se tedy o nevýrobní odvětví, na která měla největší zásah vládními opatřeními.

V roce 2021 se vrátila ekonomika k celoročnímu růstu HDP a stoupla o 3,3 %. Jednotlivé kvartály si vedly lépe a lépe ve zotavení po koronavirové pandemii. Nejlépe si vedla odvětví obchodu a služeb. Mírný pokles však zaznamenat zpracovatelský průmysl, kde je velký nedostatek komponentů.



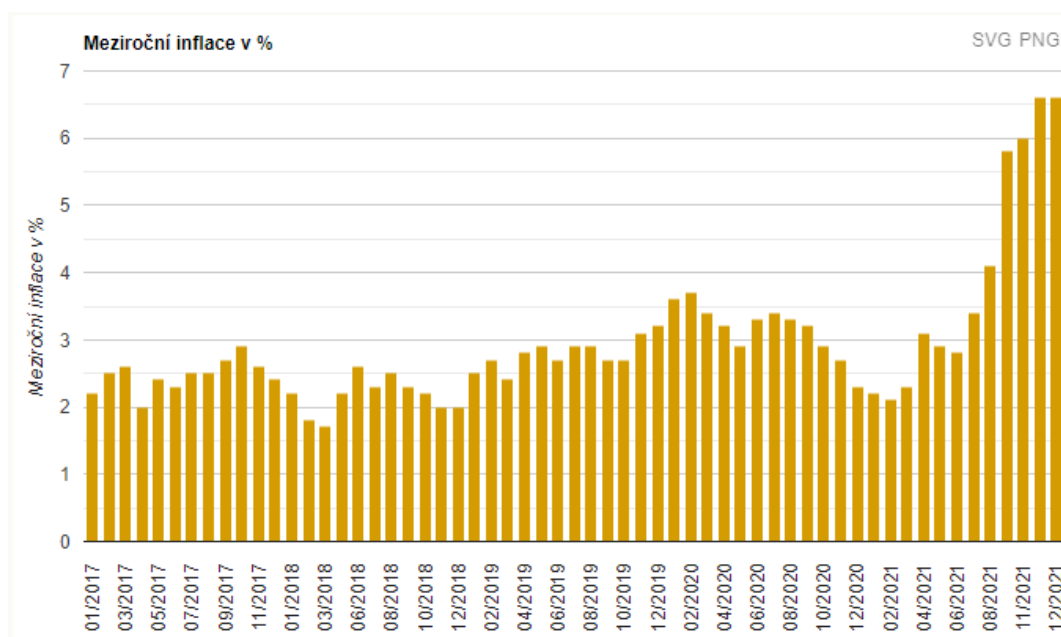
Obrázek 6: Vývoj HDP v ČR

Zdroj: Kurzy.cz

## Inflace

Inflaci v České republice po zásahu koronaviru ještě prohloubila energetická krize. Po covidu rostou celosvětově ceny komodit a energií. Ale ani kdyby koronavirus nepřišel, patřili bychom mezi země s nejvyšší inflací v Evropě. Byli jsme celkově v posledních letech společně s Maďarskem a Polskem země, které měly vyšší inflaci, jelikož se nám dařilo, situace na pracovním trhu byla dobrá a zvedaly se mzdy. Určitě ale k současnému stavu přispěla i velmi štědrá a rozdavačná fiskální politika, kterou jsme tu v posledních letech měli.

Inflace se v průběhu krize nijak výrazně nevychylovala, jak můžeme vidět na obrázku 7, ale výrazně zrychlovala silným tempem od léta 2021 a od té doby se nezaznamenal ani jeden meziroční pokles. Nejvíce narostly ceny bydlení, kde rostla cena elektřiny o 22,6 % a plynu o 28,3 %. Dále se zvyšují ceny dopravy, kde jsou vyšší ceny nových i ojetých automobilů a pohonných hmot. (Kurzy, 2022)



Obrázek 7: Inflace v ČR

Zdroj: Kurzy.cz

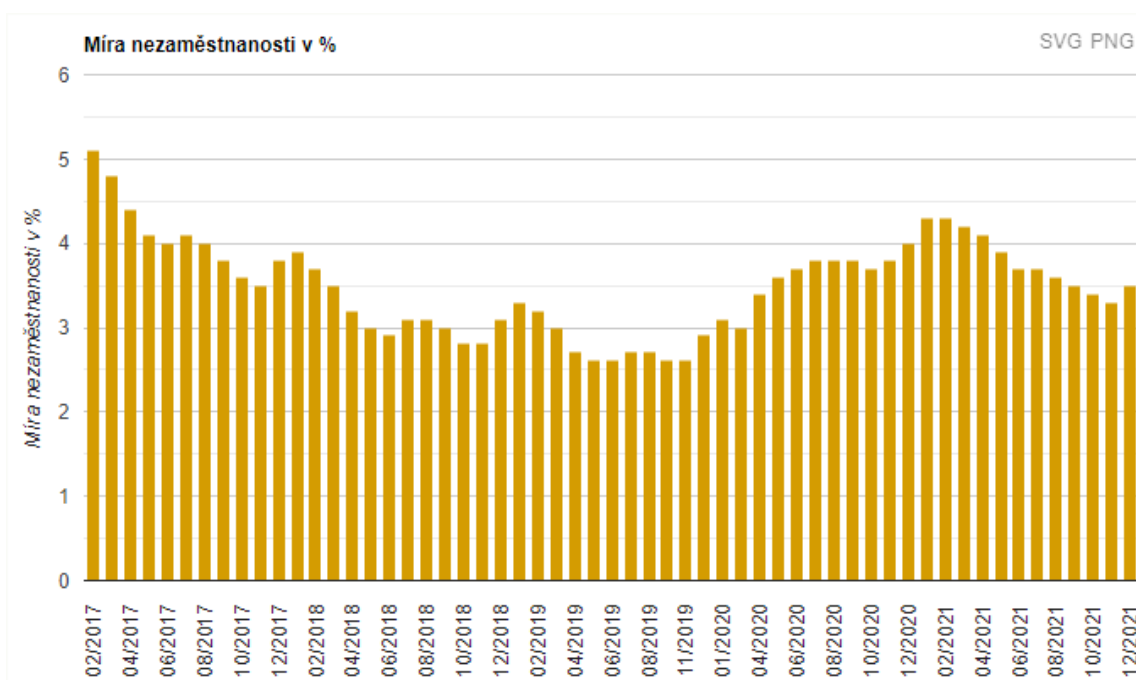
## Míra nezaměstnanosti

Celkový ekonomický pokles zasáhl také trh práce. Trendem posledního desetiletí byla stále snižující se nezaměstnanost, která se nacházela v roce 2019 na historicky nejnižší úrovni za dobu existence samotné České republiky. Vlivem vládních restrikcí se v roce 2020 celková zaměstnanost snížila o 1,5 %, a míra nezaměstnanosti povyskočila ke konci roku k 2,8 %. Tento výsledek odrážel dopady obou vln protipandemických opatření, při nichž došlo k uzavření



významné části podniků i celých odvětví. Nárůst nezaměstnanosti by byl však mnohem vyšší, kdyby vládní programy dotací nepodporovaly udržení pracovních míst. Míra nezaměstnanosti v roce 2021 začala opět rovnoměrně klesat jak můžeme vidět na obrázku 8.

Úřad práce ČR evidoval celkem 258 173 uchazečů o zaměstnání k poslednímu prosinci 2021, což je o 12 624 více, než v listopadu stejného roku. Celková míra nezaměstnanosti tak vzrostla na 3,5 %. Rok 2021 se ale stále vyznačuje menší mírou nezaměstnanosti než v roce 2020. (Finance, 2022)



Obrázek 8: Míra nezaměstnanosti ČR

Zdroj: Kurzy.cz

## 2.6 Dopady pandemie na internetové obchodování v ČR

Obchody na internetu zaznamenaly během pandemického období prudký nárůst v celé Evropě i v České republice. Pandemie výrazně ovlivnila nákupní chování zákazníků, kteří byli postupně v některých oblastech nuceni k přesunu na online trh. Podle Asociace pro elektronickou komerci rostl e-commerce trh v posledních letech meziročně nejméně o 15 %, avšak vlivem pandemie COVID-19 došlo ke skokové změně o 26,5% růst ze 155 mld. Kč v roce 2019 na 196 mld. Kč za rok 2020 a následující růst v roce 2021 na 223 mld. Kč. (Heureka, 2022)

Podle nákupního rádce Heureka.cz vzrostl celkový počet internetových obchodů v roce 2020 o 6 % na 49 500. Následující rok vzrostl celkový počet internetových obchodů o dalších 14 %. Během uzavření maloobchodu častokrát vznikaly nové e-shopy jako nový prodejní kanál a doplněk ke kamennému obchodu. (Heureka, 2022)

Pandemie změnila i strukturu nákupů, kde lze vysledovat akceleraci nákupů v online supermarketech a trend rozvozu jídla domů. Lidé také hledali cesty, jak se zabavit či vyplnit svůj volný čas, proto rostl i segment zábavy a vzdělávání. Nepřekvapí ani výrazný růst internetových lékáren a drogerií, např. v první vlně pandemie byly ochranné pomůcky a dezinfekční prostředky vysoce nedostatkovým zbožím. Naopak se značným negativním dopadem se potýkaly a stále potýkají segmenty, jako jsou kultura, prodej vstupenek a pořádání akcí, stejně tak i rezervační portály pro poskytování ubytovacích služeb a cestovní kanceláře. Online módní a luxusní průmysl poté narážel na problematiku zbytných statků, jejichž spotřebu lze odložit bez větších potíží do budoucna.

Nákupní chování spotřebitelů během pandemie COVID-19 je ovlivněno strachem: změna nákupního chování se zvyšuje v závislosti na míře strachu a zdravotní obavy ovlivnily důvody pro výběr nového zboží. Z výsledků studie také vyplývá, že během pandemie se spotřebitelé soustředili na nejzákladnější potřeby. Studie dále hodnotila rozdíly v nákupním chování různých generací a zjistila, že nákupní chování je ovlivněno generačně determinovaným životním stylem a sociálním prostředím. Očekává se, že zejména nákupní chování nejstarší generace bude ovlivněno pandemickými omezeními. (Eger, 2021)

Stresové události, jako jsou pandemie, způsobují změny v dlouhodobém chování a změny ve spotřebním životním stylu s cílem přizpůsobit se změnám okolností. Pandemie COVID-19, výluka a sociální distancování měly veliký zásah do nákupních zvyklostí. Kromě toho vedly k tomu, že spotřebitelé začali experimentovat s novými kanály a osvojili si nové návyky. Nejprve spotřebitelé reagují na vnímanou hrozbu COVID-19 a snaží se nakupovat a hromadit produkty, které omezují ohrožení zdraví, aby znovu získali kontrolu nad ztracenou svobodou. Poté si spotřebitelé osvojí nové chování a uplatní kontrolu v jiných oblastech, například v oblasti osobní pohody, a začnou se s ní vyrovnávat. A nakonec, spotřebitelé přizpůsobují spotřební návyky novému normálu a pokračují v nákupech online. (Guthrie, 2021)

### 3. PŘEDSTAVENÍ FIRMY ASTRATEX S.R.O.

Společnost Astratex vznikla 20. října 2000 jako klasický zásilkový obchod, který nabízel převážně levné podprsenky a kalhotky. Petr Vít, který společnost založil, inzeroval své produkty v celoplošném tisku a z velké části dodával až po zakoupení u předem dohodnutých dodavatelů. Nebylo tedy nutné mít žádné sklady a ani veliké investice. Postupně se objednávky zvyšovaly a už nebylo nadále možné obchod provozovat z domu a bylo nutné se rozhodnout, jakou cestou jít dále.

Společnost si pronajala první kancelář a zaměstnala první zaměstnance na zasilání zboží. Se zvyšujícím počtem objednávek bylo nutné zavést výrazné změny, mezi které patřilo vybudování internetových stránek a následně internetového obchodu. Díky správnému načasování a vývoji společnosti, která se naučila používat internet ve vysoké míře, se obchod ujal. Souběžně byl i rozšiřován nabízející se sortiment a od levného spodního prádla přešel k velmi široké nabídce různých značek.



Obrázek 9: Astratex s.r.o.

*Zdroj: Astratex.cz*

V roce 2005 se vedení rozhodlo věnovat výhradně jen internetovému kanálu. O 3 roky později došlo k modernizaci e-shopu. I díky inovacím a s nimi spojeným nárůstem počtu zákazníků Astratex už v roce 2011 obsadil 3. místo v soutěži Shop roku v kategorii Cena

kvality: Móda a oblečení. Od té doby Astratex pravidelně vyhrává přední příčky této soutěže. Základní myšlenkou se stala plná orientace na zákazníka, snadné nalezení požadovaného spodního prádla, kvalitní a rychle doručený sortiment s dobrou cenou, maximum informací o produktu s kvalitní fotografií a jednoduché a bezpečné nakupování. Ideu se podařilo naplnit a velké procento zákazníků se k nakupování vracelo opakovaně. V roce 2020 Astratex vstoupil již na desátý evropský trh, kterým se stala Ukrajina.

V dnešní době má společnost pronajatý velký sklad v Náchodě a jeho rozloha je 7 500 metrů čtverečních. Je zde uloženo přes 4000 druhů zboží, které celkem čítá přes 200 000 položek. Vše co může zákazník vidět na e-shopu, leží aktuálně na tomto skladě. Obchod je přehledně tříděný do kategorií dámské, pánské, dětské a na speciální sekci plavek. V každé z kategorií si pak může zákazník dále určit své speciální požadavky.



Obrázek 10: Sklad společnosti v Náchodě

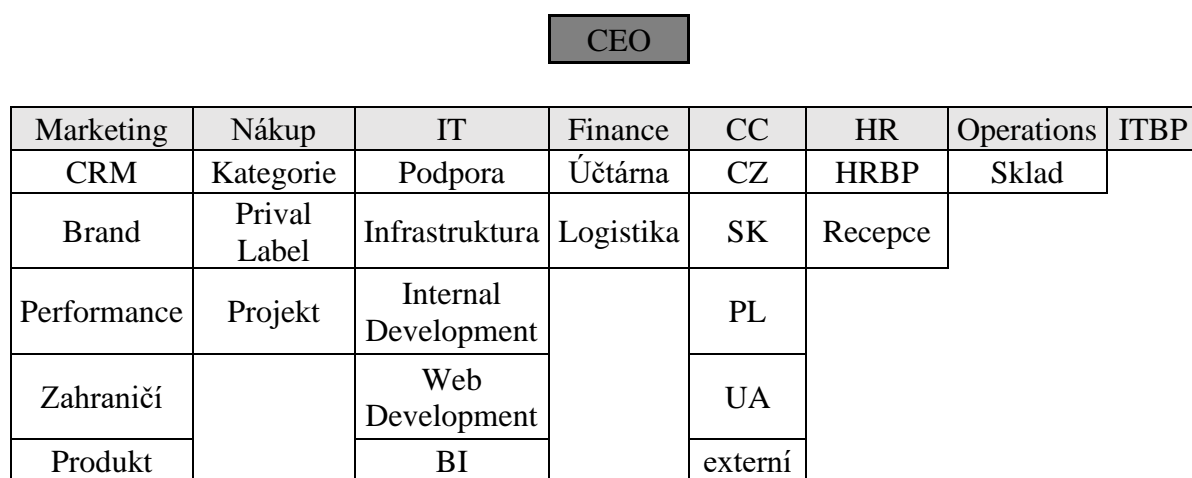
*Zdroj: Astratex.cz, 2022*

V dubnu 2018 převzal po několikaměsíčním vyjednávání 51% podíl ve firmě investiční fond Hartenberg Capital ze svěrenského fondu tehdejšího premiéra Andreje Babiše. Vedení firmy se obměnilo a do jeho vedení nastoupil nový generální ředitel Miroslav Tesař, který předtím působil jako šéf prodejní sítě a zákaznické péče internetového e-shopu Alza.cz.

V roce 2020 se Astratex stal nejdůvěryhodnějším prodejcem spodního prádla na českém trhu, a to v rámci nezávislé ankety zaměřené na spotřebitelskou důvěru. Tu v rámci programu Důvěryhodné značky vyhláší společnost ATOZ Marketing ve spolupráci s výzkumnou

agenturou Nielsen. V únoru 2021 Astratex obsadil první místo v soutěži Český košík roku, která hodnotí, jak snadno a pohodlně se zákazníkům nakupuje v tuzemských e-shopech.

Typ organizační struktury společnosti je funkcionální a můžeme ho vidět na obrázku 11. Jedná se o základní organizační formu, kde hlavou společnosti je generální ředitel, jehož přímými podřízenými jsou ředitelé jednotlivých úseků. Ředitelé mají plnou zodpovědnost za chod jednotlivých úseků. Jejich přímými podřízenými jsou vedoucí jednotlivých částí úseků. Každý vedoucí úseku má pod sebou řadové zaměstnance, dle oddělení se jedná o jednotky až desítky řadových zaměstnanců.



Obrázek 11: Organizační struktura společnosti

*Zdroj: Vlastní zpracování*

### **Základní údaje o společnosti:**

Obchodní jméno účetní jednotky: ASTRATEX s.r.o.

Sídlo účetní jednotky: Na Maninách 315/4, 170 00 Praha 7 - Holešovice

IČO: 2594435

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Datum vzniku: 20. 10. 2000

Předmět podnikání: Nákup a prodej zboží

Statutární orgán: Ing. PETR VÍT – jednatel, Josef Kováč – jednatel

Základní kapitál: 100 000,- Kč

### 3.1 Majetková základna

Majetek patří k základní složce každé společnosti. Poznání jeho struktury je důležité pro základní zhodnocení současné situace společnosti, ale i pro její budoucí vývoj v podobě investic. Jako hlavní zdroj dat pro analýzu majetkové struktury bude použita rozvaha společnosti v rozmezí let 2016 – 2021.

Z analýzy majetkové základny společnosti, kterou představuje levá strana rozvahy, viz tabulka 1, vyplývá, že celková aktiva mají rostoucí tendenci a v roce 2021 vyrostla téměř o 50 %. Majetkovou základnu tvoří převážně oběžná aktiva ve výši až 88 %. V rámci skupiny oběžných aktiv jsou zřejmě nejzajímavější položkou zásoby, které tvoří oběžný majetek v průměru 67 %. Podíl jednotlivých položek na celkových aktivech se v průběhu času téměř neměnil. Společnost se zabývá předprodejem předem nakoupeného zboží od dodavatele, a proto tvoří její nejvýznamnější položku právě zásoby. Položka dlouhodobého majetku tvoří průměrně jen 12 % a to je především z toho důvodu, že společnost sídlí v pronajaté budově. Kdyby společnost byla výrobního charakteru majetková struktura by vypadala dramaticky odlišně.

Tabulka 1: Majetková struktura společnosti (tis. Kč)

	2 016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>104 513</b>	<b>156 113</b>	<b>197 747</b>	<b>181 002</b>	<b>252 669</b>	<b>375 232</b>
	100%	100%	100%	100%	100%	100%
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>8 137</b>	<b>18 813</b>	<b>25 652</b>	<b>26 616</b>	<b>30 202</b>	<b>56 364</b>
	7%	12%	12%	14%	11%	15%
<b>Dlouhodobý nehmotný majetek</b>	<b>3 812</b>	<b>11 872</b>	<b>11 974</b>	<b>13 673</b>	<b>13 471</b>	<b>27 588</b>
	3%	7%	6%	7%	5%	7%
<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	<b>4 325</b>	<b>6 941</b>	<b>13 678</b>	<b>12 943</b>	<b>16 731</b>	<b>28 776</b>
	4%	4%	7%	7%	7%	8%
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>91 445</b>	<b>134 379</b>	<b>172 295</b>	<b>154 386</b>	<b>222 467</b>	<b>318 868</b>
	87%	84%	87%	85%	88%	85%
<b>Zásoby</b>	<b>75 517</b>	<b>114 756</b>	<b>133 385</b>	<b>126 513</b>	<b>148 960</b>	<b>230 991</b>
	72%	74%	67%	70%	59%	62%
<b>Dlouhodobé pohledávky</b>	<b>1 254</b>	<b>1 153</b>	<b>4 002</b>	<b>1 481</b>	<b>3 443</b>	<b>2 664</b>
	1%	1%	2%	1%	1%	1%
<b>Krátkodobé pohledávky</b>	<b>10 731</b>	<b>15 501</b>	<b>12 242</b>	<b>4 127</b>	<b>12 710</b>	<b>28 970</b>
	10%	10%	6%	2%	5%	8%

*Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních závěrek společnosti*

### 3.2. Kapitálová struktura společnosti

Z pohledu kapitálové základny, která je obsahem tabulky 2, je patrné, že společnost ke svému financování využívá převážně cizích zdrojů. Celkový podíl vlastního kapitálu na celkových pasivech tvoří ve sledovaném období průměrně 27 %, má ovšem výraznou rostoucí hodnotu. Při hodnocení finanční stability firmy je možné konstatovat, že společnost je schopna pokrývat své provozní potřeby vlastními zdroji, nicméně celková zadluženost firmy může na venek z pohledu věřitelů působit rizikově. Společnost tak snižuje celkovou cenu použitých zdrojů, když ke svému financování využívá vyšší míru cizího kapitálu, který je levnější (úroková míra je regulována) než kdyby využívala k financování vlastní zdroje.

Tabulka 2: Finanční struktura společnosti (tis. Kč)

	2 016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>104 513</b>	<b>156 113</b>	<b>197947</b>	<b>181 002</b>	<b>252 669</b>	<b>375 232</b>
	100%	100%	100%	100%	100%	100%
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>8 716</b>	<b>29 228</b>	<b>43 278</b>	<b>61 309</b>	<b>94 105</b>	<b>159 646</b>
	8%	19%	22%	34%	37%	43%
<b>Kapitálové fondy</b>		<b>13 500</b>	<b>34 000</b>	<b>34 000</b>	<b>34 000</b>	<b>3 000</b>
		8%	17%	19%	13%	1%
<b>Výsledek hospodaření min.let</b>	<b>10 665</b>	<b>8 606</b>	<b>5 479</b>	<b>8 770</b>	<b>26 599</b>	<b>59 996</b>
	10%	5%	3%	5%	10%	16%
<b>Výsledek hospodaření běž.obd.</b>	<b>2 059</b>	<b>7 012</b>	<b>3 689</b>	<b>18 429</b>	<b>33 396</b>	<b>96 540</b>
	2%	5%	2%	10%	13%	26%
<b>Cizí zdroje</b>	<b>87 792</b>	<b>116 340</b>	<b>154669</b>	<b>119 693</b>	<b>158 564</b>	<b>215 586</b>
	84%	75%	78%	66%	63%	57%
<b>Rezervy</b>	<b>752</b>	<b>654</b>	<b>6 876</b>	<b>14 491</b>	<b>23 385</b>	<b>32 423</b>
	1%	1%	3%	8%	9%	9%
<b>Dlouhodobé závazky</b>	<b>2 110</b>	<b>1 950</b>	<b>4 048</b>	<b>1 777</b>	<b>1 829</b>	<b>1 916</b>
	2%	2%	2%	1%	1%	1%
<b>Krátkodobé závazky</b>	<b>84 930</b>	<b>113 736</b>	<b>142461</b>	<b>102 450</b>	<b>130 912</b>	<b>178 632</b>
	81%	73%	72%	57%	52%	48%
<b>Bankovní úvěry a výpomoci</b>	<b>37 817</b>	<b>54 793</b>	<b>50 299</b>	<b>20 265</b>	<b>2 325</b>	<b>971</b>
	36%	35%	25%	11%	1%	1%

Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních závěrek společnosti

## 4. ANALÝZA DŮSLEDKŮ PANDEMIE NA ČINNOST FIRMY

Následující část diplomové práce se zaměří na analýzu dopadů pandemie na společnost Astratex s.r.o. V rámci vyhodnocování dopadů bude porovnávána situace před a po roce 2020, kdy v České republice pandemie propukla. Nejprve je na základě údajů z finančních výkazů vypracována zjednodušená analýza poměrových ukazatelů rentability, likvidity, zadluženosti a aktivity. Poté je pro společnost zpracována nefinanční analýza za pomoci řízeného rozhovoru a dat získaných uvnitř společnosti.

### 4.1 Finanční analýza

Tato kapitola je věnována aplikaci teoretických poznatků z oblasti finanční analýzy nabytých v předchozích kapitolách na vybraný podnik. K finanční analýze byly vybrány poměrové ukazatele, protože patří mezi základní ukazatele finanční analýzy podniku. K výpočtům jsem použila roční účetní výkazy společnosti z let 2018 až 2021. Někteří odborníci považují srovnávání vypočítaných hodnot poměrových ukazatelů se zavedenými standardy za zavádějící, protože není možné přiřadit každému ukazateli standardní hodnotu stejnou pro všechny ekonomické subjekty, které působí v odlišných průmyslových odvětvích, ale i pro podniky, které působí ve stejném odvětví, protože mají odlišné podmínky pro svou činnost. Avšak přesto je zde uskutečněno porovnávání se standardními hodnotami ukazatelů, protože umožňují získat představu, v jakých rozmezích se mají hodnoty pohybovat.

#### 4.1.1 Analýza rentability

Pomocí ukazatelů rentability je možné hodnotit schopnost podniku produkovat nové zdroje, tj. posuzovat efektivitu vloženého kapitálu. Tyto ukazatele měří množství zisku z podnikatelské činnosti a umožňují nejkomplexnějším způsobem hodnotit podnikatelské činnosti. Čím vyšší jsou hodnoty vypočítaných ukazatelů, tím je to pro společnost pozitivnější.

Tabulka 3: Ukazatele rentability

Ukazatele rentability	2018	2019	2020	2021
Rentabilita vlastního kapitálu- ROE	0,085	0,301	0,355	0,605
Rentabilita celkového kapitálu- ROA	0,019	0,102	0,132	0,257
Rentabilita tržeb- ROS	0,008	0,028	0,041	0,081

*Zdroj: Vlastní zpracování*



**Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) = hospodářský výsledek po zdanění / vlastní kapitál**

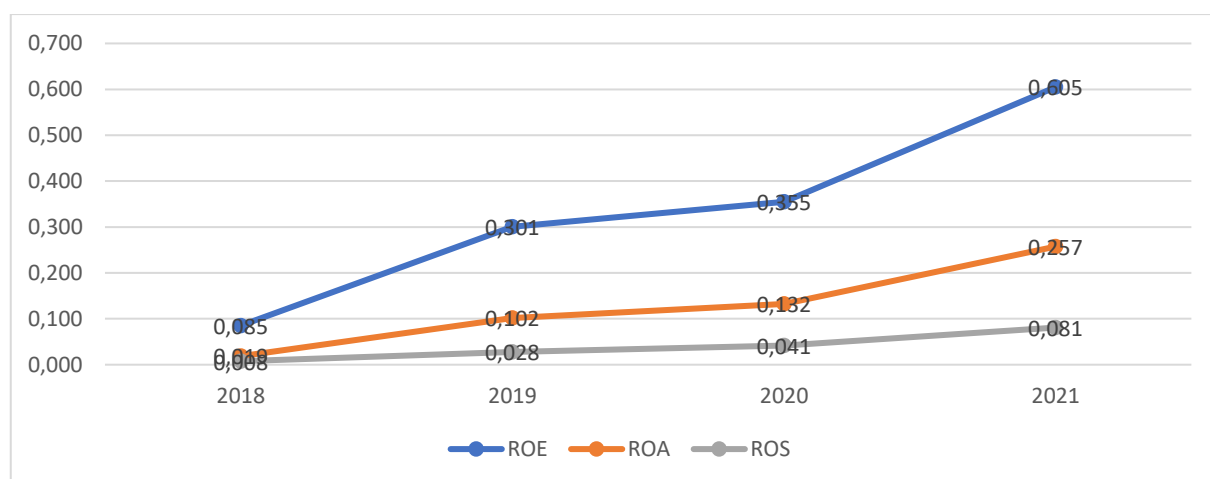
**Rentabilita celkového kapitálu (ROA) = EBIT / celková aktiva**

**Rentabilita tržeb (ROS) = zisk / tržby**

Podnik Astratex dosahuje nejvyšší rentability vlastního kapitálu v roce 2021 ve výši 0,605, jak můžeme vidět na tabulce 3. Znamená to, že jedna koruna vázaná ve vlastním kapitálu přinesla podniku 60,5 haléřů čistého zisku. Hodnota ukazatele by měla být vyšší, než je výnosnost bezrizikové investice, za kterou lze u nás považovat investice do státních obligací. Společnost Astratex tuto podmínku splňuje.

Rentabilita celkového kapitálu má ve sledovaném období rostoucí tendenci. Za tímto růstem stojí zejména nárůst tržeb a obchodní marže. Podnik dosahuje hodnot rentability celkového kapitálu odpovídajících průměru. Na jednotku vlastního kapitálu je míra zisku vyšší než na jednotku celkového kapitálu, jak můžeme vidět na obrázku 13 (ROE > ROA). To znamená, že cizí kapitál pokryl všechny své náklady, ale přispěl ke zvýšení hodnoty vlastního kapitálu.

Společnost Astratex má každoroční prudký nárůst rentability tržeb, kde dosahuje nejvyšší hodnoty v roce 2021 a to 0,081. Znamená to, že z každé jedné koruny tržeb získá 8,1 haléřů čistého zisku. U tohoto ukazatele nejsou žádné doporučené hodnoty, neboť rentabilita, zvláště rentabilita tržeb, záleží na odvětví.



Obrázek 12: Vývoj rentability 2018-2021

*Zdroj: Vlastní zpracování*

#### 4.1.2 Likvidita

Platební schopnost podniku patří mezi základní podmínky úspěchu podniku a pravděpodobnost jejího zachování je součástí posouzení finančního zdraví podniku. Poměrové ukazatele likvidity odvozují solventnost podniku od poměru mezi oběžnými aktivy a krátkodobými pasivy.

***Peněžní likvidita = likvidní aktiva / kr. pasiva***

***Pohotová likvidita = (likvidní aktiva + kr. pohledávky) / kr. pasiva***

***Běžná likvidita = (likvidní aktiva + kr. pohl + zásoby) / kr. pasiva***

Tabulka 4: Ukazatele likvidity

	2018	2019	2020	2021
<b>Peněžní likvidita</b>	0,137	0,183	0,338	0,272
<b>Pohotová likvidita</b>	0,263	0,272	0,561	0,493
<b>Běžná likvidita</b>	1,209	1,507	1,699	1,788

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Společnost Astratex měla v roce 2018 a 2019 nedostatečnou peněžní likviditu, která je nižší, než doporučená hodnota v rozmezí 0,2 – 0,5, jak zobrazuje tabulka 4. Ukazatel okamžité likvidity měří schopnost podniku uhradit právě splatné závazky. Podnik s touto likviditou má potíže v úhradě svých splatných závazků a vystavuje se riziku insolvence. V roce 2020 a 2021 byl stupeň likvidity již v doporučených číslech.

Společnost Astratex má pohotovou likviditu dlouhodobě klasifikovanou jako nedostatečnou. Tato likvidita je až třikrát nižší, než doporučená hodnota a to v rozmezí 1 – 1,5. Podnik s touto likviditou má výrazné potíže v úhradě svých splatných závazků a vystavuje se riziku insolvence. V současné situaci je podnik schopen uhradit z inkasa svých pohledávek a peněžních zůstatků pouze 26 - 56 % splatných závazků.

Běžná likvidita je kolikrát je podnik schopen uspokojit své věřitele, pokud by veškerá svá oběžná aktiva přeměnil v peníze. Doporučená hodnota se pohybuje v rozmezí 1,5 – 2,5. Společnost Astratex se v roce 2018 dostala pod doporučený ukazatel a to může značit nedostatečný majetek na splácení svých závazků. V dalších období už se dostala na doporučené rozmezí a má rostoucí tendenci.

### 4.1.3 Zadluženost

Zadluženost zkoumá, zda podnik používá pro financování svých aktiv cizí kapitál. Zadluženost je do určité míry žádoucí, ale nesmí to firmu zatěžovat příliš vysokými finančními náklady.

#### Celková zadluženost

Celková zadluženost ukazuje vztah mezi cizími zdroji a vlastním kapitálem a slouží k hodnocení finanční stability podniku. Zadluženost vyjadřuje skutečnost, že podnik používá k financování svých aktiv a činností cizí zdroje.

***Celková zadluženost = cizí zdroje / celková aktiva***

Tabulka 5: Ukazatele celkové zadluženosti

	2018	2019	2020	2021
<b>Cizí zdroje</b>	154 669	119 693	158 564	215 586
<b>Celková aktiva</b>	197 947	181 002	252 669	375 232
<b>Celková zadluženost</b>	78	66	63	57

*Zdroj: vlastní výpočty dle údajů z finančních výkazů podniku*

Vývoj celkové zadluženosti společnosti Astratex má klesající tendenci a to ve výši od 78 % v roce 2018 po 57 % v roce 2021, jak můžeme vidět na tabulce 5. Vzhledem k průměru v odvětví hodnotu celkové zadluženosti lze považovat za přijatelnou.

#### Zadluženost vlastního kapitálu

Zadluženost vlastního kapitálu vyjadřuje poměr cizích zdrojů a vlastního kapitálu. Stejně jako předchozí ukazatel i zadluženost vlastního kapitálu značí, zda podnik preferuje vlastní či cizí zdroje financování.

***Zadluženost vlastního kapitálu = cizí zdroje / vlastní kapitál***

Tabulka 6: Ukazatele zadluženosti VK

	2018	2019	2020	2021
<b>Cizí zdroje</b>	154 669	119 693	158 564	215 586
<b>Vlastní kapitál</b>	43 278	61 309	94 105	159 646
<b>Celková zadluženost</b>	3,57	1,95	1,68	1,35

*Zdroj: vlastní výpočty dle údajů z finančních výkazů podniku*

Pokud hodnota ukazatele zadluženosti vlastního kapitálu přesahuje 1,5, lze obecně říci, že společnost je vysoce zadlužená. Podle hodnot v tabulce 6 lze konstatovat, že Astratex s.r.o.

mezi tyto společnosti patřila až do roku 2021, kdy ukazatel klesl pod hranici 1,5 a to na číslo 1,35.

#### 4.1.4 Aktivita

Aktivita udává, kolikrát se za daný časový interval obrátí aktiva ve společnosti.

##### Doba obratu zásob

Doba obratu zásob vyjadřuje, za jak dlouho se přemění zásoby v ostatní formy oběžného majetku až po opětný nákup zásob. Doba obratu zásob u obchodní společnosti odpovídá času od okamžiku nákupu daného zboží do okamžiku jeho prodeje. Jinými slovy, udává průměrný počet dnů, po který jsou zásoby vázány ve společnosti do doby jejich prodeje nebo spotřeby. Hodnoty, které používáme k výpočtu jsou datované k 31.12 – to může způsobit celkové zkreslení ukazatele a hodnoty zásob se v průběhu roku mohou lišit až o 25 %.

$$\text{Doba obratu zásob} = (\text{zásoby/tržby}) \times 360$$

Tabulka 7: Doba obratu zásob

	2018	2019	2020	2021
Zásoby	133 385	126 513	222 467	318 868
Tržby	484 478	667 726	806 071	1 193 687
<b>Doba obratu zásob</b>	<b>99</b>	<b>68</b>	<b>99</b>	<b>96</b>

*Zdroj: vlastní výpočty dle údajů z finančních výkazů podniku*

Ve sledovaném období společnost Astratex má dobu obratu zásob v rozmezí 68-99 dní. Tyto hodnoty jsou obvyklé pro tento druh podnikání. K výraznému snížení doby obratu zásob došlo v roce 2019, kdy byla uskutečněna optimalizace výše struktury skladových zásob, jak můžeme vidět v tabulce 7. Navíc v tomto roce přišel nový management společnosti a současně přehodnotil a upravil i prodejní strategii společnosti, sortiment a celkovou nabídku produktů. Ve společnosti se nejedná o neprodejné zásoby, ale jde o jistou strategii pořizovat více zásob předem, kdy je cena přívětivější.

##### Doba obratu pohledávek

Doba obratu pohledávek z obchodního styku měří rychlost jakou společnost zinkasuje v průměru své pohledávky od odběratelů. Čím je tento ukazatel nižší, tím méně zdrojů k financování pohledávek firma potřebuje.

***Doba obratu pohledávek = (průměrná výše pohledávek/ tržby) x 360***

Tabulka 8: Doba obratu pohledávek

	2018	2019	2020	2021
<b>Pohledávky</b>	19 343	9 090	29 205	39 301
<b>Tržby</b>	484 478	667 726	806 071	1 193 687
<b>Doba obratu pohledávek</b>	14	5	13	12

*Zdroj: vlastní výpočty dle údajů z finančních výkazů podniku*

Ve sledovaném období je průměrná doba obratu pohledávek v podniku Astratex 11 dní, jak ukazuje tabulka 8. Tato vypočtená hodnota v podstatě odpovídá běžné splatnosti u obchodních faktur ve výši 30 dní. Společnost Astratex prodává své zboží koncovým zákazníkům, kteří platí převážně platební kartou anebo bankovním převodem, kdy převod trvá v průměru 2-3 dny. V případě prodeje zboží na dobírku je doba splatnosti mezi 14-20 dny. Naše výsledné průměrné číslo je 11 a vychází na průměr mezi těmito platebními metodami.

### **Doba obratu závazků**

Doba obratu závazků stanovuje dobu, která (v průměru) uplyne mezi nákupem zásob či externích výkonů a jejich úhradou; tedy jaká je naše platební morálka vůči našim věřitelům.

Tabulka 9: Doba obratu závazků

	2018	2019	2020	2021
<b>Závazky</b>	147 793	105 202	135 179	183 163
<b>Tržby</b>	484 478	667 726	806 071	1 193 687
<b>Doba obratu závazků</b>	110	57	60	55

*Zdroj: vlastní výpočty dle údajů z finančních výkazů podniku*

Průměrná doba obratu závazků v podniku Astratex je 70 dní, což můžeme vidět v tabulce 9. Pokud porovnáme dobu obratu pohledávek s dobou obratu závazků, zjistíme, že podnik dostává zaplacení v průměru za 11 dní od vystavení faktury, avšak své závazky hraří až za v průměru 70 dní od obdržení faktury. Tento výsledek je vcelku logický, protože zákazník platí hotově nebo kartou a tato metoda je mnohem rychlejší. Zatímco dodavatelské faktury mají splatnost 30-60 dní a společnost Astratex tuto dobu splatnosti bez problému dodržuje.

### **Doba obratu aktiv**

Doba obratu aktiv představuje počet dní, za které dojde k obratu celkových aktiv. Je žádoucí, aby tato doba byla co nejmenší, tzn., aby podnik dosáhl během roku co nejvíce obrátek.

Tabulka 10: Doba obratu aktiv

	2018	2019	2020	2021
<b>Celková aktiva</b>	197 947	181 002	252 669	375 232
<b>Tržby</b>	484 478	667 726	806 071	1 193 687
<b>Doba obratu aktiv</b>	147	98	113	113

*Zdroj: vlastní výpočty dle údajů z finančních výkazů podniku*

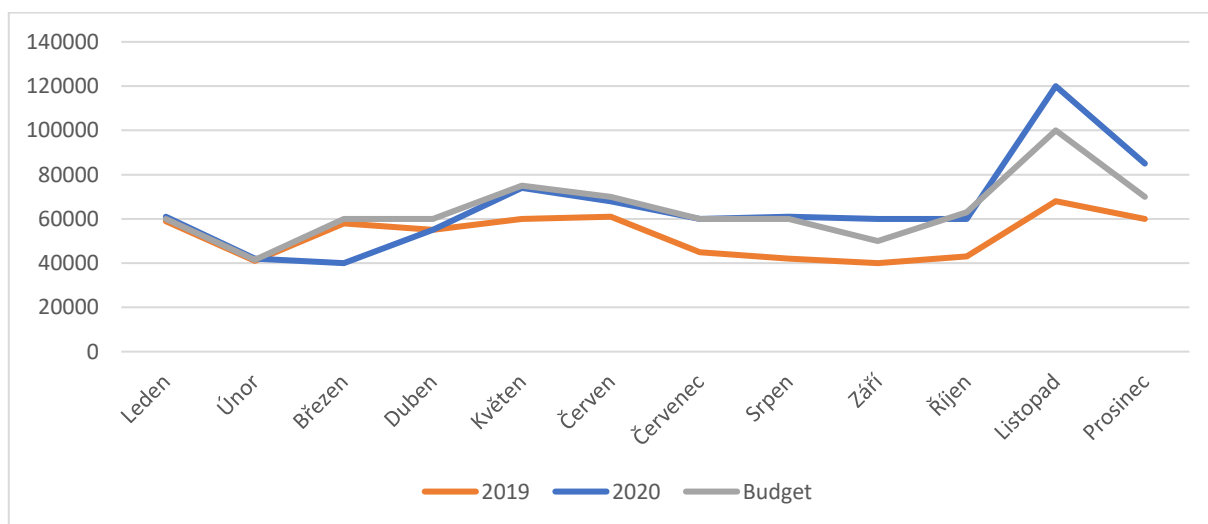
Průměrná doba obratu aktiv v podniku Astratex je 118 dní. Podnik tedy dosáhne obratu aktiv 3x za rok, jak můžeme pozorovat v tabulce 10.

## 4.2 Nefinanční ukazatele

V nefinanční oblasti bude společnost podrobena analýze podílů na trhu, zaměstnanců a analýza zákazníka.

### 4.2.1 Metoda KPI

Největší propad skutečného obratu oproti plánu přinesl březen 2020, kdy obrat skončil o 35 % méně, než bylo plánováno. V dubnu se již tento rozdíl začal dorovnávat, jak ukazuje obrázek 13. Duben celkem skončil s 11 % ztrátou oproti původnímu plánu. Po zbytek roku společnost držela obrat nad hranicí plánu. Nakonec za celý rok společnost Astratex splnila plán na 101 % a rok 2019 přeplnil o 22 %.

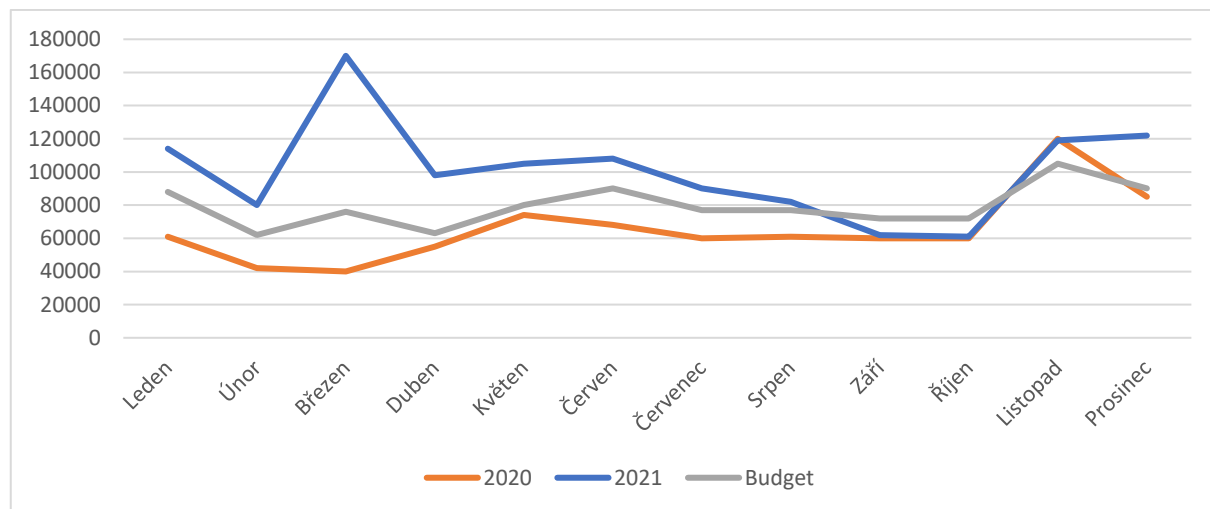


Obrázek 13: Tržby za rok 2019 a 2020

*Zdroj: vlastní zpracování dle interních dat společnosti*

Začátek roku 2021 byl ovlivněn zavřenými prodejny a to mělo různý dopad podle států a jejich aktuálních opatření. Celkově rok 2021 dopadl o 23 % lépe než plán a o 49 % lépe

než rok 2020. Z obrázku 14 lze vyčíst, že nejvíce podobný plánům byl měsíc listopad a největší rozdíl byl zaznamenán v měsíci březen.



Obrázek 14: Tržby za rok 2020 a 2021

*Zdroj: vlastní zpracování dle interních dat společnosti*

Z pohledu kategorií byl na začátku pandemie nejsilnější prodej sportovního prádla a oblečení na doma jako jsou noční košilky, pyžama, župany a domácí komplety. Zásadní propad zaznamenala společnost v kategorii plavek, který měl nakonec silnější prodeje v letních měsících v červenci a srpnu. Celkově se prodeje plavek dostaly na úroveň roku 2019 a nesplnil tak původní plán, který byl + 20 %.

V roce 2021 zažívala kategorie plavek naopak největší nárůst a v letních měsících, kdy mají plavky celkově největší prodeje obraty, skončily naopak silnější, než roky před koronavirem.

#### 4.2.2 Benchmarking

K dosažení cílů této diplomové práce byl uskutečněn řízený rozhovor s personálním ředitelem Ing. Martinem Svobodou, který ve společnosti pracuje 3 roky na pozici personálního ředitele a je zodpovědný primárně za nábor, zpracování mezd a řízení krizového opatření týkajícího se koronaviru a projekty spojené s reorganizací a růstem firmy.

#### **Jaké byly první kroky, které společnost podnikala na začátku pandemie?**

V první řadě jsme řešili bezpečnostní opatření tak, aby se nešířil Covid-19 uvnitř firmy. My už jsme se na to připravovali poměrně dlouho dopředu, o dva až tři týdny dříve než ostatní firmy a než to začalo být větším tématem. Připravovali jsme různé scénáře fungování. Okamžitě jsme

uzavřeli kanceláře a firmu začali připravovat na vzdálené fungování, automatizaci a digitalizaci procesu. Druhá věc byla, že jsme se snažili dělat opatření v rámci provozu, kdyby byl někdo pozitivní, aby se to nešířilo dál napříč skladem. Abychom sklad nemuseli zavřít, z čehož jsme měli obrovskou obavu. Takže to bylo o tom, že jsme dělali režimová opatření. Rozdělili jsme například zaměstnance do jednotlivých jídelen, aby spolu nejedli, sháněli jsme ochranné pomůcky, přešli jsme na směnný systém, abychom měli dvě až tři skupiny, které byly na sobě nezávislé. A připravovali jsme ještě další krizové kroky, kdyby nám tyto skupiny začali vypínat, abychom tam byli schopni posílat zaměstnance z kanceláří a nezastavil se nám chod firmy.

### **Jak moc Vás postihla první vlna pandemie?**

První vlna nás postihla hodně, co se týká poklesu obratu. Obrat nám klesnul o 70 % oproti plánu, který jsme měli. Což trvalo první tři týdny a potom se to začalo narovnávat a následně jsme se dostali v letních měsících nad plány, které byly původně.

### **Jak jste zajišťovali bezpečnost zaměstnanců?**

Bezpečnost zaměstnanců primárně zajišťovaly ochranné pomůcky. Nám se podařilo z Číny nakoupit respirátory hned na začátku a to v době kdy byly nedostupné. Potom to byla převážně režimová opatření, kdy jsme se to snažili nastavit, aby se zaměstnanci co nejméně potkávali v rámci provozu. Aby se nejlépe vůbec nepotkali bez bezpečnostních pomůcek, když jsou například u jídla. Potom jsme sami dělali trasování lidí. To, co dělala běžně hygiena, my jsme byli schopni vyřešit v rámci hodin nebo půlhodin, kdy jsme ty pozitivní zaměstnance byli schopní dotrasovat a poslat všechny jejich kontakty okamžitě domů, aby nenakazili někoho dalšího. V tomto jsme plně suplovali činnost hygieny. Nebo jsme pravidelně posílali zaměstnance na testy ještě dříve, než to bylo povinné. Najali jsme si laboratoř, která nás pravidelně jezdila testovat. Četnost se v průběhu měnila, někdy to bylo 1krát týdně, někdy 2krát týdně. Pak jsme přešli na PCR testy, kdy to stačilo jednou za 2 týdny. Většinou jsme byli mnohem důslednější, než jak to po nás vyžadovala oficiální opatření.

### **Museli jste snižovat mzdy či propouštět zaměstnance?**

Zaměstnance jsme nepropouštěli. Mzdy jsme snižovali v první vlně o 20 % na 2 měsíce, než jsme se dostali zpátky na požadovaný obrat a viděli jsme, že situace je ekonomicky stabilní a mzdu jsme potom zaměstnancům zpětně doplatili o tu část, co jsme předtím ponížili.



## **Nakupování online díky pandemii nečekaně vzrostlo, jak se to projevilo ve vašem podnikání?**

V druhé fázi epidemie nám foukal vítr do plachet především proto, protože byly zavřené kamenné obchody a lidé neměli na výběr kde jinde nakupovat. Druhá věc byla ta, že ochota lidí utrácet byla poměrně vysoká, tím že byly omezeny dovolené a lidé měli dost peněz a mohli je utrácet právě u nás. Před Vánoci většina obchodů byla zavřená nebo lidé měli strach a raději nakupovali na internetu a vyřešili dárky u nás. U nás se to do ekonomického výsledku projevilo velmi pozitivně.

### **Jak jste zvládli tento vzrůst poptávky?**

Mělo to dva rozměry. Jeden rozměr byl to, abychom měli vůbec co prodávat. My jsme pracovali s více scénáři a jeden z nich byl, že se může stát, že nepříjde epidemie a zároveň lidé nebudou nakupovat. Druhý rozměr byl, že přijde druhá a silná vlna a my budeme mít spoustu zaměstnanců nakažených a do toho budou lidé hodně nakupovat. To znamenalo být připravený personálně i skladovou kapacitou. Nastal druhý scénář, kdy vlna epidemie byla silná, takže bylo dost zaměstnanců nakažených a my jsme se na to připravovali po personální stránce, abychom měli dostatek zaměstnanců, dostatek brigádníků a dostatek pracovních rezerv ve smyslu lidí, kteří mohou jít pracovat na sklad. Druhá věc byla, že jsme sháněli větší zásoby zboží, než bylo běžné a zároveň mnoho našich dodavatelů kvůli epidemii mělo výpadky, protože jim chyběly součástky pro šití prádla.

### **Jak vaši strategii hodnotíte? Odhadli jste situaci správně?**

My jsme pracovali s různými variantami a jedna z těch variant nastala, takže jsme připraveni na to byli. To znamená, že se zboží odesílalo včas, měli jsme ho dostatek a zároveň jsme zvládli epidemiologickou situaci ukočírovat na skladě tak, aby se to nešířilo mezi zaměstnance. Řekl bych, že jsme to zvládli dobře.

### **Jaké měla společnost postavení na trhu před pandemií a jaké má teď?**

Pomohlo nám to v růstu v dobách lockdownu, což pro nás teď znamená, že se nám mnohem obtížněji bude obhajovat výsledek, protože se budeme srovnávat s fází, která byla hodně pozitivně ovlivněna. Nicméně se budeme minimálně držet na loňském roce a nebudeme klesat, takže nám to pomohlo vyrůst.

## **Je marketing v online prostředí něčím specifický?**

Měří se výkonost jednotlivých aktivit. Kouká se na to, jestli každá utracená koruna přinesla požadovaný počet zákazníku a počítá se s konverzí, jestli ten daný zákazník nakoupil. Na to se minimálně v tom e-commerce prostředí více kouká z toho důvodu, že máte mnohem větší množství dat o zákaznících, jejich chování, zda peníze byly vynaloženy správně a dokážeme to doměřovat, což v kamenném obchodě nedokážete. Pokud si v kamenném obchodě vyvěsíte plakáty, tak nedokážete říci, jestli zákazník přišel, protože šel zrovna kolem nebo protože viděl plakát. Zatímco my jsme přesně schopni doměřit, jestli tihle lidi klikli na tento banner a jestli nakoupili, kolik nás to stálo a jaký to přineslo obrat.

## **Jak společnost pečuje o své zákazníky?**

Pro nás je důležitý kvalitní a rychlý zákaznický servis tak, aby když má zákazník jakýkoli problém, mohl co nejjednodušeji vrátit zboží, co nejrychleji mu přišly peníze a nikde ty zásilky nevisely a aby nikde nevisely peníze. Abychom se s nimi nedohadovali o tom, jestli to zboží je poškozené nebo ne, ale měl tu důvěru a jistotu u nás, že když si nakoupí a bude jakýkoli problém, tak my ho s ním pozitivně vyřešíme. A druhá věc je, že se jim snažíme nabízet nadstandardní služby, které jim konkurence není schopna nabídnout a to v šířce a hloubce sortimentu, který nabízíme – spoustu prádla co se dá koupit u nás, nejde nakoupit nikde jinde. A zároveň být poradce a edukátor v tom, jak si správně vybírat spodní prádlo. Proto máme v Praze poradnu, kam mohou zákaznice přijít na brafitting a personál jim poradí, jak si spodní prádlo vybírat.

## **Vede si společnost databáze zákazníku?**

Máme databázi zákazníku, kterou využíváme, abychom marketingovou komunikaci cílili co nejpřesněji a zákazníky neobtěžovali s nabídkou, která je nezajímá. Když máme například ženu s malým poprsím, tak abychom ji nenabízeli podprsenky pro velké poprsí a naopak.

## **Využili jste nějakou finanční podporu ze strany státu?**

Jediné co, tak jsme čerpali příspěvky na testování, ale žádné jiné dotace jsme nevyužívali.

## **Vznikly kvůli pandemii a zavírání hranic problémy například s dodávkou zboží?**

Vznikly. Nějaké zboží bylo přímo z Číny nebo nějaké části kupovali další výrobci z Číny. Obecně byl problém s logistikou, kdy se zasekávali kontejnery v přístavech atd., takže určité tok zboží byl hodně ovlivněný a dost se prodražil.

### **Jak jste tyto potíže řešili?**

Snažili jsme se u dodavatelů, kteří byli schopni dodávat, navyšovat objednávky, nebo jsme hledali jiné dodavatele, kteří byli schopni dodávat a snažili jsme se dostatečně dlouho dopředu předzásobit více, než bylo běžné v normálních časech.

### **Jak pandemie ovlivnila běžný chod společnosti?**

Zásadně. Ať to, že jsme se museli naučit fungovat v úplně jiném režimu. Většina činností musela fungovat online. My jsme technologická online firma, takže jsme na to už byli připraveni z velké části. Určitě se změnilo to, že část firmy dříve nebyla schopna pracovat z homeofficu a teď už schopna je a stalo se to její přirozenou součástí. Nebo to, že jsme se nad nějakými důležitými věcmi nemohli potkávat osobně a museli jsme se potkávat jen v rámci online meetingu, což bylo zásadně nepříjemné. Ta pandemie, ačkoli byla celkově negativní, tak pro firmu měla dopad pozitivní. Ať už co se týká obchodních výsledků, tak i co se týká fungování firmy.

### **Máte odhad, jaký bude tento rok?**

Odhad jsme měli, ale zásadním způsobem ho ovlivnila úplně jiná krize a to válka na Ukrajině. A to nás omezí do značně míry a zaleží, jak se bude vyvíjet tato krize a jak se bude vyvíjet celosvětová ekonomika, zdražování atd.

### **Udělal byste zpětně něco jinak?**

V zásadě ani ne. Myslím, že jsme to zvládli dobře. Samozřejmě když to teď vidíme zpětně, tak z nějakých věcí jsme mohli více vytěžit. Někdy jsme se zbytečně obávali, ale tím, že ta situace byla absolutně nová a opatření se měnila ze dne na den, tak jsme to řešili správně.

### **Co Vás pandemie naučila?**

Fungovat online. Díky tomu se zjednodušila spousta potíží a problémů. Do jisté míry to určitě pomohlo i firemní kultuře, kdy se firma více semkla, protože byli všichni ve stejné nepříjemné situaci a celkově to pomohlo více otevřít komunikaci ve firmě.

### **Kdybyste si mohli vybrat z čistě podnikatelského hlediska (odmyslíme to lidské) – vybral byste si pandemii nebo ne?**

Nejde to oddělit. Nám lockdown úplně jasně pomohl ekonomicky, ale jinak to má vlastně nedozírné ekonomické i zdravotní následky, protože to s ekonomikou zásadně zamíchalo.

To jsou spojené nádoby, které nejdou oddělit. Nám to pomohlo obchodně, protože jsme prodali více zboží, ale zato vznikla mnohem větší poptávka po programátorech a lidí co dělají online marketing. Na to přecházela spousta firem, protože jim nic jiného nezbylo. To pro nás znamená, že se v této oblasti prodražili zaměstnanci. Zdražila se doprava kontejnerová a celkově to ovlivnilo ekonomickou situaci negativně, takže se to nedá říci ano nebo ne.

#### 4.2.2. Analýza podílu na trhu

Astratex je v současné době lídrem trhu se spodním prádlem ve střední a východní Evropě. A v roce 2021 poprvé jeho prodeje v zahraničí předčily ty tuzemské. Firma působí na Slovensku, v Polsku, Rumunsku, Maďarsku, Bulharsku, na Ukrajině, v Chorvatsku, Slovinsku nebo Řecku.

Tabulka 11: Vývoj tržeb v procentech v jednotlivých zemí

	2019	2020	2021
<b>Česká republika</b>	-1%	19%	35%
<b>Slovensko</b>	-2%	14%	61%
<b>Polsko</b>	1%	8%	70%
<b>Rumunsko</b>	0%	21%	39%
<b>Maďarsko</b>	18%	52%	70%
<b>Belgie</b>	28%	44%	61%
<b>Řecko</b>	n/a	581%	213%
<b>Chorvatsko</b>	10605%	99%	31%
<b>Slovinsko</b>	18890%	76%	45%
<b>Ukrajina</b>	-100%	n/a	2100%
<b>Rakousko</b>	-98%	-100%	n/a
<b>Total</b>	<b>1%</b>	<b>22%</b>	<b>49%</b>

*Zdroj: vlastní zpracování dle interních dat společnosti*

Začátek pandemie měl na společnost poměrně zásadní neblahý dopad, protože v březnu 2020 zákazníci nakupovali zboží pouze základní potřeby, jako jsou potraviny a zdravotnické potřeby. Obrat spadl ze dne na den o 70 % a společnost se musela stabilizovat. Celý březen 2020 nakonec skončil s meziročním propadem o 30 %, jak ukazuje tabulka 11. Od druhé poloviny měsíce dubna obrat už překonával předchozí rok a obrat se začínal vracet do původních čísel. Měsíc duben pak skončil s 1 % poklesem oproti roku minulému. V rámci léta pak přišel nárůst poptávky po významném firemním segmentu, což jsou plavky. Ty v květnu a červnu tvoří až třetinu obratu, ale v roce 2020 jsme se s nimi dostali sotva na poloviční čísla.

Tabulka 12: Vývoj tržeb v procentech v jednotlivých měsících

	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>Leden</b>	-7%	12%	68%
<b>Únor</b>	-6%	15%	51%
<b>Březen</b>	10%	-30%	190%
<b>Duben</b>	0%	-2%	93%
<b>Květen</b>	15%	15%	65%
<b>Červen</b>	6%	16%	52%
<b>Červenec</b>	-1%	26%	47%
<b>Srpen</b>	5%	31%	33%
<b>Září</b>	19%	46%	26%
<b>Říjen</b>	-3%	28%	16%
<b>Listopad</b>	-11%	62%	2%
<b>Prosinec</b>	3%	39%	40%
<b>Total</b>	<b>1%</b>	<b>22%</b>	<b>49%</b>

*Zdroj: vlastní zpracování dle interních dat společnosti*

V posledním kvartálu roku 2020 se i díky situaci podařilo značně navýšit obrat a výkon. Od listopadu společnost roste pravidelně každý měsíc meziročně více než o 50 %. Celkové číslo za celý rok bylo díky tomu pozitivní. Rok 2020 tak společnost zachránily poslední tři měsíce. I když růst začal již v létě, v červenci a srpnu se díky výprodejům podařilo relativně zachránit zmiňované plavky, takže jsme meziročně skončili přibližně minus 10 %, což je vzhledem k situaci vynikající číslo. Tomuto číslu dopomohla i silně rostoucí poptávka kvůli druhé vlně covidu a uzavírání prodejen. V listopadu byl historicky nejlepší výsledek, čisté tržby činily 116 milionů korun.

Za březen 2021 ve srovnání s březnem minulým, který byl negativně poznamenán propadem, se tržby zvýšily o neuvěřitelných 190 %.

Jak můžeme vidět v tabulce 13 první čtvrtletí roku 2021 přineslo 93 % meziroční růst. V růstu pokračuje i po rozvolnění protipandemických opatření, a to na všech deseti trzích, kde působí.

Tabulka 13: Vývoj tržeb za jednotlivé kvartály

<b>Year</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>Q1</b>	-1%	-2%	93%
<b>Q2</b>	7%	10%	67%
<b>Q3</b>	6%	33%	36%
<b>Q4</b>	-4%	45%	18%
<b>Total</b>	<b>1%</b>	<b>22%</b>	<b>49%</b>

*Zdroj: vlastní zpracování dle interních dat společnosti*

V módním segmentu se zboží objednává půl roku až rok předem. Když společnost v létě 2020 dělala analýzy, predikce a objednávky na Vánoce, tak se chvíli zdálo, že pandemie ustoupila a žádná další vlna nebude. Společnost však dokázala vytvořit správnou strategii a nákupčí dokázali zajistit dostatek zboží, aby společnost ustála meziroční růst o 50 %.

Vánoce roku 2021 dokonce předčili optimistický plán společnosti, který byl meziroční růst o 25% a skutečný růst byl dokonce 40 %.

#### 4.2.3 Analýza zákazníka

V průběhu zavřených prodejů v prvním pololetí roku 2021 společnost pozorovala výrazný nárůst nových zákazníků, jak můžeme vidět v tabulce 14, kdy nárůst nových zákazníků byl v jednotlivých kvartálech okolo 80 %. Celkový počet zákazníků v databázi společnosti je téměř 1,7 milionů. Za rok 2021 navštívilo webové stránky společnosti 23 milionů unikátních uživatelů a společnost odeslala přes 1,3 milionů objednávek.

Tabulka 14: Nový zákazníci společnosti

Nový zákazníci	2019	2020	2021
1 čtvrtletí	136 910	134 839	240 597
2 čtvrtletí	119 570	137 296	254 944
3 čtvrtletí	108 748	137 037	233 018
4 čtvrtletí	121 090	180 187	233 729
<b>Celkem</b>	<b>486 318</b>	<b>589 359</b>	<b>962 288</b>

*Zdroj: vlastní zpracování dle interních dat společnosti*

Celkový počet zákazníků společnosti roste každý rok více a více. Výrazný nárůst můžeme pozorovat právě na konci roku 2020 a po celý rok 2021 viz tabulka 15.

Tabulka 15: Celkový počet zákazníků společnosti

Celkový zákazníci	2019	2020	2021
1 čtvrtletí	473 972	482 148	652 047
2 čtvrtletí	477 057	496 496	737 485
3 čtvrtletí	479 235	517 811	790 156
4 čtvrtletí	474 154	568 349	826 160
<b>Celkem</b>	<b>1 904 418</b>	<b>2 064 804</b>	<b>3 005 848</b>

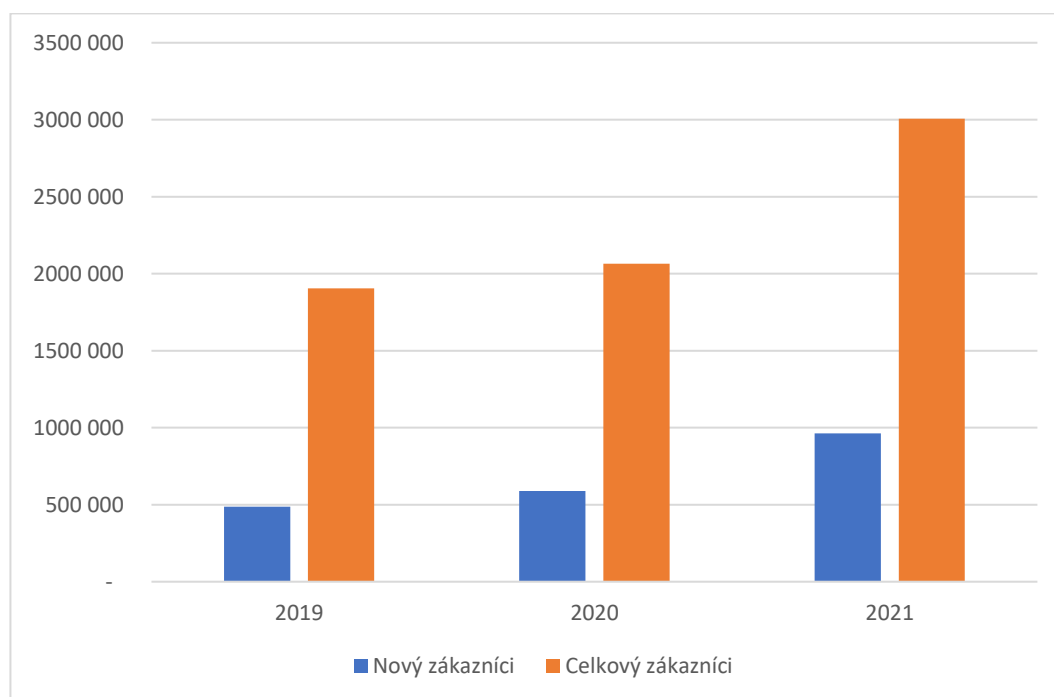
*Zdroj: vlastní zpracování dle interních dat společnosti*

Standardně tvoří noví zákazníci okolo 25 %. V první polovině roku 2021 se tento poměr vyšplhal až na cca 35 %. Celkový poměr nových a celkových zákazníků nám znázorňuje obrázek 15, kde můžeme pozorovat, že se jinak poměr v jednotlivých letech výrazně neliší.

Na konci července společnost spustila direct mail komunikaci na zákazníky. Zákazníci dostávají fyzické dopisy do schránek. Jedná se zde o tři typy: uvítání, připomenutí se dlouho nenakupujícím zákazníkům a přání ke svátku. Ve všech případech společnost zašle unikátní slevový kód, který mohou zákazníci uplatnit. Tyto dopisy generovaly společnosti přes 2 miliony v čisté marži. Společnost od konce listopadu roku 2021 přesunula denní mailing kompletně do nástroje Exponea. Exponea umožňuje v rámci mailingu používat oslovení zákazníka (Milá Martino), používá dynamické propisování produktů z webu nebo doporučuje zákazníkům produkty, které prohlíželi, ale nenakoupili.

Největší podíl na tržbách díky distribuci kuponů měla služba Balík Plus. Díky nim společnost dokázala rozdávat obrovské množství kuponů přímo do rukou zákazníků v 6 zemích zároveň. Za celý rok 2021 tato spolupráce přinesla 23 250 objednávek s hodnotou přes 25 milionu Kč. Z toho bylo nových zákazníků téměř 11 000.

V dubnu 2021 společnost spustila hodnocení NPS, prostřednictvím kterého sbírá zpětnou vazbu od zákazníků. Zákazník dostane email od společnosti s možností hodnotit svůj poslední nákup na stupnici od 1 do 10.



Obrázek 15: Graf porovnání nových a celkových zákazníků

*Zdroj: vlastní zpracování dle interních dat společnosti*

Z pohledu rozložení zákazníků dle věku společnost nezaznamenala žádnou změnu. Jejich průměrnou zákaznicí je žena ve věku okolo 50 let, což je vzhledem k online prostředí společnosti věk vysoce nadprůměrný.

#### **4.2.4 Analýza lidského kapitálu**

Se začátkem pandemie společnost přijala velkou řadu ekonomických opatření, protože její portfolio patří mezi zbytné komodity, kde zákazníci škrtají rozpočty hned. Protože společnost nevěděla, jak dlouho bude zákaznické chování ovlivněno. Vytvářeli různé predikční modely například, co se stane, když obrat příštích 12 měsíců bude s propadem 10% / 20% / 30% apod. A připravovali se na zvládnutí těch nejpesimističtějších scénářů, co se týká zásoby, nákladů, cash flow a podobně.

Celkem v březnu 2020 společnost zavedla okolo 20 opatření, ale mezi ty nejzásadnější omezení patřilo omezení marketingových nákladů a to například zrušené TV kampaně v květnu 2020. Společnost načerpala hotovost pomocí bankovního úvěru, aby měla dostatečné cash flow. Omezování se týkalo i nákupů (revize objednávek, rušení, krácení, posouvání termínů závozů).

Plošné snížení mezd ve firmě se týkalo všech kromě pracovníků na skladu, který byl nejexponovanější částí a to o 20 %. Nakonec toto snížení proběhlo jen ve 2 měsících a pak společnost vrátila zaměstnancům mzdy na původní čísla a na konci roku ten rozdíl zpětně doplatila. Klíčové rozhodnutí bylo, že společnost rozhodně nechce nikoho propouštět. Proběhlo ale omezení náborem nových zaměstnanců, které bylo nakonec po cca 4 týdnech zrušeno. Všechny dohodnuté nástupy proběhly a nic se nerušilo.

Všichni zaměstnanci mimo sklad šli okamžitě pracovat z domu, což se stalo určitým standardem. Jak již bylo zmíněno v řízeném rozhovoru zaměstnanci, kteří zůstali ve firmě, museli dodržovat přísná hygienická opatření a zavedl se směnný provoz, aby se snížila pravděpodobnost nakažení všech zaměstnanců.

V průběhu druhé poloviny 2020 a v roce 2021 se konalo operativní reagování na příležitost na trhu. To zahrnovalo především posilování marketingových nákladů a flexibilní reagování dle situace v jednotlivých zemích. Situace velmi pomohla akcelarovat růst v zahraničí, kde doposud měla společnost nízkou bázi – zejména Řecko, Maďarsko, Polsko, Bulharsko. S růstem obratu se musel posílit i provozní tým na skladě a call centru. Jednalo se o nábor všech pozicí a šel ruku v ruce s růstem obratu. Obrat stoupl o 50 % a o tolik narostly



počty zaměstnanců v provozním oddělení. Kvalifikovaný odhad růstu zaměstnanců v kancelářích v roce 2021 byl o 25%. V kancelářích pozic se jednalo o:

- Nákupní oddělení o cca 20-30%
- IT oddělení o cca 40%
- Marketing – zde některá oddělení přebírali od agentur cca o 30-40%

#### **4.2.5 SWOT analýza**

Analýza má za cíl zhodnotit důsledky pandemie COVID-19 na společnost. Tato analýza je vytvořena na základě předešlých informací a rozhovorů se zaměstnanci společnosti. Jak je vidět v tabulce 16, kde jsou jednotlivé body srovnány dle důležitosti.

**Silné stránky:** E-shop má silné stránky ve využívání moderních technologií. Největší výhodou v době koronakrize bylo to, že obchod funguje pouze online. Má velkou základnu zákazníků, kteří společnosti zůstali věrni, a zároveň společnost získala spousty nových zákazníků, kteří nakupovali převážně pohodlné oblečení na doma. Společnost funguje na globálním trhu, kde se měnily podmínky v době pandemie a tak mohla kombinovat různé strategie, aby byla stále v provozu. Společnost dále prodává široký sortiment zboží, který byl v pandemické době žádaný – mnoho lidí pracovalo z domu a tak sháněli pohodlné oblečení.

**Slabé stránky:** Minimální hodnota nákupu pro dopravu zdarma je 1299 Kč, což může mnoho zákazníků odradit. Společnost však v době pandemie otevřela výdejní okénko v Náchodě, kam si místní občané mohli objednávat zboží s dopravou zdarma. Společnost je silně závislá na dodavatelích, kteří v době pandemie měli problémy s dodáním již slíbeného zboží.

**Příležitosti:** Společnost využila příležitosti, kdy lidé byli doma a nakupovali přes internet. Společnost se mohla zaměřit na široké spektrum zákazníků a využít situace, kdy na online trh přišlo mnoho lidí, kteří zde doposud nenakupovali. Prodejce zvýšil povědomí o jednoduchosti vytvoření nákupu a výměny nesedícího spodního prádla. Společnost prohloubila vztahy se svými dodavateli a navázala vztahy i s novými dodavateli, kteří byli schopní plnit své dodávky.

**Hrozby:** Největší hrozbou pro společnost je recese, která navazuje na pandemickou situaci. Zvyšující se inflace a lidí omezující zbytné statky. S tím souvisí i další hrozba a to zvyšování cen energií. Zdražuje se dále i kvalifikovaná pracovní síla, které je na trhu s prací nedostatek.

Tabulka 16: SWOT analýza

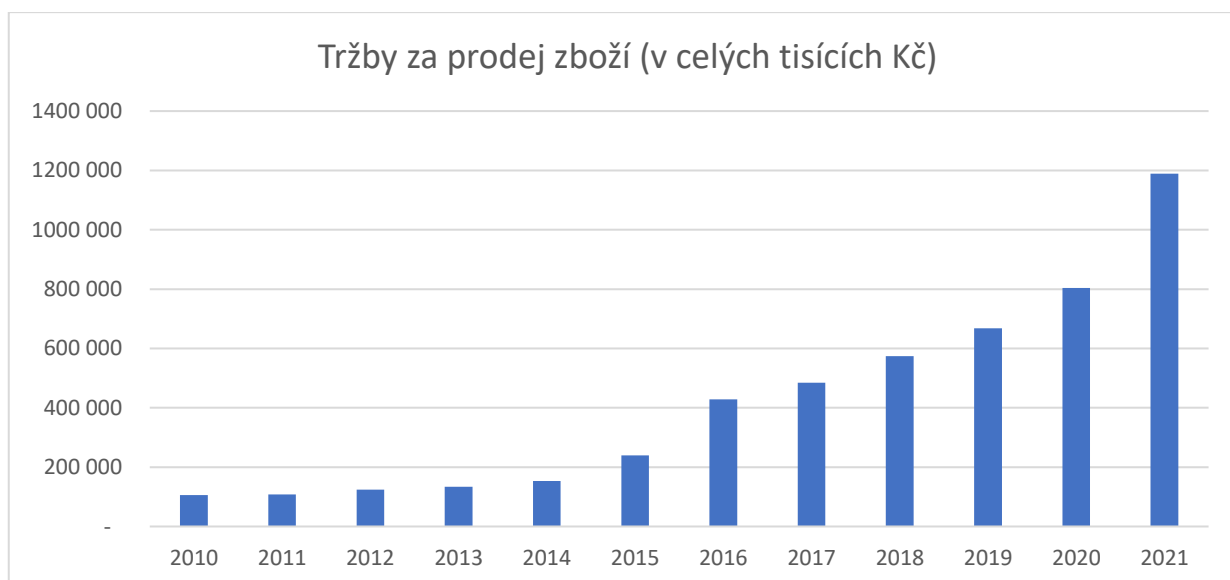
<b>Silné stránky</b>
Využívání globálního trhu
Největší online obchod se spodním prádlem
Dlouhodobě kvalitní řízení společnosti
Vysoká loajalita zákazníků
Široký sortiment zboží
Reklama a propagace
<b>Slabé stránky</b>
Závislost na dodavatelích
Doprava do 1 299 Kč zpoplatněna
Nepřehlednost kategorií na e-shopu
Nedostatečná kontrola činnosti zaměstnanců
<b>Příležitosti</b>
Využití důvěry zákazníků
Spolupráce s novými dodavateli
Vznik dalších distribučních řetězců
Zmenšení překážek pro vstup na zahraniční trhy
Vznik nových zákaznických segmentů
Outsourcing některých podnikových procesů
<b>Hrozby</b>
Ekonomická recese navazující na COVID-19
Nedostatek kvalifikovaných pracovníků na trhu práce
Zvyšování cen energií
Ohrožení ze strany dodavatelů
Nabourání do interních systémů

*Zdroj: vlastní zpracování*

## VYHODNOCENÍ

Společnost Astratex s.r.o. překonala pandemii s vynikajícími výsledky. Na začátku pandemie, kdy obrat ze dne na den začal prudce klesat se management i zaměstnanci firmy, obávali o budoucnost společnosti. Nikdo nevěděl, co s sebou pandemie koronaviru přinese, jak dlouho bude trvat a jaké škody napáchá. Obrovskou výhodou byla pro firmu skutečnost, že funguje jako online obchod a nemusela nijak zvlášť omezovat svůj provoz. Situace se otočila v druhé polovině roku 2020, a to hlavně díky výprodejovým akcím. V posledním čtvrtletí pak společnost pocítila silný růst, který zakončila rekordní vánoční sezónou. A v růstu Astratex pokračoval i v roce 2021, kdy hrál významnou roli lockdown, a to nejen v Česku. Společnost působí v deseti zemích a na tržbách bylo poměrně jasně vidět, jak se rozvolňují, nebo naopak zpříšňují opatření na jednotlivých trzích. Například v Polsku na začátku roku zmírnili restriktce a výkon online obchodu se понížil.

Společnost neustále postupuje vpřed, což dokazuje i skutečnost, že se v roce 2021 překročila obrat miliardu korun, který můžeme vidět na obrázku 16. Dosvědčuje to také nárůst vlastního kapitálu, kdy společnost během roku 2021 navýšila firma svůj vlastní kapitál o bezmála 70 tis. Kč. Tržby společnosti i přes koronavirovou krizi meziročně vzrostly o 20 % a následující rok vzrostly o více než 25 %. Kvůli lockdownu se změnila požadavky zákazníků. Zatímco prodej plavek klesal, o oblečení na doma byl nezvyklý zájem.



Obrázek 16: Tržby za prodej zboží

*Zdroj: zpracovaný dle ročních VZaZ*

Tržby společnosti, které se vyvíjely podle aktuální situace, komplikovaly objednávky zboží pro e-shop. Ty se dělají vždy půl roku až rok dopředu. To bylo v roce 2020 spíše náhodné předvídání, ale nakonec to nákupní tým zvládl perfektně a dokázal zabezpečit dostatek zboží, aby ustál meziroční růst o 50 procent. Podobně se společnost připravuje i na sváteční sezónu, kdy je s předstihem nutné modelovat, jak silná bude. Vždy má společnost vytvořeno několik scénářů vývoje a ty pak zpřesňuje a vybírá nejpravděpodobnější alternativu.

Po uskutečnění finanční analýzy můžeme vyhodnotit finanční zdraví společnosti velmi pozitivně. Všechny poměrové ukazatele zůstávají na podobných hodnotách nebo vyznačují postup firmy vpřed. Výsledky můžeme hodnotit kladně, jelikož jsou v souladu s provozem společnosti, jakožto společnosti podnikající v prodejním odvětví. Analýza rentability celkového kapitálu ukázala, že na jednotku vlastního kapitálu je míra zisku vyšší, než na jednotku celkového kapitálu což značí, že cizí kapitál pokrývá všechny náklady a zároveň přispěl ke zvýšení hodnoty vlastního kapitálu.

Jelikož společnost prodává zboží koncovým zákazníkům, kteří platí převážně hotově, tak doba obratu pohledávek je v průměru 11 dní a to se v průběhu času nemění. Doba obratu závazků je v průměru 70 dní a to je způsobeno tím, že společnost nakupuje zboží na fakturu, které má splatnost až 70 dní. Po dobu pandemie se ukazatele chovaly velmi podobně jako v době před pandemií.

Společnost se i díky pandemii dostávala do povědomí stále širšího okruhu zákazníků. Po celou dobu pandemie společnost se zákazníky komunikovala i prostřednictvím sociálních sítí. Společnost se řídí ideou perfektní péče o zákazníky - pomoc při výběru zboží, maximum informací k produktům, spolu s fotografiemi ve vysokém rozlišení, skvělá cena, rychlé doručení a pohotová zákaznická podpora, vždy připravena zodpovědět jakékoliv dotazy. Všechny tyto služby se jí během pandemie dařilo udržet a často i zlepšovat.

Pro každý podnik je rozhodující zisk a likvidita, přičemž zisk je brán jako náklad přežití a je ovlivňován cenou, objemem prodeje a náklady. V období krize by měl podnik dojít k mobilizaci všech tří veličin, nestačí pouze snížit náklady či změnit ceny. Spotřebitelé zažívají nejistotu a obavy z budoucnosti, proto začínají své peníze šetřit. V životě každého ze spotřebitelů existují nákupy, které může spotřebitel odložit. Mluvíme o odkladu nákupu zbytného zboží či služeb. Tyto věci spotřebitelé buď zcela ruší, nebo volí levnější varianty. Spodní prádlo je jeden z nich a proto společnosti klesly prodeje ze dne na den. Po počátečním

šoku, ale zákazníci opět začali spodní prádlo nakupovat a k tomu se dobře prodávalo oblečení na doma jako pyžama, župany a domácí komplety.

Pro podnik bojující v krizi, by měla být nejvyšší prioritou snižování nákladů, jelikož tu má podnik pod kontrolou. Jedním z dopadů koronavirové krize bylo hromadné propouštění zaměstnanců. Aby tomuto podnik přešel, nejprve by se měl zaměřit na možné snížení mzdových nákladů. Společnost Astratex po dobu prvních dvou měsíců snížila zaměstnancům mzdu o 20%. Toto ponížení bylo následně doplaceno po návratu obrátu do původních čísel. Společnost měla v průběhu pandemie až přebytek práce pro každého zaměstnance. Zaměstnanci, kteří mohli pracovat z domu, začali téměř okamžitě pracovat na homeoffice a těm, kteří pracovali na skladě se zpřísnila hygienická opatření. Museli nosit roušky a rozdělili se na dvě samostatné skupiny, aby se snížila pravděpodobnost nákazy.

Podnik v krizi se snažil zvýšit svou prodejní výkonnost, snažil se získat nové zákazníky a minimalizovat tak pokles příjmů v co nejkratší době. Rychlost hraje v oblasti prodeje velmi důležitou roli. Podnik musel přijímat opatření a rychle na ně reagovat. I tuto skutečnost společnost zvládla velmi dobře a přilákala pomocí cílených akcí nové zákazníky, kteří uskutečnili obchod. Podnik rozšířil sortiment aktuálně žádaného prádla a cílil na všechny věkové skupiny zákazníků. Společnost využívala i takzvaného crosssellingu, který slouží k motivaci zákazníků, aby nakoupili i jiné produkty.

## ZÁVĚR

Roky 2020 a 2021 byly ve znamení pandemie koronaviru, byly to pro mnohé roky strachu, úzkosti, obav, osamělosti i smrti. Pandemie koronaviru s sebou přinesla společenské i ekonomické důsledky. Česká republika byla téměř po celý rok 2020 utlumena. Opatření Vlády ČR, která bylo nutno zavést v boji proti pandemii koronaviru, zasáhla nejvíce podnikatelské subjekty. Mimo obchodů s potravinami, lékáren či drogerií, bylo téměř vše ostatní zavřeno. Někteří podnikatelé museli tedy svou činnost zcela přerušit, někteří pouze omezit. Značná část podniků začala ze dne na den bojovat o přežití.

Diplomová práce se zabývá důsledky pandemie COVID-19 na činnost vybrané firmy. V této práci se analyzují a vyhodnocují důsledky na společnost Astratex s.r.o. Pro vyhodnocení důsledků bylo nutné nejdříve identifikovat, co pandemie s sebou přinesla, jaká opatření byla zavedena a jaké to mělo důsledky na ekonomiku České republiky. V první části práce se dále vysvětlují poměrové ukazatele, které byly využity pro finanční analýzu společnosti. Dále se práce zabývá nefinančními ukazateli, které jsou následně využity v praktické části.

Cílem diplomové práce bylo analyzovat důsledek pandemie COVID-19 na činnost společnosti. Ke splnění tohoto cíle byly využity výše zmíněné analýzy. Společnost Astratex s.r.o. je internetový prodejce zaměřený na spodní prádlo se sídlem v Náchodě. Finanční analýza byla provedena za období 2018–2021 a k jejímu vypracování posloužily účetní výkazy a to konkrétně rozvaha a výkaz zisku a ztráty. Všechny ukazatele finanční analýzy vykazovaly hodnoty v doporučeném rozmezí. A podnik vykazuje dobré fyzické zdraví. Pandemie v tomto ohledu neměla na společnost výrazný dopad a ukazatele nevykazují nijak vychýlené výsledky.

Nefinanční analýza byla vypracovaná pomocí řízeného rozhovoru a interních dat společnosti. Je zde popsán průběh celé pandemie ve společnosti a jak společnost reagovala na jednotlivé výzvy. Globální pandemie ovlivnila fungování společnosti. Vzhledem k tomu, že její podnikání leží v internetovém prodeji koncovým zákazníkům, tak po počátečním šoku, kdy se v prvních dnech tržby propadly až o 70 %, se prodeje vrátily nejprve na původní hodnoty a následně pokračovaly v růstu. Vedení společnosti přistoupilo okamžitě po vypuknutí pandemie k razantním opatřením směřujících v první řadě k ochraně zdraví svých zaměstnanců, kteří téměř okamžitě přešli na práci z domu. Zaměstnanci skladu, kteří na práci z domu přejít nemohli, dodržovali přísná hygienická opatření.

Oddělení nákupu muselo zprvu řešit problémy s dodavateli způsobené pandemií a to především uzavírání hranic a nemožnost dodat předem domluvené zboží. Následně toto oddělení řešilo výrazný nárůst poptávky a potřebu naskladnit požadované množství zboží. Největší dopad měla pandemie na celkový nárůst poptávky a nadále setrvávající možnost práce z domu, kterou většina zaměstnanců využívá i nadále. S tím se muselo naučit pracovat i oddělení podpory práce na počítači a pomoc v případných potížích vzdáleně.

Společnost si po celou dobu pandemie vedla výjimečně dobře a všechny obtíže s ní spojené vyřešila vhodným způsobem. Dopředu si namodelovala všechny možné přípustné scénáře, které mohou nastat, takže byla připravena na nastalé situace reagovat. Pandemie dále vypomohla s rozšířením nakupování online a tím navýšit počet možných zákazníků nakupujících přes internet, kterou společnost využila. Celkový nárůst tržeb překonal v roce 2021 miliardu korun.

## Použitá literatura

- [1] BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2.
- [2] BUCHTA, Miroslav. *Nauka o podniku: distanční opora*. Vyd. 2. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2011. ISBN 978-80-7395-384-3.
- [3] CROUS, Wilhelm. *Managing Organisations During the COVID-19*. Švýcarsko: Knowledge Resources, 2020. ISBN 978-1-86-9228-49-1.
- [4] DITTRICHOVÁ, Jaroslava, Jitka PTATSCHEKOVÁ a Vojtěch JINDRA, 2010. *Základy financí*. Hradec Králové: Gaudeamus. ISBN 978-80-7435-074-0.
- [5] DRUCKER, Peter Ferdinand. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha: Management Press, 2002. Knihovna světového managementu. ISBN 80-7261-066-X.
- [6] GRÜNWARD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Ekopress, 2007. ISBN 978-80-86929-26-2.
- [7] HAUSMAN, Daniel. *Preference, Value, Choice, and Welfare*. Cambridge: Cambridge University Press, 2012. ISBN 9781107695122.
- [8] HONZÁK, Radkin, Karel DRBAL, Václav CÍLEK, et al., 2020. *Doba koronavirová*. Praha: Zed'. ISBN 978-80-907674-4-7
- [9] HRDÝ, Milan a Michaela KRECHOVSKÁ. *Podnikové finance v teorii a praxi*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. ISBN 978-80-7478-011-0.
- [10] CHLEBOVSKÝ, Vít. *CRM: řízení vztahů se zákazníky*. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 978-80-251-0798-0.
- [11] KISLINGEROVÁ, Eva. *Podnik v časech krize: jak se nedostat do potíží a jak se dostat z potíží - zkušenosti ze světové recese let 2007 až 2009*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3136-0.
- [12] KISLINGEROVÁ, Eva, 2008b. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-882-8.
- [13] KOŽENÁ, Marcela. *Manažerská ekonomika: Teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2007, 216 s. ISBN 978-80-7179-673-2.
- [14] Laudon K., Traver C. 2007. E-commerce. [Referred 2.5.2015] Access method: [http://www.cpe.ku.ac.th/~mcs/courses/2008\\_01/214571/slides/Laudon\\_Traver\\_Ecommerce4E\\_Chapter09.pdf](http://www.cpe.ku.ac.th/~mcs/courses/2008_01/214571/slides/Laudon_Traver_Ecommerce4E_Chapter09.pdf)



- [15] LEE, John, Cheng LEE a Alice LEE, 2017. *Financial analysis, planning & forecasting: theory and application*. 3rd edition. New Jersey: World Scientific. ISBN 9789814723848.
- [16] 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.
- [17] PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ, 2009. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. Praha: LINDE. ISBN 978-80-86131-85-6.
- [18] PARMENTER, David. *Klíčové ukazatele výkonnosti: rozvíjení, implementování a využívání vítězných klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI)*. Praha: Česká společnost pro jakost, 2008. ISBN 978-80-02-02083-7.
- [19] PILÍK, Michal. *Internet a jeho vliv na online nákupní chování zákazníků na B2C e-commerce trzích: Internet and its influence on online buying behaviour on B2C e-commerce markets : teze habilitační práce*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2015. ISBN 978-80-7454-237-4.
- [20] RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza. Metody, ukazatele, využití v praxi*. 4. vyd. Praha: Grada, 2011. 144 s. ISBN 978-80-247-3916-8.
- [21] ŘEZÁČ, Jan. *Web ostrý jako břitva: návrh fungujícího webu pro webdesignery a zadavatele projektů*. Jihlava: Baroque Partners, 2014. ISBN 9788087923016.
- [22] SCHNEIDER, Garry. *Electronic Commerce*. 10th Edition. Boston: Cengage Learning, 2014. ISBN 978-1133526827.
- [23] SCHOLLEOVÁ, Hana a Petra ŠTAMFESTOVÁ. *Finance podniku: sbírka řešených příkladů a otázek*. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 9788024755441.
- [24] SYNEK, Miloslav, Heřman KOPKÁNĚ a Markéta KUBÁLKOVÁ. *Manažerské výpočty a ekonomická analýza*. V Praze: C. H. Beck, 2009. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-154-3.
- [25] SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.
- [26] JANOUCHEK, Viktor. *Internetový marketing: prosad'te se na webu a sociálních sítích*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2795-7.
- [27] JANOUCHEK, Viktor. *Internetový marketing*. 2. vyd. V Brně: Computer Press, 2014. ISBN 978-80-251-4311-7.

[28] VOCHOZKA, M. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 248 s. ISBN 978- 80-247-3647-1.

### **Elektronické zdroje**

- [29] Aktuálně.cz: *Ekonomika*, 2020-04-18 [online]. [cit. 2022-03-19]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/jake-obory-na-covidu-naopak-mohouvydelat/r~3a272e2a7a5d11ea80e60cc47ab5f122/v~sl:be55b324684a1e37472e5c7810a3bf8c/>
- [30] *Astratex: O společnosti* [online]. Praha, 2021 [cit. 2021-11-02]. Dostupné z: <https://www.astratex.cz/o-astratex-cz/>
- [31] *Česká televize* [online]. Praha, 2022 [cit. 2022-03-22]. Dostupné z: <https://ct24.ceskatelevize.cz/specialy/3037207-koronavirus>
- [32] Český statistický úřad: *Využívání informačních a komunikačních technologií v domácnostech a mezi jednotlivci - 2020. ČSÚ* [online]. Praha, 2021 [cit. 2022-03-22]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/14-pouzivani-vybranych-financnich-sluzeb-online>
- [33] Český statistický úřad: *Využívání informačních a komunikačních technologií v domácnostech a mezi jednotlivci - 2020. ČSÚ* [online]. Praha, 2022 [cit. 2022-03-22]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/13-nakupovani-pres-internet>
- [34] ČNB, 2020. *Bezprostřední dopady pandemie covid-19 na českou ekonomiku* [online]. ČNB, 2020 [cit. 2022-02-03]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/zpravy-oinflaci/tematicke-prilohy-a-boxy/Bezprostredni-dopady-pandemie-covid-19-na-ceskouekonomiku/>
- [35] *Econbiz: The effect of COVID-19 on consumer shopping behaviour : generational cohort perspective* [online]. 2022 [cit. 2022-04-22]. Dostupné z: <https://www.econbiz.de/Record/the-effect-of-covid-19-on-consumer-shopping-behaviour-generational-cohort-perspective-eger-ludv%C3%ADk/10012581879>
- [36] *Finance: Nezaměstnanost v prosinci 2021 stoupla na 3,5 %* [online]. Praha, 2022 [cit. 2022-03-22]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/540343-nezamestnanost-v-prosinci-mirne-stoupla/>
- [37] *Guthrie: Coronavirus Updates* [online]. 2021 [cit. 2022-04-22]. Dostupné z: <https://guthrie.house.gov/services/coronavirus-updates.htm>

- [38] *Heureka: Tiskové zprávy* [online]. Praha, 2022 [cit. 2022-03-22]. Dostupné z: <https://heureka.group/cz-cs/o-nas/tiskove-centrum/tiskove-zpravy/>
- [39] *Idnes: Koronavirus* [online]. Praha, 2022 [cit. 2022-03-22]. Dostupné z: <https://www.idnes.cz/koronavirus>
- [40] *Kurzycz: HDP 2022, vývoj hdp v ČR* [online]. Praha, 2022 [cit. 2022-03-22]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>
- [41] *Kurzycz: Inflace - 2022, míra inflace a její vývoj v ČR* [online]. Praha, 2022 [cit. 2022-03-22]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>
- [42] *Kurzycz: Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2022* [online]. Praha, 2022 [cit. 2022-03-22]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>
- [43] *Podnikatel: Informace ke koronaviru a nemoci covid-19* [online]. Praha, 2016 [cit. 2022-03-29]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/cash-flow-poskytne-obraz-o-financni-situaci/>
- [44] *Managementmania.com* [online]. Praha, 2020 [cit. 2022-03-29]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/benchmarking>
- [45] ManagementMania: Doba obratu zásob, 2015-09-04 [online]. [cit. 2022-03-29]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/doba-obratu-zasob>
- [46] ManagementMania: Rentabilita aktiv, 2015-08-02 [online]. [cit. 2022-03-29]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rentabilita-aktiv>
- [47] ManagementMania: Rentabilita vlastního kapitálu, 2015-08-01 [online]. [cit. 2021-04-12]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rentabilita-vlastniho-kapitalu>
- [48] *Managementmania.com* [online]. Praha, 2020 [cit. 2022-03-29]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/fluktuace-zamestnancu>
- [49] Eurostat, 2021. Databáze [online]. Eurostat, 2021 [cit. 2021-11-03]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/eurostat/en/>
- [50] Hospodářské noviny: Dopad koronaviru na českou ekonomiku může být ničivý. Růst razantně zpomalí, 2020-03-17 [online]. [cit. 2022-03-13]. Dostupné z: <https://archiv.ihned.cz/c1-66736300-ekonomice-pomuze-snizeni-sazeb-rust-alerazantne-zpomali>
- [51] Ministerstvo obchodu a průmyslu, 2020. Informace o koronaviru [online]. Ministerstvo obchodu a průmyslu, 2020 [cit. 2022-03-7]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/koronavirus/>

- [52] *Novinky: Koronavirus* [online]. Praha, 2022 [cit. 2022-03-22]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/koronavirus>
- [53] Shoptet. *Tiskové zprávy* [online]. Praha, 2022 [cit. 2022-03-22]. Dostupné z: <https://www.shoptet.cz/tiskove-zpravy/>
- [54] Vývoj ekonomiky české republiky, rok 2020 [online]. 2021. Český statistický úřad [cit. 2021- 7-13]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vyvoj-ekonomiky-ceske-republiky-4-ctvrtleti-2021>
- [55] *Vláda České republiky: Informace ke koronaviru a nemoci covid-19* [online]. Praha, 2021 [cit. 2022-03-29]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz>
- [56] *WHO* [online]. Boston, 2022 [cit. 2022-03-22]. Dostupné z: <https://covid19.who.int/>
- [57] YEYATI, Eduardo Levy a Federico FILIPPINI. Social and economic impact of COVID-19 [online]. Brookings.edu, 2021 [cit. 2022-03-20]. Dostupné z: <https://www.brookings.edu/research/social-and-economic-impact-of-covid-19/>