

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Konkurenceschopnost podniku
Diplomová práce

2022

Bc. Nikola Formánková

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

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Nikola Formánková**
Osobní číslo: **E200084**
Studijní program: **N0413A050009 Ekonomika a management**
Specializace: **Ekonomika a management podniku**
Téma práce: **Konkurenceschopnost podniku**
Zadávající katedra: **Ústav matematiky a kvantitativních metod**

Zásady pro vypracování

Cíl práce: Vymezit faktory, ovlivňující konkurenceschopnost podniku, definovat strategie zvyšující konkurenceschopnost a porovnat sílu jejich vlivu.

Osnova:

- Charakteristika a analýza vybraného podniku
- Vymezení faktorů ovlivňující konkurenceschopnost vybraného podniku
- Definování strategie zvyšující konkurenceschopnost podniku
- Porovnání síly vlivu jednotlivých strategií

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

Seznam doporučené literatury:

- BATEMAN, Thomas S. a Scott SNELL. *Management: building competitive advantage*. 3rd ed. Chicago: Irwin, 1996. ISBN 0-256-14053-7.
- HUGGINS, Robert a Piers THOMPSON, ed. *Handbook of regions and competitiveness: contemporary theories and perspectives on economic development*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing, 2017. ISBN 978-1-78990-057-6.
- KOŽENÁ, Marcela. *Environmentální aspekty konkurenceschopnosti podniku*. Pardubice: Univerzita Pardubice, c2007. ISBN 978-80-7395-039-2.
- MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1277-6.
- PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-12-0.
- SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.
- TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. V Praze: C.H. Beck, 2009. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-098-0.
- WHITE, Colin. *Strategic management*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2004. ISBN 1-4039-0400-6.

Vedoucí diplomové práce: **doc. RNDr. Bohdan Linda, CSc.**
Ústav matematiky a kvantitativních metod

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 Konkurenceschopnost podniku jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., 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 27.4. 2022

Bc. Nikola Formánková v. r.

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto způsobem poděkovala vedoucímu mé diplomové práce panu doc. RNDr. Bohdanu Lindovi, CSc. za cenné rady a připomínky. Také bych chtěla poděkovat vedení CMI Music s.r.o. za ochotu, vstřícnost a poskytnuté informace pro zpracování praktické části mé diplomové práce.

ANOTACE

Předmětem této diplomové práce je analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku v porovnání s jeho konkurenty. V první kapitole jsou definovány základní pojmy související s konkurenceschopností. V druhé kapitole jsou představeny analýzy, které jsou aplikovány v poslední kapitole ve vybraném podniku. V závěrečné kapitole jsou popsány faktory ovlivňující konkurenceschopnost vybraného podniku, definovány a porovnány strategie vybraných konkurentů v odvětví.

KLÍČOVÁ SLOVA

Konkurenceschopnost, konkurenční výhoda, strategie, konkurence, zákazníci, dodavatelé

TITLE

Competitiveness of the Company

ANNOTATION

The subject of this diploma thesis is the analysis of the competitiveness of a selected company in comparison with its competitors. The first part defines the basic concepts related to competitiveness. The second part presents the analyzes that are applied in the last part in the selected company. The final part describes the factors affecting the competitiveness of the selected company and defines and compares the strategies of selected competitors in the industry.

KEYWORDS

Competitiveness, competitive advantage, strategy, competition, customers, contractor

OBSAH

Seznam ilustrací	8
Seznam tabulek.....	9
Seznam grafů.....	10
Seznam zkratk	11
Úvod.....	12
1 Konkurence a konkurenceschopnost podniku.....	13
1.1 Konkurence.....	13
1.2 Konkurenceschopnost	15
1.3 Konkurenční výhoda	16
1.4 Marketing konkurenceschopnosti a konkurenční prostředí.....	19
1.5 Faktory ovlivňující konkurenceschopnost.....	21
1.6 Konkurenční strategie	22
2 Strategická analýza.....	31
2.1 Analýza makrookolí podniku	31
2.2 Analýza mikrookolí podniku.....	33
2.3 SWOT analýza.....	42
3 Konkurenceschopnost vybraného podniku	43
3.1 Charakteristika vybrané společnosti	43
3.2 Analýza makrookolí podniku	44
3.3 Analýza mikrookolí podniku.....	54
3.4 Konkurenční výhoda vybraného podniku	65
3.5 Vymezení faktorů ovlivňující konkurenceschopnost vybraného podniku	73
3.6 Definování strategie zvyšující konkurenceschopnost podniku	76
Závěr.....	81
Použitá literatura.....	83
Seznam příloh.....	88

SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1: Typy konkurence dle mikroekonomického hlediska	14
Obrázek 2: Hodnototvorný řetězec	19
Obrázek 3: Kontext, v němž je definována konkurenční strategie	23
Obrázek 4: Elementární metody finanční analýzy	36
Obrázek 5: BCG matice CMI Music s.r.o.	64

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Ansoffova matice výrobek-trh.....	29
Tabulka 2: Hodnocení výsledků Altmanova indexu finančního zdraví podniku	39
Tabulka 3: Hodnocení výsledků IN95 a IN99	40
Tabulka 4: Hodnoty dodaného zboží CMI Music s.r.o. (v tis. Kč).....	51
Tabulka 5: Vývoj tržeb CMI Music s.r.o. a jejích konkurentů (v tis. Kč)	55
Tabulka 6: Vývoj zisku CMI Music s.r.o. a jejích konkurentů (v tis. Kč).....	55
Tabulka 7: Doba obratu pohledávek a závazků konkurentů (ve dnech)	59
Tabulka 8: Úrokové krytí konkurentů v hudebním odvětví	60
Tabulka 9: Bilanční analýza I podle Rudolfa Douchy konkurentů v hudebním odvětví...61	
Tabulka 10: Altmanovo Z-Scóre konkurentů v hudebním odvětví	62
Tabulka 11: IN05 konkurentů v hudebním odvětví	62
Tabulka 12: Tržby CMI Music s.r.o. a Hudební centrum s.r.o. v roce 2019 (v tis. Kč)	63
Tabulka 13: Tržby CMI Music s.r.o. a Audio partner s.r.o. v roce 2020 (v tis. Kč)	63
Tabulka 14: Konkurenční výhody vázané na dopravu produktu	66
Tabulka 15: Konkurenčních výhod vázanou na finanční systém koupě	66
Tabulka 16: Ostatní konkurenční výhody	67
Tabulka 17: Případová studie společnosti CMI Music s.r.o.....	75
Tabulka 18: Diagram SWOT analýzy společnosti CMI Music s.r.o.	78

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Dodavatelé CMI Music s.r.o. v roce 2019 a 2020 (v %)	52
Graf 2: Rozložení tržeb CMI Music s.r.o. v jednotlivých letech (v %)	54
Graf 3: Vývoj zisku CMI Music s.r.o. (v tis. Kč)	56
Graf 4: Rentabilita aktiv konkurentů v hudebním odvětví (v %)	57
Graf 5: Rentabilita VK konkurentů v hudebním odvětví (v %)	57
Graf 6: Doba obratu zásob konkurentů v hudebním odvětví (ve dnech)	59

SEZNAM ZKRATEK

A	aktiva
CF	cash flow
CZ	cizí zdroje
ČR	Česká republika
EAT	čistý zisk
EBIT	zisk před úroky a zdaněním
EU	Evropská unie
HK	Hradec Králové
KBU	krátkodobé bankovní úvěry
KV	konkurenční výhoda
KZ	krátkodobé závazky
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky
NWC	čistý pracovní kapitál
OA	oběžná aktiva
SR	Slovenská republika
T	tržby
U	nákladové úroky
VK	vlastní kapitál
V _n	váhy významnosti ukazatele
VÝN	výnosy
VO	velkoobchod
ZÁV	závazky
ZPL	závazky po lhůtě splatnosti

ÚVOD

Cílem mé diplomové práce je vymezit faktory ovlivňující konkurenceschopnost podniku, definovat strategie zvyšující konkurenceschopnost a porovnat síly jejich vlivu.

Diplomová práce je tvořena celkem třemi kapitolami. První kapitola se zabývá literární rešerší pojmů z oblasti konkurence a konkurenceschopnosti podniku. V této kapitole jsou definovány dle několika autorů pojmy související s konkurencí a konkurenceschopností podniku. Tato část práce také obsahuje charakteristiku hodnotového řetězce, konkurenčního prostředí, možné faktory ovlivňující konkurenceschopnost a rozdílné druhy konkurenčních strategií dle několika autorů.

V druhé kapitole jsou popsány analýzy vnějšího a vnitřního prostředí, které jsou v následující části aplikovány na vybraný podnik. Nechybí také shrnující SWOT analýza.

Třetí a zároveň závěrečná část práce je praktická. Pro analýzu je vybrán malý podnik CMI Music s.r.o. sídlící v Hradci Králové. Na začátku kapitoly je nejprve popsán předmět podnikání společnosti a její historie. Následně pomocí PEST analýzy a Porterovy analýzy 5 sil je popsáno vnější okolí společnosti. Pro zhodnocení vnitřního prostředí podniku je provedena BCG matice a finanční analýza, kde je podnik porovnáván s odvětvovým průměrem a vybranými konkurenty působící v hudebním odvětví jako CMI Music s.r.o. Finanční analýza je realizovaná na základě poměrových ukazatelů, vertikální analýze rozvahy, bankrotních a bonitních modelů.

Následně je porovnána konkurenční výhoda vybraného podniku v porovnání s jeho největšími pěti konkurenty. Činnosti uskutečňující se v podniku na každodenní bázi jsou popsány prostřednictvím hodnotového řetězce.

V závěru práce jsou popsány faktory mající největší vliv na konkurenceschopnost vybraného podniku. Dále jsou popsány a porovnány strategie konkurenčních společností. Nakonec je navrhována strategie společnosti CMI Music s.r.o., kterou by se měla vydat, jestli chce být konkurenceschopná.

1 KONKURENCE A KONKURENCESCHOPNOST PODNIKU

První kapitola práce definuje pojmy související s konkurencí a konkurenceschopností podniku včetně konkurenční výhody, hodnotového řetězce, marketingu konkurenceschopnosti a konkurenčnímu prostředí. Dále jsou také vymezeny faktory mající vliv na konkurenceschopnost podniku a popsány jednotlivé druhy strategií dle odlišných autorů.

1.1 Konkurence

Synonymem konkurence je soupeření, soutěžení nebo hospodářská soutěž. Na konkurenci se nedá tedy nahlížet jen z ekonomického pohledu, ale může mít také etický, sociální nebo kulturní význam, které jsou v podnikání také důležité. Konkurence by se dala vysvětlit jako vztah dvou a více subjektů (konkurentů). [16]

Konkurent, který chce být součástí konkurenčního vztahu, musí splňovat alespoň dva předpoklady:

- musí být „konkurenční“, je tedy nutné, aby měl konkurenceschopnost neboli konkurenční potenciál,
- musí mít „konkurenční“ zájem, měl by tedy chtít vstoupit do konkurence a disponovat specifickým potencionálem, tj. podnikavostí. [16]

Ekonom, autor L. Čichovský definuje konkurenci jako: „*otevřenou množinu konkurentů, kteří vytvářejí v daném čase a v daném teritoriu konkurenčního prostředí funkční multiplikační polyfaktorový efekt spojený se vzájemnou interakcí silových vektorových polí jednotlivých konkurentů.*“ [3]

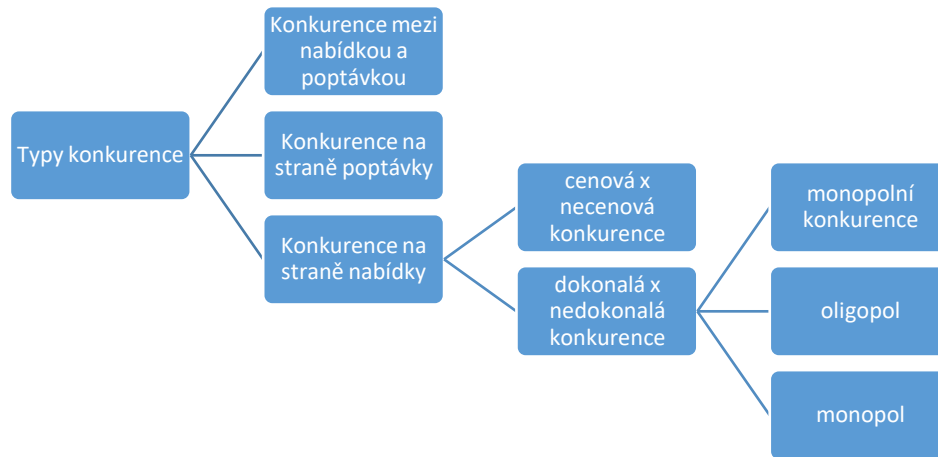
Konkurenty charakterizuje jako prvky množiny konkurence, kteří se pomocí svých sil a metod snaží rychle a efektivně zaujmout významnou roli v konkurenčním prostředí na úkor ostatních členů konkurence. [3]

Podle L. Čichovského je konkurenční síla „*výslednicí obalové funkce faktorů, určujících konkurenceschopnost konkurenta, tedy silové vektorově orientované pole působení konkurenčních sil a výhod na konkurenci v konkurenčním prostředí.*“ [3]

Typologie konkurence

Existuje řada různých pohledů na rozlišování konkurence podle jednotlivých typů.

Z mikroekonomického pohledu dělí Z. Mikoláš ve své knize s názvem „Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání“ konkurenci na základní tři podoby, a to konkurence mezi nabídkou a poptávkou, konkurence na straně poptávky a konkurence na straně nabídky viz obrázek č. 1. [16]



Obrázek 1: Typy konkurence dle mikroekonomického hlediska

Zdroj: vlastní zpracování dle [16]

Ve své publikaci L. Čichovský uvádí dělení konkurence podle 4 parametrů.

Podle rozsahu konkurenčního působení (teritoriální hledisko), lze rozlišovat globální konkurenci, alianční konkurenci (nadmárodní sdružení a seskupení států), národní konkurenci, meziodvětvovou konkurenci (součet konkurentů provádějící činnost ve více než jednom odvětví a konkurenty přecházející z jednoho odvětví do druhého), odvětvovou konkurenci a komoditní konkurenci (konkurenti nabízející stejné nebo podobné produkty podle komoditní klasifikace EU). [3]

Podle nahraditelnosti produktu v konkurenčním prostředí, lze rozlišovat konkurenci značek (konkurenti, kteří nabízejí srovnatelné produkty a služby totožným odběratelům za analogické ceny), konkurenci odvětvovou (konkurenti nabízející produkty naplňující totožné nebo podobné požadavky), konkurenci formy (konkurenti, kteří uspokojují potřebu zákazníka odlišnými formami nebo způsoby) a konkurence rodu (konkurenti, kteří se snaží získat toky hodnot určitého segmentu). [3]

Podle počtů producentů (prodejců) a stupně diferenciaci produktu, lze konkurenci dělit na ryzí monopol, oligomonopolii, monopolistickou konkurenci a dokonalou konkurenci. [3]

Podle stupně organizovanosti a propojitelnosti producentů a aliancí, lze konkurenci dělit na monopol, kartel, syndikát a trust. [3]

1.2 Konkurenceschopnost

Mikroekonomie rozděluje konkurenční schopnost na vnitřní konkurenceschopnost, která představuje podíl na domácím trhu a vnější konkurenceschopnost, která znázorňuje podíl na vnějším trhu.

Definice pro konkurenceschopnost existuje mnoho např. J. Jirásek při definici konkurenceschopnosti klade důraz především na vlivy, které ovlivňují podnik zvenčí, jelikož mají podle něj větší váhu než podmínky uvnitř podniku. Konkurenceschopný podnik by podle něj měl být schopný uspět na mezinárodním trhu, měl by mapovat celý svět a hledět ven mimo podnik, který by měl následně rozvíjet pomocí náročných změn, které pomohou podniku stát se konkurenceschopným. [7]

Při definici konkurenceschopnosti podniku klade F. Trnka důraz především na prodejnost a ziskovost výrobku. Tvrdí, že jestliže je výrobek prodejný, tak je také konkurenceschopný, protože neprodaný výrobek vytváří podniku ztrátu. Výrobek musí být také prodán s přiměřeným ziskem, jehož výše by měla podniku umožňovat rozšiřovat svoji výrobu. [15]

Dle L. Čichovského je konkurenceschopnost kladný rys konkurenta a výsledek působení konkurenčních sil proti ostatním konkurentům v konkurenčním prostředí. [3]

Existuje řada dalších definic pro konkurenceschopnost. Definice se ale v mnohém shodují a lze vymezit tyto základní charakteristické rysy:

- schopnost dosáhnout konkurenční výhody v dynamickém tržním prostředí pomocí snižování nákladů nebo diferenciací za využití těch nejlepších světových praktik a přístupů,
- taková kombinace vnitřních a vnějších faktorů, které je nutno zkoumat a analyzovat neodděleně, ale se vzájemnými vazbami, jejímž cílem je dosáhnout a udržet konkurenční výhodu,
- konkurenceschopnost je povinnost vědět a realizovat požadavky zákazníků. [15]

Proto aby byl podnik konkurenceschopný, měl by si neustále hlídat náklady konkurenceschopnosti (na práci, kapitál, zdroje a daně) a kvalitu konkurenceschopnosti (export, přidanou hodnotu, inovace, vzdělání a ekologii). [5]

1.3 Konkurenční výhoda

Konkurenční výhoda je pojem přeložený do češtiny z anglického termínu „competitive advantage“. Přesnější překlad by byl sice „výhoda vyšší schopnosti konkurence“, ale tento překlad se v české terminologii nepoužívá. [18]

Konkurenční výhoda dle C. Whita není nezbytná, ale je vhodná, proto aby se podnik udržel na trhu a generoval zisk. Podnik může také zvolit strategii následování konkurentů a generovat normální zisk. Konkurenční výhodu definuje jako větší atraktivitu produktů nebo služeb určitého podniku pro významnou skupinu zákazníků. Větší atraktivita může spočívat v nižší ceně, více vyhovujícím sortimentu pro kupující anebo jejich kombinací. Podnik dokáže lépe uspokojit potřeby zákazníků a je jimi lépe vnímaný. [23]

Pro konkurenční výhodu existuje řada dalších definic. Například podle M. Portera „*konkurenční výhoda vyrůstá ve své podstatě z hodnoty, kterou je podnik schopen vytvořit pro své kupující a která převyšuje náklady podniku na její vytvoření. Hodnota je to, co kupující jsou ochotni zaplatit, a vyšší hodnota pramení z toho, že podnik nabídne nižší ceny než konkurenti za rovnocennou užitnou hodnotu, anebo že poskytne zvláštní výhody, které více než vynahradí vyšší cenu.*“ M. Porter rozlišuje dva základní typy konkurenční výhody, a to nízké náklady a diferenciaci. [18]

P. Kotler definuje konkurenční výhodu jako „*schopnost společnosti vykonávat něco jedním či více způsoby tak, že to konkurence nedokáže.*“ Podle Kotlera by také podnik měl být schopen vytvořit vysokou absolutní hodnotu a vysokou hodnotu v komparaci s konkurencí a s co nejnižšími náklady. [9]

M. Davidson ve své knize uvádí, že „*konkurenční výhoda pramení ze zvláštní hodnoty, kterou je podnik schopen pro své zákazníky vytvořit.*“ Tato hodnota je pak určena tím, jak zákazník ohodnocuje celkovou schopnost produktu uspokojit jeho potřeby. [4]

K. Kelly při své definici konkurenční výhody klade důraz na technologie. Jen ty podniky, které budou reagovat na změny v dynamickém okolí zavedením nových technologií mohou mít konkurenční výhodu. Na podniky nahlíží z hlediska jejich složitosti jako na biologické systémy: „*Domnívám se, že dříve nebo později dojde nevyhnutelně k tomu, že průmysl začne uvažovat biologicky a ve svém počínání se bude řídit v zásadě biologickými principy.*“ [8]

Je známo mnoho dalších definic, nelze ale říct, která definice je ta nejlepší, protože každá hledí na tento pojem trochu z jiného úhlu. Lze ale stanovit určité charakteristické rysy toho, co konkurenční výhoda je, protože v řadě věcí se autoři shodují.

Těmito rysy jsou:

- konkurenční výhoda je hodnota, kterou se podnik odlišuje od ostatních konkurentů a díky které může získat dobré konkurenční postavení a dlouhodobě generovat zisk,
- hodnota produktu je určena tím, jak zákazník ohodnocuje celkovou schopnost produktu uspokojit jeho potřeby, při rozhodování samozřejmě zákazník vybírá produkt, který mu přinese nejvyšší spotřebitelskou přidanou hodnotu, což je rozdíl celkového užitku a celkových vynaložených nákladů na produkt,
- pro udržení a získání budoucí konkurenční výhody podniku je důležité zákazníkovi poskytnout řadu různých přínosů pro zákazníka, aby zákazník pocítil zvýšení spotřebitelské hodnoty, ale zároveň, aby došlo k poklesu spotřebitelské ceny,
- v moderním pojetí konkurenční výhoda podniku znamená, když podnik je schopný naplňovat potřeby zákazníků úplně novým způsobem nebo úplným přizpůsobením produktů přáním a požadavkům zákazníka, to samozřejmě s co nejnižšími cenami pro zákazníky a plným využití výrobních zdrojů. [15]

Typologie konkurenčních výhod

Konkurenční výhody mají zásadní význam při konečném rozhodování zákazníka o koupi produktu. Kupující po promyšlení všech výhod a nevýhod výrobku se následně rozhodne, který výrobek, a od kterého producenta nebo distributora si koupí. [3]

Existuje několik typologií konkurenčních výhod. Podle L. Čichovského lze KV rozdělit na dvě velké skupiny podle nositele, a to spojené s produktem anebo producentem. V obou skupinách následně můžeme dělit konkurenční výhody na skupinu konkurenčních výhod vázaných na cenu, na finanční systém koupě, na jakost produktu, na balení produktu, na logistiku a dopravu produktu, na informace poskytnuté odběrateli o produktu, dále může být konkurenční výhoda spojena s ekologickou charakteristikou produktu, s distribučními liniemi a trasami, se servisními službami a jinými dalšími konkurenčními výhodami. [3]

Hodnotový řetězec a konkurenční výhoda

Konkurenční výhodu lze plně pochopit až při pohledu na podnik jako celek, jelikož je to výsledek všech činností, které podnik koná a které spolu vzájemně souvisejí. Při analýze KV

podniku je tedy nezbytné analyzovat všechny činnosti, které podnik provádí a jakou mají návaznost mezi sebou a až teprve potom určit zdroje KV. [18]

Hodnotový řetězec rozděluje společnost na jednotlivé podstatné strategické činnosti. Následně je pak možné pochopit fungování nákladů a identifikovat současné a možné budoucí zdroje diference. Aby podnik dosáhl KV, je vhodné, aby tyto strategicky podstatné činnosti prováděl úsporněji a kvalitněji než konkurence. [18]

Je žádoucí hodnotový řetězec podniku zasadit do tzv. hodnotového systému, který tvoří jeho okolí. V hodnotovém systému je také hodnotový řetězec dodavatelů, na který navazuje hodnotový řetězec podniku. Poté následuje hodnotový řetězec distributorů a posledním článkem je hodnotový řetězec kupujících. [18]

Pro analýzu konkurenčního postavení podniku na trhu je doporučeno používat hodnotu a ne náklady, jelikož náklady podniku se mohou snadno měnit. Například, jestliže chce podnik odlišit své výrobky, bude muset zvýšit náklady na výrobu výrobku a dojde také k nárůstu ceny. Hodnotou je myšlen takový obnos, který jsou zákazníci schopni utratit, za to, co jim určitá společnost nabízí. Hodnota se kalkuluje pomocí veškerého příjmu. Ten vychází z ceny a počtu prodaných kusů výrobku. Jestliže tato hodnota je vyšší než suma vynaložených nákladů podnikem, tak podnik generuje zisk. Cílem všech generických strategií je, aby zákazník měl pocit, že zákazník získal větší hodnotu, než vynaložil nákladů za produkt. [18]

Hodnototvorný řetězec podává obraz o celkové hodnotě a je tvořen hodnototvornými činnostmi a marží. Hodnototvorné činnosti lze rozdělit na primární (základní) činnosti a podpůrné činnosti viz obrázek číslo 2. [18]

Primární činnosti jsou tvořeny 5 kategoriemi

- První z nich je řízení vstupních operací, kam patří činnosti související se skladováním a rozdělováním vstupů na daný výrobek např. umístění ve skladu, zaslání zboží zpět dodavateli a korigování množství zásob,
- druhou kategorií je výroba a provoz, kde probíhá transformace vstupů do konečné podoby a dochází tu například k balení, údržbě zařízení, montáž a testování,
- třetí kategorií je řízení vstupních operací, kde dochází k manipulaci a distribuci finálních produktů a ke zpracování a plánování vyřizování objednávek,
- čtvrtou kategorií je marketing a odbyt, kde podnik provádí činnosti, které co nejvíce přispějí k prodejnosti produktů jako jsou reklamy a propagační akce,
- pátou kategorií jsou servisní služby např. opravy, seřízení a instalace produktu. [18]

Podpůrné činnosti lze také rozdělit do čtyř kategorií

- První je obstaravatelská činnost, pod kterou si lze představit nákup vstupů užitých v hodnotovém řetězci podniku,
- druhou kategorií je technologický rozvoj, z důvodu, že všechny hodnototvorné činnosti ukrývají v sobě technologii, což může být know-how nebo i výrobní postupy. Všechny činnosti v technologickém rozvoji mají stejný cíl, a to zdokonalit produkt a zlepšit výrobní postup,
- třetí kategorií je řízení pracovních sil, kam patří hledání nových zaměstnanců, jejich zaučení a školení,
- čtvrtou kategorií je infrastruktura podniku, která zahrnuje činnosti týkající se účetnictví, financí, řízení jakosti, právních náležitostí a generálního ředitelství. [18]



Obrázek 2: Hodnototvorný řetězec

Zdroj: [18]

1.4 Marketing konkurenceschopnosti a konkurenční prostředí

V této části práce jsou vysvětleny pojmy marketing konkurenceschopnosti a konkurenční prostředí.

Marketing konkurenceschopnosti

Aby podnik byl na trhu úspěšný a generoval zisk, je nezbytné, aby zákazníci nakupovali produkty či využívali služby tohoto podniku. To, aby byla poptávka dostatečná závisí často na marketingových schopnostech podniku. Marketing má za úkol odhalit a následně uspokojit lidské a společenské potřeby tak, aby firma generovala zisk. Americká marketingová asociace nabízí definici: „Marketing je funkcí organizace a souborem procesů k vytváření, sdělování

a poskytování hodnoty zákazníkům a k rozvíjené vztahů se zákazníky takovým způsobem, aby z nich měla prospěch firma a držitelé jejich akcií.“ Marketing managementu P. Kotler a K. Keller vysvětluje jako: „umění a vědu výběru cílových trhů a získávání, udržování si a rozšiřování počtu zákazníků vytvářením, poskytováním a sdělováním lepší hodnoty pro zákazníka.“ Na marketing lze také nahlížet ze společenského či manažerského hlediska. Definice koukající na marketing ze společenského hlediska klade důraz na to, aby společnost dostávala ty výrobky, které požaduje a zároveň jí byly nabízeny další produkty či služby, které mají hodnotu. Mnohdy se v manažerské definici marketingu uvádí, že marketing je „umění prodeje výrobků“, hlavní částí marketingu ale není prodej, protože ten je jen špičkou toho všeho. [9], [22]

Marketing konkurenceschopnosti je podle L. Čichovského *„cílené, uvědomělé a časoprostorové teoreticky zdůvodněné (metodologické) hledání strategií, taktik (včetně jejich praktických uplatnění) jednotlivými producenty při zajišťování odbytových možností v globálním segmentovaném tržním prostředí a při aktivním boji s konkurenty a konkurencí v dané komoditě, odvětví, funkci, čase a prostoru.“* [3]

Konkurenční prostředí

Konkurenční prostředí je takové místo, kde se setkává dva a více subjektů (konkurentů) v konkurenčním boji. Subjekty provádí stejné nebo podobné činnosti, jejich cíle jsou stejné nebo podobně vytyčeny a k jejich naplnění využívají obdobné nebo stejné metody. Konkurenční prostředí je variabilní, jelikož ho může ovlivňovat celá řada vnějších faktorů. Konkurenční prostředí může mít rozdílný rozsah, může být pouze lokálního, anebo celosvětového charakteru. [3]

Na konkurenční prostředí může být nahlíženo z několika hledisek: biologického a ekologického, filozofického, ekonomického a marketingového. Z ekonomického pohledu si jej lze představit jako mantinely na hřišti anebo také rozhodčího, který stanovuje vítězné a efektivní subjekty. Na tomto prostoru se utkávají v boji podnikatelské subjekty, kteří se pomocí ekonomických a obchodních činností snaží dosáhnout zisku a ostatních podnikatelských cílů. Z marketingového hlediska lze nahlížet na konkurenční prostředí jako prostor, kde se setkává pocit nedostatku s nutkáním tento deficit naplnit. Konkurenční výhoda produktů a služeb nacházejících se na trhu, je rozhodující, zda bude uspokojena poptávka potenciačních kupujících a následně i relativní nabídka tvořena prodávajícími. [3]

1.5 Faktory ovlivňující konkurenceschopnost

Jestliže se na trhu střetnou dva výrobky (služby) se stejnou kvalitou, tak rozhodování zákazníka, který chce produkt koupit je ovlivněno jeho cenou, od které jsou dále specifikované tři skupiny faktorů:

- náklady (na práci a produktivitu, sociální náklady),
- zisk podniků,
- směnný kurz národní měny.

Kromě faktoru ceny existuje druhá skupina kvalitativních (strukturálních) faktorů. Mezi tyto faktory patří:

- užité vlastnosti výrobků,
- spolehlivost,
- pověst značky,
- podmínky financování nebo způsobu prodeje. [16]

Faktory ovlivňující konkurenční pole tržního prostředí

Konkurenční síla každého konkurenta je ovlivněna řadou faktorů působících v daném odvětví. Působící faktory lze rozdělit dle L. Čichovského podle několika hledisek. Prvním možným členěním je dělení faktorů na makroekonomické a mikroekonomické faktory. Druhá možnost členění faktorů ovlivňující konkurenceschopnost podniku je dle skupin konkurentů zasahujících do daného odvětví, a to na faktory:

- informační konkurence (ovlivňují nadání ukořistit data a informace na straně producenta a následně s nimi pracovat),
- dodavatelské konkurence (mají vliv na schopnost smlouvat s dodavateli v rámci vztahů mezi odběrateli a dodavateli),
- konkurence získávání finančních zdrojů pro výrobně distribuční cyklus (působí na schopnost produkovat a sehnat finanční zdroje na veškeré aktivity potřebné pro produktivní a úspěšné soupeření proti konkurenci),
- vzniku nové konkurence intraodvětvové a komoditní (ohraničují schopnost vstupu nových konkurentů do odvětví),

- vzniku substituentů z meziodvětvové konkurence (stanovují rozměry hrozby substitucí konkurentů z odlišných odvětví),
- konkurenčního soupeření stávajících konkurentů v odvětví (určují oboustranný konkurenční střet v komoditní a odvětvové konkurenci). [3]

1.6 Konkurenční strategie

Pojem strategie vznikl ze starořeckého slova „stratégia“, což by se v tehdejší době dalo přeložit jako umění vedení války. Pojem „stratégem“ lze vysvětlit jako neočekávaný konec, klam, trik, léčka, úskok. [1]

Autoři Sedláčková a Buchta ve své publikaci tvrdí, že hlavním cílem podnikové strategie je nachystat podnik na veškeré scénáře, které se s vysokou pravděpodobností v následujícím časovém období mohou přihodit. Taktika je jednání během užití strategie, je to proces kontaktů a přijde na řadu až při střetu se zákazníkem. Nejprve tedy podnik musí vymyslet vhodnou strategii, tedy jakou správnou věc udělat. Poté může taktika podpořit strategii, tak že tuto věc provede správně. [20]

Konkurenční strategii lze vysvětlit jako posloupnost jednotlivých činností a přístupů, které při řádném provedení pomohou firmě naplnit stanovené cíle v dynamickém marketingovém prostředí v určitý moment. [1]

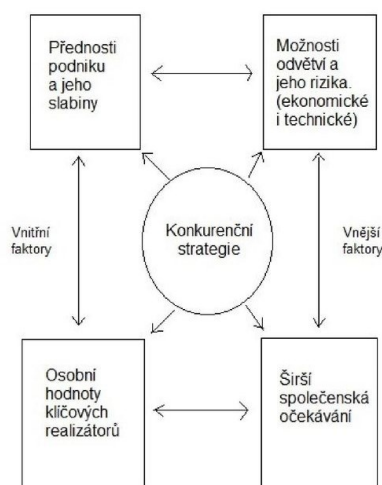
Konkurenční strategie je dle M. Portera pátrání po vhodném konkurenčním postavení v daném odvětví. Cílem konkurenční strategie je dosáhnout takového postavení, kde bude podnik schopný odolávat nepříznivým silám ovlivňující konkurenceschopnost v určitém odvětví. [18]

Při volbě vhodné a úspěšné konkurenční strategie by si měl podnik položit dvě klíčové otázky. Za prvé by se podnik měl zamyslet nad tím, zda podnikání v tomto odvětví může být dlouhodobě výnosné a jaké faktory budou podnik ovlivňovat. Druhá klíčová otázka zajišťuje činitele, které budou mít rozhodující vliv na konkurenční postavení v daném odvětví. Jestliže chce podnik najít vhodnou strategii, tak musí najít odpověď na obě otázky. Aby byl podnik úspěšný, měl by si tyto otázky klást pravidelně, protože atraktivnost odvětví a konkurenční postavení podniku se mění. I když podnik nemůže ovlivňovat řadu faktorů určující přitažlivost odvětví, tak konkurenční strategie má pravomoc ovlivňovat atraktivnost odvětví a zlepšovat konkurenční pozici podniku. [18]

Klasický přístup k formulování strategie

Firma, která chce úspěšně vstoupit na určitý trh by měla jasně znát svoji konkurenční strategii. Tu může mít jasně definovanou anebo skrytou. Znat a držet se své konkurenční strategie je pro podnik klíčové. Jelikož jen když se bude držet zásad vyplývajících z konkurenční strategie, tak dokáže konkurovat, určit si cíle a stanovit opatření, která budou nutná k dosažení cílů. [17]

V širším smyslu určení konkurenční strategie, je důležité zohlednit čtyři klíčové faktory, které vytyčují limity, čeho je schopný podnik dosáhnout viz obrázek č. 3. Osobními hodnotami klíčových realizátorů zvolené strategie je myšlena jejich motivace a potřeby. Osobní hodnoty společně s přednostmi a slabinami podniku vytyčují vnitřní limity konkurenční strategie, kterou může podnik s úspěchem přijmout. Možnosti odvětví a jeho rizika stanovují nebezpečnost konkurenčního prostředí a případně možný zisk. Pod společenským očekáváním je myšlen vliv sociálních zájmů, vývoje morálky, politika vlády a další. Možnosti odvětví a jeho rizika společně se společenským očekáváním tvoří vnější limity pro definování konkurenční strategie. Tyto čtyři vlivy by měly být důkladně prozkoumány ještě před vytvořením realistických cílů a jejich opatření, tedy před Kolem konkurenční strategie. [17]



Obrázek 3: Kontext, v němž je definována konkurenční strategie

Zdroj: [17]

Tzv. kolo konkurenční strategie jasně znázorňuje klíčové aspekty konkurenční strategie firmy. Ve středovém kole jsou cíle, které vysvětlují, jak chce podnik konkurovat a jaké má ekonomické a neekonomické záměry např. cíle pro růst ziskovosti, podíl na trhu, reakce na požadavky společnosti a další. Ramena kola ztvárňují důležitá operační opatření, která jsou zásadní k tomu, aby podnik dosáhl svých cílů. Mezi opatření patří marketing, odbyt, distribuce, výroba, práce, výrobní vstupy, vývoj a výzkum, finance a kontrola, nabídka výrobků a cílové

trhy. Opatření a cíle musí být propojeny, aby na sebe vzájemně mohly působit, což je pro dobré fungování konkurenční strategie klíčové. [17]

Zda je konkurenční strategie vhodně zvolena lze zjistit prověřením navrhovaných cílů a opatření z hlediska konzistence tzv. Testem konzistence. Test vnitřní konzistence je tvořen několika otázkami týkající se vnitřní konzistence, vhodnosti prostředí, vhodnosti zdrojů, komunikace a realizace. [17]

Při vytváření konkurenční strategie by si měl podnik položit tři základní otázky.

1) Co se nyní v podniku děje?

Měl by tedy identifikovat explicitní a implicitní strategii a jaké předpoklady o silných a slabých stránkách, konkurentech, relativním postavení na trhu, trendech v odvětví jsou nutné, aby měla současná strategie smysl. [17]

2) Co se odehrává v prostředí?

Analýza odvětví (faktory konkurenčního úspěchu, možnosti a rizika odvětví), analýza konkurence, analýza společenského klimatu (určit pozitivní a negativní vládní, sociální a politické faktory) a určit své slabiny a přednosti, které má podnik na rozdíl od současných i budoucích konkurentů. [17]

3) Co by měl podnik dělat?

Testování předpokladů a strategie, zdali má podnik alternativní strategii a která z nich je nejvíce vhodná s přihlédnutím k aktuálním vnějším rizikům a možnostem. Na základě tohoto rozhodnutí následuje strategická volba. [17]

Obecné konkurenční strategie dle Portera

Pro to, aby firma úspěšně obstála na trhu, kde na ni působí pět konkurenčních sil dle **M. Portera** může firma použít tři obecné konkurenční strategie dle **M. Portera** a to: prvenství v celkových nákladech, diferenciaci nebo soustředění pozornosti. Podnik může použít jednu ze strategií anebo jejich kombinaci, což se ukazuje jako plně efektivní způsob. [17]

1) Prvenství v celkových nákladech

Jestliže si firma zvolí tuto strategii, je nutné, aby bedlivě sledovala způsoby snižování nákladů vlivem zkušeností, kontrolovala přímé a režijní náklady, manažerské náklady, zmenšovala náklady na výzkum a vývoj, reklamu, služby a prodej. Kromě hledání způsobů, jak snížit

celkové náklady nesmí podnik zapomínat také na jiné oblasti jako například na sledování kvality svých produktů. [17]

Jestliže se firmě podaří snížit náklady na co nejnižší výši, tak jako odměnu za toto úsilí bude generovat nadprůměrné výnosy, které nebudou ovlivňovány konkurenčními silami, ale naopak před nimi chráněni. Jestliže se konkurenti budou chtít pustit do soupeření, budou muset použít část svého zisku na tyto účely. Firma mající nízké náklady i při vynaložení části zisku na soupeření bude generovat stále větší zisk než konkurent. Velcí odběratelé mohou mít moc snížit ceny na hladinu nejúspěšnějšího konkurenta, což ale firmu s nízkými náklady dramaticky nezasáhne. Nízké náklady mohou také pomoci v boji proti důležitým dodavatelům, jelikož díky nim má podnik větší šanci se lépe vypořádat s růstem vstupních nákladů. Pro nově vstupující konkurenty je také náročné vstoupit a uspět v odvětví, ve kterém má konkurující firma velmi nízké náklady. Také z hlediska vlivu substitutů má firma s nízkými náklady lepší postavení na trhu. [17]

Jestliže firma chce dosáhnout celkových nízkých nákladů, je vhodné, aby nejprve na trhu získala velký relativní podíl. Firmě se tuto strategii může podařit naplnit pomocí například dobrému přístupu k surovinám, vylepšení a zjednodušení konstrukce produktu, obsáhlému sortimentu příbuzných produktů, díky nimž může firma lépe rozložit náklady anebo dodávání produktů všem hlavním odběratelům, aby vyráběla dostatečné množství. Další možností, jak provádět strategii nízkých nákladů je koupě technologicky vyspělého zařízení s velkou počáteční investicí nebo pomocí agresivní tvorby cen. Získané finance z této strategie je dobré reinvestovat do dalších technologií, aby si firma dokázala získanou výhodnou pozici na trhu díky této strategii udržet. [17]

2) Diferenciace

Další obecnou strategií je diferenciací, což znamená, že se podnik snaží vytvářet produkt, který se liší od všech ostatních produktů od jiných konkurentů v odvětví. Firma může zvolit z několika forem diferenciací, a to například pomocí odlišného designu a image značky, technologiemi, vlastnostmi produktu, zákaznickým servisem, prodejními způsoby a dalším. Nejlépe ale firma udělá, když se bude lišit více než jednou věcí od konkurence. Ale i při této strategii musí firma samozřejmě hledět na své náklady, jež nejsou hlavním strategickým cílem. [17]

Pomocí této strategie firma také dokáže úspěšně bojovat proti pěti konkurenčním silám, jen trochu rozdílným způsobem. Proti konkurentům je firma chráněna díky svým stálým zákazníkům, kteří vědí, že stejný produkt nikde jinde nezakoupí, a proto jsou méně citliví na

cenu produktu. Potencionální noví konkurenti jsou také vystaveni vstupním překážkám, tedy že jejich produkt bude muset překonat už výjimečný současný produkt. Je snížen také vliv odběratelů a dodavatelů, jelikož nemohou porovnat cenu produktu s podobným jen od jiného výrobce. Vede si také lépe než její konkurenti proti substitutům. [17]

Diferenciace může být někdy v rozporu se získáním velkého relativního podílu na trhu, jelikož specifický produkt nemusí být žádaný velkou skupinou zákazníků na trhu. Často se v odvětvích stává, že strategie nízkých nákladů je v rozporu se strategií diferenciace, především, jestliže diferenciace proběhla díky nákladnému výzkumu nebo použitím lepšího materiálu. [17]

3) Soustředění pozornosti

Třetí a poslední obecnou strategií je soustředění pozornosti na specifickou skupinu odběratelů, segment výrobní řady nebo geografický trh. Tato strategie se od předchozích dvou liší tím, že se snaží co nejlépe splnit požadavky vybraného segmentu. Je také předpokládáno, že firma, která bude uplatňovat strategii soustředění pozornosti dokáže efektivněji a účinněji uspokojit vybraný okruh odběratelů než firmy uplatňující přechodí strategie, které se zaměřovaly na celé odvětví. Výsledkem této taktiky ale je, že podnik může své produkty diferencovat, aby zvolenému subjektu vyhovovaly co nejvíce nebo bude dosahovat nízkých nákladů anebo je možné že obojího. S touto strategií firma nemůže získat dominantní postavení na trhu, musí najít kompromis mezi ziskovostí a objemem prodeje a velikostí celkových nákladů, ale jestliže vše firma zvládne správně nastavit, dokáže generovat na trhu dlouhodobě zisk. [17]

Strategie zvyšující konkurenceschopnost podniku dle P. Kotlera

P. Kotler uvádí tři způsoby, které mohou podniku pomoci dosáhnout konkurenční výhody poskytnutím větší hodnoty zákazníkovi:

1) Vítězství pomocí nižší ceny

Prvním způsobem je účtování nižší ceny, což je podobný způsob jako Porterova „výhoda nízkých nákladů“.

Tato strategie je vhodná pro firmy s nízkými firemními náklady, které mohou být nízké díky sériové výrobě, zkušenostem, lepší schopnosti vyjednávání s dodavateli a distributory o cenách, lepšímu řízení nákladů nebo lepšímu geografickému umístění s menší nákladovostí. [14]

Jestliže firma ale nemůže snížit cenu kvůli tomu, že nemá tak nízké náklady, tak může zvolit strategii nabídnutí nižší ceny zákazníkům, kteří jsou ochotni vzdát se některých služeb, které jsou běžně v ceně zahrnuty např. doprava zdarma, montáž a instruktáž. Při vyřazení některé ze

služeb může následně podnik snížit cenu, ale vždy o něco méně, než reálně díky této změně uspořil. [14]

Na rozdíl od Portera si P. Kotler uvědomuje, že dlouhodobé držení nejnižších nákladů je téměř nemožné. Jednou z příčin může být snížení nákladů v sousedním státě, kde sídlí konkurent, na což se firmě těžko reaguje. Jedině by musela přemístit výrobu také do sousedního státu. Proto se tato strategie v dlouhodobém horizontu ukazuje jako neperspektivní. [14]

2) Pomoc zákazníkům při snižování jejich ostatních nákladů

Druhý způsob je pomoc zákazníkovi se snižováním jeho ostatních nákladů. Tohoto způsobu lze dosáhnout dvěma cestami. [14]

Jednou z možností je dokázat zákazníkovi, že i když zaplatil vyšší cenu, tak by získal více a jeho celkové náklady jsou nižší, jelikož výrobek má např. prodlouženou záruku, menší poruchovost. Druhou možností je aktivní pomáhání zákazníkovi snižovat jeho ostatní náklady, čehož může být docíleno například změnou skladování výrobků, objednávacích postupů, administrativních činností nebo zpracovatelských postupů. Ke snížení nákladů na objednávku může dojít například pomocí dodání počítačového programu pro objednávky dodavatelem odběrateli, pomocí něhož bude elektronicky propojen s dodavatelem a sníží se mu administrativní náklady. Snížením skladovacích nákladů může dodavatel přispět nabídkou dodávky typu „just-in-time“, což znamená častější dodávky menšího množství svých výrobků. Nebo dodavatel nabídne, že si vezme na starost řízení skladového systému zákazníka. [14]

3) Vítězství pomocí nabídky více přínosů pro zákazníka

Třetím a posledním způsobem je zvýšit individuální hodnotu pro zákazníka například pomocí individuálních úprav výrobků a služeb podle specifických přání zákazníků. Dále pomocí většího pohodlí zákazníkům, což znamená zákazníkům poskytnout jednoduchou možnost kontaktování, prohlédnutí a objednání jejich výrobků. Nebo nabídnutím rychlejších, širších nebo lepších služeb. Další možností je pomocí zaškolení, instruktáže či poradenství, neobvyklé záruky, využití hardwarových a softwarových nástrojů při obsluze zákazníků. [14]

Velmi efektivní způsob udržení a přilákání zákazníků je pomocí výhod plynoucích z programu členských výhod, díky kterému mohou získávat slevy. Druhým typem je členský klub s komplexem členských výhod, což může například odběr magazínu. Další možností je nabídka programu prominentních osob (VIP) pro nejcennější zákazníky podniku. Tito VIP zákazníci mohou následně dostávat pozvánky na různé akce nebo dárky. Čtvrtou formou programu členských výhod je zřízení speciálního programu pro uznání zákazníkům. [14]

Strategie dle pozice firmy na trhu podle Kotlera

P. Kotler rozděluje konkurenční strategie na čtyři druhy podle čtyř druhů postavení podniku na trhu, kterými jsou tržní lídr, tržní vyzyvatel, tržní následovatel a výklenkář.

Jako tržního lídra lze označit takový podnik, který zaujímá dominantní nebo značné postavení na trhu (min. 40 %) a určuje podmínky. Nad ostatními konkurenty vyčnívá např. v zavádění nových výrobků, změnami cen, intenzitě reklamy, distribučními cestami a spotřebitelé si také dobře uvědomují v hlavě tuto značku podniku. Lídr ale často volí konzervativní strategii, kterou můžou využít ve svůj prospěch tržní vyzyvatelé a pomocí investic do nových inovací lídrovi uškodit a následně se i dostat na jeho pozici. Při rozšiřování celého trhu nejvíce získá tržní lídr, proto by se měl snažit nacházet další nové zákazníky nebo zvýšit využívání produktů stávajícími zákazníky. [9], [13]

Tržní vyzyvatel drží pevnou a silnou pozici a ocitá se na druhé, třetí nebo čtvrté příčce na trhu. Tyto firmy často aplikují ofenzivní strategii, v které se snaží zhodnotit ve svůj prospěch slabiny konkurentů i za pomoci riskantní taktiky sesadit tržního lídra z přední pozice na trhu. Může ale také atakovat podniky podobných rozměrů, které se nenachází v příznivé situaci, ať už díky vysokým cenám, nespokojenosti zákazníků nebo nedostatku nejen finančního kapitálu. Třetí možností je napadnutí drobných místních a regionálních podniků. [9], [13]

Tržní následovatel má na trhu menší podíl, distancuje se od konkurenčního boje na trhu a následuje tržního lídra. Výhodou této strategie je, že firma nenese náklady na vývoj nových produktů a zakomponování těchto produktů na již zavedený trh, čímž je zatížen tržní lídr. Firma v roli následovatele se snaží okopírovat produkty dominantní firmy a nejlépe je ještě vylepšit společně se službami s nimi spojenými a snížit cenu. Následovatelé musí mít ale také vytyčenou svoji strategii, jelikož jsou mnohdy napadáni vyzyvateli. Lze rozlišovat čtyři základní strategie a to padělatel, klonovač, imitátor a adaptér. [9], [13]

Mezi výklenkáře neboli mikrosegmentáře řadíme firmy, které se soustředí na drobné trhy neboli mikrosegmenty neboli tržní výklenky, kde se snaží stát lídry. Výhodou mikrosegmentářů je dobrá znalost svých zákazníků, kterým následně dokážou vyrobit či dodat produkt, který bude splňovat všechny jejich požadavky, což velcí dodavatelé, kteří prodávají tyto produkty příležitostně nedokáží. Jelikož mikrosegmenty mohou s postupem času zeslabovat, musí být firma ve střehu a bránit se, zvětšovat anebo také hledat či vytvářet nové výklenky. Nejlepší strategií pro firmu je působit na dvou a více výklencích, aby měla čím větší šanci být dlouhodobě prosperující. [9], [13]

Ansoffova matice výrobek-trh

Jestliže neexistuje žádná strategie, pomocí které by se dalo dosáhnout stanovených marketingových cílů, je vhodné použít Ansoffovu matici výrobek-trh viz tabulka č. 1.

Matrice obsahuje 4 strategie viz tabulka číslo 1. Strategie tržní penetrace znamená zvýšit užití výrobku u současných zákazníků, přebírat zákazníky konkurenci a získat lidi, kteří s výrobkem ještě nemají zkušenosti. Strategie rozvoje trhu je založena na pátrání po nových odbytových trzích nebo nových zákaznických segmentech s pomocí modifikovaných výrobků pro specifické cílové skupiny. Strategie rozvoje výrobku je stavěna na základě vytvoření zcela nového výrobku nebo navržení nových verzí stávajícího výrobku. Strategie diverzifikace představuje nové výrobky na nových trzích. [15]

Tabulka 1: Ansoffova matice výrobek-trh

Trhy Výrobky	Stávající	Nové
Stávající	Tržní penetrace	Rozvoj trhu
Nové	Rozvoj výrobku	Diverzifikace

Zdroj: vlastní zpracování dle [15]

Všechny strategie disponují růstovou tendencí a matice postrádá strategii sbírání a ústupu. Strategie jsou také až moc obecné pro vymyšlení dalších strategických variant a není z nich možné vyčíst taktiku na koncové spotřebitele ani konkurenci.

Strategie „Outpacking“ podle Gillberta a Strebela

Hlavní myšlenkou strategie od autorů Gillberta a Strebela je měnicí se obsazení na první pozici v jakosti a nákladech, aby si udržely stálou konkurenční výhodu.

Podnik vstupující na tzv. „mladý trh“ má ambice dosáhnout takové úrovně kvality svých výrobků jako producenti v odvětví. Aby ale podnik byl konkurenceschopný, je žádoucí, aby snižoval své náklady a stanovil koupěschopnou cenu pro zákazníky. Jestliže se podniku nepodaří tento krok, na trh přicházejí konkurenti, kteří preferují strategii nízkých nákladů. Po nějakém čase ale i tyto firmy zjistí, že úspěšný podnik na trhu může být jen takový, který má svoji výhodu v kvalitě i nákladech. [15]

Strategie dle pozice firmy na trhu podle A. D. Littleho

Firma Artur D. Little rozlišuje šest rozdílných pozic firmy na trhu a z nich vyplývající konkurenční strategie. První variantou je dominantní postavení firmy na trhu, kdy firma pouze

hlídá pozici ostatních konkurentů na trhu. Druhou variantou je silná pozice, která není tak silná jako předchozí, ale při konání svých činností se podnik nemusí ohlížet na ostatní konkurenty v odvětví. Další variantou je výhodné postavení, kdy firma může využít na trhu své přednosti k využití příležitostí a posílit svoji tržní pozici. Firma může mít také udržitelné postavení, jestliže její výkon je konstantní a pevný. Šance, že firma vylepší své postavení na trhu je mizivá, jelikož je pod vlivem dominantní firmy, ale svoji pozici by měla udržet. Jestliže ale výkon firmy je nedostatečný, její pozice na trhu je slabá a při nezlepšení svého způsobu podnikání bude nucena z trhu odejít. Poslední variantou je neudržitelná pozice, kdy firma podává nedostatečný výkon a není známa už jiná další varianta, jak posílit její pozici na trhu, což ve většině případů končí odchodem firmy z trhu. [1]

Strategie založené na inovačních příležitostech

P. Drucker podnikové strategie dělí podle schopnosti podniku využít inovační příležitosti, které se nachází v podnikatelském prostředí. Podnikatelské inovační strategie dělí na několik druhů, které jsou důležité pro vytvoření strategie konkurenčních střetů.

Strategie „Být nejprvnější a nejmaximálnější“ je nejrizikovější strategií, jelikož při této strategii podnik usiluje o získání vedoucí pozice na trhu.

Strategii „Udeřit na ně tam, kde nejsou“ lze dále rozdělit na strategii tvůrčí imitace, kde podnik provádí něco, co už někdo jiný aplikoval. Druhou variantou je strategie podnikatelského juda, která je méně riskantní, jelikož se podnik snaží získat dostatečný relevantní podíl na trhu.

Pomocí strategie „Ekologické tržní niky“ usiluje podnik o získání monopolu na malém specifickém trhu.

Strategii „Změna hodnot a charakteristik“ lze dále dělit na strategii vytváření užité hodnoty pro zákazníka, pomocí které dostávají zákazníci to, po čem touží. Další strategií je strategie cenové politiky, strategie respektování reality a strategie poskytování skutečné hodnoty zákazníkovi. [1]

2 STRATEGICKÁ ANALÝZA

Druhá kapitola se věnuje literární rešerši v oblasti makroekonomických a mikroekonomických analýz podniku, které budou v závěrečné kapitole aplikovány ve vybraném podniku.

2.1 Analýza makrookolí podniku

Na každý podnik působí tzv. makroekonomické faktory, které sám nemůže svým chováním ovlivnit, ale mají na něj zásadní vliv. Podnik se ale může naučit čelit těmto faktorům a promyslet určitou strategii a činnosti, které vykoná až daná situace nastane.

PEST analýza

Název analýzy PEST je tvořen počátečními písmeny klíčových faktorů, které na podnik působí. Jedná se o politické a legislativní, ekonomické, sociální a demografické a technologické vlivy.

Mezi politické a legislativní faktory může patřit členství v EU, stabilní politika v ČR a zahraničí, což může podnik vnímat jako hrozbu i příležitost. Na podniky působící v specifických odvětví působí vždy specifická legislativa. Existuje ale několik zákonů působících na všechny podniky jako např. daňové zákony, zákony zakazující monopol, legislativa omezující export a import, zákony o nastavení cenové politiky. Zákony zabývající ochranou životního prostředí, zákazníků, zaměstnanců a další. [19]

Ekonomické faktory jsou výsledkem současného ekonomického stavu ekonomiky. Na působení každého podniku má pozitivní vliv rostoucí míra ekonomického růstu, jelikož jejím důsledkem je růst nových příležitostí na trhu. Úroková míra ovlivňuje velikost investic do kapitálu a složení čerpaných prostředků na investici. Jestliže má nízkou hodnotu, podniky budou mít příznivější klima pro investice, což je podobný efekt jako u míry inflace. Dalším faktorem může být devizový kurz, který má vliv na konkurenceschopnost podniku na zahraničních trzích. [19]

Sociální a demografické faktory jsou spjaté se stylem života a strukturou obyvatelstva. Například stárnoucí populace dává podnět na vývoj nových léčiv a prostředky pomáhající k péči o ně. Životní styl má vliv na oblékání, stravu a volnočasové aktivity obyvatelstva. Dále také náboženství, vzdělání, etnický původ, to vše má vliv na určení potřeb a přání člověka. [19]

Aby podnik držel krok s dobou a nebyl zaostalý, musí sledovat technologické faktory. Pro přežití v náročném trhu plném konkurentů je podnik nucen investovat do technologického rozvoje a inovovat. [19]

Cílem analýzy by neměl být pouze výčet všech působících faktorů, ale vymezení jen těch nejzásadnějších faktorů, které daný podnik ovlivňují. Zjištěné výsledky může firma použít jako souhrn možných vlivů a k určení zásadních vlivů, které budou dále podrobně zkoumány. Při určování sil vytvářející změny v dlouhodobém časovém období, při identifikaci minulých vnějších vlivů, které by pravděpodobně mohly být i budoucími vlivy. [19]

Porterova teorie konkurenčních sil

M. E. Porter popisuje konkurenční chování pomocí tržních okolností. Vliv konkurence dělí na pět základních sil: potenciaálně nově vstupující firmy, konkurenti v odvětví, substituty, odběratelé a dodavatelé. Podnik se snaží vždy zaujmout takovou pozici, kde bude nejlépe bojovat s konkurenčními silami a nejlépe převrátit jejich vliv ve svůj prospěch. [2], [17]

1) Potenciaálně nově vstupující firmy

Firmy prodávající se nově na trh mohou být hrozbou pro firmy už nacházející se v daném odvětví, jelikož usilují o dosažení podílu na trhu a opatření potřebných zdrojů. Mohou ale také celý trh rozšířit. Snaha možného konkurenta zainteresovat se na již fungující trh může vyvolat snížení cen, zvýšení nákladů a pokles ziskovosti firem na trhu. [17]

To, jestli se firma rozhodne vstoupit na trh, je také odrazem očekávané reakce účastníků trhu na nového konkurenta a existujících bariér. Je známo šest klíčových bariér vstupu na trh a to úspory z rozsahu, diferenciacie produktu, kapitálová náročnost, nutně vynaložené výdaje kupujícím na změnu dodavatele tzv. přechodové náklady, opatření distribuce svých produktů nebo nákladové znevýhodnění nezávislé na rozsahu, čímž je myšleno např. vládní zvýhodnění již zavedených podniků, znalosti a zkušenosti již fungujících firem. [17]

Vláda může ale také použít nástroje jako přidělování licencí nebo regulace odvětví, čímž může uzavřít i vstup do již zavedených a fungujících odvětví. [17]

2) Konkurenti v odvětví

Konkurence v odvětví znamená soupeření mezi již zavedenými firmami v daném odvětví, aby získaly co nejlepší postavení na trhu. Soupeření může mít několik podob například zavedení co nejnižších cen, zkvalitnění zákaznického servisu, diferenciacie produktu, prodloužení záruční lhůty nebo propagační aktivity, které mohou přilákat další potenciaální zákazníky. [17]

Intenzita soupeření je ovlivněna několika vzájemně působícími faktory jako počtem konkurentů v odvětví, růstem odvětví, výší fixních a variabilních nákladů nebo diferencovaností. [17]

3) *Substituty*

Jestliže chce být firma na trhu úspěšná, měla by také sledovat firmy v blízkých odvětvích, jelikož jejich výrobky mohou být substituty jejich výrobků. Tyto konkurenční substituční výrobky tvoří cenová maxima, která mohou firmy požadovat za své výrobky, aby dosáhly zisku. To, aby podnik dokázal najít potencionální substituční konkurenty, musí hledat produkty podobných funkcí v jiných odvětvích, což může být mnohdy náročné. [17]

4) *Odběratelé*

Odběratelé se pomocí své vyjednávací síly snaží ceny snižovat co nejnižší, zvyšují požadavky na kvalitu a služby, což vyvolává boje mezi konkurenty v odvětví a snižuje se jejich ziskovost. Odběratelé se také mohou slučovat, aby jejich vliv byl větší. Vyjednávací síla odběratelů závisí na několika faktorech. Mezi faktory lze zařadit množství odebíraných produktů, počet odběratelů, diferencovanosti produktů, významnost produktů na nákladech odběratelů, nákladnost změny dodavatele, velikosti zisku, vytváření zpětné integrace dodavateli, vliv produktu na kvalitu odběratelových produktů či služeb a informovanosti odběratele. [17]

5) *Dodavatelé*

Dodavatelé mohou mít ještě větší vliv na firmu než odběratelé. Firmy jsou na nich totiž závislé a bez nich by nemohly nic vyrobit. Nárůstem cen, zhoršení kvality dodávaných výrobků mohou uškodit firmě a snížit její ziskovost. Faktory, které ovlivňují moc odběratele jsou podobné i u dodavatelů. Dodavatel disponuje ale značnou převahou za těchto podmínek: do roztržitého odvětví dodává jen pár velkých dodavatelů, neexistence substitutů pro dodavatelství produkty, odvětví není klíčovým odběratelem, produkty, které do firmy dodává jsou zásadní pro další výrobu, každý dodavatel dodává své specifické výrobky, dodavatelé mají možnost rozjet své podnikání v odvětví svých odběratelů a stát se jejich přímými konkurenty nebo začít dodávat polotovary. [17]

2.2 Analýza mikrookolí podniku

Jako mikroekonomická analýza bude představena finanční analýza a matice BCG.

Finanční analýza

Finanční analýzu lze definovat mnoha způsoby. Jedna z nejužitečnějších definic je od P. Růčkové, která ve své publikaci uvádí, že „*finanční analýza představuje systematický rozbor*

získaných dat, která jsou obsažena především v účetních výkazech. “ Finanční analýzy mohou porovnávat firemní minulost, současnost a predikovat budoucí finanční podmínky. [19]

Nejdůležitějším úkolem finanční analýzy je nachystat materiály pro kvalitní rozhodování o chodu firmy. Účetnictví je základním kamenem pro finanční analýzu, jelikož účetnictví zaznamenává finanční údaje k určitým položkám v daném časovém období. Finanční analýza dále tato data zpracovává, aby mohla zhodnotit finanční zdraví podniku. Výsledky finanční analýzy jsou důležité především pro management, akcionáře (vlastníky), věřitele a další externí uživatele. [19]

Mezi primární cíle finančního řízení podniku patří udržování finanční stability, kterou lze posuzovat ze dvou kritérií. První kritérium je schopnost generovat zisk, zhodnocovat vložený kapitál a obstarávat navyšování majetku, což je vlastně podstata podnikání. Druhým kritériem je zabezpečit platební schopnost podniku, jelikož bez ní nemůže podnik dlouhodobě existovat. Podnik by měl nalézt balanc v obou kritériích, tedy generovat zisk bez ohrožení platební schopnosti. [19]

Před zahájením jakékoliv analýzy je vždy nutné vymezit cíl, ke kterému chtějí uživatelé dojít. Následně je potřebné vybrat takovou metodu, která bude odpovídat našim finančním i časovým možnostem. Poté je možno začít se zvolenou analýzou uživatelem, který ji provádí. [19]

Management se zaměřuje na rychlé analýzy, které dokážou snadno odhalit platební schopnost podniku, strukturu zdrojů, ziskovost a finanční nezávislost podniku. Důležitá je také likvidita, která pomáhá při rozhodování o nastavení obchodně-úvěrové politiky vůči věřitelům i dodavatelům. Vlastníci (investoři) si pomocí finanční analýzy ujišťují, že jejich vložené prostředky jsou řádně zhodnocovány, obhospodařovány a využívány. Základními prvky, které sledují je ziskovost, maximalizace tržní hodnoty vlastního kapitálu společnosti a relace mezi peněžními toky a dlouhodobými závazky. Z hlediska věřitelů v podání bank je primární pozorovat dlouhodobý vývoj likvidity a ziskovosti. Krátkodobí věřitelé pozorují schopnost podniku plnit své závazky (platební schopnost), výši a změny oběžných aktiv a vývoj CF. [10]

Finanční analýzu lze dělit například na základě objektu zkoumání na mezinárodní, národního hospodářství, odvětví a podniku. [19]

Informace používající se pro analýzu mohou pocházet z externích nebo interních informačních zdrojů. Interní informace přímo souvisí s analyzovanou firmou, ale ne veškeré jsou přístupné veřejnosti. Pro základní finanční analýzu jsou dostačující veřejně přístupná data z účetní závěrky, která se skládá z rozvahy (bilance), výkazu zisku a ztráty a přílohy, která obsahuje

přehled o peněžních tocích a přehled o změnách vlastního kapitálu. Dále mezi interní informace lze řadit vnitropodnikové účetnictví, vnitřní směrnice podniku, materiály z personálního oddělení, podnikové statistiky a další. K analýze lze také použít nefinanční informace jako údaje o produktivitě práce, objemové množství výrobků a služeb. Tyto data ale nejsou vždy dostupná. [12]

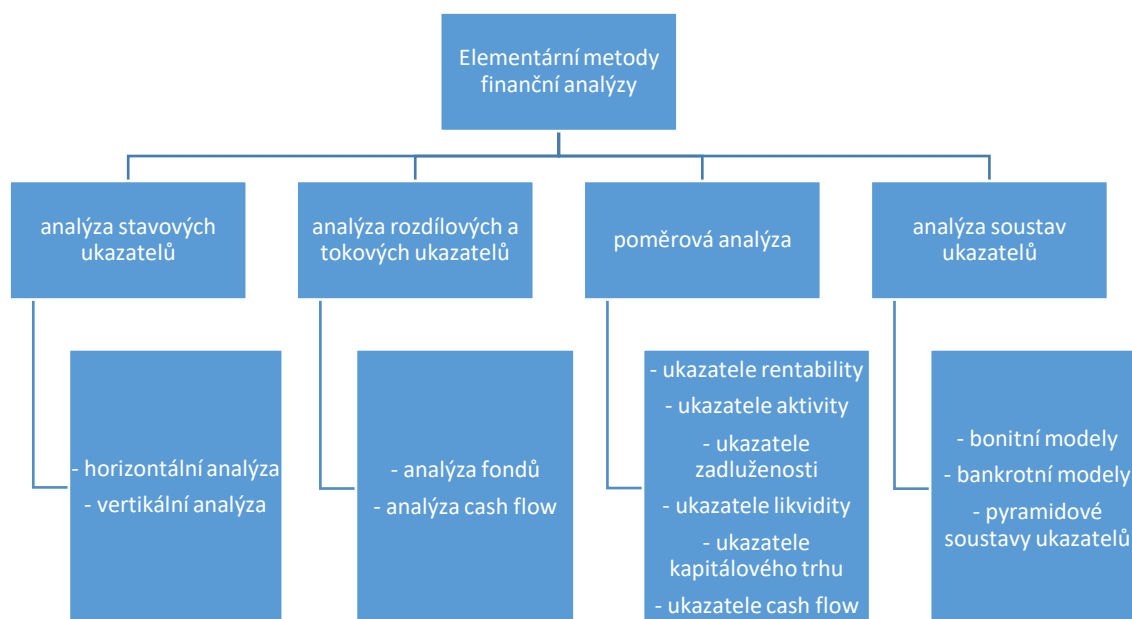
Externí informace, souvisí nejen s analyzovaným podnikem, ale také s domácím a zahraničním prostředím, jelikož přicházejí z vnějšího prostředí. Za vnější informace lze považovat data z mezinárodních, národních nebo odvětvových analýz, dále údaje z ověřených statistik nebo burz. Mezi nefinanční externí informace patří pozice na trhu, vládní nařízení, konkurence, schopnosti managementu. [12]

Časové hledisko hraje velmi podstatnou roli při finanční analýze, proto je žádoucí rozlišovat stavové a tokové veličiny. Stavové veličiny odrážejí konkrétní časový okamžik (údaje z rozvahy), data tokových veličin, lze nalézt ve výkazu zisku a ztráty, jelikož odrážejí určité časové rozmezí. [19]

Základní dělení ukazatelů je na poměrové, rozdílové, absolutní a speciální ukazatele. Absolutní ukazatele pouze porovnávají jednotlivé záznamy v účetních výkazech. Rozdílové ukazatele vznikají rozdílem mezi položkou aktiv a pasiv. [12]

Další možností členění je na extenzivní a intenzivní ukazatele. Extenzivní ukazatele podávají informace o rozsahu (objemu), znázorňují kvantitu v jejich přirozených jednotkách (peněžní jednotky u účetních výkazů). Extenzivní ukazatele lze dále členit na stavové, rozdílové, tokové a nefinanční, které vycházejí ze získaných dat z vnitropodnikového účetnictví a databází. Intenzivní ukazatele vyjadřují, jak moc jsou extenzivní ukazatele firmou používány a jakou rychlostí a silou se mění. Intenzivní ukazatele lze dále dělit na stejnorodé a nestejnorodé. Stejnorodé jsou ztvárněny podílem dvou extenzivních ukazatelů ve stejných jednotkách a nestejnorodé v odlišných jednotkách. [19]

Pro komplexní finanční analýzu vybraného podniku lze použít elementární metody viz členění obrázek číslo 4. [19]



Obrázek 4: Elementární metody finanční analýzy

Zdroj: vlastní zpracování dle [19]

Analýza stavových ukazatelů

Analýza stavových (absolutních) ukazatelů se skládá z horizontální a vertikální analýzy. Horizontální analýza se zaměřuje na kvantifikaci meziročních změn absolutních ukazatelů. Vertikální analýza (procentní rozbor) se provádí tak, že se na vybrané údaje z finančních výkazů hledí v relaci k určité sumě položce. V případě rozvahy se nejčastěji dávají do poměru jednotlivé položky s celkovou bilanční sumou (aktiva či pasiva). Tato metoda umožňuje snadnou komparaci rozdílných účetních období podniku nebo podniků v oboru. [11], [21]

Poměrová analýza

Analýza pomocí poměrových ukazatelů je jednou z nejčastějších, jelikož je rychlá a jednoduchá na realizaci, protože využívá data z veřejně dostupných účetních výkazů podniků. Poměrové ukazatele se vypočtou jako poměr jedné nebo více položek z účetního výkazu k jiné položce nebo jejich skupině. [10], [12]

Poměrové ukazatele lze členit dle několika možností. Například podle toho, z jakého účetního výkazu berou data potřebná pro výpočet. Potom je tedy můžeme členit na ukazatele struktury a majetku, ukazatele tvorby hospodářského výsledku a ukazatele na bázi peněžních toků. [12]

Další možností členění poměrových ukazatelů je na ukazatele likvidity, rentability, zadluženosti, aktivity, tržní hodnoty a cash flow. [12]

Ukazatele likvidity zkoumají, zda je podnik schopný hradit své platební závazky včas. Počítají se tři základní stupně likvidity a to, okamžitá, pohotová a běžná. Všechny tři jsou ale založeny na stejném principu. Tedy to, čím je možno platit, děleno, co je nutné platit. [19], [21]

Ukazatele rentability se snaží zkoumat, jak je podnik schopný generovat nové zdroje a zisk s užitím investovaného kapitálu. Mezi nejčastěji počítané ukazatele rentability patří rentabilita celkového vloženého kapitálu (ROA), rentabilita celkového inventovaného kapitálu (ROCE), rentabilita vlastního kapitálu (ROE), rentabilita tržeb (ROS) a nákladovost (ROC). [19], [21]

Ukazatele zadluženosti zjišťují, jak moc jsou aktiva podniku financována cizím kapitálem. Mezi tyto ukazatele patří ukazatel věřitelského rizika, koeficient samofinancování, ukazatel úrokového krytí nebo maximální úroková míra. [19], [21]

Ukazatele aktivity udávají přehled o tom, jak podnik dokáže využívat investované finanční prostředky. Ukazatele aktivity souvisí s ukazateli rentability a patří mezi ně ukazatel obratu celkových aktiv, ukazatel obratu zásob, pohledávek a závazků. [19], [21]

Ukazatele tržní hodnoty neboli ukazatele kapitálového trhu představují hodnocení firmy za pomoci burzovních ukazatelů. Lze mezi ně řadit například účetní hodnotu akcií, čistý zisk na akcii, dividendový výnos nebo dividendové krytí. [19], [21]

Analýza soustav ukazatelů

Bonitní modely se snaží odhalit finanční zdraví firmy, tedy zda firma patří mezi dobré nebo špatné firmy. Mezi tyto modely patří **Kralickův Quicktest**, **Tamariho model** a **Soustava bilančních analýz podle Rudolfa Douchy**. [19]

Kralickův Quicktest pracuje se čtyřmi ukazateli, kterým přikládá největší význam. Prvním ukazatelem je kvóta vlastního kapitálu, která představuje poměr VK a celkové bilanční sumy. Dalším ukazatelem je doba splacení dluhu z CF, který se snaží zjistit, za jakou dobu by dokázal podnik splatit všechny krátkodobé i dlouhodobé závazky, za podmínek stejného CF v každém roce jako ve zkoumaném roce. CF se vypočítá jako součet VH, odpisů a změny stavu rezerv. Třetím ukazatelem je rentabilita tržeb vypočtená jako CF/tržby. Posledním ukazatelem je rentabilita aktiv, který výpočtem představuje konečnou schopnost podniku být výdělečný. [11]

Dle vypočítaných hodnot přiřazuje firmě body, které jsou na konci testu zprůměrovány aritmetickým průměrem a přiřadí se podniku výsledná známka. [11]

Tamariho model pochází ze zahraničí, proto pomocí tohoto modelu nejde zcela jasně určit finanční zdraví českého podniku. Model je založen na bázi přiřazování bodového hodnocení

výsledkům jednotlivým šesti rovnicím. Tyto rovnice posuzují finanční samostatnost, vázanost vlastního kapitálu a výsledku hospodaření, běžnou likviditu a zbylé tři rovnice zkoumají provozní činnosti. Body se v závěru sečtou a platí pravidlo, že čím vyšší je bodové ohodnocení podniku, tím vyšší je jeho bonita, přičemž maximum získaných bodů je 100. [19]

Soustava bilančních analýz podle Rudolfa Douchy dokáže vykreslit finanční zdraví podniku různých velikostí. Bilanční analýzy jsou vytvořeny ve třech úrovních, podle jejich složitosti a výše vypovídací schopnosti se dělí na bilanční analýzu I, II, III. V prvních dvou bilančních analýzách jsou použity data jen z rozvahy a výkazu zisku a ztráty. Ve třetí verzi jsou navíc zařazena ještě data z výkazu CF, díky tomu je přesnější a podává objektivnější závěry. [19]

Bilanční analýza I je tvořena čtyřmi základními ukazateli a to stability, likvidity, aktivity a rentability.

$$\text{ukazatel stability } S = \frac{VK}{\text{stálá aktiva}}$$

$$\text{ukazatel likvidity } L = \frac{(\text{finanční majetek} + \text{pohledávky})}{2,17 \times \text{krátkodobé dluhy}}$$

$$\text{ukazatel aktivity } A = \frac{\text{výkony}}{2 \times \text{pasiva celkem}}$$

$$\text{ukazatel rentability } R = \frac{8 \times EAT}{VK}$$

Celkový ukazatel se vypočítá jako vážený průměr hodnot dosažených u celkových ukazatelů jednotlivých skupin.

$$\text{celkový ukazatel } C = \frac{(2 \times S + 4 \times L + 1 \times A + 5 \times R)}{12}$$

Jestliže hodnota celkového ukazatele je vyšší než 1, je podnik brán jako dobrý, 0,5 až 1 znamená únosnou situaci a výsledek 0,5 a níže je interpretován jako špatný. [19]

Bilanční analýza II obsahuje také stejné čtyři dílčí skupiny, ty jsou ale dále děleny a soustava v konečném součtu obsahuje sedmnáct ukazatelů. Celkový ukazatel se vypočítá ale stejně jako u bilanční analýzy I. [19]

Bankrotní modely podávají informaci o tom, zda v nejbližší době je možné, že firma zbankrotuje. Bankrotující firmy se totiž vyznačují určitými znaky, které tyto modely dokáží odhalit. Mezi tyto modely patří **Altmanův model, Taflerův model a Model IN**. [19]

Altmanův index finančního zdraví podniku (Altmanův model) se vypočítá pomocí jednoduché rovnice, která je tvořena pěti poměrovými ukazateli s různými vahami. Vyhodnocení tohoto modelu je znázorněno v tabulce č. 2.

Existují dvě verze modelu. První verze je pro podniky, které jsou veřejně obchodovatelné na burze. [6]

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

Druhá pro podniky, které nejsou veřejně obchodovatelné na burze.

$$Z = 0,717X_1 + 0,847X_2 + 3,107X_3 + 0,42X_4 + 0,998X_5$$

- X1 podíl pracovního kapitálu k celkovým aktivům
- X2 rentabilita čistých aktiv
- X3 EBIT / aktiva celkem
- X4 tržní hodnota ZJ / celkové závazky nebo průměrný kurz akcií / nominální hodnota cizích zdrojů
- X5 tržby / aktiva celkem

Tabulka 2: Hodnocení výsledků Altmanova indexu finančního zdraví podniku

veřejně obchodovatelné na burze		veřejně neobchodovatelné na burze	
$Z \geq 2,99$	pásmo prosperity	$Z \geq 2,9$	pásmo prosperity
$1,81 < Z < 2,99$	pásmo šedé zóny	$1,2 < Z < 2,9$	pásmo šedé zóny
$Z \leq 1,81$	pásmo bankrotu	$Z \leq 1,2$	pásmo bankrotu

Zdroj: vlastní zpracování dle [19]

Tento model je ale nejučinnější použít na střední podniky, jelikož velké podniky bankrotují velice omezeně a malé podniky nenabízí všechny informace potřebné pro výpočet. Proto vznikl ještě Altmanův index v podobě Z-skóre, který je vhodný pro rozvojové trhy a při výpočtu není nutná znalost tržní hodnoty podniku, tudíž lze aplikovat i na malé firmy. [6], [19]

$$Z' = 6,56 \times \frac{NWC}{A} + 3,26 \times \frac{\text{nerozdělený zisk}}{A} + 6,72 \times \frac{EBIT}{A} + 1,05 \frac{VK}{\text{cizí kapitál}}$$

Jestliže výsledek Altmanova Z-skóre je větší než 2,6, je podnik prosperující, jestliže je menší než 1,1, tak se firma nachází v hrozbě značných finančních problémů. Výsledek mezi 1,1 až 2,6 znázorňuje šedou zónu. [6], [19]

Taflerův model patří mezi další bankrotní modely. Vznikl již v roce 1977 a má dvě verze, a to základní a modifikovanou. Modifikovaný tvar se liší od základního pouze v poslední položce, která je upravena z důvodu nedostatku potřebných informací pro základní tvar. [19]

Model IN (Index důvěryhodnosti) sestavili manželé Neumaierovi po dlouhodobém zkoumání a analýze více než tisíce podniků. Model je tvořen rovnicí několika poměrových ukazatelů, konkrétně ukazateli likvidity, rentability, zadluženosti a aktivity. Existuje několik verzí tohoto indexu, ať už bankrotní, bonitní nebo smíšený. Tabulka č. 3 znázorňuje vyhodnocení těchto modelů. [6]

První Model IN95 je bankrotní (věřitelský). Kde každý ukazatel má svoji váhu určenou dle váženého průměru hodnot konkrétního ukazatele v odvětví. [6]

$$IN95 = V_1 \times \frac{A}{CZ} + V_2 \times \frac{EBIT}{U} + V_3 \times \frac{EBIT}{A} + V_4 \times \frac{T}{A} + V_5 \times \frac{OA}{(KZ + KBU)} + V_6 \times \frac{ZPL}{T}$$

Následně vznikl IN99, který je bonitní a váhy jsou totožné mezi všemi odvětvími.

$$IN99 = -0,017 \times \frac{CZ}{A} + 4,573 \times \frac{EBIT}{A} + 0,481 \times \frac{V}{A} + 0,015 \times \frac{OA}{(KZ + KBU)}$$

Tabulka 3: Hodnocení výsledků IN95 a IN99

IN95		IN99	
IN ≥ 2	podnik s dobrým finančním zdravím	IN ≥ 2,07	podnik s dobrým finančním zdravím
1 < IN < 2	potencionální problémy	0,684 < IN < 2,07	potencionální problémy
IN ≤ 1	projev finanční nezuživosti	IN ≤ 0,684	projev finanční nezuživosti

Zdroj: vlastní zpracování dle [6]

Aby hodnocení bylo co nejobjektivnější, je žádoucí hodnotit indexy v kontextu.

Nakonec v roce se rozhodli manželé Neumaierovi sjednotit oba modely a v roce 2002 přišli s bankrotně-bonitním modelem IN01. V roce 2005 ještě aktualizovali váhu ukazatele rentability z 3,92 na 3,97 a vznikl nejnovější model IN05. [6]

$$IN05 = 0,13 \times \frac{A}{CZ} + 0,04 \times \frac{EBIT}{U} + 3,97 \times \frac{EBIT}{A} + 0,21 \times \frac{VYN}{A} + 0,09 \times \frac{OA}{KZ + KBU}$$

Jestliže hodnota indexu je vyšší než 1,6, tak podnik vytváří hodnotu. Při výsledku nižší než 0,9 podnik spěje k bankrotu. V případě že výsledek se pohybuje mezi hranicemi 0,9 až 1,6, tak se nachází v šedé zóně. [6]

Pyramidové a paralelní soustavy ukazatelů

Pyramidové soustavy ukazatelů za pomoci aditivní nebo multiplikativní metody rozebírají kaskádově vybraný hlavní ukazatel na několik jiných ukazatelů tvořící ukazatel hlavní. Podstatou rozkladu je odkrýt vazby mezi jednotlivými ukazateli a pochopit je. [19]

Nejznámějším pyramidovým rozkladem je tzv. **Du Pont rozklad**, který je pojmenován podle chemické společnosti Du Pont de Nomeurs, kde byl poprvé aplikován. V tomto rozkladu je hlavním ukazatelem rentabilita vlastního kapitálu (ROE), která vzniká součinem rentability aktiv (ROA) a poměrem VK s celkovými aktivy. Často využívaným je také rozklad ROA, který je ale součástí Du Pont rozkladu. [19]

Moderní metody finanční analýzy

Elementární metody mají řadu nedostatků, proto vznikly nové moderní metody finanční analýzy. Hlavním nedostatkem je, že předchozí metody se především zaměřovaly na podnik z manažerského hlediska tedy na manažerské cíle, a ne příliš z vlastnického hlediska. Elementární metody využívají jen účetní ukazatele. Proto je vhodné při analýze podniku kromě elementárních metod použít i moderní metody, protože dokáží lépe odkrýt plnění základního klasického podnikatelského cíle tedy zvyšování tržní hodnoty podniku. [19]

Mezi moderní metody finanční analýzy patří ekonomická přidaná hodnota (EVA), hodnota přidaná trhem (MVA) a diskontované cash flow (DCF). [19]

Bostonská matice BCG

Matice BCG je tvořena pomocí dvou základních kritérií, které představují osy matice. Prvním kritériem je míra růstu trhu, které tvoří svislou osu a dále se dělí na vysokou (10 % a více) a nízkou (pod 10 %). Druhým kritériem je relativní podíl na trhu, který představuje vodorovnou osu a také se dělí na nízký a vysoký (vyšší než 1). Na základě tohoto dělení vzniká čtyř buněčná matice, do které se zanášejí produkty (služby) podniku v podobě bublin, jejichž velikost závisí na velikosti produkce určitého produktu (služby).[2], [9]

Každé ze čtyř polí matice má svůj název, charakteristiku a strategii. Produkty s vysokou mírou růstu trhu a vysokým relativním podílem na trhu se nazývají hvězdy. I když udržení a rozvoj produktů v této pozici je často nákladné, tak by podnik měl obětovat tyto finanční prostředky, jelikož na druhou stranu tyto produkty jsou pro ně nejvýnosnější. Produkty s nízkým růstem, ale vysokým podílem na trhu se nazývají dojné krávy. Podnik by neměl do těchto produktů již tolik investovat a už spíše jen přijímat zisky z prodeje. Problémové děti neboli otazníky jsou takové produkty, které mají nízký podíl na trhu, ale vysokou míru růstu. Podnik by z těchto

produktů měl vybrat takové, které mají potenciál přeměnit se na hvězdy a investovat do nich a od ostatních upustit. Posledním polem jsou bídní psi, což jsou produkty s nízkým podílem na trhu a nízkou mírou růstu. Do těchto produktů již není výhodné investovat další finanční prostředky k jejich udržení na trhu, ale je dobré podnikat aktivity jako snižovat jejich ceny, aby došlo v budoucnu ke stažení těchto výrobků z prodeje. [2], [9]

2.3 SWOT analýza

SWOT analýza je využívaný nástroj k definování důležitých faktorů mající vliv na strategické postavení podniku. Je tvořena pomocí závěrů z předešlých analýz, protože specifikuje silné a slabé stránky podniku a komparuje je s příležitostmi a hrozbami přicházející z vnějšího okolí. I když někdy je složité rozlišit, zda se jedná o slabou/silnou stránku nebo příležitost/hrozbu. Cílem SWOT analýzy není vyjmenovat co nejvíce příležitostí a hrozeb nebo silných a slabých stránek, ale provést hloubkovou analýzu podniku, která přinese důležité závěry k vytvoření vhodné strategie. Aby byla analýza co nejužitečnější, tak by měla identifikovat a zhodnotit vlivy, předvídat vývojové trendy faktorů vnitřního i vnějšího okolí podniku, vybrat jen ty nejdůležitější a následně určit jejich vzájemnou souvislost. SWOT analýza může být také vytvořena pro nejvýznamnější konkurenty, aby podnik zjistil, jak jsou konkurenční podniky pro něj nebezpečné. [20]

Při tvorbě analýzy je nejlepší začít určením klíčových zvrátů v okolí podniku, což umožňují předchozí analýzy. Je vhodné brát v pozornost především změnotvorné síly a klíčové faktory úspěchu. Druhým krokem je z vnitřních analýz určit specifické přednosti a silné a slabé stránky podniku. Následně je vhodné posoudit vnější a vnitřní faktory podniku za pomoci diagramu SWOT analýzy, který pomůže zvolit vhodnou strategii. Existují čtyři odlišné modelové varianty strategií, a to turnaround neboli WO strategie (překonání slabých stránek pomocí příležitostí), agresivně růstově orientovaná neboli SO strategie (využití silných stránek ve prospěch příležitostí), obraná neboli WT strategie (minimalizace slabé stránky a vyhnutí se hrozbám) a diverzifikační neboli ST strategie (využití silných stránek k odvrácení hrozeb). [20]

3 KONKURENCESCHOPNOST VYBRANÉHO PODNIKU

V třetí kapitole bude analyzován podnik CMI Music s.r.o. v porovnání se svými konkurenty pomocí aplikování analýz vysvětlených v předchozích kapitolách. Dále budou popsány faktory ovlivňující konkurenceschopnost vybraného podniku. Následně budou definovány strategie zvyšující konkurenceschopnost pěti největších konkurentů na trhu s hudebními nástroji. V závěru kapitoly bude provedena SWOT analýza CMI Music s.r.o. a porovnány jednotlivé strategie všech analyzovaných podniků.

3.1 Charakteristika vybrané společnosti

Pro analýzu konkurenceschopnosti byl vybrán malý podnik CMI Music s.r.o. sídlící v Hradci Králové, jehož primární činností je prodej hudebních nástrojů a jejich příslušenství. Nově od roku 2019 rozšířil své obchodní aktivity o prodej elektrokol, klasických kol a příslušenství k nim. Dle živnostenského zákona by se dal předmět podnikání společnosti definovat jako výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, poskytování nebo zprostředkování spotřebitelského úvěru a pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor.

Společnost vznikla 13.11. 1997, na trhu tedy působí již skoro 25 let. Dlouhodobě se firma zabývala strategickou otázkou, jak co nejlépe prezentovat své zboží a také neustále řešila objemově nedostačující skladovací prostory. Proto se v roce 2005 rozhodla udělat velký krok a koupila pozemek na Slezském předměstí v Hradci Králové, kde se jí následně podařilo vybudovat za tři roky své sídlo. Na míru postavená dvoupodlažní moderní budova nazývaná CMI Plaza umožňuje díky vzdušnému prostoru prezentovat velké množství hudebních nástrojů. Budova se ale také několikrát osvědčila jako vhodné místo na pořádání festivalů. CMI Plaza ale neměla dostatečující sklad a prostory vhodné pro administrativní zázemí, proto společnost musela vynakládat nemalé peníze na pronájmy dalších prostorů. V roce 2014 se proto učinila další zlomový krok a koupila již postavenou, dostatečně velkou nemovitost na Pražské třídě v Hradci Králové, kterou začala využívat jako vlastní sklad, distribuční místo a administrativní zázemí. Nyní tedy společnost vlastní dvě budovy, které obě slouží jako prodejny a výdejní místa. V současné době má společnost rozdělen sortiment tak, že na CMI Plaza prodává hudební nástroje a jejich příslušenství a na Pražské třídě na prodejně zvané eBikeHK prodává elektrokola, a i klasická kola. Celkem má společnost 14 zaměstnanců, kteří jsou rovnoměrně rozloženi na obou prodejnách.

V současné době je firma společností s ručením omezeným se základním kapitálem 9 mil. Kč. Představenstvo CMI Music s.r.o. je tvořeno dvěma jednatelem, kteří mají pravomoc vystupovat každý zvlášť. Společnost vlastní dva společníci, kde každý společník má 50 % společnosti a jeden ze společníků tvoří také dozorčí radu. [37]

V minulosti byla ale firma zapsána v obchodním rejstříku jako akciová společnost. Jelikož ale neměla zaknihované akcie, tak se při snaze získat veřejnou zakázku dostávala do komplikací, protože takovéto společnosti by neměly mít právo se o veřejné zakázky ucházet. Toto byl jeden z důvodů, proč se 1. 6. 2019 v té době firma známá pod jménem CMI Melodia a.s., rozhodla přejít na jinou právní formu. Při přechodu ještě drobně pozměnila název a od té doby vystupuje jako CMI Music s.r.o. [37]

3.2 Analýza makrookolí podniku

Analýza makrookolí bude provedena pomocí PEST analýzy a Porterovy analýzy 5 sil.

PEST analýza

PEST analýza popisuje politické a legislativní, ekonomické, sociální a technologické faktory, které nejvíce ovlivňují vybraný podnik.

Politické a legislativní

Jelikož se CMI Music s.r.o. zabývá prodejem zboží, tak samozřejmě podléhá platné legislativě ČR zabývající se především právem na ochranu spotřebitele. Společnost se tedy řídí zákonem o ochraně spotřebitele č. 634/1992 Sb. a občanským zákoníkem č. 89/2012 Sb. Dále musí brát při svém podnikání v potaz zákon o ochraně osobních údajů a nařízení GDPR Evropského parlamentu a zákon č. 112/2016 Sb. o evidenci tržeb. Jako s.r.o. je právní úprava firmy upravena zákonem č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech. Z pozice zaměstnavatele musí dále dodržovat zákoník práce č. 262/2006 Sb. Z hlediska daní se řídí zákonem o daních z příjmů č. 586/1992 Sb. a zákonem o dani z přidané hodnoty č. 235/2004 Sb. Firma, respektive její účetní externí dodavatel se řídí zákonem o účetnictví č. 563/1991 Sb. [49]

Společnost se také účastní několika zadávacích řízení na veřejné zakázky, které vyhláší základní umělecké školy nebo jiné státní organizace, proto musí znát a dodržovat zákon č. 134/2016 Sb. o zadávání veřejných zakázek. [49]

Podnik znatelně ovlivňují rovněž politické faktory. Vstup ČR do EU v roce 2004 měl na společnost kladný i záporný vliv. Na jedné straně se velmi zjednodušil celý proces dovozu zboží

od klíčového dodavatele hudebních nástrojů nadnárodní firmy Yamaha Group Central Europe, na druhé straně firma přišla v rámci vstupu do EU o výhradní zastoupení na produkty značky Yamaha. Společnost importuje zboží z Japonska, Německa, Číny a Austrálie, proto setrvání v EU a přívětivé mezinárodní vztahy jsou pro ni důležité.

Kompenzační bonus dle zákona č. 159/2020 Sb. o kompenzačním bonusu v souvislosti s krizovými opatřeními v souvislosti s výskytem koronaviru SARS CoV-2 společnost nečerpala, ale využívala v roce 2020 a 2021 program Antivirus od MPSV na podporu zaměstnanosti. [49]

Nejvíce přijatých faktur na zboží společnost obdrží v zahraničních měnách (zejména EUR, USD), proto je pro ni z pozice importéra výhodnější silná česká měna, samostatnou otázkou je pak výhodnost či nevýhodnost vstupu ČR do Evropské měnové unie. Při vstupu do EU byl kurz 31,956 EUR/CZK a 31.03. 2022 byl kurz 24,385 EUR/CZK, to je důkazem, že česká koruna vůči euru dlouhodobě posiluje, což je pro podnik výhodné. [38] Česká ekonomika od roku 1997 funguje na bázi řízeného plovoucího kurzu, ale ČNB může svými měnovými intervencemi bránit tuzemskou ekonomiku proti extrémním výkyvům. [28]

Důležitým segmentem zákazníků jsou základní umělecké školy a konzervatoře, proto je pro společnost rozhodující také výše veřejného rozpočtu připadající na tyto státní subjekty.

Ekonomické faktory

Primárním cílem měnové politiky, kterou provádí ČNB je udržovat nízkou, vyrovnanou a tím i odhadnutelnou inflaci. Jako přirozená výše inflace pro příznivé podnikatelské prostředí a zvyšující se úroveň domácností je brána výše 2 %. Jako primární nástroj k regulaci cenové stability ČNB využívá úrokové sazby, jejich výše se odráží v tržních sazbách, a to následně má vliv na ekonomiku a inflaci. [29] Průměrná míra inflace za rok 2021 ale činila 3,8 % a byla nejvyšší od roku 2008, ČNB tak reagovala zvýšením základních úrokových sazeb. V únoru 2022 dokonce ceny zboží a služeb vzrostly až o 11,1 % v porovnání s únorem 2021. Takto vysoká inflace je i zapříčiněna prudkým nárůstem cen energií, které pociťuje i společnost. Na začátku ledna 2021 cena jedné MWh elektrické energie byla okolo 50 EUR, v srpnu 2021 už 80 EUR za MWh, v září 120 EUR za MWh a v prosinci 2021 dokonce 326,8 EUR za MWh, což jsou historicky nejvyšší ceny elektřiny. V březnu 2022 cena elektřina spadla již na 183,17 EUR za MWh. Roste i cena plynu, která v květnu 2021 se vyšplhala na 146,16 EUR za MWh a v prosinci už na 180 EUR za MWh. Důvodem je extrémní nárůst cen uhlí, plynu a emisních povolenek. Takto strmé zvyšování cen energií má na společnost nepříznivý vliv, jelikož v obou svých budovách využívá plynové vytápění. [30]

Očištěná míra nezaměstnanosti od sezonních vlivů v prosinci roku 2021 činila 2,2 %, což znamená meziroční snížení o 1,1 procentního bodu. [31] Bez očištění nezaměstnanost byla v prosinci 2021 míra nezaměstnanosti 3,5 % a v lednu 2022 mírně vzrostla na 3,6 %, což je pro leden typické. [43] Společnost ale nikdy neměla problém s nedostatkem personálu a fluktuací, jelikož pro většinu zaměstnanců je práce v tomto hudebním nebo cyklistickém prostředí i koníčkem.

HDP ČR meziročně v roce 2021 vzrostlo o 3,3 %, což je oproti roku 2020 velký nárůst, jelikož v tomto roce pokleslo meziročně o 5,6 %, což bylo zapříčiněno především celosvětovou pandemií COVID-19. [39]

Sociální faktory

Dle sčítání lidu v roce 2021 žije v ČR 10 524 167 obyvatel, což je o 87,6 tisíc více než při posledním sčítání před 10 lety. Průměrný věk obyvatelstva má stále rostoucí trend a vzrostl na 42,7 let, což je o 1,7 let více než v předchozím sčítání. Děti ve věku 0–14 let zaujímají 16,1 % obyvatelstva a osoby ve věku 15–64 let tvoří 63,5 % obyvatel. Stále také roste počet lidí s vyšším vzděláním, z obyvatel 15letých a starších má ukončené alespoň střední vzdělání s maturitou a vyšší 53,1 %. Vysokoškolsky vzdělaní obyvatelé tvořili 18,7 % obyvatel ČR. [32]

V tomto odvětví hraje vcelku důležitou roli životní styl obyvatelstva. Děti mají v dnešní době velice široký výběr koníčků a volnočasových aktivit. V ČR má ale hra na hudební nástroj dlouholetou tradici a Češi jsou s hudbou sžití. Už v mateřských školách mají malé děti možnost učit se hrát třeba na flétnu a jistou formou probíhá hudební výuka. Dále pak na základních školách mohou děti vybírat kromě flétny už i z hry na klavír nebo kytaru. Pro elektronické nadšence také existují elektrické hudební nástroje, s kterými člověk dokáže docílit značného efektu. To že populace stárne, je nakloněno spíše nově vzniklému sortimentu elektrokol, jelikož elektrokola pomáhají především starším občanům ujet dlouhé nebo náročné trasy.

Technologické faktory

V roce 2021 bylo cca 45 % prodejů uskutečňováno prostřednictvím e-shopu a trend přesunu prodejů do online prostoru je stále rostoucí. Proto společnost musí monitorovat inovace v tomto prostředí a pravidelně aktualizovat a upravovat své internetové stránky a e-shop tak, aby co nejvíce vyhovoval potřebám zákazníka. Podnik si je vědom, že jednou z možností, jak ušetřit náklady a uspokojit zákazníka je zajištění levné, rychlé a kvalitní dopravy. Proto společnost v budoucnu zvažuje automatizovaný sklad pro co největší efektivitu svých logistických procesů.

Technologický pokrok zažívají elektrokola i hudební nástroje, proto se sortiment elektrických hudebních nástrojů čím dál více rozšiřuje například o nové modely keyboardů, elektrických kytar a digitálních pian. Tento druh pian dokonce umožňují vlastní hru doprovodit o řadu nahraných tónů a nástrojů z databáze, proto pak šikovný hudebník může jen za pomoci jednoho nástroje zastoupit celou kapelu.

Společnost by také měla sledovat nejaktuálnější marketingové nástroje a trendy, aby se dokázala nasbírat co nejvíce dat o zákazníkovi a následně se mu přiblížit.

Porterova analýza 5 sil

Porterova analýza 5 sil určuje hrozbu nových konkurentů, stávajících konkurentů, možných substitutů, vyjednávací sílu dodavatelů a odběratelů.

Potencionálně nově vstupující firmy

Pandemie koronaviru nemá negativní vliv na trh s hudebními nástroji. Lidé v karanténě nacházejí v hudebních nástrojích možnost, jak si zpestřit a zpříjemnit nelehké období. Zájem je o nové i bazarové hudební nástroje a v minulém roce se jejich prodej po celém světě zvýšil až dvojnásobně. Žádané jsou veškeré hudební nástroje, na které lze hrát doma. Preferované jsou kytary, bicí soupravy, klávesy a ukulele. [26]

Český trh s hudebními nástroji díky pandemii ale také velmi vzrostl. Dle nákupního srovnávače Heureka.cz mezi lety 2020 a 2021 segment s hudebními nástroji zaznamenal nárůst meziročně o 90 %. Prodej kláves (keyboardů) a kytar (především akustických kytar) vzrostl meziročně dvojnásobně. Dále také prodej metronomů vzrostl o 182 % nebo kapodastrů o 152 %. Zvýšil se zájem také o nahrávací techniku a vybavení pro domácí i profesionální hudební studia jako např. mikrofony, akustické obložení nebo mixážní pulty. [26]

Dle portálu Firmy.cz bylo v březnu 2022 celkem v ČR 145 firem zabývajících se prodejem hudebnin a hudebních nástrojů. [33]

Pro potencionálně nově vstupující firmy je tedy trh díky velkému nárůstu lákavý. Pro podnikání na tomto trhu není nutné žádné know-how a pro založení firmy stačí jen nezbytný kapitál pro její fungování. Z těchto důvodů musí společnost bedlivě sledovat trh, aby případně včas zareagovala na potenciální vstup nových konkurentů, kteří mohou být pro zákazníky zajímaví z hlediska nízkých cen, jelikož maloobchodní zákazníci jsou zejména orientováni na cenu.

Hrozbou by se ale také mohly stát již fungující internetové nebo kamenné obchody, které by rozšířily nabídku o hudební nástroje, stejně jako tak to CMI Music s.r.o. udělala s elektrokoly.

Konkurenti v odvětví

Na trhu s hudebními nástroji v ČR dlouhodobě dominuje Audio Partner s.r.o. Se svými internetovými stránkami Kytary.cz na trhu působí již přes 20 let. I když firma nabízí podobný sortiment hudebních nástrojů a k nim doplňků jako analyzovaná firma, tak její tržby byly v roce 2020 14krát vyšší. Velikou výhodou společnosti je prostorná kamenná prodejna v Praze a Brně a její sklady mají celkovou rozlohu 4 500 m². Rok 2018 nebyl pro společnost klíčový jen díky rekonstrukci, ale obrat společnosti poprvé překonal hranici půl miliardy Kč. To dokázala s 147 zaměstnanci a 200 000 expedovanými zásilkami. Důkazem popularity této firmy je nálepka Shop Roku 2013 a v roce 2020 byla společnost finalistou této soutěže. Kytary.cz obsluhuje maloobchod i velkoobchod a není to jen národní firma, jelikož působí již ve třinácti evropských zemích. [40]

Druhým největším konkurentem je firma Praha Music center s.r.o., známá také pod zkratkou PMC, která existuje již 31 let. Na českém a slovenském trhu je jedním z největších distributorů hudebních nástrojů, profesionální audiotechniky a life style produktů. Sortiment a zákazníci jsou podobného charakteru jako CMI Music s.r.o., velkým rozdílem je ale prostorná pražská prodejna zvaná Music City. [44]

Třetí příčka patří firmě Muziker s.r.o., která má prodejny nejen v České republice, ale také ve Slovenské republice, kde před 25 lety vznikla. Celkem působí v 31 zemích a komunikuje se zákazníky v 15 jazycích a často i pomocí rodilých mluvčích. Na Slovensku zboží nabízí v 8 prodejnách a v ČR měla do nedávna 5 prodejen, ale v březnu 2022 zrušila svoji prodejnu v HK, kde se právě nachází prodejny analyzované firmy. Muziker expeduje ročně kolem 700 000 zásilek, na e-shopu má 95 000 produktů a umožňuje dokonce platbu bitcoinem. Společnost má také pro stálé zákazníky věrnostní klub, který jim naskýtá členské výhody. [42]

Analyzovaná firma CMI Music s.r.o. by se dala zařadit na pomyslnou čtvrtou příčku. Jedním z regionálních konkurentů je Hudební centrum s.r.o., která se na trhu pohybuje již přes 30 let. [35] Menším, ale také důležitým regionálním konkurentem je 3D Music s.r.o., který se pohybuje na českém a slovenském trhu již od roku 2009. Společnost se soustřeďuje na dovoz a velkoobchodní prodej hudebních nástrojů a příslušenství od světoznámých výrobců. [24] Obě regionální společnosti mají prodejnu v HK a e-shop. Skutečné ohrožení ale nepředstavují, jelikož nemají tak veliký potenciál, aby ohrozily velké hráče.

Je důležité také zmínit nezanedbatelný vliv nesespecializovaných internetových prodejen jako společnosti Alza.cz a.s. s jejími internetovými stránkami alza.cz nebo společnosti

Internet Mall a.s. s webovými stránkami mall.cz nebo ebay.com, které nabízejí hudební nástroje a ozvučovací techniku v nižší cenové relaci. V současné době prodávají hudební nástroje v malém měřítku, otázka ale je, jaké mají ambice a v jakém množství plánují nebo neplánují prodej rozšířit. CMI Music s.r.o. ale od září 2020 začala spolupracovat s Internet Mall a.s. v rámci partnerského prodeje z důvodu potencionálního růstu obrátu tržeb.

I v současné době ale platí, že nákup hudebního nástroje má svá specifika, na což i narážejí tito zmiňovaní prodejci. Když si chce hudebník vybrat nový hudební nástroj, bere to jako něco osobitého a specifického a chce si tento okamžik užít. Při výběru je pro něj důležité, aby mohl nástroj vyzkoušet, padl mu do ruky a od odborně zdatného personálu dostal radu, který hudební nástroj bude nejlépe odpovídat jeho potřebám. Proto zákazníci stále kladou velký důraz na osobní prodej, v případě elektronických hudebních nástrojů to již tak zcela neplatí. Hudební nástroj není pouze spotřební zboží jako např. oblečení, ale srdcová záležitost, která má svému majiteli sloužit několik let. Při nákupu hraje roli kvalita, servis, záruka, termín dodání, emoce, a ne jako ve většině případech nejnižší cena. Internetové obchody ještě čelí jednomu omezení, a to specifickým požadavkům dodavatelům, které díky těmto omezením budou mít jistotu, že jejich výrobky budou dobře prezentovány. Někteří výrobci vyžadují přesně stanovenou prezentaci svých výrobků (display), poskytnutí odborného servisu a další. Na základě splnění/nesplnění požadavků je udělena prodejčům licence na prodej určitého sortimentu nástrojů (kytary, klavíry, dechové nástroje, keyboardy a další).

Je patřičné zmínit ještě jednoho internetového konkurenta, kterého se tyto dvě pravidla netýkají, jednoho z největších prodejců hudebních nástrojů na světě, a to německou společnost Thomann GmbH. Společnost funguje již od roku 1954 a pracuje v ní okolo 1 480 zaměstnanců, kteří se snaží splnit potřeby více než 15 500 000 zákazníků. Tento e-shop se mohl v březnu 2022 pyšnit nabídkou 108 825 položek, z čehož 89 % měli na skladě a prodaným zbožím za rok 2021 v hodnotě 1 390 500 milionů amerických dolarů. Německý e-shop funguje v několika jazycích a před několika lety byl zpuštěn i v české verzi. Na prodejce v ČR a v jiných zemích vytváří tento internetový obchod také tlak svoji nízkou cenovou politikou a celkovou marží. [45]

Největším konkurentem v oblasti elektrokol je pro CMI Music s.r.o. Velocentrum Voleský, s. r. o., který kromě prodejny v HK má svoji prodejnu také v Pardubicích, Přelouči a Praze. Na trhu působí již od roku 2015 a ve svém sortimentu kromě elektrokol nabízí také jízdní kola, koloběžky, helmy, oblečení a další komponenty. Zákazníkům nabízí ale jiné značky než analyzovaná firma. [47] Druhým nejvýznamnějším konkurentem je TN Trade spol. s.r.o., který má sice svoji prodejnu jen v HK, ale jsou celosvětovým

dodavatelem, protože dohromady mají v ČR a SR čtyři sklady. Společnost na trhu již působí skoro 30 let, jelikož své podnikání začala nejprve prodejem výpočetní techniky, elektra a svůj sortiment dále rozšiřovala až se dostala k prodeji elektrokol. Je prodejcem známe značky Crussis, jejíž tvář je Jaromír Jágr. [46] Dalším konkurentem je Vojtěch Kulhánek s.r.o. se svými stránkami všeprokolo.cz. Jak už název stránek napovídá, sortiment nabízí rozsáhlý, proto patří mezi top 10 největších prodejců kol a potřeb pro cyklisty v ČR. [48] Dalším konkurentem je společnost Barta.bike, která má svoji prodejnu kromě HK i v Úpici. Ve svém sortimentu mají kromě elektrokol řadu druhů kol i BMX. [25] Posledním regionálním konkurentem je společnost s názvem Jízdní kola – Chaloupka, která má svoji rozsáhlou prodejnu kol a elektrokol v centru HK. Její nevýhodou ale je neexistence vlastního e-shopu. [36]

Substituty

Největší část sortimentu CMI Music s.r.o. je tvořena hudebními nástroji, které lze dále dělit na klasické a elektronické, jenž v obou kategoriích prodává nástroje ve velkém cenovém rozpětí. Součástí sortimentu je ale také v malém množství audio technika, která může být i substitutem hudebních nástrojů, jelikož pomocí ní lze nahradit několik nástrojů a vytvořit i koncert.

Hra na hudební nástroj je jednou z možností, jak trávit svůj volný čas, existuje ale nespočet jiných koníčků, které mohou lidi dělat ve svém volném čase. Je ale obecně známo, že Češi jsou hudební národ. Společnost rozšířením sortimentu o elektrokola a následně kola podnikla důležitý krok k diverzifikaci a pokrytí více zákaznických preferencí.

Odběratelé

Společnost má hlavní tři druhy zákazníků a to maloobchodní, velkoobchodní a zadavatele veřejných zakázek. Maloobchodní zákazníky lze možno dále dělit na hudební instituce a školská zařízení a ostatní maloobchodní zákazníky, kteří tvoří většinu tržeb společnosti.

V současné době analyzovaný podnik udržuje kontakt s asi 200 hudebními institucemi (ZUŠ, konzervatoře) nebo školskými zařízeními (základní školy) po celé ČR a v cca polovině případů se jedná o aktivní spolupráci.

Společnost má řadu loajálních maloobchodních zákazníků a tito zákazníci tvoří dohromady cca 35 % obrátu maloobchodu (20 % e-shop a 15% kamenné prodejny). V současné době dochází spíše k poklesu loajálních zákazníků z důvodu, že společnost není schopna dodat veškeré objednané zboží a také zákazníci čím dál více řeší co nejvýhodnější cenu, kterou v některých případech není firma schopna docílit. E-shop je zákazníky hojně využíván, jelikož je pro ně pohodlný z hlediska výběru několika druhů způsobu platby, dopravy anebo možnosti

vyzvednutí zboží na jedné z hradeckých prodejen. U nástrojů vyšší cenové kategorie firma poskytuje bezplatné doručení a instalaci přímo u zákazníka včetně dlouholetého pozáručního servisu.

Velkoobchodních zákazníků má analyzovaná společnost menší množství a tvoří cca 20 % obratu. Je jich okolo 120 a z toho jich je 20 klíčových. Jako důležité VO zákazníky firma bere takové, jejichž odběr zboží byl vyšší než 100 000 Kč za rok ve VO cenách.

Celková loajalita zákazníků je poměrně vysoká, jelikož loajální zákazníci uskutečňují 2/3 objemu prodeje, to je odrazem firemní snahy budovat a následně udržovat přátelské vztahy. Společnost podniká ale stále kroky pro přilákání nových odběratelů, a to pomocí hudebních veletrhů, sociálních sítí, internetového marketingu a dalšími způsoby.

V březnu roku 2022 společnost nabízela a prodávala cca 9 400 položek ve velkém cenovém rozpětí. Jedná se v cca 98 % o nové zboží, ale jako e-shop na základě zákonných podmínek na odstoupení od kupní smlouvy u distančního prodeje se nevyhnou vrácení zboží zákazníkem ve 14denní lhůtě (v jejich případě nabízejí až možnost vrácení v 30denní lhůtě), tedy také nabízí vrácené zboží (rozbalené) či použité zboží, tzv. B-stock.

Dodavatelé

Dodavatelé společnosti by se dali rozdělit na dvě velké skupiny, a to dodavatelé hudebních nástrojů a jejich příslušenství a dodavatelé elektrokol, kol a vše k nim potřebné.

Tabulka č. 4 znázorňuje vývoj hodnoty dodaného zboží za posledních 5 let. Největší nárůst byl mezi lety 2017 a 2018, jelikož od roku 2018 došlo k navýšení cen u firmy Yamaha cca o 10 % a zavedení systému zpětných bonusů po dodání zboží za splnění čtvrtletních odběrů.

Tabulka 4: Hodnoty dodaného zboží CMI Music s.r.o. (v tis. Kč)

Roky	2016	2017	2018	2019	2020
Dodané zboží	47 445	45 036	53 537	52 108	52 000

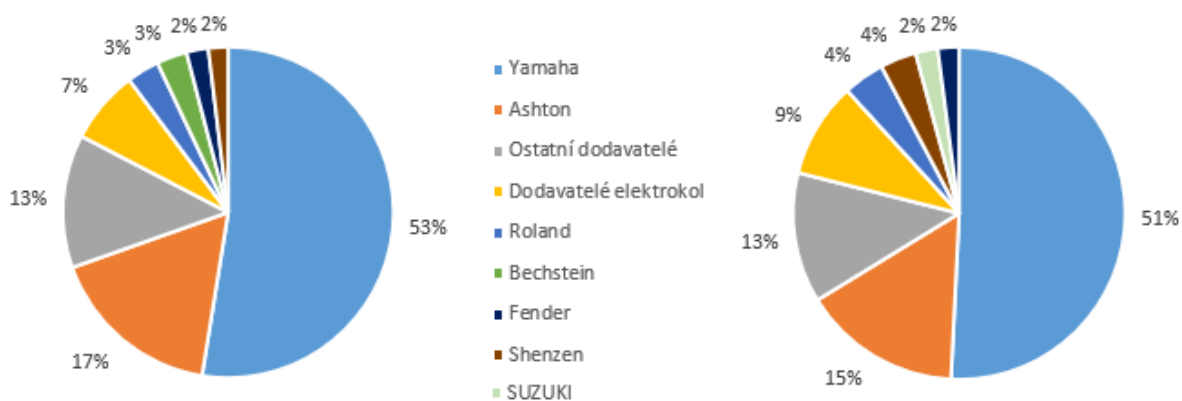
Zdroj: vlastní zpracování dle vnitropodnikových údajů

Graf č. 1 porovnává procentuální rozložení dodavatelů společnosti v roce 2019 a 2020. Mezi těmito lety není výrazný rozdíl, v roce 2019 bylo do společnosti dodáno zboží v hodnotě 52 107 822 Kč a v roce 2020 v hodnotě 52 000 439 Kč. Došlo ale k nárůstu dodaného cyklistického sortimentu o 1 097 250 Kč, což je nárůst o dvě procenta a v roce 2020 už 9 % objemu dodaného zboží bylo tvořeno cyklistickým zbožím.

Z grafů je na první pohled patrné, že největším dodavatelem je firma Yamaha Music Central Europe se svojí značkou Yamaha, jejíž dodávky tvoří více jak 50 % hodnoty veškerých ročních dodávek. V roce 2020 do společnosti dorazilo zboží japonské značky Yamaha v hodnotě 26 410 573,83 Kč, což bylo 51 % objemu veškerého dodaného zboží. Spolupráce s tímto dodavatelem je pro firmu klíčová již od začátku jejího podnikání. Důkazem důležitosti značky Yamaha pro CMI Music s.r.o. je, že zboží této značky tvoří stabilně 50 % ročního obrátu podniku. Za dlouholetou spolupráci se podařilo CMI Music s.r.o. stát jedním z leaderů v prodeji zboží značky Yamaha na českém trhu. Firma také obdržela nálepku Yamaha specialista a obchodní licenci, díky které má pravomoc prodávat klavíry této značky.

Společnost má skladem 25-30 % výrobků značky Yamaha dle aktuálních dodávek zboží, jelikož nyní jsou dodací lhůty delší a např. u klavíru až 12 měsíců, Yamaha má multisortimentní záběr od strun až po koncertní mistrovské klavíry, proto cca 3 600 položek zboží této značky lze nalézt na e-shopu CMI Music s.r.o.

Graf 1: Dodavatelé CMI Music s.r.o. v roce 2019 a 2020 (v %)



Zdroj: vlastní zpracování dle vnitropodnikových údajů

Druhým nejvýznamnějším dodavatelem je australská společnost Australis Music Group (značka Ashton), i když většina nástrojů je vyrobena v Číně. Značka Ashton v roce 2020 tvořila 15 % hodnoty veškerého dodaného zboží, kde většinu přijatého zboží tvořily keyboardy a kytary.

Ostatní dodavatelé dodávají zboží ve výrazně menším množství, ale v rámci dodavatelsko odběratelského řetězce hrají důležitou roli, jelikož jsou dodavateli svých značek, které jsou známé a žádané pro určité hudební nástroje. Podíl na dodaném zboží se pohybuje v řádu procent, ale hodnota dodaného zboží přesahuje minimálně jeden milion korun. V posledních dvou letech lze mezi tyto značky zařadit japonskou značku Roland se svými elektronickými

hudebními nástroji jako elektronické bicí, keybordy nebo digitální piana. Dále také německou značku C.Bechstein známou díky svým velmi kvalitním, ale cenově vyšším pianinám a klavírům. Americká značka Fender je výrobcem elektrických a basových kytar. Shenzen je čínským dodavatelem klavírových stoliček a Suzuki je primárním dodavatelem harmonik.

Mezi klíčové dodavatele elektrokol patří pět dodavatelů. Jedním z nich je pražská společnost Progress cycle a.s., která dodává například elektrokola značky Giant a Liv, přilby značky Bell, cyklistické vybavení od výrobce Giro a další. Tento dodavatel je pro CMI Music s.r.o. nejdůležitější a dodávky od této firmy v roce 2020 tvořily 61 % dodávek nově vzniklého sortimentu v oblasti elektrokol, což bylo zároveň 5,6 % celkového dodaného zboží a tím se tato společnost stala v roce 2020 třetím největším dodavatelem CMI Music s.r.o. Cyklomax, spol. s.r.o. je druhým nejvýznamnějším dodavatelem v cyklistickém sortimentu s 18 % a je předním dodavatelem značky Rock Machine, která je známá především svými horskými a trekovými elektrokolami. Dodává také cyklistické komponenty značky MAX1. Tato společnost má i logistické centrum v Srchu u Pardubic, což je od analyzovaného podniku pouhých 15 km. Activemedical s.r.o. je dodavatelem různých druhů elektrokol značky Lectron, své logistické centrum má ale až v Hustopečích u Břeclavi, což je jedním z důvodů, proč dodávky tvoří jen 11 % z dodávek elektrokol. Dalším v pořadí čtvrtým nejvýznamnějším dodavatelem s 6 % je 4EVER, s.r.o. ze Studánky u Ostravy, která je dodavatelem stejnojmenné značky. Pátým a zároveň nejméně významným dodavatelem se 4 % Olympia Kerékpár z Budapeště, který dodává elektrokola.

Další dodavatelé jsou začleněny mezi ostatní dodavatele a tito drobní dodavatelé v minulých letech dodali celkem 13 % objemu zboží. Mezi tyto dodavatele patří například Gewa, Schlagwerk, ale i drobné dodávky mezi konkurenty.

S každým z těchto dodavatelů má společnost uzavřeny za sjednaných podmínek rámcové obchodní smlouvy, jejichž součástí jsou například roční finanční bonusy za odebrané zboží, množstevní slevy a další. V posledních letech se daří CMI Music s.r.o. splňovat podmínky pro získání finančních bonusů za odebrané zboží od dodavatelů značky Yamaha, Ronald a Fender.

Vyjednávací sílu dodavatelů by se dalo shrnout tak, že společnost je závislá na jednom dodavateli hudebnin a elektrokol a výpadek dodávek zboží od těchto dodavatelů nebo nastavení jiných horších podmínek by pro ni měl fatální následky.

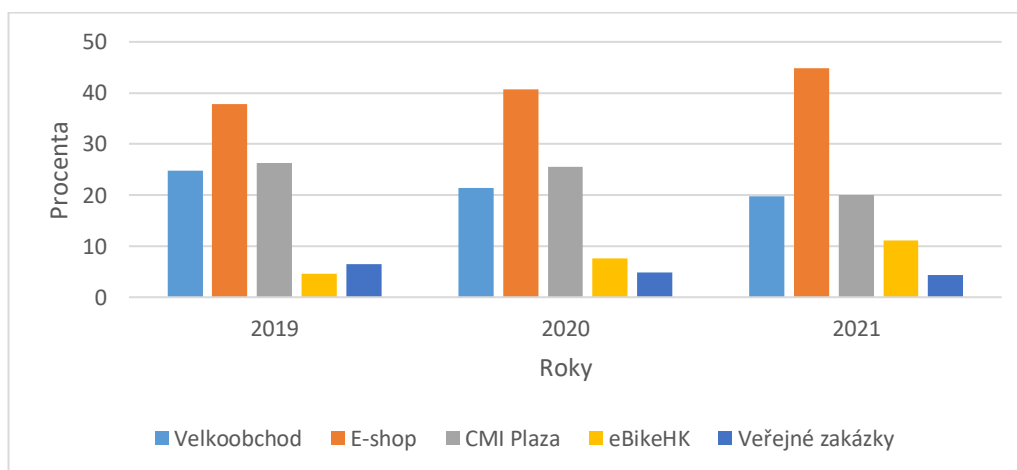
3.3 Analýza mikrookolí podniku

Analýza mikrookolí podniku bude provedena pomocí finanční analýzy a BCG matice.

Finanční analýza

Graf č. 2 znázorňuje procentuální rozložení tržeb společnosti v letech 2019–2021. Většina prodejů je uskutečněna pomocí internetového prostředí tedy na e-shopu společnosti. Tento trend stále roste, v roce 2019 nákupy z e-shopu tvořily 37,85 % z tržeb a v roce 2021 to bylo ale již 44,86 % tržeb z celkových ročních tržeb, které v roce 2021 činili 59 087 tis. Kč. Tomuto nárůstu výrazně přispěla pandemie COVID-19, kdy byly kamenné prodejny na základě vládních opatření uzavřeny a zákazníci byli nuceni nakupovat po internetu. Tento fakt potvrzují i sloupce znázorňující podíl tržeb uskutečněných v kamenné prodejně CMI Plaza, kde je trend klesající. Tržby prodejny eBikeHK naopak rostou, což je příčina současného boomu na trhu elektrokol. Veřejné zakázky zaznamenaly také pokles, jelikož díky pandemii došlo ke zkrácení státních rozpočtů a dotací, zavření divadel, škol a přechodu na online výuku, a tudíž nemožnost výuky kroužků hry na hudební nástroj. Procento tržeb plynoucích z velkoobchodu se také snižuje z důvodu pandemie a přesunu veškerých obchodů do online prostředí, a ne všichni menší prodejci hudebních nástrojů na tuto nově vzniklou situaci byli schopni reagovat (typicky menší regionální maloobchodní prodejna s hudebními nástroji bez internetového obchodu).

Graf 2: Rozložení tržeb CMI Music s.r.o. v jednotlivých letech (v %)



Zdroj: vlastní zpracování dle vnitropodnikových údajů

Tabulka č. 5 znázorňuje vývoj celkových tržeb CMI Music s.r.o. v porovnání s jejími již zmíněnými konkurenty. Chybí pouze společnost 3D Music s.r.o. z důvodu toho, že se jedná o mikro podnik, proto není povinna zveřejňovat výkaz zisku a ztráty a rozvahu. Zveřejňuje pouze výkazy ve zkráceném rozsahu. Z tohoto důvodu není u ní možné provést podrobnou

finanční analýzu a v této kapitole nebude již zmíněna. Tabulka č. 5 potvrzuje dominanci společnosti Audio Partner s.r.o., jejíž tržby každý rok znatelně rostou. V roce 2016 měla tržby 6,8krát větší než analyzovaná firma a v roce 2020 již 14,2krát vyšší. Praha Music center s.r.o. má tržby průměrně 5krát větší než CMI Music s.r.o. Rozdíl mezi Muziker s.r.o. a CMI Music s.r.o. již není tak drastický, průměrně má tržby každý rok větší 1,9krát. Oproti ale hradeckému konkurentovi Hudební centrum s.r.o. má tržby CMI Music s.r.o. v průměru ročně 3,4krát vyšší. Údaj o tržbách hradeckého konkurenta v roce 2020 chybí, jelikož účetní závěrka z tohoto roku není k dispozici, z tohoto důvodu nebylo možné provést finanční analýza tohoto roku.

Tabulka 5: Vývoj tržeb CMI Music s.r.o. a jejich konkurentů (v tis. Kč)

Společnosti	2016	2017	2018	2019	2020
CMI Music s.r.o.	58 669	54 651	62 040	68 539	64 368
Audio Partner s.r.o.	399 728	472 160	583 084	700 872	916 500
Praha Music center s.r.o.	271 073	319 424	328 908	335 327	298 702
Muziker s.r.o.	74 324	114 934	140 583	140 576	102 039
Hudební centrum s.r.o.	18 475	17 179	18 396	18 367	-

Zdroj: vlastní zpracování dle [37]

Tabulka č. 6 porovnává zisk před odečtením úroků a daní (EBIT) CMI Music s.r.o. a jejími konkurenty v posledních pěti letech. Pořadí společností je obdobné jako u jejich porovnání z hlediska tržeb. V roce 2017 se společnost CMI Music s.r.o. dostala do ztráty, důvodem je zavedení nového distribučního systému japonskou značkou Yamaha do Evropy. Díky tomuto systému došlo ke snížení maloobchodních cen zboží a také poklesu celkové obchodní marže. Japonská společnost byla prakticky donucena orgány Evropské komise ke změně, protože jinak jí hrozily sankce v miliónech eur. Systém spočívá v liberální evropské cenové politice a v dodávání a prodeji zboží bez omezení skoro všem velkoobchodním partnerům. Díky tomuto systému došlo v roce 2017 nejen k zhoršení zisku, ale většiny finančních ukazatelů. Důsledek správně podniknutých kroků podniku je, že od roku 2018 podnik již opět vykazuje zisk. Hudební centrum s.r.o. ale od roku 2017 vykazuje ztrátu.

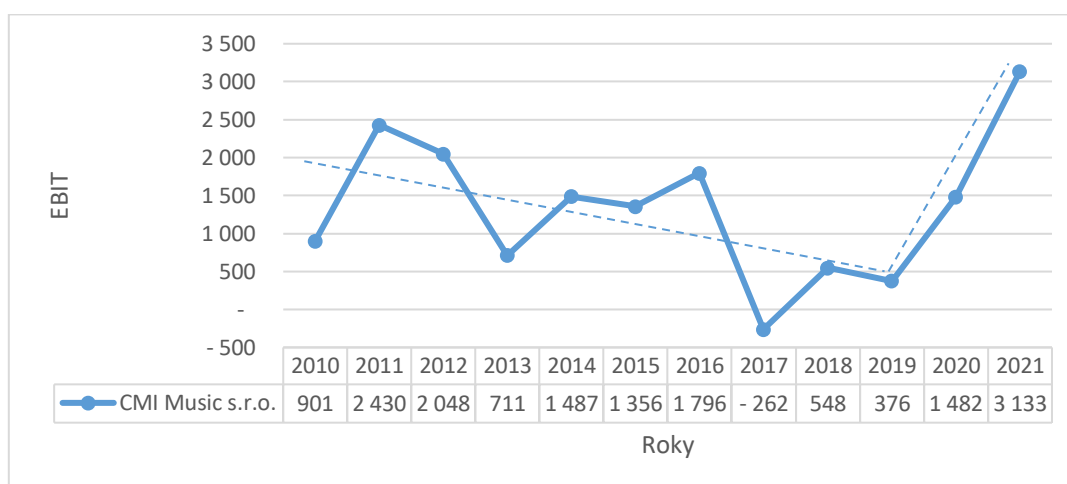
Tabulka 6: Vývoj zisku CMI Music s.r.o. a jejich konkurentů (v tis. Kč)

Společnosti	2016	2017	2018	2019	2020
CMI Music s.r.o.	1 796	- 262	548	376	1 482
Audio Partner s.r.o.	15 532	8 841	8 454	26 474	30 894
Praha Music center s.r.o.	8 095	15 028	4 250	7 735	10 526
Muziker s.r.o.	1 477	2 002	1 940	3 372	1 606
Hudební centrum s.r.o.	290	- 2	- 22	- 722	-

Zdroj: vlastní zpracování dle [37]

Graf č. 3 zobrazuje vývoj zisku CMI Music s.r.o. za posledních 11 let. Vývoj zisku je proměnlivý a nestálý, proto přerušovanou čarou jsou znázorněny dva trendy. Kolísavost zisku si v mnoha případech neumí vysvětlit ani samotná společnost a na celkový roční výsledek hospodaření má vliv mnoho vnitřních a vnějších faktorů. Od roku 2010 do 2018 je trend zisku klesající a od roku 2019 až 2021 má zisk rostoucí trend. Nelze ale říct, že zisk mezi lety 2010 až 2018 prudce klesal nebo byl podnik především ztrátový. Ztrátu vykazovala společnost jen v roce 2017, kde příčina byla již zmíněna. Od roku 2019 ale zisk strmě vzrostl, na což mělo velký vliv rozšíření sortimentu v oblasti elektrokol a následné využití příležitosti v období proticovidových vládních opatření v letech 2020-2021.

Graf 3: Vývoj zisku CMI Music s.r.o. (v tis. Kč)



Zdroj: vlastní zpracování dle [37]

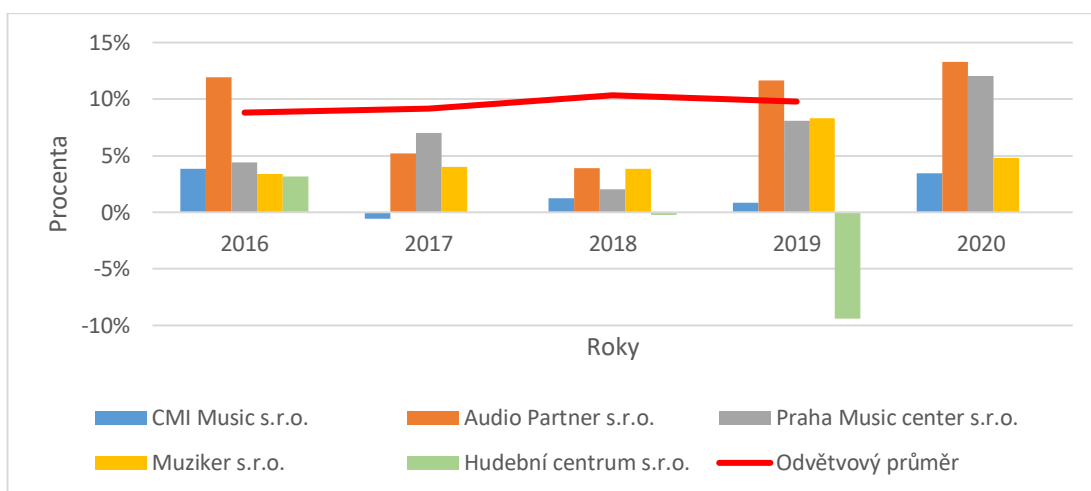
Pro snadnější porovnání konkurentů budou místo jejich názvů použity zkratky společností, a to zkratka CMI pro CMI Music s.r.o., AP pro Audio Partner s.r.o., PMC pro Praha Music center s.r.o., MU pro Muziker s.r.o. a HC pro Hudební centrum s.r.o.

Poměrové ukazatele

Graf č. 4 porovnává rentabilitu aktiv analyzovaných pěti konkurentů s odvětvovým průměrem získaným ze stránek Ministerstva průmyslu a obchodu, kde byly vybrány jako nejbližší data pro maloobchod, kromě motorových vozidel. Maloobchodní průměr je vyznačen červenou linií. Chybí průměrná data pro maloobchod pro rok 2020, jelikož v březnu 2022 nebyla k dispozici. Nejvyšší celkovou výkonnost firmy má společnost AP, která překonala odvětvový průměr v roce 2016 a 2019. CMI měla nejvyšší produkční sílu v roce 2016 a to 3,84 %, ale i toto číslo bylo daleko od průměru. V roce 2017 bylo její ROA záporné díky změně distribučního systému,

ale od roku 2019 už celková efektivnost roste. Záporný trend produkční síly ale vykazuje HC, z důvodu zvyšující se ztráty.

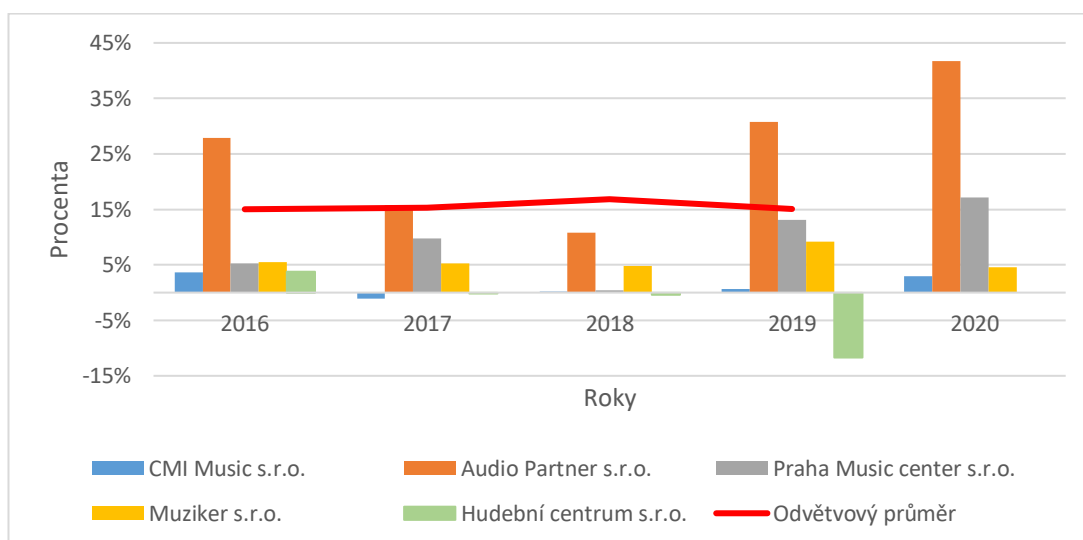
Graf 4: Rentabilita aktiv konkurentů v hudebním odvětví (v %)



Zdroj: vlastní zpracování dle [37]

Graf č. 5 zobrazuje rentabilitu vlastního kapitálu, kde červenou linií je opět zvýrazněn odvětvový průměr. CMI v roce 2017 a HC v roce 2017 až 2019 vykazovaly dokonce záporné ROE, hodnota byla tedy nižší než úroková míra bezrizikových cenných papírů pro investici zcela nevhodné. CMI na tom byla ale dokonce ještě hůře v roce 2016 a 2017 než HC, od roku 2018 ale nabrala rostoucí trend a HC klesající. Vysokou výnosnost kapitálu vykazuje společnost AP, která kromě překonání odvětvového průměru měla v roce 2016, 2017 a 2019 vyšší ROE než náklady vlastního kapitálu v daném odvětví.

Graf 5: Rentabilita VK konkurentů v hudebním odvětví (v %)



Zdroj: vlastní zpracování dle [37]

Likvidita společnosti CMI je vyšší než jejích konkurentů a často v minulých letech přesáhla doporučenou hodnotu nebo odvětvový průměr. Podnik je schopen hradit své běžné závazky včas, ale finanční prostředky společnosti nejsou ukládány efektivně. Příloha A obsahuje výpočty všech tří druhů likvidit mezi lety 2016 až 2020 u pěti konkurentů. [41]

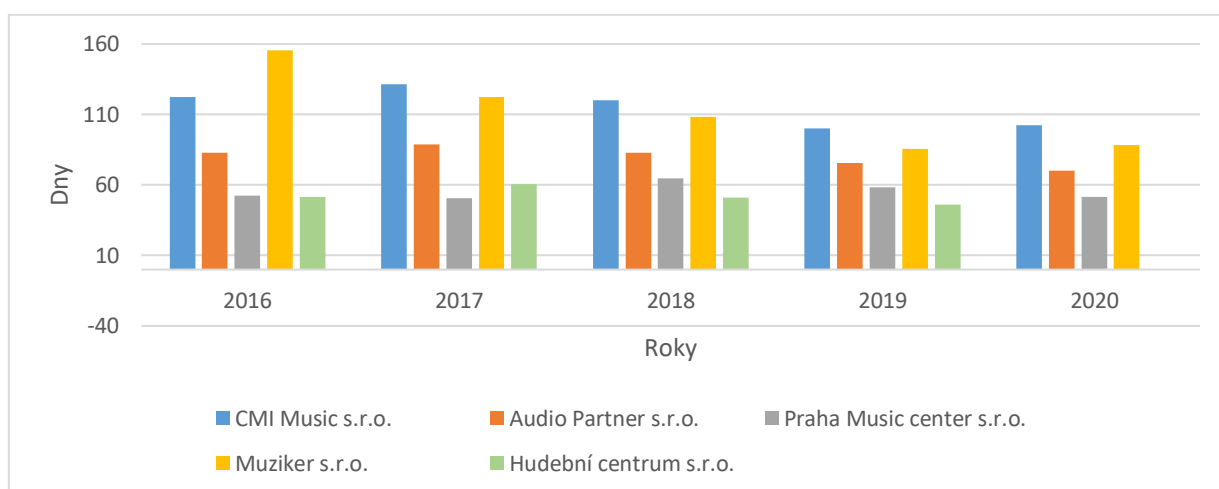
Okamžitá likvidita L1 se z 0,80 v roce 2016 zvýšila již na 2,56 v roce 2020, přitom odvětvový průměr se pohybuje okolo 0,40 a pro ČR bývá doporučeno pásmo 0,2 až 1,1, které dodržela jen v roce 2016 a 2017. Důvodem je nadbytečné držení peněžních prostředků ve vztahu k jejím krátkodobým závazkům. Společnosti AP, PMC a MU mají značně nižší L1, která ve většině případů nedosahuje ani doporučeného minima. Společnost HC se drží dlouhodobě okolo hladiny 1. U okamžité likvidity ale platí, že nedosáhnutí spodní hranice nemusí značit finanční problémy firmy. [41]

Pohotová likvidita L2 společnosti CMI má také rostoucí trend a od roku 2016 do 2020 vzrostla z 1,26 na 2,87. Odvětvový průměr je pohybuje ale okolo 0,80 a doporučený rozsah je od 1 až 1,5, kterého CMI dosáhla jen v roce 2016. Pro vedení a akcionáře společnosti ale takto vysoká hodnota příznivá není. HC je nejbližší CMI, jelikož osciluje na hranici 1. AP, PMC a MU je dlouhodobě drželi pod hladinou 0,5, ale PMC a MU už v roce 2020 přesáhli hladiny 1, jelikož zvýšili množství oběžných aktiv. [41]

I běžná likvidita L3 společnosti CMI je vyšší než u jejích konkurentů, v posledních pěti letech se pohybovala mezi 4,66 a 7,28, i když doporučené rozmezí je 1,5 až 2,5 nebo v některých literaturách 2. V tomto rozmezí se daří držet HC, MU a v posledních dvou letech PMC. AP se dlouhodobě pohybuje na průměrné hladině odvětví, která je 1,30. Důvodem tak vysokých čísel u CMI je velké množství držení zásob vůči svým krátkodobým závazkům. [41]

Z grafu č. 6 je patrné, že největší zásoby v poměru ke svým tržbám drží společnost CMI a MU, systém just-in-time jim tedy nic neříká. V tomto odvětví je ale využívání tohoto systému jen velmi těžko realizovatelné a rizikové, jelikož velká část zboží je dovážena z Číny, Austrálie nebo Japonska a dodací lhůty jsou dlouhé. Potřeby zákazníků se ale mohou rychle měnit, proto společnosti musí mít patřičné zásoby. V době pandemie se velké zásoby CMI ukázaly jako výhodou, protože i v největším výpadku dodávek zboží byla stále konkurenceschopná a měla zákazníkům co nabízet. Dlouhodobé udržení takto vysokých zásob je ale nákladné na skladování i manipulaci. Ostatní konkurenti se drží mezi hranicí 50 až 80 dnů. Společnosti se ale daří dobu obratu zásob snižovat a ze 120 dnů ji snížila již na 100 v roce 2020.

Graf 6: Doba obratu zásob konkurentů v hudebním odvětví (ve dnech)



Zdroj: vlastní zpracování dle [37]

Tabulka č. 7 porovnává dobu obratu pohledávek a dobu obratu závazků konkurentů v odvětví. Doba obratu závazků je v každém roce u všech konkurentů delší než doba obratu pohledávek, tudíž není narušena finanční rovnováha ve firmě. Doba obratu pohledávek by měla být kratší než běžná doba splatnosti faktur tedy 30 dní, což je u všech společností kromě PMC dodržováno, jelikož má společnost velké množství krátkodobých pohledávek vůči svým tržbám. PMC je ale velká společnost a lhůta se pohybuje v průměru okolo 35 dnů, což z hlediska svého postavení může tolerovat. Dle občanského zákoníku je tolerován horizont do 60 dnů dokonce i 90 dnů, jestliže se ani jedna strana nedostane do finančních problémů. Společnost CMI má klesající trend u doby obratu pohledávek, platební morálka odběratelů se tedy zlepšila a díky tomu zkracuje i dobu obratu závazků, kterou má z konkurentů nejnižší.

Tabulka 7: Doba obratu pohledávek a závazků konkurentů (ve dnech)

Společnosti	2016	2017	2018	2019	2020
CMI Music s.r.o. DOP	16,24	17,75	13,71	10,60	7,11
CMI Music s.r.o. DOZ	35,95	26,01	25,46	24,29	23,18
Audio Partner s.r.o. DOP	1,49	16,22	19,84	15,99	10,38
Audio Partner s.r.o. DOZ	78,36	98,13	105,52	83,17	65,87
Praha Music center s.r.o. DOP	37,18	39,30	27,79	37,98	35,98
Praha Music center s.r.o. DOZ	96,86	106,97	98,48	61,05	47,87
Muziker s.r.o. DOP	39,71	9,63	2,28	1,96	6,97
Muziker s.r.o. DOZ	106,64	81,94	43,60	16,53	16,26
Hudební centrum s.r.o. DOP	16,45	11,23	15,66	16,21	
Hudební centrum s.r.o. DOZ	54,56	60,16	48,96	30,30	

Zdroj: vlastní zpracování dle [37]

Ukazatele úrokového krytí u jednotlivých společností znázorňuje tabulka č. 8. Vypovídá o tom, kolikrát celkový zisk pokryje úrokové náklady, tudíž čím větší číslo, tím pro firmu lepší. V zahraničí je doporučován pětinasobek a v ČR dokonce osminásobek. Rok 2016 a 2020 byl nejúspěšnější pro všechny společnosti, byly tedy schopné bez problému platit úroky vyskytnuté díky dluhovému financování a mohly se zadlužit ještě více. U CMI je to způsobeno nejvyššími zisky a nejnižšími nákladovými úroky v těchto letech. Rok 2017 byl u CMI záporný díky již zmíněnému zápornému zisku díky změně distribučního systému značky Yamaha. HC má ve svém řádku 0 jelikož v minulých letech společnost měla nulové nákladové úroky.

Tabulka 8: Úrokové krytí konkurentů v hudebním odvětví

Společnosti	2016	2017	2018	2019	2020
CMI Music s.r.o.	15,48	-1,81	3,68	2,91	15,77
Audio Partner s.r.o.	24,08	10,60	4,31	16,72	27,81
Praha Music center s.r.o.	8,70	12,45	2,13	8,29	25,99
Muziker s.r.o.	27,87	4,09	6,49	19,72	160,60
Hudební centrum s.r.o.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Zdroj: vlastní zpracování dle [37]

Vertikální analýza aktiva a pasiv

Pro lepší komparaci podniků různých velikostí v odvětví byla u společností CMI Music s.r.o., Audio Partner s.r.o. (největší hráč na trhu) a Hudební centrum s.r.o. (Hradecký konkurent) provedena vertikální analýza rozvahy. Procentuální rozdělení aktiv a pasiv mezi lety 2016 až 2020 těchto společností je znázorněno v příloze B, C, D.

Při vertikální analýze strany pasiv neboli finanční struktury společností se nejvíce odvětvovému průměru blížila společnost AP, u které VK tvoří v průměru v posledních pěti letech 25 % a CK 75 %. Jako jediná ze tří společností upřednostňuje financování cizími zdroji než vlastními zdroji, a proto se její podnikání může zdát na první pohled rizikové. Skoro veškerý CK je tvořen krátkodobými závazky, tedy dodavatelskými úvěry. Odvětvový průměr se ale pohybuje okolo 45 % VK a 55 % CK. Poměr financování CMI je v průměru 80 % VK a 20 % CK, jedná se tedy o nerizikové financování, ale nákladné. HC je ve financování odváznější než CMI, jelikož VK tvoří v průměru 70 % pasiv a CK 30 % pasiv. [41]

Po provedení vertikální analýzy aktiv bylo zjištěno, že odvětvovému průměru, který strukturu majetku rozděluje přibližně na 50 % stálých aktiv a 50 % oběžných aktiv se naopak blíží více hradecké společnosti. Stálá aktiva společnosti CMI mají klesající trend a od roku 2016 klesla ze skoro 41,71 % na 30,62 % v roce 2020. Na tento pokles by mohlo být nahlíženo negativně z hlediska neuskutečňování investic. Jelikož se jedná o maloobchod, tak společnost není nucena

investovat do nových výrobních strojů a v roce 2014 koupila budovu, ve která vybudovala svoji druhou prodejnu, tudíž nemá nyní potřebu investovat do dalších nemovitostí. Společnost HC drží své rozložení majetku dlouhodobě vyrovnané 50:50 procent. Společnost AP má výrazně nejnižší procento stálých aktiv, a to v průměru 6,5 %. Většinu majetku a to až 70 % má investováno v zásobách. Doba obratu zásob ale není výrazně vysoká, jelikož má nejvyšší tržby ze všech konkurentů a jedná se o největšího hráče na trhu. [41]

Bankrotní a bonitní modely

Pro další finanční posouzení podniků byla vybrána Soustava bilančních analýz podle Rudolfa Douchy, která nabízí rychlé zhodnocení situace podniku. Konkrétně Bilanční analýza I, která je tvořena čtyřmi základními ukazateli a to stability, likvidity, aktivity a rentability. Podnik s hodnotou vyšší než 1 je brán jako dobrý, 0,5 až 1 je bráno jako šedá zóna a výsledek menší než 0,5 je brán jako nevyhovující. Nejhůře dopadla společnost HC, z důvodu toho, že nejvyšší váha tohoto ukazatele je věnována rentabilitě a tato společnost měla v posledních letech záporný hospodářský výsledek za účetní období viz tabulka č. 9. CMI se dlouhodobě drží v šedé zóně, ale v posledních letech s rostoucím trendem, což je nutné brát jako pozitivum. Nejlépe dopadla společnost MU a AP, kde je to způsobeno především vysokým poměrem zisku a VK a u AP také malým množstvím stálých aktiv.

Tabulka 9: Bilanční analýza I podle Rudolfa Douchy konkurentů v hudebním odvětví

Společnosti	2016	2017	2018	2019	2020
CMI Music s.r.o.	0,98	0,73	0,54	0,58	0,68
Audio Partner s.r.o.	2,14	1,67	1,41	2,47	3,02
Praha Music center s.r.o.	0,45	0,59	0,28	2,71	4,22
Muziker s.r.o.	2,73	1,79	2,29	3,38	4,67
Hudební centrum s.r.o.	0,52	0,39	0,39	-0,01	-

Zdroj: vlastní zpracování dle [37]

Pro posouzení hrozícího bankrotu konkurenčních společností bylo vypočteno Altmanovo Z-skóre, které je vhodné použít i pro malé podniky, jelikož nepracuje s tržní hodnotou podniku, která by byla obtížně zjistitelná viz tabulka č. 10. I tak ale model není úplně přizpůsoben podmínkám v ČR. Dle tohoto modelu žádnému z podniků nehrozí bankrot a v každém roce podniky přesáhly alespoň hodnotu 2, přičemž ve většině případech i 2,6, která značí, že je podnik prosperující. CMI a HC dosahuje vysokých a rostoucích hodnot díky malému podílu CK v pasivech. PMC má nižší hodnoty především z důvodu nižšího pracovního kapitálu.

Tabulka 10: Altmanovo Z-Scóre konkurentů v hudebním odvětví

Společnosti	2016	2017	2018	2019	2020
CMI Music s.r.o.	9,16	10,30	10,29	11,06	12,69
Audio Partner s.r.o.	3,58	2,26	2,02	3,30	3,15
Praha Music center s.r.o.	2,41	2,14	2,30	3,81	5,94
Muziker s.r.o.	4,49	4,41	6,32	10,89	13,28
Hudební centrum s.r.o.	6,48	6,48	6,59	6,76	-

Zdroj: vlastní zpracování dle [37]

Pro posouzení, zda konkurenční podniky v odvětví vytvářejí hodnotu byl použit bankrotně-bonitním modelem IN05, který je více přizpůsoben podmínkám českým podnikům, a proto již není tak optimistický a má vysokou vypovídající schopnost. I v tomto modelu má nejvyšší váhu rentabilita, proto HC dopadlo nejhůře pod hranici 0,9, která odděluje pásmo bankrotu od šedé zóny viz tabulka č. 11. Analyzovaná společnost je na tom dobře a drží se u hranice 1,6, která odděluje podniky vytvářející hodnotu.

Tabulka 11: IN05 konkurentů v hudebním odvětví

Společnosti	2016	2017	2018	2019	2020
CMI Music s.r.o.	1,85	1,28	1,53	1,54	2,39
Audio Partner s.r.o.	1,78	0,92	0,60	1,45	1,97
Praha Music center s.r.o.	0,91	1,14	0,55	1,03	2,02
Muziker s.r.o.	1,67	0,74	1,05	2,47	8,19
Hudební centrum s.r.o.	0,70	0,58	0,62	0,34	-

Zdroj: vlastní zpracování dle [37]

Shrnutí finanční analýzy

V porovnání s konkurenty finanční analýza CMI Music s.r.o. nedopadla nejlépe. Nejhůře si vedla celkově v roce 2017, kdy měla záporný zisk a následně i rentabilitu, což byl důsledek již zmíněné změny distribučního systému společnosti Yamaha. Společnost má přebytečnou likviditu oproti konkurentům i odvětvovému průměru, kterou místo žádaného snižování zvyšuje. Společnost drží příliš velké množství skladových zásob, což je pro ni nákladné, ale v době největší vlny pandemie se pro ni ukázaly jako velké plus. Pozitivum je, že doba obratu pohledávek je u společnosti nižší než doba obratu závazků, tedy není narušena finanční rovnováha a tato čísla se společnosti daří stále zmenšovat. Společnost také ve velmi malé míře využívá financování cizími zdroji, což je pro ni nákladné a místo zvyšování tento podíl financování naopak snižuje. Příznivě lze ale u společnosti hodnotit zvyšující se tržby kamenné prodejny eBikeHK, která si na trhu vybudovala již dobré jméno i při proticovidových opatřeních.

BCG matice

Společnost CMI Music s.r.o. poskytla interní informace, na základě kterých byly vytvořeny z prodávaného zboží společnosti dvě BCG matice.

U vybraných druhů neboli spíše skupin zboží doložila společnost údaje o tom, jak se v roce 2019 jednotlivé skupiny zboží podílely na celkových tržbách. Pro určení relativního tržního podílu vybrané společnosti byly tržby za zboží v roce 2019 prorovnány s jejím největším hradeckým konkurentem Hudební centrum s.r.o. Tržby městského konkurenta za jednotlivém zboží byly určeny na základě kvalifikovaného odhadu ředitele CMI Music s.r.o. vycházející ze zaností o konkurentovi. Následně byl pomocí poměru vypočten relativní tržní podíl cmi music s.r.o. viz tabulka č. 12.

Tabulka 12: Tržby CMI Music s.r.o. a Hudební centrum s.r.o. v roce 2019 (v tis. Kč)

	Zboží	Tržby CMI Music s.r.o.	Tržby Hudební centrum s.r.o.	Relativní tržní podíl
1	Digitální piana	18 506	3 306	5,597
2	Keyboardy	10 281	2 571	3,998
3	Klasické a akustické kytary	11 652	3 673	3,172
4	Dechové nástroje	6 854	1 653	4,146
5	Domácí audio	1 713	735	2,332
6	Ukulele	1 371	367	3,732
7	Smyčcové nástroje	3 427	1 286	2,665
8	Ozvučení	4 112	551	7,463

Zdroj: vlastní zpracování dle vnitropodnikových údajů

Tabulka č. 13 vznikla obdobným způsobem jako tabulka č. 12, s tím rozdílem, že relativní tržní podíl CMI Music s.r.o. byl vypočten s pomocí porovnání s lídrem na trhu a to Audio partner s.r.o. a jedná se o tržby z roku 2020.

Tabulka 13: Tržby CMI Music s.r.o. a Audio partner s.r.o. v roce 2020 (v tis. Kč)

	Zboží	Tržby CMI Music s.r.o.	Tržby Audio partner s.r.o.	Relativní tržní podíl
1	Digitální piana	16 736	174 135	0,096
2	Keyboardy	9 655	146 640	0,066
3	Klasické a akustické kytary	8 368	229 125	0,037
4	Dechové nástroje	5 149	82 485	0,062
5	Domácí audio	3 862	9 165	0,421
6	Ukulele	1 931	18 330	0,105
7	Smyčcové nástroje	3 218	64 155	0,050
8	Ozvučení	1 287	54 990	0,023

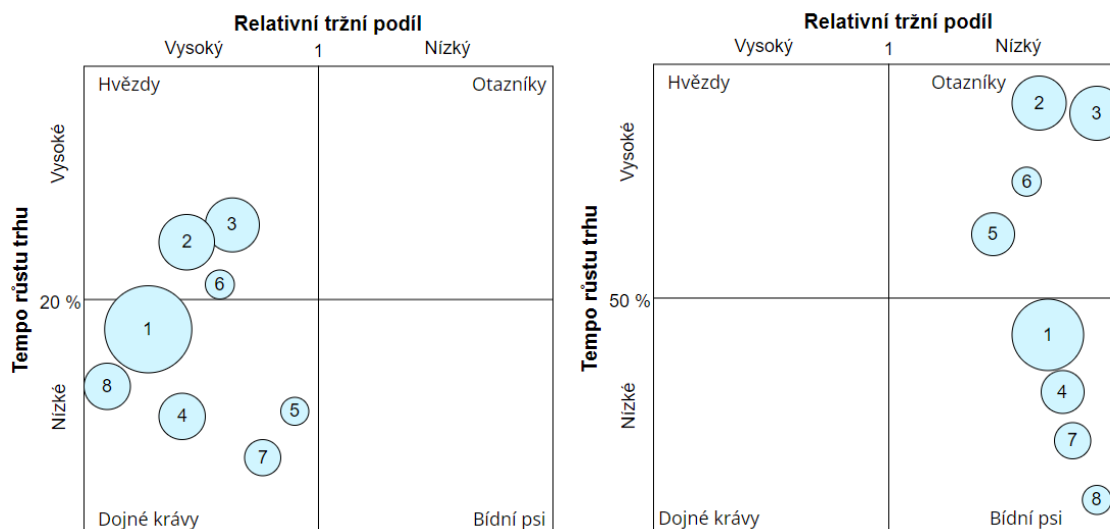
Zdroj: vlastní zpracování dle vnitropodnikových údajů

Obrázek č. 5 porovnává dvě BCG matice sestavené za pomoci zjištěných údajů z tabulky č. 12 a č. 13. BCG matice na pravé straně vychází z relativního tržního podílu CMI Music s.r.o. zjištěného pomocí porovnání s lídrem na trhu. Vypočtená hodnota u veškerého nabízené zboží je menší než 1, proto se zboží nachází v kvadrantu otazníků nebo bídných psů. BCG matice na levé straně je sestavena na základě výpočtu tržního podílu v porovnání s hradeckým konkurentem. Postavení společnosti na hradeckém trhu je silné, jelikož vypočtená hodnota je větší než 1 a tudíž se všechny druhy zboží se nacházejí v kvadrantu dojných krav nebo hvězd.

Matice se liší tempem růstu trhu v roce 2019 a 2020, kdy trh s hudebními nástroji raketově vzrostl a stále roste, proto byla pro rok 2020 místo 20 % zvolena hranice 50 %. Trh s hudebními nástroji pozitivně ovlivnila pandemie COVID-19, což bylo zmíněno v Porterově analýze 5 sil.

Digitální piana tvoří stabilně přes čtvrtinu tržeb, proto jsou vyznačena největším kruhem. Keyboardy i kytary, pravidelně tvoří okolo 15 % tržeb. Tyto nástroje mají ale vyšší tempo růstu trhu, což je zapříčiněno např. vyšší cenovou dostupností.

V roce 2020 výrazně klesly tržby z prodeje ozvučení např. velké reproduktory, jelikož se nemohly pořádat žádné velké akce. Naopak nárůst zaznamenalo domácí audio, jelikož lidé trávili hodně času doma.



Obrázek 5: BCG matice CMI Music s.r.o.

Zdroj: vlastní zpracování dle vnitropodnikových údajů

3.4 Konkurenční výhoda vybraného podniku

Tabulka č. 14 porovnává dle několika kritérií konkurenční výhodu vázanou na dopravu produktu k zákazníkovi společnosti CMI Music s.r.o. s jejími konkurenty. Z hlediska výše minimální ceny pro dopravu zdarma je na tom společně s Praha Music center s.r.o. nejlépe a už od 2 000 Kč doručují zboží bezplatně. Odlišuje se jedinečně Audio Partner s.r.o., kde zákazník musí za dopravu zaplatit vždy, ale nabízí nejširší možnost výběru druhu dopravy. Osobní odběr na prodejnách mají všechny společnosti zdarma. Výjimkou je Muziker s.r.o., kde zákazník musí vynaložit stejné výdaje za osobní odběr na prodejně jako v Zásilkovně. Z hlediska druhů dopravců analyzovaná společnost nabízí většinu základních forem zásilkových přeprav zboží. Nenabízí Balíkovnu, jelikož jejich e-shop není na tuto možnost naprogramovaný, ale jako alternativu mají Zásilkovnu, DPD využívali v minulosti a WeDo využívají prostřednictvím spolupráce s Internet Mall, a.s. CMI Music s.r.o. poskytuje zákazníkům možnost výběru nejlevnější dopravy ze všech konkurentů, a to prostřednictvím Zásilkovny nebo osobním doručením GLS, které nabízejí také pouze za 69 Kč. Nejdražším druhem dopravy je pro zákazníky analyzované firmy doprava za pomoci České pošty ve variantě Balík do ruky i na poštu, tato cena je ale ze všech maximálních cen konkurenčních společností stále nejnižší. CMI Music s.r.o. nabízí ale na rozdíl od konkurentů možnost večerního doručení pomocí přepravní služby PPL (99 Kč). Doručení nadrozměrných zásilek řeší společnost individuálně. Jednou z možností je dodání větších zásilek jako pomocí dopravce DHL Freight nebo TOP TRANS. Druhou možností je vlastní doprava, která je častá u elektrokol, digitálních pian a klavírů, jelikož tyto nástroje potřebují speciální zacházení a instalaci od profesionála. Za doručení produktu na Slovensko si účtuje 129 Kč. Se všemi dopravci má společnost uzavřeny roční smlouvy, jelikož každoročně dopravní společnosti navyšují své ceny. Dalo by se shrnout, že Muziker s.r.o. má nejnákladnější a CMI Music s.r.o. nejméně nákladnou dopravu, což může být konkurenční výhoda společnosti.

Tabulka 14: Konkurenční výhody vázané na dopravu produktu

Kritéria	CMI Music s.r.o.	Audio Partner s.r.o.	Muziker s.r.o.	Praha Music center s.r.o.	3D Music s.r.o.	Hudební centrum s.r.o.
Doprava zdarma	nad 2 000 Kč	Vždy zpoplatněno	nad 3 000 Kč	nad 2 000 Kč	nad 3 000 Kč	nad 3 000 Kč
Osobní odběr na prodejně	Zdarma	Zdarma	89 Kč	Zdarma	Zdarma	Zdarma
Počet možností standartní dopravy	5	8	5	5	3	8
Speciální možnosti dopravy	Večerní doručení; nadrozměrné zásilky	Kurýr v Praze a Brně	Kurýr express	x	x	x
Nejlevnější doprava	59 Kč (Zásilkovna)	89 Kč (Zásilkovna, Balíkovna, ČP - na poštu)	89 Kč (Zásilkovna)	65 Kč (Balíkovna)	65 Kč (Zásilkovna)	70 Kč (Zásilkovna, Balíkovna)
Nejdražší doprava	99 Kč (ČP- do ruky, ČP - na poštu)	110 Kč (PPL)	149 Kč (GLS)	129 Kč (ČP - do ruky)	99 Kč (ČP - na poštu)	110 Kč (ČP - do ruky, DPD)
Délka doručení	1 až 2 pracovní dny	2 až 3 pracovní dny	2 až 3 pracovní dny	neuveďeno	neuveďeno	2 pracovní dny

Zdroj: vlastní zpracování dle [24], [27], [35],[40], [42], [44]

Tabulka č. 15 porovnává dle několika kritérií konkurenčních výhod vázanou na finanční systém koupě společnosti CMI Music s.r.o. s jejími konkurenty. Analyzovaný podnik si i v tomto ohledu vede dobře a jako všichni konkurenti umožňuje platbu známými způsoby tzn. bankovním převodem, dobírkou, rychlou platbou (online platba prostřednictvím platební brány Global Payments implementované na e-shopu), na splátky a další. Jediné mínus oproti Muziker s.r.o. a Hudebnímu centru s.r.o. je, že neumožňuje platbu Bitcoinem, o které v budoucnu ani neuvažuje. Audio Partner s.r.o. nejen že má dopravu vždy zpoplatněnou, ale účtuje si i nejvyšší poplatek při platbě dobírkou, a to ani nenabízí možnost platbu dobírkou – kartou.

Tabulka 15: Konkurenčních výhod vázanou na finanční systém koupě

Kritéria	CMI Music s.r.o.	Audio Partner s.r.o.	Muziker s.r.o.	Praha Music center s.r.o.	3D Music s.r.o.	Hudební centrum s.r.o.
Počet možností druhů platby	7	7	8	5	7	6
Možnost úhrady na splátky	ano	ano	ano	ano	ne	ano
Zpoplatnění dobírky	zdarma	49 Kč	39 Kč	zdarma	zdarma	zdarma
Dobírka - kartou	ano	ne	ano	ne	ne	ano
Platba bitcoinem	ne	ne	ano	ne	ne	ano

Zdroj: vlastní zpracování dle [24], [27], [35],[40], [42], [44]

Při porovnání otevíracích dob prodejen všech hradeckých společností má CMI Music s.r.o. nejdelší otevírací dobu. CMI plaza je otevřena Po-Pá: 9–17:30 a v sobotu od 9–13 a prodejna

eBikeHK je otevřena Po–Pá: 9–17. Hradečtí konkurenti mají otevírací dobu ale jen Po–Pá, konkrétně 3D Music s.r.o. 8–17 a Hudební centrum s.r.o. jen 11–16. Audio Partner s.r.o. a Praha Music center s.r.o. mají kromě všedních dnů alespoň jednu ze svých prodejen otevřenou v sobotu minimálně do 13 hod. Muziker s.r.o. má své prodejny otevřeny 7 dní v týdnu od rána do večera, jelikož prodejny se nacházejí v obchodních centrech.

Tabulka č. 16 porovnává ostatní konkurenční výhody jednotlivých společností. CMI Music s.r.o. si vede i v tomto srovnání obstojně a své hradecké konkurenty ve všech aspektech převyšuje. Na vybrané zboží nabízejí např. prodlouženou záruku 3 roky zdarma. Na rozdíl společnost Muziker s.r.o. nabízí prodlouženou záruku za doplatek, 1. rok 9 %, 2. rok 17 %, 3. rok 25 % z prodejní ceny. V době záruky, která může být až 6 let ale poškozený výrobek opraví, vymění za jiný zdarma nebo vrátí hodnotu formou finanční poukázky. Praha Music center s.r.o. ale nabízí prodloužení záruky na 5 let o 7 % levněji, ale má jen jednu variantu prodloužení.

Tabulka 16: Ostatní konkurenční výhody

Kritéria	CMI Music s.r.o.	Audio Partner s.r.o.	Muziker s.r.o.	Praha Music center s.r.o.	3D Music s.r.o.	Hudební centrum s.r.o.
Porovnáváč zboží	ano	ano	ano	ne	ne	ne
Odstoupení od smlouvy	do 30 dní	do 30 dní	do 14 dní, členové VP do 30 dní	do 30 dní	do 21 dní	do 14 dní
Článek s radami	ano	ano	ano	ne	ne	ne
Horká linka	Po–Pá: 8–17	Po–Pá: 10–19	Po–Pá: 9–21, So–Ne: 10–18	Po–Pá: 9–19, So: 9–15	ne	ne
Záruka	Na vybrané zboží záruka 3 roky zdarma	Záruka 3 roky zdarma	Prodloužená záruka za poplatek	Záruka 3 roky zdarma, 5 let za 10 % poplatek	Záruka 2 roky	Záruka 2 roky
Varianty dárkového poukazu online	500, 1 000, 2 000 Kč	500, 1 000, 5 000 Kč	500, 1 000, 2 000, 3 000, 4 000 Kč, libovolně	500, 1 000, 5 000 Kč	500, 1 000, 5 000, 10 000 Kč	500, 1 000, 5 000 Kč
Lze použít na prodejnách i e-shopu	ano	ano	pouze e-shop	pouze kamenná prodejna	ano	ano
Platnost dárkového poukazu	12 měsíců	12 měsíců	12 měsíců	6 měsíců	12 měsíců	6 měsíců
Další výhody	Dárek nad 2 500 Kč, možnost zapůjčení elektrokol	Na webu ceník s pozáručním servisem, nabízení pojištění s ERV	Dárek nad 1390 Kč, pojištění zásilky 39 Kč, věrnostní program	Omezené slevy pro studenty, online videohovor se znalcem, dorovnání se konkurentovi s nižší cenou	x	x

Zdroj: vlastní zpracování dle [24], [27], [35],[40], [42], [44]

Společnost se také snaží zaujmout množstevními slevami. Pro školské instituce je systém slev v rozsahu 5 až 10 % při nákupu nad 20 000 Kč na e-shopu. Běžní zákazníci při nákupu nad 20 000 Kč dostávají slevu 5 %.

Po 5 letech zavedení byl věrnostní program zrušen, jelikož ho společnost vyhodnotila jako neefektivní a zákazníky nevyužívaný např. z důvodu podmínky registrace na e-shopu, kterou dnes řada zákazníků odmítá.

Z hlediska hodnocení zákazníků těchto prodejců na portálu heureka.cz mají všichni konkurenti hodnocení vyšší než 90 % až na společnost 3D Music s.r.o., která má nízký počet hodnocení za posledních 90 dnů. Z tohoto důvodu není možné zjistit procentuální hodnocení zákazníků, jelikož by nebylo dostatečně relevantní. Nejlepší hodnocení zákazníky má stránka kytary.cz, což je e-shop společnosti Audio Partner s.r.o., která má na trhu dominantní postavení. U této firmy zákazníci chválí především rychlost doručení, výběr zboží, ceny, komunikaci a ochotu personálu. Na druhém místě je Praha Music center s.r.o. s 97 % a se svým e-shopem Music City, kde zákazníci také kladně hodnotí naskladněné zboží. Třetí nejlepší ohodnocení má společnost CMI Music s.r.o. se svými internetovými stránkami cmias.cz je zákazníky ohodnocena 96 %, kde zákazníci kladně hodnotí to samé jako již ve zmíněných e-shopech. Dále je umístěn Muziker s.r.o. s 95 % a Hudební centrum s.r.o. s 92 %. [34]

Hodnotový řetězec a konkurenční výhoda

Hodnotový řetězec je tvořen primárními a podpůrnými činnostmi, které budou popsány v CMI Music s.r.o.

Primární činnosti

Mezi primární činnosti podniku lze zařadit řízení vstupních operací, výrobu a provoz, řízení výstupních operací, marketing a odbyt, servisní služby.

Řízení vstupních operací

Společnost má pět obchodních manažerů, kteří mají na starost své značky a starají se o nákup a prodej tohoto zboží. U nejžádanějšího zboží zákazníky má firma nastaveno ve svém obchodně-skladovacím systému upozornění hlásící minimální množství kusů na skladě, aby bylo objednávání zboží co nejjednodušší. Toto zboží jde snadno vygenerovat a ihned vytvořit objednávku. Aby společnost celkově přecházela skladovým výpadkům, tak také provádí měsíční, čtvrtletní a roční analýzy, díky kterým dokáže předvídat nákupní chování lidí a tvořit efektivní objednávky.

Dodací lhůty jsou odlišné v závislosti na konkrétním dodavateli a dostupnosti zboží v ČR, Evropě nebo Asii. Největší dodavatel společnosti Yamaha Central Europe umožňuje dodání zboží do 7 až 10 dní, jelikož svůj centrální evropský sklad má v německém Hamburku. Výjimkou jsou ale klavíry značky Yamaha, které jsou nedostatkové zboží a společnost musí čekat na jejich dodání třeba až 12 měsíců. Druhý nejvýznamnější dodavatel Australis Music Group, který je dodavatelem značky Ashton. Zboží této značky putuje do společnosti z čínské

továrny formou kontejnerové dopravy, proto dodací lhůta je minimálně šest měsíců. Naplánování dodávky takto dopředu je náročné a vyžaduje znalecký odhad a zkušenost společně s dlouhodobou analýzou trhu. Největší tržby společnosti jsou od září až do vánočních svátků, proto se v létě musí společnost vždy na toto období připravit. V roce 2019 doprava standardního přepravního kontejneru 20" (5,9 m x 2,4 m x 2,4 m) z Číny do Evropy stála 1 500 amerických dolarů a v roce 2022 už stojí od 8 000 až 10 000 amerických dolarů. Doprava se řídí mezinárodními pravidly Incoterms a veškeré náklady na dodání hradí společnost sama.

Absolutní většina přijatého zboží od dodavatelů je umístěna ve skladovacích prostorách na Pražské třídě v HK ve dvoupodlažní budově se skladem o rozloze 800 m². Z tohoto skladu je zboží následně distribuováno velkoobchodním zákazníkům a zákazníkům e-shopu. Dodávky od menších dodavatelů určené pro maloobchodní odběratele jsou přebírány přímo na prodejně CMI plaza, kde si je ihned mohou zákazníci zakoupit.

Veškeré přijaté zboží je vždy nejprve fyzicky zkontrolováno dle dodacího listu a faktury a následně přijato do skladové evidence. Tuto činnost se snaží vždy společnost uskutečnit do 24 hodin pracovního dne, aby vyskladněné zboží mohli ihned nabízet zákazníkům. Poté je buď kusově nebo paletově umístěno do příslušného regálu, někdy i za pomoci vysokozdvizného vozíku. Při práci ve skladu společnost nevyužívá EAN kódy, ty využívá až na prodejnách.

Výroba a provoz

Protože CMI Music s.r.o. není výrobní ale obchodní společnost, tak součástí její činnosti není samotná výroba. V případě vybrané firmy lze do této oblasti zařadit veškeré činnosti související s provozem. Pro řádné fungování podniku je tedy důležité co nejrychleji naplnit potřeby zákazníka. Spouštěčem pro veškeré aktivity související se zákazníkem je vždy přijetí objednávky od zákazníka, ať se jedná o prodej přes e-shop, velkoobchodního zákazníka prostřednictvím B2B trhu, e-mailem, osobně na prodejně, či telefonicky nebo získáním veřejné zakázky.

Řízení výstupních operací

Objednávky zákazníků vytvořené přes e-shop se společnost snaží vždy vyřídit do jednoho pracovního dne od vytvoření objednávky. V průměru společnost denně přijímá 50 objednávek z e-shopu. Díky propojenosti e-shopu s interním systémem je zákazníkovi možné jednoduše automaticky vystavit fakturu. Po vystavení faktury si musí zaměstnanci dohledat dle systému ve skladu příslušné zboží někdy i za pomoci vysokozdvizného vozíku v případě objemnějších zásilek. Poté co je veškeré zboží z objednávky dohledáno, je nutné ho řádně zabalit. Pro bezpečí

zboží firma při balení využívá bublinkovou fólii, takto řádně zabalené zboží zaměstnanci dávají s fakturou do vhodného kartonového obalu, který je následně zalepen páskou s logem e-shopu. Výjimkou jsou ale např. digitální piana nebo keyboardy, které už zabaleny z výroby v originálních specifických obalech. V případě dopravy přes dopravní společnost je na krabici poté nalepen čárový kód vygenerovaný systémem jednotlivých dopravců. Při vyzvednutí zásilek dopravní společností (PPL, Zásilkovna, GLS, Česká pošta, DHL Freight) si následně kód na přepravním štítku zboží naskenuje do systému a balíky odveze. Balíky pro osobní vyzvednutí na prodejně stačí pouze popsat jménem a číslem objednávky zákazníka a některé se případně odvezou vnitrofiremní dodávkou na CMI Plaza.

O nachystaných zásilkách zboží na prodejně vždy společnost neprodleně informuje zákazníka prostřednictvím SMS na zadané telefonní číslo nebo emailem. Nezaplacené zboží čeká na zákazníka na prodejně vždy 7 dnů a zaplacené 10 dnů s tím, že 3 dny před posledním dnem jsou zákazníci ještě jednou upozorněni na blížící se poslední den, kdy mohou zásilku vyzvednout. Jestliže zákazník předem kontaktuje společnost s prosbou prodloužení datumu vyzvednutí, společnost mu nabídne prodloužení lhůty o 2 dny. V případě nevyzvednutí zásilky zákazníkem, společnost zákazníka kontaktuje emailem, kde mu sděluje, že do 5 pracovních dní bude mít peníze na svém účtě. V červenci roku 2021 přepravní služba Zásilkovna zřídila svůj Z-box vedle prodejny eBikeHK, takže zákazníci mají možnost vyzvednout si menší zásilky v blízkosti prodejny v libovolný čas.

Kapitola 3.4 Konkurenční výhoda vybraného podniku popisuje podrobněji konkurenční výhodu vybraného podniku vázanou na dopravu produktu.

Od roku 2013 bylo poskytovatelem e-shopu společností Studio Animato s. r. o., které už umožňovalo propojení vnitropodnikového systému Helios Red a e-shopu, které zjednodušilo administraci celého objednávkového a fakturačního procesu. V roce 2020 CMI Music s.r.o. podepsala smlouvu s novým poskytovatelem e-shopu, který umožnil ještě lepší propojení. Nyní nejen zákazníci B2C trhu, ale i zákazníci B2B trhu mohou své objednávky zadávat přímo do systému, který dokáže automaticky vystavit fakturu.

Marketing a odbyt

To, aby CMI Music s.r.o. byla v povědomí nejen hudebníků a cyklistů může docílit řádně zvoleným marketingem. Nejvíce financí na podporu prodeje investuje společnost do takzvaného SEO marketingu a to až 1,5 milionu korun ročně. Jelikož 45 % tržeb se v posledním roce uskutečnilo pomocí e-shopu, je žádoucí investovat do internetového marketingu značné

finanční prostředky. Díky takto vynaloženým finančním prostředkům se bude společnost objevovat mezi prvními ve vyhledávacích portálech jako je seznam.cz; google.com a heureka.cz.

Další druhy marketingu hrají už méně výraznou roli, ale pro budování dobré image podniku jsou také velmi důležité. Nejdůležitější PR marketingovou akcí byla každoroční Hradec music show pořádaná v CMI Plaza, která se naposledy konala v roce 2019 a díky pandemii COVID - 19 byla odložena a společnost doufá, že v roce 2023 zase proběhne. Akce byla poutavá pro zákazníky díky lákavým hudebním vystoupení populárních umělců a 10 % slevou na veškerý sortiment. Této akce se účastnili také klíčoví velkoobchodní partneři, kterým společnost nabízela v programu zajímavé semináře a workshopy. Společnost také pravidelně pořádala na své prodejně workshopy zaměřené vždy na konkrétní druh hudebního nástroje určité značky jako např. Yamaha nebo Roland.

Jelikož se jedná o maloobchod s hudební tematikou, vyzkoušela reklamu formou znělky v rádiích, která zněla např. na Rádiu Černá hora, Rádiu Blaník nebo Country Rádiu. Mezi další aktivity zvyšující image společnosti lze zařadit darování cen do soutěží s hudební tematikou prostřednictvím poukázky na nákup zboží. Společnost se také zviditelňovala zapůjčením nástrojů nebo ozvučení na soutěže, koncerty nebo festivaly.

Také zaměstnanci mohou při prodeji hudebního nástroje zahrát důležitou roli i z hlediska marketingu. Prodavači se snaží co nejlépe popsat a vystihnout charakteristiku nabízeného zboží, aby co nejvíce zaujalo zákazníky a vyhovovalo jejich potřebám. V rámci internetového prodeje se tuto chybějící roli snaží společnost nahradit popisem technických specifik konkrétního hudebního nástroje.

Servisní služby

V rámci poprodejního servisu společnost nabízí bezplatné odborné zaškolení obsluhy včetně rad, jak o zboží pečovat, technických rad, informací o naladění a seřízení nástrojů, které je typické např. pro kytary. U dražšího zboží, např. akustických pian, společnost nabízí včetně dopravy na místo také zdarma instalaci a jejich naladění odborníkem. Pozáruční a záruční servis je řešen u každého dodavatele individuálně. U zboží dováženého je tento servis řešen za pomoci zaměstnanců společnosti, kteří reklamované zboží případně vyhodnotí a buď ho pošlou do servisu, kde má společnost dlouhodobě uzavřenou smlouvu anebo drobné opravy provedou sami. Ostatní dodavatelé mají smlouvy s jinými servisy, kam společnost zboží posílá na posouzení. Dle zákona společnost je povinna vyřídit reklamace do třiceti dnů. Klíčoví zákazníci

mají možnost při zřejmé vadě zboží obratem na výměnu za nový kus zboží a nemusí čekat až bude reklamáce vyřízena. Ještě 10 let po tom, co se přestane vyrábět konkrétní zboží, tak navíc CMI Music s.r.o. umožňuje případně svým zákazníkům možnost dodání náhradních dílů díky dobrým vztahům s dodavateli a rozsáhlou servisní sítí.

Podpůrné činnosti

Podpůrné činnosti se skládají z infrastruktury podniku, řízení pracovních sil, technologického rozvoje a obstaravatelské činnosti.

Infrastruktura podniku

Infrastrukturou podniku je myšlen veškerý management a koordinace firmy. Hlavní činnosti v podniku jsou rozděleny mezi dva jednatele, kteří dohlíží na to, aby činnosti byly vykonávány řádně v krátkodobém i dlouhodobém horizontu. Jeden z jednatelů má na starost strategické řízení a plánování, které se odráží od mise a vize společnosti. Druhý jednatel má na pověření zajištění hospodárného provozu podniku a ekonomické záležitosti včetně zajištění účetnictví, které společnost obstarává pomocí outsourcingu. Na základě toho jsou stanoveny měsíční, čtvrtletní a roční cíle, jak v oblasti finanční, tak i nefinanční.

Řízení pracovních sil

Fluktuace společnosti je nízká, proto společnost nemusí vynakládat velké náklady na personální politiku, kterou má na starost jednatelé společnosti ve spolupráci se mzdovou účetní. Tým klíčových zaměstnanců se nemění a tvoří dlouhodobé stabilní týmy, což se pozitivně odráží i v prodeji a vybudování klientely stálých a zásadních zákazníků. Pro nábor nových zaměstnanců společnost inzeruje nabídku práce na svých internetových stránkách a na známých pracovních portálech např. jobs.cz a prace.cz. Aby byli zaměstnanci motivováni k podávání co nejlepších výkonů, ke svému platu mají možnost získat dle plnění měsíčních cílů v rámci prodeje zboží, prémie. Jsou také odměňováni za individuální úspěchy jako je uzavření velkých obchodů. Na konci roku mají možnost získat další prémie, které se odvíjejí od splnění celkových cílů společnosti, kterými jsou obrátka zásob, zisk, celková marže apod. Výkonní zaměstnanci mají také možnost se dostat k zajímavým vzdělávacím programům, a i třeba navštívit továrnu na výrobu hudebních nástrojů v Číně, Austrálii nebo Japonsku. Společnost má ale tu výhodu, že často hudební nástroje nebo cyklistika je už pro zaměstnance koníčkem, a proto již při nástupu do pracovního poměru má o tomto odvětví značné znalosti.

Technologický rozvoj

Společnost si uvědomuje rychlost růstu technologického rozvoje, proto se neustále snaží být ve střehu a sledovat nové trendy a inovace, které by mohla využít ku prospěchu podnikání a odlišení se od konkurence. V roce 2020 společnost uskutečnila poslední velkou změnu prostřednictvím vybudování nového e-shopu od společnosti Kicero. Díky novému e-shopu je pro zákazníka nakupování jednodušší a přehlednější. E-shop také umožňuje snadnější vyhledávání klíčových slov zadávaný potencionálním zákazníkem do internetových vyhledávačů. Z hlediska společnosti nový e-shop je propojený s vnitropodnikovým systémem Helios Red, což podniku usnadnilo administraci např. automatické vystavení faktury. Systém také umožňuje automatické vytištění dopravních kódů na zboží díky automatickému spárování s online systémy dopravních společností. V budoucnu podnik plánuje zavedení automatických systémů v oblasti skladování a zjednodušit příjem a expedici zboží zavedením EAN kódů.

Obstaravatelská činnost

Jelikož se jedná o malý podnik, tak v podniku neexistuje speciální oddělení zabývající se zásobováním. To, aby v podniku nic nechybělo má na starost několik zaměstnanců, kteří obstarávají jednotlivé úseky. Drobné nákupy do 5 000 Kč jako např. kancelářské potřeby, občerstvení zajišťují jednotliví zaměstnanci po schválení jednatelem společnosti. Nákupy v cenové relaci 5 000 Kč až 100 000 Kč např. kancelářské vybavení řeší společnost průzkumem trhu, kde vybere nejvýhodnější nabídku. Při nákupu položek nad 100 000 Kč jako např. při rekonstrukci a opravě nemovitosti na Pražské třídě si společnost nechala vyhotovit 3 cenové nabídky, z kterých realizovala tu nejvýhodnější. Každé 2 roky také společnost provádí průzkum trhu v oblasti telekomunikačních služeb a následně mění případně dodavatele za toho nejvýhodnějšího.

3.5 Vymezení faktorů ovlivňující konkurenceschopnost vybraného podniku

Faktory ovlivňující konkurenceschopnost CMI Music s.r.o. působí pozitivně i negativně. Za pozitivní faktory lze označit vlastnosti e-shopu, profesionalitu zaměstnanců, marketing a dobré jméno na trhu. Za negativní faktory lze určit náklady a dostupnost a cenu zboží.

Vlastnosti e-shopu

Prodeje přes e-shop tvořily v roce 2021 celkem 44,86 % tržeb, proto je pro společnost důležité pravidelně investovat do tohoto internetového rozhraní, aby zákazníci zvolili právě e-shop cmias.cz. Podrobná analýza e-shopu společnosti a konkurentů byla provedena již v předchozích

kapitolách. Za klíčové faktory, pomocí kterých by společnost mohla přilákat zákazníky je celková přehlednost struktury e-shopu, intuitivní ovládání, nejlevnější doprava, rychlost doručení a široký výběr možností druhů dopravy a platby.

Profesionalita zaměstnanců

Dohromady tržby z kamenných prodejen CMI Plaza a eBikeHK tvořily 31,11 % v roce 2021, proto jsou důležitým faktorem také schopnosti, zkušenosti a vystupování zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že výběr hudebního nástroje je něco osobitého a rozdílného od výběru klasického spotřebního zboží, hraje roli přístup a ochota personálu. Řada zákazníků vybírá svůj první hudební nástroj, proto rady zaměstnanců dokážou ocenit.

Marketing

V oblasti marketingu společnost největší finanční prostředky investuje do SEO marketingu a nepřímým důkazem vhodně zvolené investice je nárůst tržeb na e-shopu. Marketing v podobě pořádaných veletrhů a festivalů společnost spíše hodnotí jako způsob zvyšování image společnosti.

Profesionalita zaměstnanců a SEO marketing společnost právě hodnotí jako nejdůležitější faktory, které ovlivňují tržby společnosti.

Dobré jméno na trhu

Společnosti se za její dlouholeté působení podařilo vybudovat dobré jméno na trhu, což je důležitý faktor k tomu, aby se lidé do prodejny rádi vraceli a doporučovali prodejnu či e-shop svým blízkým. Důkaz dobré image na trhu je 4,8 hvězdy na Google recenzích, hodnocení 96 % na portálu Heureka, a to že se na Heurece objevuje mezi prvními doporučenými.

Náklady

Náklady jsou důležitým faktorem, jelikož od jejich výše se odvíjí zisk podniku, jehož dosažení je jedním z cílů společnosti. Podnik se snaží náklady snižovat na co nejnižší úroveň, aby zisk byl co nejvyšší. Většinu nákladů tvoří náklady vynaložené na zboží od dodavatelů, které společnost dále distribuuje. Další velkou položkou jsou náklady na mzdy zaměstnanců a provoz podniku.

Dostupnost a cena zboží

Zákazníci jsou nároční a dodání zboží preferují s co nejrychlejší dodání, proto při výběru, kde zboží koupí, je důležitým faktorem také dostupnost zboží. Protože například při začátku

školního roku dítě potřebuje svůj nástroj co nejdříve, aby se mohlo rychle naučit na něj hrát a nemůže čekat delší dobu na dodání hudebního nástroje. Díky svému velkému skladu a centrálnímu skladu značky Yamaha v Hamburku je u většiny zboží krátká dodací lhůta. Dodavatelé z Asie mají ale dodací lhůty znatelně delší, což ale řeší všichni konkurenti.

Neméně důležitým faktorem jsou dodavatelské ceny za zboží vyjednané s jednotlivými dodavateli, pro marži jednotlivých produktů je také zásadní získání obrátových bonusů na měsíční či roční bázi. Jen na základě dosažení nízkých dodavatelských cen může být úspěšný v nastavení celkového cenového mixu svých nabízených produktů v konkurenčním cenovém prostředí za předpokladu dosažení dostatečné marže. Cena zboží je pro zákazníky v rozhodovacím procesu při koupi zboží zásadním, ne-li nejdůležitějším faktorem.

Tabulka č. 17 shrnuje závěry předchozích analýz provedené ve vybraném podniku a vymezuje současné klíčové faktory ovlivňující konkurenceschopnost podniku. Rozděluje silné a slabé stránky podniku, které jsou shrnutím vnitřní analýzy podniku. Příležitosti a hrozby shrnují poznatky zjištěné o vnějším okolí podniku.

Tabulka 17: Případová studie společnosti CMI Music s.r.o.

Silné stránky	Slabé stránky
Znalost trhu díky dlouholetému působení na trhu	Velká závislost na dodavateli značky Yamaha
Flexibilnější otevírací doba než konkurenti v HK	Příliš velké skladové zásoby
Dvě provozovny v HK	Sídlo pouze v HK
Sehraný a zkušený personál	Nevyhovující finanční výkonnost
Nejlevnější poštovné z konkurentů	Slabý marketing na sociálních sítích
Rozšířený sortiment o elektrokola	
Dobré jméno na trhu	
Zaměření na několik segmentů	
Příležitosti	Hrozby
Zvýšení zájmu o domácí audio a ukulele	Přerušování dodávek zboží zapříčiněných pandemií COVID-19
Boom na trhu s elektrokoly	Nárůst nesespecializovaných internetových e-shopů
Malá konkurence v HK	Primárním kritériem zákazníků je cena
Rozmach sociálních sítí	Velká konkurence v ČR
Stárnoucí generace	Pokles hudebního odvětví

Zdroj: vlastní zpracování dle vnitropodnikových údajů

3.6 Definování strategie zvyšující konkurenceschopnost podniku

V této kapitole budou popsány a porovnány strategie společností na trhu s hudebními nástroji, které souvisejí i s jejich tržním postavením. Dále bude shrnuta strategie CMI Music s.r.o. i za pomoci SWOT analýzy.

Strategie dle pozice firmy na trhu s hudebními nástroji podle Kotlera

P. Kotler vymezil čtyři druhy konkurenčních strategií podle postavení podniku na trhu. Postavení vybraných konkurentů na trhu s hudebními nástroji by se dalo charakterizovat následovně.

Na základě analýzy hudebního odvětví lze jako tržního lídra označit firmu Audio Partner s.r.o., která má na trhu silné postavení a vyčnívá nad svými konkurenty. Firma si uvědomuje, že musí podnikat stále nové kroky a investice, aby svoji pozici na trhu udržela a nejlépe ještě upevnila, proto zvolila strategii diferenciaci. Společnost vyčnívá svým marketingem, má na YouTube svůj vlastní kanál Kytary.cz, kde má svůj publicistický pořad ON AIR, kde každý týden jsou vyzpovídáni čeští hudebníci. Tyto rozhovory mají nejen formu videa, ale je možné si je poslechnout ve formě podcastů. Podnik pojal svoji strategii prodeje a prezentaci zcela odlišně od konkurentů. V pražských Modřanech se může pyšnit vlastním moderně zrekonstruovaným areálem, kde kromě rozsáhlých skladů a zázemí vybudovali obrovskou moderní prodejnu vhodnou i pro festivaly s kavárnou, zkušebnami a mnoho dalšími službami. Firma nezvolila ale strategii odlišného sortimentu, jelikož je velmi podobný analyzované firmě. Jedinou větší odlišností je, že na e-shopu má tzv. sekci boutique kytary, kde prodává sběratelské kusy kytar a jejich příslušenství, které se pohybují ve vysokých cenových relacích. Při finanční analýze firem bylo zjištěno, že celkové tržby pěti konkurentů mezi lety 2016 až 2020 vzrostly v průměru 1,68krát a tržby společnosti Audio Partner vzrostly dokonce 2,29krát, což byl největší nárůst. To je důkaz, že z růstu trhu vždy nejvíce těží tržní lídr.[40]

Jako tržní vyzyvatel by se dala označit společnost Praha Music center s.r.o., která má stabilní pozici na českém trhu. Strategie této společnosti spočívá v zaměření se na několik segmentů odběratelů. PMC se primárně soustředí na distribuci, a to do obchodů s hudebními nástroji a audiem, obchodních řetězců a internetových obchodů. Spolupracují ale také se školami, broadcastovými studii a státními institucemi. Pomocí této strategie se snaží dotáhnout na trhu tržního lídra, ale dle analýzy tržeb za posledních pět let je v tomto společnost neúspěšná a společnost Audio Partner s.r.o. se jí spíše vzdaluje. Na trhu ale nemá žádného konkurenta, který by ohrožoval její pozici „dvojky“ na trhu. [44]

Mezi tržní následovatele lze zařadit Muziker s.r.o., která ví, že nemá potenciál vést konkurenční boj s tržním lídrem, a proto přijímají podmínky určené ním. Strategie Muziker s.r.o. je nejvíce podobná strategii adaptéra. Společnost vstoupila na český trh ze Slovenska a přijala již nastavené podmínky, ale přišla s řadou novinek. Nejspíše jako první v Evropě přišla se strategií prodeje hudebních nástrojů v obchodních centrech, což aplikovala i v HK, ale nakonec neúspěšně. Kromě prodeje hudebních nástrojů a jejich doplňků zabývá také prodejem dalších potřeb pro zájmové skupiny např. golfisty, sportovci, turisty, motorkáře, cyklisty jako analyzovaná firma a další. [42]

Za výklenkáře lze označit CMI Music s.r.o. i oba hradecké konkurenty, a to Hudební centrum s.r.o. a 3D Music s.r.o. I když analyzovaný podnik nad nimi vyčnívá a někdy je sám dodavatelem těchto městských konkurentů. Tyto společnosti se soustředí primárně na klienty z Královéhradeckého nebo případně Pardubického kraje a jejich tržní podíl je nízký. Přijímají tržní podmínky vytvořené společností Audio partner s.r.o. a ostatními konkurenty, které jsou někdy i dodavateli zboží to těchto firem. Jejich prodejny jsou menší ve srovnání s konkurenty, ale jejich strategie spočívá v osobitém přístupu, stoprocentnímu servisu a snaze se zákazníky navázat a udržet a poté i budovat dlouhodobé vztahy. Společnosti si ale uvědomují riziko orientace jen na tento menší trh, proto spolupracují také s velkoobchody. [24], [35]

Strategie CMI Music s.r.o.

Mezi primární strategické cíle společnosti je patřit mezi top pět společností na trhu prodávající hudební nástroje, což se jí daří dlouhodobě plnit a stabilně se drží na čtvrté příčce. Důkazem toho je i provedená finanční analýza. Tohoto cíle se společnost snaží dosáhnout pomocí strategie spočívající patřit mezi přední prodejce hudebních nástrojů značky Yamaha. Několik let se může také pyšnit označením „Yamaha specialista“. Důkazem toho byl již dříve zmíněný koláčový graf zobrazující dodávky zboží, kde Yamaha zabírá přes 50 % v posledních letech.

Společnost by také chtěla pokračovat v upevňování kontaktů s maloobchodními a velkoobchodními zákazníky, aby měla stabilní základnu stálých zákazníků.

V roce 2019 společnost přišla se strategií diferenciací z hlediska sortimentu. Jeden ze spolujednatelů společnosti si koupil elektrokolo u společnosti Vojtěch Kulhánek s.r.o. a tento stroj ho tak zaujal, že se se spolujednatel rozhodli o rozšíření hudebního sortimentu o elektrokola. Na první pohled se může jevit tento sortiment diametrálně odlišný, ale jak hudební nástroje, tak elektrokola jsou způsobem, jak trávit volný čas. Zavedení dalšího druhu sortimentu měla společnost jednoduší z důvodu vlastnění dvou prodejen, proto jednu

prodeju mohla předělat na prodejnu s elektroky a nemusela snížit vystavené množství hudebních nástrojů.

Dalším zásadním motivem bylo také „rozbití“ sezonního prodeje hudebních nástrojů, neboť cca 60-70 % prodejů hudebních nástrojů je realizováno v měsících září-prosinec (podzimní a vánoční obchodní sezóna), zatímco prodej kol a elektrokol probíhá zásadně v období od března do srpna. Touto diferenciací samozřejmě došlo k vyrovnání výkyvů prodejů zboží v jednotlivých měsících a prodejní plynulosti.

SWOT analýza CMI Music s.r.o.

Tabulka č. 18 propojuje poznatky z předchozích analýz a znázorňuje diagram SWOT analýzy, kde jsou vidět jednotlivé strategie, které může firma na trhu aplikovat. Společnost má na výběr ze čtyř základních strategií a to SO, WO, ST a WT, které mají pod sebou ještě konkrétní strategie.

Tabulka 18: Diagram SWOT analýzy společnosti CMI Music s.r.o.

	Silné stránky	Slabé stránky
Příležitosti	Prodej elektrokol starší generaci	Rozšířit sortiment domácího audia a ukulele
	Ovládnout hradecký trh s hudebními nástroji	Investovat do marketingu na sociálních sítích
	Investovat do školení zaměstnanců v oblasti elektrokol	Rozvíjet vztah s odlišnými dodavateli kromě značky Yamaha
Hrozby	Perfektní servis zákazníkům od zkušeného personálu	Prezentovat dokonale zboží, aby podnik získal zákazníky nejen z okolí
	Využít informace o trhu v konkurenčním prostředí	Investovat do zdokonalení e-shopu
	Na vybrané segmenty aplikovat cílený marketing	Rozvíjet obchodní dům CMI Plaza

Zdroj: vlastní zpracování dle vnitropodnikových údajů

Porovnání síly vlivu jednotlivých strategií

Na trhu s hudebními nástroji působí v ČR desítky společností odlišných velikostí a strategií, které se odvíjí od jejich finančních i nefinančních možností. Z tohoto důvodu je obtížné porovnat jejich strategie a stanovit tu nejlepší. Proto pro porovnání bude použito pět primárních konkurentů, kteří byli v této práci již několikrát zmíněni.

Společnost Audio partner s.r.o. má oproti konkurentům jinak nastavenou strategii marketingu. Její prodejna je na jiné úrovni a nabízí řadu doplňujících služeb oproti konkurentům. Vyniká

silným marketingem založeným na publicistickém pořadu ON AIR na kanálu YouTube. Dále na kanálu vysílá videa s online lekcemi hry na hudební nástroje a další hudební videa díky čemuž má 63,4 tisíc odběratelů. Praha Music center s.r.o. má sice také zajímavý kanál s rozhovory, ale jen s 35,1 tisíci odběrateli. Muziker s.r.o. a CMI Music s.r.o. mají také svůj vlastní YouTube kanál, ale ve znatelně menším měřítku. Stejně pořadí lze stanovit i u aktivity na sociálních sítích a je totožné i při porovnání společností z hlediska tržeb a zisku. Tudíž tento druh marketingu má znatelný vliv na konkurenceschopnost podniku.

Specifikum společnosti Muziker s.r.o. oproti zmíněným konkurentům je umístění svých prodejen do obchodních center. Z hlediska porovnání tržeb a zisku společností se ale neukazuje, že tato strategie by měla na českém trhu zvláště pozitivní vliv. Spíše naopak, jelikož v HK prodejna společnosti v obchodním centru byla zrušena. Muziker s.r.o. také několik let aplikuje strategii diferenciací sortimentu, ale pouze na slovenském trhu, proto nelze přesně porovnat tuto strategii s analyzovanou společností.

Návrh strategie pro CMI Music s.r.o.

Na základě podrobné analýzy CMI Music s.r.o. a jejich konkurentů je společnosti navržena strategie, kterou lze shrnout do několika klíčových bodů. Jestliže chce být společnost na trhu konkurenceschopnou měla by:

- pokračovat dále v rozšiřování sortimentu elektrokol a cyklistického zboží, jelikož tento trh má rychle rostoucí tendenci, a ještě nenaplněný potenciál. Dle statistiky vedoucí společností na základě veřejně dostupných informací si v roce 2019 si elektrokolo pořídilo v ČR cca 25 % zákazníků z celkového segmentu prodeje kol, zatímco v západní Evropě to bylo cca 40 %, v roce 2021 to již bylo v ČR cca 33 % a v západní Evropě (Německu) se již prodeje kvalifikovaně odhadují na 60 % z celkového segmentu prodeje kol. Tedy z hlediska celkové strategie podniku je tento bod zásadní a skýtá obchodní potenciál,
- snížit závislost na dodavateli značky Yamaha a zároveň zachovat stabilitu prodeje hudebních nástrojů a maximálně využít potenciálu obchodní značky „Yamaha specialista“, což se jí také podaří naplňovat s pomocí prvního kroku, a to navýšením prodeje v jiném segmentu trhu, zcela nezávislém na trhu s hudebními nástroji. V oblasti prodeje hudebních nástrojů podnik již naráží na své limity v oblasti personální, technicko-administrativní, logisticko-distribuční apod. Podnik není připraven a zejména není ochoten k další expanzi v segmentu hudebních nástrojů

s ohledem na nejistý výsledek (dle vyjádření spolumajitelů). Zde se jeví jako úspěšná strategie zachovat stabilitu a udržitelnost ročních tržeb za prodané hudební nástroje s ponechanou orientací na značku Yamaha, jejíž „nezdravý“ podíl podnik sníží diferenciací v jiném segmentu,

- pokračovat ve velkých investicích do SEO marketingu a zvýšit aktivitu na sociálních sítích. Zde je navrženo úzce spolupracovat s přímými poskytovateli internetové marketingu jako jsou Google, Heureka, Seznam na stanovení a optimalizaci SEO kampaní a zároveň stanovit jednotného koordinátora všech kampaní (zaměstnanec firmy či pověřené firmy) Aktivita na sociálních sítích se nyní jeví jako nedostatečná a podnik ji musí zásadně věnovat pozornost a začlenit ji do koordinace všech kampaní,
- pravidelně investovat do školení zaměstnanců, aby co nejlépe prezentovali zboží. V tomto bodu je třeba více „vytěžit“ jednotlivé dodavatele hudebních nástrojů a elektrokol, ti pravidelně pořádají různá školení, jen je třeba více se této oblasti věnovat a nebát se zaměstnance na tyto akce vysílat a investovat do jejich vzdělávání, neboť se to podniku nepochybně vrátí ve vyšších realizovaných tržbách,
- nadále rozvíjet prezentaci zboží na prodejně CMI Plaza, aby potenciální zákazníci měli motivaci tuto prodejnu navštívit a obdrželi tam přidanou hodnotu, kterou jim jinde nebude nikdo schopen či ochoten poskytnout,
- neustále kontrolovat a hlídat cenovou politiku (defacto na denní bázi) ve vztahu ke všem svým konkurentům a vůbec celkovému vývoji trhu v oblasti cenotvorby nabízeného zboží,
- striktně plánovat a kontrolovat náklady, kde cílem plánování nákladů je dosáhnout jejich snížení, v aktuálním časovém horizontu z důvodu velkých inflačních tlaků spíše usilovat o jejich nenavyšování. Náklady je také nutné neustále optimalizovat např. prostřednictvím outsourcingu.

ZÁVĚR

Cílem mé diplomové práce bylo vymezit faktory ovlivňující konkurenceschopnost podniku CMI Music s.r.o., definovat strategie zvyšující konkurenceschopnost a porovnat síly vlivu strategií konkurentů vybraného podniku na trhu hudebních nástrojů.

Diplomová práce je strukturována do třech kapitol, z čehož první dvě jsou věnovány teoretické stránce práce a třetí kapitola je zaměřena na praktickou část.

První kapitola s názvem konkurence a konkurenceschopnost podniku definuje základní pojmy související s tímto tématem. Dále se tato kapitola věnuje hodnotovému řetězci, konkurenčnímu prostředí a možným faktorům ovlivňující konkurenceschopnost. V závěru kapitoly jsou popsány konkurenční strategie dle několika vybraných autorů.

Druhá kapitola s názvem strategická analýza se zabývá literární rešerší analýz zaměřující se na hodnocení vnějších a vnitřních vlivů působící na společnost a popsáním SWOT analýzy.

Začátek závěrečné kapitoly je věnován charakteristice CMI Music s.r.o. včetně její historie. Následně pro analýzu vnějšího prostředí byla provedena PEST analýza a Porterova analýza 5 sil. Vnitřní prostředí podniku bylo analyzováno pomocí BCG matice a finanční analýzy. Bylo zjištěno, že v porovnání s konkurenty má analyzovaná společnost neefektivní finanční výkonnost. Nejhorší byl pro ni rok 2017, kdy vykazovala záporný zisk, resp. ztrátu, což bylo zapříčiněno změnou distribučního systému dodavatele značky Yamaha. Z dlouhodobého hlediska je ale společnost zisková, ale má příliš velkou likviditu a zásoby.

Poté byly porovnány konkurenční výhody CMI Music s.r.o. v porovnání s jejími pěti primárními konkurenty, oproti kterým společnost nabízí nejlevnější dopravu na e-shopu. Činnosti probíhající v podniku byly popsány pomocí hodnotového řetězce.

Na základě předchozích analýz lze za hlavní faktory ovlivňující konkurenceschopnost podniku stanovit vlastnosti e-shopu, profesionalitu zaměstnanců, marketing, dobré jméno na trhu, vynaložené náklady a dostupnost a cena zboží. Dále byla popsána strategie všech šesti konkurentů a tyto strategie byly vzájemně porovnány.

V úplném závěru práce byla společnosti doporučena strategie, kterou by se měla vydat, jestliže chce být konkurenceschopná. Tedy společnost by měla rozšiřovat svůj sortiment primárně o elektrokola a cyklistické zboží, jelikož je tento trh v současnosti rostoucí. To pomůže společnosti snížit přílišnou závislost na dodávkách zboží značky Yamaha, které se dlouhodobě pohybují okolo 50 % hodnoty ročního dodaného zboží a zároveň využít maximálního

potencionálu této světové značky v hudebních nástrojích. Společnost by měla také pokračovat v investicích do školení zaměstnanců, prodejen, SEO marketingu a zvýšit aktivitu na sociálních sítích. Nedílnou součástí úspěšné strategie je také pro podnik neustálá kontrola cenotvorby zboží, plánování a kontrola svých nákladů.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] BARTES, František. *Strategie konkurenčních střetů*. Ostrava: Key Publishing, 2011. Monografie. ISBN 978-80-7418-100-9.
- [2] BATEMAN, Thomas S. a Scott SNELL. *Management: building competitive advantage*. 3rd ed. Chicago: Irwin, 1996. ISBN 0-256-14053-7.
- [3] ČICHOVSKÝ, Ludvík. *Marketing konkurenceschopnosti (I)*. Praha: Radix, 2002. ISBN 80-86031-35-7.
- [4] DAVIDSON, M. *Jak se stát skvělým stratémem*. Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-85943-45-X
- [5] HUGGINS, Robert a Piers THOMPSON, ed. *Handbook of regions and competitiveness: contemporary theories and perspectives on economic development*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing, 2017. ISBN 978-1-78990-057-6.
- [6] JÁČOVÁ, Helena a Martina ORTOVÁ. *Finanční řízení podniku v příkladech. 2., aktualiz. vyd.* Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7478-001-1.
- [7] JIRÁSEK, Jaroslav. *Transformační řízení*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-85623-71-4.
- [8] KELLY, K. *Out of Control: The new biology of machines. social systems and the economic world*. USA, 1995. ISBN 0201483408
- [9] KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi. 2. vyd.* Praha: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-453-8.
- [10] KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance. 3. vyd.* V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-194-9.
- [11] KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. *Finanční analýza: krok za krokem. 2. vyd.* Praha: C.H. Beck, 2008. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-713-5.
- [12] KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 3., kompletně aktualizované vydání*. Praha: Grada Publishing. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0563-2.

- [13] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
- [14] KOTLER, Philip a Pavel MEDEK. *Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-010-4.
- [15] KOŽENÁ, Marcela. *Environmentální aspekty konkurenceschopnosti podniku*. Pardubice: Univerzita Pardubice, c2007. ISBN 978-80-7395-039-2.
- [16] MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1277-6.
- [17] PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2.
- [18] PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-12-0.
- [19] RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 7. aktualizované vydání*. Praha: Grada Publishing, 2021. Finanční řízení. ISBN 978-80-271-3124-2.
- [20] SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza. 2. přeprac. a dopl. vyd.* Praha: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.
- [21] SYNEK, Miloslav, Heřman KOPKÁNĚ a Markéta KUBÁLKOVÁ. *Manažerské výpočty a ekonomická analýza*. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-154-3.
- [22] TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. V Praze: C.H. Beck, 2009. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-098-0.
- [23] WHITE, Colin. *Strategic management*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2004. ISBN 1-4039-0400-6.

Internetové zdroje

- [24] 3D MUSIC. *O společnosti: Popis činnosti* [online]. [cit. 2022-02-08]. Dostupné z: <https://www.3dmusic.cz/index.php?l=k&k=1>

- [25] BARTA.BIKE. *O firmě* [online]. [cit. 2022-03-13]. Dostupné z: <https://bartabike.cz/o-firme>
- [26] BĚLOHLÁVKOVÁ, Veronika. IDNES. *Pandemie oživila trh s hudebními nástroji. Nejvíce se prodávají bicí a kytary* [online]. 2021 [cit. 2022-02-08]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/ekonomika/domaci/prodej-hudebnich-nastroju-prekonava-rekordy.A210317_150525_ekonomika_vebe
- [27] CMIAS.CZ. *O nákupu* [online]. [cit. 2022-02-07]. Dostupné z: <https://www.cmias.cz/nakup-u-nas>
- [28] ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. *Jaký je rozdíl mezi pevným a plovoucím měnovým kurzem?* [online]. [cit. 2022-03-31]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/casto-kladene-dotazy/Jaky-je-rozdil-mezi-pevnym-a-plovoucim-menovym-kurzem>
- [29] ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. *Měnová politika*. [online]. [cit. 2022-03-31]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/>
- [30] ČEZ. *Aktuality k vývoji cen energií*. [online]. [cit. 2022-03-31]. Dostupné z: <https://www.cez.cz/cs/vyvojcen>
- [31] ČSÚ. *Míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity – prosinec 2021*. [online]. 2022 [cit. 2022-03-31]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cris/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-prosinec-2021>
- [32] ČSÚ. *Sčítání 2021: Výsledky* [online]. [cit. 2022-02-28]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/scitani2021/vysledky-prvni>
- [33] FIRMY.CZ. *Obchody a obchůdky: Prodej hudebnin a hudebních nástrojů* [online]. [cit. 2022-03-08]. Dostupné z: <https://www.firmy.cz/Obchody-a-obchudky/Hudebniny-a-hudebni-nastroje>
- [34] HEUREKA.CZ. *Internetové obchody* [online]. [cit. 2022-03-28]. Dostupné z: <https://obchody.heureka.cz/>
- [35] HUDEBNÍ CENTRUM. *O nás* [online]. [cit. 2022-02-08]. Dostupné z: <https://www.hudebnicentrum.cz/o-firme>

- [36] JÍZDNÍ KOLA – CHALOUPKA. *O nás* [online]. [cit. 2022-03-13]. Dostupné z: <https://kola-chaloupka.business.site/>
- [37] JUSTICE. *Veřejný rejstřík a Sbirka listin: Výpis z obchodního rejstříku* [online]. [cit. 2022-02-06]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=106462&typ=PLATNY>
- [38] KURZY.CZ. *Graf EUR / Kč, ČNB, grafy kurzů měn* [online]. [cit. 2022-03-31]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/CZK-EUR/>
- [39] KURZY.CZ. *HDP 2022, vývoj HDP v ČR - 10 let* [online]. [cit. 2022-03-31]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/?imakroGraphFrom=1.1.2012>
- [40] KYTARY.CZ. *Příběh Kytary.cz* [online]. [cit. 2022-02-05]. Dostupné z: <https://kytary.cz/StaticPage/Content/About>
- [41] MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *Analytické materiály* [online]. [cit. 2022-04-12]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/>
- [42] MUZIKER. *O nás* [online]. [cit. 2022-02-07]. Dostupné z: <https://www.muziker.cz/o-nas>
- [43] PERSONAL HOFMAN. *Nezaměstnanost v lednu mírně vzrostla na 3,6 %*. [online]. 2022 [cit. 2022-03-31]. Dostupné z: <https://www.hofmann-personal.cz/cz/blog/nezamestnanost-v-lednu-mirne-vzrostla-na-36.html>
- [44] PRAHA MUSIC CENTER. *O firmě* [online]. [cit. 2022-02-07]. Dostupné z: <http://www.pmc.cz/o-firme/>
- [45] THOMANN. *Information about Thomann* [online]. [cit. 2022-03-06]. Dostupné z: <https://www.thomann.de/gb/compinfo.html>
- [46] TN TRADE. *O nás* [online]. [cit. 2022-03-13]. Dostupné z: <https://www.tntrade.cz/jsme-jini-tn-trade>
- [47] VELOCENTRUM VOLANSKÝ. *Kontakt* [online]. 2017 [cit. 2022-03-13]. Dostupné z: <https://www.velo-centrum.cz/kontakt.html>

- [48] VŠE PRO KOLO.CZ. *Proč nakupovat u firmy Vojtěch Kulhánek s.r.o.* [online]. [cit. 2022-03-13]. Dostupné z: <https://www.vseprokolo.cz/proc-nakupovat-u-nas>
- [49] ZÁKONY PRO LIDI. *Sbírka zákonů* [online]. [cit. 2022-02-16]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/hledani?text=z%C3%A1kon>

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A *Likvidita konkurentů v hudebním odvětví*

Příloha B *Vertikální analýza aktiv a pasiv CMI Music s.r.o. (% rozdělení)*

Příloha C *Vertikální analýza aktiv a pasiv Audio Partner s.r.o. (% rozdělení)*

Příloha D *Vertikální analýza aktiv a pasiv Hudební centrum s.r.o. (% rozdělení)*

Příloha A – Likvidita konkurentů v hudebním odvětví

Okamžitá likvidita L1

Společnosti	2016	2017	2018	2019	2020
CMI Music s.r.o.	0,80	1,00	1,31	1,87	2,56
Audio Partner s.r.o.	0,09	0,12	0,08	0,11	0,05
Praha Music center s.r.o.	0,04	0,05	0,03	0,05	0,30
Muziker s.r.o.	0,02	0,06	0,10	0,18	0,32
Hudební centrum s.r.o.	0,67	0,73	0,76	0,51	-
Odvětvový průměr	0,44	0,43	0,34	0,4	-

Zdroj: vlastní zpracování dle [37], [41]

Pohotová likvidita L2

Společnosti	2016	2017	2018	2019	2020
CMI Music s.r.o.	1,26	1,68	1,85	2,31	2,87
Audio Partner s.r.o.	0,28	0,28	0,38	0,41	0,24
Praha Music center s.r.o.	0,43	0,42	0,32	0,67	1,06
Muziker s.r.o.	0,43	0,29	0,34	0,80	1,45
Hudební centrum s.r.o.	0,97	0,92	0,96	1,05	-
Odvětvový průměr	0,87	0,81	0,77	0,8	-

Zdroj: vlastní zpracování dle [37], [41]

Běžná likvidita L3

Společnosti	2016	2017	2018	2019	2020
CMI Music s.r.o.	4,66	6,74	6,56	6,43	7,28
Audio Partner s.r.o.	1,34	1,19	1,17	1,32	1,31
Praha Music center s.r.o.	0,97	0,89	0,97	1,62	2,13
Muziker s.r.o.	1,89	1,78	2,83	5,97	6,88
Hudební centrum s.r.o.	1,91	1,93	2,01	2,57	-
Odvětvový průměr	1,48	1,28	1,25	1,3	-

Zdroj: vlastní zpracování dle [37], [41]

Příloha B – Vertikální analýza aktiv a pasiv CMI Music s.r.o. (% rozdělení)

		2016	2017	2018	2019	2020
	AKTIVA CELKEM	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %
A	Pohledávky za upsaný základní kapitál	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
B.	Stálá aktiva	41,71 %	39,72 %	35,44 %	32,49 %	30,62 %
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	0,32 %	0,23 %	0,11 %	0,12 %	0,00 %
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	41,39 %	39,49 %	35,24 %	32,28 %	30,62 %
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	0,00 %	0,00 %	0,09 %	0,09 %	0,09 %
C.	Oběžná aktiva	58,29 %	60,37 %	64,55 %	67,45 %	69,56 %
C.I.	Zásoby	42,59 %	45,30 %	46,36 %	43,24 %	42,15 %
C.II	Pohledávky	5,65 %	6,11 %	5,30 %	4,57 %	2,93 %
1.	Dlouhodobé pohledávky	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
2.	Krátkodobé pohledávky	5,65 %	6,11 %	5,30 %	4,57 %	2,93 %
C.III.	Krátkodobý finanční majetek	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
C.IV.	Peněžní prostředky	10,05 %	8,96 %	12,89 %	19,64 %	24,48 %
D.	Časové rozlišení aktiv	0,00 %	-0,09 %	0,01 %	0,06 %	-0,18 %

Zdroj: vlastní zpracování dle [37]

		2016	2017	2018	2019	2020
	PASIVA CELKEM	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %
A.	Vlastní kapitál	79,30 %	82,03 %	81,28 %	82,65 %	85,50 %
A.I.	Základní kapitál	19,23 %	20,40 %	20,18 %	20,40 %	20,75 %
A.II.	Ážio a kapitálové fondy	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
A.III.	Fondy ze zisku	3,85 %	4,08 %	4,04 %	4,08 %	4,15 %
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	53,35 %	58,48 %	56,95 %	57,67 %	58,02 %
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	2,88 %	-0,92 %	0,11 %	0,50 %	2,57 %
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
B. + C.	Cizí zdroje	20,01 %	17,03 %	17,91 %	16,15 %	13,54 %
B.	Rezervy	0,00 %	0,00 %	1,12 %	0,00 %	0,00 %
C.	Závazky	20,02 %	17,03 %	16,79 %	16,15 %	13,54 %
C.I.	Dlouhodobé závazky	7,50 %	8,08 %	6,95 %	5,67 %	3,99 %
C.II.	Krátkodobé závazky	12,52 %	8,95 %	9,84 %	10,48 %	9,56 %
D	Časové rozlišení pasiv	0,38 %	0,93 %	0,81 %	1,20 %	0,96 %

Zdroj: vlastní zpracování dle [37]

Příloha C – Vertikální analýza aktiv a pasiv Audio partner s.r.o.
(% rozdělení)

		2016	2017	2018	2019	2020
	AKTIVA CELKEM	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %
A	Pohledávky za upsaný základní kapitál	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
B.	Stálá aktiva	6,42 %	5,87 %	7,13 %	6,28 %	5,64 %
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	0,73 %	1,43 %	2,11 %	1,71 %	1,63 %
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	5,69 %	4,44 %	5,01 %	4,57 %	4,01 %
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
C.	Oběžná aktiva	89,67 %	90,25 %	92,56 %	93,52 %	94,26 %
C.I.	Zásoby	70,67 %	68,74 %	62,28 %	64,68 %	76,76 %
C.II	Pohledávky	12,84 %	12,56 %	23,95 %	21,33 %	14,12 %
1.	Dlouhodobé pohledávky	0,02 %	0,02 %	9,08 %	6,35 %	2,76 %
2.	Krátkodobé pohledávky	1,28 %	12,55 %	14,87 %	13,67 %	11,36 %
C.III.	Krátkodobý finanční majetek	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
C.IV.	Peněžní prostředky	6,16 %	8,95 %	6,33 %	7,50 %	3,38 %
D.	Časové rozlišení aktiv	3,91 %	3,88 %	0,31 %	0,20 %	0,10 %

Zdroj: vlastní zpracování dle [37]

		2016	2017	2018	2019	2020
	PASIVA CELKEM	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %
A.	Vlastní kapitál	32,87 %	23,61 %	20,64 %	28,29 %	24,50 %
A.I.	Základní kapitál	0,15 %	0,12 %	0,09 %	0,09 %	0,09 %
A.II.	Ážio a kapitálové fondy	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
A.III.	Fondy ze zisku	0,02 %	0,01 %	0,01 %	0,01 %	0,01 %
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	23,56 %	19,76 %	18,32 %	19,49 %	14,18 %
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	9,15 %	3,72 %	2,22 %	8,70 %	10,22 %
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
B. + C.	Cizí zdroje	66,94 %	75,90 %	79,14 %	71,47 %	75,31 %
B.	Rezervy	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,36 %	0,28 %
C.	Závazky	66,94 %	75,90 %	79,14 %	71,11 %	75,03 %
C.I.	Dlouhodobé závazky	0,00 %	0,00 %	0,07 %	0,02 %	2,91 %
C.II.	Krátkodobé závazky	66,94 %	75,90 %	79,07 %	71,09 %	72,12 %
D	Časové rozlišení pasiv	0,19 %	0,48 %	0,22 %	0,24 %	0,19 %

Zdroj: vlastní zpracování dle [37]

Příloha D – Vertikální analýza aktiv a pasiv Hudební centrum s.r.o.
(% rozdělení)

		2016	2017	2018	2019
	AKTIVA CELKEM	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %
A	Pohledávky za upsaný základní kapitál	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
B.	Stálá aktiva	41,74 %	39,73 %	43,61 %	48,12 %
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	41,74 %	39,73 %	43,61 %	48,12 %
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
C.	Oběžná aktiva	57,93 %	60,08 %	56,44 %	51,61 %
C.I.	Zásoby	28,60 %	31,45 %	29,41 %	30,52 %
C.II	Pohledávky	9,18 %	5,88 %	9,04 %	10,81 %
1.	Dlouhodobé pohledávky	0,05 %	0,05 %	0,06 %	0,06 %
2.	Krátkodobé pohledávky	9,13 %	5,82 %	8,99 %	10,74 %
C.III.	Krátkodobý finanční majetek	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
C.IV.	Peněžní prostředky	20,15 %	22,75 %	21,35 %	10,29 %
D.	Časové rozlišení aktiv	0,32 %	0,20 %	-0,04 %	0,27 %

Zdroj: vlastní zpracování dle [37]

		2016	2017	2018	2019
	PASIVA CELKEM	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %
A.	Vlastní kapitál	67,30 %	67,56 %	61,53 %	80,51 %
A.I.	Základní kapitál	2,16 %	2,17 %	2,25 %	2,60 %
A.II.	Ážio a kapitálové fondy	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
A.III.	Fondy ze zisku	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	62,59 %	65,41 %	67,64 %	77,91 %
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	2,54 %	-0,02 %	-0,25 %	-9,38 %
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
B. + C.	Cizí zdroje	32,32 %	31,86 %	28,74 %	26,87 %
B.	Rezervy	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
C.	Závazky	32,32 %	31,86 %	28,74 %	26,87 %
C.I.	Dlouhodobé závazky	2,04 %	0,68 %	0,63 %	6,79 %
C.II.	Krátkodobé závazky	30,28 %	31,18 %	28,11 %	20,08 %
D	Časové rozlišení pasiv	0,38 %	0,58 %	0,00 %	0,00 %

Zdroj: vlastní zpracování dle [37]