

UNIVERZITA PARDUBICE
FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2024

Sabina Kurfířtová

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Strategická analýza ve vybraném podniku

Bakalářská práce

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2023/2024

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Sabina Kurfiřtová**
Osobní číslo: **E21248**
Studijní program: **B0413A050008 Ekonomika a management**
Specializace: **Management podniku**
Téma práce: **Strategická analýza ve vybraném podniku**
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je na základě provedené strategické analýzy vybraného podniku identifikovat jeho klíčové příležitosti a hrozby, silné a slabé stránky, a následně navrhnout změny ke zlepšení.

Osnova:

- Aktuálnost zvoleného tématu.
- Vymezení teoretických pojmů týkajících se problematiky strategické analýzy.
- Charakteristika vybraného podniku.
- Analýza příležitostí a hrozeb, silných a slabých stránek pomocí vybraných metod.
- Zhodnocení výsledků a návrh doporučení.
- Formulace závěrů.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK, 2020. *Scénáře pro strategické rozhodování a řízení: jak se efektivně vyrovnat s budoucími hrozbami a příležitostmi*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-2020-8.
FOTR, Jiří et al., 2020. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-2499-2.
HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL, 2017. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. V Praze: C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-637-1.
KENNEDY, Reed et al., 2020. *Strategic Management*. Blacksburg, Virginia: Virginia Tech Publishing. ISBN 978-1-949373-94-3.
RŮČKOVÁ, Petra, 2021. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 7. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3124-2.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jana Slavičková**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2023**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2024**

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

L.S.

doc. Ing. Michaela Kotková Stříteská, Ph.D. v.r.
garant studijního programu

V Pardubicích dne 1. září 2023

Prohlašuji:

Práci s názvem **Strategická analýza ve vybraném 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 30. 04. 2024

Sabina Kurfiřtová v.r.

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych velmi ráda poděkovala vedoucí mojí bakalářské práce Ing. Janě Slavíčkové, Ph.D. za velmi vstřícný přístup, její odbornou pomoc, cenné rady, připomínky a čas, který mi věnovala.

Dále bych velmi ráda poděkovala společnosti NEW YORKER CZ, s.r.o., zejména zaměstnancům pobočky v Pardubicích, kteří mi se vším ochotně pomohli a poskytli všechny potřebné kontakty, informace a materiály ke zpracování této bakalářské práce.

ANOTACE

Bakalářská práce se zaměřuje na komplexní strategickou analýzu společnosti NEW YORKER CZ, s. r. o., která se specializuje na prodej oděvů a módních doplňků. V první části práce jsou definovány základní pojmy z oblasti strategické analýzy a podrobně rozebrány analýzy vnějšího a vnitřního prostředí. Druhá část práce se zaměřuje na konkrétní aplikaci vybraných analýz na vybranou společnost. Závěrečná část práce pak obsahuje zhodnocení dosažených výsledků a formulaci návrhů na zlepšení.

KLÍČOVÁ SLOVA

Strategie, strategické řízení, strategická analýza, analýza vnějšího prostředí, analýza vnitřního prostředí, PEST analýza, Porterův model pěti sil, SWOT analýza, finanční analýza, podnik

TITLE

Strategic analysis in a selected company

ANNOTATION

The bachelor's thesis focuses on a comprehensive strategic analysis of the company NEW YORKER CZ, s. r. o., which specializes in the sale of clothing and fashion accessories. In the first part of the work, basic concepts from the field of strategic analysis are defined and analyzes of the external and internal environment are analyzed in detail. The second part of the thesis focuses on the specific application of selected analyzes to the selected company. The final part of the thesis contains an evaluation of the achieved results and the formulation of proposals for improvement.

KEYWORDS

Strategy, strategic management, strategic analysis, internal environment, external environment, PEST analysis, Porter's five forces model, SWOT analysis, financial analysis, enterprise

OBSAH

| | |
|--|----|
| Úvod..... | 12 |
| 1 Vymezení teoretických pojmů v oblasti strategické analýzy..... | 13 |
| 1.1 Strategické řízení..... | 13 |
| 1.2 Hierarchická soustava strategií | 16 |
| 1.3 Strategická analýza..... | 18 |
| 2 Metody strategické analýzy | 19 |
| 2.1 Analýza vnějšího okolí..... | 19 |
| 2.1.1 PEST analýza..... | 20 |
| 2.1.2 Porterův model pěti sil..... | 22 |
| 2.2 Analýza vnitřního okolí..... | 24 |
| 2.2.1 Finanční analýza | 25 |
| 2.2.2 Model 7S..... | 31 |
| 2.3 SWOT analýza | 32 |
| 3 Strategická analýza vybraného podniku | 34 |
| 3.1 Charakteristika podniku | 34 |
| 3.1.1 Základní informace | 34 |
| 3.1.2 Organizační struktura společnosti..... | 35 |
| 3.2 PEST analýza | 36 |
| 3.2.1 Politické faktory..... | 36 |
| 3.2.2 Ekonomické faktory..... | 37 |
| 3.2.3 Sociální faktory..... | 40 |
| 3.2.4 Technologické faktory | 41 |
| 3.3 Porterův model 5 sil | 42 |
| 3.3.1 Rivalita mezi konkurenčními podniky v odvětví..... | 42 |
| 3.3.2 Hrozba substitutů | 43 |

| | | |
|-------|--|----|
| 3.3.3 | Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví | 43 |
| 3.3.4 | Vyjednávací pozice dodavatelů | 43 |
| 3.3.5 | Vyjednávací pozice kupujících | 44 |
| 3.4 | Finanční analýza | 44 |
| 3.4.1 | Čistý pracovní kapitál | 45 |
| 3.4.2 | Čisté pohotové prostředky | 45 |
| 3.4.3 | Ukazatele rentability | 46 |
| 3.4.4 | Ukazatele likvidity | 47 |
| 3.4.5 | Ukazatele aktivity | 49 |
| 3.4.6 | Ukazatele zadluženosti | 50 |
| 3.5 | SWOT analýza | 51 |
| 3.5.1 | Silné stránky | 51 |
| 3.5.2 | Slabé stránky | 51 |
| 3.5.3 | Příležitosti | 52 |
| 3.5.4 | Hrozby | 53 |
| 3.5.5 | Vyhodnocení SWOT matice | 53 |
| | Návrh doporučení | 56 |
| | Závěr | 58 |
| | Použitá literatura | 60 |
| | Seznam příloh | 64 |

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

| | |
|---|----|
| Obrázek 1: Proces strategického řízení | 15 |
| Obrázek 2: Hierarchie strategií firmy..... | 17 |
| Obrázek 3: Okolí podniku | 19 |
| Obrázek 4: Porterův model pěti sil..... | 22 |
| Obrázek 5: Model 7S firmy McKinsey | 32 |
| Obrázek 6: SWOT analýza..... | 33 |
| Obrázek 7: Logo společnosti..... | 35 |
| Obrázek 8: Organizační struktura společnosti | 35 |
| Obrázek 9: Míra inflace ČR | 38 |
| Obrázek 10: Vývoj HDP v ČR..... | 39 |
| Obrázek 11: Míra nezaměstnanosti ČR..... | 40 |
| Obrázek 12: Ukazatele ROA, ROE, ROS | 47 |
| Obrázek 13: Ukazatele likvidity..... | 48 |
| Tabulka 1: Měnový kurz EUR/CZK | 40 |
| Tabulka 2: Věková struktura obyvatel ČR..... | 41 |
| Tabulka 3: Konkurenční podniky v odvětví..... | 42 |
| Tabulka 4: Čistý pracovní kapitál | 45 |
| Tabulka 5: Čisté pohotové prostředky | 46 |
| Tabulka 6: Ukazatele rentability | 46 |
| Tabulka 7: Ukazatele likvidity | 47 |
| Tabulka 8: Ukazatele aktivity | 49 |
| Tabulka 9: Ukazatele zadluženosti..... | 50 |
| Tabulka 10: SWOT matice společnosti..... | 54 |

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

| | |
|-----------------------|---|
| č. | číslo |
| ČPK | čistý pracovní kapitál |
| ČPP | čisté pohotové prostředky |
| ČR | Česká republika |
| EUR/CZK | Euro/Česká koruna |
| HDP | hrubý domácí produkt |
| Kč | Koruna Česká |
| NEW YORKER CZ, s.r.o. | společnost |
| OA | oběžná aktiva |
| PEST | political, economical, social, technological |
| ROA | return of assets |
| ROC | return on capital |
| ROE | return on equity |
| ROS | return on sales |
| s.r.o. | společnost s ručením omezeným |
| SO | strengths-opportunities |
| ST | strengths-threats |
| SWOT | strengths, weakness, opportunities, threats |
| WO | weakness-opportunities |
| WT | weakness-threat |
| 7S | strategy, structure, systems, skills, sytle, staff, shared values |

Úvod

V současné době, kdy se jednotlivé podniky snaží odolat široké konkurenci a získat tak podíl na trhu, je důležité, aby měl podnik zaveden strategický management a prováděl strategickou analýzu. Právě díky včasnému předvídání tržních příležitostí a řešení potenciálních strategických problémů může podnik dosáhnout podnikatelského úspěchu. Z těchto důvodů je pro dlouhodobé řízení podniku zapotřebí věnovat svoji pozornost správnému určení strategických cílů a strategie, od které se poté odvíjejí taktické i operativní plány, bez nichž by byl podnik v dnešní době předurčen bankrotu. Významnou roli však pro získání konkurenční výhody hraje strategická analýza, která pomáhá nalézt souvislost s vnějším a vnitřním okolím podniku. Ze strategické analýzy totiž může podnik identifikovat a analyzovat všechny faktory, které mohou případně ovlivnit podnikatelské cíle a strategii. Právě na základě získaných informací může podnik posoudit vhodnost strategie a případně ji upravit či vytvořit novou, nebo také určit faktory, které strategii ovlivňují a předpovídat jejich očekávaný vývoj a vliv na podnik. Strategická analýza tedy významně přispívá k budoucímu vývoji podniku.

Tato bakalářská práce se zabývá tématem Strategické analýzy ve vybraném podniku a je věnována společnosti NEW YORKER CZ, s.r.o., která je dceřinou společností německého módního řetězce NEW YORKER SE. Společnost NEW YORKER SE patří mezi jeden z největších maloobchodních módních řetězců ve střední a východní Evropě a disponuje řadou dceřiných společností. V České republice působí společnost NEW YORKER CZ, s.r.o., která má několik desítek poboček. Výběr společnosti si autorka bakalářské práce vybrala na základě předchozích pracovních zkušeností.

Cílem této práce je na základě provedené strategické analýzy vybraného podniku identifikovat jeho klíčové příležitosti a hrozby, silné a slabé stránky, a následně navrhnout změny ke zlepšení.

Bakalářská práce je standardně rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretické část obsahuje charakteristiky pojmů týkající se strategické analýzy. V neposlední řadě se bude věnovat vybraným metodám strategické analýzy, které jsou rozděleny na analýzu vnitřního a vnějšího prostředí a na SWOT analýzu. V praktické části bude nejprve pro bližší přiblížení krátce popsána vybraná společnost. Dále budou pomocí získaných poznatku z teoretické části aplikovány jednotlivé vybrané analýzy vnitřního a vnějšího okolí podniku. Na základě skutečností dosažených z vyhodnocených dat z jednotlivých analýz dojde k návrhu případných změn, které mohou vést ke zlepšení strategického managementu ve vybrané společnosti.

1 Vymezení teoretických pojmů v oblasti strategické analýzy

Základem podnikatelského úspěchu je správné určení strategie, jejíž nedílná součást formulace vychází z výsledků získaných na základě reálných faktů ze strategické analýzy. Pro porozumění této problematice je nezbytné nejprve definovat základní pojmy, které se týkají této oblasti. Poté jsou představeny vybrané metody strategické analýzy, které se dělí na vnitřní a vnější analýzy prostředí a na samotnou SWOT analýzu.

Tradiční pojetí **strategie** bývá popisováno jako soubor určující dlouhodobé podnikatelské cíle, které jsou za pomoci příslušných operací dosahovány (Dedouchová, 2001, s. 1). Grant (2021, s. 24) definuje strategii jako podstatnou součást k dosažení úspěchu jednotlivce či organizace. Podle Součka (2015, s. 5) představuje nezbytný nástroj managementu, jenž realizuje na základě strategických operací základní směr dalšího vývoje. Podobně charakterizují strategii i Fotr, Vacík, Souček, Špaček a Hájek (2020, s. 29). Ti tvrdí, že je strategie považována za jádro strategického řízení. Jejím koncept stanovuje, jaká je konkurenceschopnost daného podniku, v čem spočívají její cíle a jak se jich snaží dosáhnout. Podle Vebera (2000, s. 381) je strategie popisována jako koncept celkového vystupování organizace, především pak dlouhodobé chápání činností organizace a alokace zdrojů nezbytných k získání plánovaných záměrů. Další představa pojmu strategie (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 3) spatřuje smysl v tom, že jde o „*neustále se vyvíjející proces vedoucí k dosažení strategických cílů podniku.*“

1.1 Strategické řízení

Strategické řízení představuje proces vyžadující schopnost řídit změny, které následně zajistí růst a prosperitu podniku. Pro manažery tak vzniká povinnost ve svém prostředí pečlivě monitorovat a interpretovat vhodná opatření (Kennedy, 2020, s. 30).

Podle Vebera (2000, s. 381) je řízení tvořeno souhrnem aktivit, které jsou především stavěny na dravé konkurenci a na snaze získat komparativní výhodu na úkor jiného podniku. Využívá proto analýzy, které mají za úkol určit současnou i budoucí situaci a docílit tak vymezení nejvýhodnějšího dlouhodobého směru vývoje podniku. Podobně uchopila strategické řízení i Cimbáliková (2012, s. 7), která si pod povinností strategického řízení představuje dosažení či obstání konkurenční výhody a docílení předem stanovených podnikatelských cílů.

Strategické řízení je vykonáváno v kompetencích top managementu, eventuálně vlastníků podniku, a to za účelem udržování a rozvíjení dlouhodobého souladu mezi posláním firmy,

dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji. Kromě toho zajišťuje soulad mezi vnitřním a vnějším prostředím podniku. Hlavním úkolem je však formulace a realizace strategií podniku, které zajišťují hierarchicky navazující úrovně řízení. Ty jsou právě tvořeny ze strategického, taktického a operativního řízení. Lze je vyznačovat také jako mix základních manažerských činností obsahující plánování, organizování, vedení a kontrolu. Rozdíl těchto úrovní řízení je zejména v určování cílů, jejich realizaci i časovém horizontu plnění a řešení problémů (Hanzelková et al., 2017, s. 4).

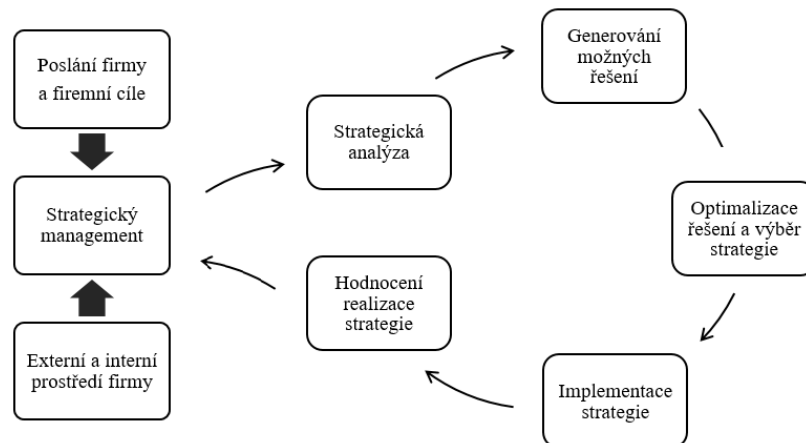
Dalším způsob pojetí strategického řízení říká, že se jedná o nepřetržitý dynamický proces harmonizace strategií podniku, výkonosti a podnikatelských výsledků. Také tvrdí, že k efektivnímu dosažení stanovených cílů podniku, lze docílit při kombinaci lidských, vědeckých, technologických a procesních prvků (Mallya, 2007, s. 27).

Proces strategického řízení

K pochopení procesu strategického řízení je nutné si zpočátku vysvětlit, co představuje pojem proces. Ten může být vyjádřen třemi způsoby pojetí. První způsob říká, že proces vysvětluje posloupnost logicky udávaných poměrů mezi různými nezávisle proměnnými vstupy a závisle proměnnými výstupy. Druhé pojetí definuje proces, jako kategorii pojmů, které vyjadřují individuální či kolektivní aktivity. A poslední, tedy třetí popis procesu představuje sled měnících se událostí a aktivit v průběhu činnosti (Mallya, 2007, s. 26).

Samotný proces strategického řízení představuje cyklus, který by měl být proveden v logicky souvisejících krocích (Cimbálníková, 2012, s. 22).

Proces začíná nejprve fází definování, ve které podnik vymeze podstatné prvky pro podnikání, jejímiž jsou zejména mise, vize i strategie podniku a dlouhodobé cíle. Dále však pokračuje strategickou analýzou, ze které vychází následná formulace a implementace strategie. Proces je zakončen kontrolou a hodnocením uskutečněných strategií. Avšak jak už bylo řečeno, jedná se o návazné kroky, které se především flexibilně přizpůsobují aktuální situaci podniku. Lze proto tvrdit, že se vlivem přizpůsobování strategií na budoucí situace, které mohou nastat, jedná o nikdy nekončící proces (Hanzelková et al., 2017, s. 6). Průběh zmiňovaného procesu strategického řízení je znázorněn na obrázku číslo 1.



Obrázek 1: Proces strategického řízení

Zdroj: Vlastní zpracování podle Hanzelkové, Keřkovského a Vykypěla (2017)

Cíle

Cíle představují požadované budoucí ideály, kterých má být pomocí aplikace strategií docíleno. Stanovené cíle se mohou během času měnit, a proto jejich plnění musí být přizpůsobováno aktuálnímu prostředí společnosti (Hanzelková et al., 2017, s. 7). Další představení pojmu cíle (Fotr et al., 2020, s. 47) také uvádí, že „základním strategickým cílem je za všech okolností zvyšování tržní hodnoty firmy“. Veškeré vytyčené cíle podniku by měly splňovat kritérium SMART. Akronym SMART je tvořen z anglických slovíček, kde jednotlivá první písmena slova představují vlastnosti, díky kterým by mělo docházet k lepšímu definování požadovaných cílů. Přesnější vymezení cílů poté směřuje k větší pravděpodobnost jejich dosažení.

- **S** (specific) – cíle musí být specifické neboli jasně formované,
- **M** (measurable) – měřitelné vyhodnocení úspěšně dosaženého či nedosaženého cíle,
- **A** (acceptable) – cíl by měl být akceptovatelný lidmi, kteří ho plní,
- **R** (realistic) – reálné neboli dosažitelné cíle,
- **T** (timmed/time-bound) – dosažení cíle má být časově vymezené.

Keřkovský a Drdla (2003, s. 8) uvádějí, že na výběr strategických cílů působí mnoho činitelů, které je mohou ovlivnit. Jedná se především o tyto nejznámější faktory:

- vliv prostředí, v němž podnik existuje,
- objem dostupných disponibilních zdrojů,
- interní vztahy,
- schopnosti manažerů a důležitých stakeholders,
- minulý vývoj podniku.

Poslání (mise)

Poslání neboli mise se snaží nalézt odpověď na otázku: „*Co je předmětem našeho podnikání?*“ (Fotr et al., 2020, s. 44). Podobné formování otázky také uvádí i Henry (2021, s. 10), jehož otázka zní: „*Proč organizace existuje?*“. Také říká, že poslání lze definovat jako prostředek, který sděluje svému okolí dlouhodobé podnikatelské záměry. Poslání formulují vlastníci podniku či top management, kteří se snaží představením svého hlavního záměru podnikání dostat do povědomí veřejnosti (Jakubíková, Janeček, 2023, s. 22). Mise se smí čas od času flexibilněji aktuálně přizpůsobovat dlouhodobým záměrům podniku, jelikož se na rozdíl od vize zaměřuje na současnost (Hanzelková et al., 2017, s. 23).

Vize

Od mise se vize liší hlavně dlouhodobým charakterem (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 2). Vize především utváří představu o svém podnikání, kterého by chtěl v budoucnu podnik dosáhnout (Henry, 2021, s. 12). Měli by být tvořena jako jasná definice, které lze snadno porozumět a především může být každým z podniku implementována (Mallya, 2007, s. 30).

1.2 Hierarchická soustava strategií

Proces strategického řízení očekává, že dlouhodobé cíle splňují kritérium SMART a vycházejí z hierarchického uspořádání strategií. Hierarchie se skládá ze tří úrovní obsahující korporátní, business a funkční strategii, které představují model strategického řízení B. I. B. S. nazývaný podle místa vzniku „*Brno International Business School*“ (Hanzelková et al., 2017, s. 27).

Korporátní strategie

Korporátní neboli také nazývána jako firemní či corporate strategie se zabývá jednotlivými druhy podnikání, které chce podnik provozovat (Keřkovský, Drdla, 2003, s. 19). Podle Mallya (2007, s. 36) strategie představuje základní podnikatelská rozhodnutí, jako například v jakém státě chce podnik uskutečnit svoji činnost, v jakém oboru bude podnikat či jak bude podnikatelská činnost vedena. Korporátní strategie by podle Keřkovského a Drdly (2003, s. 19) měla obsahovat tyto aspekty:

1. vymezení SBU neboli strategických obchodních jednotek
2. definování primárních strategických cílů SBU
3. formulace a realizace směru k uskutečnění jednotlivých strategických cílů SBU

Na stejném způsobu fungují i otázky „*Kdo, co jak?*“, kterými lze předešlé aspekty nahradit. Cílem je tedy nalézt odpovědi, kterými definujeme SBU, primární strategické cíle a základní směr rozvoje. Tato strategie však většinou náleží k nejvíce tajným strategickým dokumentům podniku (Hanzelková et al., 2017, s. 29).

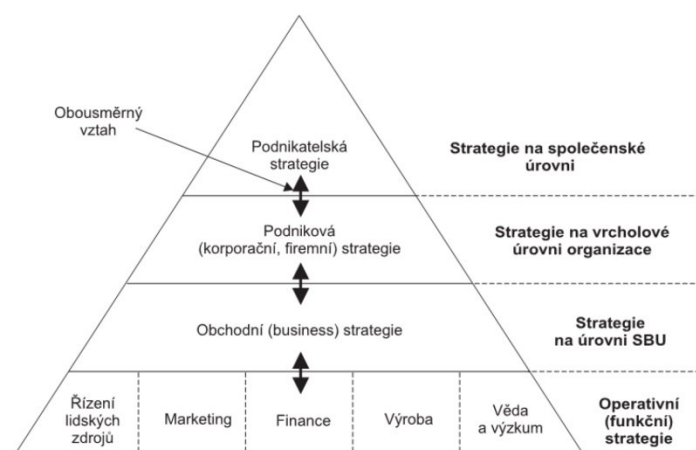
Business strategie

Business neboli obchodní strategie je určena pro každou definovanou SBU. Zmiňovaná strategie slouží k formulaci primárních strategických cílů jednotlivých SBU a směrů, pomocí kterých dojde k jejich uskutečnění (Keřkovský, Drdla, 2003, s. 21). Business strategie by měla zahrnovat identifikaci strategických cílů pomocí marketingového mixu, který obsahuje takzvaných 7P: product (výrobek), price (cena), place (trh), promotion (propagace), people (lidé), process (procesy) a planning (plánování) (Hanzelková et al., 2017, s. 32).

Funkční strategie

Funkční či jinak řečena operativní strategie je podřízena business strategii. Její rozpracování by mělo vycházet ze specifických oblastí, ve kterých by měla nadřazené strategie podporovat a upřesňovat (Keřkovský, Drdla, 2003, s. 23). Funkční strategie může být oproti business strategii za daných podmínek formulována jako průřezová, což znamená, že definování strategie může být pro více SBU společné (Hanzelková et al., 2017, s. 35).

Pro lepší představu hierarchie firemních strategií slouží obrázek číslo 2, ve kterém jsou znázorněny zmiňované strategie.



Obrázek 2: Hierarchie strategií firmy

Zdroj: Mallya (2007)

1.3 Strategická analýza

Strategická analýza je považována za jednu z nejdůležitějších složek, která je potřebná pro formulaci podnikatelské strategie. Analýza je především prováděna za účelem identifikovat, analyzovat a vyhodnocovat faktory, které mohou mít dopad na cíle a strategii podniku. Zásadní činností pro zhodnocení správnosti strategie je porozumění vzájemných existujících vztahů a souvislostí. Na základě získaných informací lze poté vytyčit faktory, které na strategii působí a vyjádřit tak jejich vliv a budoucí vývoj na podnik (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 9). Podobně charakterizoval strategickou analýzu i Henry (2021, s. 8). Ten říká, že analýza umožňuje manažerům posuzovat, jak dobře je podnik způsobilý využívat naskytnuté příležitosti a jak je schopný omezovat hrozby.

Každá analýza by tak měla být brána jako relevantní a měla by na základě svých výsledků poskytovat skutečnosti, které pomáhají k správné formulaci podnikatelské strategie. Pro vymezení vhodné strategie by tedy měli být na konci každé analýzy indikovány zjištěné příležitosti a hrozby, ale také i silné a slabé stránky (Hanzelková et al., 2017, s. 44). Keřkovský a Drdla (2003, s. 99) tvrdí, že strategickou analýzu není žádoucí realizovat bez objasnění následujícího výstupu. Analýza se odlišuje zejména podle toho, zda formuluje strategii korporátní, business či funkční, dále podle záměru aplikace nebo podle prostřední, ve kterém se analýza uskutečňuje.

Mezi hlavní výhody strategické analýzy patří zejména přínos odкрыtí dlouhodobých trendů sloužící pro rozeznávání vývoje prostředí, dále pak vyhýbání se minulých chyb a užívání předchozích postupů, které zajistili úspěch (Cimbálníková, 2012, s. 32).

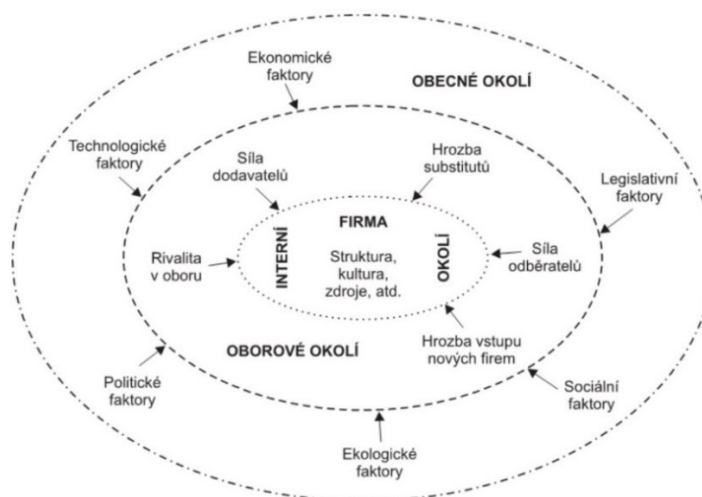
Strategická analýza se člení na vnější a vnitřní prostředí. Vnější neboli externí prostředí zahrnuje makroprostředí a mezoprostředí. Vnitřní prostředí, které je také nazýváno jako interní prostředí, obsahuje mikroprostředí. Všechny strategické analýzy lze shrnout do SWOT analýzy, která porovnává silné a slabé stránky interního prostředí, příležitosti a hrozby externího prostředí firmy (Fotr et al., 2020, s. 56).

2 Metody strategické analýzy

Tato kapitola je zaměřena na definování vybraných metod strategické analýzy, které jsou následně rozděleny na analýzu vnitřního a vnějšího prostředí a na SWOT analýzu. Získání poznatků poté následně uplatníme v další části bakalářské práce, kde dojde k aplikaci metod na vybraný podnik.

2.1 Analýza vnějšího okolí

Strategická analýza vnějšího okolí představuje smysl v uvědomění působících vlivů vnějšího okolí na chod organizace. Na základě provedené analýzy je podnik způsobilý formulovat jejich strategické postavení (Cimbálníková, 2012, s. 33). Vnější analýza má především za cíl identifikovat příležitosti, kterých by měl podnik maximálně využít, a zamezit případným hrozbám, které by mohli mít negativní dopad na podnik (Dedouchová, 2001, s. 16). Externí analýza by proto měla být mířena hlavně na odkrývání vývojových trendů fungujících ve vnějším prostředí, které mohou do budoucna podnik podstatně ovlivňovat (Hanzelková et al., 2017, s. 47). Na každé podnikatelské okolí má vliv řada faktorů, které na něho můžou či nemusí působit. Vnější okolí podniku, jenž obklopuje vnitřní neboli interní okolí, lze rozdělit na dvě prostředí, kterým je mikrookolí a makrookolí. V mikrookolí se nachází složky podnikem ovlivnitelné, naopak v makrookolí se objevují složky neovlivnitelné (Zamazalová, 2009, s. 48). Pro lepší představu je okolí podniku znázorněno na obrázku číslo 3.



Obrázek 3: Okolí podniku

Zdroj: Mallya (2007)

Z obrázku 3 je patrné, že se uprostřed nachází interní neboli vnitřní okolí podniku, které podnik přímo ovlivňuje svými činnostmi. Blíže k vnitřnímu okolí se vyskytuje oborové okolí, tj. mikroprostředí. Toto prostředí obsahuje řadu faktorů, které v něm působí. Jedná se především o dodavatele, odběratele, konkurenty, zákazníky, spotřebitele a veřejnost (Dedouchová, 2001, s. 17). Makroprostředí je znázorněno jako obecné okolí, které obsahuje politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické faktory (Hanzelková et al., 2017, s. 50).

V rámci analýz vnějšího prostředí zahrnuje analýza makroprostředí nejčastěji metody PEST a 4C. Analýza mikroprostředí nejčastěji využívá analýzu odvětví, Porterův model pěti sil, analýzu konkurence, analýzu zákazníků, analýzu dodavatelů či analýzu stakeholders (Cimbálníková, 2012, s. 33). V této práci je použit analýza PEST a Porterův model pěti sil.

2.1.1 PEST analýza

Akronym PEST představuje pod svými písmeny jednotlivé politické (P), ekonomické (E), sociální neboli společenské (S) a technologické (T) faktory (Cimbálníková, 2012, s. 35). Vzhledem k postupnému bádání v makrookolí se analýza PEST rozrostla o legislativní (L) a environmentální (E) faktory. Název zkratky se tak rozšířil ze spojení PEST na PESTLE (Fotr, Souček, 2020, s. 45). Mnohdy však může být formulace akronymu i jiná, takže se poté objevují názvy jako STEP a SLEPTE (Hanzelková et al., 2017, s. 51). PEST analýza pomáhá podniku identifikovat a monitorovat složky, které mohou v budoucnu pozitivně i negativně ovlivnit jejich makrookolí (Henry, 2021, s. 40).

Záměrem PEST analýzy je získat odpovědi na tři základní otázky (Grasseová et al., 2012, s. 178):

- „Které z vnějších faktorů mají vliv na organizaci nebo její části?”
- *Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?*
- *Které z nich jsou blízké budoucnosti nejdůležitější“?*

Politické faktory

Politické neboli legislativní faktory se koncentrují na roli vlády, které představuje způsob, jakým je stát zapojen do ekonomiky či průmyslu (Kennedy, 2020, s. 59). Tento faktor vymezuje pro všechny podniky politická omezení, které je nutno respektovat. Přítomnost mnoha zákonů, právních norem a vyhlášek nejen stanovuje hranice pro podnikání, ale také řídí samotný průběh

podnikání a může podstatně ovlivnit strategická rozhodnutí týkající se budoucnosti podniku (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 17). Podle Cimbálníkové (2012, s. 35) patří do politických faktorů například pracovní právo, politická stabilita, ochrana životního prostředí, daňová politika či stabilita vlády a legislativa.

Ekonomické faktory

Současný i budoucí stav ekonomiky má významný dopad na situaci podniků. Vliv ekonomických faktorů může být na dílčí podniky odlišný, jelikož pro některé podniky tyto faktory představují hrozbu a pro druhé zase příležitost (Hanzelková et al., 2017, s. 52). Podnikatelské rozhodování je podstatně ovlivněno rozvojem makroekonomických trendů. Primárním ukazatelem ekonomických faktorů bývá například míra ekonomického růstu, inflace, úroková míra, nezaměstnanost, směnný kurz či daňová politika (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 17).

Sociální faktory

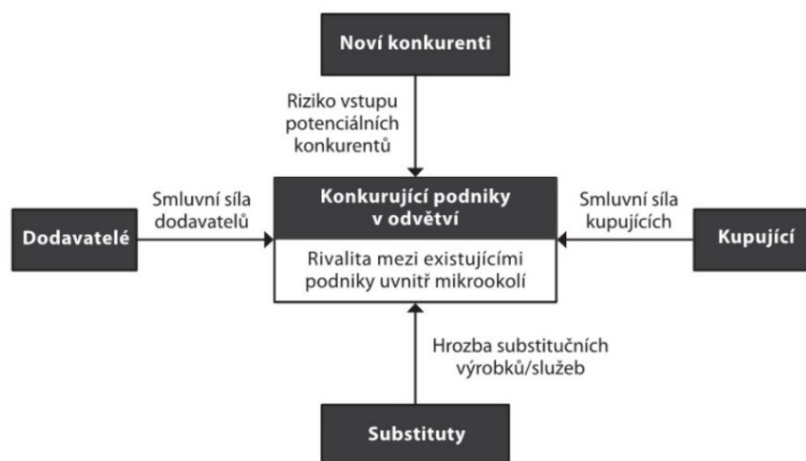
Sociální faktory mohou na jedné straně představovat silný vliv na poptávku po zboží i službách, ale na druhou stranu mohou mít také výrazný dopad na stranu nabídky (Hanzelková et al., 2017, s. 53). Významnou roli tu proto hraje řada faktorů, které mohou například představovat demografické faktory (věková struktura, velikost populace, geografické či etnické rozložení, atd.), sociálně-kulturní aspekty (populační politika, životní úroveň, rovnoprávnost pohlaví, náboženství, atd.), makroekonomické charakteristiky trhu práce (rozdělení příjmů, míra nezaměstnanosti, atd.) a dostupnost pracovní síly (schopnosti a dovednosti potencionálních zaměstnanců, úroveň vzdělání, diverzita pracovní síly, atd.) či pracovní zvyklosti (Grasseová et al., 2012, s. 179).

Technologické faktory

Technologické faktory mají za cíl vědecky zlepšovat produkty a služby, proto je stále se zvyšující tempo technologických inovací považován za jeden z klíčových faktorů moderní doby (Kennedy, 2020, s. 64). Technologický pokrok tak pro podnik přináší spoustu možností rozvoje, které vznikají například na základně nových objevů a vynálezů, rozvoji informačních a komunikačních technologií či pokroku v technických možnostech. Pro podniky, které neumějí či nemohou dobře využívat takového potencionálu, se stává tento faktor omezující (Zamazalová, 2009, s. 51).

2.1.2 Porterův model pěti sil

Autorem Porterova modelu pěti sil, či jinak řečeno analýzy konkurenčního prostředí, je harvardský profesor Michael Porter, který v roce 1980 vymezil praktický rámec pro definování konkurenční strategie obsahující analýzu konkurenčního prostředí (Cimbálníková, 2012, s. 41).



Obrázek 4: Porterův model pěti sil

Zdroj: (Blažková, 2007)

Porterův model, představen na obrázku č. 4, znázorňuje základní činitele, které působí na podnik a mají vliv na ziskovost odvětví (Blažková, 2007, s. 58). Cílem modelu je proto porozumět silám, které v okolí působí, a vymezit ty, které mají z hlediska budoucího vývoje největší smysl. Identifikace, vyrovnání a ovládnání těchto faktorů může zajistit podnikatelský úspěch (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 47).

Základní činitele modelu představují tyto faktory (Hanzelková et al., 2017, s. 63):

- rivalita mezi konkurenčními podniky v odvětví,
- hrozba substitutů,
- hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví,
- vyjednávací pozice dodavatelů,
- vyjednávací pozice kupujících.

Rivalita mezi konkurenčními podniky v odvětví

Rivalita mezi konkurenčními podniky v odvětví je nejzřetelnější forma. Tento faktor představuje silnou rivalitu mezi podniky, které produkují srovnatelné produkty obchodovatelné na stejném trhu (Bowman, 1996, s. 32). Rivalita podniků může být vysoká tehdy, pokud

se například jedná o velmi málo rostoucí trh či odvětví velkého počtu konkurentů, nebo nové odvětví (Keřkovský, Drdla, 2003, s. 109). V případě, že je tedy konkurenční síla tohoto odvětví silná, může tak vyústit v cenovou válku a zintenzivnit rivalitu mezi podniky, což by vedlo k hrozbě ziskovosti. Naopak pokud je konkurenční síla slabá, mají podniky možnost zvýšit ceny a docílit vyššího zisku (Dedouchová, 2001, s. 19).

Hrozba substitutů

Substituty představují podobné produkty konkurentů, jež mohou být určeny k podobnému či stejnému účelu. Substituty představují hrozbu limitující prodejní ceny, která může mít za následek nižší ziskovost podniku (Grasseová et al., 2012, s. 192). Hrozba substitutů klesá tehdy, pokud se v blízkosti podniku nachází málo substitutů (Hanzelková et al., 2017, s. 65). Konkurenční síla je tedy nejčastěji podstatná tehdy, když mají substituty nižší cenu, vyšší kvalitu a nižší náklady spojené s přechodem zákazníků. Růst síly substitutů v odvětví lze však sledovat pomocí porovnání prodeje vlastních výrobků a substitutů (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 51).

Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví

Vstup nových konkurent závisí především na atraktivitě odvětví a na existenci zvláštních bariér potřebných ke vstupu, které mohou omezit proniknutí podniků na dané odvětví (Cimbálníková, 2012, s. 42). Snižování případných nových konkurentů zajišťují například podmínky vysokých fixních nákladů pro vstup, struktura přirozeného monopolu odvětví, existence nákladových poměrů či odvětví s vysokým stupněm regulace (Hanzelková et al., 2017, s. 65).

Vyjednávací pozice dodavatelů

Hrozba dodavatelů vzniká zvyšováním dodavatelských cen pro podnik, což z důvodu vysokých vstupních nákladů následně vede k omezení zisku poníku. Nejčastěji mohou být těmito dodavateli prodejci surovin, energií, technologií, dále pak například kvalifikovaní pracovníci (Bowman, 1996, s. 34). Zvýšená síla dodavatelů je především ovlivněna faktory, jako je vzdálenost dodavatele, jeho monopolní postavení a jedinečnost nabízených produktů, což omezuje možnosti kupujícího změnit dodavatele (Fotr et al., 2020, s. 61). Nejlepším možným řešením je vytváření dobrých vztahů mezi podnikem a dodavatelem (Grasseová et al., 2012, s. 193).

Vyjednávací pozice kupujících

Hrozba v podobě kupujících může být způsobena na základě vyvinutí tlaku ze strany zákazníků, kteří například požadují vysokou kvalitu, nízké ceny či lepší servis (Dedouchová, 2001, s. 22). Podnik však může zlepšit svou ziskovost a posílit svou pozici na trhu tím, že identifikuje zákazníky, kteří jsou v relativně slabší pozici (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 55). Vyššího podnikatelského zisku, pak můžeme docílit vytvořením unikátní nabídky, která se neodmítá (Grasseová et al., 2012, s. 193).

2.2 Analýza vnitřního okolí

Vnitřní neboli interní prostředí je oproti vnějšímu okolí charakterizováno jako soubor sil působících uvnitř podniku, jenž mají konkrétní dopady na jeho řízení (Dvořáček, Slunčák, 2012, s. 3). Pro určení těchto sil se používá analýza vnitřního okolí, která by měla být vyváženě popisná a kritická. To znamená, že by měla obsahovat konkrétní fakta, která zaznamenávají minulý vývoj a současný stav v jednotlivých oblastech interního prostředí, které potom objektivně analyzuje (Hanzelková et al., 2017, s. 111). Výchozím krokem analýzy vnitřního prostředí by mělo být uspořádání všech zdrojů, které zahrnují hmotné, nehmotné, finanční a lidské zdroje. Tyto zdroje by se měl podnik efektivně naučit využívat (Grasseová et al., 2012, s. 46).

Výsledkem analýzy vnitřního prostředí je především nalézt silné a slabé stránky podniku, které lze poté převést společně se závěry vnějšího prostředí, jehož výstupem je identifikace příležitostí a hrozeb, do analýzy SWOT (Grasseová et al., 2012, s. 47). Pro identifikaci silných a slabých stránek podniku je však důležité provést analýzu jeho vnitřního prostředí, zejména takzvaných firemních faktorů v oblasti vědecko-technického rozvoje, marketingu a distribuce, výroby a řízení výroby, podnikových a pracovních zdrojů, a také faktorů spojených s financemi a rozpočtem (Mallya, 2007, s. 53).

Metody tohoto prostředí představuje nejčastěji například analýza BCG, analýza vnitřních zdrojů, analýza 4P, analýza 7S, analýza hodnotového řetězce nebo VRIO analýza (Cimbálníková, 2012, s. 53). V této práci je představena některé ukazatele finanční analýzy a analýza McKinsey známá jako analýza 7S.

2.2.1 Finanční analýza

Finanční analýza má za cíl podrobně posoudit finanční situaci podniku. Především pomáhá zjistit řadu důležitých faktorů, jako například zda je podnik dostatečně ziskový, jestli má vhodnou strukturu kapitálu, jestli efektivně využívá svých aktiv nebo jestli je schopen řádně splácet své závazky (Knápková et al., 2017, s. 17). Tato analýza finanční výkonnosti je buď prováděna jako analýza retrospektivní (ex post), která hodnotí minulý vývoj, nebo jako prediktivní (ex ante) analýza, která se zaměřuje na budoucí vývoj podniku (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 80).

Mezi základní cíle finančního řízení podniku patří zejména dosahování finanční stability, která je hodnocena pomocí dvou hlavních kritérií. Primárním a klíčovým kritériem je schopnost generovat zisk, zajistit růst majetku a zhodnotit investovaný kapitál. Druhé kritérium představuje zajištění platební schopnosti podniku (Růčková, 2021, s. 10).

Hlavním úkolem finanční analýzy je ověření zdatnosti podniku, pro kterou potřebujeme získat kvalitní podnikatelská data, která jsou nejčastěji čerpána z klíčových účetních výkazů. Primárním zdrojem informací je především rozvaha, která zachycuje k určitému datu dlouhodobý hmotný i nehmotný majetek (aktiva) a zdroje financování (pasiva). Dále pak výkaz zisků a ztrát představující hospodaření podniku, které zachycuje pohyb výnosů a nákladů. A v neposlední řadě je základním zdrojem dat výkaz cash flow, což je výkaz o peněžních tocích porovnávající příjmy a výdaje podniku (Cimbálníková, 2012, s. 57).

Základními metodami používanými při finanční analýze jsou zejména (Máče, 2006, s. 23):

- analýza absolutních (stavových) ukazatelů,
- analýza tokových a rozdílových ukazatelů,
- analýza poměrových ukazatelů,
- analýza soustav ukazatelů.

Analýza absolutních (stavových) ukazatelů

Tento druh ukazatelů se dělí na dvě hlavní analýzy, kterými je horizontální a vertikální analýza.

Horizontální analýza

Horizontální analýza zkoumá vývoj dané veličiny v určitém výkazu, ve srovnání s předchozím účetním obdobím (Kislingerová, Hnilica, 2008, s. 9). Položky porovnáváme jak v absolutním,

tak i v relativním (procentuálním) vyjádření. Srovnání jednotlivých položek účetních výkazů mezi jednotlivými roky se provádí po řádcích, horizontálně, což je důvodem označení této analýzy jako horizontální (Máče, 2006, s. 29).

Vertikální analýzy

Vertikální analýza, známá také jako procentní rozbor, zkoumá vnitřní strukturu absolutních ukazatelů. Jedná se o porovnání jednotlivých položek základních účetních výkazů s celkovou sumou aktiv nebo pasiv (Růčková, 2021, s. 49). Pojem vertikální označuje techniku analýzy, která je obvykle prováděna pro jednotlivé roky shora dolů (Máče, 2006, s. 30).

Analýza tokových a rozdílových ukazatelů

Analýza tokových a rozdílových ukazatelů se zaměřuje na vyhodnocení základních účetních výkazů, které obsahují hlavně tokové položky. Týká se zejména výkazu zisku a ztráty a výkazu cash flow, avšak rozvaha také není opomíjena, protože analýza oběžných aktiv může být provedena pomocí rozdílových ukazatelů (Růčková, 2021, s. 49).

Mezi klíčové zástupce analýzy tokových a rozdílových ukazatelů patří:

Čistý pracovní kapitál (ČPK)

Čistý pracovní kapitál, známý také jako provozní kapitál, má podstatný vliv na finanční stabilitu podniku. Lze ho představit jako rozdíl mezi oběžným majetkem a krátkodobými cizími zdroji. Důležitou roli hraje v zajištění likvidity podniku, pro kterou je nezbytné mít k dispozici dostatečné množství volného kapitálu, což představuje situaci přebytku krátkodobých likvidních aktiv nad krátkodobými cizími zdroji. Čistý pracovní kapitál znázorňuje část oběžného majetku financovanou dlouhodobým kapitálem (Knápková et al., 2017, s. 85).

$$\text{ČPK} = \text{oběžný majetek} - \text{krátkodobé cizí zdroje} \quad (1)$$

Čisté pohotové prostředky (ČPP)

Čisté pohotové prostředky představují nejpřísnější metodu sledování likvidity a je zejména využíván k monitorování okamžité likvidity právě splatných krátkodobých závazků. Čisté pohotové prostředky zahrnují pouze hotovost a finanční prostředky na běžných účtech (Růčková, Roubíčková, 2012, s. 108-109).

$$\text{ČPP} = \text{pohotové peněžní prostředky} - \text{okamžitě splatné závazky} \quad (2)$$

Analýza poměrových ukazatelů

Poměrová analýza je jednou z nejčastěji používaných metod finanční analýzy. Poměrový ukazatelé vyjadřují vzájemný vztah mezi dvěma položkami z účetních výkazů pomocí jejich podílu. K dosažení určité vypovídající schopnosti poměrových ukazatelů, by měla existovat mezi porovnávanými položkami určitá souvislost. Při výběru ukazatelů je důležité mít na paměti konkrétní cíl, kterého chceme pomocí analýzy dosáhnout (Máče, 2006, s. 32). Poměrová analýza zahrnuje čtyři základní ukazatele, kterými je rentabilita, aktivita, zadluženost a likvidita. Dále však může obsahovat například ukazatele kapitálového trhu a cash flow (Růčková, 2021, s. 49).

Ukazatele rentability

Rentabilita vyjadřuje schopnost podniku generovat nové zdroje a dosahovat zisku prostřednictvím využití interesovaného kapitálu. Tyto poměrový ukazatelé se obvykle odvozují ze dvou hlavních účetních výkazů, a to z výkazu zisku a ztráty a z rozvahy. Nicméně, důraz je obvykle kladen na výkaz zisku a ztráty, protože v některých kontextech je rentabilita chápána jako synonymum pro ziskovost (Růčková, 2021, s. 64).

Ke zjišťování rentability se nejčastěji používají tyto ukazatelé (Růčková, 2021, s. 65-70):

- ukazatel rentability celkového vloženého kapitálu (ROA) – také představován jako ROI, vyjadřuje celkovou efektivnost podniku, její schopnost generovat zisky a produktivitu,

$$ROA = \frac{\text{zisk}}{\text{aktiva celkem}} \quad (3)$$

- ukazatel rentability vlastního kapitálu (ROE) – představuje výkonnost kapitálu vloženého akcionáři nebo vlastníky podniku,

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (4)$$

- rentabilita odbytu (ROS) – vyjadřuje, jak efektivně podnik generuje zisk vzhledem k dané úrovni tržeb, tedy kolik zisku podniku připadá na 1 Kč tržeb,

$$ROS = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}} \quad (5)$$

- rentabilita nákladů (ROC) – často považována za doplňkový ukazatel k rentabilitě tržeb, u kterého platí zásada, že čím nižší je hodnota tohoto ukazatele, tím lepší jsou výsledky hospodaření, protože 1 Kč tržeb podniku byla vytvořena s nižšími náklady. Dále je dáno, že absolutní částku zisku lze zvyšovat snížením nákladů nebo zvyšováním obrátu.

$$ROC = \frac{\text{zisk}}{\text{náklady}} \quad (6)$$

Ukazatele likvidity

Ukazatel likvidity hodnotí schopnost podniku splnit své finanční závazky včas, tedy v okamžiku jejich splatnosti. Aby podnik zůstal solventní, musí mít danou část svých aktiv ve vysoce likvidní formě, což znamená, že je možné je rychle přeměnit na peníze. Obecně platí, že mezi likviditou a rentabilitou podniku existuje inverzní vztah. Podniky s vysokým podílem vysoce likvidních aktiv obvykle dosahují nižší rentability (Máče, 2006, s. 34).

Pro likviditu se využívají tři hlavní ukazatele (Máče, 2006, s. 34-35):

- okamžitá likvidita (L1) – představuje první stupeň likvidity, která vyjadřuje schopnost podniku platit své okamžitě splatné závazky,

$$\text{okamžitá likvidita} = \frac{\text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (7)$$

- pohotová likvidita (L2) – znázorňuje druhý stupeň likvidity, který udává schopnost podniku splácet své závazky bez nutnosti prodeje zásob,

$$\text{pohotová likvidita} = \frac{(\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby})}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (8)$$

- běžná likvidita (L3) – udává třetího stupně likvidity, vyjadřující kolikrát jsou krátkodobé závazky pokryty oběžnými aktivy.

$$\text{běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (9)$$

Ukazatele aktivity

Ukazatelé aktivity posuzují, zda odpovídá velikost dílčích druhů aktiv obsažených v rozvaze současným či budoucím hospodářským aktivitám podniku. To znamená, že tyto ukazatelé zkoumají, jestli podnik efektivně využívá své investice. Ukazatelé aktivity mohou být

představeny dvojím způsobem, a to buď jako obrat jednotlivých aktiv eventuálně pasiv, nebo jako doba obratu jednotlivých aktiv či pasiv (Knápková et al., 2017, s. 103-105).

Podle Scholleové (2017, s. 164-167) jsou ukazatelé aktivity představovány následujícím způsobem:

- obrat aktiv – komplexně zobrazuje, jak často dochází k obratu celkových aktiv během jednoho roku, a jeho hodnota by se měla pohybovat kolem 1,

$$\text{obrat aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}} \quad (10)$$

- obrat zásob – udává, jak často do roka dochází k přeměně zásob na jiné formy oběžného majetku, a to do doby prodej hotových výrobků a opětovného nákupu zásob,

$$\text{obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}} \quad (11)$$

- doba obratu zásob – vyjadřuje průměrný počet dnů v ekonomickém roce 360 dní, po které jsou zásoby v podniku uloženy před jejich spotřebou nebo prodejem,

$$\text{doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{(\text{tržby}/360)} \quad (12)$$

- doba splatnosti pohledávek – časové období, po které podnik čeká na zaplacení za již realizované prodeje výrobků a služeb. Od okamžiku dodání zboží podnik poskytuje svým zákazníkům obchodní úvěr,

$$\text{doba splatnosti pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{(\text{tržby}/360)} \quad (13)$$

- doba splatnosti krátkodobých závazků – představuje, kolik dní podnik využívá bezplatný obchodní úvěr od svých dodavatelů.

$$\text{doba splatnosti krátkodobých závazků} = \frac{\text{krátkodobé závazky}}{(\text{tržby}/360)} \quad (14)$$

Ukazatele zadluženosti

Zadluženost znamená, že podnik k financování svých aktiv využívá cizích zdrojů, tedy dluhu. Podstatou analýzy zadluženosti je nalézt ideální poměr mezi vlastním a dlouhodobým cizím kapitálem (Růčková, 2021, s. 71). Obecně platí, že čím větší je míra zadluženosti podniku, tím vyšší je riziko, které na sebe bere, neboť musí být schopen splácet své dluhy bez ohledu na aktuální situaci. Použití určité výše zadlužení je však často pro podnik výhodné, protože cizí kapitál je levnější než vlastní. Tento fakt je způsoben tím, že úrokové platby ze získaného cizího

kapitálu snižují celkové daňové zatížení podniku. Úrokové náklady tak snižují zisk, z něhož se odvádějí daně. Tento jev je známý jako daňový efekt či daňový štít (Knápková et al., 2017, s. 82).

Zde jsou podle Růžičkové (2021, s. 72-73) představeny základní ukazatelé zadluženosti:

- věřitelské riziko (*debt ratio*) – představuje celkovou zadluženost podniku, což se stanovuje porovnáním cizího kapitálu a aktiv, pro které platí pravidlo, že čím větší je podíl cizího kapitálu na celkovém kapitálu, tím je vyšší riziko pro věřitele,

$$\text{debt ratio} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (15)$$

- koeficient samofinancování (*ekvity ratio*) – doplňkový ukazatel k ukazateli věřitelského rizika, jenž vyjadřuje jaká část aktiv společnosti je financována vlastními penězi akcionářů. Výsledek součtu tohoto ukazatele společně s věřitelským rizikem by měl být zhruba 1,

$$\text{equity ratio} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (16)$$

- úrokového krytí – vyjadřuje, kolikrát je zisk vyšší než úroky, což podnik využívá k posouzení únosnosti svého dluhového zatížení.

$$\text{úrokové krytí} = \frac{\text{zisk}}{\text{nákladové úroky}} \quad (17)$$

Analýza soustav ukazatelů

Analýza poměrových ukazatelů nedokáže poskytnout celkový obraz podniku, neboť neobsahuje jednotící kritérium pro propojení hodnot ukazatelů v dílčích skupinách (Máče, 2006, s. 39). Proto se používá analýza soustav ukazatelů, která nejčastěji pro své metody využívá Du Pontův rozklad ukazatele rentability nebo pyramidové soustavy ukazatelů.

Du Pontův rozklad ukazatele rentability se zakládá na odvození ziskové marže a obrátu celkových aktiv. Pyramidové soustavy ukazatelů vyjadřují postupné zvětšování počtu jednotlivých ukazatelů v detailnějších rozkladech.

Cílem analýza soustav ukazatelů je tedy především získat celkový a detailnější obraz o podniku, konkrétně o finančním zdraví (Růčková, 2021, s. 50).

2.2.2 Model 7S

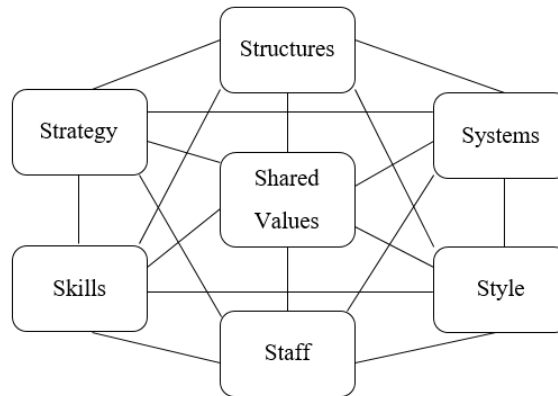
Model 7S od firmy McKinsey patří do strategické analýzy vnitřního prostředí. Tento model je prospěšný zejména při určování důležitých faktorů, které ovlivňují úspěch podniku při realizaci své strategie.

Prostřednictvím analýzy model posuzuje vzájemnou interakci strategického řízení, organizace, firemní kultury a ostatní faktorů. Každý podnik je proto třeba chápat jako soubor sedmi primárních faktorů, které jsou navzájem propojeny, ovlivňují se a mají vliv na úspěšnost uplatňované strategie. Tyto faktory pak následně tvoří model 7S (Hanzelková et al., 2017, s. 132).

Název modelu je pojmenován podle toho, že faktory začínají v angličtině písmeny S, které lze představit jako (Keřkovský, Drdla, 2003, s. 118):

- **strategy** (strategie) – vyjadřuje, jak podnik realizuje svou vizi a strategické cíle a jakým způsobem pracuje s příležitostmi a hrozbami v daném odvětví,
- **structure** (struktura) – organizačního uspořádání, zahrnující prvky jako hierarchie, spolupráce, kontroly a sdílení informací,
- **systems** (systémy řízení) – skládají z prostředků, procedur a systémů, které jsou určeny k řízení, jako jsou například komunikační, kontrolní, informační, dopravní,
- **style** (styl manažerské práce) – představuje způsob, jakým management přistupuje k řízení a řešení aktuálních problémů,
- **staff** (spolupracovníci) – zahrnují lidské zdroje, jako jsou vedoucí pracovníci a běžní zaměstnanci, a to včetně jejich vztahů, rolí, ambicí, motivací, chování ve vztahu k podniku a dalších aspektů,
- **skills** (schopnosti) – profesionální dovednosti pracovního týmu podniku jako celku, které zohledňují synergické efekty,
- **shared values** (sdílné hodnoty) – představují základní fakta, myšlenky a principy, které jsou uznávány zaměstnanci a dalšími zainteresovanými stranami firmy, kteří mají přímý zájem na jejím úspěchu.

Základních sedm faktorů modelu 7S firmy McKinsey je znázorněny na obrázku číslo 5. Faktory tvoří obrazec pavučiny, jenž má představovat propojenost fungování dílčích složek. Každá ze složek je pro podnik důležitá, a proto by jim podnik měl věnovat pozornost.



Obrázek 5: Model 7S firmy McKinsey

Zdroj: Vlastní zpracování podle Hanzelkové, Keřkovského a Vykypěla (2017)

2.3 SWOT analýza

Analýza SWOT patří mezi základní metody strategické analýzy, a to zejména kvůli svému integrujícímu charakteru, který získané poznatky z detailních analýz vnitřního a vnějšího prostředí podniku spojuje a následně vyhodnocuje (Grasseová et al., 2012, s. 295).

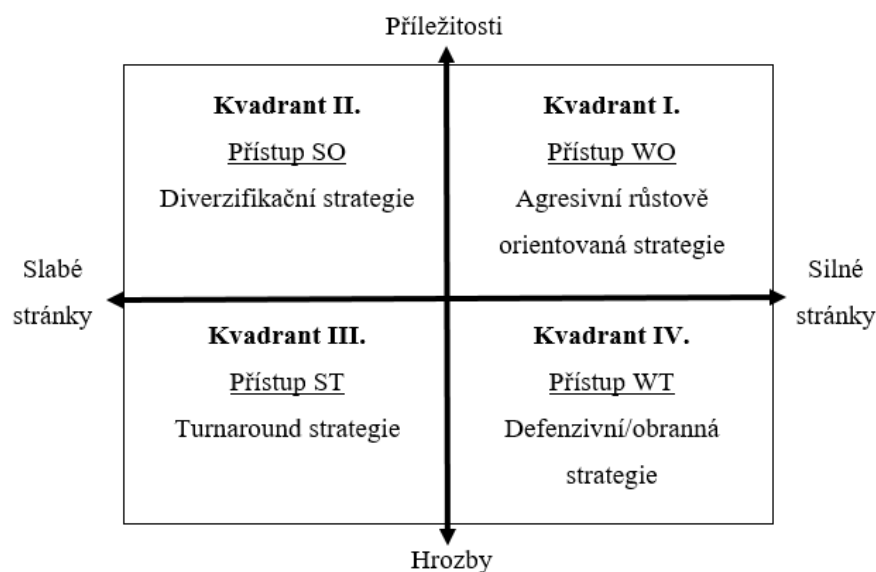
Takže můžeme konstatovat, že cílem SWOT analýzy je zjistit, do jaké míry současná strategie podniku, zejména její silné a slabé stránky, přispívají k schopnosti úspěšně reagovat na příležitosti a hrozby ve vnějším prostředí (Cimbálníková, 2012, s. 64). Z toho vyplývá, že akronym SWOT, jenž je názvem této analýzy, je spojením anglických slovíček strengths, weaknesses, opportunities a threats. Ty představují zmiňované silné a slabé stránky, získané z analýz interního prostředí, a příležitosti a hrozby, které jsou naopak výsledkem analýz vnějšího prostředí (Zamazalová, 2009, s. 104).

SWOT analýza se nesmí zaměřovat pouze na vytvoření čtyř seznamů potenciálních příležitostí či hrozeb a silných a slabých stránek, jelikož bez následných kroků, které vyplývají z vymezení strategií, ztrácí svou účinnost (Grasseová et al., 2012, s. 299). Proto, aby SWOT analýza získala na hodnotě a nezůstala pouhým výčtem vnitřních a vnějších faktorů, je nutné dát obě analýzy do vzájemného kontextu (Zamazalová, 2009, s. 105).

SWOT analýza může být například vyjádřena pomocí matice, která znázorňuje vazby mezi jednotlivými složkami. Matice je představena ve čtyřech kvadrantech, na jejichž zhodnocení je určena strategie, která může podniku zajistit lepší postavení (Cimbálníková, 2012, s. 66).

Dle Sedláčkové a Buchty (2006, s. 92) představuje SWOT matice čtyři kvadranty, které jsou zobrazeny na obrázku č. 6:

- **I. kvadrant (WO)** – podnik čelí několika příležitostem a zároveň disponuje silnými stránkami, kterými se snaží maximálně využít, což vede k strategii max-max, často označovanou jako růstová strategie,
- **II. kvadrant (SO)** – střet hrozeb podniku se silnými stránkami, představuje diverzifikační strategii min-max, která očekává minimalizaci hrozeb na základě využitím silných stránek,
- **III. kvadrant (ST)** – podnik má řadu příležitostí, avšak má spoustu slabých stránek, které vedou k strategii min-max, označovanou jako strategie turnaround, jenž je založena na snižování slabých stránek a využívání naskytnutých příležitostí,
- **IV. kvadrant (WT)** – dominance slabých stránek a hrozeb, které představují strategii min-min neboli defenzivní strategii, která využívá minimalizaci slabých stránek a rizik.



Obrázek 6: SWOT analýza

Zdroj: Vlastní zpracování podle Cimbálníkové (2012) a Sedláčkové a Buchty (2006)

3 Strategická analýza vybraného podniku

Tato část bakalářské práce se zpočátku soustředí na představení základních informací o vybrané společnosti, a poté jsou blíže rozebrány zvolené strategické analýzy. Cílem analýzy vnějšího prostředí, konkrétně prostřednictvím PEST analýzy a Porterova modelu pěti sil, zjistit potenciální příležitosti a hrozby. Dále je práce zaměřena finanční analýzu vnitřního prostředí, jejímž úkolem je definovat silné a slabé stránky společnosti. Následně zjištěné výsledky z vnitřního a vnějšího prostředí shrne SWOT analýza, ze které vychází potřebné závěry a doporučení.

3.1 Charakteristika podniku

Vybraná společnost NEW YORKER CZ, s.r.o. podniká v módním řetězci a je plně vlastněna společností NEW YORKER Retail International GmbH a jejich mateřskou společností NEW YORKER SE.

3.1.1 Základní informace

Mateřskou společnost NEW YORKER SE založil Josef Egger roku 1971 ve Spolkové republice Německo, konkrétně ve městě Flesburgu. Zde byl i otevřen první obchod s názvem Jeans Shop Number One, ve kterém se prodávaly džíny. V současné době se nachází hlavní sídlo v německém městě Braunschweig. Společnost NEW YORKER SE sortiment zboží rozšířila a prodává ho ve více než 1 200 prodejnách po 48 zemích světa, ve kterých zaměstnává přes 23 000 zaměstnanců. Jedná se tedy o mezinárodní módní společnost, která se řadí k největším maloobchodním řetězcům na světě produkující cenově dostupnou módu. Největší dosah má nyní ve střední a východní Evropě, ve které má své dceřiné společnosti (NEW YORKER, 2024).

Společnost NEW YORKER CZ, s.r.o. (dále jen „Společnost“) je již zmiňovanou dceřinou společností NEW YORKER SE, kterou nepřímo ovlivňuje společnost NEW YORKER Retail International GmbH. Společnost v České republice vznikla a byla zapsána do obchodního rejstříku 25. listopadu 1996 se základním kapitálem 50 milionů Kč. Hlavním předmětem podnikání společnosti je specializovaný obchod. Statutární orgán společnosti aktuálně tvoří tři jednatele, kteří za společnost jednájí samostatně, jsou jimi Friedrich Georg Knapp, Florian Tobias Kall a Helene Steiner. Hlavní sídlo se nachází v Brně, konkrétně v ulici Lidická 1023/63a (Veřejný rejstřík a sbírka listin, 2023).

V současné době má společnost na území České republiky celkem 60 prodejen, které zaměstnávají ke konci roku 2022 zhruba 597 zaměstnancům. Celkové tržby z prodeje zboží činily za rok 2022 zhruba 3,501 mld. Kč (Veřejný rejstřík a sbírka listin, 2023).

Logo společnosti, znázorněno na obrázku č. 7, je identické s logem mateřské společnosti a ostatních dceřiných společností.

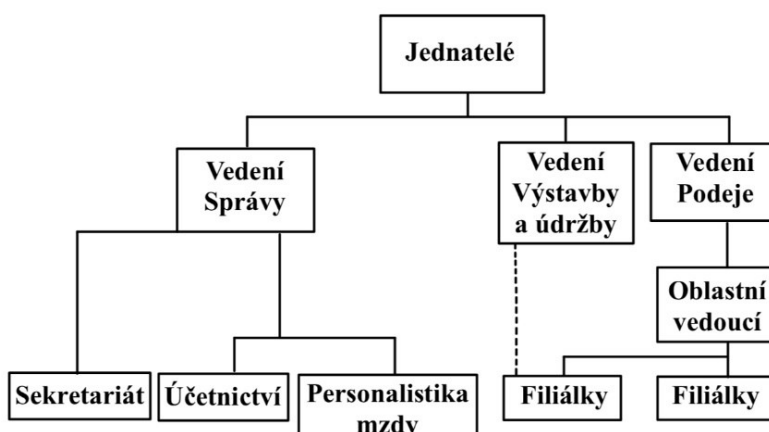


Obrázek 7: Logo společnosti

Zdroj: (NEW YORKER, 2024)

3.1.2 Organizační struktura společnosti

Společnost je tvořena liniovou organizační strukturou, která je představena na obrázku č. 8. Na samém vrcholu struktury stojí jednatelé společnosti. Dále se na nižší úrovni nachází tři odvětví vedení, které představují vedení správy, vedení výstavby a údržby či vedení prodeje. Na nejnižší úrovni se vyskytuje sekretariát, oblast účetnictví a personalistiky, tyto oblasti se nachází v hlavním sídle společnosti sídlícím v Brně. Dále do spodní linie patří oblastní vedoucí, pod kterým jsou jednotlivé filiálky, které představují specializované prodejny společnosti na území České republiky.



Obrázek 8: Organizační struktura společnosti

Zdroj: Vlastní zpracování podle Výroční zprávy (2023)

3.2 PEST analýza

Makroekonomická analýza PEST pomáhá společnosti identifikovat a monitorovat složky vnějšího prostředí, které ji mohou v budoucnu pozitivně i negativně ovlivnit. Analýza zkoumá především 4 základní faktory, kterými jsou politické, ekonomické, sociální a technologické faktory společnosti.

3.2.1 Politické faktory

Společnost působí pouze na území České republiky, a proto je řízena legislativou české vlády. Česká republika představuje parlamentní republiku, která stojí na základech demokratických principů. Vláda, odpovědná za správu země, nejen navrhuje zákony, ale také dohlíží na jejich dodržování. Svou mocí má tak vliv na podnikání dané společnosti, a to od samého začátku podnikání až po jeho ukončení a zánik. Avšak vzhledem k tomu, že je Česká republika od 1. května 2004 členem Evropské unie, musí se společnost také řídit nadnárodními zákony Evropské unie. Společnost tak musí dodržovat všechny dané zákony i s jejich případnými změnami, které mohou přijít.

Mezi klíčové zákony, které musí společnost respektovat, patří:

- Obchodní zákoník (č. 89/2012 Sb.)
- Zákon o obchodních korporacích (Zákon č. 90/2012 Sb.)
- Zákoník práce (Zákon č. 262/2006 Sb.)
- Zákon o dani z příjmu (Zákon č. 586/1992 Sb.)
- Zákon o dani z přidané hodnoty (Zákon č. 235/2004 Sb.)
- Zákon na ochranu životního prostředí (č. 17/1992 Sb.)

Významná změna byla pro společnost například v Zákoně o obchodních korporacích. Do roku 2014 byla totiž minimální hodnota základního kapitálu 200 000 Kč, avšak od roku 2014 činí pouze 1 Kč (AION CS, 2023). Tato změna může způsobit vyšší vstup nových konkurentů, což pro společnost představuje hrozbu.

Politická situace v České republice byla naposledy ovlivněna volbami do Poslanecké sněmovny Parlamentu České republiky v roce 2021, kdy zvítězila politická strana SPOLU, tvořena členskou stranou ODS, KDU-ČSL a TOP 09, jejichž lídrem je Petr Fiala. Nová volba do Poslanecké sněmovny Parlamentu České republiky proběhne v roce 2025. Další změnou

byla v roce 2023 Volba prezidenta České republiky, kterým se ve druhém kole stal Petr Pavel. Tyto složky a jejich změny jsou pro společnost důležité, jelikož mohou ovlivňovat správu země.

Významným faktorem ovlivňující provoz společnosti, byla pandemie COVID-19, která se do České republiky dostala počátkem roku 2020. Virus dlouhodobě omezoval ekonomický život společnosti, jelikož navzdory vládních nařízením byly v období od 27. prosince 2020 do 10. května 2021 všechny prodejny společnosti uzavřeny. V současné době se však chod společnosti vrátil do normálu a již jsou všechny prodejny a oddělení plně aktivní. Avšak tato situace znázorňovala hrozbu, jelikož během její doby například vyvolala snížení poptávky zákazníků, a tím klesly i tržby společnosti. Aktuálně se společnost snaží dohnat vyvolané ztráty.

Nejaktuálnější událostí, která by mohla ovlivnit společnost, je válečný střet mezi Ukrajinou a Ruskou federací, který započal v únoru roku 2022 a stále přetrvává. V současné době však nemá tato situace významný dopad na činnost společnosti, avšak případné negativní změny by mohly mít nepříznivý dopad.

3.2.2 Ekonomické faktory

Ekonomické faktory slouží k monitorování ekonomického vývoje příslušného státu, který může mít následný vliv na celou zemi i danou společnost. Klíčovou rolí proto v ekonomickém vývoji představuje ekonomická rovnováha, kterou docílíme především rovnováhou ekonomických faktorů, jako je míra inflace, hrubý domácí produkt, míra nezaměstnanosti a měnová politika.

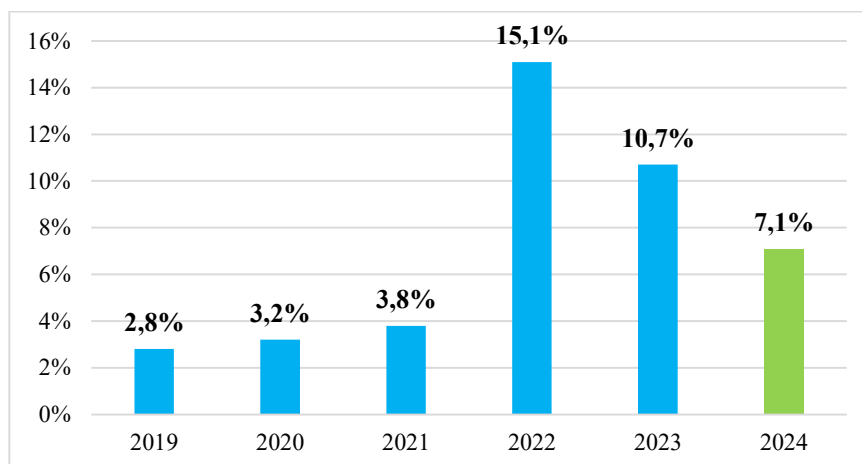
Míra inflace

Na obrázku číslo 9 je znázorněna míra inflace České republiky v rozmezí šesti let, počínaje rokem 2019, ve kterém na konci roku začal počátek pandemie COVID-19, a končící v nejaktuálnějším období, a to v březnu roku 2024.

Největší negativní dopad na inflaci měl rok 2022, kdy hodnota inflace byla 15,1 %. V důsledku takto vysoké inflace došlo poklesu ekonomického růstu a snižování životní úrovně obyvatelstva. Došlo také k výraznému nárůstu spotřebitelských cen.

Navzdory válečnému útoku mezi Ukrajinou a Ruskou federací dosáhla aktuální míra inflace ČR ke konci března roku 2024 hodnoty 7,1 %, což představuje pokles o 3,6 % oproti konci předchozího roku 2023. Taková hodnota inflace znázorňuje ekonomický růst a zvýšení

životního standardu obyvatelstva státu. Pro společnost tak tato situace nabízí příležitost většího obratu nákupů zákazníků, a tím dosáhnou vyšších tržeb společnosti.



Obrázek 9: Míra inflace ČR

Zdroj: Vlastní zpracování podle (Kurzy.cz, 2024)

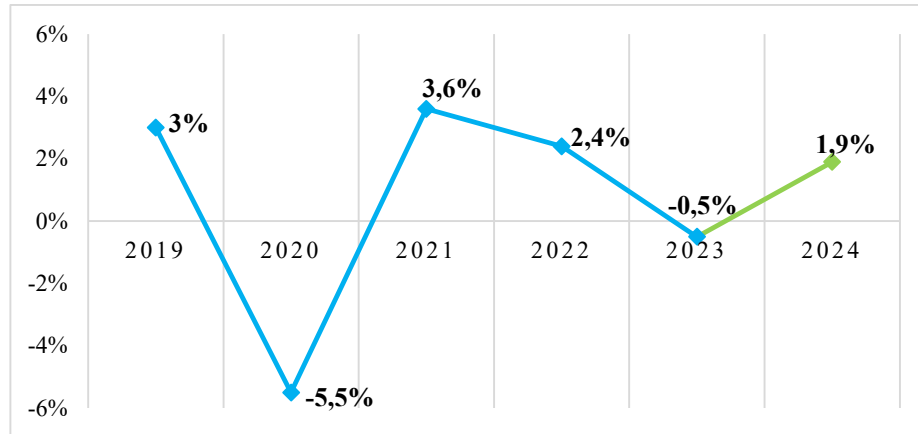
Hrubý domácí produkt (HDP)

Klíčovým měřítkem ekonomické aktivity daného státu představuje ukazatel HDP. Tento ukazatel porovnává všechny vyprodukované statky a služby příslušného státu v jednom kalendářním roku.

Vývoj hrubého domácího produktu v ČR znázorňuje obrázek číslo 10, ze kterého je vidět, že v uplynulých pěti letech bylo HDP dvakrát v recesi. Prvním rokem recese byl rok 2020, kdy hodnota ukazatele klesla o 5,5 %, následně však až do roku 2022 docházelo ke stagnaci. V roce 2023 se hodnota ukazatele pohybovala opět na hranici recese.

Predikce pro rok 2024 představuje vzrůst hodnoty o 1,2 %, která by měla být dosažena znovuzrozením nárůstu spotřeby domácností po pandemii COVID-19 (Mfcr.cz, 2024).

Nárůst HDP by mohl pro zvolenou společnost a ostatní podniky představovat vytvoření širší nabídky produktů, což by vedlo k příležitosti větších zisků společnosti.



Obrázek 10: Vývoj HDP v ČR

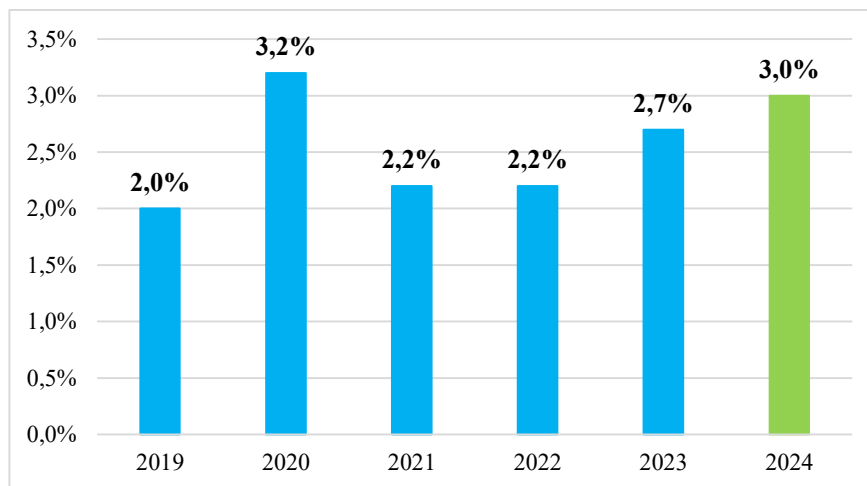
Zdroj: Vlastní zpracování podle (Mfcr.cz, 2024)

Míra nezaměstnanosti

Míra nezaměstnanosti od roku 2019 do února 2024 je znázorněna na obrázku číslo 11, z něhož vyplívá, že největší nezaměstnanost byla v roce 2020. Tato doba je spojovaná s již zmiňovanou pandemií COVID-19, která v závislosti na tehdejší státní omezení ČR pozastavila veškeré výroby a činnosti na území státu, a lidé byli bez práce. I přes postupné rozvolňování příslušných omezení, dovedla pandemie postupem času některé zaměstnavatele k propuštění svých zaměstnanců ze zaměstnání. Nejčastějším důvodem bylo, že podniky nebyli na tento obrovský negativní dopad připraveni, mnohdy tak neměli dostatek peněžních prostředků, které by zajistily normální chod podniku, nebo jejich firma zkrachovala.

Navzdory aktuálním hodnotám z února 2024, kdy hodnota nezaměstnanost představovala 3 %, není nezaměstnanost oproti jiným státům tak vysoká. Avšak podle prognóz by se mohla hodnota do konce roku ještě mírně zvýšit. Tento nárůst je způsobený situací na trhu práce, a to zejména nedostatečným růstem mezd a vysokou inflací.

Pro vybranou společnost tak může tento faktor představovat hrozbu, a to například v podobě propouštění svých zaměstnanců, nebo naopak může vyvolat příležitost nabízející společnosti přísun nových potenciálních zaměstnanců.



Obrázek 11: Míra nezaměstnanosti ČR

Zdroj: Vlastní zpracování podle (Český statistický úřad, 2024)

Měnová politika

Důležitým ukazatelem je i měnový kurz EUR/CZK, který je znázorněn v tabulce číslo 1. Z tabulky je tak očividné, že hodnota kurzu stagnuje od prosince 2023 do současného dubna 2024, a tím dochází k oslabení české koruny vůči euru. Současná hodnota k 1. dubnu 2024 byla 25,3950 EUR/CZK.

Měnový kurz EUR/CZK je pro společnost důležitým faktorem, i přes to, že společnost neexportuje své produkty do zahraničí. Naopak je od mateřské společnosti ze zahraničí zboží dováženo. Vzhledem k tomu, že se česká koruna v současné době oslabuje, může pro společnost představovat hrozbu v podobě vyšších nákladů na dovoz.

Tabulka 1: Měnový kurz EUR/CZK

| <i>Měsíc</i> | prosinec 2023 | leden 2024 | únor 2024 | březen 2024 | duben 2024 |
|--------------------------------------|------------------|---------------|--------------|----------------|---------------|
| <i>EUR/CZK k 1. dni v měsíci</i> | 24,3050 | 24,6850 | 24,8950 | 25,3300 | 25,3950 |

Zdroj: Vlastní zpracování podle (Kurzy.cz, 2024)

3.2.3 Sociální faktory

Důležitý vliv na podniky v ČR představují také sociální faktory, které primárně ovlivňují aspekty lidského kapitálu. Mezi nejčastější vlivy například patří stárnutí populace, migrace, urbanizace, rovnost pohlaví, rostoucí důraz na udržitelnost či multikulturalismus. Společnost

by proto měla vnímat současné společenské aspekty, a měla by se je především snažit zohlednit ve svých nabídkách a strategiích.

Důležitým faktorem je pro společnost věková struktura obyvatel ČR, která je znázorněna v tabulce číslo 2. Bohužel však nebyl prozatím zveřejněn na Českém statistickém úřadě populační vývoj pro uplynulý rok 2023, takže tabulka obsahuje rozmezí let 2018 až 2022.

A protože se společnost zabývá prodejem módy především pro mladé lidi v rozmezí 15 až 45 let, je proto tento ukazatel pro společnost klíčový. Věková skupina, na kterou se společnost zaměřuje, především v minulosti klesala. Poslední rok 2022 však zaznamenal mírný vzrůst, který by společnost potřebovala nadále zvyšovat. Setrvalý nárůst zejména zaregistrovala věková skupina dětí do 15 let. Pro společnost tak tyto hodnoty růstu představují příležitost oslovovat více zákazníků, případně zaměřit své výrobky třeba i na mladší segment lidí.

Tabulka 2: Věková struktura obyvatel ČR

| <i>Věk v daném roce v %</i> | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|-----------------------------|------|------|------|------|------|
| <i>Věk 0 -14</i> | 15,9 | 16,0 | 16,1 | 16,1 | 16,2 |
| <i>Věk 15 - 64</i> | 64,5 | 64,1 | 63,8 | 63,3 | 63,4 |
| <i>Věk 65 a více</i> | 19,6 | 19,9 | 20,2 | 20,6 | 20,4 |

Zdroj: Vlastní zpracování podle (Český statistický úřad, 2023)

3.2.4 Technologické faktory

Inovace a rozvoj nových technologií jsou v dnešní době silně podporovány, což vede k neustálému rychlému pokroku. Pro společnost je tak důležité pečlivě sledovat nové technologické aspekty, aby i nadále udržela krok s konkurencí.

Největším technologickým aspektem v módním odvětví představují internetové stránky. Jejich největší rozmach byl zaznamenán v období pandemie COVID-19, kdy byly obchody zavřené a zákazníci tak svůj nákup zprostředkovali prostřednictvím online nákupů z pohodlí domova. V posledních letech tak mnozí zákazníci dále využívají více formu online nákupů, a tím se internetové stránky stávají v dnešní době zcela nezbytné. Společnost však v období pandemie neumožňovala nákup online, a tak oproti konkurenci výrazně ztrácela. Aktuálně však společnost stále neumožňuje zákazníkům provádět online nákupy. Pro společnost to tedy oproti konkurenci představuje velkou hrozbu, na kterou by se měla v blízké době společnost zaměřit.

3.3 Porterův model 5 sil

Porterův model pěti sil představuje další metodu analýzy vnějšího prostředí, akorát že se tentokrát zaměřuje na mikrookolí společnosti. Model zkoumá působení pěti základních sil, které mohou působit na společnost, mezi ně patří existující konkurence v odvětví, substituty, vstup nové konkurence do odvětví, dodavatelé a kupující.

3.3.1 Rivalita mezi konkurenčními podniky v odvětví

Společnost NEW YORKER CZ, s.r.o. provozuje prodejny s oděvy. Svoji činnost uskutečňuje pouze na tuzemském trhu, protože se jedná o dceřinou společnost zahraniční firmy, která podniká po celém světě. Společnost je zařazena mezi tzv. fast fashion prodejce, kteří se specializují na rychlou výrobu a distribuci oděvů podle nejnovějších trendů, jež poskytují za relativně nízké ceny.

Konkurenční prostředí v módním průmyslu je vysoké, jelikož se na českém trhu nachází několik firem. Mezi hlavní konkurenty společnosti tak patří například firmy H&M, C&A, Zara, Bershka, Stradivarius, Pull and Bear, Reserved, Terranova, Mango, Marks & Spencer a řada dalších módních řetězců. V závislosti na konkrétní lokalitě lze také mezi konkurenty zařadit i místní malé obchody s módou, které většinou mají oproti předchozím zmíněným řetězcům pouze jednu prodejnu.

V tabulce číslo 3 je znázorněna vybraná společnost a dva konkurenční řetězce, kteří dle výzkumu, který zveřejnila společnost Focus (2023), patří mezi nejznámější kamenné obchody v ČR.

Tabulka 3: Konkurenční podniky v odvětví

| <i>Obchody</i> | Počet prodejen | Tržby (mil. Kč) | E-shop |
|--|----------------|-----------------|--------|
| <i>NEW YORKER CZ, s.r.o.</i> | 60 | 3,501 | ne |
| <i>H & M Hennes & Mauritz CZ, s.r.o.</i> | 46 | 3,165 | ano |
| <i>C & A Moda, s.r.o.</i> | 40 | 2,681 | ano |

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky lze vyčíst, že společnost má na území ČR největší počet prodejen, a že jejich tržby převyšují nad ostatními. Avšak jistou nevýhodu oproti konkurenčním společnostem má v neposkytování online nákupů prostřednictvím e-shopu. Konkurenční firmy také mnohdy

nabízejí i širší sortiment zboží, jako například oděvy pro děti, kosmetické proutky či doplňky do bytů.

Celkově lze tedy říci, že společnost oproti konkurenci nedosahuje extrémní konkurenční výhody, naopak se například se společností H & M Hennes & Mauritz CZ, s.r.o. dosti vyrovnávají. Pro společnost tak konkurenti představují stále hrozbu, která se může i nadále zvyšovat. Důvodem může být užší nabídka produktů a pomalejší inovace oproti konkurentům.

3.3.2 Hrozba substitutů

Hrozba substitutů v odvětví módy je spojená s konkurencí na trhu. A protože se nejedná o málo rozvinutý sektor, lze ji charakterizovat jako vysokou. Poměrně snadná nahraditelnost zboží je zapříčiněná vysokou mírou konkurence na trhu. Přejít z konkurenčního obchodu tak není nijak složitý. Naopak mnohdy se tyto prodejny nachází v jednom nákupním domě, takže vlastně stačí, aby zákazník vstoupil do jiného obchodu a nakoupil tam. Tím pádem nákup substitutů nevyvolává žádné neobvyklé náklady. Mnohdy také většina těchto konkurenčních podniků sdílí stejné trendy oděvů, takže zákazník nemusí vyhledávat specifický podnik k jejich koupi. Zákazník tak může u konkurentů nalézt stejné zboží, se stejnou kvalitou a ve stejné cenové kategorii, což pro společnost představuje vysokou hrozbu.

3.3.3 Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví

Vzhledem k tomu, že se základní kapitál pro s.r.o. snížil na 1 Kč, není tak těžké založit společnost stejného typu. Nevýhodou však je to, že se jedná o odvětví s široce rozvinutým průmyslem a s velkým počtem zástupců. Pokud by totiž nově přicházející konkurent nedbal velký důraz na oslovení zákazníků pomocí reklamních činností a vybudování jedinečné image podniku, nemusel by se na trhu uchytit.

Celkově lze tedy říci, že vzhledem k současnému velkému počtu subjektů v odvětví módy, může být vstup nových konkurentů obtížný, z čehož vyplývá, že hrozba nových konkurentů pro společnost není vysoká.

3.3.4 Vyjednávací pozice dodavatelů

Stejně jako většina prodejců, kteří provozují módní řetězce, představují pro společnost hlavní dodavatele zboží zahraniční firmy. Potřebných materiálů pro výrobu oděvů je tedy většinou získáván z rozvojových asijských zemí.

Nejčastěji je zboží společnosti vyráběno ve státě Myanmar, známý jako Barma, který se nachází v jihovýchodní Asii. Důvodem této volby dodavatele je především široce dostupný materiál, který může společnosti vyjít levněji než nákup od evropských či domácích dodavatelů. Dále pak mezi hlavní důvod výběru tohoto zahraničního dodavatele patří rychlá výroba různých druhů oděvů, které se pořád přizpůsobují aktuálním trendům. Mezi možné problémy však může patřit nedostatečná kvalita produktů, vyšší logistické výdaje či hrozba zpoždění dodávek produktů, které jsou spojeny s dlouhou dodací cestou. Zboží je totiž zasíláno z Asie do evropských skladů, a odtamtud už do příslušných tuzemských skladů a jednotlivých poboček.

Výběr vhodného dodavatele tedy především závisí na tom, zda dokáže vyrobit velkého množství různých druhů oděvů, za nízké ceny, a zda je spolehlivý při dodržování termínů.

S ohledem na hojnou nabídku dodavatelů oděvů na asijských trzích tak není vyjednávací síla dodavatelů v módním průmyslu vysoká, a pro společnost tak nepředstavuje hrozbu.

3.3.5 Vyjednávací pozice kupujících

Za odběratele módních společností považujeme koncového zákazníka, který nakupuje produkty prostřednictvím kamenných obchodů, popřípadě pomocí internetových stránek. Zákazníci jsou pro fungování společnosti klíčoví, protože právě oni generují zisky.

Typickým zákazníkem vybrané společnosti jsou mladí lidé ve věku 15 až 45 let. Tito zákazníci mají vášeň pro nejnovější módní trendy různých stylů oděvů. Jejich cílem je tak uspokojit svoji potřebu, a to za přijatelně nízkou cenu.

Vyjednávací pozice kupujících je spojená se zmiňovanou hrozbou substitutů, protože přechod ke konkurenčním podnikům, který poskytují jiné produkty, není náročný. Pro společnost tak tento faktor představuje střední až vysokou hrozbu, neboť v módní oblasti má zákazník mnoho možností výběru. Klíčový prvek však pro zákazníky této oblasti hraje především cena, na jejímž základě se kupující zejména rozhodují.

3.4 Finanční analýza

Finanční analýza je součástí vnitřní analýzy zdrojů společnosti, zaměřující se zejména na její finanční prostředky. Tato analýza využívá různé metody, z nichž je v této práci použita analýza rozdílových ukazatelů, konkrétně ukazatele čistého pracovního kapitálu a čistých pohotových

prostředků, dále je pak využita analýza poměrových ukazatelů, která obsahuje ukazatele rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti.

Hodnoty všech těchto analýz vycházejí z výroční zprávy společnosti za období 2018 až 2022, které jsou součástí příloh. Momentálně však nejsou veřejně k dispozici finanční údaje z účetních uzávěrek za rok 2023.

3.4.1 Čistý pracovní kapitál

Pomocí rozdílu oběžných aktiv a krátkodobých závazků jsou vypočteny v tabulce č. 4 výsledné hodnoty čistého pracovního kapitálu v rozmezí let 2018 až 2022. V průběhu analyzovaného období byl pozorován od roku 2018 do roku 2020 pokles hodnot ukazatele, který byl způsoben pandemií COVID-19, jenž přerušila normální provoz společnosti. Od roku 2021, kdy se průmysl na území ČR po pandemii znovu obnovoval, přinesly hodnoty společnosti rostoucí vývoj. Nejvyšší hodnotu ukazatel dosahuje v roce 2022, kdy byl ČPK 807 183 Kč.

Kladné výsledné hodnoty čistého pracovního kapitálu prokazují, že společnost dokáže být i přes neočekávané negativní události stabilní, a že je schopna zvládat své závazky.

Tabulka 4: Čistý pracovní kapitál

| Ukazatel v Kč | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|---------------------------|---------|---------|---------|---------|-----------|
| Oběžná aktiva | 977 183 | 839 647 | 699 967 | 998 077 | 1 115 455 |
| Krátkodobé závazky | 209 331 | 223 252 | 228 919 | 237 198 | 308 272 |
| ČPK (1) | 787 852 | 616 395 | 471 048 | 760 879 | 807 183 |

Zdroj: Vlastní zpracování podle výroční zprávy společnosti (Veřejný rejstřík a sbírka listin, 2023)

3.4.2 Čisté pohotové prostředky

Na základě rozdílu pohotových peněžních prostředků a okamžitě splatných závazků byly vypočteny výsledné hodnoty čistých pohotových prostředků v letech 2018 až 2022, které vyobrazuje tabulka č. 5. Tento ukazatel znázorňuje fond, který představuje nejvyšší stupeň likvidity, což znamená, že do pohotových peněžních prostředků zahrnuje pouze hotovost a peníze na běžných účtech.

Kromě období roku 2021, kdy ČPP bylo -267 339 Kč, jsou všechny ostatní výsledné hodnoty společnosti záporné. Negativní výsledek byl způsoben nedostatečnými peněžními prostředky,

kteřé by pokryly krátkodobé závazky společnosti. Tento způsob naznačuje, že společnost neměla dostatečnou schopnost okamžitě splácet své závazky, kterých má velké množství.

Tabulka 5: Čisté pohotové prostředky

| Ukazatel v Kč | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|---------------------------|---------|----------|----------|---------|-----------|
| Peněžní prostředky | 199 369 | 130 870 | 176 637 | 504 537 | 107 443 |
| Krátkodobé závazky | 209 331 | 223 252 | 228 919 | 237 198 | 308 272 |
| ČPP (2) | - 9 962 | - 92 382 | - 52 282 | 267 339 | - 200 829 |

Zdroj: Vlastní zpracování podle výroční zprávy společnosti (Veřejný rejstřík a sbírka listin, 2023)

3.4.3 Ukazatele rentability

V tabulce č. 6 jsou v letech 2018 až 2022 prezentovány výsledky ukazatele rentability celkového kapitálu, vlastního kapitálu a tržeb. Tyto ukazatele rentability především pomáhají společnosti zhodnotit, jak efektivně využívá vložený kapitál. Důležité je brát v potaz, že mezi rentabilitou a likviditou je dlouhodobě silná vazba.

Tabulka 6: Ukazatele rentability

| Ukazatel | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|----------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| ROA (3) | 0,615 | 0,575 | 0,395 | 0,546 | 0,623 |
| ROE (4) | 0,868 | 0,840 | 0,639 | 0,853 | 0,934 |
| ROS (5) | 0,237 | 0,196 | 0,147 | 0,247 | 0,220 |

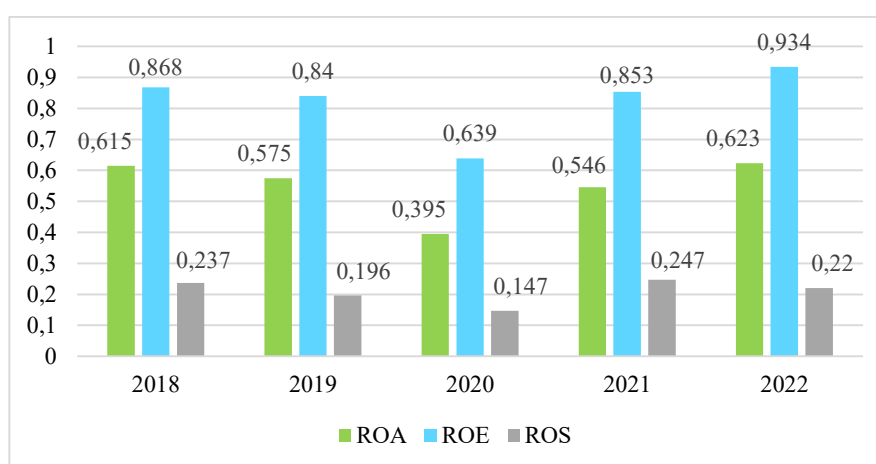
Zdroj: Vlastní zpracování podle výroční zprávy společnosti (Veřejný rejstřík a sbírka listin, 2023)

Ukazatel rentability aktiv (ROA) poskytuje informaci o produkční síle společnosti. Ideální je, aby tento ukazatel překročil hranici 5 %, což společnost i přes mírný pokles hodnot do roku 2020 ve všech pozorovaných letech překračuje. Největší dosaženou hodnotu vykazuje ukazatel v roce 2022, kdy bylo ROA 0,623%. Společnost tak tedy efektivně využívá všechna aktiva.

Druhým ukazatelem je rentabilita vlastního kapitálu (ROE), která vykazuje v pozorovaných letech od roku 2018 do roku 2020 pokles. Tento pokles byl zapříčiněn pandemií COVID-19, která měla dopad na snížení výsledku hospodaření společnosti. Následně pak od roku 2021 následující roky vytvářejí růst pozitivních výsledků ukazatele. V případě, že firma nadále bude dosahovat vyššího hospodářského výsledku, očekává se opětovné zvýšení tohoto ukazatele.

Poslední ukazatel, rentabilita tržeb (ROS), vyjadřuje, kolik zisku připadá na každou 1 Kč. Proto je důležité, aby se výsledná hodnota ukazatele neustále držela kladných hodnot. K poslednímu pozorovanému roku 2022 tak připadá na 1 Kč celkových tržeb přibližně 0,22 Kč zisku.

Na obrázku č. 12 je možné pozorovat, že z pozorovaného období byl rok 2020 pro všechny ukazatele rentability rokem poklesu. Příčinou tohoto snížení výsledných hodnot období byl nástup pandemie COVID-19, který ovlivnil řadu podniků na území ČR.



Obrázek 12: Ukazatele ROA, ROE, ROS

Zdroj: Vlastní zpracování

3.4.4 Ukazatele likvidity

V tabulce č. 7 jsou znázorněny tři stupně likvidity, které pomáhají společnosti vyhodnotit jejich schopnost přeměnit aktiva na peníze, což je klíčové pro plnění závazků. Jak už bylo řečeno u ukazatele rentability, je důležité si uvědomit, že existuje spojení mezi rentabilitou a likviditou.

Tabulka 7: Ukazatele likvidity

| Ukazatel | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Okamžitá likvidita (7) | 0,952 | 0,586 | 0,772 | 2,127 | 0,349 |
| Pohotová likvidita (8) | 3,485 | 2,736 | 2,100 | 3,281 | 2,564 |
| Běžná likvidita (9) | 4,668 | 3,761 | 3,058 | 4,208 | 3,618 |

Zdroj: Vlastní zpracování podle výroční zprávy společnosti (Veřejný rejstřík a sbírka listin, 2023)

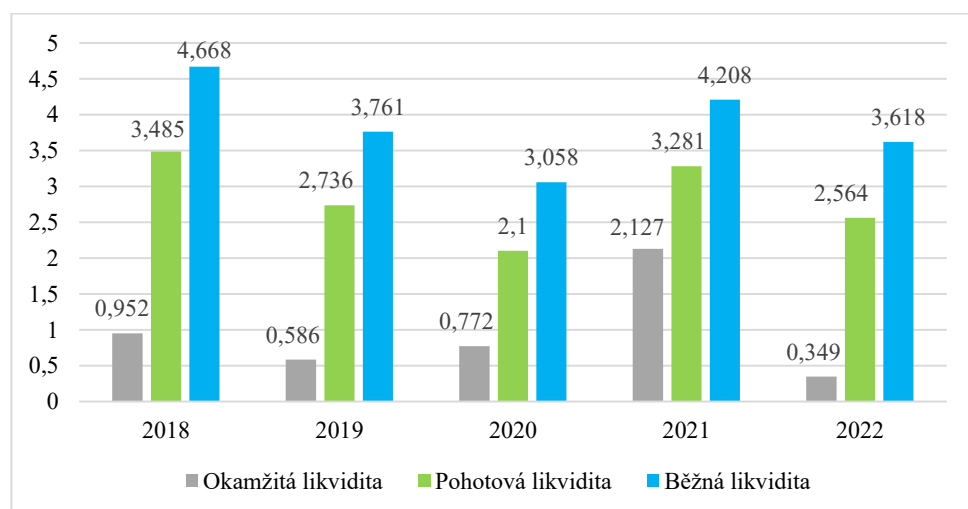
Z tabulky č. 7 je zřejmé, že všechny stupně likvidity mají relativně vysoké hodnoty, takže se většinou nepohybují v doporučeném rozmezí. Vysoká likvidita může snižovat

rentabilitu společnosti. Naopak nízká likvidita signalizuje, že společnost není schopna včas splácet své závazky, což může vést k bankrotu.

Prvním pozorovaným ukazatelem je okamžitá likvidita, která představuje první stupeň likvidity. Pro tento ukazatel je doporučené rozmezí výsledných hodnot mezi 0,2 až 0,6, což však společnost v pozorovaném období splňuje jen v roce 2019 a 2022. Nejvyšší hodnotu okamžité likvidity společnost pozoruje v roce 2021, kdy byla hodnota 2,127. Na základě zjištěných výsledků lze konstatovat, že byla společnost schopna ve všech sledovaných letech hradit své krátkodobé závazky okamžitě. Nicméně nevykazuje efektivní správu svých finančních prostředků.

Pohotová likvidita představuje druhý pozorovaný ukazatel, který značí druhý stupeň likvidity. Doporučené hodnoty představuje interval od 1 do 1,5. Tentokrát jsou však všechny výsledné hodnoty ukazatele vyšší než je optimální míra. I přes to je pro společnost pozitivní stav. Pokud by se totiž pohybovaly hodnoty pod hranicí 1, znamenalo by to, že se společnost musí spoléhat na prodej svých zásob.

Posledním pozorovaným ukazatelem je běžná likvidita, značená jako třetí stupeň. Pro běžnou likviditu platí doporučené hodnoty v rozmezí od 1,5 do 2,5, avšak ani v tomto případě se v intervalu výsledné hodnoty ukazatele nenachází. Společnost dosáhla nejvyšší likvidity v roce 2018, kdy docílila 4,668. Výsledky běžné likvidity tak naznačují, že společnost má v oběžných aktivech uloženo velké množství peněz, které nejsou efektivní vzhledem k závazkům společnosti udržovat.



Obrázek 13: Ukazatele likvidity

Zdroj: Vlastní zpracování

Z obrázku č. 13, který vyobrazuje vývoj zmiňovaných ukazatelů likvidity v pozorovaném období, je zřejmé, že pohotová a běžná likvidita mají své maximum a minimum hodnot dosažené ve stejných letech. Nejvyšší hodnoty byly docíleny v roce 2020 a nejnižší v roce 2020. Okamžitá likvidita dosáhla nejvyšší hodnoty v roce 2021 a nejnižší v roce 2022.

Celkově lze říct, že ukazatele likvidity dosahují velmi vysokých hodnot, které jsou možná až zbytečné. I přes to, že to pro společnost představuje bezpečnost, je uložení obrovského množství peněz do oběžných aktiv neefektivní. Je tedy vhodné, aby se na to do budoucna společnost zaměřila.

3.4.5 Ukazatele aktivity

Tabulka č. 8 znázorňuje jednotlivé poměrové ukazatele aktivity, kteří sledují jak společnost využívat svá aktiva. V pozorovaném období mají všichni ukazatele aktivity kolísavý charakter.

Tabulka 8: Ukazatele aktivity

| Ukazatel | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|--|--------|--------|--------|--------|--------|
| Obrat aktiv (10) | 2,596 | 2,928 | 2,696 | 2,207 | 2,835 |
| Obrat zásob (11) | 11,330 | 12,421 | 9,702 | 11,385 | 10,804 |
| Doba obratu zásob (12) | 31,773 | 28,984 | 37,105 | 31,619 | 33,321 |
| Doba splatnosti pohledávek (13) | 68,009 | 60,757 | 40,325 | 39,378 | 69,981 |
| Doba splatnosti krátkodobých závazků (14) | 26,854 | 28,265 | 38,758 | 34,121 | 31,592 |

Zdroj: Vlastní zpracování podle výroční zprávy společnosti (Veřejný rejstřík a sbírka listin, 2023)

Prvním pozorovaným ukazatelem je obrat aktiv, která se v průměru otočí 2,652krát za rok. Nejvyšší hodnotu ukazatel dosahuje v roce 2019 a naopak nejnižší v roce 2021. Růst tohoto ukazatele představuje efektivní využívání aktiv společnosti.

Dalším podobným ukazatelem je obrat zásob, který v průměru 11krát za rok přemění zásoby na hotovost. Nejnižší hodnoty dosahuje ukazatel v roce 2020, což bylo vyvoláno důsledkem pandemie COVID-19, kvůli které byl omezen prodej zboží společnosti. Naopak nejvyšší hodnoty dosahoval ukazatel před pandemií. Pro společnost je tedy důležité, aby i nadále udržovala vyšší obrat.

Doba obratu zásob představuje třetí ukazatel aktivity, který ve sledovaném období činil v průměru 32,561 dní. Tedy 32 dní trvalo, než byly zásoby společnosti přeměněny na tržby.

Čím kratší doba obratu zásob, tím lepší, protože to signalizuje schopnost společnosti rychleji přeměnit své zásoby na hotovost a snížit jejich vázanost v podniku.

Předposledním ukazatelem je doba splatnosti pohledávek, která v průměru činí 55,69 dní. Doba splatnosti pohledávek udává průměrnou dobu, která uplyne od vystavení faktury zákazníkovi až po její zaplacení. Čím nižší je tato doba, tím méně finančních prostředků společnost potřebuje k financování pohledávek, a naopak, čím je vyšší, tím více finančních zdrojů je zapotřebí. Tento ukazatel však ukazuje v posledním roce 2022 růst, který pokud neklesne v dalším období, tak může způsobit společnosti problémy.

Poslední ukazatel představuje dobu splatnosti krátkodobých závazků, která vyjadřuje rychlost, s jakou společnost dokáže splácet své krátkodobé závazky. Nejvyšší hodnoty dosahoval ukazatel v roce 2020, kdy byl provoz společnosti vlivem pandemií COVID-19 omezen, a proto byla doba splatnosti krátkodobých závazků zhruba 39 dnů. Nejdéle tedy trvalo společnosti uhradit své závazky v roce 2020. Doba splatnosti krátkodobých závazků celého pozorovaného období však v průměru činí 31,918 dní.

3.4.6 Ukazatele zadluženosti

Poměrový ukazatel zadluženosti společnosti je znázorněn v tabulce č. 9, kdy je celková zadluženost vyjádřena poměrem celkových závazků k celkovým aktivům společnosti. Od začátku pozorovaného období až do konce, tedy od roku 2018 až 2022, zadluženost společnosti roste. Tato situace však může být způsobena negativním dopadem pandemie COVID-19. Avšak i přes vzestupný růst zadluženosti je průměrná hodnota v celém sledovaném období 30,35%, což je pro společnost a případné věřitele příznivá hodnota.

Tabulka 9: Ukazatele zadluženosti

| Ukazatel | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|---------------------------------|-----------|---------|---------|-----------|-----------|
| Cizí kapitál | 265 283 | 254 175 | 264 169 | 381 351 | 420 332 |
| Celková aktiva | 1 081 072 | 971 069 | 788 824 | 1 134 047 | 1 239 285 |
| Celková zadluženost (15) | 0,245 | 0,262 | 0,335 | 0,336 | 0,339 |

Zdroj: Vlastní zpracování podle výroční zprávy společnosti (Veřejný rejstřík a sbírka listin, 2023)

3.5 SWOT analýza

SWOT analýza vychází z výsledků předchozích analýz vnějšího a vnitřního prostředí společnosti NEW YORKER CZ, s.r.o. Analýzou vnějšího prostředí byly identifikovány potenciaální příležitosti a hrozby, zatímco analýza vnitřního prostředí odhalila silné a slabé stránky. Tyto zjištěné informace jsou následně použity k sestavení SWOT matice, na jejímž základě je pak následně vybrána vhodná strategie.

3.5.1 Silné stránky

Společnost má úspěšně vybudovanou značku, která jí poskytuje konkurenční výhodu a přitahuje zákazníky. Silnou stránkou je imaga společnosti, která je postavená zejména na prodeji oděvů pro mladé lidi, kteří hledají trendy módní produkty za přijatelnou cenu.

Svým zákazníkům společnost nabízí široký sortiment cenově dostupného zboží, které je vyráběno podle aktuálních módních trendů a podle různých stylů. Společnost tak poskytuje své zboží jak pro ženy, tak i muže spadající do věkové skupiny od 15 do 64 let.

Mezi další silné stránky společnosti lze zařadit velké množství poboček na území ČR, které jsou strategicky umístěny ve městech, konkrétně nejčastěji v nákupních centrech. Široká síť poboček umožňuje oslovovat více zákazníků než má konkurence.

Zákazníci jsou většinou ke společnosti loajální. Jejich důvodem opětovného nakupování může být zejména cenová přijatelnost produktů, vysoký výběr oděvů pro různé příležitosti či dostupnost obchodů v každém kraji ČR.

Společnost dosahuje pozitivních finančních výsledků, což se projevuje například v kladném čistém pracovním kapitálu, který umožňuje společnosti efektivně zvládat své závazky. Dále pak rychlý obrát aktiv, který vede k efektivnímu využívání aktiv společnosti. Také vysoká likvidita, která umožňuje snižovat rentabilitu společnosti, je pozitivním znakem.

3.5.2 Slabé stránky

Společnost nemá své české internetové stránky, které by umožnili zákazníkům online nakupování. Neposkytování takové služby je pro společnost ztráta příležitosti, při které by totiž mohla oslovit nové zákazníky, kteří preferují pohodlné a rychlé online nakupování. Tímto způsobem společnost může ztratit potenciaální tržby a konkurenční výhodu v digitálním prostředí, které stále nabývá na důležitosti.

Podobnou slabou stránku, jako u neposkytování online nákupů, představuje nulová nabídka zboží pro děti do 14 let. Vzhledem k růstu této věkové skupiny, může toto omezení potenciálního tržního segmentu vést k menšímu objemu prodeje a ztrátě konkurenční výhody.

Neefektivní ukládání velkého množství peněz do oběžných aktiv představuje slabou stránku, kterou není dobré vzhledem k závazkům společnosti udržovat.

Vysoký stupeň zadluženosti představuje situaci, kdy jsou závazky společnosti v porovnání s celkovými aktivy poměrně vysoké. Zadluženost tak může negativně ovlivnit společnost, jako například může snižovat ziskovost či omezovat její investice do rozvoje.

3.5.3 Příležitosti

Mezi příležitosti společnosti můžeme zařadit pokles inflace ČR, která v březnu roku 2024 představuje 7,1%. Po pandemii COVID-19 se znovu zvyšuje životní standard obyvatel, který pro společnost nabízí možnost většího obratu zásob, jenž by vedl k vyšším ziskům společnosti.

S poklesem inflace souvisí příležitost růstu HDP, které by mělo být podle predikce pro rok 2024 o 1,2% vyšší. Pro společnost by nárůst HDP představoval možnost vytvoření širší nabídky zboží a následné příležitosti větších zisků.

Věková struktura obyvatel ČR roste, což pro společnost představuje příležitost oslovovat více potencionálních zákazníků. Společnost by se také mohla zaměřit na rozšíření produktů pro větší věkový segment lidí, jako například zaujmout postavení nabízených produktů pro děti do 14 let, pro které v současné době společnost nenabízí své produkty.

Pro nové potencionální konkurenty je vlivem velkého počtu subjektů v módním odvětví způsoben těžší vstup a uchycení. Společnost by se tak mohla více zaměřit na vylepšení společnosti, a získat tak větší podíl na trhu.

S ohledem na to, že společnost své zboží vyrábí na asijských trzích, nemusí se bát o dodavatele, kterých je zde nejvíce. Společnost má tak příležitost dosáhnou svých cenově dostupných oděvů, podle nejrůznějších stylů a trendů, za co nejnižší náklady.

Nevyužitá aktiva mohou být použity k online prodeji, který může rozšířit podíl společnosti na trhu a docílit tak zvýšení prodeje.

3.5.4 Hrozby

Hrozbu, která by mohla v budoucnu ovlivnit společnost, představuje aktuální válečný stav mezi Ukrajinou a Ruskou federací, který začal v roce 2022 a trvá do teď. I když v současné době tato situace nijak neovlivňuje společnost, nemůžeme předpokládat, že do budoucna nebude mít negativní dopad na ekonomiku ČR i samotné společnosti. Mohla by například způsobit zvýšení nákladů na dovoz zboží, ohrozit dodávky energií nebo způsobit ekonomickou nestabilitu státu.

Další hrozba by mohla být podle prognóz vyvolána ze strany nezaměstnanosti, která by se měla mírně zvyšovat. Důvodem zvyšování je zejména nedostatečný růst mezd a vysoká inflace státu.

Vzhledem k tomu, že společnost dováží své zboží ze zahraničí, kde ho i vyrábí, může vlivem oslabení české koruny nastat hrozba. Pro společnost by se tak mohly zvýšit náklady na dovoz.

Potencionální hrozbou může být také rychlý technologický pokrok, který například aktuálně představuje neposkytování online nákupů pomocí vlastní internetové stránky se zbožím. Oproti konkurenci tak společnost výrazně ztrácí. Mohla by totiž oslovit více potencionálních zákazníků, kteří například nemají možnost jít nakoupit produkty společnosti do kamenných prodejen.

Vysoká konkurence mezi podniky v odvětví představuje hrozbu, která se může i nadále zvyšovat. Důvodem hrozby společnosti může být například užší nabídka produktů či pomalejší inovace.

Vysoká hrozba substitutů v odvětví módy a rychlá nahraditelnost zboží představuje pro společnost hrozbu. Důvodem může být i umístění poboček do obchodních domů, kde se nachází velké množství konkurentů, kteří mohou zaujmout naše zákazníky svými produkty a výhodami víc.

Další hrozba může být spojena s dodavatelem zboží, kdy se může vlivem dlouhé dodací cesty zpozdít dodávky zboží, ty totiž putují z asijských zemí nebo případně z evropských skladů.

3.5.5 Vyhodnocení SWOT matice

Cílem SWOT matice je určit hodnotu, která rozhodne o převažujícím kvadrantu a tím i o vhodné strategii pro společnost.

SWOT matice se sestavuje následujícím způsobem: Nejprve se každému prvku přiřadí váha na základě subjektivního posouzení jeho důležitosti. Součet vah však musí v každém kvadrantu činit hodnotu jedna. Poté se prvky hodnotí na škále od 1 do 5, kde 5 znamená nejlepší a 1 nejhorší hodnocení. Pro kvadranty slabých stránek a hrozeb se používají negativní hodnoty, tedy -5 označuje největší zasažení a -1 nejméně postižené. Nakonec se hodnota vah vynásobí hodnocením a sečte se s ostatními hodnotami v daném kvadrantu. Výsledné hodnoty kvadrantů vnitřního a vnějšího sektoru jsou pak zvlášť sečteny. Z konečných výsledků je zvolena vhodná strategie společnosti.

Tabulka 10: SWOT matice společnosti

| Silná stránka | Váha | Hodnocení | Celkem | Slabá stránka | Váha | Hodnocení | Celkem |
|-------------------------------|----------|-----------|-------------|-----------------------------|----------|-----------|--------------|
| Znalost společnosti | 0,2 | 3 | 0,6 | Online nakupování | 0,4 | -5 | -2 |
| Široký sortiment | 0,25 | 4 | 1 | Nulová nabídka pro děti | 0,3 | -4 | -1,2 |
| Velké množství poboček | 0,25 | 3 | 0,75 | Neefektivní ukládání OA | 0,1 | -2 | -0,2 |
| Cenová přijatelnost | 0,3 | 3 | 0,9 | Zadluženost | 0,2 | -3 | -0,6 |
| Součet | 1 | | 3,25 | Součet | 1 | | -4 |
| Příležitost | Váha | Hodnocení | Celkem | Hrozba | Váha | Hodnocení | Celkem |
| Zvýšení životního standardu | 0,15 | 3 | 0,45 | Východní válečný stav | 0,2 | -2 | -0,4 |
| Zboží pro jiný věkový segment | 0,4 | 4 | 1,6 | Vysoká konkurence v odvětví | 0,25 | -4 | -1 |
| Vytvoření širší nabídky | 0,15 | 3 | 0,45 | Nezaměstnanost | 0,3 | -3 | -0,9 |
| Získání podílu na online trhu | 0,4 | 5 | 2 | Dlouhé dodací cesty | 0,25 | -3 | -0,75 |
| Součet | 1 | | 4,5 | Součet | 1 | | -3,05 |

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výsledného sestavení SWOT matice, znázorněné pomocí tabulky č. 10, je patrné, že pro společnost by měla být doporučenou strategií WO strategie, také nazývaná jako defenzivní strategie. Důvodem volby jsou vysoké hodnoty slabých stránek a příležitostí. To znamená, že by se měla společnost soustředit na minimalizaci slabých stránek za současného využití příležitostí.

Neefektivní ukládání oběžných aktiv by mohla společnost využít k investování do technologického vylepšení, zejména do vytvoření českých internetových stránek, které by jí umožnily získat větší podíl na trhu a získat nové zákazníky. Vzhledem k zvyšování životního standardu obyvatel ČR by také mohla rozšířit své portfolio produktů a zvážit poskytování zboží pro mladší segment zákazníků, kterým by rozšířila své postavení na trhu.

Návrh doporučení

Na základě vybraných analýz vnějšího prostředí byly identifikovány potenciální příležitosti a hrozby, a naopak pomocí analýz vnitřního prostředí byly zjištěny silné a slabé stránky společnosti. Všechny získané poznatky shrnula SWOT analýza, na jejímž základě byla sestavena SWOT matice s vybranými podstatnými prvky, které autorka bakalářské práce subjektivně zhodnotila podle důležitosti. Na základě výsledků jsou představeny následující návrhy na případné zlepšení.

V oblasti inovací a rozvoje nových technologií bylo pomocí PEST analýzy zjištěno, že je velmi důležité pečlivě sledovat nové technologické aspekty. Pokud chce tedy společnost stále udržovat krok s konkurencí, musí proto učinit případné opatření. S ohledem na rostoucí trend online nakupování by proto měla společnost investovat své prostředky do **zavedení českých internetových stránek**, které by umožnily zákazníkům zprostředkovat online nákupy. Společnost by tak rozšířila dosah jejího trhu a získala nové zákazníky. Pro úspěšnost společnosti je tedy pohyb v digitálním prostředí velmi důležitý, a proto by mohla být nevyužitá aktiva použita právě pro toto odvětví prodeje. Tato investice by jistě nebyla pro společnost ztrátou.

Dále by vlivem technologických faktorů mohla společnost **modernizovat interiéry** svých poboček, jež by vedly k vytvoření atraktivního a přívětivého prostředí pro zaměstnance i zákazníky.

Vzhledem k tomu, že jsou zákazníci pro existenci společnosti klíčový, musí jim společnost věnovat velkou pozornost, protože právě oni zajišťují společnosti zisky.

Společnost by tak měla s ohledem na rostoucí věkovou strukturu populace zvážit **rozšíření nabídky oděvů pro děti do 14 let**. Čím dál častěji totiž pobočky navštěvují rodiče s dětmi, kteří mají zájem o módu, a jelikož se tento segment nejčastěji rozhoduje především na základě ceny, je pro ně společnost vhodnou volbou. Tímto způsobem by společnost oslovila širší segment trhu a maximalizovala svůj prodejní potenciál.

Důkladnější **sledování potřeb zákazníků** by mohlo pomoci společnosti lépe porozumět potřebám zákazníků a identifikovat nové příležitosti pro růst produktového portfolia. Společnost by rozšířením své nabídky produktů o další kategorie nebo trendy, které odpovídají preferencím zákazníků, mohla umožnit zákazníkům uspokojit své potřeby nákupu právě v jejich společnosti.

Se sledováním potřeb zákazníků souvisí i pravidelné **sledování aktuálních módních trendů**, které jsou pro společnost zásadním krokem. Zajištění atraktivní nabídky produktů pro zákazníky může zaručit konkurenční výhodu. Společnost by proto měla pravidelně aktualizovat své kolekce a nabízet trendy, které osloví cílovou skupinu zákazníků.

Vzhledem k politickým faktorům je důležité, aby společnost **s předstihem reagovala na různé situace**. Například by se měla připravit na možné potenciální negativní dopady východního válečného konfliktu mezi Ukrajinou a Ruskou federací, které by mohly ovlivnit ekonomiku České republiky. Tato situace by mohla například omezit dodávky zboží, zvýšit náklady na dovoz či dodávky energií.

Společnost by se také měla vzhledem ke kolísání finančních ukazatelů soustředit na různé faktory, které by ji mohly ovlivnit.

Jedná se například o **sledování míry nezaměstnanosti**, která pro společnost může představovat jak hrozbu v podobě propouštění svých zaměstnanců, nebo naopak může vyvolat příležitost získání nových potencionálních zaměstnanců.

Dalším ukazatelem, který by měla společnost sledovat je **míra HDP**. Nárůst HDP by mohl pro společnost představovat vytvoření širší nabídky produktů, což by vedlo k příležitosti větších zisků společnosti. Naopak snížení HDP by mohlo způsobit pokles poptávky po módních produktech a společnost by tak disponovala nižšími tržbami.

Poslední finanční ukazatel, který je pro společnost klíčový, může představovat **vývoj měnového kurzu EUR/CZK**. Vzhledem k tomu, že je právě zboží společnosti dováženo ze zahraničí, pokles české koruny by mohl způsobit vyšší náklady na dovoz zboží. Nižší kurz může naopak pro zákazníky představovat nižší ceny produktů, které by společnosti zvýšili kupní sílu a podpořit poptávku po produktech.

V neposlední řadě by se měla společnost vzhledem k vysokému počtu konkurentů v odvětví soustředit na **inovaci své marketingové strategie**, aby oslovila nové segmenty trhu a diferencovala se od konkurenčních společností. Mohla by například aktivně vyvíjet nové produkty, které odpovídají potřebám zákazníků. Dalším z možných způsobů je zavedení výhod určených pro loajální zákazníky, například v podobě věrnostních karet. Společnost by také mohla využít veřejné reklamy, díky které by se dostala více do podvědomí společnosti a přilákat nové zákazníky.

Závěr

Cílem této práce bylo na základě provedené strategické analýzy vybrané společnosti NEW YORKER CZ, s.r.o. identifikovat její klíčové příležitosti a hrozby, silné a slabé stránky, a následně navrhnout změny ke zlepšení.

Teoretická část definovala základní charakteristiky pojmů, které se týkaly strategické analýzy. Dále pak byly přestaveny jednotlivé analýzy vnitřního a vnějšího prostředí, díky kterým byly identifikovány silné a slabé stránky společnosti a její příležitosti a hrozby. Jednalo se konkrétně o PEST analýzu, Porterův model pěti sil, finanční analýzu, model 7S a SWOT analýzu. Informace pro tuto práci byly získány jak z knižních a elektronických zdrojů, tak z interních materiálů společnosti.

Praktická část byla zaměřena na představení společnosti NEY YORKER CZ, s.r.o., na níž byly poté aplikovány vybrané strategické analýzy. Jako první byla provedena analýza PEST, kdy byly popsány politické, ekonomické, sociální a technologické faktory. Další realizovanou metodou byl Porterův model pěti sil, který analyzoval rivalitu mezi konkurenčními podniky v odvětví, hrozbu substitutů, hrozbu vstupu nových konkurentů do odvětví, vyjednávací pozici dodavatelů a vyjednávací pozici kupujících. Poté byla provedena finanční analýza v horizontu pěti let, která zkoumala analýzu rozdílových ukazatelů, konkrétně čistý pracovní kapitál a čisté pohotové prostředky. Dále pak byla využita analýza poměrových ukazatelů, která se zaměřila na ukazatele rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti. Všechny potřebné výsledky finančních výkazů byly získávány z volně dostupných výročních zpráv společnosti. Jako poslední byla provedena souhrnná analýza SWOT, která porovnávala zjištěné silné a slabé stránky a potencionální příležitosti a hrozby.

Mezi silné stránky společnosti lze zařadit image společnosti, poskytování širokého sortimentu cenově dostupného zboží, velké množství poboček na území České republiky či pozitivní finanční výsledky. Naopak mezi slabé stránky lze zahrnout neposkytování online nákupů, nulová nabídka zboží pro děti do 14 let, neefektivní ukládání velkého množství peněz do oběžných aktiv nebo vysoký stupeň zadluženosti. Jako příležitosti byly identifikovány možnosti větších obrátů z důvodů poklesu inflace, růstu HDP a růstu věkové struktury, dále pak možnost inovace. Mezi hrozby například patří negativní dopad situace na východě, vysoké množství konkurentů v odvětví, nedostatečný růst mezd a vysoká inflace. Na základě těchto poznatků byla sestavena SWOT matice, ze které vyšla vhodná strategie společnosti. Výběrem

byla strategie WO neboli defenzivní strategie, která eliminuje slabé stránky společnosti na úkor využití příležitostí. Následně byly formulovány návrhy na doporučení pro vybranou společnost.

Mezi doporučení patří zejména investování volných peněžních prostředků společnosti do technologického vylepšení. Společnost by měla zavést české internetové stránky, které by umožnily zvětšit společnosti podíl na trhu a získat tak nové zákazníky. Kvůli zvyšování životního standardu obyvatel ČR je vhodné, aby společnost rozšířila své portfolio produktů a zvážila poskytování zboží pro mladší segment zákazníků. Vzhledem k fluktuaci finančních indikátorů je také klíčové, aby společnost sledovala vývoj na trhu a předem reagovala na různé situace, které by mohly nastat.

Použitá literatura

- [1] BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Manažer. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [2] BOWMAN, Cliff, 1996. *Strategický management*. The essence of strategic management. Praha: Grada. ISBN 80-7169-230-1.
- [3] CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka, 2012. *Strategické řízení: proč je želva rychlejší než zajíc*. Monografie. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 978-80-244-2963-2.
- [4] DEDOUCHOVÁ, Marcela, 2001. *Strategie podniku*. C.H. Beck pro praxi. Praha: C.H. Beck. ISBN 80-7179-603-4.
- [5] DVOŘÁČEK, Jiří a SLUNČÍK, Peter, 2012. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. 1. vydání. Beckova edice ekonomie. V Praze: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-224-3.
- [6] FOTR, Jiří a SOUČEK, Ivan, 2020. *Scénáře pro strategické rozhodování a řízení: jak se efektivně vyrovnat s budoucími hrozbami a příležitostmi*. První vydání. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-2020-8.
- [7] FOTR, Jiří; VACÍK, Emil; SOUČEK, Ivan; ŠPAČEK, Miroslav a HÁJEK, Stanislav, 2020. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-2499-2.
- [8] GRANT, Robert M., 2021. *Contemporary strategy analysis*. 11th ed. Hoboken: John Wiley & Sons. ISBN 978-1-119-81523-5.
- [9] GRASSEOVÁ, Monika; DUBEC, Radek a ŘEHÁK, David, 2012. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0032-2.
- [10] HANZELKOVÁ, Alena; KEŘKOVSKÝ, Miloslav a VYKYPĚL, Oldřich, 2017. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. C.H. Beck pro praxi. V Praze: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-637-1.
- [11] HENRY, Anthony, 2021. *Understanding strategic management*. 4th ed. New York: Oxford University Press. ISBN 978-0-19-885983-3.

- [12] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar a JANEČEK, Petr, 2023. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 3. přepracované a rozšířené vydání. Expert. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3722-0.
- [13] KENNEDY, Reed, 2020. *Strategic Management*. 1. Virginia: Virginia Tech Publishing. ISBN 978-1-949373-94-3.
- [14] KERŤKOVSKÝ, Miloslav a DRDLA, Miloš, 2003. *Strategické řízení firemních informací: teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck. ISBN 80-7179-730-8.
- [15] KISLINGEROVÁ, Eva a HNILICA, Jiří, 2008. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2. vyd. C.H. Beck pro praxi. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7179-713-5.
- [16] KNÁPKOVÁ, Adriana; PAVELKOVÁ, Drahomíra; REMEŠ, Daniel a ŠTEKER, Karel, 2017. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Prosperita firmy. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0911-1.
- [17] MÁČE, Miroslav, 2006. *Finanční analýza obchodních a státních organizací: praktické příklady a použití*. 1. vyd. Finance. Praha: Grada. ISBN 80-247-1558-9.
- [18] MALLYA, Thaddeus, 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování: formulace, implementace, hodnocení a kontrola strategie, klíčové koncepce strategického myšlení, případové studie a příklady z ČR i ze světa*. 1. vyd. Expert. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1911-5.
- [19] RŮČKOVÁ, Petra, 2021. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 7. aktualizované vydání. Finance (Grada). Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3124-2.
- [20] RŮČKOVÁ, Petra a ROUBÍČKOVÁ, Michaela, 2012. *Finanční management*. 1. vydání. Finance (Grada). Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4047-8.
- [21] SEDLÁČKOVÁ, Helena a BUCHTA, Karel, 2006. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. C.H. Beck pro praxi. Praha: C.H. Beck. ISBN 80-7179-367-1.
- [22] SCHOLLEOVÁ, Hana, 2017. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 3., aktualizované vydání. Expert. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0413-0.
- [23] SOUČEK, Zdeněk, 2015. *Strategie úspěšného podniku: symbióza kreativity a disciplíny*. Vydání první. V Praze: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-572-5.

- [24] VEBER, Jaromír, 2000. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-029-5.
- [25] ZAMAZALOVÁ, Marcela, 2009. *Marketing obchodní firmy*. Manažer. Marketing. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2049-4.

Elektronické zdroje

- [1] AION CS, 2023. *Zákon č. 90/2012 Sb. Zákon o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích)*. online. In: *Zákony pro lidi*. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90>. [cit. 2024-04-11].
- [2] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2024. *Oficiální stránky Českého statistického úřadu*. online. In: ČSÚ. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-unor-2024>. [cit. 2024-04-12].
- [3] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘADU, 2023. online. In: ČSÚ. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ceska-republika-od-roku-1989-v-cislech-aktualizovano-12122023>. [cit. 2024-04-13].
- [4] FOCUS-AGE.CZ, 2023. *Studie: Jak Češi nakupují oblečení a která oděvní značka využila loni největší objem reklamy*. online. In: . Dostupné z: https://www.focus-age.cz/m-journal/aktuality/studie--jak-cesi-nakupuji-obleceni-a-ktera-odevni-znacka-vyuzila-loni-nejvetsi-objem-reklamy__s288x16979.html. [cit. 2024-04-13].
- [5] KURZY.CZ, 2024. *Inflace - 2024, míra inflace a její vývoj v ČR*. online. In: Kurzy.cz. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>. [cit. 2024-04-12].
- [6] KURZY.CZ, 2024. *Graf EUR / Kč, ČNB, grafy kurzů měn*. online. In: Kurzy.cz. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/CZK-EUR/>. [cit. 2024-04-12].
- [7] MFCR.CZ, 2024. *Makroekonomická predikce - listopad 2023*. online. In: Ministerstvo financí ČR. Dostupné z: <https://app-mfcr1.azurewebsites.net/cs/rozpocetova-politika/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2023/makroekonomicka-predikce-listopad-2023-53576>. [cit. 2024-04-12].

- [8] NEW YORKER, 2024. *HISTORIE*. online. In: Company. Dostupné z: <https://www.newyorker.de/cz/company/>. [cit. 2024-04-10].
- [9] VEŘEJNÝ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN, 2023. *Sbírka listin*. online. In: Ministerstvo spravedlnosti České republiky. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=78659768&subjektId=573964&spis=710030>. [cit. 2024-04-10].
- [10] VEŘEJNÝ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN, 2023. *Sbírka listin*. online. In: Ministerstvo spravedlnosti České republiky. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=573964>. [cit. 2024-04-16].

Seznam příloh

| | |
|--|----|
| Příloha A: Rozvaha a výkaz zisku a ztrát v letech 2018-2022 | 65 |
|--|----|

Příloha A: Rozvaha a výkaz zisku a ztrát v letech 2018-2022

| Rozvaha (v celých tisících Kč) | | | | | | |
|--------------------------------|--|------------------|----------------|----------------|------------------|------------------|
| Označení | AKTIVA | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
| | AKTIVA CELKEM | 1 081 072 | 971 069 | 788 824 | 1 134 047 | 1 239 285 |
| B. | Dlouhodobý majetek | 98 995 | 126 098 | 149 450 | 129 748 | 158 483 |
| B.I. | Dlouhodobý nehmotný majetek | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| B.I.2.1 | Software | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| B.II. | Dlouhodobý hmotný majetek | 98 991 | 126 098 | 149 450 | 129 748 | 158 483 |
| B.II.1. | Pozemky a stavby | 79 983 | 101 679 | 121 688 | 104 286 | 124 719 |
| B.II.1.1 | Pozemky | 1 030 | 1 030 | 1 030 | 1 030 | 1 030 |
| B.II.1.2 | Stavby | 78 953 | 100 649 | 120 638 | 103 256 | 123 689 |
| B.II.2. | Hmotné movité věci a jejich soubory | 18 671 | 22 016 | 27 235 | 25 335 | 33 764 |
| B.II.5. | Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek | 357 | 2 403 | 547 | 127 | 0 |
| B.II.5.2 | Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek | 357 | 2 403 | 547 | 127 | 0 |
| C. | Oběžná aktiva | 977 183 | 839 647 | 699 967 | 998 077 | 1 115 455 |
| C.I. | Zásoby | 247 676 | 228 916 | 219 157 | 219 804 | 325 145 |
| C.I.3. | Výrobky a zboží | 247 676 | 228 916 | 219 157 | 219 804 | 325 145 |
| C.I.3.2 | Zboží | 247 676 | 228 916 | 219 157 | 219 804 | 325 145 |
| C.II. | Pohledávky | 530 138 | 479 861 | 238 173 | 273 736 | 682 867 |
| C.II.1. | Dlouhodobé pohledávky | 68 448 | 72 383 | 71 541 | 73 161 | 78 774 |
| C.II.1.4 | Odložená daňová pohledávka | 68 448 | 72 383 | 71 541 | 73 161 | 78 774 |
| C.II.2. | Krátkodobé pohledávky | 461 690 | 407 478 | 166 632 | 200 575 | 604 093 |
| C.II.2.1 | Pohledávky z obchodních vztahů | 2 630 | 12 239 | 3 742 | 9 199 | 28 733 |
| C.II.2.2 | Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba | 431 746 | 351 398 | 106 812 | 157 363 | 544 002 |
| C.II.2.4 | Pohledávky – ostatní | 27 314 | 43 841 | 56 078 | 34 013 | 31 358 |
| C.II.2.4.3 | Stát – daňové pohledávky | | 13 766 | 0 | 0 | 0 |
| C.II.2.4.4 | Krátkodobé poskytnuté zálohy | 27 248 | 29 827 | 31 905 | 33 883 | 31 254 |
| C.II.2.4.5 | Dohadné účty aktivní | | 51 | 0 | 0 | 0 |
| C.II.2.4.6 | Jiné pohledávky | 66 | 197 | 24 173 | 130 | 104 |
| C.IV. | Peněžní prostředky | 199 369 | 130 870 | 176 637 | 504 537 | 107 443 |
| C.IV.1. | Peněžní prostředky v pokladně | 2 884 | 2 935 | 2 813 | 2 892 | 8 168 |
| C.IV.2. | Peněžní prostředky na účtech | 196 485 | 127 935 | 173 824 | 501 645 | 99 275 |
| D. | Časové rozlišení aktiv | 4 894 | 5 324 | 5 407 | 6 222 | 5 347 |
| D.1. | Náklady příštích období | 4 894 | 5 324 | 5 407 | 6 222 | 5 347 |

| Rozvaha (v celých tisících Kč) | | | | | | |
|--------------------------------|---|------------------|----------------|----------------|------------------|------------------|
| Označení | PASIVA | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
| | PASIVA CELKEM | 1 081 072 | 971 069 | 788 824 | 1 134 047 | 1 279 285 |
| A. | Vlastní kapitál | 765 722 | 665 114 | 487 479 | 725 991 | 827 635 |
| A.I. | Základní kapitál | 50 000 | 50 000 | 50 000 | 50 000 | 50 000 |
| A.I.1. | Základní kapitál | 50 000 | 50 000 | 50 000 | 50 000 | 50 000 |
| A.II. | Ážio a kapitálové fondy | 51 750 | 51 750 | 51 750 | 51 750 | 0 |
| A.II.2. | Kapitálové fondy | 51 750 | 51 750 | 51 750 | 51 750 | 0 |
| A.II.2.1 | Ostatní kapitálové fondy | 51 750 | 51 750 | 51 750 | 51 750 | 0 |
| A.III. | Fondy ze zisku | 5 000 | 5 000 | 5 000 | 5 000 | 5 000 |
| A.III.1. | Ostatní rezervní fondy | 5 000 | 5 000 | 5 000 | 5 000 | 5 000 |
| A.IV. | Výsledek hospodaření minulých let (+,-) | - 5 955 | 0 | 69 000 | 0 | 0 |
| A.IV.1. | Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let | | 0 | 69 000 | 0 | 0 |
| A.IV.2. | Jiný výsledek hospodaření minulých let | - 5 955 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| A.V. | Výsledek hospodaření běžného účetního období (+,-) | 664 927 | 558 364 | 311 729 | 619 241 | 772 635 |
| B. | Rezervy | 51 848 | 25 830 | 29 448 | 138 559 | 105 489 |
| B.2. | Rezerva na daň z příjmů | 26 650 | 0 | 1 712 | 113 237 | 78 224 |
| 4. | Ostatní rezervy | 25 198 | 25 830 | 27 736 | 25 322 | 27 265 |
| C. | Závazky | 213 435 | 228 345 | 234 721 | 242 792 | 314 843 |
| C.I. | Dlouhodobé závazky | 4 104 | 5 093 | 5 802 | 5 594 | 6 571 |
| C.I.4. | Závazky z obchodních vztahů | 4 104 | 5 093 | 5 802 | 5 594 | 6 571 |
| C.II. | Krátkodobé závazky | 209 331 | 223 252 | 228 919 | 237 198 | 308 272 |
| C.II.3. | Krátkodobé přijaté zálohy | 3 601 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| C.II.4. | Závazky z obchodních vztahů | 58 593 | 70 542 | 96 168 | 82 502 | 78 518 |
| C.II.6. | Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| C.II.8. | Závazky ostatní | 147 137 | 152 710 | 132 751 | 154 696 | 229 754 |
| C.II.8.3 | Závazky k zaměstnancům | 16 840 | 17 621 | 17 260 | 20 021 | 39 111 |
| C.II.8.4 | Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotní pojištění | 8 894 | 9 157 | 8 420 | 9 791 | 20 347 |
| C.II.8.5 | Stát – daňové závazky a dotace | 64 723 | 64 395 | 56 127 | 62 115 | 78 308 |
| C.II.8.6 | Dohadné účty pasivní | 56 564 | 61 465 | 50 888 | 62 605 | 91 798 |
| C.II.8.7 | Jiné závazky | 116 | 72 | 56 | 164 | 190 |
| D. | Časové rozlišení pasiv | 50 067 | 51 780 | 37 176 | 26 705 | 31 318 |
| D.1. | Výdaje příštích období | 7 649 | 7 002 | 4 751 | 2 160 | 76 |
| D.2. | Výnosy příštích období | 42 418 | 44 778 | 32 425 | 24 545 | 31 242 |

| Výkaz zisku a ztráty (v celých tisících Kč) | | | | | | |
|---|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Označení | TEXT | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
| I. | Tržby z prodeje výrobků a služeb | 4 817 | 5 600 | 8 251 | 13 307 | 11 435 |
| II. | Tržby za prodej zboží | 2 801 441 | 2 837 695 | 2 118 041 | 2 489 260 | 3 501 415 |
| A. | Výkonná spotřeba | 1 657 422 | 1 771 842 | 1 453 285 | 1 469 329 | 2 027 450 |
| A. 1. | Náklady vynaložené na prodané zboží | 1 184 211 | 1 272 127 | 950 830 | 990 261 | 1 387 291 |
| A. 2. | Spotřeba materiálu a energie | 52 814 | 70 855 | 56 553 | 51 585 | 97 267 |
| A. 3. | Služby | 420 397 | 428 860 | 445 902 | 427 483 | 542 892 |
| D. | Osobní náklady | 303 050 | 318 629 | 302 971 | 343 544 | 423 933 |
| D.1. | Mzdové náklady | 227 140 | 238 175 | 227 082 | 259 420 | 321 214 |
| D.2. | Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady | 75 910 | 80 454 | 75 889 | 84 124 | 102 719 |
| D.2.1. | Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění | 71 386 | 74 689 | 71 408 | 79 820 | 96 578 |
| D.2.2. | Ostatní náklady | 4 524 | 5 765 | 4 481 | 4 304 | 6 141 |
| E. | Úpravy hodnot v provozní oblasti | 15 893 | 47 948 | 47 634 | 49 754 | 72 204 |
| E.1. | Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku | 31 988 | 35 968 | 42 537 | 48 920 | 51 038 |
| E.1.1. | Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé | 31 988 | 37 136 | 43 065 | 49 476 | 51 626 |
| E.1.2. | Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné | | -1 168 | -528 | -556 | -588 |
| E.2. | Úpravy hodnot zásob | - 16 095 | 11 980 | 5 097 | 834 | 21 166 |
| III. | Ostatní provozní výnosy | 8 333 | 12 141 | 65 952 | 154 343 | 18 194 |
| III.1. | Tržby z prodaného dlouhodobého majetku | | 0 | 0 | 0 | 0 |
| III.3. | Jiné provozní výnosy | 8 333 | 12 141 | 65 952 | 154 343 | 18 194 |
| F. | Ostatní provozní náklady | 29 608 | 27 932 | 21 598 | 13 703 | 28 190 |
| F.3. | Daně a poplatky | 2 136 | 2 544 | 2 599 | 2 793 | 3 027 |
| F.4. | Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období | 2 695 | 632 | 1 906 | -2 414 | 1 943 |
| F.5. | Jiné provozní náklady | 24 777 | 24 756 | 17 093 | 13 324 | 23 220 |
| * | Provozní výsledek hospodaření | 808 618 | 689 085 | 366 756 | 780 580 | 979 267 |
| IV. | Výnosy z dlouhodobého finančního majetku – podíly | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| IV.1V | Výnosy z podílů – ovládaná nebo ovládající osoba | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| H. | Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| VI. | Výnosové úroky a podobné výnosy | 13 577 | 11 481 | 12 853 | 3 399 | 2 385 |
| VI.1. | Výnosové úroky a podobné výnosy – ovládající nebo ovládaná osoba | 13 577 | 11 481 | 12 853 | 3 399 | 709 |
| VI.2. | Ostatní výnosové úroky a podobné náklady | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 676 |
| J. | Nákladové úroky a podobné náklady | 0 | 0 | 0 | 202 | 0 |

| | | | | | | |
|------|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| J.1. | Nákladové úroky a podobné náklady – ovládající nebo ovládaná osoba | 0 | 0 | 0 | 202 | 0 |
| J.2. | Ostatní nákladové úroky a podobné náklady | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| VII. | Ostatní finanční výnosy | 9 606 | 0 | 14 599 | 0 | 0 |
| K. | Ostatní finanční náklady | 9 447 | 11 102 | 7 612 | 18 204 | 24 558 |
| * | Finanční výsledek hospodaření | 13 736 | 379 | 19 840 | -15 007 | -22 173 |
| ** | Výsledek hospodaření před zdaněním | 822 354 | 689 464 | 386 596 | 765 573 | 957 094 |
| L. | Daň z příjmů | 157 427 | 131 100 | 74 867 | 146 332 | 184 459 |
| L.1. | Daň z příjmů splatná | 155 280 | 135 035 | 74 025 | 147 952 | 190 072 |
| L.2. | Daň z příjmů odložená (+,-) | 2 147 | - 3 935 | 842 | -1 620 | -5 613 |
| ** | Výsledek hospodaření po zdanění | 664 927 | 558 364 | 311 729 | 619 241 | 772 635 |
| *** | Výsledek hospodaření za účetní období | 664 927 | 558 364 | 311 729 | 619 241 | 772 635 |
| * | Čistý obrat za účetní období = I. +II. + III. +IV. +VI. + VII. | 2 837 774 | 2 866 917 | 2 219 696 | 2 660 309 | 3 533 429 |

Zdroj: Vlastní zpracování podle výroční zprávy společnosti (Veřejný rejstřík a sbírka listin, 2023)