

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

**Analýza konkurenceschopnosti vybraného
podniku**

Analysis of competitiveness of the chosen company

Hana Vachovcová

Plzeň 2016

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku“

Vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni, dne

.....

podpis autora

Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala vedoucí mé bakalářské práce, paní Ing. Lence Šimonové, za konzultace, rady, cenné připomínky a čas, který mi při zpracování práce věnovala.

Dále bych chtěla poděkovat majiteli společnosti Cobatt Czech s.r.o. panu Petrovi Nejedlému za poskytnutí dostupných materiálů. Díky patří také panu Miroslavu Mužíkovi, manažerovi pro styk se zákazníky, jehož konzultace byly velkým přínosem.

Obsah

Úvod	7
1 Konkurenceschopnost	9
1.1 Konkurence a konkurenti	9
1.2 Konkurenční strategie	11
1.2.1 Generické strategie	12
1.3 Konkurenční okolí podniku.....	13
1.4 Konkurenční výhoda	13
1.5 Měřitelnost konkurenčních výhod.....	15
1.5.1 Parametrická metoda nej... konkurenčních výhod produktu	16
1.5.2 Analýza silných a slabých stránek produktu.....	17
1.5.3 Bostonská matice	18
1.5.4 Scoring mapa konkurenčních výhod.....	19
1.6 Konkurenční prostředí v ČR	20
2 Charakteristika podniku Cobatt Czech, s.r.o.	22
2.1 Základní informace o společnosti	22
2.2 Předmět podnikání	22
2.3 Ekonomický vývoj společnosti	23
2.4 Cílový trh a cíloví zákazníci	24
3 Okolí podniku.....	25
4 Analýza vnějšího prostředí	27
4.1 PEST analýza	28
4.1.1 Praktické využití PEST analýzy	29
4.2 Porterův model pěti sil	37
4.2.1 Vyjednávací síla dodavatelů	38
4.2.2 Vyjednávací síla zákazníků	39
4.2.3 Hrozba substitutů	41
4.2.4 Hrozba nově vstupujících na trh	42
4.2.5 Soupeření mezi stávajícími konkurenty	43
5 Analýza vnitřního prostředí.....	46
5.1 Analýza poměrových ukazatelů společnosti Cobatt Czech s.r.o.....	48

5.1.1	Ukazatele likvidity	48
5.1.2	Ukazatele rentability	50
5.1.3	Ukazatele zadluženosti	53
5.1.4	Ukazatele aktivity	54
5.2	Analýza pracovního kapitálu.....	55
5.3	Analýza souhrnných ukazatelů společnosti Cobatt Czech s.r.o.	56
5.3.1	Bankrotní modely	57
5.3.2	Bonitní modely	59
6	SWOT analýza	60
6.1	SWOT analýza v praxi	61
7	Zhodnocení konkurenceschopnosti podniku Cobatt Czech s.r.o. a návrhy na zlepšení současné situace	64
7.1	Zhodnocení současné situace podniku	64
7.2	Návrhy na zvýšení konkurenceschopnosti podniku	66
	Závěr	70
	Seznam tabulek	71
	Seznam obrázků	72
	Seznam použitých zkratk	73
	Seznam zdrojů.....	74
	Seznam příloh.....	77

Úvod

Tématem této bakalářské práce je analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku. Autorka si tuto práci vybrala, protože v dnešní době je velmi důležité, aby si podnik vytvořil, udržel a zlepšoval svoji konkurenceschopnost. V dnešních tržních ekonomikách může na trh vstoupit v podstatě kdokoliv a při velkém množství firem je velmi důležité vytvořit si dobrou konkurenční strategii a na jejím základě zaujmout zákazníka svým produktem a vytvářet zisky.

Práce je rozčleněna do sedmi kapitol. První kapitolu autorka pojala jako vstup do problematiky a čtenáře seznámí se základními pojmy z oblasti konkurenceschopnosti a je pouze teoretická. Obsah této části vychází z odborné literatury a dalších zdrojů a shrnuje odborníky již získané poznatky. Na tuto část navazuje část praktická, která se soustředí na splnění vymezených cílů bakalářské práce a byla vypracována na základě podkladů, které autorce poskytla samotná společnost.

Praktická část je započata kapitolou věnovanou podniku COBATT CZECH s.r.o., jeho historii a základním údajům, předmětu podnikání, ekonomickému vývoji a cílovému trhu. Na ní navazuje kapitola číslo tři, v té je blíže zpracováno okolí podniku. Čtvrtá kapitola přímo navazuje na kapitolu třetí a je v ní zpracováno obecné a oborové okolí podniku. Tato okolí jsou popsána pomocí PEST analýzy a Porterova modelu pěti sil. V šesté kapitole je provedena analýza vnitřního okolí podniku a to pomocí finanční analýzy. Tato analýza je realizována pomocí absolutních a relativních ukazatelů a hodnotí data v letech 2009 – 2013. V další části je na základě analýzy vnitřního a vnějšího okolí provedena SWOT analýza a navržena vhodná SWOT strategie pro podnik. V závěru práce autorka nabízí vlastní návrhy na zvýšení konkurenceschopnosti společnosti.

Hlavním cílem práce je provést analýzu konkurenceschopnosti podniku v rámci obecného a oborového okolí a následně doporučit opatření, která povedou ke zlepšení situace podniku na trhu. Dílčím cílem je zpracování finanční analýzy pomocí příslušných nástrojů.

Ze seznamu literatury, jež je uvedena v závěru práce, autorka pracovala nejvíce z monografií Michaela E. Portera, Konkurenční výhoda a Konkurenční strategie, v nichž jsou přesné popisy jevů, které probíhají v konkurenčním prostředí,

Úvod

konkurenčních výhod a jejich vlivů na podnik. Druhým hojně využitým zdrojem je kniha od Petry Růčkové, Finanční analýza, která byla velmi nápomocná při zpracování kapitoly o analýze vnitřního prostředí podniku.

1 Konkurenceschopnost

V dnešních tržních ekonomikách je schopnost obstát v hospodářské soutěži a proti konkurenčním podnikům nezbytnou vlastností pro přežití a případně prosperování každého podniku. Existence tržní konkurence je podmíněna především volným vstupem i výstupem z trhu, prodejci nebo kupující obchodují se stejnorodými výrobky či službami, na trhu je současně více prodejců nebo kupujících a žádný z nich samostatně nemůže silou své pozice ovládnout trh. Konkurenční soutěžení mezi podniky se uskutečňuje na základě cen, jakosti a doprovodných služeb, které zákazník pozitivně hodnotí. Nejdůležitějšími faktory pro udržení konkurenceschopnosti za strany podniku jsou inovace výrobků a služeb, schopnost rychlé orientace na trhu, flexibilita, která zajistí okamžitou a správnou reakci na změny, které v dnešním světě probíhají tak rychle, ať už jsou to rozdílné požadavky zákazníků nebo dodavatelů. Právě tento faktor se v České republice začal považovat za velmi důležitý až v posledních několika letech. Toto je možné zdůvodnit tím, že většina firem má velmi dlouhou historii a tradici a jednoduše odmítali měnit zavedené postupy a zvyky. Častým důsledkem této nedostatečné přizpůsobivosti býval úpadek do platební neschopnosti a krach. V České republice můžeme v posledních letech sledovat jisté zlepšení, v roce 2014 se do insolvence v České republice dostalo celkem 3 563 podniků, což je 42% pokles oproti roku 2013. Faktorů, které tato čísla ovlivňují je sice několik, ale schopnost rychlé reakce na změny je pro udržení na trhu nezbytností. (Insolvenční rejstřík, 2015)

Dalšími faktory, které konkurenceschopnost ovlivňují, jsou kvalita podnikatelského prostředí, což představuje situace na trhu práce či produktivita, efektivita vlády, výkonnost ekonomiky nebo infrastruktura.

Na následujících řádkách této kapitoly budou přiblíženy základní pojmy z oblasti konkurence a konkurenceschopnosti.

1.1 Konkurence a konkurenti

Soudobí podnikatelé při vstupu na jakýkoliv trh musí počítat, že se ve svém oboru budou každodenně střetávat se svojí konkurencí. Konkurenci je možno charakterizovat tím způsobem, že na trh vstupují subjekty a tyto subjekty mají své určité cíle a zájmy, a

Konkurenceschopnost

jestliže dojde ke střetu těchto zájmů, vzniká mezi subjekty konkurenční vztah. (Macáková, 2007)

Dalo by se říct, že konkurenci lze chápat jako systém tří subjektů- zákazníka, podniku a konkurujícího podniku. Do tohoto schématu však vstupují další činitelé. Zákazník a jeho spokojenost je samozřejmě klíčový, ale je důležité uvědomit si, že soutěž probíhá také na straně zdrojů, pokud k nim totiž nebude mít podnik přístup, nebo ten přístup bude omezený, bude jeho konkurenceschopnost značně oslabena. Lze konstatovat, že i zde probíhá konkurenční soutěž. Dalším důležitým faktorem je, že ne každý podnik na trhu respektuje pravidla hospodářské soutěže, což bude samozřejmě ovlivňovat charakter a styl jeho soutěžení. Jako poslední významný faktor lze uvést i vnější prostředí, které trh bezprostředně ovlivňuje. Toto prostředí představují zákony a právní systém státu. (Porter, 1980)

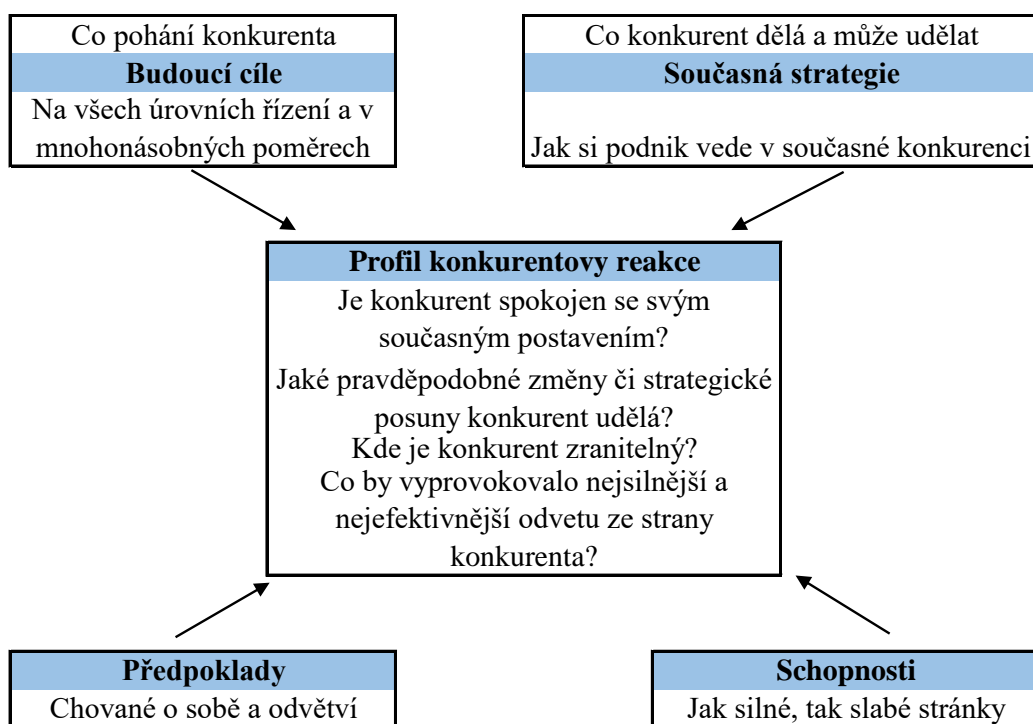
Pokud chce podnik v konkurenčním boji obstát, měl by své protivníky dobře znát. Samozřejmě nemůže konkurovat všem podnikům v oboru, ale měl by si zvolit takové konkurenty, kteří mohou jeho podnikání nejvíce ovlivnit. Pokud totiž nebude schopen si nalézt „své konkurenty“, nebude ani schopen sestavit efektivní konkurenční strategii. Nebezpečný konkurent bude mít jistě dobře definovány své síle, svou strategii, bude přispívat k rozvoji v odvětví, bude stabilním podnikem. Proto je třeba se ptát, kterým konkurentům se z důvodu jejich síly a postavení raději vyhnout, který konkurent je strategicky důležitý, či s kým vůbec tento takzvaný konkurenční boj zahájit. (Porter, 1980)

Na základě těchto otázek si podnik může stanovit analýzu konkurentů, která by mu měla usnadnit rozhodování na poli konkurence. Dle Michaela E. Portera by tato analýza měla zahrnovat čtyři komponenty: budoucí cíle, současnou strategii, předpoklady a schopnosti. Pomocí analýzy *budoucích cílů* můžeme předvídat, zda je konkurent spokojený se svou stávající situací (postavení na trhu, finanční situace). Pokud tomu tak není, může podnik očekávat s určitou pravděpodobností, že konkurent pravděpodobně změní strategii, což znamená, že změní své reakce na kroky jiných firem či reakce na jiné vnější podněty. Dalším důležitým komponentem je *analýza předpokladů*. Tato analýza vyjadřuje předpoklady konkurenta o své vlastní situaci, které určují způsob, jakým se podnik bude chovat a předpoklady konkurenta o odvětví a společnostech

Konkurenceschopnost

v něm. Jiná možnost spočívá v odhalení míst, kde konkurent nerozpozná důležitý strategický krok či jej pochopí nesprávně. Pokud podnik odhalí tato místa, lze očekávat, že vymezí oblasti, kde konkurentova odvěta bude neúčinná. Třetím bodem je *současná strategie*. To znamená vypracování současné strategie každého konkurenta. Čtvrtým a posledním komponentem jsou *schopnosti*. Zde podnik musí zajímat následující: Jaké jsou konkurentovy nejlepší či nejhorší schopnosti? Jaká je pravděpodobnost, že se tyto schopnosti změní? Odpovědi na tyto otázky budou mít přínos v tom smyslu, že bude podnik schopen určit intenzitu a pravděpodobnost konkurentových reakcí a jak se bude vypořádávat s jevy, které se v odvětví vyskytnou. (Porter, 1980)

Obrázek č. 1: Komponenty analýzy konkurenta



Zdroj: Porter, 1994, s. 50

1.2 Konkurenční strategie

Pokud chce podnik úspěšně konkurovat jiným subjektům v odvětví, měl by si ujasnit svou konkurenční strategii, která mu poté pomůže udržet či posílit svojí pozici na trhu. Vytvářením strategie by měl být vždy pověřen vrcholný management, který se musí orientovat, jak v odvětví, tak i ve vnitřních schopnostech podniku. Cílem konkurenční strategie je získání konkurenční výhody, která bude podrobněji popsána v následující kapitole.

1.2.1 Generické strategie

Pokud by chtěl podnik použít základní strategie, může využít *tři generické strategie*, které formuloval americký ekonom a profesor Michael Eugene Porter již před padesáti lety. V zásadě však platí dodnes.

Jsou to:

- ❖ vůdčí postavení v nízkých nákladech,
- ❖ strategie diferenciaci,
- ❖ strategie fokusu.

Vůdčí postavení v **nízkých nákladech** znamená, že pokud podnik dokáže získat a udržet hladinu svých nákladů na minimální úrovni oproti svým konkurentům, stane se podnikem s vysokým výkonem. Při stejných či nižších cenách než ty, které nastaví konkurence, bude podnik schopen dosahovat nejvyšších zisků. Pokud se však snížení nákladů odrazí v kvalitě výrobků či služeb, může být podnik nucen snížit svoji cenu hluboko pod průměr odvětví a tím pádem o konkurenční výhodu přijde. Tato strategie je výhodná v případech, kdy má podnik velký podíl na trhu nebo má například výhodný přístup k surovinám a nezbytnými předpoklady jsou technická dovednost ve výrobě, která s sebou přináší vysoké investice, nebo například produkty, jejichž design usnadňuje výrobu.

Při **strategii diferenciaci** usiluje podnik o jedinečnost v takových případech, které ocení hlavně zákazníci. Vybere si určitou vlastnost výrobku, či oblast, která je považována za velmi důležitou a v té se pak mimořádně zdokonalí. Může jít například také o zdokonalení distribučního systému, jímž se výrobek prodává. Tato strategie však vyžaduje silné schopnosti marketingu, rozsáhle možnosti ve výzkumu či silnou kooperaci ze strany distribučních kanálů. Riziko zde vzniká, pokud zákazníci ztratí vůči výrobci loajalitu a to z důvodu rozdílu v nákladech mezi konkurenty s nízkými náklady. Zákazníci si mohou odpustit některé specifické vlastnosti či image jen proto, aby dosáhli úspor v nákladech.

Strategie fokusu představuje soustředění se na určitou skupinu odběratelů a přizpůsobení strategie jen jim. Její výhoda spočívá v tom, že podnik se strategií fokusu je schopen uspokojit svůj cíl lépe než podniky, které mají širší záběr činnosti. Tuto

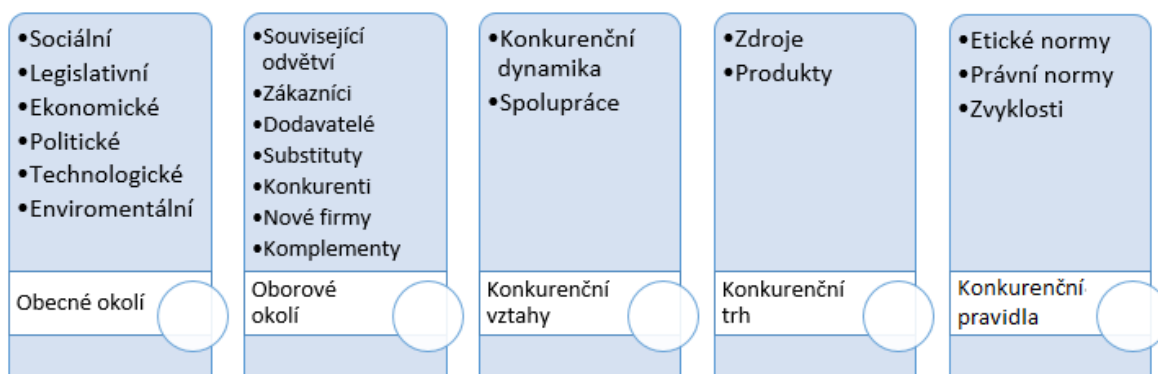
Konkurenceschopnost

strategii může podnik také zvolit, pokud se chce zaměřit na cíl, kde je velmi slabá konkurence. Proto, aby podnik mohl být ve svém oboru úspěšný, měl by si zvolit pouze jednu strategii, přizpůsobit se jí a podle ní se řídit. (Porter, 1980)

1.3 Konkurenční okolí podniku

Tématem, které autorka považuje také za důležité, a proto jej zahrnuje do práce je téma konkurenčního okolí podniku. To je možné charakterizovat jako široké okolí subjektů, které působí na trhu, nebo jej ovlivňují. Vymezit tento prostor je možné díky tomu, že podnik zvládne správně definovat a rozpoznat svoji konkurenci. Základní složky konkurenčního prostoru je možné shrnout do následujících šesti oblastí: obecné okolí, oborové okolí, konkurenční vztahy, konkurenční pravidla, konkurenční trh a konkurenční vazby. (Zich, 2012)

Obrázek č. 2: Konkurenční prostor



Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Větší pozornost okolí podniku je věnována v kapitole číslo 3 a 4, která se věnuje přímo analýze prostředí, a jednotlivé prvky jsou v ní podrobně rozebrány.

1.4 Konkurenční výhoda

Ještě do posledních let se za klíč k úspěchu považovala vysoká kvalita produktů, z níž se však dnes stává již samozřejmost. Jak tedy získat a udržet si konkurenční výhodu, když jsou výrobky snadno napodobitelné, zákazníci jsou velmi informovaní a není tak snadné je přesvědčit, by si vybrali právě produkt určité firmy? Nezáleží již jen na tom, stanovit nižší ceny než konkurenti (i nízká cena může zvýšit objem prodeje) nebo

Konkurenceschopnost

dosahovat nízkých nákladů, důležité je odlišit se od konkurence nejen cenou, ale například i výkonem či jinými specifickými vlastnostmi produktu.

Pokud podnik disponuje konkurenční výhodou, což znamená, že vytváří produkt s vyšší přidanou hodnotou, než jaký vytvářejí konkurenti, pak může požadovat vyšší cenu. Zvýšení ceny přinese větší zisky, podnik se může pouštět do různých inovací, prodloužit životnost výrobku, může zlepšit marketingovou podporu svých produktů a zvýšit svůj tržní podíl. Zisky jsou však ovlivněny také náklady. Jejich snižování může podnik dosáhnout pomocí účinného využití kapitálu, efektivnějším přístupem k produkci, zlepšením dodávkového systému či vynikajícím poprodejním a záručním servisem. (Magretta, 2012)

Ne každý podnik však konkurenční výhodou disponuje. Nemůže ji pochopit a získat, dokud se na sebe bude dívat jako na celek. Zdrojem této výhody je množství samostatných činností jednotlivých částí podniku, které poté na zákazníka působí celistvě. Michael E. Porter, pro vysvětlení těchto spojitostí zavedl ve své knize Konkurenční výhoda pojem *hodnotový řetězec*. Tento hodnotový řetězec rozděluje podnik na základě jeho strategicky významných činností tak, aby bylo možné určit chování nákladů a porozumět mu. Každý podnik v odvětví má samozřejmě jiný hodnotový řetězec, a pokud se řetězec jedné společnosti liší od řetězce jiné v konkurenčním rozsahu, rodí se zde potencionální konkurenční výhoda. Činnosti Porter rozdělil na pět primárních a čtyři podpůrné. Ty dohromady vytvářejí hodnotu a cenu.

Primárními činnostmi jsou:

- ❖ dodávání materiálů do podniku,
- ❖ proměna materiálu ve finální výrobky,
- ❖ odeslání finálních výrobků,
- ❖ marketing a s ním spojené služby,
- ❖ servisní služby.

Podpůrnými činnostmi jsou:

- ❖ obstaravatelská činnost (nákup),
- ❖ technologický rozvoj,
- ❖ řízení pracovních sil,

Konkurenceschopnost

- ❖ infrastruktura podniku.

Z koncepce hodnotového řetězce vyplývá, že každá činnost, kterou podnik provádí, by měla být obsažena v těchto činnostech. Tyto hodnototvorné činnosti pak zvyšují přidanou hodnotu produktu a zvyšují šance na získání konkurenční výhody. (Porter, 1985)

Pokud si podnikatelský subjekt chce konkurenční výhodu dlouhodobě udržet, musí vědět, že se bude muset neustále přizpůsobovat měnícím se podmínkám na trhu a bude se muset neustále zlepšovat.

1.5 Měřitelnost konkurenčních výhod

Význam konkurenčních výhod je důležitý pro každý podnik. Pro tuto kapitolu je důležitý pojem *marketing konkurenceschopnosti*. Čichovský pod tímto pojmem definuje: *“cilené, uvědomělé a časoprostorově teoreticky zdůvodněné hledání strategií, taktik jednotlivými producenty při zajišťování odbytových možností v globálním segmentovaném tržním prostředí a při aktivním boji s konkurenty a konkurencí v dané komoditě, odvětví, funkci, čase a prostoru.”* (Čichovský, 2002, s. 59)

Koncepce marketingové konkurenceschopnosti je založena na zjištění zákaznických potřeb v konkurenčním prostředí, na definování parametrů jeho potřeb, určení četnosti zákazníků a ceny, kterou jsou ochotni akceptovat. Toto zjištění se provádí samozřejmě marketingovým průzkumem a na základě tohoto průzkumu jsou vyráběny produkty zákaznický přizpůsobené. (Čichovský, 2002)

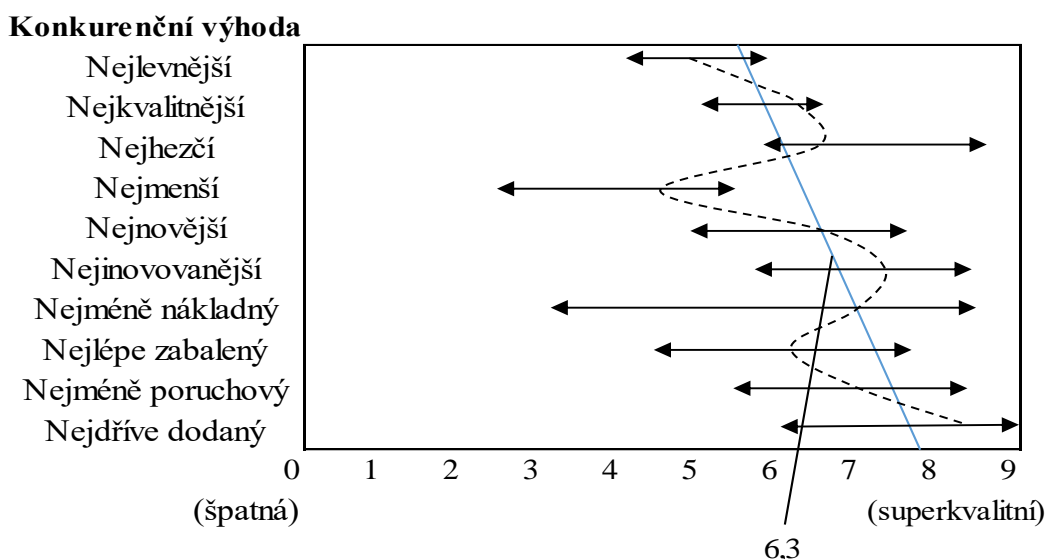
Tyto informace jsou důležité z toho důvodu, že marketingoví odborníci se vždy snažili určit měřitelnost konkurenčních výhod produktu. Účelem této snahy je nabídnout produkty s širokým spektrem konkurenčních výhod, znalost přírůstku konkurenčních výhod v každé fázi distribučního procesu, což umožňuje definovat účinnost a efektivnost operací a konečně určení vztahu mezi konkurenčními výhodami a hodnotou produktu. Pro zájemce o hlubší rozebrání problematiky měřitelnosti konkurenčních výhod Čichovský uvádí dvanáct metod kvantifikace konkurenčních metod, autorka v práci uvede jen některé z nich, a to: Parametrickou metodu nej... konkurenčních výhod produktu, Analýzu silných a slabých stránek produktu, Bostonskou matici a Scoring mapu konkurenčních výhod.

1.5.1 Parametrická metoda nej... konkurenčních výhod produktu

Základem této metody je vytvoření matice konkurenční významnosti produktu. Na vertikální ose matice je uvedeno deset nej... produktu, které představují ty nejlepší konkurenční výhody produktu. Na horizontální ose je stupnice vnímání konkurenční výhody zákazníkem, kde 0 znamená nejnižší míru a 9 nejvyšší míru vnímání určitého nej... zákazníkem¹. Nejčastěji se uvádí tato nej...:

- ❖ nejlevnější,
- ❖ nejkvalitnější,
- ❖ nejhezčí,
- ❖ nejmenší,
- ❖ nejnovější,
- ❖ nejinovovanější,
- ❖ nejméně nákladný,
- ❖ nejlépe zabalený,
- ❖ nejméně poruchový,
- ❖ nejdříve dodaný.

Obrázek č. 3: Vyhodnocení parametrické metody nej... konkurenčních výhod vysavačů ETA skupinou 50 respondentek



Zdroj: Čichovský Ludvík, *Marketing konkurenceschopnosti*, s. 208

¹ V modelu se vždy využívá statistický soubor minimálně 50 zákazníků.

Konkurenceschopnost

Výstupem matice je statistické vyhodnocení vnímání spektra konkurenčních výhod z pohledu rozptylu a průměru. Plná čára vyjadřuje ratifikační přímkou zjištěných průměrů. Vyznačená hodnota 6,3 by byla hodnotou konkurenceschopnosti produktu. Tento způsob kvantifikace umožňuje určit kvantifikaci konkurenceschopnost produktu na základě jednotlivých konkurenčních výhod, ale neseznamuje s konkurenčními produkty, které byly použity pro srovnání. (Čichovský, 2002)

1.5.2 Analýza silných a slabých stránek produktu

Základem této analýzy je předpoklad, že silné stránky produktu vytvářejí jeho konkurenční výhodu a slabé naopak nevýhodu. Doporučuje se sestavit dvě matice. Vyhodnocení první matice umožňuje určit výhody a nevýhody produktů. Nedokáže sice určit hodnotu konkurenceschopnosti produktu, ale umožňuje srovnání konkurenčních výhod produktů různých podniků. Druhá matice zobrazuje hodnotu konkurenceschopnosti jednotlivých producentů. Na vertikální ose by měli být všichni producenti, kteří produkují sledovaný výrobek či službu. Na horizontální ose by pak měly být tři druhy informací: podíl producenta na trhu, podíl povědomí, které je producentovi přisuzováno zákazníky, podíl oblíbenosti producenta.

Tabulka č. 1: Ukázka první matice²

Produkt	Užitná vlastnost									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A	5	6	3	6	6	8	4	5	6	2
B	3	2	4	7	8	5	5	7	9	6
C	0	3	7	2	4	4	8	9	5	3

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Tabulka č. 2: Ukázka druhé matice

Producent	Podíl na trhu %	Podíl o povědomí %	Podíl oblíbenosti %
A	0	3	3
B	15	35	10
C	47	17	40

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

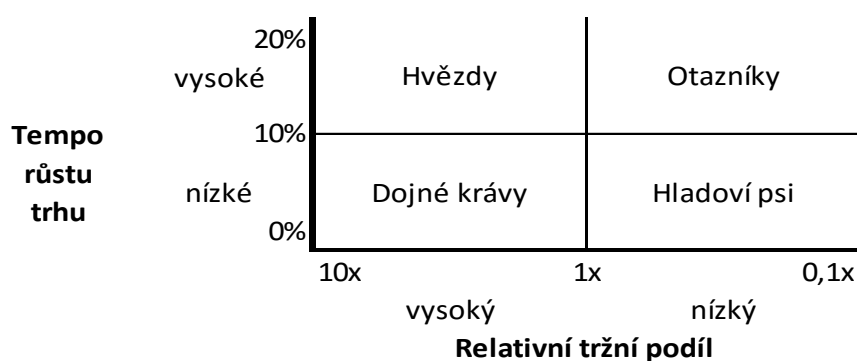
² Hodnocení 0= nejhorší užitná vlastnost, hodnocení 9= nejlepší užitná vlastnost

1.5.3 Bostonská matice

Pro mnohé možná nejznámější metodou sloužící pro měření konkurenčních výhod produktu je Bostonská matice, zkráceně BCG. Tato metoda je založena na kvantifikování podílu strategické jednotky na tržním segmentu, jinými slovy na přírůstku tržeb, který produkt vytváří, a na tempu růstu konkrétního trhu za časovou jednotku. (Čichovský, 2002)

Vertikální osa matice je rozdělena na dvě části od 0% do 10% a od 10% do 20% růstu tržeb. Horizontální osa je rozdělena taktéž na dvě části a to pomocí relativního tržního podílu vyjádřeného v násobcích, neboli pokud se produkt nachází na horizontální ose úplně vlevo na hodnotě 10x, znamená to, že produkuje 10x větší tržby, než největší konkurent podniku.

Obrázek č. 4: Bostonská matice



Zdroj: vlastní zpracování, 2015

V matici se poté nachází rozdělení produktů do čtyř kategorií. Dojnými kravami nazýváme takové produkty, které si udržují velmi dobré tržní postavení na stagnujících nebo nepatrně rostoucích trzích. Dojnými se nazývají z toho důvodu, že vytvářejí veliké množství finančních prostředků. Nízký stupeň růstu mají z toho důvodu, že jsou na trhu dobře známé.

Hvězdy jsou takové produkty, kterým se podařilo získat relativně velký podíl na trhu, a mají vysoké tempo růstu. Pokud chce podnik, aby se staly dojnými kravami, musí investovat do takových oblastí jako je marketing, či inovace. Hvězdy jsou dost často právě z tohoto důvodu ztrátové, protože je nutné do nich investovat dostatečné množství peněz, aby se posléze staly pro podnik dojnými kravami. Proto je dobré, pokud mít zároveň ještě také jiný produkt „dojnou krávu“, jež může svými zisky financovat „hvězdu“.

Konkurenceschopnost

Produkt Otazník je nováček na trhu. Má malý podíl na trhu, ale rostoucí potenciál, takže jeho pozice je velice nestabilní. Pro každý podnik je samozřejmě žádoucí, aby se takovýto produkt stal „hvězdou“, či nejlépe ziskovou „krávou“. Proto je i zde vhodná investice do marketingu a zvolené vhodné marketingové strategie.

Poslední kategorií jsou tzv. Hladoví psi. Tyto produkty, jak lze vidět na obrázku číslo 4, vykazují velmi malý relativní tržní podíl na pomalu rostoucím trhu. Takovéto produkty jsou dost často v závěru životního cyklu produktu a je na podniku, aby rozhodl, zda zastaví jejich produkci, nebo se je pomocí inovací pokusí oživit.

Bostonská matice je dnes podniky velmi hojně využívána v marketingu a to především proto, že jasně a přehledně vypovídá o konkurenceschopnosti daného produktu.

1.5.4 Scoring mapa konkurenčních výhod

Poslední metodou měření konkurenčních výhod je tzv. mapa významnosti. Tyto mapy lze také nazývat strategické, protože shrnují významná a rozhodující fakta. Je využívána hlavně řídicí manažery, kteří s její pomocí prezentují své strategické myšlenky, a to již od 90. let 20. století.

Základní myšlenka je taková, že kupujícímu se položí následující dvě otázky:

Otázka č. 1: „**Jakou významnost při koupi mají podle vás tyto konkurenční výhody?**“ Kupující ohodnotí 10 konkurenčních výhod body na škále od 1 (nejmenší význam) do 5 (největší význam). Tyto konkurenční výhody si podnik vybere podle svého uvážení.

Otázka č. 2 : „**Jaký užitek pro vás konkurenční výhoda koupeného produktu představuje?**“ Zde se používá ohodnocení od -2 (žádný význam) do +2 (maximální význam).

Získané informace se následně přetvoří do scoring mapy tak, že se vynásobí zákazníkovo vnímání každé výhody s vnímáním užitku. Výsledkem je stanovení hodnoty konkurenčních výhod pro kupujícího. Pro dobrou vypovídací hodnotu mapy je důležité, aby byl průzkum prováděn u statisticky významného souboru respondentů. (Čichovský, 2002)

Tabulka č. 3: Scoring mapa užitečných hodnot konkurenčních výhod dětské výživy

Konkurenční výhoda (Kv)	Vnímání role (Kv) pro koupi	Role (Kv) na vnímání užítku produktu	Celková užitečná hodnota
Nízká cena	4,3	1,3	5,59
Cena/Obsah	3,8	1,9	7,22
Chut'ová vyváženost	3,5	1,1	5,17
Sladkost	4,7	0,8	2,08
Bez konzervačních látek	2,6	1,7	6,9
Trvanlivost	3,7	1,8	5,58
Snadná manipulace	3,1	0,2	0,26
Nápaditý design obalu	1,3	1,4	4,34
Využitelnost obalu	3,1	0,6	0,72
Informační kampaň	1,2	0,4	1,64
			38,87

Zdroj: Čichovský Ludvík, Marketing konkurenceschopnosti, s. 218

1.6 Konkurenční prostředí v ČR

Podle Kislingerové (2014) se konkurenční prostředí podniků stává stále tvrdším, což předpokládá na základě toho, že v roce 2013 bylo podáno 5 359 insolvenčních návrhů na obchodní společnosti. Ovšem toto číslo představuje jen zlomek skutečných případů, kdy podniky opouštějí ekonomické prostředí, protože ukončení existence pomocí konkurzu je velmi drahé a spousta podnikatelských subjektů končí jiným způsobem. Z toho lze vyvodit, že životní prostředí podniků se stává stále složitějším.

Přímé ohrožení konkurenceschopnosti podniků v České republice spočívá v poklesu domácí poptávky. Je pravdou, že v dnešní době je odbytový trh velký díky propojením podnikatelského prostředí s členskými státy Evropské Unie, ale spousta domácích společností nejedná vždy jen ekonomicky a v řadě oblastí se řídí například národním zájmem, či sentimentem. Lze tedy říci, že pokles poptávky na nějakém rozhodujícím trhu s sebou přináší negativní ovlivňování konkurenceschopnosti podniků na tomto trhu, ale zároveň také ztěžuje vstup do daného odvětví pro podniky nové, protože snížení poptávky zůstává konkurenci. (Kislingerová, 2014)

Pro potřeby této práce jsou nejdůležitější výhledy do budoucnosti na poli České republiky. Podle Kislingerové není ČR tak konkurenceschopná, jak se podle mezinárodních žebříčků může jevit. Ovšem v budoucnu by mělo dojít k přijetí řady legislativních předpisů, které slibují zlepšení stavu korupčního prostředí a lepší alokaci

Konkurenceschopnost

veřejných zdrojů. Opravdu klíčovými podmínkami pro konkurenceschopnost jsou daňové sazby, s nimiž souvisí další faktory, jako například cena a náklady práce. I když tyto parametry lze těžko odhadnout, protože závisí na politickém rozhodování, vyhlídky jsou příznivé. V posledním desetiletí je politika nízkých daňových sazeb a přímých intervencí na trhu nejvíce viditelnou snahou o posílení konkurenceschopnosti země. (Kislingerová, 2014)

2 Charakteristika podniku Cobatt Czech, s.r.o.

2.1 Základní informace o společnosti

Společnost Cobatt Czech, s.r.o. vznikla dne 21. 6. 2004 zápisem do obchodního rejstříku vedeného Městským soudem v Praze. Původní sídlo firmy se nacházelo v Klečákově ulici č. p. 347, Praha 9. V roce 2006 společnost přesídlila do Business Parku v Košířích. Důvodem k tomuto rozhodnutí bylo, že podnik je součástí takzvané Field Force Group, která zahrnuje společnosti Dynamixmedia, s.r.o., Cobatt Czech, s.r.o a Field Force Sales ČR, s.r.o. A právě v Košířích mají sídla i tyto společnosti. Toto rozhodnutí mělo především ekonomické opodstatnění, protože se zde nacházejí jak kancelářské, tak skladovací prostory, a proto se mohou dělit o náklady na pronájem.

<i>Právní forma</i>	společnost s ručením omezeným
<i>Sídlo</i>	Jinonická 80/804 Praha 5 – Košíře 158 00
<i>Identifikační číslo</i>	271 601 31
<i>Statutární orgán</i>	Petr Nejedlý jediný společník se 100% vkladem
<i>Předmět podnikání</i>	zprostředkování obchodu zprostředkování služeb velkoobchod
<i>Základní kapitál</i>	200 000 Kč

Zdroj: Obchodní rejstřík, 2015

2.2 Předmět podnikání

Hlavní náplní činnosti společnosti je distribuce elektroniky a malých domácích spotřebičů do internetových obchodů, tzv. E-commerce³. V případě společnosti Cobatt Czech nekomunikuje zákazník s cílovým výrobcem v podstatě vůbec, protože zde

³ E-commerce představuje zprostředkování obchodních aktivit prostřednictvím informačních technologií, nejčastěji v oblasti B2C – business to consumer. Princip spočívá v tom, že si zákazník vybere, koupí a zaplatí zboží (či služby) za pomoci žádného nebo jen minimálního kontaktu s prodejcem.

Charakteristika podniku Cobatt Czech, s.r.o.

působí jako prostředník, který dané produkty dodává pod jménem prodejce. (Bystřická, 2013) Prodejci, jejichž výrobky podnik distribuuje jsou: *Indesit, Hotpoint, Homedics, Russell Hobbs, Remington, Varta*.

Společnosti *Indesit* a *Hotpoint* se specializují na výrobu elektrospotřebičů, které jsou označovány jako *bílé zboží*. Tento název představuje pračky, sušičky, myšky nádobí, chladničky, mrazničky, sporáky, trouby a mikrovlnné trouby.

Společnost *Homedics* vyrábí kancelářské masážní židle a podložky a další masážní pomůcky pro ruční masáže. Dále se také specializuje na zvlhčovače vzduchu a relaxační fontánky.

Společnost *Russell Hobbs* vyrábí malé domácí spotřebiče – kávovary, rychlovarné konvice, parní hrnce či sendvičovače.

Hlavními výrobky společnosti *Varta* jsou různé druhy baterií od malých tužkových baterií, až po automobilové baterie.

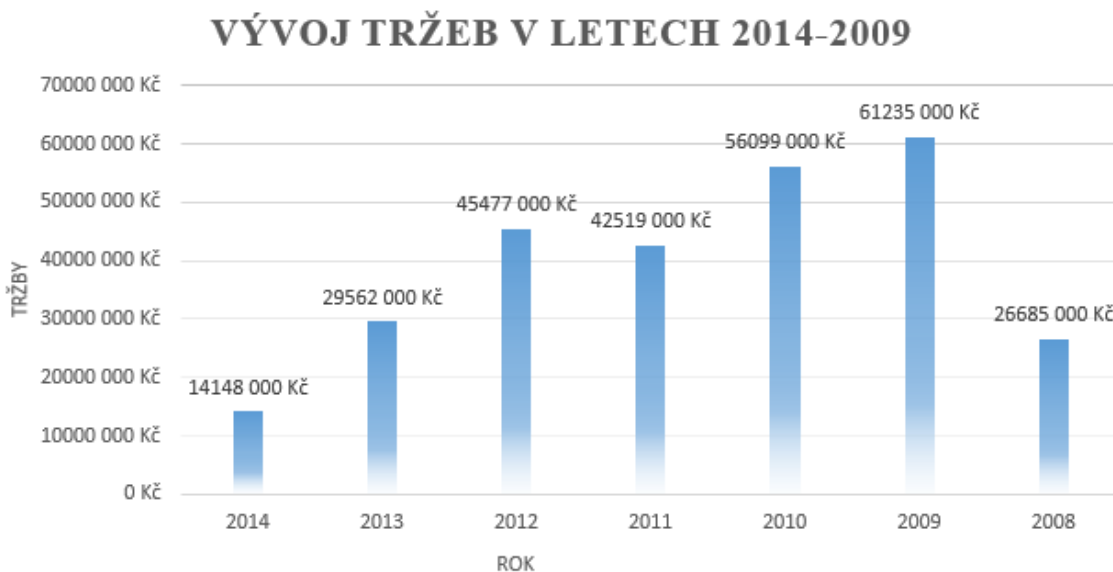
Posledním partnerem společnosti je podnik specializující se na výrobky péče o tělo. Jedná se o výrobky pro holení, zastříhování, výrobky pro péči o vlasy, pleť a zuby.

Zpočátku svého působení začala spolupracovat jen s malými internetovými obchody, jako je například e-shop Remivar.cz, který se specializuje pouze na značku Remington. V současné době jsou však jejími odběrateli velcí hráči v oblasti e-obchodování – Internet Mall, a.s., Datart, Alza.cz, OKAY.cz, KASA.cz. a Slevomat.cz. Jednoznačně největší obrát tvoří obchod se společností Internet Mall a.s.

2.3 Ekonomický vývoj společnosti

Od roku 2004 až do roku 2012 se společnost rok od roku vyvíjela, zvyšovala své zisky a prosperovala. Bylo to způsobeno především rostoucím zájmem populace o nákup zboží prostřednictvím internetu. Od roku 2013 došlo k hlubokému propadu v tržbách a to z 12,5 milionů Kč přes 1,3 milionu Kč až na 414 tisíc Kč v roce 2014. Tento propad byl způsoben omezením obchodních aktivit ze strany samotného podniku a nárůstem závazků z obchodních vztahů. Důkazem problémů podniku, je také rozvaha z roku 2013, která je přiložena na konci práce, a v ní lze vidět, že hospodářský výsledek byl záporný, došlo tedy ke ztrátě. Na následující stránce je přehled o tržbách zpracován pro lepší přehlednost také graficky.

Obrázek č. 5: Vývoj tržeb v letech 2014 – 2009



Zdroj: interní podklady společnosti, vlastní zpracování, 2016

2.4 Cílový trh a cíloví zákazníci

Společnost je primárně zaměřena na zákazníky z České republiky, proto se její trh vztahuje jen na její území. Na tomto trhu společnost prozatím prosperuje, i když se v roce 2013 dostala do horší situace, a proto nemá přílišné ambice na pronikání na zahraniční trhy. Vedení společnosti již uvažovalo o spolupráci i se zahraničními internetovými obchody, ale toto rozhodnutí je klíčové pro směřování marketingu společnosti, proto jsou tyto úvahy zatím pouze výhledové. Proniknutí na zahraniční trh by nemuselo být v případě obchodování po internetu složité, pokud by se jednalo o příhraniční státy České republiky, vzniká zde však problém s dopravními náklady.

Pokud se jedná o zákazníky, společnost cílí především na mladé rodiny a mladší populaci. Své služby nabízí pouze na základě dobrých referencí od stávajících klientů, nebo na základě osobních schůzek s potencionálními klienty. Konečný zákazník je primárně mladá rodina, která upřednostňuje kvalitu a design před cenou. Tomu jsou také přizpůsobeny různé nástroje marketingu- letáky, reklamní bannery, apod.

3 Okolí podniku

Každý podnik bez výjimky je méně či více ovlivňován svým okolím a v některých případech jej může i sám ovlivnit. Tato schopnost je však omezená. Je důležité, aby podnik toto okolí dobře znal, protože je tímto obklopen a propojen. Okolí podniku je soubor několika faktorů a vnějších sil, ale lze jej strukturovat a vymezit jeho jednotlivé faktory. Tyto faktory se navzájem ovlivňují a prolínají a míra jejich vlivu na podnik se může velmi lišit.

Robert Zich ve své knize *Koncepce úspěšuschopnosti* (2012) rozděluje konkurenční okolí do pěti kategorií. Obecné okolí je vymezeno podle obvyklých přístupů, které jsou používány ve strategickém managementu, a je tvořeno faktory, které podnik sám může ovlivnit jen velmi málo. Oborové okolí je posouzeno pomocí Porterova modelu pěti sil, které ovlivňují atraktivitu trhu a tvořeno faktory, které podnik z velké míry ovlivňuje a on sám je může ovlivnit částečně prostřednictvím marketingových nástrojů. K tomuto modelu však přidává ještě dva faktory- vliv komplementů a vývoj souvisejících odvětví. Takto zhodnocené okolí Zich nazývá *relevantním podnikatelským prostředím*. Do konkurenčního prostoru dále zahrnuje konkurenční vazby, jež jsou důležité pro formulaci optimální konkurenční strategie. Pomáhají také porozumět souvislostem, které poté mohou rozhodovat o významu konkurenčních výhod. Zde, jak z názvu vyplývá, se hledají souvislosti mezi jednotlivými složkami konkurenčního prostoru. Cílem definování takzvaného relevantního prostředí je nalezení klíčových vlivů okolí, které zásadním způsobem ovlivňují to, čeho chce podnik dosáhnout. Nalezení příležitostí a hrozeb. Tyto velmi často hledáme pomocí SWOT analýzy, kterou však Zich považuje za nedostatečnou kvůli jejímu „černobílému“ pohledu. Tvrdí, že jakoukoliv situaci na trhu je možné soudit třemi pohledy a to pomocí tzv. COP analýzy. Tato analýza umožňuje podívat se na situaci v okolí podniku jako na výzvu, příležitost nebo problém. Pomocí této analýzy pak lze efektivně řešit případné ohrožení podniku. (Zich, 2012)

Podobně jako Zich popisuje okolí podniku také Thaddeus Mallya ve své knize *Základy strategického řízení a rozhodování*. Mallya si zde pokládá základní otázku: Proč by společnost vůbec měla své okolí analyzovat? Na tuto otázku také rovnou odpovídá. Podnik musí analyzovat své okolí proto, aby věděl, jaká je jeho pozice v prostředí, ve

4 Analýza vnějšího prostředí

Faktory vnějšího okolí podniku dle Synka a Kislingerové (2010) jsou následující:

Geografické okolí

Toto okolí podnik ovlivňuje zejména zpočátku a to v okamžiku, kdy se podnik rozhoduje, kam umístí svoje sídlo, například z logistických důvodů.

Sociální okolí

Ovlivňuje především to, jaké dopady má činnost podniku pro společnost. Činnost podniku by měla být prospěšná, jak pro něj, tak pro společnost, často se však stává, že vítězí stránka dosažení zisků, která se může dostat do rozporu se sociálními zájmy lidí. Stále více se prosazuje koncept, že sociální odpovědnost nemusí nutně vést k poklesu zisků. Z historie to dokazuje například Tomáš Baťa, který se zasadil o rozvoj Zlína, ať už v podobě nových bytných domů pro svoje pracovníky, či kulturních zázemí.

Politické a právní okolí

Toto okolí představuje hlavně zákony a politickou situaci v zemi. Je důležité zejména z toho hlediska, že vytváří určitý rámec pro všechny podnikové činnosti. Právo stanovuje, jaké chování podniku je přijatelné, a jaké ne. Také vymezuje právní podmínky a bariéry podnikání pro fyzické i právnické osoby.

Ekonomické okolí

Ekonomické okolí je dáno hospodářskou politikou státu – ceny a dostupnost výrobních faktorů, daňová zátěž či finanční instituce.

Ekologické okolí

Představuje odpovědnost podniku za životní prostředí. V posledních letech velmi vzrostla důležitost tohoto faktoru a mnoho pracovníků se zajímá o to, zda se firma chová šetrně k životnímu prostředí. (Synek, 2010)

Technologické okolí

Technologické okolí je zdrojem a motivem pokroku, který pomáhá podniku dosahovat lepších hospodářských výsledků, zvyšovat konkurenční schopnost. (Synek, 2010)

Etické okolí

Etické okolí je významnou složkou vnějšího okolí podniku. V podnikatelském světě to znamená dodržování etických principů, jako příklad můžeme uvést poskytování pravdivých informací, korektní chování v hospodářské soutěži či poskytování kvalitních služeb zákazníkům. Zjednodušeně lze říci, že etické okolí říká, co je dobré a co ne. (Synek, 2010)

Kulturně historické

Posledním faktorem je takzvané kulturně historické okolí. Toto se vytváří po mnoho let a ovlivňuje jej celková vzdělanost a kulturní úroveň obyvatelstva. Pro společnosti obchodující na mezinárodní úrovni je znalost tohoto okolí velmi důležitá. (Synek, 2010)

4.1 PEST analýza

PEST analýza se používá při analýze makrookolí, které také samozřejmě velmi ovlivňuje podnik. Na řadu přichází především ve chvíli, kdy se společnost rozhoduje o svých dlouhodobých strategických záměrech, jako příklad lze uvést například vstup na nový trh nebo vybudování nové pobočky. Jelikož se jedná o velké projekty, které se často provádějí často jen několikrát, v mnoha případech jen jednou, během životního cyklu podniku. Je velmi žádoucí, aby se na vytvoření PEST analýzy podílelo více lidí, protože by měla stavět na co největším počtu na sobě nezávislých informací. Variací PEST analýzy je tzv. PESTLE analýza, která mimo základních faktorů zahrnuje ještě faktor legislativní a environmentální.

V této práci budou zkoumány makroekonomické faktory, které ovlivňují odvětví zprostředkování služeb a společnost Cobatt Czech, s.r.o. Součástí PEST analýzy je analýza těchto faktorů:

- ❖ Politických,
- ❖ Ekonomických,
- ❖ Sociálně – demografických,
- ❖ Technologických.

Tabulka č. 4: Faktory PEST analýzy

P	E
Politické	Ekonomické
Politická situace Právní normy související s podnikáním Vládní regulace Daňová politika Pracovní právo	Stadium hospodářského cyklu Míra inflace Stav platební bilance státu Míra nezaměstnanosti
S	T
Sociálně - demografické	Technologické
Úroveň vzdělání Životní styl obyvatelstva Životní hodnoty	Výše výdajů na výzkum Míra podpory vlády v oblasti vědy Nové objevy či patenty

Zdroj: Dvořáček, Slunčík, 2012, vlastní zpracování, 2015

4.1.1 Praktické využití PEST analýzy

Jako další součást kapitoly o vnějším okolí podniku budou aplikovány teoretické poznatky o PEST analýze na podnik Cobatt Czech, s.r.o.

Politické faktory

Politické prostředí podniků je ovlivněno především situací, která v české politické sféře panuje. V té je možno najít jak mnoho příležitostí, tak mnoho hrozeb. Pro analyzovanou společnost nelze najít mnoho zásadních výhod, které politické prostředí může nabídnout. Povaha jejího podnikání jí nedává prostor například pro získání členství v různých dotačních programech pod záštitou ČR, či možnost získání dotací ze strukturálních fondů EU.

Důležitými faktory ovlivňující podnik jsou:

- politická stabilita,
- členství země v politicko-hospodářských seskupeních,
- daňová politika,
- zákony a nařízení. (Dvořáček, 2012)

Analýza vnějšího prostředí

Společnost Cobatt Czech, s.r.o. vznikla v roce 2004, v roce kdy Česká republika vstoupila do Evropské unie a podnikatelům se tak otevřely nové cesty ke spolupráci. Změny proběhly i na poli politickém, protože ČR se musela začít řídit i právními předpisy vydanými Evropským parlamentem. Největší změnou bylo samozřejmě vytvoření společného vnitřního trhu, který je stěžejní agendou EU a zahrnuje území všech členských států. Cílem jeho vytvoření byla realizace celní unie s volným pohybem zboží, služeb a kapitálu. Česká republika chce prosazovat především cíle růstu a zaměstnanosti, za tímto účelem schválila *Národní cíle*, stanovené na základě hlavních cílů strategie *Evropa 2020*. Mezi těmito cíli jsou například dosažení celkové míry zaměstnanosti na úrovni 75 %, cíl týkající se investic do výzkumu ve výši 2,7 % HDP nebo dosažení úspory spotřeby primárních energetických zdrojů. (Euroskop, 2015)

Další velké změny proběhly na poli daní. Daňovou politiku je třeba do této analýzy zahrnout proto, že ovlivňuje hospodářský výsledek společnosti. Vstup do EU s sebou přinesl harmonizaci daní zemí Evropské Unie. Jelikož společnost Cobatt Czech, s.r.o. funguje jako zprostředkovatel prodeje elektroniky do internetových obchodů, je důležitá daň z přidané hodnoty (dále DPH) a samozřejmě také daň z příjmů právnických osob (dále DPPO). Změny v sazbách DPH totiž zákonitě vedou ke změnám v cenách a v poptávce po produktech. Aktuální sazby DPH jsou dle zákona č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty stanoveny následně⁴:

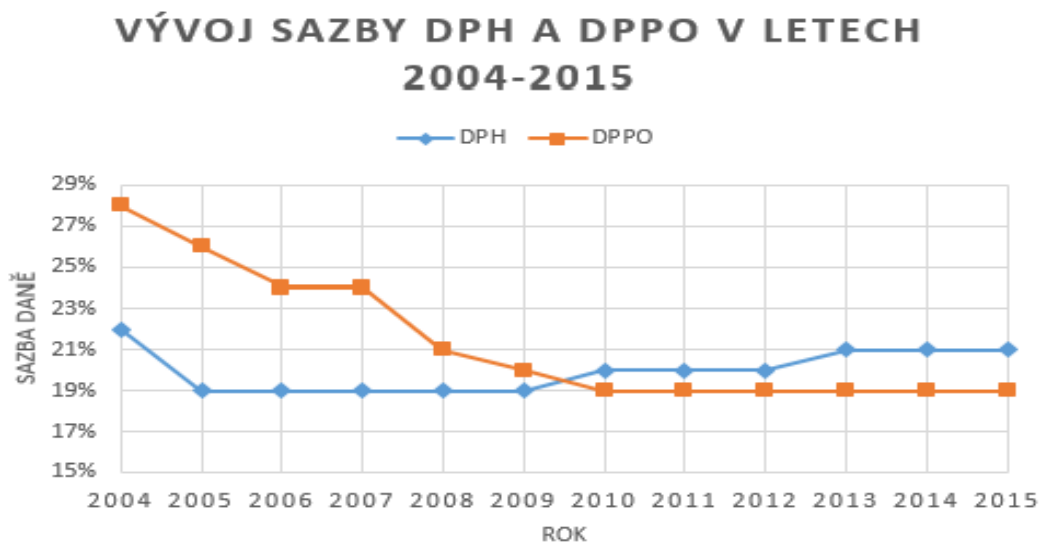
- Základní sazba daně ve výši 21 %,
- První snížená sazba daně ve výši 15 % nebo
- Druhá snížená sazba daně ve výši 10 %.

Co se týče frekvence ve změnách sazby DPH, patří Česká republika v rámci EU ke středu. I tak ale podnikatelé často mívají problémy, protože úprava zákonů týkajících se této sazby bývá často schvalována v posledních momentech před vstupem v platnost.

Aktuální sazba DPPO je dle zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů je 19 %.

⁴ Podniku Cobatt Czech, s.r.o. se týká jen základní sazba DPH 21%

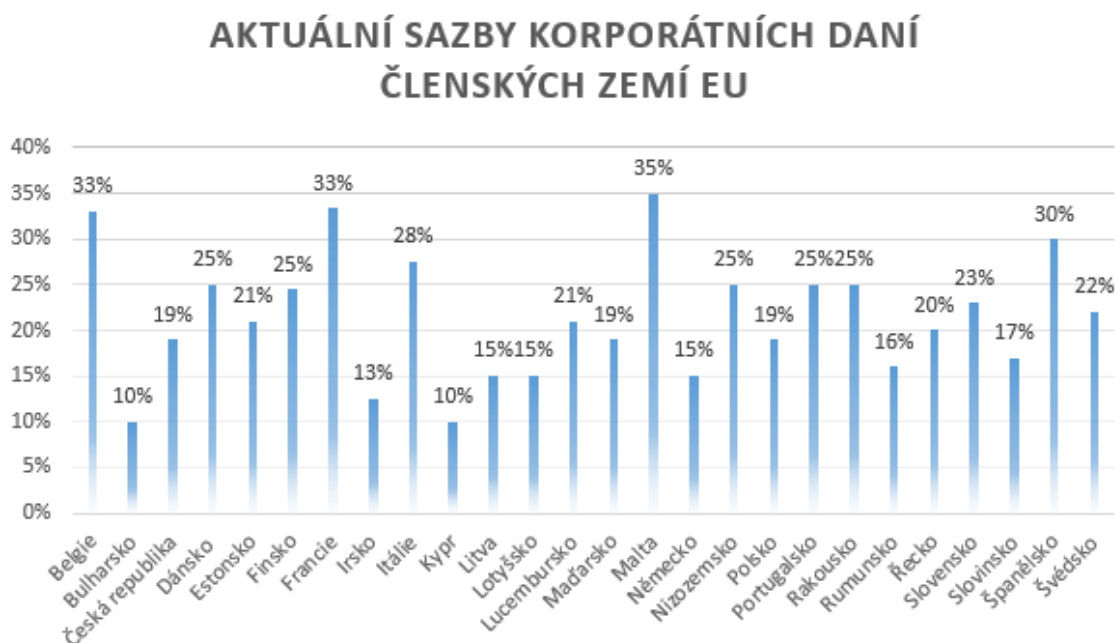
Obrázek č. 7: Vývoj sazeb DPH a DPPO v letech 2004-2015



Zdroj: AZ-Data, vlastní zpracování, 2016

Jak můžeme z obrázku vyčíst, vývoj sazby daně z příjmů právnických osob měl do roku 2010 klesající tendenci, v tomto roce se sazba zastavila na 19 % a od této doby je neměnná. DPPO má v daňové soustavě své nenahraditelné místo a nastavení její sazby je důležité pro fiskální politiku státu a hlavně také pro podnikatelské klima v zemi. Daňová politika je jednou z možností, jak podporovat růst společností a jak přilákat společnosti nové, protože státy s vysokými daněmi nejsou lákavé pro zahraniční investory a právě proto docházelo nejen v České republice, ale v dalších státech k jejímu snižování. Mezi členskými zeměmi Evropské Unie se drží Česká republika ve střední hodnotě, jak ukazuje obrázek číslo 8. Tento jev je přínosem především pro velké a úspěšné společnosti, na nichž je závislé velké množství dodavatelů, ovlivňují zaměstnanost a mzdy (ty bývají vyšší a přispívají ke větší spotřebě domácností). Pro podnik Cobatt Czech, s.r.o. by bylo výhodnější, kdyby se česká vláda inspirovala například Nizozemskem a zavedla nižší zdanění pro malé společnosti. Kupříkladu zmíněné Nizozemsko má základní sazbu DPPO 25 %, ale pro podniky s ročním obratem do 200 000 € činí sazba daně jen 20 %. (Finance.cz, 2016)

Obrázek č. 8: Sazby korporátních daní členských zemí Evropské Unie



Zdroj: EU Office, vlastní zpracování, 2016

Pro společnost Cobatt Czech je také důležitý zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, který vstoupil v platnost v roce 2014. Největší vliv na ní má především Hlava IV §132 až §242 Společnost s ručením omezeným. Tato část definuje vše, co je důležité z právního hlediska pro tuto formu podnikání, například jaký by měl být počáteční vklad, seznam společníku, společenskou smlouvu, práva a povinnosti společníků a další. Změna, která nejvíce zapůsobila na podnik se vstupem zákona o obchodních korporacích v platnost, byla snížení základního kapitálu u společnosti s ručením omezeným z 200 000 Kč na 1 Kč. Toto opatření usnadnilo vstup do podnikání a tím dalo prostor novým konkurentům. K 1. lednu 2016 skončila také lhůta, kdy se společnosti, které byly založeny podle zákona č. 513/1991 Sb.⁵ mohly podřídit legislativním ustanovením zákona o obchodních korporacích. To znamenalo, že pokud práva a povinnosti společníků, které byly sestaveny podle „starého“ zákona byly v rozporu s „novým“, musely být přepracovány. Tento krok se společnosti Cobatt Czech, s.r.o. však netýkal.

⁵ Obchodní zákoník

Analýza vnějšího prostředí

Dalším vlivem, který na podnik bude působit, je schválení Zákona o elektronické evidenci tržeb. Vláda so od tohoto opatření slibuje snížení daňových úniků v podnikatelském prostředí. Zákon má samozřejmě i řadu odpůrců, kteří tvrdí, že na základě něj zkrachuje řada menších živnostníků. Evidovanými tržbami budou platby v hotovosti, platby bezhotovostní, platby provedené směnkou, šekem či obdobným způsobem. Poplatník bude muset vystavit účtenku a zaevidovat tržbu v běžném nebo zjednodušeném rozsahu. Vliv, který tento zákon bude mít na podniky, spočívá především v pokutě, která může dosáhnout až 500 000 Kč, pokud podnik závažným způsobem ztíží nebo zmaří evidenci tržeb. Výhodou, kterou stát pro podniky garantuje je, jednorázová sleva 5 000 Kč na náklady, které budou spojeny se zavedením EEL.

Ekonomické faktory

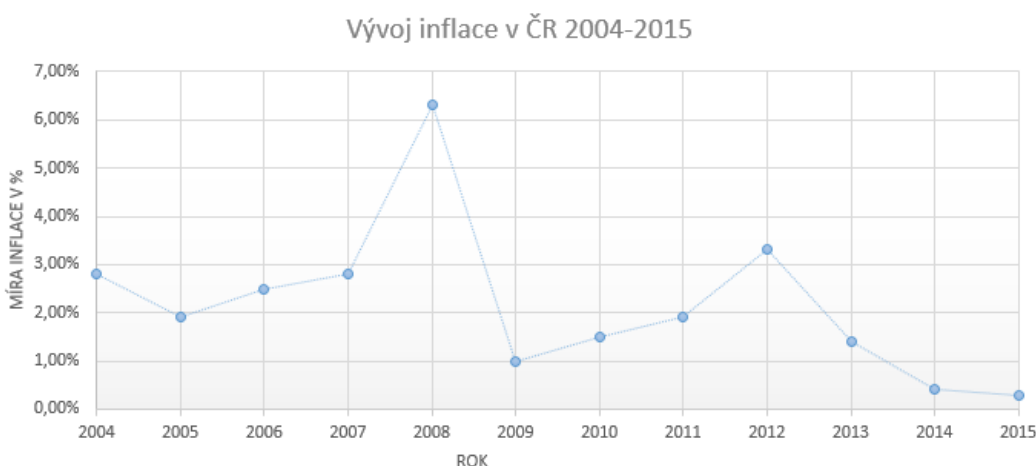
Ekonomické okolí, které ovlivňuje každý podnikatelský subjekt, představují makroekonomické faktory a hospodářská situace. Právě toto okolí je pro podnik zásadní, protože přímo ovlivňuje existenci všech podnikatelských subjektů. Tento se projevil hlavně v roce 2008, kdy ekonomiky na celém světě zasáhla největší hospodářská krize od roku 1929 a velké množství podniků bylo buď na pokraji krachu a některé i zanikaly. Od roku 2010 se sice hospodářský systém začal znovu stabilizovat, i tak však některé důsledky krize přetrvávají dodnes. Podnikatelské prostředí krize ovlivnila především hromadným propouštěním zaměstnanců, zpřísnováním podmínek pro poskytování úvěrů a snižováním spotřebitelských výdajů. Všemi těmito důsledky se ukazuje, že z makroekonomických ukazatelů jsou pro podnik velmi důležité míra inflace a míra úrokových měr, které ovlivňují podmínky pro investování a míra ekonomického růstu a je žádoucí jim přizpůsobovat svojí strategii. (Sedláčková, 2006)

Na následujícím obrázku číslo 9 je viditelné, že v roce 2008 inflace v důsledku hospodářské krize raketově vzrostla na 6,3 %, ale v dalších letech opět klesala. Z údajů, které byly autorce poskytnuty vyplývá, že v roce 2008 činil zisk společnosti pouze 445 000 Kč, v roce 2009 zisk vzrostl již na 3 066 000 Kč. Podnik byl tedy krizí ovlivněn velmi silně a byl jedním z těch, kteří v roce 2008 bojovali o přežití na trhu. Tento fakt byl způsoben výrazným poklesem spotřeby domácností. Podle Českého statistického úřadu je aktuální míra inflace na 0,3 %. Takto nízká inflace způsobila, že česká ekonomika rostla meziročně o 4,7 % a ziskovost podniků se stejně jako spotřeba domácností také zvýšila. Průměrný měsíční příjem byl 22 129 Kč a průměrná spotřeba

Analýza vnějšího prostředí

na obyvatele činila 20 690 Kč. Nejvíce peněz utržily podniky mimo jiné také v oblasti potřeb pro domácnost, což ukazuje, že trh na, kterém působí Cobatt Czech, s.r.o. prosperoval. Takto nízká inflace má pozitivní vliv na dlužníky. I analyzovaná společnost čerpá obchodní úvěr, který se vyplatí z důvodu klesající výnosnosti finančních nástrojů, kdy vložené finanční prostředky jsou znehodnocovány. (Ekonomika iDnes, 2016)

Obrázek č. 9: Průměrná roční inflace v ČR v letech 2004-2015



Zdroj: ČSÚ, vlastní zpracování, 2016

Velmi důležité je si ve spojitosti s inflací také uvědomit fungování tzv. **magického čtyřúhelníku**, který tvoří ekonomický růst, nezaměstnanost, inflace a vnější rovnováha. Kdy všechny tyto faktory na sebe vzájemně působí a společně graficky znázorňují úspěch ekonomiky.

Co se týče financí zkoumaného podniku, tak ty mu spravuje Komerční banka, a.s. Vede u ní svůj podnikatelský účet a stejně tak od ní čerpá podnikatelský provozní úvěr. To znamená, že důležitá je výše úrokové sazby. Přesnou výši úroku společnost neposkytla, ale v současné době jsou úrokové sazby na svém minimu a proto úvěrové financování není tak drahé. Průměrná úroková sazba v ČR v roce 2015 činila přibližně 2,15 %, sama Komerční banka na svých internetových stránkách uvádí, že u začínajících podnikatelských subjektů garantuje úrok do maximální výše 9,9 %. Jelikož je Cobatt Czech, s.r.o. stabilní společností s dlouholetou tradicí a nemá problémy s plněním svých finančních závazků, lze předpokládat, že bude mít úrokovou sazbu nižší. Pokud by

Analýza vnějšího prostředí

ovšem došlo ke zvýšení úrokových sazeb, rostly by přirozeně také splátky a pravděpodobně by se zpřísnily i úvěrové podmínky. To by mohlo omezit investice, které by společnost případně měla v plánu. Výše úrokových sazeb by také ovlivnila spotřebu domácností, která by klesla, poklesla by i inflace, což by mělo vliv na zdražení úvěrových půjček, jak bylo vysvětleno výše.

Sociálně- demografické faktory

Sociálně – demografické faktory zahrnují takové oblasti zkoumání jako demografický vývoj populace, úroveň vzdělávání, přístup k práci a volnému času. Pro podnik je důležité brát tyto vlivy v potaz, pokud si chce získat nebo udržet konkurenční výhodu a být na trhu úspěšná, protože všechny tyto faktory se neustále mění a ovlivňují zákazníky a jejich chuť k nákupu.

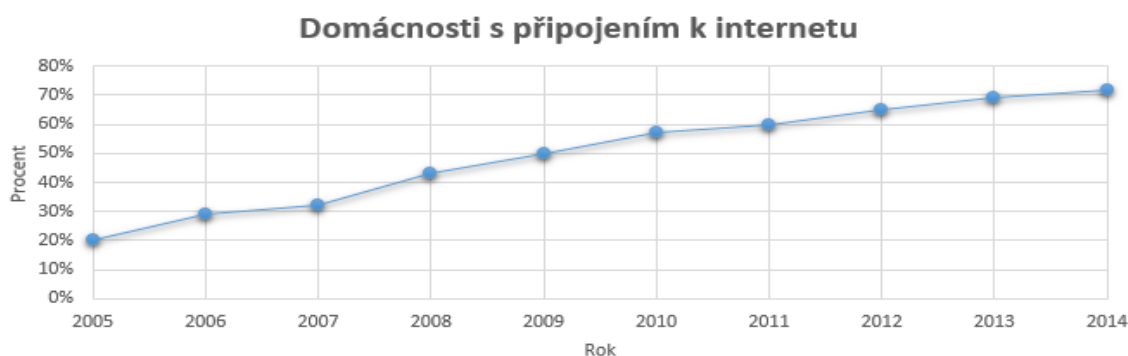
Velký vliv na podnikání společnosti Cobatt Czech mají jistě informační technologie. Na stránkách Českého statistického úřadu je možné nalézt graf ukazující, jak mezi léty 2005 až 2014 rostl počet domácností s připojením k internetu. Jelikož je hlavním předmětem činnosti tohoto podniku dodávání zboží, které si zákazníci kupují přes e-shopy, je tento ukazatel velmi důležitý. Rozšíření internetu do českých domácností s sebou přineslo také zvětšení objemu nákupů prováděných přes internet. Podle průzkumu Československé obchodní banky stoupá počet nákupů přes internet meziročně o 1,9 % a mezi roky 2010 a 2013 se počet internetových transakcí ztrojnásobil. V první polovině roky 2014 bylo uskutečněno téměř 2,5 milionů transakcí. Důležité je také zmínit, že od roku 2010 do roku 2015 vzrostl počet e-shopů o 80 %, což podle odhadů činí zhruba 37 tisíc internetových obchodů. Každoročně se tedy zvyšuje počet virtuálních prodejních míst, které pro společnost představují příležitosti k rozšíření prodeje. (ČSOB, 2014)

Zajímavé je také to, že v roce 2014 mělo přístup na internet 71 % populace, přitom v domácnostech s dětmi vykazalo přístup k internetu 92 %, v domácnostech bez dětí pouze 57 %. Tato statistika nám dokazuje, že na internetu se nejvíce pohybují mladí lidé a mladé rodiny. Výsledky šetření také ukázaly, že v roce 2014 nakupovalo přes internet 34 % populace (v roce 2007 to bylo jen 15 %) a polovina byli mladí lidé 16 až 34 let. Tento růst samozřejmě znamenal také růst tržeb pro obchody realizující svůj prodej prostřednictvím internetových obchodů a tím pádem také pro podnik Cobatt Czech,

Analýza vnějšího prostředí

s.r.o. Obchody specializující se na tuto formu prodeje jako jedny z mála skupin podniků vykazovaly rostoucí tendence i v obdobích, kdy domácnosti na základě zhoršené ekonomické situace začaly šetřit a celkové tržby za spotřební zboží stagnovaly. (ČSÚ, 2015)

Obrázek č. 10: Vývoj počtu domácností s připojením k internetu v letech 2005 - 2014



Zdroj: Český statistický úřad, 2015

Do sociálně- demografických faktorů autorka zahrnuje také stárnutí populace. Tento faktor má samozřejmě také vliv na prodej výrobků po internetu. Jak bylo zmíněno výše, jen přibližně polovina starší populace či populace bez dětí využívá internetových služeb. Z povahy výrobků, které podnik distribuuje lze také usoudit, že o ně budou mít zájem spíše mladší lidé a rodiny. Pokud už senior bude potřebovat kupříkladu novou rychlovarnou konvici, pravděpodobně mu nebude známo okolí a princip fungování e-shopů či kupříkladu značka Russell Hobbs, jejímž distributorem podnik je, a pořídí výrobek v supermarketu, či v lokálním obchodě s elektronikou.

Technologické faktory

Z hlediska technologických vlivů jsou pro podnik důležité dopravní, skladovací a informační technologie, a to z toho důvodu, že se jedná o podnik, který pouze zprostředkovává prodej výrobků pomocí e-shopů. Pokrok v prostředí internetu a internetových obchodů se dnes považuje za faktor, který silně ovlivňuje ekonomický a společenský vývoj. Podle Českého statistického úřadu se od roku 2004 do roku 2010⁶ počet IT odborníků v České republice zdvojnásobil a počet subjektů provádějících

⁶ ČSÚ bohužel neposkytuje aktuálnější data

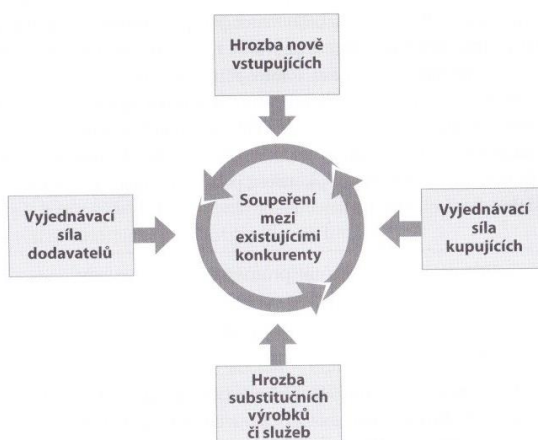
výzkum a vývoj v oblasti IT se v letech 2004 až 2014 taktéž zdvojnásobil. Statistiky tedy v tomto ohledu mluví ve prospěch společnosti Cobatt Czech, s.r.o. (ČSÚ, 2016)

4.2 Porterův model pěti sil

Tato kapitola se zabývá Porterovým modelem pěti sil jako nástrojem analýzy sil, které na podnik působí v tzv. mezoprostředí, nebo také oborovém prostředí. Standardní definice uvažuje o konkurenci jako o přímém boji mezi soupeři, ovšem pravým smyslem konkurence je dosažení zisku, nikoliv o dosažení určitého prodeje. Tento pohled na konkurenci je komplexnější a zahrnuje celou řadu faktorů. Podniky samozřejmě bojují o prodej svých výrobků a služeb s dalšími podniky v odvětví, ale bojují například i se zákazníky a to o cenu, jejichž hlavním cílem je získávat větší množství, větší kvalitu za menší cenu. Podniky soutěží také se svými dodavateli, kteří chtějí za více peněz dodávat méně zboží. Soutěž probíhá také s potencionálními konkurenty, protože právě hrozba vstupu nových konkurentů ovlivňuje a omezuje cenu, kterou mohou stávající podniky na trhu účtovat zákazníkovi. Název Porterova modelu vychází tedy z pěti účastníků konkurenčního souboje:

- ❖ vyjednávací síla dodavatelů,
- ❖ hrozba vstupujících podniků na trh,
- ❖ hrozba substitučních výrobků,
- ❖ vyjednávací síla zákazníků,
- ❖ existující konkurenti. (Magretta, 2012).

Obrázek č. 11: Porterův model pěti sil



Zdroj: Magretta, 2012

Analýza vnějšího prostředí

Jeho aplikace je natolik rozšířená a hojně využívaná z několika důvodů. Prvním z nich je, že i když se zdá každé odvětví odlišné, uvnitř něj působí vždy stejné síly, druhým je, že ziskovost odvětví určuje jeho struktura, ne dynamika jeho růstu či technologická vyspělost. Třetím a posledním důvodem je, že Porter tvrdí, že z dlouhodobého hlediska je odvětví celkem stabilní. Samozřejmě se mění produkty nebo technologie, ale struktura zůstává stejná (Magretta, 2012).

4.2.1 Vyjednávací síla dodavatelů

Hlavním zájmem dodavatelů, pokud je jejich vyjednávací síla velká, je získávání výhodnějších podmínek a vyšších cen za dodávané prvky. Do analýzy dodavatelů je nutné zahrnout všechny faktory, které vstupují do výrobku, což například znamená i zaměstnance, kteří mohou vyjednávat pomocí odborů. Vyjednávací síla dodavatelů je velká, pokud je odvětví potřebuje více než oni odvětví. U některých jedinečných výrobků nemusí být k dispozici alternativní, levnější dodavatelé. Dalším ukazatelem síly jsou náklady na změnu. Pokud jsou vysoké, je pro podnik složité přejít od jednoho dodavatele k druhému (Magretta, 2012).

Společnost Cobatt Czech, s.r.o. v současnosti spolupracuje s celkem sedmi dodavateli obchodních značek: **Russell Hobbs**, **HOMEDICS**, **Varta**, **Salter**, **HotPoint**, **Remington** a **Indesit**. Všichni tito dodavatelé jí dodávají hotové výrobky, které jsou prostřednictvím Cobatt Czech, s.r.o. dále distribuovány do internetových obchodů. Ceny těchto výrobků jsou dané na základě střednědobých, většinou ročních, smluv. K úpravám dochází jen před vánočními svátky, kdy se očekává větší množství prodaného množství a výrobce většinou poskytne množstevní slevu. Největšími dodavateli jsou Russell Hobbs, Remington a Varta. Dopravu výrobků zajišťují všechny tyto společnosti na vlastní náklady. Prodej probíhá prostřednictvím faktur a hotovostní platby nejsou prováděny prakticky nikdy. Největší část zisků pro společnost plynou z prodeje výrobků **Remington** a **Russell Hobbs**, kteří dodávají malé domácí spotřebiče a výrobky osobní péče. Jelikož tito výrobci dodávají většinový podíl výrobků, mohou si účtovat vyšší ceny. Pokud společnost na tyto ceny nebude chtít přistoupit je na trhu velké množství konkurentů, kteří by mohli být ochotni nakupovat i navzdory větším cenám. Nárůst prodejních cen výrobků těchto podniků by měl negativní vliv na hospodářský výsledek společnosti. Vyjednávací síla společnosti **Varta** spočívá v dlouholetých dobrých vztazích se společností Cobatt Czech, s.r.o. Varta stála u

Analýza vnějšího prostředí

zakládání podniku a stala se jejím prvním dodavatelem, takže vtahy obou společností jsou velmi přátelské. Takovýto obchodní vztah by mohl nabádat k přesvědčování, aby Cobatt Czech, s.r.o. nakoupil výrobky za nižší ceny na základě dobrých vztahů mezi oběma společnostmi.

4.2.2 Vyjednávací síla zákazníků

Vyjednávací síla zákazníků ovlivňuje především ceny. Pokud jsou kupující silní, tlačí ceny dolů a preferují vysokou kvalitu poptávaných produktů či služeb. Citlivost zákazníků vůči ceně je ovlivněna především diferencovaností výrobků, cenou oproti jiným nákladům, které mají (zda je zboží v porovnání s těmito náklady drahé) a důležitosti toho, co kupují z hlediska zákaznickovy výkonnosti. (Magretta, 2012)

Michael E. Porter definuje faktory, které určují vysokou vyjednávací sílu zákazníků následovně:

- mikrookolí je tvořeno řadou malých podniků a kupujícími jsou podniky velké,
- zákazníci nakupují ve velkém množství,
- zákazníci na výběr i mezi produkty s nízkými cenami,
- zákazníci mají možnost nákupu od většího množství současně,
- podnikům hrozí, že zákazníci sami zahájí výrobu. (Dedouchová, 2001)

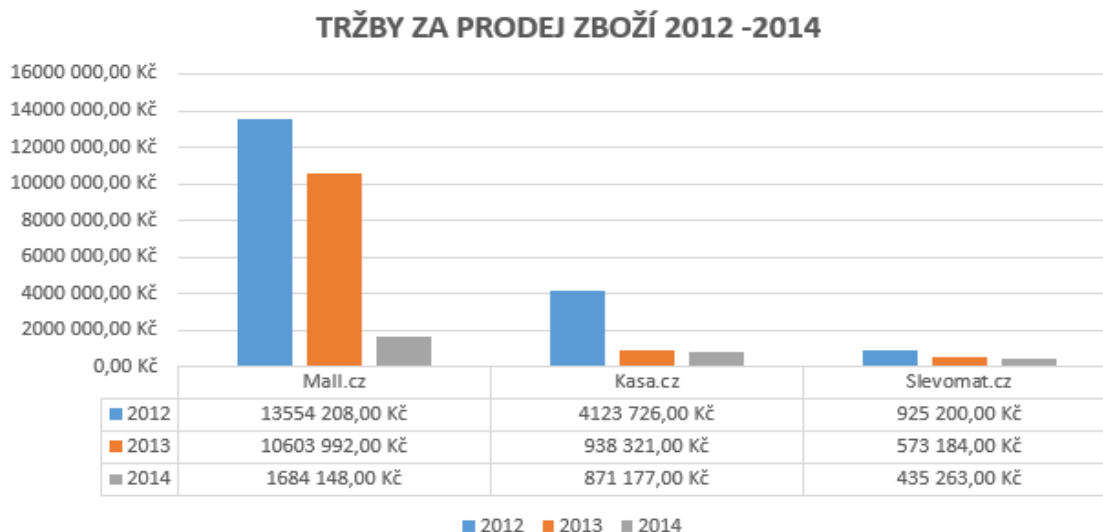
Společnost Cobatt Czech, s.r.o. v tuhle chvíli spolupracuje s šesti velkými zákazníky. Jsou to *Internet Mall, a.s., Datart, Alza.cz, OKAY.cz, KASA.cz* a *Slevomat.cz*. Ti od společnosti pravidelně odebírají zboží a zprostředkovávají jeho prodej cílovým uživatelům. Společnost je na jedné straně ovlivněna cenami, za které nakoupí od dodavatelů výrobků, a od této ceny se pak odvíjí doporučená cena, za kterou probíhá prodej výše zmíněným internetovým obchodům. Koncová cena pro uživatele bývá zpravidla vždy odlišná od prodejní ceny, kterou stanoví Cobatt Czech, s.r.o. Obrázek číslo 12 ukazuje rozdělení tržeb za prodej zboží od tří největších dodavatelů. Naprosto markantní podíl na tržbách má společnost Mall.cz, která odebírá většinu výrobků.

Pro podporu svého prodeje společnost využívá různých marketingových a slevových akcí, kdy prvotní impuls přijde od výrobce, který navrhne, že kupříkladu před vánoci dodá více zboží s určitou slevou. Společnost Cobatt poté navrhne akční elektronické

Analýza vnějšího prostředí

letáky a ve spolupráci s každým internetovým e-shopem dohodne doporučenou maloobchodní cenu, pod kterou poté proběhne prodej koncovému uživateli.

Obrázek č. 12: Tržby za prodej zboží 2012-2014 podle odběratelů



Zdroj: interní podklady společnosti, vlastní zpracování, 2016

Jelikož společnost prodává výrobky každodenní potřeby, bez kterých se většina domácností v dnešní době neobejde, je odbyt v podstatě zajištěn. Problém by nastal, pokud by trh zasáhla hospodářská krize. Produkty totiž nejsou natolik unikátní a mají velké množství substitutů, že by vyšší cena, kdy si zákazník připlácí za značku a kvalitu, ovlivnila rozhodování o koupi v neprospěch podniku. Pokud by tedy došlo ke snížení objemu nákupů koncového uživatele, e-shopy by snížily svůj zájem o prodej tohoto zboží a společnost by své ceny musela snížit. A pokud by došlo k tomu, že výrobci by ceny nesnižovali, Cobatt Czech, s.r.o. by přišel, nebo snížil své zisky.

Obrázek č. 13: Příklad marketingového plánu na rok 2015

Marketingový plán 2015

proběhlé akce
budoucí akce

	MALL.cz	Datart	Slevomat.cz
DUBEN	Exkluzivní modely - novinky Remington, Russell Hobbs	Prodloužení splatnosti	"Coming soon" akce - předobjednávky novinek
KVĚTEN	Soutěž na Facebook o novinky Remington	bannerová reklama v obsahové síti Google	Speciální ceny na vybrané položky
ČERVEN	Doprava na vybraný sortiment zdarma	Doprava na vybraný sortiment zdarma	Soutěž na Facebook o výrobky Remington
ČERVENEC	Speciální ceny na vybrané položky	Soutěž na Facebook o výrobky Remington, Russell Hobbs	Doprava na vybraný sortiment zdarma
SRPEN	Speciální ceny na vybrané položky	Speciální ceny na vybrané položky	Doprava na vybraný sortiment zdarma
ZÁŘÍ	Soutěž na Facebook o výrobky Russell Hobbs	Doprava na vybraný sortiment zdarma	"Coming soon" akce - předobjednávky novinek
ŘÍJEN	akce na žehličku S 9500...probíhá do vyprodání zásob , cca zač. prosince	Exkluzivní modely - novinky Remington, Russell Hobbs	Exkluzivní modely - novinky Remington, Russell Hobbs
LISTOPAD	Leták Russell Hobbs 23.11.2015 + doprava zdarma	Prodloužení splatnosti	Soutěž o výrobky Russell Hobbs a Remington
PROSINEC	Leták Remington 7.12.2015	bannerová reklama v obsahové síti Google	"Něco + něco zdarma"

Zdroj: interní materiály společnosti Cobatt Czech, s.r.o.

4.2.3 Hrozba substitutů

Substituty, neboli výrobky/ služby, jež jiným způsobem uspokojují tutéž základní potřebu jako výrobek/služba poskytovaná konkrétním podnikem, jsou významné proto, že často přicházejí v neočekávanou dobu a z neočekávaného místa. V odvětví, ve kterém působí společnost, jejíž analýza je předmětem této práce by měla hrozbu substitutů pečlivě pozorovat, protože poskytování služeb „resellerového“ charakteru je velmi snadno nahraditelné a proto je hrozba substitutů velká.

Příkladem substitutu může být, pokud by se výrobce mohl rozhodnout, že samostatně kontaktuje internetový obchod a rozhodne se mu výrobky dodávat přímo. Další formou substitučních služeb mohou být, merchandisingové služby, které zajišťují doplňování jeho zboží v kamenných obchodech. Pokud by si výrobce takovouto službu platit, mohl by dodavatele této služby požádat, zda by měl zájem dodávat jeho zboží také internetovým obchodům.

4.2.4 Hrozba nově vstupujících na trh

Hrozba nově vstupujících podniků ovlivňuje ziskovost stávajících společností v odvětví dvěma způsoby – za prvé způsobí „zmrazení“ cen a to proto, že vyšší ceny by přilákaly další potencionální konkurenty, a za druhé zvyšují náklady stávajících prodejců na trhu, kteří musí nést vyšší náklady, aby uspokojili zákazníky. (Magretta, 2012)

G. Johnson a K. Scholes ve své knize Cesty k úspěšnému podniku definují celkem 7 bariér vstupu nových konkurentů do odvětví:

- ❖ úspory z rozsahu výroby – tyto úspory odrazují tím, že nutí účastníky, aby vstoupili na trh s velkým rozsahem produkce a čelit tak silným reakcím stávajících účastníků trhu, nebo s rozsahem malým, ale s cenovým znevýhodněním,
- ❖ kapitálové požadavky na vstup – nutnost velké investice je jednou z podmínek konkurenceschopnosti, společnost často musí nakoupit drahé výrobní zařízení, investovat do reklamy či pokrýt prvotní ztráty,
- ❖ přístup k distribučním kanálům – tuto bariéru lze přirovnat k potřebě zajistit si distribuci vlastní produkce, kupříkladu pivovarnické společnosti v Německu po desítky let investovaly do financování barů, což jim zaručilo distribuci jejich produktů,
- ❖ cenové zvýhodnění nezávislé na velikosti – toto je zvýhodnění, jehož podniky nemohou dosáhnout, bez ohledu na jejich velikost, zavedené společnosti totiž vlastní technologii výroby, know-how, přístup k surovinám či dobré vztahy s klíčovými nákupčími,
- ❖ očekávaná protiopatření – každý konkurent, který chce vstoupit na nový trh, musí počítat s tím, že zavedené firmy „nastartují“ značná protiopatření, aby zabránily jeho úspěšnosti,

Analýza vnějšího prostředí

- ❖ legislativní bariéry – pod touto bariérou se skrývají různé ochrany patentů, regulace a kontroly trhu,
- ❖ diferenciací produktu – ta představuje zavedené firmy se zavedenými značkami, které mají své stálé zákazníky, a tato diferenciací nutí nové konkurenty k vysokým výdajům na překonání existující loajality zákazníků. (Johnson, Scholes, 2005)

Proniknutí na trh distribuce prodeje není nijak složité ani náročné. Není zde žádná velká kapitálová náročnost, protože, jelikož se neprovozuje výroba, ale poskytování služeb, společnosti potřebují pouze sklad a kancelářské prostory, které si mohou najmout. Proto vstupní investice je v porovnání s jinými odvětvími, například, odvětvím stavebnictví, poměrně malá. Cobatt Czech, s.r.o. měl ke konci roku 2015 na skladě celkem 1291 položek k prodeji, v celkové hodnotě 579 849, 21 Kč, pokud by potenciální konkurent chtěl obchodovat s podobným typem zboží, nakoupil přibližně stejné množství výrobků, a k tomu pořídil jedno firemní auto na operativní leasing⁷, je očividné, že vstupní náklady nedosáhnou ani jednoho milionu Kč. Počáteční ztráta v případě neúspěchu je tedy velmi malá a není velkou hrozbou.

V podstatě jedinou a tou nejzásadnější překážkou je, že na trhu se v tuto chvíli pohybuje již velké množství podniků, a to v řádech tisíců. Jelikož je většina podniků malých nebo středních, nejsou schopni nijak zásadně ovlivňovat cenu. Ta záleží na tom, za kolik daný výrobce bude chtít prodat a za kolik společnost bude ochotná koupit. Pro nově vstupující by mohlo být složité získat obchodní partnery, jak ze strany výrobců, tak ze strany e-shopů, protože většina z nich už má svoje osvědčené distributory. Může se sice pokusit „přetáhnout“ výrobce tím, že jim nabídne vyšší cenu za jejich produkty, ale jelikož bude na trhu cena nižší, za kterou koncový uživatel bude nakupovat, bude nový konkurent dosahovat nižší marže.

4.2.5 Soupeření mezi stávajícími konkurenty

Soutěž mezi stávajícími konkurenty se spouští ve chvíli, kdy jeden nebo více konkurentů vidí příležitost ke zlepšení své situace, či pociťuje, že se jeho situace na trhu

⁷ operativní leasing= časově ohraničený obchodní vztah mezi leasingovou společností a leasingovým nájemcem. Doba pronájmu není omezena, ale nejčastěji se využívá lhůta jednoho roku. Splátky obvykle obsahují amortizaci předmětu, pojištění a případné servisní náklady. Výhodou operativního leasingu je jeho finanční výhodnost oproti finančnímu leasingu, vůz se vrací bez starostí s odprodejem, podnik si může za pronájem odečíst DPH (Finance.cz, nedatováno)

Analýza vnějšího prostředí

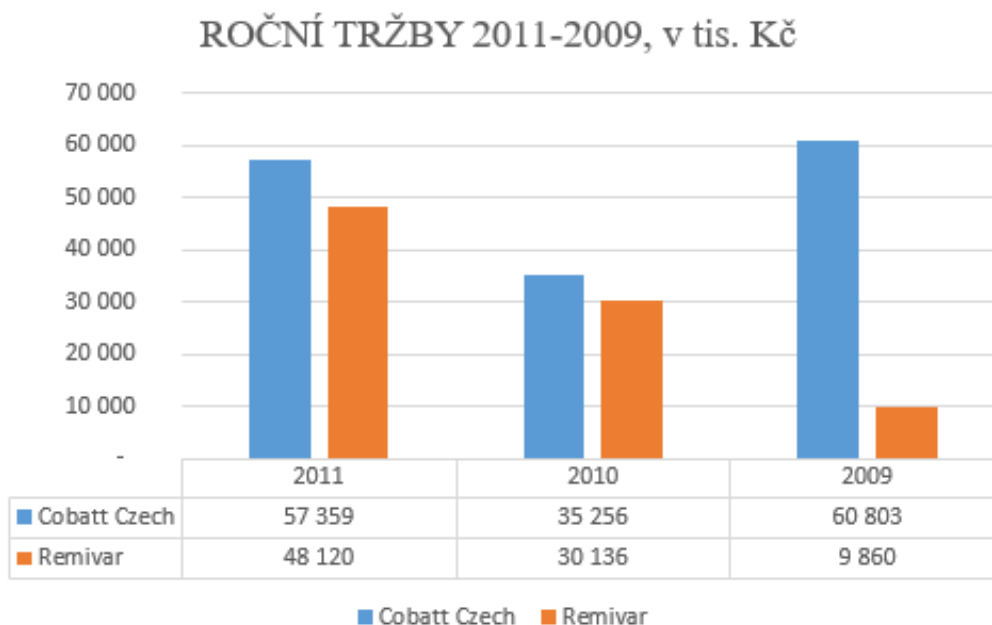
naopak zhoršuje. Formy soupeření jsou různé. Nejrizikovější je cenová konkurence, ta přináší velmi nejisté výsledky a s velkou pravděpodobností často přináší zhoršení ziskovosti celého odvětví. (Porter, 1994)

Existují i další síly, které mohou soupeření ovlivnit. Jsou jimi vyváženost konkurentů, míra růstu trhu, existence vývoje globálních zákazníků, vysoké fixní náklady, které vznikly díky vysoké intenzitě kapitálu, zvyšování kapacit prováděné ve velkých skocích, které způsobí krátkodobé zvýšení konkurenčního prostředí, kontrola slabých společností společnostmi velkými a vysoké únikové bariéry. (Johnson, Scholes, 2005)

Největšími konkurenty pro analyzovaný podnik jsou společnosti Remivar s.r.o. a Tregl s.r.o. Tyto společnosti stejně jako společnost Cobatt Czech, s.r.o. jsou distributory výrobků od stejných výrobců. Nebezpečí těchto konkurentů tkví v tom, že využívají i nákupní cesty mimo oficiální distribuci pro český trh. Většinou jsou nákupy realizovány z Polska, kde výrobci mají odlišnou prodejní strategii a díky velikosti polského trhu, konkurenci na něm, jsou mnohdy nákupní ceny nižší. Strategii, kterou tyto společnosti využívají je založená na cenové konkurenci. Problém nastává ve chvíli, kdy zákazník požaduje reklamaci, protože zboží nepochází z oficiální distribuce. Cobatt Czech, s.r.o. raději využívá oficiální cesty prodeje, na kterých může zaručit kvalitu svých služeb. Na obrázku číslo 14 je patrné, že od roku 2009 se začaly tržby společnosti Cobatt Czech s.r.o. a společnosti Remivar s.r.o. přibližovat. Bohužel autorce nebyly poskytnuty aktuálnější data ze strany společnosti Remivar s.r.o., proto provedla srovnání v letech 2009 až 2011, ale jednatel společnosti, pan Nejedlý, Cobatt Czech s.r.o. potvrdil, že i nadále považuje výše zmíněnou společnost za největšího konkurenta. Velkou výhodou, kterou společnost Remivar má, jsou velmi kvalitní internetové stránky, na kterých produkty zároveň i nabízí. Na to by se sledovaná společnost měla zaměřit a minimálně se pokusit snížit tuto výhodu tím, že zřídí základní webové stránky, aby při se zadání názvu do prohlížeče daly snadno zjistit informace o společnosti a kontakty.

Cobatt Czech s.r.o. sleduje své konkurenty nejen kvůli zmíněnému nemorálnímu nákupnímu chování, ale také ve snaze sledovat jejich výrobky a reklamní tahy, aby nezanedbala žádnou hrozbu, která by od konkurentů mohla přijít, ale naopak využila všechny příležitosti.

Obrázek č. 14: Srovnání tržeb společností Cobatt Czech s.r.o. a Remivar s.r.o.



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

5 Analýza vnitřního prostředí

Při analýze okolí podniku nesmí chybět také analýza vnitřního podniku – mikrookolí. Hlavní myšlenkou této analýzy je provedení zhodnocení současného postavení společnosti. Jde o identifikaci toho, v čem podnik vyniká a v čem ne. Analýza vnitřního okolí podniku se provádí pomocí podnikových zdrojů. To jsou takové prostředky, které tvoří vstupy do výroby zboží či služeb. Pod těmito zdroji si lze představit zaměstnance, finanční prostředky, znalosti a schopnosti. Každý podnik má slabé a silné stránky, a aby bylo možné je identifikovat, je důležité analyzovat následující vnitřní faktory:

- ❖ faktory technického rozvoje,
- ❖ marketingové a distribuční faktory,
- ❖ výrobní faktory,
- ❖ faktory podnikových a pracovních zdrojů,
- ❖ finanční faktory. (Mallya, 2007, s. 53)

Mezi nejčastěji používané metody při analýze mikrookolí podniku patří ekonomická a finanční analýza.

Ekonomická analýza

Předmětem ekonomické analýzy jsou procesy, které ovlivňují ekonomické výsledky podniku a tyto výsledky jsou vyjádřeny ziskem a ukazateli rentability a likvidity. Analýza může být různě rozsáhlá a může být tvořena i dílčími analýzami, jež jsou syntetizovány do celku. Stav podniku se hodnotí k určitému okamžiku nebo jako vývoj za určité období. Ukazatele, které využívá, jsou *ukazatele absolutní*, které vyjadřují velikost určitého jevu, *ukazatele relativní*, které jsou dány poměrem a vyjadřují vztah mezi dvěma jevy a konečně *ukazatele rozdílové*, které jsou dány rozdílem mezi hodnotami absolutních ukazatelů. Při analýze ekonomického stavu podniku jsou převážně využívány kvantitativní charakteristiky ukazatelů, méně často jsou pak využívány charakteristiky kvalitativní. (Macek, 2006)

Finanční analýza

Zdroji dat pro finanční analýzu jsou především informace z finančního a vnitropodnikového účetnictví. Tedy rozvaha, výkaz zisku a ztrát a výkaz o peněžních

Analýza vnitřního prostředí

tocích. O výsledky této analýzy se zajímá management podniku, ale také akcionáři, banky, obchodní věřitelé, odběratelé nebo zaměstnanci. Úlohy finanční analýzy jsou:

- ❖ horizontální a vertikální analýza účetních výkazů,
- ❖ analýza poměrových ukazatelů a čistého pracovního kapitálu,
- ❖ analýza soustav ukazatelů,
- ❖ souhrnné metody hodnocení výkonnosti podniku (Strouhal, 2006)

Hlavním smyslem finanční analýzy je příprava podkladů pro kvalitní rozhodování podniku o jeho fungování, protože mezi účetnictvím, které tvoří hlavní vstup analýzy a budoucností podniku jsou silné vazby. Nevýhodou účetnictví je, že sice předkládá přesné informace, ale ty se vztahují jen k jednomu časovému okamžiku. V tomto případě nastupuje finanční analýza, aby propojila informace poskytnuté účetnictvím v horizontu několika let a podala tak ucelený přehled o finančním zdraví společnosti. V momentě, kdy je finanční analýza vypracována, posuzuje se zmíněné finanční zdraví podniku. Ke kritériím, kde jej určují, patří: (Růčková, 2010)

- ❖ schopnost vytvářet zisk, přírůstek majetku a zhodnocování vloženého kapitálu,
- ❖ zajištění platební schopnosti podniku.

Základními nástroji jednoduché finanční analýzy jsou *finanční ukazatele*. Ty přinášejí odpovědi na různé otázky související s finančním zdravím podniku. Jejich význam si ukazuje například při žádosti o úvěr, kdy při rozhodování o přidělení bude hrát velkou roli likvidita společnosti. (Růčková, 2010)

Uživateli finanční analýzy jsou nejčastěji vlastníci podniku a věřitelé. Vlastníky zajímá, zda prostředky, které do podniku investovali, jsou řádně zhodnocovány a využívány. Další jejich zájem je na tom, zda se maximalizuje tržní hodnota vlastního kapitálu, jak se vyvíjí tržní ukazatelé, ukazatelé ziskovosti a jaký je vztah peněžních toků k dlouhodobým závazkům. Věřitelské hledisko nahlíží na finanční analýzu dvojitým pohledem. Nejdůležitější je sledování dlouhodobé likvidity, ziskovosti a schopnost tvorby finančních prostředků v dlouhém časovém horizontu. V krátkodobém horizontu ověřují věřitelé reálnost plnění uzavřených smluv, čili strukturu oběžných aktiv, krátkodobých závazků a cash flow. Tyto faktory se poté odráží v ceně poskytnutých finančních prostředků. (Růčková, 2010)

5.1 Analýza poměrových ukazatelů společnosti Cobatt Czech s.r.o.

Poměrové ukazatele jsou nejčastěji využívaným postupem rozboru účetních výkazů z hlediska využitelnosti. Důvodem je to, že vychází z veřejně dostupných informací, ke kterým má přístup například také externí finanční analytik. Poměrový ukazatel se vypočte jako poměr jedné nebo více účetních položek k položce (či skupině položek) jiné. Poměrové ukazatele lze z hlediska výkazů členit na:

- ❖ ukazatele struktury majetku a kapitálu,
- ❖ ukazatele tvorby výsledku hospodaření,
- ❖ ukazatele na bázi peněžních toků.

Z hlediska poměrových ukazatelů se člení na:

- ❖ ukazatele likvidity,
- ❖ ukazatele rentability,
- ❖ ukazatele zadluženosti,
- ❖ ukazatele aktivity,
- ❖ ukazatele tržní hodnoty,
- ❖ ukazatele s využitím cash flow. (Růčková, 2010)

Na následujících řádcích jsou analyzovány poměrové ukazatele pro společnost Cobatt Czech s.r.o., s výjimkou ukazatele tržní hodnoty, k jehož výpočtu jsou zapotřebí informace o akciích, analyzovaný podnik je však společnost s ručením omezeným, žádné akcie tedy emituje.

5.1.1 Ukazatele likvidity

Pod pojmem likvidita si lze představit schopnost společnosti dostát svým závazkům. Nedostatek likvidity vede k tomu, že společnost není schopna využít ziskové příležitosti, není schopna platit své závazky, což může vést k platební neschopnosti. (Růčková, 2010)

Okamžitá likvidita

Tato likvidita bývá označována jako likvidita 1. stupně a představuje nejužší vymezení likvidity. Vstupují do ní jen ty nejlikvidnější položky rozvahy. Vypočítá se jako podíl pohotových platebních prostředků a dluhů s okamžitou splatností. Doporučovaná

výsledná hodnota by se měla nacházet v rozmezí 0,9-1,1. V České republice bývá toto pásmo rozšířeno na dolní hranici na hodnotu 0,6. (Růčková,2010)

Tabulka č. 5: Okamžitá likvidita podniku v letech 2013-2008

	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Okamžitá likvidita	0,15	0,035	0,1	0,19	0,12	0,03

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

V tabulce č. 5 je znázorněn vývoj okamžité likvidity podniku za posledních šest let. V tomto časovém rozmezí se společnost nenacházela mezi doporučenými hodnotami a ve všech letech byla silně pod doporučenou rovní. Z toho plyne, že pokud by nastala situace, kdy by krátkodobí věřitelé chtěli okamžitě uhradit dlužné částky, společnost by z dostupných peněžních zdrojů nebyla schopná těmto požadavkům vyhovět.

Pohotová likvidita

Pro tento typ likvidity platí, že by čítec měl mít stejnou hodnotu jako jmenovatel, pokud by tomu tak bylo, podnik by byl schopen se vyrovnat se svými závazky bez toho, aby byl nucen prodat své zásoby. Pohotová likvidita, jinak také likvidita 2. stupně, se vypočítá jako podíl oběžných aktiv, nezahrnujících zásoby a krátkodobých dluhů. Vyšší hodnota ukazatele je příznivá pro věřitele, ne však pro vedení podniku, protože velký objem oběžných aktiv vázaných v pohotových prostředcích přináší malý nebo žádný úrok. Hodnota ukazatele se doporučuje v mezích 1-1,5. (Růčková, 2010)

Tabulka č. 6: Pohotová likvidita podniku v letech 2013-2008

	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Pohotová likvidita	1,05	1,44	1,38	1,39	1,042	0,81

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Jak vyplývá z tabulky č. 6, společnost si v posledních letech vede v oblasti pohotové likvidity dobře. Pouze v roce 2008 se pohybovala pod minimální hranicí, což se nedoporučuje. Pokud by právě v tomto roce došlo na to, že by musela splácet své závazky, musela by pro získání finančních prostředků rozprodat část zásob. Výsledky

Analýza vnitřního prostředí

Lze zhodnotit tak, že se společnost produktivně snaží využívat prostředků, jež jsou do ní vloženy.

Běžná likvidita

Běžná likvidita zobrazuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky, čili jak by byl podnik schopen uspokojit věřitele, kdyby veškerá oběžná aktiva přeměnil na hotovost. Této likviditě se říká také likvidita 3. stupně. Ideální hodnoty se pohybují v rozmezí 1,5-2,5. (Růčková, 2010, Kislingerová, 2005)

Tabulka č. 7: Běžná likvidita podniku v letech 2013-2008

	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Běžná likvidita	1,06	1,49	1,57	1,47	1,17	0,99

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Jak lze vypožorovat z výsledků výpočtů, společnost se nacházela v doporučených mezích pouze v roce 2011. V ostatních letech byla běžná likvidita pod minimální hranicí, což znamená, že je zde vyšší riziko platební neschopnosti. Pro uhrazení všech závazků by nestačila oběžná aktiva a společnost by musela zapojit i aktiva dlouhodobá.

Ze srovnání s oborovým průměrem, jehož hodnoty zobrazuje tabulka č. 8, v oblasti likvidity vyplývá, že i když společnost nedosahuje v okamžité a běžné likviditě ideálních hodnot, příliš se od ostatních společností v odvětví neodlišuje.

Tabulka č. 8: Oborové průměry hodnot likvidity v letech 2013-2008

	Oborový průměr					
	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Okamžitá likvidita	0,26	0,17	0,17	0,19	0,17	0,15
Pohotová likvidita	1,09	0,88	0,96	0,98	0,94	0,77
Běžná likvidita	1,68	1,32	1,4	1,43	1,34	1,19

Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů z portálu MPO, 2016

5.1.2 Ukazatele rentability

Rentabilita je měřítkem schopnosti podniku vytvářet nové zdroje a dosahovat zisku prostřednictvím investovaného kapitálu. U těchto ukazatelů se vychází z rozvahy a

Analýza vnitřního prostředí

z výkazu zisků a ztrát a měly by vykazovat rostoucí tendenci. Zajímají především akcionáře a potencionální investory. Pro finanční analýzu jsou nejdůležitější následující kategorie zisku:

- ❖ EBITDA – zisk před zdaněním, úroky a odpisy,
- ❖ EBIT – zisk před zdaněním a úroky,
- ❖ EBT – zisk před zdaněním,
- ❖ EAT – zisk po zdanění (čistý zisk). (Růčková, 2010)

V rámci podkapitoly o ukazatelích rentability jsou popsány ukazatele:

Celkovou efektivnost firmy lze vyjádřit pomocí měření *rentability celkového vloženého kapitálu (ROA)*, ta vyjadřuje, jak se v podniku vytváří zisk bez ohledu na to, z jakých zdrojů je tvořen. (Růčková, 2010)

$$ROA = \frac{EBIT}{aktiva} \quad (1)$$

Výnosnost kapitálu vloženého akcionáři a vlastníky označujeme jako *rentabilitu vlastního kapitálu (ROE)*. Tento ukazatel je důležitý pro akcionáře, společníky a investory. (Růčková, 2010)

$$ROE = \frac{EAT}{vlastní kapitál} \quad (2)$$

Ukazatel *rentability celkového investovaného kapitálu (ROCE)*.

$$ROCE = \frac{EBIT}{dlouhodobé dluhy + vlastní kapitál} \quad (3)$$

Jak velkého výnosu musí být dosaženo na 1Kč zisku udává *rentabilita tržeb (ROS)*. Tento ukazatel pomáhá k určení zisku. Nízká nebo vysoká hodnota hned neznačí, že si podnik vede špatně. Vysoká hodnota může být způsobena rychlým obratem zásob, např. u podniků, které se zabývají obchodem. (Strouhal, 2006, Managementmania, 2016)

$$ROA = \frac{EBIT}{tržby} \quad (4)$$

Analýza vnitřního prostředí

V tabulce č. 9 je vyobrazen vývoj jednotlivých ukazatelů rentability společnosti Cobatt Czech s.r.o. od roku 2008 do roku 2013. Z analýzy ukazatelů rentability lze vypočítat, že ukazatele ROA a ROE měly od roku 2010 klesající tendenci. Tento trend byl způsoben poklesem hospodářského zisku, který v roce 2013 přešel do záporných čísel. V případě ROE se sice zvyšoval do roku 2013 základní kapitál, ale i přesto docházelo k poklesu ukazatele. Výnosnost vlastního kapitálu tedy klesala. Co se týče ukazatele výnosnosti tržeb ROS, ten se držel na vcelku stabilní úrovni. Nejlépe si podnik vedl v roce 2011, kdy úroveň ukazatele dosáhla 5,33 %. Záporné úrovně dosáhl v roce 2013, kdy tržby sice nebyly na tolik nízké úrovni, ale výsledný zisk byl bohužel minusový.

Tabulka č. 9: Ukazatele rentability podniku v letech 2013-2008

	2013	2012	2011	2010	2009	2008
EBIT (tis. Kč)	-956	1563	2142	2469	1445	445
Celková aktiva (tis. Kč)	34 692	30 968	23 217	19 859	14 006	17 210
ROA (%)	-2,76	5,05	9,23	12,43	10,32	2,59
EAT (tis. Kč)	-956	1266	1735	1999	1154	356
Vlastní kapitál (tis. Kč)	427	6682	5416	3374	1375	615
ROE (%)	-223,89	18,95	32,03	59,25	83,93	57,89
ROCE (%)	-223,89	18,00	25,45	38,74	60,84	64,87
EAT (tis. Kč)	-956	1266	1735	1999	1154	356
Tržby (tis. Kč)	18623	25778	32557	55613	60803	26113
ROS (%)	-5,13	4,91	5,33	3,59	1,90	1,36

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Tabulka č. 10: Oborové ukazatele rentability v letech 2013-2008

Odvětvové ukazatele rentability						
	2013	2012	2011	2010	2009	2008
ROA (%)	10,57	3,17	4,53	4,1	3,73	9,19
ROE (%)	31,86	8,85	9,53	8,37	7,63	15,78
ROS (%)	1,52	1,08	1,75	1,84	1,41	2,33

Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů z portálu MPO, 2016

V tabulce č. 10 jsou zobrazeny hodnoty těchto ukazatelů v rámci odvětví. Bohužel data pro výpočet ukazatele ROS s průměrem v odvětví nebyla dostatečná, a proto jej autorka

Analýza vnitřního prostředí

nemohla vypočítat. Ve všech třech oblastech si podnik vedl velmi slibně a byl vysoce nad průměrem. Pro sledovaný podnik byly nepříznivější roky 2010 a 2011, stejně tak v celém odvětví byla situace příznivá. Ve srovnání s oborovým průměrem si společnost vedla velmi slibně, ovšem v roce 2013 nastal silný propad, zatímco v odvětví se naopak objevil výrazný růst. V případě ukazatele ROE jsou vysoké hodnoty způsobeny právě tím, že se podnik zabývá prodejem a proto má vyšší obrat zásob.

5.1.3 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti posuzují finanční strukturu firmy z dlouhodobého hlediska a slouží jako ukazatel výše rizika, které společnost podstupuje při dané struktuře vlastních a cizích zdrojů. Slouží také jako míra schopnosti firmy znásobit své zisky pomocí vlastního kapitálu a míra aktiv, které jsou financovány cizími zdroji. (Růčková, 2010)

V rámci zjišťování míry zadluženosti se zjišťuje celková zadluženost a zadluženost vlastního kapitálu, dále úrokové krytí, překapitalizace a podkapitalizace.

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}} \quad (5)$$

$$\text{Zadluženost vlastního kapitálu} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (6)$$

$$\text{Překapitalizace} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{dlouhodobý majetek}} \quad (7)$$

$$\text{Podkapitalizace} = \frac{\text{vlastní kapitál} + \text{dlouhodobé závazky}}{\text{dlouhodobý majetek}} \quad (8)$$

Tabulka č. 11: Ukazatele zadluženosti podniku v letech 2013-2008

	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Celková zadluženost (%)	96,50	73,96	75,18	83,01	90,18	96,00
Zadluženost VK	80,25	3,56	3,29	4,89	9,19	24,08
Překapitalizace	1,0675	-	-	-	-	-
Podkapitalizace	1,0675	-	-	-	-	-

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Analýza vnitřního prostředí

Jak vyplývá ze zjištěných informací, společnost trpí opravdu velkou zadlužeností. Toto je způsobeno vysokými hodnotami v položce krátkodobé závazky. Jelikož vlastní kapitál stoupá jen do tisíců korun, v poměru ke krátkodobým závazkům, které stoupají do miliónů korun, je to opravdu jen malá část. Růst zadluženost způsobil nárůst závazků z obchodních vztahů. Překapitalizace a podkapitalizace měla smysl počítat pouze v roce 2013, protože v předchozích letech nevlastnila společnost žádný dlouhodobý majetek. Oba ukazatele vychází pro podnik stejně, protože ve sledovaném roce měla společnost nulové dlouhodobé závazky, o které se vypočet těchto ukazatelů liší. Z výsledku 1,0675 lze soudit, že podnik vlastním kapitálem financuje jak dlouhodobý, tak krátkodobý majetek. Tato interpretace však neříká, že je to pro společnost negativní jev. Jelikož se specializuje na prodej výrobků, nevlastnila po celá léta žádný dlouhodobý majetek zkrátka proto, že jej nepotřebuje.

5.1.4 Ukazatele aktivity

Tyto ukazatele podávají informaci o tom, jak efektivně společnost hospodaří se svými aktivy. Pokud jich má více, než je potřeba, vznikají zbytečné náklady, v případě, že jich má málo, přichází o potencionální tržby. Uvádí se dvě základní skupiny – ukazatele rychlosti obratu a ukazatele doby obratu. (Růčková, 2010)

Obrat aktiv se vypočítá jako podíl tržeb a celkových aktiv a udává, kolikrát se celková aktiva obrátí za rok. Obrat zásob se vypočítá jako podíl tržeb a zásob a představuje, kolikrát je každá položka prodána a opět naskladněna. Pokud chceme zjistit dobu ve dnech, za které podnik prodá své zásoby, vydělíme zásoby tržbami a ty ještě 365. Stejně tak by se počítala doba obratu pohledávek, s tím, že pohledávky nahradí v čitateli zásoby. (Kislingerová, 2005)

Tabulka č. 12: Ukazatele aktivity podniku v letech 2008-2013

	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Obrat aktiv	0,05	0,83	1,38	2,80	4,34	1,52
Obrat zásob	31,04	23,24	12,98	56,69	39,90	8,55
Doba obratu zásob	11	15	29	6	9	43
Doba obratu pohledávek	350	221	179	104	63	169
Doba obratu závazků	384	158	139	86	68	251

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Analýza vnitřního prostředí

Obrat aktiv má v průběhu let klesající tendenci a obrat zásob se od roku 2011 zvyšoval. Znamená to, že společnost vygenerovala 0,05 Kč v aktivech na 1 Kč tržeb. Zvýšení obratu zásob s sebou přineslo snížení dnů, během kterých se zásoby v podniku obrátí. Zvyšování doby obratu pohledávek svědčí o tom, že se zvyšuje období mezi prodejem a inkasem peněz. Tato doba postupně rostla až na 350 dní, což znamená, že více než rok byl majetek podniku vázán v pohledávkách. Na tento problém by se společnost měla zaměřit a vymáhat peníze od svých zákazníků dříve. Pozitivní pro společnost je však fakt, že doba obratu pohledávek je vyšší než doba, za kterou se obrátí zásoby. Doba obratu závazků také rostla, až na hodnotu 384 dní, což jen potvrzuje fakt, že rok 2013 byl pro společnost opravdu nepříznivý. Ideálně by měla být doba obratu pohledávek a doba obratu závazků v rovnováze. V tabulce č. 13 lze vidět, že si společnost letech 2009 a 2010 vedla nadprůměrně a obratovost aktiv byla vysoká. Opačný stav však probíhal v letech 2008 a 2011-2012, v roce 2010 byl podnik dokonce hluboce pod průměrem, obrat aktiv by neměl klesnout pod úroveň 1. Společnost by se měla zamyslet nad tím, jak efektivně využívá svůj majetek. Ve srovnání s oborem se podnik chová poněkud nestandardně. V jednotlivých ukazatelích se pohybuje okolo oborového průměru většinou pouze v jednom určitém roce. Dost často se dostává na hodnoty hluboko pod nebo nad průměrem. Největší odchylky se objevují v ukazateli obratu aktiv a době obratu zásob.

Tabulka č. 13: Vybrané ukazatele aktivity v odvětví v letech 2013-2008

	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Obrat aktiv	2,50	2,28	2,30	2,31	2,37	2,68
Obrat zásob	3,24	3,36	11,51	11,90	9,80	12,41
Doba obratu zásob	111	107	31	30	37	29
Doba obratu závazků	220	197	61	55	54	51

Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů z portálu MPO, 2016

5.2 Analýza pracovního kapitálu

Pod pojmem pracovní kapitál si lze v nejširším slova smyslu představit oběžný majetek podniku. Pro finanční analýzu je však důležitější užší pojem, a to tzv. čistý pracovní kapitál. Tento kapitál vytváří ve své dlouhodobosti „polštář“ pro finanční výkyvy. Jeho hodnota by měla být kladná. Hodnota čistého pracovního kapitálu se vypočítá jako rozdíl mezi oběžnými aktivy a krátkodobými cizími zdroji. (Kislingerová, 2005)

Tabulka č. 14: Čistý pracovní kapitál společnosti Cobatt Czech s.r.o. 2013-2008

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Čistý pracovní kapitál (v tis. Kč)	-192	2011	6307	7748	9840	2020

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Tabulka číslo 14 zobrazuje vývoj čistého pracovního kapitálu analyzované společnosti mezi roky 2008 až 2013. Jak lze vidět, hodnoty do roku 2012 rostly, kde se zastavily a v roce 2013 zaznamenaly hluboký propad. Tento jev byl způsoben poklesem množství zásob a vysokým nárůstem krátkodobých závazků v roce 2013, Nárůst těchto závazků činil 57,63 %. Krátkodobé závazky mají také na svědomí zápornou hodnotu čistého pracovního kapitálu v roce 2008. Ty bohužel převyšovaly množství oběžných zásob, podniku se však podařilo tyto závazky do konce roku 2009 snížit o 30 %. Bohužel nebyly k dispozici aktuálnější data, ale pokud hodnota čistého pracovního kapitálu i nadále klesá, není to pro podnik dobré znamení. Znamenalo by to, že část dlouhodobého majetku je kryta krátkodobým kapitálem, což by mohlo v případě splácení krátkodobých závazků vyvolat nutnost rozprodávat tato dlouhodobá aktiva.

5.3 Analýza souhrnných ukazatelů společnosti Cobatt Czech s.r.o.

Jelikož zjištění, zda je podnik schopen přežít nebo ne, je podepřeno analýzami velkého množství ukazatelů, které mohou často přinášet protichůdné výsledky, objevovalo se na poli finanční analýzy mnoho snah o nalezení jediného syntetického ukazatele. Výsledkem tohoto snažení jsou tzv. *souhrnné indexy hodnocení*, jejichž cílem je vyjádřit charakteristiku celkové finančně-ekonomické situace pomocí jednoho čísla. Vypovídací hodnota těchto ukazatelů je však nižší a jsou vhodné ro orientační podklad pro další hodnocení podniku. (Růčková, 2010, s. 70)

Těchto souhrnných ukazatelů existuje celá řada, autorka se rozhodla do práce zařadit soustavu účelově vybrané skupiny ukazatelů, jejímž cílem je kvalitní diagnostika finanční situace společnosti. Tato soustava zahrnuje *modely bankrotní a modely bonitní*.

Mezi bankrotní modely patří:

- ❖ Altmanovo Z-skóre⁸,

⁸ Altmanův model se používá pro společnosti veřejně obchodovatelné na burze, z tohoto důvodu nebude v rámci této bakalářské práce zpracováván.

Analýza vnitřního prostředí

- ❖ Tafflerův model,
- ❖ Model IN – Index důvěryhodnosti.

Mezi bonitní modely patří:

- ❖ Soustava bilančních analýz podle Rudolfa Douchy,
- ❖ Tamariho model,
- ❖ Kralickův Quicktest,
- ❖ Modifikovaný Quicktest. (Růčková, 2010)

5.3.1 Bankrotní modely

Bankrotní modely informují o tom, zda je v nejbližší době společnost ohrožena bankrotem a vychází z předpokladu, že společnost, která je bankrotem ohrožena vykazuje již určitý čas předtím specifické symptomy.

Model IN – Index důvěryhodnosti

V tabulce č. 15 na následující straně jsou vypracovány hodnoty dvou verzí tohoto indexu -IN01 a IN05, přičemž IN05 je novější obdoba indexu IN01. Tyto indexy se skládají z pěti poměrových ukazatelů, k nimž jsou přiřazeny určité váhy. Hodnoty těchto vah jsou uvedeny v příloze C na konci této práce.

Tabulka č. 15: Hodnoty Indexu Neumaierových IN v letech 2013-2008

	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Aktiva	34692	30968	23217	19859	14003	17210
Cizí zdroje	34265	23770	17797	16485	12631	16522
A	1,012	1,303	1,305	1,205	1,109	1,042
EBIT	-956	1563	2142	2469	1445	445
Nákladové úroky	175	188	127	103	37	9
B	-5,463	8,314	16,866	23,971	39,054	49,444
EBIT	-956	1563	2142	2469	1445	445
Aktiva	34692	30968	23217	19859	14003	17210
C	-0,028	0,050	0,092	0,124	0,103	0,026
Tržby	29562	45477	35262	56099	61235	23688
Aktiva	34692	30968	23217	19859	14003	17210
D	0,852	1,469	1,519	2,825	4,373	1,376
Oběžná aktiva	33535	29833	21399	19792	13642	16401
Krátkodobé závazky	31515	19993	13651	13485	11631	16522
E	1,064	1,492	1,568	1,468	1,173	0,993
IN01	0,080	32,785	8,664	2,410	0,100	2,593
IN05	0,080	32,785	8,729	2,410	0,100	2,593

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Analýza vnitřního prostředí

Jak lze vidět z vypočítaných hodnot, že v letech 2012, 2011, 2010 a 2008 byl podnik nad hodnotou 1,77, která je určující pro to, zda společnost vytváří nějakou hodnotu. V roce 2009 se podnik držel v tzv. *šedé zóně*, kterou ohraničuje minimální hodnota 0,75. Označení šedá zóna znamená, že podniky sice nevytváří žádnou hodnotu, ale také nebankrotují. Bohužel v roce 2013 se společnost dostala silně pod hranici šedé zóny, což svědčí o tom, že podniku hrozí bankrot s 86% pravděpodobností.⁹

Tafflerův modifikovaný model

Tento model je podobný Indexu Neumaierových a využívá k výpočtu čtyři ukazatele. Výsledky Tafflerova modifikovaného modelu vychází téměř shodně jako index IN, s tím rozdílem, že v roce 2013 je podnik v tzv. *šedé zóně* a v roce 2008 jí hrozí bankrot. V tabulce č. 16 však můžeme vidět, že i v roce 2013 se podnik blíží hrozbě bankrotu, protože hraniční hodnota činí 0,2 a k té se velmi přibližuje, znamená to, že ze šedé zóny se místo ke snížení rizika bankrotu, blíží jeho zvýšení, čemuž nasvědčují i všechny ostatní výše provedené analýzy.

Tabulka č. 16: Tafflerův modifikovaný model v letech 2013-2008

	2013	2012	2011	2010	2009	2008
EBT	-953	1563	2142	2469	1445	445
Krátkodobé závazky	31515	19993	13651	13485	11631	16522
A	-0,030	0,078	0,157	0,183	0,124	0,027
Oběžná aktiva	3535	29833	21399	19792	13642	16401
Cizí zdroje	34265	23770	17797	16485	12631	16522
B	0,103	1,255	1,202	1,201	1,080	0,993
Krátkodobé závazky	31515	19993	13651	13485	11631	16522
Aktiva	34692	30968	23217	19859	14003	17210
C	0,908	0,646	0,588	0,679	0,831	0,960
Tržby	23688	61235	56099	35262	45477	29562
Aktiva	34692	30968	23217	19859	14003	17210
D	0,683	1,977	2,416	1,776	3,248	1,718
ZT	0,270	0,637	0,732	0,659	0,875	0,591

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

⁹ Podle rozvahy podniku Cobatt Czech s.r.o. za rok 2008 nabývaly nákladové úroky hodnoty 0, pokud při sestavování tohoto modelu nastane taková situace, dosazuje se doporučená hodnota 9.

5.3.2 Bonitní modely

Tyto modely se pokoušejí bodovým ohodnocením stanovit bonitu sledovaného podniku. Pro zhodnocení bonity sledované společnosti autorka zvolila Kralickův Quicktest, který na základě čtyř rovnic hodnotí situaci v podniku. Tento model je tvořen čtyřmi ukazateli. Prvním je *kvóta vlastního kapitálu*, která vypovídá o finanční síle podniku. Druhým ukazatelem je *doba splácení dluhu z cash flow*, který ukazuje dobu, ze kterou je podnik schopen splatit všechny své dluhy, pokud by produkoval stejné cash flow jako ve sledovaném období. Třetím ukazatelem je rentabilita tržeb měřená cash flow a rentabilita aktiv. (Kislingerová, 2005)

Kralickův Quicktest

Hodnocení podniku pomocí Kralickova Quicktestu probíhá ve třech krocích. V prvním kroku se zhodnotí finanční stabilita, v kroku druhém se provede hodnocení ekonomické situace a konečně pomocí kroku třetího se vyhodnotí situace podniku jako celku. V tabulce č. 17 jsou výsledky hodnocení společnosti Cobatt Czech s.r.o. Postup výpočtu je přiložen v příloze D na konci práce. Po srovnání výsledků s tabulkou bodování se víceméně potvrzují výsledky, které vycházejí i z ostatních provedených analýz. Z Kralickova testu vychází společnost špatně v letech 2013 a 2008 a v ostatních letech se pohybuje v šedé zóně, která je ohraničena hodnotou 3 v minimu, takže pokud by společnost zvolila jen tuto metodu při finanční analýze, zjistila by, že nebyla ani v jednom roce bonitní. Podle IN modelu však bylo zjištěno, že v určitých letech přece jen určitou hodnotu vytvářela.

Tabulka č. 17: Hodnocení situace podniku pomocí Kralickova Quicktestu

	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Hodnocení finanční stability	0,5	2	2,5	2	1,5	0,5
Hodnocení výnosové stability	0	2,5	3	3,5	3	0,5
Celkové hodnocení	0,25	2,25	2,75	2,75	2,25	0,25

6 SWOT analýza

SWOT analýza je jedna z nejčastěji využívaných metod strategické analýzy podniku. Byla vytvořena Albertem Humphreym v 70. letech 20. století. Cílem A. Humphreya byla analýza nedostatků 500 největších korporací v USA a vytvoření pro ně nového systému řízení změn. Název SWOT vychází z anglického originálu: **S**trengths- silné stránky, **W**eaknesses- slabé stránky, **O**pportunities- příležitosti a **T**hreats- hrozby. (Grasseová, 2012)

Při vytváření této analýzy by mělo být respektováno několik zásad. Měla by být zaměřená pouze na podstatná fakta a jevy, pokud by tomu tak nebylo, došlo by ke komplikacím při formulaci správné strategie. Závěry SWOT analýzy by měly být zpracovány s ohledem na účel, pro který byla zpracována. A v poslední řadě by se měla vyhnout subjektivním pocitům zpracovatele a měla by odrážet jen skutečné vlastnosti objektu analýzy. (Keřkovský, 2015)

Obrázek č. 4: SWOT matice

		Vnitřní faktory	
		Slabé stránky	Silné stránky
Vnější faktory	Příležitosti	WO strategie "hledání" <i>Překonání slabé stránky využitím příležitosti</i>	SO strategie "využití" <i>Využití silné stránky ve prospěch příležitosti</i>
	Hrozby	WT strategie "vyhýbání" <i>Minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení</i>	ST strategie "konfrontace" <i>Využití silné stránky k odvrácení ohrožení</i>

Zdroj: Grasseová, 2012

Slabé a silné stránky

Vnitřní faktory efektivnosti podniku jsou vymezeny silnými a slabými stránkami. Tyto stránky by měly být faktory, které vycházejí z analýzy stakeholders a analýzy vnitřního

SWOT analýza

prostředí podniku. Výsledné výstupy se poté porovnají vzhledem ke konkurenci. Co dělá podnik lépe nebo naopak hůře než konkurence. Jak si udržet výhody a případně eliminovat nedostatky. (Keřkovský, 2015)

Příležitosti a hrozby

Příležitosti a hrozby charakterizují vnější faktory, které na podnik působí. Jsou to vlivy veřejného a soukromého sektoru a proto je tedy možné analýzu realizovat s využitím PEST analýzy. Cílem této analýzy je identifikování příležitostí, kterých podnik může využít pro svůj rozvoj a hrozeb, které by mohly podnik a jeho fungování ohrozit. I když společnost nemůže tyto faktory ovlivnit tak, jako faktory vnitřní, měla by přijmout odpovídající opatření k tomu, aby rizika minimalizovala a příležitosti využila. (Grasseová, 2012)

Výběr vhodné strategie

Pokud podnik správně a objektivně sestaví SWOT matici, může se rozhodnout, zda redefinuje stávající, nebo zvolí novou strategii. Výběr této strategie by měl být relevantní k výsledkům analýzy. Zvolit si může ze čtyř možností budoucích strategií – SO, ST, WT a WO strategie, jež jsou charakterizovány na obrázku č. 3. (Grasseová, 2012)

6.1 SWOT analýza v praxi

SWOT analýza je siný nástroj pro stanovení a optimalizaci strategie podniku, projektu nebo pro zlepšení stávající situace. V této kapitole budou aplikovány teoretické poznatky o SWOT analýze na podnik Cobatt Czech, s.r.o. Autorka využila při sestavování analýzy pomoci vedení společnosti.

Identifikace silných stránek společnosti (S)

- ❖ působení na trhu již od roku 2004,
- ❖ dobré jméno společnosti,
- ❖ dlouhodobě dobré vztahy s výrobcí,
- ❖ nízké úvěrové zatížení,
- ❖ vysoká míra likvidnosti,
- ❖ spolupráce s velkými hráči na poli e-shopů,
- ❖ dobré vztahy s dodavateli

SWOT analýza

Identifikace slabých stránek společnosti (W)

- ❖ absence webových stránek,
- ❖ společnost má všechny prostory v nájmu- jak skladovací, tak kancelářské,
- ❖ nevyužívání žádných informačních technologií (např. pro skladování zásob)
- ❖ aktuálně vysoké skladové zásoby,
- ❖ hrozba bankrotu,
- ❖ velmi vysoká doba obratu pohledávek.

Identifikace příležitostí pro společnost (O)

- ❖ horší kvalita služeb, které nabízejí konkurenti,
- ❖ velmi nízké úrokové sazby, které zapříčiňují, že cizí zdroje jsou velmi levné,
- ❖ velký rozvoj internetového obchodu v posledních letech,
- ❖ nízká míra nezaměstnanosti způsobuje, že na jedno pracovní místo připadá 4,1 uchazeče o práci, proto jsou lidé ochotni pracovat za nižší mzdu,
- ❖ možnost získání dotací z OP Podnikání a inovace

Identifikace zdrojů ohrožení společnosti (T)

- ❖ velké množství konkurentů na trhu,
- ❖ velká vyjednávací síla odběratelů,
- ❖ sílící tlak vlád na větší regulaci a kontrolu internetu,
- ❖ ohrožení internetového obchodu způsobené stále častějšími hackerskými útoky a pokusy o prolomení internetového bankovníctví,
- ❖ tlak konkurence na snižování cen za služby,
- ❖ velká prodleva plateb odběratelů,
- ❖ snadný vstup nových konkurentů do odvětví.

Společnost Cobatt Czech, s.r.o. by měla stavět na svých silných stránkách a využívat příležitostí, které jí okolí nabízí a také se snažit odbourávat stránky slabé a eliminovat identifikované hrozby. Co se týče slabých stránek, jejich odstranění by nemělo podniku činit větší problémy. Pokud chce oslovit další potenciální výrobce, jejichž zboží by mohl distribuovat, je v dnešní době webová podpora nezbytností. Pokud společnost nemá vybudované internetové stránky, často tato skutečnost zákazníky odradí a dají raději přednost společnosti, o které se mohou něco zpočátku alespoň dočíst. Takto je firma odkázaná jen na dobré reference. Jak autorka zjistila, jiná společnost pana

SWOT analýza

Nejednalo se o Sales Field Force, s.r.o., má kvalitně vybudovanou internetovou podporu, proto by nemusel být problém zřídít ji i pro společnost Cobatt Czech, s.r.o. Bylo by také jako nejvhodnější se nabízet strategie ST, při níž by společnost měla využít své silné stránky k eliminaci hrozeb. Díky dlouholeté tradici, dobrému jménu a spolupráci s velkými internetovými obchody by mohla mít výhodu nad ostatními konkurenty na trhu. Společnost také ví, že služby, které nabízejí konkurenti, nejsou tak kvalitní, jako ty které poskytuje ona sama. Na tomto poznatku lze také velmi dobře stavět a pomocí něj získávat další e-shopy, jako obchodní partnery. Společnost by však neměla podceňovat své slabé stránky a snažit se eliminovat. Důležitým krokem do budoucna je sledování stavu svých pohledávek a závazků a snaha snížit dobu jejich obratu, která je velmi vysoká. Její finanční prostředky jsou pak zbytečně vázány v těchto pohledávkách a nemůže je jinak efektivně využívat. K dosažení tohoto cíle by mohla použít systém rabatů a slev z prodejní ceny při včasné placení faktur.

7 Zhodnocení konkurenceschopnosti podniku Cobatt Czech s.r.o. a návrhy na zlepšení současné situace

Zhodnocení konkurenceschopnosti a ekonomické situace sledované společnosti je zpracováno na základě výsledků finanční analýzy a PEST analýzy, které byly v práci provedeny. V další části kapitoly autorka navrhuje možné způsoby, jak konkurenceschopnost zvýšit.

7.1 Zhodnocení současné situace podniku

Provedená finanční analýza ukázala, že podnik se nenacházel v příznivé situaci. V oblasti likvidity, ať už se jedná o okamžitou, pohotovou či běžnou likviditu, se podnik nenacházel v doporučených mezích. Autorka pro lepší vypovídací schopnost provedla srovnání s oborovými průměry. V tomto světle už na tom podnik zase tak špatně není. Nedosahuje sice doporučených hodnot, ale od ostatních firem v oboru se příliš neliší, celkově nebyl ani podprůměrný, v některých letech dokonce dosáhl nadprůměrných výsledků., kupříkladu v oblasti běžné a pohotové likvidity v roce 2012. Z toho plyne, že společnost by sice nebyla schopná z oběžných aktiv splatit všechny své dluhy a musela by zapojit i aktiva dlouhodobá, ale v oboru, ve kterém se pohybuje je na podobné úrovni většina podniků.

Analýza ukazatelů rentability ukázala, že v této oblasti si společnost nevede dobře ani ve srovnání s konkurenty v odvětví. Rentabilita celkového vloženého kapitálu, vlastního kapitálu, celkového investovaného kapitálu i rentabilita tržeb postupem let klesala, až se v roce 2013 dostala do záporných hodnot. Toto bylo způsobeno ztrátou 603 000 Kč, kterou společnost utrpěla. Zatímco u ní tedy nastal silný propad, naopak v odvětví si společnosti vedly velmi dobře a v kategoriích ROA, ROE a ROS nastal růst, v oblasti ROE došlo dokonce k růstu o 300 % oproti roku 2012. Záporná hodnota ROS, tak značí, že v daném roce nebyla společnost schopna vytvořit zisk, při dané výši tržeb. Velmi vysoká záporná hodnota u ukazatele ROE by mohla nabádat k závěru, že by se investorům vyplatilo investovat do jiného podniku, ale komplexní vývoj během šesti sledovaných let ukazuje, že hodnota sice klesala, stále se však držela oborově nadprůměrné hodnoty.

Zhodnocení konkurenceschopnosti podniku Cobatt Czech s.r.o. a návrhy na zlepšení současné situace

V případě ukazatelů zadluženosti byly všechny procentuálně skoro ve všech letech na hodnotě 100 %, což bylo způsobeno velkým množstvím krátkodobých závazků. V odvětví se celková zadluženost pohybuje mezi 65 % – 70 %, což znamená, že pokud by společnost žádala o úvěr, mohla by mít problémy s tím jej vůbec dostat. Pro zlepšení těchto výsledků by měla snížit hodnotu svých krátkodobých závazků.

Ukazatele aktivity má celkem pozitivní vývoj především, co se týká obratu zásob. Ten je velmi rychlý. Zásoby se na skladě obracely nejvíce v letech 2009, 2010 a 2013, kdy hodnoty dosáhly obrátek více než 30 krát za rok. Problém pro společnost představuje doba obratu pohledávek a závazků. Doba obratu pohledávek činila v roce 2013 více než rok. Tento fakt je však podle informací společnosti zkreslen tím, že některé prodeje zboží probíhají na základě roční fakturace.

Čistý pracovní kapitál měl po dobu pěti sledovaných let kladnou hodnotu, což je žádoucí, samozřejmě v roce 2013 klesla hodnota pod úroveň nuly. Tento pokles způsobil současný pokles oběžných aktiv a nárůst krátkodobých závazků.

Výsledky analýz souhrnných ukazatelů ukazují, že v letech 2010 až 2012 podnik tvořil hodnotu nebo byl v šedé zóně, výsledky se mírně lišily podle toho, jaký model byl aplikován. V roce 2013 došly všechny použité modely ke stejnému závěru a to takovému, že podniku reálně hrozí bankrot. Autorce bohužel nebyly poskytnuty data z roku 2014 a 2015, ale jelikož podnik dosud nezankrotoval, lze předpokládat, že se riziko dokázal řídit a z bonitních problémů se mu podařilo vzpamatovat.

Na základě finanční analýzy se ukázalo, že společnost Cobatt Czech s.r.o. nebyla v posledních letech ve zrovna příznivé situaci. Špatných výsledků dosáhla v roce 2008, pak nastal růst, ale poté však opět pokles až do roku 2013, který byl pro podnik opravdu velmi nepříznivý, a společnost musela čelit hrozbě bankrotu. Autorka se zeptala na tento problém manažera pro styk se zákazníky, který jí vysvětlil, že právě v roce 2013 se společnosti podařilo získat obchod Datart jako dalšího odběratele produktů společností Russell Hobbs a Remington, čímž získala další koncové zákazníky a nové příležitosti k prodeji. Tento krok byl velkým přínosem a společnost by měla následovat tento trend a pokusit se získat nové zákazníky. Možné zlepšení by také mohlo přinést rozvázání obchodních poměrů s výrobcí, kteří mají špatnou platební morálku. Podnik

Zhodnocení konkurenceschopnosti podniku Cobatt Czech s.r.o. a návrhy na zlepšení současné situace

nechtěl přímo jmenovat, aby nepoškodil jména svých odběratelů, ale přiznal, že má u některých z nich již dlouho vázány své finanční prostředky ve formě pohledávek.

V rámci své konkurenceschopnosti, společnost staví především na svém dobrém jméne a tradici. Klade také velký důraz na kvalitu svých služeb, čímž se sice zvyšuje cena, ale v dnešní době si cíloví koneční zákazníci potrpí na kvalitu doprovodných služeb, které se k výrobkům váží, jako záruční servis či rychlé vyřízení reklamace. Příznivým jevem je také skutečnost, že narostl počet podniků, které v roce v letech 2014 a 2015 ukončilo svou činnost v odvětví. V průměru vychází na jednu nově vstupující společnost na trh, jedna a půl společnosti krachující. Snižování konkurentů v oboru proto pozitivně ovlivňuje společnost Cobatt Czech s.r.o.

7.2 Návrhy na zvýšení konkurenceschopnosti podniku

Autorka zvolila celkem čtyři návrhy na zlepšení situace podniku. Jsou jimi: *zvýšení povědomí o společnosti, snížení doby obratu pohledávek, snížení hrozby ze strany dodavatelů a dotační programy.*

Zvýšení povědomí o společnosti

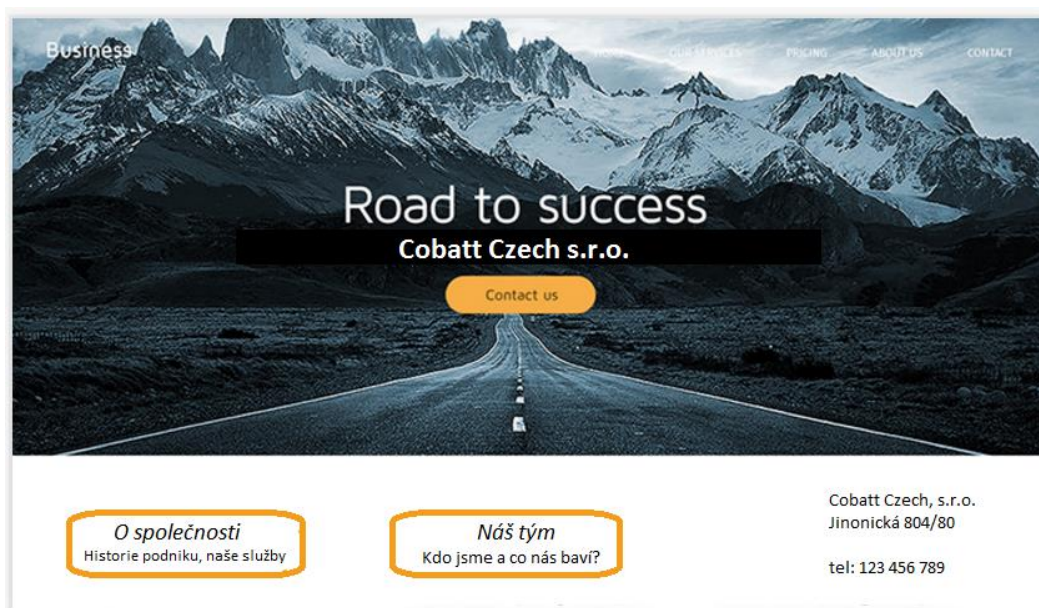
Velkým nedostatkem společnosti je, že se nijak nesnaží propagovat svoje služby. S velkým množstvím konkurentů na trhu v oblasti internetového obchodu a se zvýšeným růstem počtu nákupů online je nutností mít alespoň základní internetové stránky. Konečný uživatel sice ve výsledku nepozná, kdo zboží do e-shopu dodal, ale minimálně pro internetové obchody a výrobce by představovaly webové stránky snadný a rychlý přístup k prvotním informacím o společnosti. V dnešní době jsou webové stránky důležitým nástrojem marketingu, který napomáhá právě k získávání zákazníků, a pro společnost by se tímto krokem vyřešil problém s propagací pro obě strany- jak pro dodavatele výrobků, tak odběratele (e-shopy). Společnost Cobatt Czech s.r.o. nemá zřízeny vůbec žádné internetové stránky a jediné informace, které o ní můžete nalézt, jsou na stránkách Obchodního rejstříku, kde je možné se dozvědět jen všeobecné informace.

Pro společnost by byl například vhodný tvůrce webových stránek, podnik Webnode.cz, která by navrhla webové stránky za 125 Kč za měsíc v nejmenším balíčku. Pro podnik by byly dostačující základní webové stránky, které by obsahovaly informace o tom, jaké

Zhodnocení konkurenceschopnosti podniku Cobatt Czech s.r.o. a návrhy na zlepšení současné situace

služby nabízí a kdo je nabízí, jaký je jejich tým, protože vždy působí důvěryhodněji, když si zákazník může společnost spojit s určitou osobou. Nejdůležitější by bylo umístit na webové stránky kontakt. Na následující stránce autorka vypracovala možný návrh vzhledu základních webových stránek, které obsahuje jednoduché motto, kontaktní údaje, odkazy na informace a na podnikový tým. Ústředním prvkem byl zvolen odkaz uprostřed stránky na kontaktování společnosti.

Obrázek č. 15: Návrh webových stránek pro společnost Cobatt Czech s.r.o



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Snížení doby obratu pohledávek

Při finanční analýze bylo zjištěno, že společnost má velmi vysokou dobu obratu pohledávek, toto souvisí také s likviditou. Na základě velmi dlouhé splatnosti pohledávek se váže krátkodobý finanční majetek v těchto pohledávkách a společnost má tak k dispozici nízké množství peněžní prostředků. Prostředků, jak dosáhnout včasného placení faktur je několik. Podnik by mohl využít systém sankcí při pozdním placení a naopak skont při včasném placení. Ovšem nic není tak, jak jednoduché, jak se zdá. Skonta vyžadují účtování navíc, přinášejí s sebou i jiné problémy, například pokud odběratel zaplatil více faktur, u všech si uplatnil skonto, ale včas byly uhrazeny jen některé. Problém taky vyvstává v tom, jak velké skonto určit, aby nebylo pro společnost zátěží, ale také motivovalo odběratele ke včasnému zaplacení. Absolutní výši skonta se

Zhodnocení konkurenceschopnosti podniku Cobatt Czech s.r.o. a návrhy na zlepšení současné situace

stanoví jako součin procenta pro skonto a prodejní fakturované ceny. Tato výše skonta se srovná s výší úroku z potencionálního úvěru, který by si kupující podnik vzal, pokud by neměl peníze a musel si vypůjčit. Pokud tedy ku příkladu podnik bude prodávat zboží v ceně 100 000 a nabídne skonto ve výši 1 % při zaplacení do 1 týdne (při splatnosti faktury na 4 týdny), absolutní výše skonta bude činit 1000 Kč. Pokud by si kupující podnik okamžitě půjčil, aby mohl zboží zaplatit a vzal si úvěr s úrokovou sazbou 6 % p.a. Absolutní úrok v tomto ukázkovém případě činí 346,5 Kč. Z toho vyplývá, že kupující by raději zaplatil, využil skonta a vzal si na tuto platbu úvěr, protože náklady na tento úvěr činí jen 346,5 Kč. Výhody skonta pro prodávajícího jsou tedy snížení obratu pohledávek a zvýšení kapitálu, který bude společnosti k dispozici, nevýhodou pro podnik je částečné snížení tržeb.

Snížení hrozby ze strany dodavatelů

Jak autorka zjistila, že výrobci dodávající zboží pod značkou Varta, Remington a Russell Hobbes patří jedné mateřské společnosti – Spectrum Brands. Jelikož z prodeje právě těchto výrobků plynou společnosti největší zisky, mohla by případná nepříznivá ekonomická situace Spectrum Brands mít dopady i na Cobatt Czech s.r.o. Snížení hrozby těchto dodavatelů by mohlo získání nového výrobce. Na českém trhu operuje kupříkladu velké množství výrobců rychlovarných konvic a jen Mall.cz prodává zboží od více než třiceti. Největším hráčem na tomto poli je společnost Sencor, ale společnost Cobatt Czech s.r.o. by se mohla ucházet o distribuci menších výrobních podniků. Kupříkladu značka Concept má podobné prodejní ceny jako Russell Hobbs a také prodává spíše designové kusy. Klíč pro získání nového dodavatele by mohl spočívat v tradici společnosti. Tím, že na trhu působí již dlouhou řadu let, své služby prodává kvalitně a pracuje se známými značkami, zvyšuje se tím její výhoda. Pokud by zároveň firma vylepšila povědomí o sobě samé pomocí marketingu, zajisté by mohla nové dodavatele získat.

Dotiční programy

I když společnost nevyužívá žádných dotačních programů a v současné době ani příliš příležitostí pro obchodní podniky v této oblasti není, autorce se přece jen podařilo najít dotační program, který by mohl společnosti pomoci zvýšit konkurenceschopnost. Dotace je přidělována z Operačního programu Podnikání a inovace pro

Zhodnocení konkurenceschopnosti podniku Cobatt Czech s.r.o. a návrhy na zlepšení současné situace

konkurenceschopnost a nazývá se Rozvoj společnosti. Pro Cobatt Czech s.r.o. by byly vhodné dva programy - program Marketing a program ICT v podnicích. Program Marketing by společností umožnil získat dotaci na tvorbu marketingových informací, propagačních materiálů a internetových stránek. Podporu poskytuje také v případě výjezdů na veletrhy v zahraničí. Tento program by mohl společnosti pomoci při získávání dalších klientů, jejichž výrobky by mohla prodávat prostřednictvím e-shopů.

Program ICT v podnicích umožňuje poskytnout dotace na zavádění a rozšiřování informačních systémů, rozvoj programového vybavení a zavádění outsourcingu informačních systémů. Podle dostupných informací držela společnost v roce 2015 celkem vysoké zásoby, pro jejichž evidenci nevyužívala žádný sofistikovaný software, ale jen Microsoft Excel. Stálo by za zvážení, zda by nebylo vodné pořídit systém, který by přehledně řídil a evidoval tyto zásoby. Pokud by společnost v žádosti o dotaci uspěla, mohla by získat až 60 % z celkových způsobilých výdajů, které by vynaložila.

Shrnutí

Autorka se pokusila všechny návrhy na zlepšení konkurenceschopnosti předložit podniku a některé z nich se setkaly s pozitivním ohlasem. Pana jednatele zaujala možnost vytvoření internetových stránek, které by se v případě jeho podniku nemusely často spravovat, důležité by bylo, aby obsahovaly aktuální kontaktní údaje. Zaujala ho především cena této služby, která je opravdu minimální. Rozhodl se, že tento návrh uskuteční po dobu jednoho roku a podle návštěvnosti se rozhodne, zda jej bude provozovat i nadále. Stejně tak uvažoval o možnosti získání dotací, ale vzhledem k tomu, že ji doprovází spousta procesů, od podání žádosti po doložení splnění podmínek pro získání dotace, rozhodl se, že v tuto chvíli pro společnost není tato příležitost zajímavá.

Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat konkurenceschopnost společnosti Cobatt Czech s.r.o., zhodnocení její ekonomické situace a navržení opatření, která by mohla konkurenceschopnost podniku zvýšit. Vyhodnocení stávající situace podniku bylo výstupem provedených analýz jednotlivých okolí podniku. Autorka práci vypracovala na základě informací z odborné literatury a na základě konzultací se zástupci společnosti.

První část bakalářské práce autorka věnovala teoretickému vymezení pojmů a metod, které s konkurenceschopností úzce souvisí. Byly vysvětleny pojmy konkurence, konkurenceschopnost a konkurenční strategie. Prostor byl věnován také způsobům, jak měřit konkurenční výhody a konkurenčnímu prostředí v České republice. V další navazující části byl představen podnik Cobatt Czech s.r.o. a předmět jeho podnikání. V dalších kapitolách byla zpracována analýza vnějšího prostředí, jejíž součástí byla analýza makrookolí pomocí PEST analýzy a analýza mezoprostředí, jež byla provedena využitím Porterova modelu pěti sil. Dále byla zhodnocena ekonomická situace společnosti pomocí analýzy poměrových ukazatelů. Hodnoceny byly údaje v letech 2008 až 2013. Výstupem z analýzy vnitřního a vnějšího prostředí byla SWOT analýza, která vyústila v hodnocení silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb pro společnost. Na závěr kapitoly o SWOT analýze byla zvolena vhodná strategie pro podnik, tak aby se na základě svých silných stránek pokusila eliminovat hrozby.

Provedením výše zmíněných analýz byly splněny cíle, které si autorka kladla v úvodu práce. V závěru bakalářské práce navrhla autorka čtyři opatření, které by mohly společnosti dopomoci zvýšit svoji konkurenceschopnost a tím i své postavení na trhu. Navržená opatření by měla sloužit především ke zvýšení povědomí o společnosti zejména u dodavatelů výrobků a ke zlepšení ekonomické situace.

V následujících letech by se měl podnik snažit udržet si své stávající klienty, získat klienty nové a zaměřit se na svou ekonomickou situaci. Měl by se pokusit vyřešit své problémy s likviditou a zdroji, které váže ve svých pohledávkách. V tomto snažení by mu mohly pomoci návrhy, z nichž se některé po konzultaci v podniku, setkaly s pozitivními ohlasy.

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Ukázka první matice.....	11
Tabulka č. 2: Ukázka druhé matice.....	11
Tabulka č. 3: Scoring mapa hodnot konkurenčních výhod dětské výživy.....	14
Tabulka č. 4: Faktory PEST analýzy.....	23
Tabulka č. 5: Okamžitá likvidita podniku. v letech 2013-2008.....	45
Tabulka č. 6: Pohotovostní likvidita podniku. v letech 2013-2008.....	45
Tabulka č. 7: Běžná likvidita podniku v letech 2013-2008.....	46
Tabulka č. 8: Oborové průměry hodnot likvidity v letech 2013-2008.....	46
Tabulka č. 9: Ukazatele rentability podniku v letech 2013-2008.....	48
Tabulka č. 10: Oborové ukazatele rentability v letech 2013-2008.....	48
Tabulka č. 11: Celková zadluženost a zadluženost VK podniku v letech 2013-2008....	49
Tabulka č. 12: Ukazatele aktivity podniku v letech 2013-2008.....	50
Tabulka č. 13: Vybrané ukazatele aktivity v odvětví.....	50
Tabulka č. 14: Čistý pracovní kapitál společnosti Cobatt Czech s.r.o. 2013-2008.....	51
Tabulka č. 15: Hodnoty Indexu Neumaierových IN v letech 2013-2008.....	53
Tabulka č. 16: Tafflerův modifikovaný model v letech 2013-2008.....	53
Tabulka č. 17: Hodnocení situace podniku pomocí Kralickova Quicktestu.....	55

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Komponenty analýzy konkurenta

Obrázek č. 2: Konkurenční prostor

Obrázek č. 3: Vyhodnocení parametrické metody nej... konkurenčních výhod vysavačů
ETA skupinou 50 respondentů

Obrázek č. 4: Bostonská matice

Obrázek č. 5: Vývoj zisku v letech 2014-2009

Obrázek č. 6: Model okolí podniku

Obrázek č. 7: Vývoj sazeb DPH a DPPO v letech 2004-2015

Obrázek č. 8: Sazby korporátních daní členských zemí Evropské Unie

Obrázek č. 9: Průměrná roční inflace v ČR v letech 2004-2015

Obrázek č. 10: Vývoj počtu domácností s připojením k internetu v letech 2005-2014

Obrázek č. 11: Porterův model pěti sil

Obrázek č. 12: Tržby za prodej zboží 2014-2012 podle odběratelů

Obrázek č. 13: Příklad marketingového plánu na rok 2015

Obrázek č. 14: Srovnání tržeb společností Remivar s.r.o. a Cobatt Czech s.r.o.

Obrázek č. 15: Návrh webových stránek pro společnost Cobatt Czech s.r.o.

Seznam použitých zkratk

ČSÚ	Český statistický úřad
DPH	Daň z přidané hodnoty
EAT	Zisk po zdanění
EBIT	Zisk před odpisy, úroky a zdaněním
EBT	Zisk před zdaněním
EU	Evropská unie
HDP	Hrubý domácí produkt
Kč	Koruna česká
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
např.	například
PEST	Politické, ekonomické, sociální a technologické prostředí
ROA	Rentabilita aktiv
ROCE	Rentabilita investovaného kapitálu
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
Sb.	sbírka zákonů
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
SWOT	Silné stránky, slabé stránky, příležitosti, hrozby
tzv.	takzvaný

Seznam zdrojů

Odborná literatura

ČICHOVSKÝ, Ludvík. *Marketing konkurenceschopnosti*. Vyd. 1. Praha: Radix, 2002. ISBN 80-86031-35-7

DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2001. C. H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-603-4.

FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.

KADERÁBKOVÁ, Anna. *Růst, stabilita a konkurenceschopnost III: Česká republika v globalizované a znalostní ekonomice*. Praha: Linde, 2007. ISBN 978-80-86131-71-9.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2002. C. H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-578-X.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Petr NOVÁK. *Finanční strategie: krok za krokem*. Vydání první. V Praze: C. H. Beck, 2015. C. H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-562-6.

KISLINGEROVÁ, Eva. *Finanční analýza: krok za krokem*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2005. C. H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-321-3.

KISLINGEROVÁ, Eva. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. Vyd. 1. V Praze: C. H. Beck, 2008. C. H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-882-8.

KISLINGEROVÁ, Eva. *Nové trendy ve vývoji konkurenceschopnosti podniků České republiky: v globální světové ekonomice*. Vyd. 1. V Praze: C. H. Beck, 2014. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-537-4.

MACÁKOVÁ, Libuše. *Mikroekonomie: základní kurs*. 11. vyd. Slaný: Melandrium, 2010. ISBN 978-80-86175-70-6.

MACEK, Jan, Rudolf KOPEK a Jitka SINGEROVÁ. *Ekonomická analýza podniku*. 1. vyd. V Plzni: Západočeská univerzita v Plzni, 2006. ISBN 80-7043-446-5.

MAGRETTA, Joan. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-251-2.

MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.

PORTER, Michael E. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press, 1985. ISBN 0-02-925090-0.

PORTER, Michael E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press, c1980. ISBN 0-02-925360-8.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-5534-2.

STROUHAL, Jiří. *Finanční řízení firmy v příkladech: [co odhalí finanční analýza: kdy je investice výhodná]*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2006. Finance (Computer Press). ISBN 80-251-0913-5.

SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. 3. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-736-7.

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

VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Malé a střední podniky: konkurence a aliance v Evropské unii*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2004. Malé a střední podnikání. ISBN 80-7261-099-6.

ZICH, Robert. *Koncepce úspěchuschopnosti: konkurenceschopnost - vítězství, nebo účast v soutěži?*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2012. ISBN 978-80-7204-818-2.

Zákon o obchodních korporacích: zákon č. 90/2012 Sb. ze dne 25. ledna 2012. Praha: Ústav práva a právní vědy, o.p.s., 2014. Právo a management. ISBN 978-80-87974-00-1.

Internetové zdroje

Analýzy vývoje ekonomiky ČR a odvětví v působnosti MPO. In: *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. [cit. 2016-03-13]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/cz/ministr-a-ministerstvo/analyticke-materialy/#category238>

ČSOB: *Počet nákupů přes internet v Česku každým rokem stoupá* [online]. In: 2014 [cit. 2016-02-01]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/tema/detail/csob-pocet-nakupu-pres-internet-v-cesku-kazdym-rokem-stoupa-724387.html>

Finanční analýza firmy. *FinAnalysis* [online]. 2016 [cit. 2016-03-13]. Dostupné z: <http://www.finanalysis.cz/pouzite-bankrotni-modely.html>

Inflace byla loni rekordně nízká, růst HDP nezpomalil ani na konci roku. *Ekonomika Idnes* [online]. 2016 [cit. 2016-04-13]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/ceska-inflace-v-roce-2015-06m-/ekonomika.aspx?c=A160112_093352_ekonomika_chrs

Kde se vzala a k čemu je PEST analýza. In: *Businessvize.cz* [online]. 2011 [cit. 2015-12-12]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>

Korporátní daně v Evropské Unii [online]. 2013 [cit. 2016-03-14]. Dostupné z: http://www.csas.cz/static_internet/cs/Evropska_unie/Specialni_analyzy/Specialni_analyzy/Prilohy/euspa_korporatni_dane_v_eu.pdf

Podnikatelské prostředí a ekonomický růst ČR. ČSÚ [online]. Praha, 2009 [cit. 2016-03-13]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/podnikatelske-prostredi-a-ekonomicky-rust-cr-n-soj3p4cghi>

Rozvoj společnosti z programu OPPI. *Dotacni.info* [online]. [cit. 2016-03-13]. Dostupné z: <http://www.dotacni.info/rozvoj-spolecnosti-z-programu-oppi/>

Sazba daně z příjmu právnických osob ve světě klesá. In: *Daňáři online* [online]. 2011 [cit. 2016-1-25]. Dostupné z: <http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d7976v10629-sazba-dane-z-prijmu-pravnicky-ch-osob-ve-svete-klesa/>

Využití internetového prodeje v maloobchodě [online]. In: . s. 10 [cit. 2016-01-10]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/20565579/cmal111114analyza.pdf/f4869e94-0fe5-47d3-972b-ce0b387a415a?version=1.0>

Vývoj insolvenčí v České republice v roce 2015. In: ČSÚ [online]. 2016 [cit. 2016-03-13]. Dostupné z: http://www.creditreform.cz/fileadmin/user_upload/CR-International/local_documents/cz/Presseartikel/Vyvoj_insolvenci_v_Ceske_republice_v_roce_2015.pdf

Seznam příloh

Příloha A: Rozvaha v plném rozsahu společnosti Cobatt Czech s.r.o. (tis. Kč)

Příloha B: Výkaz zisku a ztráty společnosti Cobatt Czech, s.r.o. (tis. Kč)

Příloha C: Váhy pro jednotlivé parametry modelu IN01 a IN05

Příloha D: Postup výpočtu při použití Kralickova Quicktestu

Příloha A: Rozvaha v plném rozsahu společnosti Cobatt Czech s.r.o. (tis. Kč)

Označení		Číslo řádku	2008	2009	2010	2011	2012	2013
a	AKTIVA	b						
		c						
	AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 31 + 63)	001	17210	14003	19859	23217	30968	34692
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0	0	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 13 + 23)	003	0	0	0	1782	1069	1153
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 05 až 12)	004	0	0	0	0	0	400
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	005	0	0	0	0	0	0
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006	0	0	0	0	0	0
3.	Software	007	0	0	0	0	0	0
4.	Ocenitelná práva	008	0	0	0	0	0	0
5.	Goodwill	009	0	0	0	0	0	0
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010	0	0	0	0	0	0
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	0	0	0	0	0	400
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012	0	0	0	0	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 14 až 22)	013	0	0	0	1782	1069	753
B. II. 1.	Pozemky	014	0	0	0	0	0	0
2.	Stavby	015	0	0	0	0	0	0
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	0	0	0	1782	1069	753
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	017	0	0	0	0	0	0
5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	018	0	0	0	0	0	0
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	0	0	0	0	0	0
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	0	0	0	0	0	0
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021	0	0	0	0	0	0
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022	0	0	0	0	0	0
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř. 24 až 30)	023	0	0	0	0	0	0
B. III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	024	0	0	0	0	0	0

2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025	0	0	0	0	0	0
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026	0	0	0	0	0	0
4.	Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	027	0	0	0	0	0	0
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028	0	0	0	0	0	0
6.	Požizovaný dlouhodobý finanční majetek	029	0	0	0	0	0	0
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030	0	0	0	0	0	0
C.	Oběžná aktiva (ř. 32 + 39 + 48 + 58)	031	16401	13642	19792	21399	29833	33535
C. I.	Zásoby (ř. 33 až 38)	032	3055	1524	981	2509	1019	600
C. I. 1.	Materiál	033	0	0	0	0	0	0
2.	Nedokončená výroba a polotovary	034	0	0	0	0	0	0
3.	Výrobky	035	0	0	0	0	0	0
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	036	0	0	0	0	0	0
5.	Zboží	037	3055	1542	981	2509	1019	600
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	038	0	0	0	0	0	0
C. II.	Dlouhodobé pohledávky (ř. 40 až 47)	039	0	0	0	0	0	0
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040	0	0	0	0	0	0
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	041	0	0	0	0	0	0
3.	Pohledávky - podstatný vliv	042	0	0	0	0	0	0
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043	0	0	0	0	0	0
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044	0	0	0	0	0	0
6.	Dohadné účty aktivní	045	0	0	0	0	0	0
7.	Jiné pohledávky	046	0	0	0	0	0	0
8.	Odložená daňová pohledávka	047	0	0	0	0	0	0
C. III.	Krátkodobé pohledávky (ř. 49 až 57)	048	11174	10714	16258	17570	27985	28765
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	4204	5356	11728	12588	26911	27665
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	050	0	0	0	0	0	0
3.	Pohledávky - podstatný vliv	051	0	0	0	0	0	0

4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	052	0	0	0	0	0	0
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053	0	0	0	0	0	0
6.	Stát - daňové pohledávky	054	2228	2292	966	0	0	74
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	0	524	522	22	35	0
8.	Dohadné účty aktivní	056	0	0	0	0	0	0
9.	Jiné pohledávky	057	4742	2542	3042	4960	1039	1026
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek (ř. 59 až 62)	058	0	1404	2553	1320	829	4170
C. IV. 1.	Peníze	059	481	526	893	94	680	3510
2.	Účty v bankách	060	1691	878	1660	1226	149	660
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	061	0	0	0	0	0	0
4.	Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	062	0	0	0	0	0	0
D. I.	Časové rozlišení (ř. 64 až 66)	063	809	364	67	36	66	4
D. I. 1.	Náklady příštích období	064	809	364	67	36	66	4
2.	Komplexní náklady příštích období	065						
3.	Příjmy příštích období	066						
	PASIVA CELKEM (ř. 68 + 86 + 119)	067	17210	14006	19859	23217	30968	34692
A.	Vlastní kapitál (ř. 69 + 73 + 79 + 82 + 85)	068	686	1375	3374	5416	6682	427
A. I.	Základní kapitál (ř. 70 až 72)	069	200	200	200	200	200	200
A. I. 1.	Základní kapitál	070	200	200	200	200	200	200
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071	0	0	0	0	0	0
3.	Změny základního kapitálu	072	0	0	0	0	0	0
A. II.	Kapitálové fondy (ř. 74 až 78)	073	0	0	0	0	0	0
A. II. 1.	Emisní ážio	074	0	0	0	0	0	0
2.	Ostatní kapitálové fondy	075	0	0	0	0	0	0
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076	0	0	0	0	0	0
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách společností	077	0	0	0	0	0	0
5.	Rozdíly z přeměn společností	078	0	0	0	0	0	0

A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	079	20	20	20	20	20	20
	(ř. 80 + 81)							
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	080	20	20	20	20	20	20
2.	Statutární a ostatní fondy	081	0	0	0	0	0	0
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (ř. 83 + 84)	082	21	1	1155	3468	5196	1193
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	083	72	72	1226	3539	5267	1193
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	084	-51	-71	-71	-71	-71	
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	085	445	1154	1999	1728	1266	-986
B.	Cizí zdroje (ř. 87 + 92 + 103 + 115)	086	16522	12631	16485	17797	23770	34265
B. I.	Rezervy (ř. 88 až 91)	087	0	0	0	0	0	0
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	088	0	0	0	0	0	0
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	089	0	0	0	0	0	0
3.	Rezerva na daň z příjmů	090	0	0	0	0	0	0
4.	Ostatní rezervy	091	0	0	0	0	0	0
B. II.	Dlouhodobé závazky (ř. 93 až 102)	092	0	0	0	0	0	0
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	093	0	0	0	0	0	0
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	094	0	0	0	0	0	0
3.	Závazky - podstatný vliv	095	0	0	0	0	0	0
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	096	0	0	0	0	0	0
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	097	0	0	0	0	0	0
6.	Vydané dluhopisy	098	0	0	0	0	0	0
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	099	0	0	0	0	0	0
8.	Dohadné účty pasivní	100	0	0	0	0	0	0
9.	Jiné závazky	101	0	0	0	0	0	0
10.	Odložený daňový závazek	102	0	0	0	0	0	0
B. III.	Krátkodobé závazky (ř. 104 až 114)	103	16522	11631	13485	13651	19993	31515
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	104	15754	10445	11885	11793	10098	14286

2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	105	0	0	0	0	0	0
3.	Závazky - podstatný vliv	106	0	0	0	0	0	0
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	107	-166	0	166	0	0	0
5.	Závazky k zaměstnancům	108	26	29	41	68	813	101
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	109	17	16	15	29	142	224
7.	Stát - daňové závazky a dotace	110	4	212	767	621	8106	4175
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	111	0	0	0	11	11	11
9.	Vydané dluhopisy	112	0	0	0	0	0	0
10.	Dohadné účty pasivní	113	0	0	0	0	0	3300
11.	Jiné závazky	114	887	929	611	1129	823	9418
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (ř. 116 až 118)	115	0	3000	1000	4146	3777	2750
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	116	0	3000	1000	3000	3000	0
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	117	0	0	0	1146	777	2750
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	118	0	0	0	0	0	0
C. I.	Časové rozlišení (ř. 120 + 121)	119	2	0	0	4	516	0
C. I. 1.	Výdaje příštích období	120	2	0	0	4	516	0
2.	Výnosy příštích období	121	0	0	0	0	0	0

Příloha B: Výkaz zisku a ztráty společnosti Cobatt Czech, s.r.o. (tis. Kč)

Označení	TEXT	Číslo řádku	2008	2009	2010	2011	2012	2013
a	b	c						
I.	Tržby za prodej zboží	01	26113	60803	55613	32557	25778	18623
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	22691	54024	52178	22595	16402	15988
+	Obchodní marže (ř. 01 - 02)	03	3422	6779	3435	9962	9376	2635
II.	Výkony (ř. 05 až 07)	04	572	432	486	2705	19699	10939
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	572	432	486	2705	19699	10939
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	0	0	0	0	0	0

3.	Aktivace	07	0	0	0	0	0	0
B.	Výkonová spotřeba (ř. 09 + 10)	08	2250	3568	1309	8596	5170	1882
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	117	72	51	65	211	104
B. 2.	Služby	10	2133	3496	1258	8531	4959	1778
+	Přidaná hodnota (ř. 03 + 04 - 08)	11	1744	3643	2612	4071	23905	11692
C.	Osobní náklady (ř. 13 až 16)	12	491	566	562	966	21283	12013
C. 1.	Mzdové náklady	13	364	418	419	785	21038	11754
C. 2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14	0	0	0	0	0	0
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	127	139	143	170	245	248
C. 4.	Sociální náklady	16	0	9	0	11	0	11
D.	Daně a poplatky	17	2	2	0	87	64	6
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	0	0	0	457	712	0
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 20 + 21)	19	0	0	0	0	0	569
III. 1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	0	0	0	0	0	569
III. 2	Tržby z prodeje materiálu	21	0	0	0	0	0	0
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 23 + 24)	22	0	0	0	0	0	316
F. 1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	0	0	0	0	0	316
F. 2	Prodaný materiál	24	0	0	0	0	0	0
G.	Změna stavu rezerv a opravných	25	0	0	0	0	0	0

	položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období							
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	-1	0	0	0	0	11
H.	Ostatní provozní náklady	27	-4	0	0	7	2	540
V.	Převod provozních výnosů	28	0	0	0	0	0	0
I.	Převod provozních nákladů	29	0	0	0	0	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření [ř. 11 - 12 - 17 - 18 + 19 - 22 - 25 + 26 - 27 + (-28) - (-29)]	30	0	3066	2045	2554	1844	-603
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0	0	0	0	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	0	0	0	0	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř. 34 až 36)	33	0	0	0	0	0	0
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34	0	0	0	0	0	0
VII. 2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35	0	0	0	0	0	0
VII. 3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	0	0	0	0	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého	37	0	0	0	0	0	0

	finančního majetku							
K.	Náklady z finančního majetku	38	0	0	0	0	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	0	0	0	0	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	0	0	0	0	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti (+/-)	41	0	0	0	0	0	0
X.	Výnosové úroky	42	0	0	0	0	0	0
N.	Nákladové úroky	43	0	37	103	127	188	175
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	779	605	609	166	0	223
O.	Ostatní finanční náklady	45	1593	2189	82	449	409	0
XII.	Převod finančních výnosů	46	0	0	0	0	0	0
P.	Převod finančních nákladů	47	0	0	0	0	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření [ř. 31 - 32 + 33 + 37 - 38 + 39 - 40 - 41 + 42 - 43 + 44 - 45 + (-46) - (-47)]	48	-814	-1621	424	-410	-597	-111
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 50 + 51)	49	0	291	470	414	297	30
Q. 1.	- splatná	50	0	291	470	414	297	30
Q. 2.	- odložená	51	0	0	0	0	0	0
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 30 + 48 - 49)	52	440	1154	1999	1730	950	-744
XIII.	Mimořádné výnosy	53	5	0	0	0	318	
R.	Mimořádné náklady	54	0	0	0	2	2	242
S.	Daň z příjmů z mimořádné	55	0	0	0	0	0	0

	činnosti (ř. 56 + 57)							
S. 1.	- splatná	56	0	0	0	0	0	0
S. 2.	- odložená	57	0	0	0	0	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 53 - 54 - 55)	58	0	0	0	-2	316	-242
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59	0	0	0	0	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 52 + 58 - 59)	60	445	1154	1999	1728	1266	-986
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 30 + 48 + 53 - 54)	61	445	1445	2469	2142	1563	-953

Příloha C: Váhy pro jednotlivé parametry modelu IN01 a IN05

Váhy pro jednotlivé parametry modelu IN01	V1	V2	V3	V4	V5
	0,13	0,04	3,92	0,21	0,09
Váhy pro jednotlivé parametry modelu IN05	V1	V2	V3	V4	V5
	0,13	0,04	3,97	0,21	0,09

Příloha D: Postup výpočtu při použití Kralickova Quicktestu

	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Vlastní kapitál	427	6682	5416	3371	1375	686
Aktiva	34692	30968	23217	19859	14003	17210
R1	0,012	0,216	0,233	0,170	0,098	0,040
Cizí zdroje	34265	23770	17797	16485	12631	16522
Peníze	3510	680	94	893	526	481
Bankovní účty	660	149	1226	1660	878	1691
Provozní CF	-487	1494	2069	1656	2452	0
R2	0,000	15,355	7,964	8,413	4,579	0,000
EBIT	-956	1563	2142	2469	1445	445
Aktiva	34692	30968	23217	19859	14003	17210
R3	-0,028	0,050	0,092	0,124	0,103	0,026
Provozní CF	-487	1494	2069	1656	2452	0
Výkony	10939	19699	2705	486	432	572
R4	-0,045	0,076	0,765	3,407	5,676	0,000

	0 bodů	1 bod	2 body	3 body	4 body
R1	< 0	0-0,1	0,1-0,2	0,2-0,3	> 3
R2	< 3	3-5	5-12	12-30	> 30
R3	< 0	0-0,08	0,08-0,12	0,12-0,15	> 0,15
R4	< 0	0-0,05	0,05-0,08	0,08-0,1	> 0,1

	2013	2012	2011	2010	2009	2008
R1	1	2	3	2	1	1
R2	0	2	2	2	2	0
R3	0	1	2	3	2	1
R4	0	4	4	4	4	0

ABSTRAKT

VACHOVCOVÁ, Hana. *Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU, 79 s., 2016

Klíčová slova: konkurenceschopnost, Porterův model pěti sil, PEST analýza, finanční analýza, SWOT analýza

Bakalářská práce je zaměřena na analýzu konkurenceschopnosti společnosti Cobatt Czech s.r.o. Cílem této práce je provedení analýz makroprostředí, mezoprostředí a mikroprostředí podniku. Teoretická část práce zpracovává definici pojmů spjatými s konkurenceschopností a charakterizuje metody, které jsou využívány při hodnocení konkurenceschopnosti podniku. V praktické části je představen podnik, který je předmětem analýzy. Makroprostředí je popsáno pomocí PEST analýzy, mezoprostředí pomocí Porterova modelu pěti sil. Mikroprostředí podniku je analyzováno pomocí analýzy poměrových ukazatelů. Výstupem všech analýz je SWOT analýza s níž je spjata také doporučení vhodné strategie pro společnost. V závěru práce se nacházejí doporučení autorky pro zvýšení konkurenceschopnosti podniku.

ABSTRACT

VACHOVCOVÁ, Hana. *Analysis of competitiveness of the chosen company*. Bachelor thesis. Pilsen: Faculty of economics, University of West Bohemia, 79 p., 2016

Key words: competitiveness, Porter's Five Forces, PEST analysis, financial analysis, SWOT analysis

The bachelor's thesis is focused on analyzing the competitiveness of Cobatt Czech Ltd. company. The aim of this thesis is to carry out the analysis of external and internal business environment. The theoretical part handles the definition of the concepts which are connected to the competitiveness and describes the methods that are used in evaluating the competitiveness of the company. In the practical part there is introduced the company which is subject of analysis. For describing the macro-environmental factors is used the PEST analysis, for understanding powers in business situation is used Porter's Five Forces model. Micro-environmental factors are analyzed by using of financial ratios. The output of the analysis is the SWOT analysis, which is connected with suitable strategy solution for company. In conclusion of the thesis there are some recommendations from the author for increasing business competitiveness.