

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

**Bakalářská práce**

**Zhodnocení ekonomické situace podniku**

**The evaluation of economic situation of the company**

**Lukáš Houška**

**Plzeň 2021**



## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*„Zhodnocení ekonomické situace podniku“*

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

Plzeň dne 10. 5. 2021

*v.r. Lukáš Houška*

## Poděkování

Tímto bych rád poděkoval vedoucí bakalářské práce paní Ing. Evě Jelínkové za cenné profesionální rady, velkou trpělivost, připomínky a metodické vedení práce.

Dále bych rád poděkoval svým rodičům za podporu při studiu bez které by tato práce nevznikla.

# Obsah

Úvod .....	9
<b>1 Představení podniku B&amp;H Music .....</b>	<b>11</b>
1.1 Obecné informace .....	11
1.2 Předmět činnosti.....	12
1.3 Historie podniku.....	12
<b>2 Malé a střední podniky .....</b>	<b>13</b>
2.1 Význam MSP .....	14
2.2 Mikropodniky.....	15
<b>3 Postavení podniku v tržním prostředí .....</b>	<b>16</b>
3.1 Makroprostředí podniku.....	16
3.1.1 Politické a legislativní prostředí .....	18
3.1.2 Ekonomické prostředí .....	18
3.1.3 Socio-kulturní prostředí .....	19
3.1.4 Technologické prostředí .....	20
3.1.5 Přírodní prostředí .....	20
3.1.6 Demografické prostředí .....	21
3.1.7 PEST analýza.....	22
3.2 Mezoprostředí .....	22
3.2.1 Porterův model pěti konkurenčních sil .....	23
3.3 Mikroprostředí podniku .....	27
3.3.1 Finanční analýza .....	27
3.3.2 SWOT analýza.....	35
3.3.3 TOWS analýza.....	37
<b>4 Praktická část.....</b>	<b>40</b>

4.1	PEST analýza.....	40
4.1.1	Politické faktory .....	40
4.1.2	Ekonomické faktory .....	43
4.1.3	Socio-kulturní faktory .....	43
4.1.4	Technologické faktory.....	44
4.2	Porterova analýza pěti konkurenčních sil podniku.....	45
4.2.1	Hrozba nových účastníků .....	45
4.2.2	Vyjednávací síla dodavatelů.....	45
4.2.3	Vyjednávací síla odběratelů .....	47
4.2.4	Hrozba substitutů.....	47
4.2.5	Konkurence v odvětví .....	48
4.3	Finanční analýza .....	49
4.4	Další oblasti interního prostředí podniku .....	51
4.4.1	Doplňkové služby obchodu.....	51
4.4.2	Internetový obchod.....	52
4.4.3	Dotazníkové šetření.....	53
4.4.4	Spokojenost zákazníků .....	54
4.5	SWOT analýza.....	55
4.5.1	Silné stránky .....	55
4.5.2	Slabé stránky .....	56
4.5.3	Příležitosti.....	57
4.5.4	Hrozby .....	57
4.6	TOWS analýza.....	59
<b>5</b>	<b>Návrhy na zlepšení ekonomické situace podniku.....</b>	<b>61</b>
5.1	Platba kartou.....	61
5.2	Přítomnost na sociálních sítích.....	61

5.3	Grafické zpracování internetového obchodu .....	61
5.4	Spolupráce se základními uměleckými školami .....	62
<b>Závěr</b>	.....	<b>63</b>
<b>Seznam použitých zdrojů</b>	.....	<b>66</b>
<b>Seznam tabulek</b>	.....	<b>71</b>
<b>Seznam obrázků</b>	.....	<b>72</b>
<b>Seznam vzorců</b>	.....	<b>73</b>
<b>Abstrakt</b>	.....	<b>74</b>





# Úvod

Malé podniky to nemají v dnešní době jednoduché. Zachovat si postavení na trhu oproti velkým firmám je pro ně velká výzva. Malé podniky by tak měly věnovat pozornost svým silným a slabým stránkám a také hrozbám a příležitostem. Identifikování a sledování těchto faktorů může dát podnikům cenné informace, kam strategicky směřovat své podnikání.

Hlavním cílem této práce je zhodnotit situaci obchodu B&H Music z hlediska podnikatelského prostředí, ve kterém se podnik nachází. Analyzovány tak budou všechny tři části podnikatelského prostředí podniku (makro, mezo a mikro) pomocí PEST analýzy pro makroprostředí, Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil pro mezoprostředí a finanční analýzy společně s analýzou interního prostředí podniku pro mikroprostředí. Z těchto analýz poté budou vyhodnoceny hrozby, příležitosti, slabé a silné stránky pro sestavení SWOT analýzy a z ní poté bude vyhodnocena strategie pomocí TOWS analýzy.

První kapitola obsahuje obecné informace o podniku jako je právní forma podnikání, počet majitelů nebo podíly majitelů v podniku. Poté je představen předmět činnosti podniku, který je zaměřen na maloobchodní prodej hudebních nástrojů a příslušenství. Nakonec je představena historie podniku.

Druhá kapitola představuje obecné členění MSP, význam MSP pro ekonomiku ČR a poté je představena samotná kapitola o mikropodnicích, jelikož je to kategorie MSP, do které spadá zkoumaný podnik.

Třetí kapitola je zaměřená na představení teoretického základu důležitého pro praktickou část práce. Jsou zde představeny všechny tři části podnikatelského prostředí (makro, mezo a mikro) a také odpovídají analýzy pro jednotlivá prostředí. Jedná se o PEST analýzu, Porterovu analýzu pěti konkurenčních sil, finanční analýzu, analýzu interního prostředí, SWOT a TOWS analýzu.

Ve čtvrté kapitole jsou pro obchod B&H Music prakticky zpracovány analýzy představené v kapitole třetí. Jsou zde identifikovány hrozby a příležitosti v PEST analýze a Porterově analýze pěti konkurenčních sil a silné a slabé stránky podniku ve finanční analýze a analýze interního prostředí podniku. Tyto hrozby, příležitosti, silné a slabé stránky jsou pak použity k sestavení SWOT analýzy. SWOT analýza je pak použita jako

základ pro zvolení jedné strategie založené na hrozbách, příležitostech, silných a slabých stránkách. Tato strategie pak bude sloužit jako doporučení pro strategické plánování podniku.

V páté kapitole jsou uvedeny návrhy opatření pro zlepšení ekonomické situace podniku.

# 1 Představení podniku B&H Music

V této kapitole budou uvedeny obecné informace, historie a předmět činnosti podniku B&H Music.

## 1.1 Obecné informace

**Jméno podniku:** B&H Music

**Sídlo:** Americká 1125/62, 301 00 Plzeň – Východní Předměstí

**Právní forma:** podnikání na základě živnostenského oprávnění

**Majitelé:**

- Milan Houška

IČO: 67889221

Datum zápisu: 17.08.1998

Velikost podílu: 50 %

Předmět podnikání:

- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, obor činnosti: velkoobchod a maloobchod
- Výroba a opravy hudebních nástrojů

- Tomáš Boček

IČO: 64880940

Datum zápisu: 5.10.1998

Velikost podílu: 50 %

Předmět podnikání: Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Obor činnosti:

- Velkoobchod a maloobchod

- Provozování kulturních, kulturně-vzdělávacích a zábavních zařízení, pořádání kulturních produkcí, zábav, výstav, veletrhů, přehlídek, prodejních a obdobných akcí

## 1.2 Předmět činnosti

Předmětem činnosti B&H Music je prodej hudebních nástrojů, příslušenství k hudebním nástrojům, ozvučovací a světelné techniky a opravy strunných a elektrických nástrojů.

## 1.3 Historie podniku

Na místě, kde jsou dnes hudebniny B&H Music, bývala prodejna s hudebními nástroji pod firmou IFM Melodia, s. r. o. Hradec Králové. Do této firmy v roce 1992, těsně po sobě, nastoupili oba stávající majitelé Tomáš Boček a Milan Houška na pozici prodavačů hudebních nástrojů. Prodávali zde 6 let než se firma v roce 1998 rozpadla a naskytla se jim tak možnost vybavení prodejny a vše s ním spojené odkoupit a pokračovat v podnikání na svoje jméno. Tak se také stalo a v podnikání pokračují dodnes.

Obr. č. 1: Logo podniku B&H Music



Zdroj: <https://www.bhmusic-shop.cz>, 2021

## 2 Malé a střední podniky

Malé a střední podniky (MSP) byly většinou přijaty jako hlavní frakce v ekonomikách většiny zemí. I přes jejich význam není k dispozici žádná globálně uznávaná definice, která by diktovala definici malých a středních podniků. Důvodem je to, že definice malých a středních podniků se liší podle země původu. Přesněji řečeno, firma, která je považována za velkou společnost v jedné zemi, může být identifikována jako malý nebo střední podnik v jiných zemích. Obecně jsou malé a střední podniky známé jako podnikatelské subjekty, které jsou provozovány za účelem dosažení zisku, které jsou nezávisle vlastněny a provozovány. Aby se mohly kvalifikovat jako malý nebo střední podnik, většina zemí tento segment odlišila stanovením maximálního počtu pracovníků a obratu nebo objemu prodeje jako měřítko. Tyto definice se dokonce liší v závislosti na odvětví podnikání. Mnoho zemí nicméně definici malých a středních podniků zjednodušilo na počet zaměstnanců či velikost ročního obratu.

Globální definice sice neexistuje, ale je možné vyzorovat podobnosti mezi definicemi malých a středních podniků různých zemí. USA definovaly malé a střední podniky jako podniky všech sektorů, které zaměstnávají méně než 500 zaměstnanců (United States International Trade Commission, 2010). Podobně Kanada vymezila definici malých a středních podniků na základě počtu placených zaměstnanců, přičemž podnik s nejvýše 99 placenými zaměstnanci je malý podnik, zatímco střední podnik má 100 až 499 placených zaměstnanců (Government of Canada, 2021). Na Novém Zélandu je za malý a střední podnik považován podnik s 19 nebo méně zaměstnanci (Ministry of Economic Development, 2011). Česká republika přejala definici malých a středních podniků od Evropské unie z roku 2005. Ta definuje malé a střední podniky jako podniky, které zaměstnávají nejvýše 250 zaměstnanců s ročním obratem nepřesahujícím 50 milionů EUR nebo které mají roční bilanční sumu nepřesahující 43 milionů EUR. Podniky také musejí být nezávislé, tzn. nemají žádné podíly v jiných podnicích a jiné podniky nemají podíly v daném podniku nebo vlastní méně než 25 % základního kapitálu nebo hlasovacích práv (podle toho, která hodnota je vyšší) v jednom nebo více jiných podnicích a/nebo externí subjekty nadržují více než 25 % základního kapitálu nebo hlasovacích práv (podle toho, která hodnota je vyšší) v daném podniku nebo není propojený s jiným podnikem prostřednictvím fyzické osoby ve smyslu čl. 3 odst. 3. (Evropská komise, 2019).

Obr. č. 2: Rozdělení MSP

Kategorie podniku	Počet zaměstnanců: roční pracovní jednotka (RPJ)	Roční obrat	nebo	Bilanční suma roční rozvahy
<b>Střední podnik</b>	< 250	≤ 50 milionů EUR	nebo	≤ 43 milionů EUR
Malý podnik	< 50	≤ 10 milionů EUR	nebo	≤ 10 milionů EUR
Mikropodnik	< 10	≤ 2 miliony EUR	nebo	≤ 2 miliony EUR

Zdroj: Evropská Komise, 2019

## 2.1 Význam MSP

Ačkoli se definice v jednotlivých zemích liší, tak se akademici, politici a ekonomové shodnou, že malé a střední podniky hrají důležitou roli ve všech zemích. Kromě velkého podílu na HDP jsou malé a střední podniky významným přispěvatelem z hlediska vytváření pracovních příležitostí. Výroční zpráva Evropské komise o výkonu Evropských MSP (Evropská komise, 2015) tvrdí, že malé a střední podniky zaměstnávají více než dvě třetiny z celkového počtu ekonomicky aktivních lidí v zemích Evropské unie, což z nich dělá klíčovou hnací sílu většiny ekonomik v Evropské unii. Vzhledem ke své důležité roli je v některých zemích tento segment základním prvkem strategií na podporu ekonomického růstu a na eliminaci chudoby.

V České republice je role malých a středních podniků pro hospodářský růst zásadní. Malé a střední podniky dominují na českém trhu s podílem 99,8 % z celkového počtu provozoven. Podíl přidané hodnoty malých a středních podniků činí okolo 55 % a podíl zaměstnanců malých a středních podniků na celkovém počtu zaměstnanců podnikatelské sféry v ČR činí okolo 60 % (MPO, 2017).

## 2.2 Mikropodniky

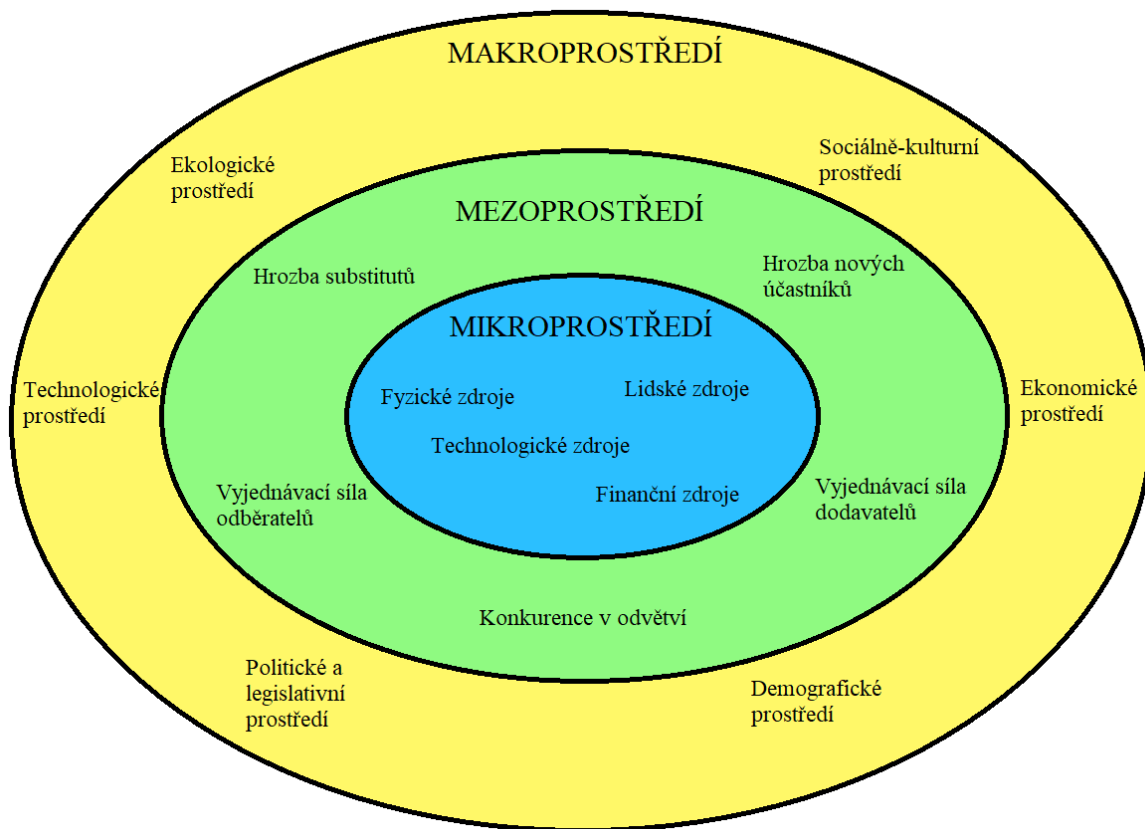
Mikropodniky jsou podmnožinou malých podniků. Jsou obvykle malé a místně zaměřené a poskytují omezené produkty a služby. Většinou jsou založeny na vášni, dovednostech a znalostech majitele a pro většinu z nich existují malé překážky vstupu do podnikání. Mikropodniky jsou pro ekonomiku zásadní, protože poskytují produkty a služby, které jsou důležité pro kvalitu života v komunitách, jako jsou instalatéři, elektrikáři, malí maloobchodníci, účetní, právníci nebo lékaři.

V České republice jsou mikro podniky definovány jako podniky s méně než 10 zaměstnanci nebo podniky, jejichž roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy nepřekračuje 2 miliony EUR. Podnikem se pak rozumí každý subjekt vykonávající hospodářskou činnost bez ohledu na svoji právní formu. Patří tam zejména OSVČ a rodinné podniky, obchodní společnosti nebo sdružení (Evropská komise, 2019). V České republice existuje okolo 1,2 milionu mikropodniků (Český statistický úřad, 2018). Mikropodniky jsou důležitým segmentem české ekonomiky a zahrnují 95 % zaměstnavatelů v soukromém sektoru a vytváří zhruba 58,3 % (1,9 milionu) pracovních míst (Sedláčková, 2019). Mikropodniky jsou klíčovými složkami lokálních ekonomik, které poskytují pracovní příležitosti.

### 3 Postavení podniku v tržním prostředí

V této kapitole bude představeno prostředí podniku, které se skládá z makro, mezo a mikro prostředí. K makroprostředí bude provedena PEST analýza, v mezoprostředí bude provedena Porterova analýza pěti konkurenčních sil a u mikroprostředí bude provedena finanční analýza. Poté bude na základě výstupu z předchozích analýz provedena SWOT analýza.

Obr. č. 3: Části tržního prostředí



Zdroj: Vacík a Šulák, 2001, s. 27, zpracováno autorem

#### 3.1 Makroprostředí podniku

Makroprostředí je komplexní oblast faktorů a podmínek, které ovlivňují všechny účastníky obchodu (zejména spotřebitele, podniky a vlády). Jedná se o sloučení všech sil, které ovlivňují obchodní činnost, ale které jsou v externím prostředí – a mimo přímou kontrolu – jakékoli osoby, společnosti nebo trhu. Makroprostředí je rozsáhlé, dynamické a složité. Představuje komplexní síť vstupů, problémů, akcí, příčin a výsledků, které



se mohou projevit v předvídatelných či nepředvídatelných a bezprecedentních rizicích a výsledcích. (Sievers, 2020)

Jako prostředek k lepšímu porozumění a analýze jeho složitosti lze makroprostředí uspořádat do šesti hlavních faktorů, které ho ovlivňují: socio-kulturní, technologické, ekonomické, politické a legislativní, přírodní a demografické. Těchto šest faktorů spolu souvisí a neustále působí a mění se, avšak tempem, které je pro každý z nich jedinečné. Každý z faktorů působí v daném okamžiku do určité míry na určitý podnik. V závislosti na situaci v podnikání jsou některé faktory důležitější než jiné a některé v jiné době než jiné. Aby byla společnost úspěšná, musí smysluplně rozumět makroprostředí, jeho dopadům a určit, jak se v něm nejlépe orientovat. (Světlík, 2018)

Je také důležité odlišit makroprostředí od trhu. Trh je konstrukce vytvořená člověkem, která spojuje tři hlavní hráče: spotřebitele, podniky a vlády při výměně zboží, služeb nebo nápadů. Trhy rovněž podléhají a jsou ovlivňovány makroprostředím. A tak podnik, který chce porozumět a orientovat se v tržních silách, které ovlivňují jeho podnikání, musí pokračovat v tomto úsilí spolu se snahou porozumět a plánovat dopady makroprostředí.

Šest faktorů vlivu je definováno podle jejich obecné sféry působení. Jediný problém nebo faktor v makroprostředí může být často silně spojen s více než jednou silou, což má za následek složitost a vzájemnou propojenost těchto sil. To zdůrazňuje potřebu rozvíjet kontextové porozumění celému makroprostředí, aby bylo možné porozumět jeho částem. (Sievers, 2020)

Do makroprostředí podniku spadají následující části, které budou dále blíže představeny:

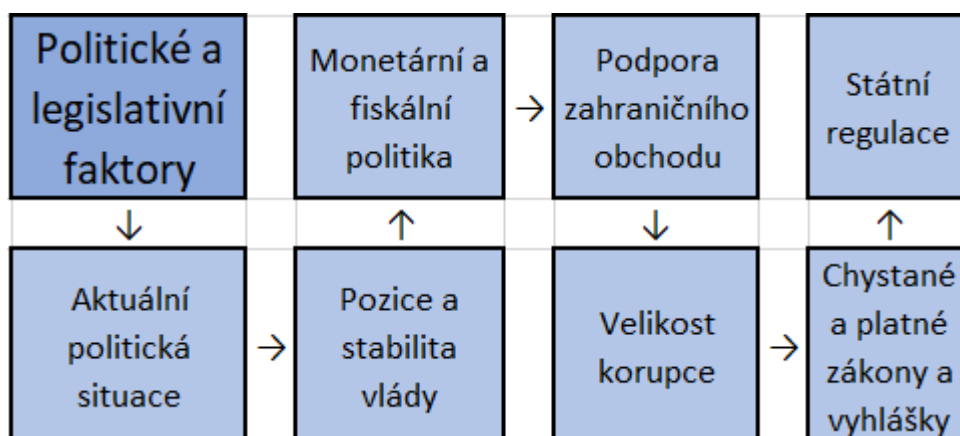
- Politické a legislativní prostředí
- Ekonomické prostředí
- Socio-kulturní prostředí
- Technologické prostředí
- Ekologické prostředí
- Demografické prostředí

### 3.1.1 Politické a legislativní prostředí

Politické a legislativní prostředí spolu úzce souvisejí. Současné politické klima země nebo regionu pomůže definovat budoucí právní a regulační síly. Společnosti mají zájem podporovat zákony a předpisy, které jsou příznivé pro jejich podnikání. Vlády mají zájem na zachování daňových příjmů. Vlády spolu s různými regulačními agenturami vytvářejí a prosazují zákony, předpisy a daně týkající se obchodních praktik, kdy tyto zákony ovlivňují obchodní rozhodnutí a aktivity. Mezinárodní právo, smlouvy, obchodní dohody a zákony a daňové zákony jiných národů budou také ovlivňovat obchodní rozhodnutí a aktivity společností, které podnikají mimo svou domovskou zemi. (Sievers, 2020)

Komplexnost a provázanost politického a legislativního prostředí znázorňuje následující obrázek (obr. č. 4).

Obr. č. 4: Politické a legislativní faktory



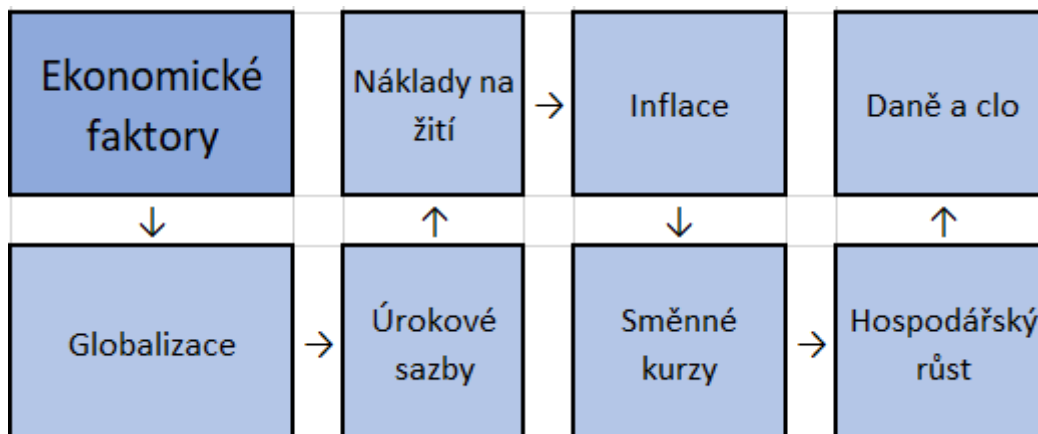
Zdroj: Grasseová, 2010, zpracováno autorem

### 3.1.2 Ekonomické prostředí

Ekonomické prostředí podnikání se týká celkového stavu ekonomiky země / regionu. Má významný dopad na strukturu odvětví a ziskovost jednotlivých firem. Ekonomické faktory odkazují na jejich charakter a směr ekonomického systému, ve kterém firma působí. Přežití podnikání a průmyslu do značné míry závisí na kupní síle lidí, která je závislá na ekonomickém prostředí. (Synek, 2002)

Nejdůležitější faktory ekonomického prostředí jsou znázorněny v následujícím obrázku (obr. č. 5).

Obr. č. 5: Ekonomické faktory



Zdroj: Grasseová, 2010, zpracováno autorem

### 3.1.3 Socio-kulturní prostředí

Sociální prostředí se skládá ze zvyků, životních stylů a hodnot, které charakterizují společnost, ve které firmy působí. Kultura je výsledkem komplexních faktorů, jako je náboženství, jazyk, vzdělání, etické víry atd., sociální třída je identifikována příjmem, povoláním a životním stylem. Socio-kulturní složka prostředí ovlivňuje schopnost firmy získávat zdroje, prodávat své zboží a služby a fungování ve společnosti. To pomáhá malým a středním podnikům identifikovat příležitosti a hrozby pro jejich obchodní organizaci. (Rakesh, 2014)

Nejdůležitější faktory socio-kulturního prostředí jsou znázorněny v následujícím obrázku (obr. č. 6).

Obr. č. 6: Sociálně kulturní faktory



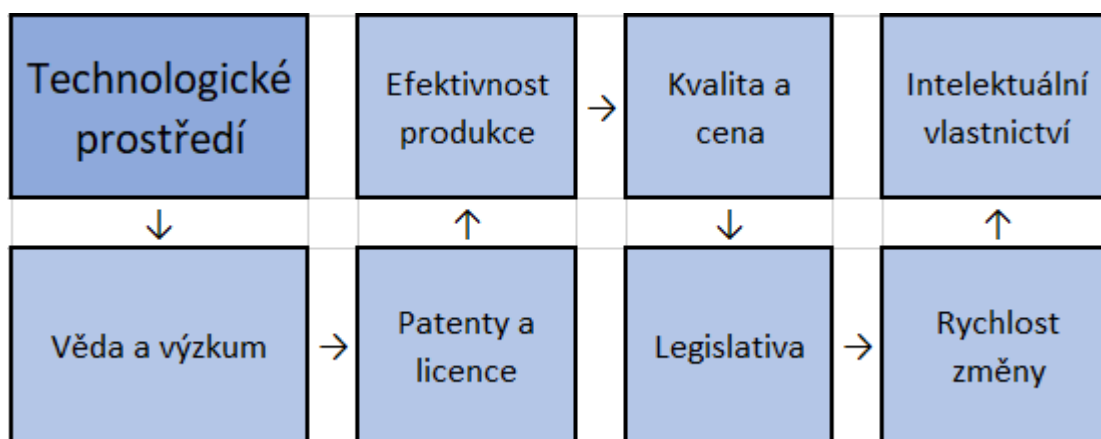
Zdroj: Altaxo, 2019, zpracováno autorem

### 3.1.4 Technologické prostředí

Technologické prostředí se týká inovací v technologiích, které mohou příznivě nebo nepříznivě ovlivnit provoz odvětví a trhu. To se týká automatizace, výzkumu a vývoje a množství technologického povědomí na trhu. Tento faktor zohledňuje všechny události, které ovlivňují technologii. Vzhledem k tomu, že technologie často zastarává během několika měsíců po jejím spuštění, je důležité to zvážit. (Nitank & Trivedi, 2016)

Nejdůležitější faktory technologického prostředí jsou znázorněny v následujícím obrázku (obr. č. 7).

Obr. č. 7: Technologické faktory



Zdroj: Grasseová, 2010, zpracováno autorem

### 3.1.5 Přírodní prostředí

Přírodní prostředí zahrnuje tři hlavní typy vlivu. Prvním z nich jsou přirozeně se vyskytující události, které mají dopad na obchod, společnost a vládu. To zahrnuje předvídatelnější události, jako jsou roční období, a také významné události, které jsou méně předvídatelné, jako jsou sluneční bouře, zemětřesení, bouře (tornáda, cyklóny, hurikány, tajfuny, monzuny / záplavy), sucha, divoké požáry a další významné povětrnostními podmínkami vyvolané události. Jakmile se začaly projevovat dopady globální klimatické krize, zažíváme zvýšené kolísání a nepravidelnost ve výskytu těchto událostí, stejně jako problémy s předvídaním budoucích událostí a jejich dopadů. (Sievers, 2020)

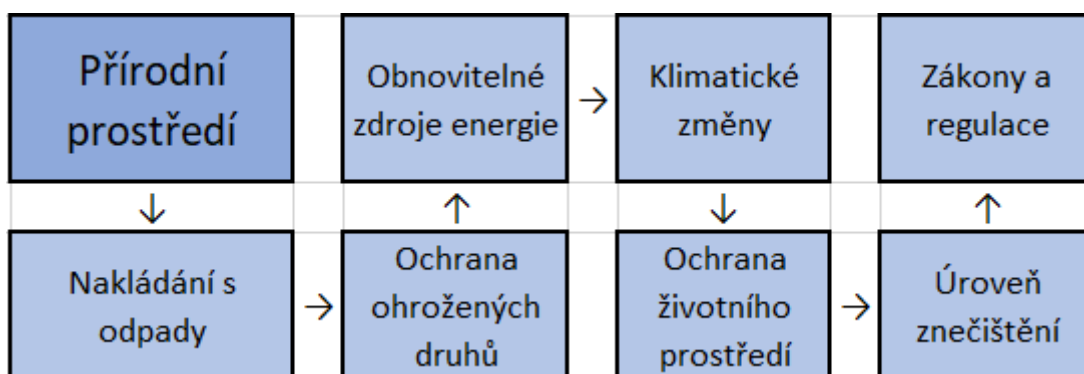
Kategorie přírodního prostředí zahrnuje také přírodní zdroje dostupné našim společnostem, podnikům a vládám. Důležité přírodní zdroje sahají od zdrojů potřebných k životu, jako je zásobování vodou a potravinami (např. rýže, kukuřice a pšenice),

po zdroje vytvářející energii, jako jsou ložiska ropy a zemního plynu, sluneční energie a vítr. Využíváme tisíce konkrétních surovin, které máme ze Země k dispozici v omezeném množství. Neobnovitelné zdroje se v posledním půlstoletí staly stále důležitějšími, protože lidská populace na Zemi se za tu dobu více než zdvojnásobila, což nevyslovitelně zatěžuje omezené dodávky surovin, a tím významně ovlivňuje lidi i společnosti, stejně jako naše tržní systémy, ekonomiky a vlády vytvořené člověkem. (Světlík, 2018)

A konečně, přírodní prostředí zahrnuje také biologické a ekologické problémy, od otázek lidského zdraví a nemocí až po zdraví, pohodu a rovnováhu flóry a fauny Země. Společně tyto tři aspekty tvoří přirozené síly našeho obchodního prostředí.

Nejdůležitější faktory přírodního prostředí jsou znázorněny v následujícím obrázku (obr. č. 8).

Obr. č. 8: Přírodní faktory



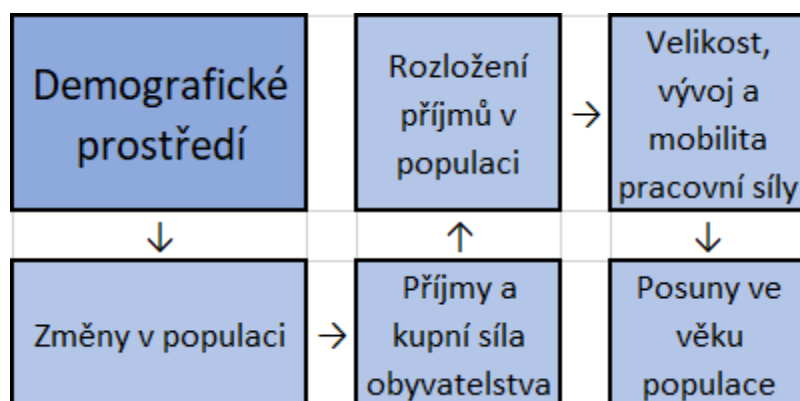
Zdroj: Altaxo, 2019, zpracováno autorem

### 3.1.6 Demografické prostředí

Demografie označuje studium lidské populace z hlediska velikosti, hustoty, polohy, věku, pohlaví, rasy a povolání. Toto je velmi důležitý faktor pro firmy a pomáhá rozdělit populaci na segmenty trhu a cílové trhy. Každý segment má jiné charakteristiky a hodnoty, které považuje za důležité. To může být výhodné pro firmu, protože se může rozhodnout, komu by jejich produkt nejvíce prospěl, a přizpůsobit svůj marketingový plán tak, aby přilákal tento segment. Demografie pokrývá mnoho aspektů, které jsou pro firmy důležité, včetně dynamiky rodiny, geografických posunů a změn pracovních sil. (Světlík, 2018)

Nejdůležitější faktory demografického prostředí jsou znázorněny v následujícím obrázku (obr. č. 9).

Obr. č. 9: Demografické faktory



Zdroj: Světlík, 2018, zpracováno autorem

### 3.1.7 PEST analýza

PEST analýza je nástroj používaný v podnikání k získání informací o makroprostředí společnosti. Tyto informace lze využít k předpovědi možných výhledů do budoucna, které by mohly ovlivnit provoz podniku. Tento nástroj analyzuje vliv a podmínky určeného prostředí a je cenným nástrojem pro strategické plánování. Analýza PEST zahrnuje čtyři faktory: politické, ekonomické, sociální a technologické a všechny jsou vzájemně závislé. Tyto faktory již byly popsány v minulé kapitole „makroprostředí podniku“. (Grasseová, 2010)

Analýzu PEST lze také rozšířit o další dvě kategorie, kterými jsou právní a environmentální faktory. Právní faktory mohou ovlivnit fungování a náklady společnosti a zahrnují například protisoutěžní právo, pracovní právo a právo na ochranu zdraví a bezpečnost. Faktory životního prostředí zohledňují environmentální aspekty, jako je změna klimatu. Povědomí o dopadech změny klimatu má dopad na to, jak společnosti fungují a co nabízejí zákazníkům. Právní a environmentální faktory mění analýzu PEST na analýzu PESTLE.

## 3.2 Mezoprostředí

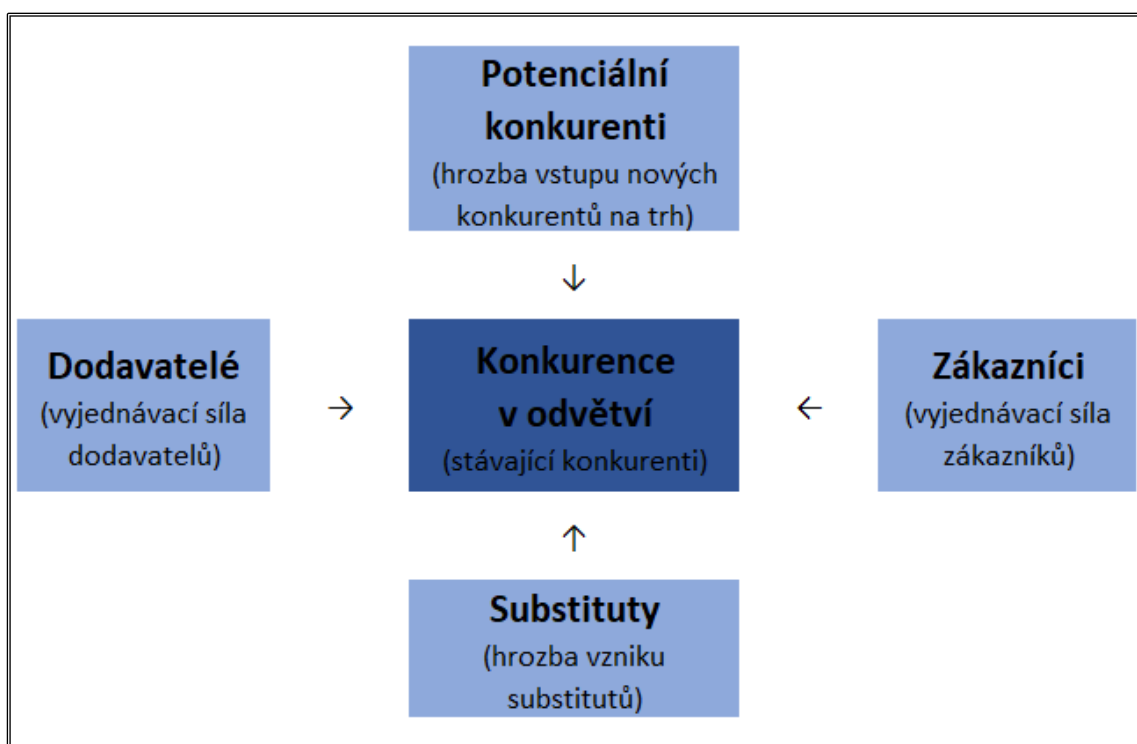
Mezoprostředí je konkurenční prostředí firmy, které firma může částečně ovlivňovat. Do tohoto prostředí patří například dodavatelé, zprostředkovatelé, finanční instituce, distributoři, zákazníci, ostatní veřejnost a konkurenční firmy. Velikost vlivu firmy a její odolnost proti vlivům je závislá na zdrojích a možnostech firmy (finančních, výrobní kapacitou, technologickou úrovní, úrovní managementu aj.). (Světlík, 2018)

### 3.2.1 Porterův model pěti konkurenčních sil

Porterova analýza pěti konkurenčních sil je rámec, který pomáhá analyzovat úroveň konkurence v určitém odvětví. Je užitečný zejména při zahájení nového podnikání nebo při vstupu do nového odvětví. Podle tohoto rámce konkurenceschopnost nepochází pouze od vlastní konkurence podniku. Stav konkurence v odvětví závisí na pěti základních silách: hrozba nových účastníků, vyjednávací síla dodavatelů, vyjednávací síla odběratelů, hrozba substitutů a stávající konkurence v odvětví. Kolektivní síla těchto sil určuje potenciál zisku v odvětví, a tím i jeho atraktivitu. Pokud je těchto pět sil intenzivních (např. letecký průmysl), téměř žádná společnost v tomto odvětví nezíská atraktivní návratnost investic. Jsou-li však síly mírné, existuje prostor pro vyšší návratnost. (Hill & Jones, 2010; Veber, 1998)

Porterovo pět sil a jejich působení je graficky znázorněno na obrázku níže (obr. č. 10).

Obr. č. 10: Porterův model pěti konkurenčních sil



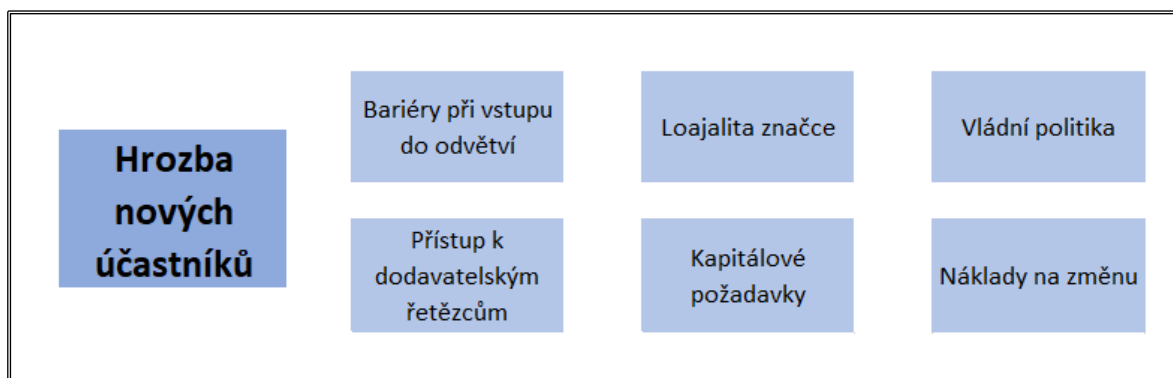
Zdroj: Fištrón, 2016, zpracováno autorem

#### **Hrozba nových účastníků**

Noví účastníci v oboru přinášejí nové kapacity a touhu získat podíl na trhu. Závažnost hrozby závisí na překážkách vstupu do určitého odvětví. Čím vyšší jsou tyto překážky vstupu, tím menší je hrozba pro stávající hráče. Příklady překážek vstupu na trh jsou

potřeba úspor z rozsahu nebo potřeba kumulativních zkušeností. Další příklady ovlivňující vstup nových účastníků na trh jsou znázorněny v obrázku níže (obr. č. 11). (Cimbálníková, 2012)

Obr. č. 11: Hrozba nových účastníků

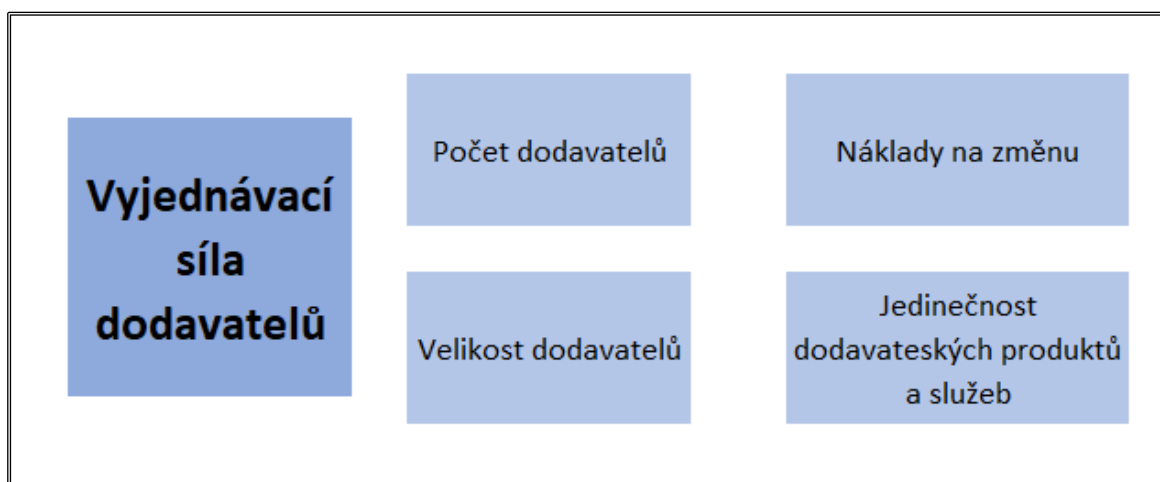


Zdroj: MindTools, 2016, zpracováno autorem

### Vyjednávací síla dodavatelů

Tato síla analyzuje, jakou moc a kontrolu má dodavatel společnosti (známý také jako trh vstupů) nad potenciálem zvyšování cen nebo snižováním kvality nakupovaného zboží nebo služeb, což by zase snižovalo potenciál ziskovosti odvětví. Koncentrace dodavatelů a dostupnost náhradních dodavatelů jsou důležitými faktory při určování dodavatelské síly. Čím méně jich je, tím více síly mají. Podniky jsou v lepší pozici, když existuje velké množství dodavatelů. Zdroje dodavatelské síly zahrnují také přítomnost dostupných náhrad nebo sílu jejich distribučních kanálů. Další příklady faktorů ovlivňujících vyjednávací sílu dodavatelů je možné vidět v obrázku níže (obr. č. 12). (Blažková, 2007)

Obr. č. 12: Vyjednávací síla dodavatelů



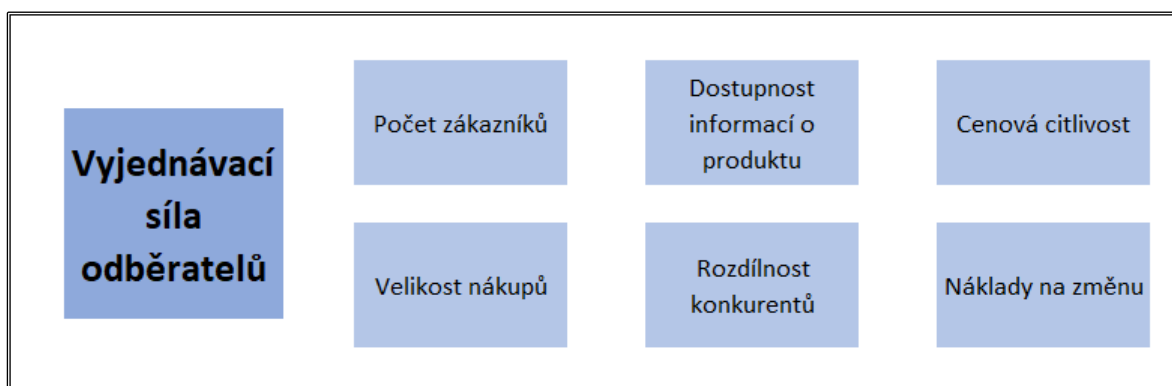
Zdroj: MindTools, 2016, zpracováno autorem



## Vyjednávací síla odběratelů

Vyjednávací síla odběratelů je také popisována jako trh výstupů. Tato síla analyzuje, do jaké míry jsou zákazníci schopni vyvinout tlak na společnost, což také ovlivňuje citlivost zákazníka na cenové změny. Zákazníci mají spoustu síly, když jich je hodně a když mají mnoho alternativ k nákupu. Navíc by pro ně mělo být snadné přejít od jedné společnosti ke druhé. Nákupní síla je nízká, pokud zákazníci nakupují produkty v malém množství, jednájí nezávisle a když se produkt prodejce velmi liší od konkurence. Internet umožnil zákazníkům být informovanější, a proto silnější. Zákazníci mohou snadno porovnávat ceny online, získat informace o nejrůznějších produktech a okamžitě získat přístup k nabídkám od jiných společností. Společnosti mohou přijmout opatření ke snížení kupní síly, například implementací věrnostních programů nebo rozlišením svých produktů a služeb. Faktory ovlivňující vyjednávací sílu odběratelů jsou zobrazeny v obrázku níže (obr. č. 13). (Grasseová, 2010; Molnár, 2012)

Obr. č. 13: Vyjednávací síla odběratelů



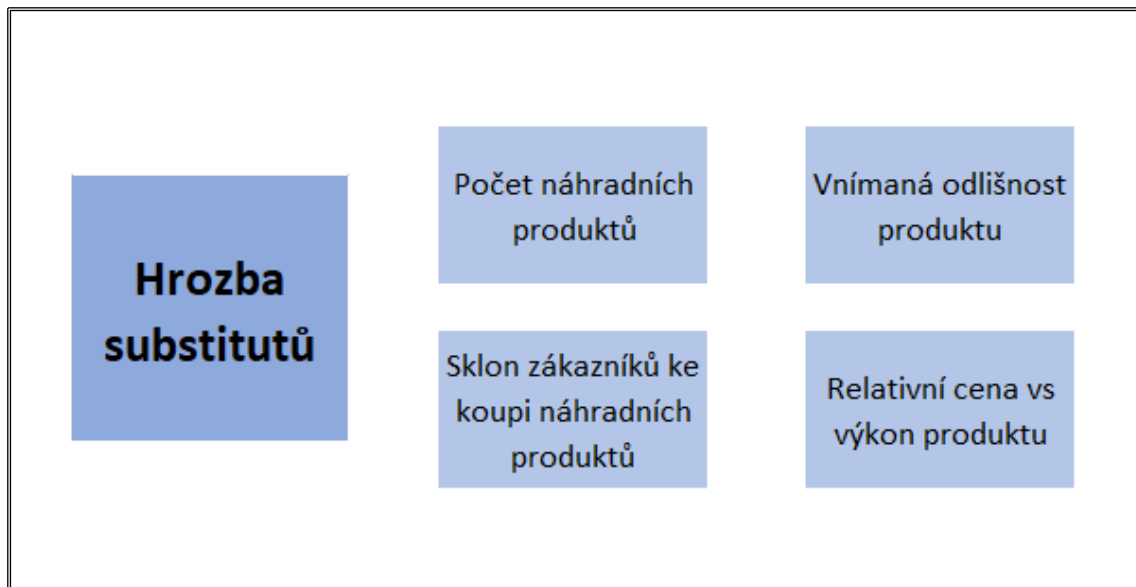
Zdroj: Keřkovský, 2003, zpracováno autorem

## Hrozba substitutů

Existence produktů mimo oblast společných hranic produktů zvyšuje sklon zákazníků přejít na alternativy. Abychom mohli tyto alternativy objevit, měli bychom se dívat dále než na podobné výrobky, které jsou odlišně označeny konkurencí. Místo toho by měl být brán v úvahu každý produkt, který slouží podobné potřebě zákazníků. Energetický nápoj, jako je například Redbull, se obvykle nepovažuje za konkurenta značek kávy, jako je Nespresso nebo Starbucks. Jelikož však káva i energetický nápoj splňují podobnou potřebu (tj. zůstat vzhůru / získat energii), zákazníci by mohli být ochotni přejít z jednoho na druhý, pokud mají pocit, že ceny kávy nebo energetických nápojů příliš rostou. To v konečném důsledku ovlivní ziskovost daného odvětví a mělo by se to proto brát

v úvahu také při hodnocení atraktivitu tohoto odvětví. Faktory ovlivňující hrozbu substitutů jsou zobrazeny v obrázku níže (obr. č. 14). (Grasseová, 2010; Porter, 1994)

Obr. č. 14: Hrozba substitutů



Zdroj: MindTools, 2016, zpracováno autorem

### **Konkurence v odvětví**

Tato poslední síla Porterových pěti sil zkoumá, jak intenzivní je aktuální konkurence na trhu. Ta je určena počtem stávajících konkurentů a tím, co je každý konkurent schopen dělat. Konkurence je vysoká, když existuje spousta konkurentů, kteří mají zhruba stejnou velikost a výkon, když průmysl roste pomalu a když spotřebitelé mohou snadno přejít ke konkurenci za nízké náklady. Dobrým ukazatelem konkurenčního soupeření je poměr koncentrace průmyslového odvětví. Čím nižší je tento poměr, tím pravděpodobněji bude intenzivnější konkurence. Je-li vysoká konkurence, je pravděpodobné, že se konkurenti aktivně zapojí do reklamy a cenových válek, což může poškodit hospodářský výsledek firmy. Kromě toho bude konkurence intenzivnější, když budou vysoké bariéry odchodu z odvětví, což bude nutit společnosti k tomu, aby v tomto odvětví zůstali, i když marže klesají. Těmito překážkami v odchodu mohou být například dlouhodobé úvěrové smlouvy a vysoké fixní náklady. Shrnutí faktorů ovlivňující konkurenci v odvětví je možné vidět v obrázku níže (obr. č. 15). (Mikoláš, 2005; Kotler & Armstrong, 2004)

Obr. č. 15: Konkurence v odvětví



Zdroj: MindTools, 2016, zpracováno autorem

### 3.3 Mikroprostředí podniku

Přežití podniku závisí na jeho silných stránkách a přizpůsobivosti prostředí. Vnitřní silné stránky představují jeho mikroprostředí. Skládá se z finančních, fyzických, lidských a technologických zdrojů.

Finanční zdroje představují finanční sílu společnosti. Fondy jsou alokovány na činnosti, které maximalizují výstup při minimálních nákladech, tj. optimální alokace finančních zdrojů.

Fyzické zdroje představují fyzická aktiva, jako jsou továrny, stroje, budovy atd., které převádějí vstupy na výstupy.

Lidské zdroje představují pracovní sílu se specializovanými znalostmi, která vykonává obchodní činnosti. Také stojí za operativními a manažerskými rozhodnutími.

Technologické zdroje představují technické know-how používané k výrobě zboží a služeb. Vnitřní prostředí se skládá z kontrolovatelných faktorů, které lze upravit podle potřeb vnějšího prostředí. (Tanuja, 2018)

#### 3.3.1 Finanční analýza

Finanční analýza kontroluje informace nalezené ve finančních výkazech, aby mohla firma činit informovaná rozhodnutí o podnikání. Lze analyzovat mimo jiné výkaz zisku a ztráty, výkaz nerozděleného zisku, rozvahu a výkaz peněžních toků. Informace získané z této analýzy mohou být přínosem pro rozhodování interních i externích zúčastněných stran a mohou společnosti poskytnout cenné informace o celkovém výkonu a konkrétních oblastech pro zlepšení. Analýza jim může pomoci s rozpočtováním, s rozhodnutím, kde

snížit náklady, jak zvýšit výnosy, a s budoucími kapitálovými investicemi. (Doležal, Horák, Horáková, Fireš, & Míková, 1992)

Při zvažování výsledků analýzy je důležité, aby společnost pochopila, že produkovaná data je třeba porovnávat s ostatními v rámci odvětví a blízkými konkurenty. Společnost by měla také zvážit své minulé zkušenosti a to, jak analýza odpovídá současným a budoucím očekáváním výkonu. Pro rozhodování se používají tři běžné analytické nástroje: horizontální analýza, vertikální analýza a poměrové ukazatele.

### **Horizontální analýza (Analýza trendů)**

Horizontální analýza (známá také jako analýza trendů) sleduje trendy v čase v různých řádkových položkách finančních výkazů. Společnost se podívá na jedno období (obvykle rok) a porovná ho s jiným obdobím. Společnost může například porovnat tržby z aktuálního roku s tržbami z předchozího roku. Trend položek v této účetní závěrce může společnosti poskytnout cenné informace o celkovém výkonu a konkrétních oblastech pro zlepšení. Nejlepší je provést horizontální analýzu informací za více období, aby se zjistilo, jak dochází ke změnám u jednotlivých řádkových položek. Pokud se nepoužívá více období, může být obtížné určit trend. Rok používaný pro účely srovnání se nazývá základní rok (obvykle předchozí období). Rok srovnání pro horizontální analýzu je analyzován na absolutní a procentní změny oproti základnímu roku. (Scholleová, 2012)

Absolutní změna se zjistí tak, že se vezme hodnota v základním roce a odečte se od hodnoty v roce analýzy.

Vzorec 1: Absolutní změna v horizontální analýze

$$\text{Absolutní změna} = \text{hodnota v roce analýzy} - \text{hodnota v základním roce}$$

Procentuální změna se zjistí tak, že se vezme absolutní změna, vydělí se hodnotou základního roku a poté se vynásobí 100.

Vzorec 2: Procentuální změna v horizontální analýze

$$\text{Procentuální změna} = \left( \frac{\text{absolutní změna}}{\text{hodnota v základním roce}} \right) * 100$$

## Vertikální analýza

Vertikální analýza ukazuje srovnání řádkové položky ve výkazu s jinou řádkovou položkou ve stejném výkazu. Společnost může například porovnat hotovost s celkovými aktivy v běžném roce. To společnosti umožňuje zjistit, jaké procento hotovosti (srovnávací řádková položka) tvoří celková aktiva (základní částka) během daného období. To se liší od horizontální analýzy, která porovnává napříč roky. Vertikální analýza porovnává řádkové položky v rámci výkazu v aktuálním roce. To může podniku pomoci zjistit, kolik z jedné položky přispívá k celkovým operacím. Například společnost může chtít vědět, kolik zásob přispívá k celkovým aktivům. Tyto informace pak mohou použít k obchodním rozhodnutím, jako je příprava rozpočtu, snížení nákladů, zvýšení výnosů nebo kapitálové investice. (Grünwald, 2007)

Vzorec pro určení procenta běžné velikosti je:

Vzorec 3: Podíl na celku ve vertikální analýze

$$\text{Podíl na celku} = \left( \frac{\text{srovnávací částka}}{\text{základní částka}} \right) * 100$$

## Analýza poměrových ukazatelů

Finanční výkazy obecně nestačí k tomu, aby poskytovaly informace samotným investorům; čísla obsažená v těchto dokumentech je třeba uvádět do souvislostí, aby investoři mohli lépe porozumět různým aspektům fungování společnosti. Analýza poměrových ukazatelů je jednou z metod, kterou může investor použít k získání tohoto porozumění.

Existují různé typy finančních poměrových ukazatelů seskupených podle jejich relevance pro různé aspekty podnikání společnosti a podle jejich zájmu pro různé cílové skupiny. Finanční poměrové ukazatele mohou interně využívat manažeři v rámci firmy, současní a potenciální akcionáři a věřitelé firmy a další osoby, kteří mají zájem porozumět silným a slabým stránkám společnosti, zejména ve srovnání v čase nebo ve srovnání s jinými společnostmi. (Lumen Learning, 2015 a)

### Typy poměrových ukazatelů

- Ukazatele rentability
- Ukazatele likvidit

- Ukazatele aktivity
- Ukazatele zadluženosti (Růčková, 2011)

### Ukazatele rentability

Poměry ziskovosti jsou finanční metriky používané analytiky a investory k měření a hodnocení schopnosti společnosti generovat příjem (zisk) ve vztahu k výnosům, rozvahovým aktivům, provozním nákladům a vlastnímu kapitálu akcionářů během určitého časového období. Ukazují, jak dobře společnost využívá svá aktiva k vytváření zisku a hodnoty pro akcionáře. (Růčková, 2011)

Nejčastějšími ukazateli rentability jsou:

- Rentabilita celkového vloženého kapitálu (return on assets)
- Ukazatel rentability vlastního kapitálu (return on equity)
- Ukazatel rentability nákladů (return on costs) (Kislingerová & Hnilica, 2005)

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

Rentabilita celkového vloženého kapitálu (ROA) se zjistí vydělením čistého příjmu celkovými aktivy. Čím vyšší je poměr, tím lépe společnost využívá svá aktiva k vytváření příjmů. ROA byla vyvinuta DuPontem, aby ukázal, jak efektivně jsou aktiva využívána. Je to také měřítko toho, do jaké míry se společnost při vytváření zisku spoléhá na aktiva. (Lumen Learning, 2015 b)

Vzorec 4: Rentabilita celkového vloženého kapitálu

$$ROA = \frac{\text{zisk před zdaněním}}{\text{celkový vložený kapitál}}$$

### **Ukazatel rentability vlastního kapitálu (ROE)**

Rentabilita kapitálu (ROE) je finanční poměr, který měří, jak efektivní je společnost při generování zisků z fondů do ní investovaných. Společnost s vysokou ROE odvádí dobrou práci, když přeměňuje kapitál investovaný do ní na zisk, a společnost s nízkou ROE špatnou práci. Stejně jako mnoho jiných poměrů však neexistuje standardní způsob, jak definovat dobrý ROE nebo špatný ROE. Vyšší poměry jsou lepší, ale to, co se počítá jako „dobré“, se liší podle společnosti, odvětví a ekonomického prostředí. (Lumen Learning, 2015 b)

Vzorec 5: Rentabilita vlastního kapitálu

$$ROE = \frac{\text{zisk po zdanění}}{\text{vlastní kapitál}}$$

### **Ukazatel rentability nákladů (ROC)**

Návratnost nákladů (ROC) je jedním z ukazatelů ziskovosti. Vyjadřuje částku zisku připadající na jednotku celkových nákladů. (Růčková, 2011)

Vzorec 6: Rentabilita nákladů

$$ROC = \frac{\text{zisk}}{\text{celkové náklady}}$$

### Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity jsou důležitou třídou poměrových ukazatelů používaných k určení schopnosti dlužníka splácet stávající závazky bez použití externího kapitálu. Ukazatele likvidity měří schopnost společnosti platit závazky a její velikost bezpečností rezervy prostřednictvím výpočtu běžné likvidity (current ratio), pohotové likvidity (quick asset ratio) a okamžité likvidity (cash position ratio). (Růčková, 2011; Kislingerová, 2001)

### **Běžná likvidita**

Běžná likvidita je finanční poměr, který měří, zda firma má nebo nemá dostatek zdrojů na splácení svých dluhů v příštích 12 měsících. Porovnává krátkodobá aktiva firmy s jejími krátkodobými závazky. Čím je běžná likvidita větší, tím je větší pravděpodobnost má podnik dostatečnou platební schopnost. (Růčková, 2011)

Vyjadřuje se takto:

Vzorec 7: Běžná likvidita

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

### **Pohotová likvidita**

Pohotová likvidita měří schopnost společnosti použít svoji hotovost nebo oběžná aktiva k okamžitému splacení svých současných závazků. Oběžná zahrnují ta krátkodobá aktiva, která lze pravděpodobně rychle převést na hotovost v blízkosti jejich účetní hodnoty. (Sedláček, 2005)

Společnost s pohotovou likviditou menší než 1 nemůže splatit své současné závazky. (Růčková, 2011)

Vzorec 8: Pohotov likvidita

$$\text{Pohotov likvidita} = \frac{\text{obžn aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krtkodob závazky}}$$

### **Okamžit likvidita**

Okamžit likvidita je měřítkem likvidity společnosti, konkrtn poměru celkov hotovosti a peněžních ekvivalentů společnosti k jejím souasnm závazkům. Metrika vypotv schopnost společnosti splácet krtkodob závazky hotovostí nebo prostředky blízkými hotovosti, například snadno obchodovatelnými cennými papíry. Tyto informace jsou užitcn pro věřitele, když se rozhodnou, kolik peněž, pokud vůbec, by byli ochotni půjčit společnosti. (Růčková, 2011)

Vzorec 9: Okamžit likvidita

$$\text{Okamžit likvidita} = \frac{\text{pohotov platební prostředky}}{\text{okamžit splatn závazky}}$$

### Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity je typ finann metriky, kter ukazuje, jak efektivn společnost využívá aktiva ve své rozvaze k vytváření výnosů a hotovosti. Poměry aktivity, bžn oznaovan jako poměry uinnosti, pomáhj analytikům měřit, jak společnost zachází se zásobami, což je klíčem k její provozn plynulosti a celkovému fiskálnímu stavu. (Sedlcek, 2005)

- Obrat celkových aktiv
- Ukazatel obratu dlouhodobého majetku
- Ukazatel obratu zásob
- Poměr obratu pohledávek

### **Obrat celkových aktiv**

Poměr obratu celkových aktiv se vypot jako tržby ve srovnání s celkovými aktivy. Jinými slovy, zobrazuje schopnost podniku generovat pjmy. Pomáhá investorům pochopit efektivitu podniků pri generování výnosů pomocí jejich aktiv. (Sedlcek, 2005; Kislingerová, 2001)



Vzorec 10: Obrat celkových aktiv

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}}$$

### **Ukazatel obratu dlouhodobého majetku**

Ukazatel obratu dlouhodobého majetku měří efektivitu podnikání při využívání jeho stálých aktiv. Ukazuje, jak podnik využívá dlouhodobý majetek k vytváření výnosů. Na rozdíl od poměru obratu celkových aktiv, který se zaměřuje na celková aktiva, se poměr obratu fixních aktiv zaměřuje pouze na fixní aktiva využívaného podniku. Když poměr obratu fixních aktiv klesá, je to jen výsledek nadměrných investic do jakýchkoli fixních aktiv, jako je továrna nebo zařízení. (Ramachandran, 2017)

Vzorec 11: Obrat dlouhodobého majetku

$$\text{Obrat dlouhodobého majetku} = \frac{\text{tržby}}{\text{dlouhodobý majetek}}$$

### **Ukazatel obratu zásob**

U firmy, která má zásoby, tento vzorec poměru aktivity ukazuje, kolikrát byly zásoby vyprodány úplně v jednom účetním období. (Ramachandran, 2017)

Vzorec 12: Obrat zásob

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

### **Poměr obratu pohledávek**

Poměr obratu pohledávek ukazuje, jak dobrý je podnik v poskytování úvěrů svým zákazníkům a vymáhání dluhů. Pro výpočet poměru obratu pohledávek se bere v úvahu pouze tržba z pohledávek, nikoli prodej v hotovosti. Vyšší poměr znamená, že zákazníci platí včas, což pomáhá udržovat peněžní tok a splácení dluhů firmy, platů zaměstnanců atd. Je to dobré znamení, když je poměr obratu pohledávek na vyšší straně, protože dluhy jsou spláceny včas, místo aby byly odepsány. Ukazuje to zdravý obchodní model. (Ramachandran, 2017)

Vzorec 13: Poměr obratu pohledávek

$$\text{Poměr obratu pohledávek} = \frac{\text{tržby z pohledávek}}{\text{pohledávky}}$$

### Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti jsou klíčovou metrikou používanou k měření schopnosti podniku dostát svým dlouhodobým dluhovým závazkům a jsou často využívány potenciálními obchodními věřiteli. Míra solventnosti ukazuje, zda je peněžní tok společnosti dostatečný ke splnění jejích dlouhodobých závazků, a je tedy měřítkem jejího finančního zdraví. Nepříznivý poměr může naznačovat určitou pravděpodobnost, že společnost neplní své dluhové závazky. Hlavními ukazateli zadluženosti je celková zadluženost, poměr úrokového krytí a koeficient zadluženosti. (Kislingerová & Hnilica, 2005; Růčková, 2011)

### **Celková zadluženost**

Celková zadluženost je poměr, který definuje celkovou částku dluhu ve vztahu k aktivům ve vlastnictví společnosti. Pomocí této metriky mohou analytici porovnat zadluženost jiných společností ve stejném odvětví. Tyto informace mohou odrážet, jak je společnost finančně stabilní. Čím vyšší je poměr, tím vyšší je riziko investování do této společnosti. (Sedláček, 2005; Růčková, 2011)

Vzorec 14: Celková zadluženost

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

### **Poměr úrokového krytí**

Poměr úrokového krytí je poměr dluhu a ziskovosti používaný k určení, jak snadno může společnost platit úroky ze svého nesplaceného dluhu. Poměr úrokového krytí lze vypočítat vydělením zisku společnosti před úroky a zdaněním (EBIT) jejími nákladovými úroky během daného období. (Růčková, 2011)

Vzorec 15: Úrokové krytí

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{nákladové úroky}}$$

### Koeficient zadluženosti

Koeficient zadluženosti je důležitá metrika používaná v podnikových financích. Jde o měřítko míry, v jaké společnost financuje své operace prostřednictvím cizího kapitálu oproti vlastnímu kapitálu. Přesněji řečeno odráží schopnost vlastního kapitálu pokrýt všechny nesplacené dluhy v případě hospodářského útlumu. (Sedláček, 2005)

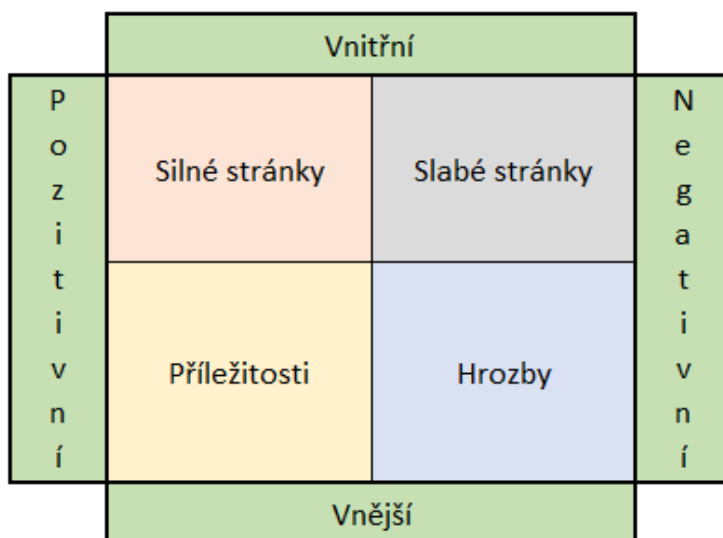
Vzorec 16: Koeficient zadluženosti

$$\text{Koeficient zadluženosti} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{vlastní kapitál}}$$

### 3.3.2 SWOT analýza

SWOT analýza znamená Strengths (silné stránky), Weaknesses (Slabé stránky), Opportunities (Příležitosti) a Threats (Hrozby). Je to nástroj široce používaný pro hodnocení současné situace společnosti. SWOT analýza také slouží jako sumarizační nástroj, který umožňuje společnosti pochopit její vnitřní silné a slabé stránky (pocházející z mikroprostředí), stejně jako její vnější příležitosti a hrozby (pocházející z makro a mezoprostředí – PEST analýza a Porterova analýza pěti konkurenčních sil). (MindTools, 2016 b)

Obr. č. 16: Matice SWOT



Zdroj: Blažková, 2007, zpracováno autorem

### **Silné stránky**

Silné stránky jsou definovány jako interní schopnosti společnosti, které mohou sestávat z know-how, motivace, technických dovedností a obchodních dovedností. K využití příležitostí jsou nutné vnitřní silné stránky, nebo na druhé straně mohou být faktorem, jak se vyhnout hrozbám a budoucím obtížím.

Otázky, které se používají k definování silných stránek v rámci projektu, organizace nebo instituce, mohou být (Schall, 2014):

- Jaké jsou aktivity, které vaše firma nebo organizace dělá dobře?
- Co ovlivňuje vaše zákazníky, aby u vás nakupovali?
- Čím se liší vaše firma nebo organizace na trhu?
- Jaké jsou faktory, které ovlivňují vaše živobytí?

### **Slabé stránky**

Slabé stránky jsou klasifikovány jako interní aktiva, která oslabují konkurenční pozici projektu, organizace nebo instituce. Slabiny narušují účinné využívání stávajících nebo budoucích tržních příležitostí. Slabé stránky se mohou skládat z omezeného know-how, nedostatečných dovedností a technik a chybných informací týkajících se příležitostí. (Schall, 2014)

Otázky, které se používají k definování slabých stránek v rámci projektu, organizace nebo instituce, mohou být (Schall, 2014):

- Jaké oblasti vašeho projektu, organizace nebo instituce vám způsobují obavy?
- Které oblasti nebo problémy jsou pro vaše podnikání důležité?
- Jaké jsou oblasti ve vašem podnikání, které nenaplňují váš potenciál?
- Která část vašeho projektu, organizace nebo instituce vyžaduje zlepšení?

### **Příležitosti**

Příležitosti pro projekt, organizaci nebo instituci jsou vytvářeny v oblastech s konkurenční výhodou oproti ostatním účastníkům. Vedení nebo lidé odpovědní za projekt se musí naučit využívat příležitosti, pro výkon a zájmy svého podnikání. Schopnost využít tyto příležitosti je založena na vnitřních faktorech podnikání. Příležitosti zahrnují faktory, jako jsou vnější vlivy, které jsou buď závislé na dané příležitosti, nebo mohou být někdy ovlivněny podnikáním. Dalšími okolnostmi, které mají vliv na příležitosti, jsou trendy, postoje a přístupy. (Schall, 2014)

Otázky, které se používají k definování příležitostí v rámci projektu, organizace nebo instituce, mohou být (Schall, 2014):

- Jaké příležitosti jsou na trhu k dispozici? Které z nich může podnik využít, nyní i v budoucnu?
- Existuje možnost omezit nebo proniknout na nové trhy se stávajícími produkty a službami?
- Existují příležitosti ke zlepšení výkonu vašeho podnikání s vašimi současnými aktivitami?
- Které nové produkty a služby lze vyvinout a přidat, aby se využily příležitosti?

### **Hrozby**

Hrozby jsou vnější faktory, které ovlivňují podnikání, a to nejen z negativního hlediska. Hrozby mohou být pro podnik také výzvou a vyžadují určitou formu vynalézavých obchodních praktik, jako je změna postupů nebo přístupů k projektu, organizace nebo instituce. (Schall, 2014)

Otázky, které se používají k definování hrozeb v rámci projektu, organizace nebo instituce, mohou být (Schall, 2014):

- Došlo v odvětví, v němž podnikáte, k nějakým zásadním změnám?
- Jaká opatření podnikáte, abyste čelili těmto hrozbám?
- Máte znalosti o existujících nebo nových konkurentech na trhu?

### **3.3.3 TOWS analýza**

Analýza TOWS je variantou SWOT analýzy a je zkratkou pro Hrozby, Příležitosti, Slabé a Silné stránky.

Podobně jako SWOT analýza, TOWS analýza zahrnuje silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby organizace, ale na rozdíl od SWOT analýzy ukazuje také vztahy mezi různými faktory a kategoriemi. Například konkrétní hrozba může způsobit, že slabost bude mnohem významnější. Analýza TOWS se snaží sladit vnitřní faktory s vnějšími, aby pomohla identifikovat relevantní strategické možnosti, které by organizace mohla sledovat. Může pomoci organizaci zjistit, jak využívat příležitosti, snižovat hrozby, překonávat slabosti a využívat jakékoli silné stránky. (Wehrich, 1982)

TOWS je běžně používaný nástroj strategického plánování a může organizaci přidat skutečnou hodnotu a pomoci posunout strategické plánování o krok dále. Níže je uveden příklad matice TOWS.

Obr. č. 17: Matice TOWS

Matice TOWS		Interní analýza	
		Silné stránky	Slabé stránky
Externí analýza	Příležitosti	<b>S-O strategie:</b> Vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek společnosti	<b>W-O strategie:</b> Odstranění slabin pro vznik nových příležitostí
	Hrozby	<b>S-T strategie:</b> Použití silných stránek pro zamezení hrozeb	<b>W-T strategie:</b> Vývoj strategií, díky nimž je možné omezit hrozby ohrožující naše slabé stránky

Zdroj: Eckhardtová, 2014, zpracováno autorem

Analýza TOWS umožňuje organizaci sladit její vnitřní silné stránky a vnější příležitosti (SO) k rozvoji „maxi-maxi“ strategií – těch, které mají největší potenciál úspěchu. Například silné stránky, jako je vysoká známost značky nebo loajalita zákazníků, lze kombinovat s možností zavést nový produkt nebo službu. (Wehrich, 1982)

Na druhé straně zdůrazňuje zranitelnost organizace vůči hrozbám na základě jejich slabých stránek a usnadňuje vývoj strategií, které je minimalizují a vyhnou se hrozbám (WT) - „mini-mini“ strategie. Takové strategie by například mohly zahrnovat rozvoj strategických aliancí nebo drastičtější strategií by mohlo být úplné stažení z konkrétního trhu. (Wehrich, 1982)

Mezi tím jsou strategie mini-maxi (WO) a maxi-mini (ST), které jsou navrženy tak, aby posilovaly slabosti, využívaly příležitosti a minimalizovaly hrozby využívající silné stránky. Příkladem mini-maxi strategie (WO) je, že organizace by mohla identifikovat příležitost outsourcovat některé aspekty svých obchodních operací a překonat tak slabost nedostatku konkrétních dovedností v organizaci. (Wehrich, 1982)

Je důležité si uvědomit, že analýza TOWS nebude ukazovat na to, jakou konkrétní strategii je třeba přijmout, ale zaměřuje pozornost na oblasti, kde je vyžadována akce, a naznačuje určitou povahu této akce. (Wehrich, 1982)



## 4 Praktická část

V této kapitole bude provedena PEST analýza, Porterova analýza pěti konkurenčních sil, finanční analýza, analýza interního prostředí podniku, SWOT analýza a TOWS analýza na základě vypracovaného teoretického základu z minulé kapitoly.

### 4.1 PEST analýza

V této části práce budou představeny politické, ekonomické, socio-kulturní a technologické faktory ovlivňující obchod B&H Music a budou z nich vyvozeny hrozby a příležitosti, které budou použity pro sestavení SWOT matice.

#### 4.1.1 Politické faktory

Mezi politické faktory, které ovlivňují podnikání B&H Music nejvíce, patří legislativní předpisy regulující podnikání, daňové změny a změny v odvodech sociálního a zdravotního pojištění a také vládní opatření, která se dostala do popředí kvůli coronavirové pandemii v roce 2020 a v první polovině roku 2021.

Legislativní předpisy, které nejvíce ovlivňují činnost podniku B&H Music je zákon o živnostenském podnikání, zákon o daních z příjmů, zákon o dani z přidané hodnoty a zákon o evidenci tržeb.

#### Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon)

Zákon o živnostenském podnikání definuje, co je a co není živnost a také definuje podmínky pro získání živnostenského oprávnění. Zákon se dělí na dvě živnosti; ohlašovací a koncesované. Pod ohlašovací živnosti spadají živnosti volné, řemeslné a vázané. Živnost volnou, pod názvem „Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona“, pod kterou podnikají majitelé B&H Music lze získat takřka ihned, bez prokazování praxe či odborné způsobilosti. Uchazeč si pouze zvolí obory, které chce v rámci živnosti vykonávat což v případě B&H Music je obor činnosti „velkoobchod a maloobchod“. (Blažek, 2013)

#### Zákon č. 112/2016 Sb. (Zákon o evidenci tržeb)

Zákon o evidenci tržeb vymezuje elektronickou evidenci tržeb (EET), což je elektronická pokladna, která by měla zamezit krácení daní a pomoci státu efektivně vybírat daně. Vztahuje se na platby v hotovosti, stravenkami či poukazy. Elektronická pokladna je



propojena přes internet na servery finanční správy kam se odesílají informace o tržbách v reálném čase. (Poradna EET, 2021)

Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty

*„Zkratkou DPH se označuje daň z přidané hodnoty, která patří mezi tzv. nepřímé daně. Nepřímá daň proto, že dopadá nepřímo prostřednictvím jednotlivých obchodníků – plátců daně až na konečného zákazníka, spotřebitele – neplátce DPH. DPH je zakomponovaná do cen většiny výrobků a služeb, v běžném životě ji tedy platíme téměř denně při nákupu každodenních potřeb. Podle zákona o DPH ji odvádějí dodavatelé i registrovaní plátcí DPH, kteří ji započítávají do ceny pro odběratele a spotřebitele a mají nárok na její odpočet, tedy v ideálním případě je pro ně efekt DPH neutrální. DPH je zakotveno v zákoně 235/2004 Sb., zákon o dani z přidané hodnoty.“ (Drábková, 2021)*

*„Plátcí daně z přidané hodnoty jsou všechny ekonomicky aktivní právnické a fyzické osoby, které jsou registrované dle zákona o dani z přidané hodnoty. Plátcem DPH se stávají podnikatelé, kteří svou činností vytvoří obrat převyšující 1 000 000 Kč v období po sobě jdoucích dvanácti kalendářních měsících.“ (Drábková, 2021)*

B&H Music je plátcem DPH, protože jejich roční obrat převyšuje 1 000 000 Kč. Zde hrozí zvýšení sazby DPH z důvodu recese ekonomiky. Jak zobrazuje následující tabulka, po recesích v roce 2008 a 2012 vždy přišlo zvýšení daní, a to samé avizují i politici v roce 2021. Zvýšení DPH by se nejvíce dotklo koncových zákazníků prostřednictvím zvýšení cen, a to by negativně ovlivnilo jejich ochotu nakupovat.

Tabulka 1: Vývoj DPH od roku 1993

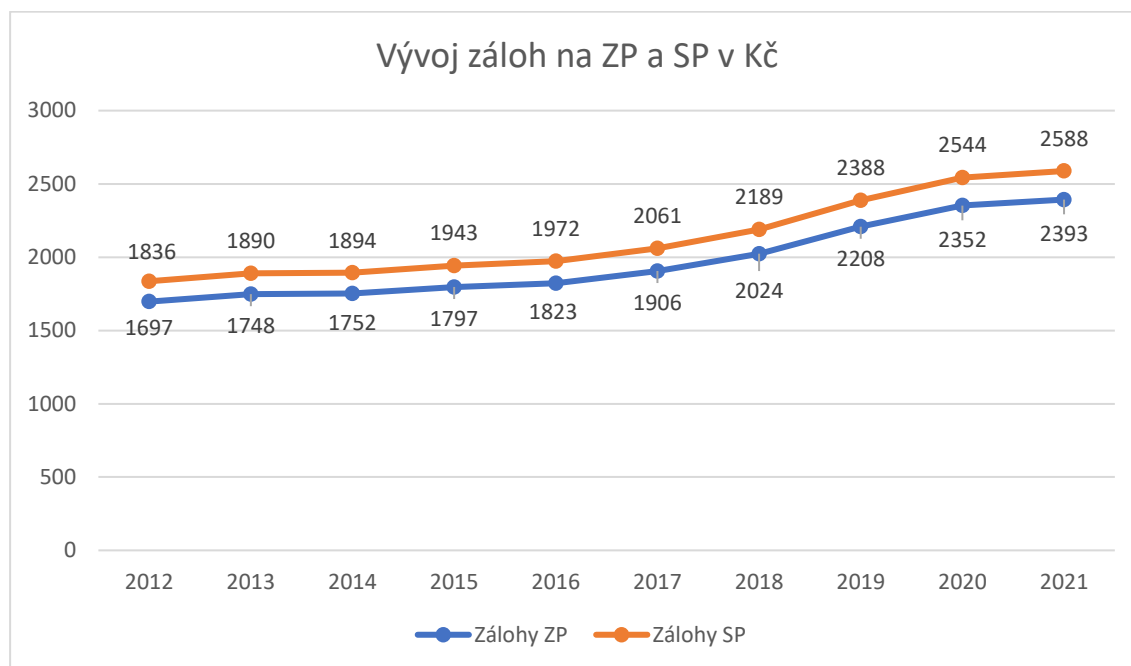
Období	Základní sazba DPH	První snížená sazba DPH	Druhá snížená sazba DPH
1993–1994	23 %	5 %	-
1995 – 30.4.2004	22 %	5 %	-
1.5.2004 – 2007	19 %	5 %	-
2008–2009	19 %	9 %	-
2010–2011	20 %	10 %	-
2012–2012	20 %	14 %	-

2013–2014	21 %	15 %	-
2015 - přítomnost	21 %	15 %	10 %

Zdroj: Kurzycz, 2021, zpracováno autorem

Odvody sociálního a zdravotního pojištění se také zvedají každým rokem, což zvyšuje finanční zátěž podnikatele, jak je patrné z tabulky 2.

Tabulka 2: Vývoj ZP a SP



Zdroj: finance.cz, 2021 a, 2021 b, zpracováno autorem

Velký dopad na podnik mají také vládní opatření, která se dostala do popředí v březnu roku 2020, kdy byly uzavřeny obchody z důvodu pandemie koronaviru. Ty se poté otevřely na konci dubna a zůstaly otevřené až do října 2020, kdy došlo k opětovnému zavření kvůli druhé vlně koronaviru. Pak se obchody krátce otevřely, ale od 27. 12. 2020 jsou opět zavřeny až do 10. května 2021. Po dobu těchto omezení bylo podnikům dovoleno fungovat pouze jako výdejní okénka pro objednávky z internetových obchodů. Zde se ukázala důležitost internetového obchodu. Lidé si tak mohli objednat zboží domů bez nutnosti chodit mezi lidi a vystavit se tak zdravotnímu riziku.

## Hrozby

V této kapitole byly identifikovány následující hrozby:

- T1 – zvýšení daní

- T2 – zvýšení odvodů na sociální a zdravotní pojištění
- T3 – vládní opatření spojená s Covid-19

#### **4.1.2 Ekonomické faktory**

Ekonomické vlivy, které působí na podnik B&H Music, jsou zejména hospodářské cykly ekonomiky, míra inflace a kurzové změny ve vztahu k euru.

Hospodářské cykly ekonomiky, které se měří pomocí hrubého domácího produktu, jsou jedním z hlavních ekonomických faktorů ovlivňujících podnikání v České republice. Kvůli finanční krizi v roce 2008 se české HDP propadlo o 4 %, což mělo za následek ekonomický pokles v následujících letech. To mělo přímý dopad i na obchod B&H Music, který zaznamenal pokles zisků. Pokles zisků byl také zaznamenán za rok 2020 kvůli další ekonomické recesi, tentokrát způsobené pandemií Covidu-19.

Dalším důležitým ekonomickým faktorem jsou kurzové změny, hlavně změny u kurzu eura. Většina dodavatelů B&H Music jsou zahraniční dodavatelé a obchod od nich nakupuje v eurech, a tak jakékoli oslabení koruny pro ně znamená dražší nákup zboží, které budou poté přeneseny na koncové zákazníky. Takováto situace nastala např. v roce 2013, kdy Česká národní banka uměle oslabovala českou korunu pro podporu exportu.

Míra inflace hraje pro obchod také roli. Velký skok průměrné míry inflace proběhl v roce 2019, kdy míra inflace vzrostla o 0,7 % na 2,8 %. Inflace pak pokračovala v růstu i v roce 2020 kvůli pandemii Covid-19 a vyšplhala se až na 3,7 % (Kurzy.cz, 2021). Podnik tak musel reagovat zvýšením cen na tento růst míry inflace.

#### **Hrozby**

V této kapitole byly identifikovány následující hrozby:

- T4 – Kurzové změny

#### **4.1.3 Socio-kulturní faktory**

„Co Čech, to muzikant“, velmi známé rčení, které nám napovídá, že hudba má v české kultuře a společnosti důležité místo. Někteří začínají již ve školce na popud rodičů, někdo až déle, protože je to zajímavá nebo baví. Z některých lidí se stanou profesionálové. A všichni tito lidé potřebují místo, kde si koupí svůj první nástroj. Obchod s hudebními nástroji je tak na začátku cesty každého muzikanta. Je to místo, kde si lidé mohou

vyzkoušet různé nástroje, nechat si poradit od zkušených prodavačů či potkat místní muzikanty.

O počtu alespoň části těchto lidí vypovídá tabulka 3, kde je vidět meziroční růst počtu žáků na základních uměleckých školách a konzervatořích. Tabulka 4 ukazuje počet žáků na základních uměleckých školách v Plzeňském kraji. A část z nich má určitě svůj nástroj právě z B&H Music.

Tabulka 3: Počet žáků ZUŠ s hudební výchovou v ČR

ČR	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020
ZUŠ – obor hudba	161 409	162 417	163 694	164 839	165 022
Konzervatoř – obor hudba	2099	2072	2086	2110	2138

Zdroj: MŠMT, 2021, zpracováno autorem

Tabulka 4: Počet žáků ZUŠ s hudební výchovou v Plzeňském kraji

Plzeňský kraj	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020
ZUŠ – obor hudba	10 250	10 254	10 231	10 166	10200

Zdroj: MŠMT, 2021, zpracováno autorem

## Příležitosti

V této kapitole byly identifikovány následující příležitosti:

- O1 – Spolupráce se základními uměleckými školami

### 4.1.4 Technologické faktory

Technologický pokrok v oblasti prodeje hudebních nástrojů nehraje velkou roli, přesto několik technologických faktorů stojí za zmínku.

Za prvé se v posledních několika letech velmi zvýšila důležitost internetového prodeje, čemuž se v roce 2014 B&H Music přizpůsobilo založením e-shopu [www.bhmusic-shop.cz](http://www.bhmusic-shop.cz), aby drželi krok s konkurencí.

Za druhé se jedná o zavedení Elektronické Evidence Tržeb v roce 2017, která vyžadovala pořízení elektronické pokladny spolu s posílením internetového připojení pro adekvátní funkčnost systému. Vzhledem k tomu, že EET bylo nařízeno státem, B&H Music nemělo na výběr než požadované změny uskutečnit.

Za třetí se jedná platebního terminál. B&H Music v tomto ohledu zaostává za technologickým standardem pro maloobchodní prodej, jelikož platební terminál stále

nemá. Důvodem pro to jsou poplatky poskytovateli, ale je možné, že kvůli chybějícímu terminálu přicházejí o více tržeb, než by zaplatili poskytovateli platebního terminálu.

## **Hrozby**

V této kapitole byly identifikovány následující hrozby:

- T5 – Zaostání za technologickými standardy maloobchodního prodeje

## **4.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil podniku**

V této kapitole bude představeno Porterovo pět konkurenčních sil podniku podle toho, jak byly definovány v teoretické části. Dále z nich budou vyvozeny hrozby a příležitosti, které budou poté využity pro sestavení SWOT matice.

### **4.2.1 Hrozba nových účastníků**

Vstup nových konkurentů do odvětví prodeje hudebních nástrojů, ať kamenného nebo internetového prodeje, není moc pravděpodobný. Tento trh sice nemá významné bariéry pro vstup, ale je již velmi ustálený a pro nové účastníky je velmi těžké nabídnout něco nového potenciálním zákazníkům. Noví účastníci mohou zkusit nabídnout nižší ceny, ale cenovou válku, s již zaběhnutými obchody, by bylo velmi těžké vyhrát a nejspíše by to vedlo ke krachu nového účastníka.

Trh v Plzni a okolí je na tom podobně se třemi velkými obchody s hudebninami v Plzni. Když přihlídneme k současné pandemické situaci a velké konkurenci internetových obchodů, objevení nového kamenného obchodu v Plzni není pravděpodobné.

### **4.2.2 Vyjednávací síla dodavatelů**

Dodavatelé B&H Music jsou jak zahraniční, tak i místní distributoři a firmy. Z místních dodavatelů se jedná o Praha Music Center s.r.o. a Audio Partner s.r.o.. Zahraničními dodavateli jsou firmy GBM Europe, Meinl, Gewa Music, Sound Service a Yamaha.

Z těchto dodavatelů jsou významnějšími ti zahraniční, a to kvůli objemu produktů, které od nich obchod odebírá.

Yamaha je největším výrobcem hudebních nástrojů na světě a je také výrobcem zvukové a světelné techniky. Tato japonská firma byla založena na konci 19. století a od té doby si vybuodovala velkou prestiž ve světě. Zboží se do České republiky dováží z pobočky pro východní Evropu z rakouské Vídně.

Sound Service je německá firma založená v roce 1983 v Berlíně. Původně výrobce prvního digitálního bicího nástroje se rozrostl na mezinárodní distribuční společnost se širokým portfoliem hudebních nástrojů a ozvučovací techniky.

Gewa Music je německá firma a podobně jako Yamaha s velmi dobrým jménem ve světě. Tato firma má sídlo v Adorfu, kde probíhá výroba a distribuce po celé Evropě.

GBM Europe je velkoobchodní společnost zabývající se distribucí hudebních nástrojů a příslušenství ve střední Evropě více než 20 let.

Meinl je výrobce bicích nástrojů se sídlem v Gutenstetten, Německo. Společnost je jednou z „velkých čtyř“ výrobců činelů, společně se společnostmi Zildjian, Sabian a Paiste. Kromě činelů vyrábí Meinl velmi širokou škálu bicích nástrojů včetně bongo bubnů, cajonů, congas, djembes, güiros, pandeiros a tamburín.

Společnost Praha Music Center spol. s.r.o. působí jako jeden z největších distributorů hudebních nástrojů a profesionální audiotechniky v České a Slovenské republice. Zboží dodává nejenom do obchodů s hudebními nástroji ale i do obchodních řetězců a internetových obchodů.

Audio Partner s.r.o. je společnost, která vlastní i největší český e-shop s hudebními nástroji Kytary.cz.

Tito dodavatelé mají velmi silnou vyjednávací pozici, která představuje hrozbu pro B&H Music, kvůli jejich unikátnímu postavení na českém trhu jakožto jediní dovozci či distributoři určitých značek hudebních nástrojů. To znamená, že určité zboží není možné v B2B obchodu sehnat nikde jinde v ČR.

Obchod již přišel o jednoho dodavatele hudebních nástrojů značky Roland. Tento prodejce s nimi odmítl obchodovat z důvodu odběru malého množství zboží. Obchod tedy nemůže nadále prodávat hudební nástroje této značky.

## **Hrozby**

V této kapitole byly identifikovány následující hrozby:

- T6 – Ztráta dodavatelů

### 4.2.3 Vyjednávací síla odběratelů

Zákazníci mají dva cíle při nákupu hudebních nástrojů. Vyzkoušet si nástroj a zaplatit za něj co nejméně. Vyzkoušet si nástroj v B&H Music není problém. Obchod byl před 2 roky rozšířen o jednu místnost, kde si zákazníci mohou vyzkoušet jakýkoli nástroj. S cenou už je to těžší. Díky internetu si noví i stávající zákazníci mohou najít velké množství informací ohledně hudebních nástrojů, a tak je velký tlak na B&H Music mít ceny velmi podobné těm na internetu, což je pro takto malý obchod občas obtížné. B&H Music je malý kamenný obchod a snažit se konkurovat cenám internetových gigantů jako jsou Kytary.cz nebo Thomann je často nemožné.

Přesto má obchod stále zákazníky, převážně profesionální hudebníky, učitele hudby a některé základní umělecké školy, kteří u nich pravidelně nakupují.

### 4.2.4 Hrozba substitutů

V této kapitole můžeme rozlišit tři různé druhy substitucí. A to substituci produktu produktem, substituci potřeby a absolutní substituci.

K substituci produktu produktem dochází při změně populárních trendů v hudbě. Pokud je zrovna více populární rock, budou lidé substituovat akustické kytary za elektrické, a pokud bude více populární country hudba, tak pak je to naopak.

Substituce potřeby nastává při zvýšení kupní síly obyvatelstva a projeví se například výměnou nekvalitních nástrojů za kvalitnější nebo při výměně starých za nové nástroje.

Absolutní substituce znamená, že lidé vymění hru na hudební nástroj za jinou aktivitu (např. hry na počítači, cvičení, atd.). Hrozilo by tedy, že se hudbě bude věnovat menší a menší počet lidí, a to by mělo za následek menší tržby.

Pro hudebniny nejsou první dva typy hrozbou, ale příležitostí pro prodej více hudebních nástrojů. Třetí druh by mohl být hrozbou, ale jak je vidět z Tabulek 3 a 4, tak celorepublikový počet dětí v základních uměleckých školách studujících hudbu roste každým rokem a počty v Plzeňském kraji se drží na stejných hodnotách. Nehledě na spousty hudebníků, o kterých žádné statistiky nemáme. Také s úderem coronavirové pandemie, kdy většina lidí byla zavřená doma, oblíbenost hudebních nástrojů vzrůstá. Lidé mají mnohem více volného času, a tak se věnují věcem, které chtěli zkusit, ale nemají na ně normálně čas.

## Příležitosti

V této kapitole byly identifikovány následující příležitosti:

- O2 – Změna přístupu lidí ke hře na hudební nástroje

### 4.2.5 Konkurence v odvětví

V této kapitole bude konkurence rozdělena na zahraniční, národní a lokální.

Zahraniční konkurence je obchod a e-shop Thomann ([www.thomann.de](http://www.thomann.de)). Tento obchod je v Evropě bezkonkurenčním lídrem v maloobchodu s hudebními nástroji a zvukové /světelné techniky. Své zázemí (kamenný obchod a logistické centrum) má ve vesnici Trependorf (Německo), blízko Norimberku. Prodejna je umístěna hned vedle skladu, a to znamená dostupnost všech produktů hned na místě. Díky své velikosti má Thomann většinou nejnižší ceny na trhu. To všechno je velkým lákadlem pro hudebníky hlavně ze západu Čech, kteří jsou ochotni tříhodinovou cestu do Trependorfu podstoupit.

Na domácím trhu jsou velkou konkurencí obchody Kytary.cz, Muziker a Music City.

Kytary.cz, vlastněné společností Audio Partner s.r.o., jsou největším e-shopem s hudebními nástroji v ČR. Mají dvě kamenné prodejny v Praze a Brně. Kamenná prodejna v Praze je největší prodejnou s hudebními nástroji v ČR a zároveň i skladem pro celé Kytary.cz. To zaručuje velký výběr zboží, které si může zákazník vyzkoušet. Kytary.cz mají více než třetinový podíl na trhu s hudebními nástroji v České republice.

Muziker je největší slovenský e-shop s hudebními nástroji a také velkou sítí kamenných prodejen. Kamenné prodejny má ve velkých českých a slovenských městech a zvláštností je umístění těchto prodejen v nákupních centrech místo obvyklých samostatných obchodů. Muziker prodává hudební nástroje do 26 zemí se zaměřením na střední a východní Evropu.

Music City je dalším velkým hráčem na trhu hudebních nástrojů v ČR. Vlastněna firmou Audiomaster, což je dceřiná společnost firmy Praha Music Center s.r.o.. Praha Music Center je velkým velkoobchodem v Česku a na Slovensku. Music City má 3 kamenné prodejny v Praze, Brně a Uherském Hradišti a internetový obchod [www.music-city.cz](http://www.music-city.cz).

Lokální konkurence v Plzni jsou především hudebniny Houdek a prodejna Muzikeru v obchodním centru Olympie.



Hudebniny Houdek jsou nejstaršími hudebninami v Plzni se třicetiletou historií. Situovány v Divadelní ulici, poblíž nejužší Klatovské ulice, jsou na dobře dostupném místě pro zákazníky. Hudebniny Houdek mají také svůj e-shop <https://www.houdek.cz>. Tyto hudebniny jsou velmi podobné hudebninám B&H Music, a to jak velikostí obchodu, délkou podnikání, dobrou polohou, tak i podnikáním na základě živnostenského oprávnění.

Druhým konkurentem je obchod společnosti Muziker. Tento obchod je umístěn na kraji Plzně v obchodním centru Olympia. Toto lehce nezvyklé prostředí mu přináší větší povědomí mezi zákazníky vzhledem k počtu lidí, kteří projdou denně nákupním centrem. Muziker je velký řetězec obchodů s hudebními nástroji, který má své pobočky v několika městech České a Slovenské Republiky.

Konkurence v odvětví kamenného prodeje hudebních nástrojů je ustálená a tento obor podnikání je charakteristický ustálenou konkurencí, jak již bylo zmíněno v kapitole 4.2.1 „Hrozba nových účastníků“. Vztahy mezi obchody na lokální úrovni jsou dlouhodobé, korektní a nevedou se cenové války. Hrozbu ovšem představují velké internetové obchody jako Thomann.de nebo Kytary.cz kvůli jejich podílu na trhu, cenám produktů a silnému marketingu.

## **Hrozby**

V této kapitole byly identifikovány následující hrozby:

- T7 – Konkurenční internetové obchody

## **4.3 Finanční analýza**

V této kapitole bude provedena finanční analýza. Limitací analýzy finanční situace podniku je zvolená právní forma podnikání hudebnin, kdy hudebniny fungují jako sloučení podnikání dvou fyzických osob, vedou tedy pouze daňovou evidenci. Kvůli tomu bude provedena pouze horizontální analýza, protože podnik vede záznamy pouze o příjmech, výdajích a základech daně. Finanční analýza obchodu B&H Music bude provedena jako analýza celku, jelikož oba majitelé mají 50% podíl.

### **Horizontální analýza**

Tabulky níže znázorňují vývoj příjmů, nákladů a základů daně za roky 2014-2020 získané z daňových přiznání majitelů B&H Music.

Můžeme vidět vzrůstající trend od roku 2014 do roku 2016, kdy se příjmy obchodu zvedly o více než milion a základ daně se zvedl o 130 tis. Kč. Poté ale následuje strmý propad v roce 2017, který byl zaviněn dlouho trvajícím opravou Wilsonova mostu na Americké třídě v Plzni. Tato oprava mostu velmi ztížila přístupnost obchodu, a to mělo za následek propad příjmů o více než milion a půl a propad u základu daně o 200 tis. Kč. Poté v roce 2018 můžeme vidět opět nárůst oproti předešlému roku, ale pořád to není na úrovni let minulých z důvodu dalších oprav Wilsonova mostu a také rekonstrukce železničních mostů u hlavního nádraží v Plzni. Rok 2019 lehce překonal základní rok 2014 a vyobrazuje vzrůstající trend ve všech zkoumaných kategoriích. S rokem 2020 přišla coronavirová pandemie a s ní i další velký propad ve zkoumaných kategoriích.

Tabulka 5: Přehled příjmů

Rok	Příjmy	bazický index (%)	řetězový index (%)
2014	3,412,914 Kč	100 %	
2015	4,017,326 Kč	118 %	118 %
2016	4,542,418 Kč	133 %	113 %
2017	2,852,742 Kč	84 %	63 %
2018	3,278,346 Kč	96 %	115 %
2019	3,580,845 Kč	105 %	109 %
2020	3,061,372 Kč	90 %	85 %

Zdroj: B&H Music, 2015-2021, zpracováno autorem

Tabulka 6: Přehled nákladů

Rok	Náklady	bazický index (%)	řetězový index (%)
2014	3,112,960 Kč	100 %	
2015	3,608,176 Kč	116 %	116 %
2016	4,112,018 Kč	132 %	114 %
2017	2,756,226 Kč	89 %	67 %
2018	2,973,814 Kč	96 %	108 %
2019	3,215,746 Kč	103 %	108 %
2020	2,914,578 Kč	94 %	91 %

Zdroj: B&H Music, 2015-2021, zpracováno autorem

Tabulka 7: Přehled základů daně

Rok	Základ daně	bazický index (%)	řetězový index (%)
2014	299,954 Kč	100 %	
2015	409,150 Kč	136 %	136 %
2016	430,400 Kč	143 %	105 %
2017	96,516 Kč	32 %	22 %
2018	304,532 Kč	102 %	316 %
2019	365,099 Kč	122 %	120 %

2020	146,794 Kč	49 %	40 %
------	------------	------	------

Zdroj: B&H Music, 2015-2021, zpracováno autorem

### **Slabé stránky**

V této kapitole byly identifikovány následující slabé stránky:

- W1 – Závislost podniku na dění v lokalitě umístění obchodu

## **4.4 Další oblasti interního prostředí podniku**

V této kapitole budou představeny oblasti interního prostředí podniku jako jsou doplňkové služby obchodu, dotazníkové šetření zaměřené na spokojenost zákazníků a e-shop obchodu

### **4.4.1 Doplňkové služby obchodu**

Doplňkové služby obchodu B&H Music jsou služby, které nejsou primární činností obchodu, ale které přispívají k celkové spokojenosti zákazníků a opakovaným návratům zákazníků. Jedná se především o opravy hudebních nástrojů, komisní prodej hudebních nástrojů, prodej na splátky, výdejní místo PPL a také poskytnutí dobré rady díky dlouholeté zkušenosti v oboru.

Obchod B&H Music nabízí opravu většiny strunných nástrojů, klávesových nástrojů, komb, zesilovačů, mixpultů, akordeonů a bicích nástrojů. Opravy strunných nástrojů, bicích nástrojů a akordeonů provádí jeden z majitelů, Milan Houška. S opravami hudebních nástrojů má již více než dvacetiletou praxi, což vzbuzuje důvěru u zákazníků. Opravy elektroniky jako jsou klávesové nástroje, mixpulty, zesilovače a komba provádí druhý majitel, Tomáš Boček. Obchod také zajišťuje opravy žesťových nástrojů pro zákazníky. Žesťové nástroje jsou tak posílány panu Němečkovi do Kraslic, se kterým má obchod dojednanou spolupráci.

Komisní prodej a prodej na splátky jsou služby, které zákazníci nevyužívají často, ale je pro ně příjemné mít tu možnost, když je budou potřebovat. Prodej na splátky pomůže s prodejem dražších nástrojů, které by si zákazníci nemohli dovolit zaplatit najednou a komisní prodej pomáhá zákazníkovi s prodejem jeho nástroje, kde obchod slouží jako prostředník. Zákazník tak nemusí mít nástroj doma a také se nemusí starat o jeho prodej a obchod má zase širší sortiment nástrojů na prodej s nižší cenou než normálně, vhodný

pro začínající hudebníky, kteří nechtějí investovat velké částky do nákupu nového drahého hudebního nástroje.

Majitelé obchodu prodávají hudební nástroje již skoro 30 let a za tu dobu nasbírali spoustu zkušeností se všemi možnými typy hudebních nástrojů, ozvučovací a světelné techniky a různým příslušenstvím. Zkušenosti získali také zpětnou vazbou od svých zákazníků, kamarádů hudebníků a také vlastním hraním. Díky těmto zkušenostem mohou poskytnout cenné rady svým zákazníkům při výběru hudebních nástrojů.

Prodejna také funguje jako výdejní místo pro logistickou společnost GLS. Z této spolupráce plyne podniku několik výhod. Podnik má levnější poštovné při posílání jejich zásilek a také dostane 10 Kč za každou vyzvednutou zásilku na prodejně. Další výhodou a velkou úsporou času je možnost dát odchozí zásilky kurýrovi, který na prodejnu jezdí každý den s novými zásilkami na vyzvednutí. Vedlejším efektem této spolupráce je také rozšíření povědomí o obchodu, což je pro podnik pozitivní záležitost.

### **Silné stránky**

V této kapitole byly identifikovány následující silné stránky:

- S1 – Doplnkové služby obchodu
- S2 – Široké povědomí o obchodu v Plzni a okolí
- S3 – Dlouhá historie podniku

#### **4.4.2 Internetový obchod**

B&H Music založili svůj internetový obchod v srpnu roku 2014 jako odpověď na vzrůstající popularitu nakupování po internetu. E-shop slouží obchodu jako doplněk ke kamennému prodeji, který generuje většinu příjmů obchodu. Také slouží jako marketingový nástroj pro získání více zákazníků a rozšíření povědomí o obchodu. To dosahuje pomocí placené reklamy na internetových vyhledávacích Seznam.cz a Google.com a zařazením obchodu do cenového srovnávače Heureka. E-shop se od svého založení stále vyvíjí a dnes nabízí více než 4000 produktů.

Velkou roli hrál e-shop v době zavřených obchodů při pandemii Covid-19, kdy prodej po internetu byl jedinou možností výdělků pro zavřené podniky. Prodej po internetu tak zmírnil dopad pandemie pro obchod B&H Music.

## **Silné stránky**

V této kapitole byly identifikovány následující silné stránky:

- S4 – Zavedení internetového prodeje podpořilo podnikatelskou činnost

### **4.4.3 Dotazníkové šetření**

Jako součást sběru informací pro tuto práci autor pracoval v obchodě jako prodavač po dobu několika týdnů. Během této doby autor blíže poznal vnitřní chod obchodu, ale také provedl dotazníkové šetření se zákazníky, které během své brigády obsloužil. Toto dotazníkové šetření bylo připraveno s cílem zjistit názor zákazníků na internetový obchod B&H Music. Dotazníkové šetření probíhalo rozhovorem a zúčastnilo se ho 84 respondentů.

Zákazníci byli dotázáni na následující otázky:

- Navštívil/a jste někdy internetový obchod B&H Music?
- Nakoupil/a jste někdy z internetového obchodu B&H Music?
- Jak jste se dozvěděl/a o internetovém obchodu?
- Doporučil/a byste internetový obchod svým známým?
- Co byste doporučil/a na zlepšení internetového obchodu?

Na první otázku odpovědělo 73 % respondentů, že internetový obchod už někdy navštívili. Zbýlých 27 % respondentů již nebylo dále dotazováno. Z respondentů, kteří již někdy obchod navštívili, uskutečnilo nákup v internetovém obchodě 54 %. Na třetí otázku odpověděli všichni jednoznačně, že na obchod narazili na internetových vyhledávacích Seznam.cz a Google.com. Ve čtvrté otázce se většina respondentů shodla, že by internetový obchod doporučili svým známým. Na otázku, co by doporučili pro vylepšení e-shopu, odpovědělo 60 % respondentů, že by vylepšili grafické provedení, 30 % by přidalo možnost platby kartou a zbylých 10 % nemělo žádné doporučení.

## **Slabé stránky**

V této kapitole byly identifikovány následující slabé stránky:

- W2 – Grafický vzhled internetového obchodu

#### 4.4.4 Spokojenost zákazníků

Spokojenost zákazníků byla zkoumána pomocí průzkumu recenzí na internetovém vyhledávači Google a na českém cenovém srovnávači Heureka.

Recenze pro obchod B&H Music na internetovém vyhledávači Google jsou také převážně velmi pozitivní. Obchod zde má velmi dobré hodnocení 4,8 z 5 hvězdiček (1 hvězdička – špatné hodnocení, 5 hvězdiček – nejlepší hodnocení) z 58 recenzí. Nejnižší hodnocení zde obchod obdržel od pana Jirky Vyšaty za 3 hvězdičky s komentářem „*Spíše menší krámk s hudebními nástroji jimi dosti nacpaný i v suterénu. Už jsem tu pár věcí pořídil.*“

Nejlepší hodnocení pak obchod obdržel od pana Pavla Koláře, který obchodu udělil 5 hvězdiček a velice pozitivní komentář „*Jsem maximálně spokojený. Dal jsem tam kytaru do servisu, velká spokojenost a za bezkonkurenční cenu. Jednání absolutně na úrovni, žádná arogance, prostě super. Už budu chodit jedině sem. Vřele všem doporučuji.*“

Obr. č. 18: Hodnocení podniku na Google.com

### Hudební nástroje B & H Music - prodej a opravy hudebních nástrojů Plzeň

Americká 62, Plzeň 3

4,8 ★★★★★ 58 recenzí ⓘ

Zdroj: Google, 2021

Pozitivní recenze převažují i na cenovém srovnávači Heureka. Celkem zde bylo přidáno 42 recenzí, kde 35 jich je pozitivních a 7 negativních. V pozitivních recenzích si zákazníci pochvalují rychlou komunikaci, rychlost dodání produktu nebo třeba nízké ceny. Negativní recenzenti si stěžují na většinou na to, že objednané zboží není skladem či je skladem za jinou cenu, než bylo napsáno na e-shopu, nebo na pomalé dodání zboží. Každá tato negativní recenze je okomentována obchodem s vysvětlením pro dané problémy a s omluvou. Vzhledem k převažujícím pozitivním recenzím to vypadá, že dané případy jsou spíše okrajovou záležitostí a zaviněny shodou náhod nebo občasnou lidskou chybou.

Celkově je možné z provedeného průzkumu usoudit, že obchod odvádí velmi dobrou práci v uspokojování zákazníků. Spokojenost zákazníků je klíčová, aby se zákazníci do obchodu vraceli.

## **Silné stránky**

V této kapitole byly identifikovány následující silné stránky:

- S4 – Spokojenost zákazníků

## **4.5 SWOT analýza**

### **4.5.1 Silné stránky**

Silné stránky podniku vycházejí z analýzy mikroprostředí, která byla provedena pomocí finanční analýzy, analýzy interního prostředí podniku. Identifikováno bylo pět silných stránek podniku, a to dlouhá historie podniku, doplňkové služby podniku, spokojenost zákazníků, široké povědomí o obchodu v Plzni a okolí a internetový obchod.

Široké povědomí o obchodu a dlouhá historie jdou ruku v ruce jakožto důležitá část silných stránek podniku. Díky své dlouhé historii je podnik již velmi dobře znám a je tak již osvědčen u zákazníků a má již vybudovanou dobrou pověst. Dlouhá historie podniku je tedy i základním kamenem širokého povědomí o obchodu a společně s fungováním obchodu jako výdejním místem pro logistickou společnost GLS zajišťuje rostoucí povědomí o obchodu ve společnosti.

Schopnost uspokojit své zákazníky je další velmi silnou stránku obchodu, jak napovídá analýza spokojenosti zákazníků v kapitole interního prostředí podniku. Spokojený zákazník se rád do obchodu vrací a spokojenost zákazníků tak slouží jako jedna ze statistik hodnotící úspěšnost podniku.

Internetový prodej je již několik let na vzestupu a podnik se do tohoto odvětví zapojil v roce 2014. Od té doby podnik rozšířil nabídku na více než 4000 produktů a stále pokračuje v rozvoji e-shopu. Až do roku 2019 byl internetový prodej brán podnikem spíše jako podpora prodeje podnikatelské činnosti, ale to se vše změnilo v 2020 s příchodem pandemie Covid-19. S uzavřením obchodů se ukázalo, jak je v dnešní době kritické mít kromě kamenné prodejny i internetový obchod. Internetový prodej pomohl obchodu zmírnit dopad pandemie, a proto byl identifikován jako jedna ze silných stránek podniku.

Doplňkové služby podniku, mezi které patří oprava hudebních nástrojů, komisní prodej hudebních nástrojů, prodej na splátky nebo poskytnutí dobré rady jsou poslední silnou stránkou podniku identifikovanou z interního prostředí podniku. Tyto služby slouží

k diferenciaci podniku od konkurence a podnik se skrze ně snaží poskytnout co nejkompletnější služby zákazníkům nakupujícím hudební nástroje.

#### Identifikované silné stránky podniku:

- S1 – Doplnkové služby podniku
- S2 – Široké povědomí o obchodu v Plzni a okolí
- S3 – Dlouhá historie podniku
- S4 – Spokojenost zákazníků
- S5 – Zavedení internetového prodeje podpořilo podnikatelskou činnost

#### **4.5.2 Slabé stránky**

Slabé stránky podniku vycházejí z analýzy mikroprostředí, která byla provedena pomocí finanční analýzy a analýzy interního prostředí podniku. Identifikovány byly dvě slabé stránky, a to velká závislost podniku na dění v lokalitě umístění obchodu a graficky nevyspělé webové stránky podniku.

Závislost podniku na dění v lokalitě obchodu byla zjištěna ve finanční analýze. V tabulkách 5, 6 a 7 je možné vidět výrazný propad napříč všemi zkoumanými kategoriemi v roce 2017. Důvodem tohoto propadu byla rekonstrukce Wilsonova mostu na Americké ulici v Plzni. Tato rekonstrukce v podstatě izolovala dolní část Americké ulice od hromadné a automobilové dopravy, a tak velice ztížila cestu zákazníků do obchodu. Podobná situace pak pokračovala ještě v roce 2018, kdy po nekvalitní rekonstrukci byl Wilsonův most znovu uzavřen kvůli dalším opravám. Podnik na takovéto situace nemá žádný vliv a může se s nimi vyrovnat pouze například větším důrazem na internetový prodej.

Grafický vzhled internetového obchodu byl identifikován jako druhá slabá stránka podniku pomocí dotazníkové šetření provedeného se zákazníky podniku. Většina zákazníků odpověděla na otázku „Co byste doporučili pro vylepšení e-shopu?“, že by změnili grafický vzhled stránek.

#### Identifikované slabé stránky podniku:

- W1 – Velká závislost podniku na dění v lokalitě obchodu
- W2 – Grafický vzhled internetového obchodu



### 4.5.3 Příležitosti

Příležitosti pro podnik vycházejí z vnějšího prostředí, které je v této práci analyzováno PEST analýzou a Porterovo analýzou pěti konkurenčních sil.

PEST analýza odhalila příležitost v zahájení či rozšíření spolupráce se základními uměleckými školami v Plzni a okolí. Díky velmi dobře zavedenému systému základních uměleckých škol začne každý rok hrát na nějaký hudební nástroj tisíce nových studentů. To představuje příležitost pro podnik získat velký počet nových zákazníků. Podnik by mohl navázat spolupráci s lokálními uměleckými školami, kdy učitelé na uměleckých školách by doporučovali hudebniny B&H Music pro nákup hudebních nástrojů a podnik by doporučoval svým zákazníkům základní umělecké školy, se kterými má navázanou spolupráci. Existuje zde také prostor pro umístění propagačních materiálů podniku do uměleckých škol a naopak.

Porterova analýza pěti konkurenčních sil identifikovala příležitost možného zvýšení prodeje hudebních nástrojů díky změně přístupu lidí ke hře na hudební nástroje. V době proticovidových opatření, kdy sociální a volnočasové aktivity jsou převážně zakázány, lidé hledají nějakou činnost, kterou by se zabavili v době těchto omezení. Jednou z těchto činností je hra na hudební nástroje. Lidé se buď začínají učit na nějaký nástroj nebo si ožívují nástroj, na který dříve hráli. Tato situace je příležitostí pro podnik získat nové zákazníky.

Z předchozích analýz byli jako příležitosti vyhodnoceny následující faktory:

- O1 – Spolupráce se základními uměleckými školami
- O2 – Změna přístupu lidí ke hře na hudební nástroje v době pandemie

### 4.5.4 Hrozby

Hrozby pro podnik vycházejí z vnějšího prostředí, které je v této práci analyzováno PEST analýzou a Porterovo analýzou pěti konkurenčních sil.

PEST analýza odhalila několik hrozeb v podobě vládních opatření, zvýšení daní, zvýšení odvodů za sociální a zdravotní pojištění, kurzovní změny a zaostání za technologickými standardy v oblasti maloobchodu, týkající se nepřítomnosti platebního terminálu v obchodu. Hrozba vládních opatření se týká převážně opatření spojených s pandemií Covid-19, která ochromila ekonomiky po celém světě na začátku roku 2020 a stále omezuje podnikání i v polovině roku 2021. Z důvodu vládních opatření byly podniky

uzavřeny na jaře a na podzim v roce 2020 a poté v zimě a na jaře v roce 2021. Hrozí zde tedy uzavření podniků na podzim 2021, pokud by přišla další vlna koronaviru. Zvýšení daní je také úzce spojeno s pandemií Covid-19. Ochromení ekonomiky v roce 2020 přineslo s sebou ekonomickou recesi a také zvýšení výdajů státu na lékařský materiál a sociální dávky pro podniky a zaměstnance. Všechny tyto důvody mají za následek zvětšení státního deficitu, který se budou budoucí vlády snažit napravit. A jedním z avizovaných řešení je právě zvýšení daní. Zvyšování odvodů zdravotního a sociálního pojištění je závislé na růstu průměrné hrubé mzdy. Pokud ale podnikatelům neroste zisk podobným nebo vyšším tempem, tak se z toho může stát také hrozba. Odvody se zvýšily za posledních 9 let o zhruba 700 Kč měsíčně, což se může postupně stát finanční zátěží pro podnikatele. Kurzovní změny jsou pro podnik neustálou hrozbou a tato situace se nezmění, dokud Česká republika nevstoupí do měnové unie EU a nepřijme euro jako národní měnu. Nepřítomnost platebního terminálu je poslední z identifikovaných hrozeb. Platební terminál je již několik let standardem pro maloobchodní prodej skoro v každém odvětví. Podniku tak hrozí ušlé tržby kvůli jeho nepřítomnosti. Nehledě na větší pohodlí a bezpečnost u placení větších částek. Potlačení či úplné odstranění těchto hrozeb je pro podnikatele v podstatě nemožné s výjimkou platebního terminálu, protože tyto hrozby vycházejí z makroprostředí podniku, na které podnik nemá žádný vliv. Jediným doporučením pro podnik je tak vytvoření finanční rezervy na horší časy. Hrozba spojená s nepřítomností platebního terminálu je lehce odstranitelná, a to jeho pořízením.

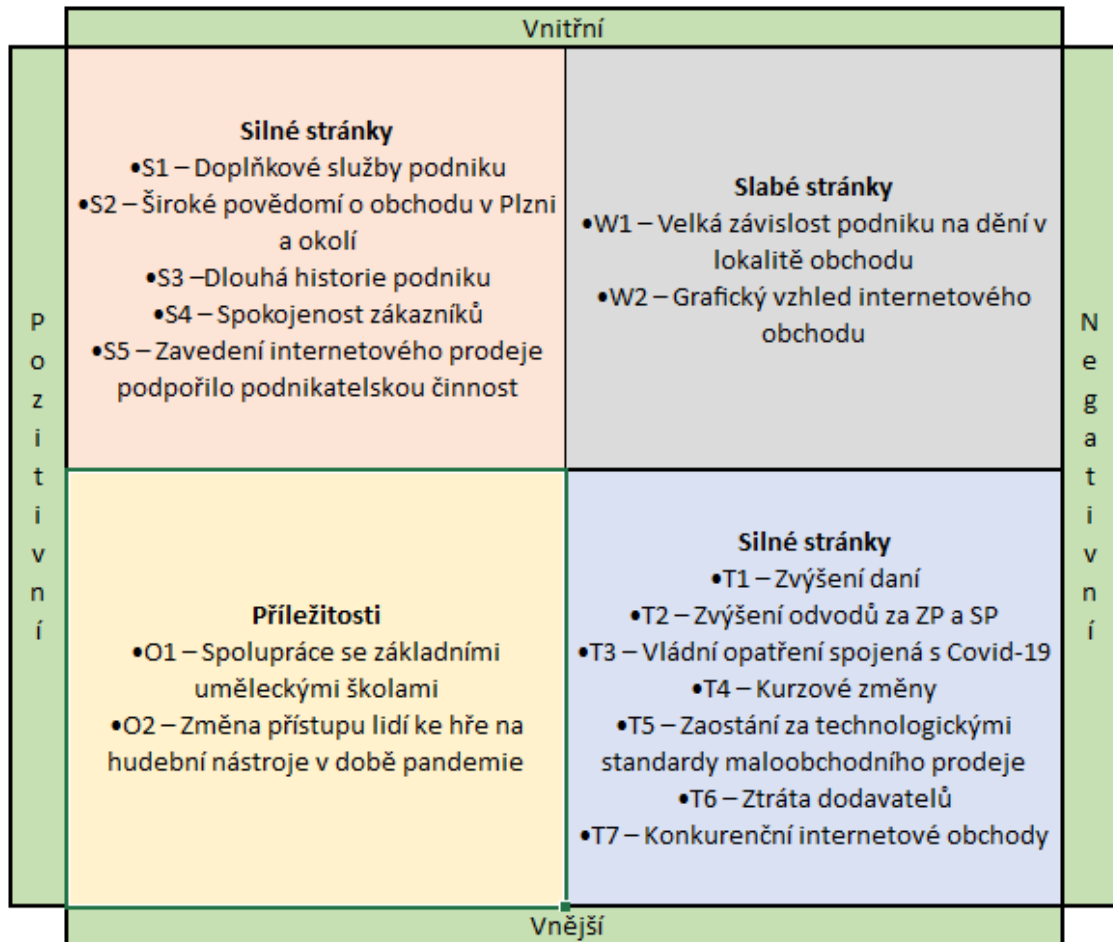
Porterova analýza pěti konkurenčních sil odhalila hrozby v konkurenci internetových obchodů a možné ztráty dodavatelů. Hrozba ztráty dodavatelů je pro podnik velmi závažná, jelikož každý dodavatel má v podstatě monopol na distribuci určitých produktů. Již zde existuje precedens, kdy firma Roland odstranila hudebniny z listu obchodních partnerů kvůli malému množství odebíraných produktů. Podnik tak nadále nemá přístup k produktům značky Roland. V době, kdy se nakupování přesouvá více a více na internet, musí obchod B&H Music jít s dobou a snažit se získat co největší podíl na trhu v rámci svých možností. V tomto úsilí jsou jeho největšími protivníky velké internetové obchody jako Kytary.cz nebo Thomann.de.

Z předchozích analýz byly jako hrozby vyhodnoceny následující faktory:

- T1 – Zvýšení daní
- T2 – Zvýšení odvodů za sociální a zdravotní pojištění

- T3 – Vládní opatření spojená s Covid-19
- T4 – Kurzové změny
- T5 – Zaostání za technologickými standardy maloobchodního prodeje
- T6 – Ztráta dodavatelů
- T7 – Konkurenční internetové obchody

Obr. č. 19: Shrnutí SWOT



Zdroj: 2021, zpracováno autorem

#### 4.6 TOWS analýza

TOWS analýza bude zpracována na základě silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb identifikovaných ve SWOT analýze a rozvine je na jednu ze čtyř strategií popsaných v teoretické části.

Vzhledem k množství silných stránek a hrozeb bude podniku doporučeno se soustředit na strategii S-T, kdy podnik využívá svých silných stránek pro minimalizaci nebo odstranění hrozeb.

Silné stránky:

- S1 – Doplnkové služby podniku
- S2 – Spokojenost zákazníků (dobré recenze)
- S3 – Široké povědomí o obchodu v Plzni a okolí
- S4 – Podnik těží ze své dlouholeté historie
- S5 – Zavedení internetového prodeje podpořilo podnikatelskou činnost

Hrozby:

- T1 – Zvýšení daní
- T2 – Zvýšení odvodů za sociální a zdravotní pojištění
- T3 – Vládní opatření spojená s Covid-19
- T4 – Kurzové změny
- T5 – Zaostání za technologickými standardy maloobchodního prodeje
- T6 – Ztráta dodavatelů
- T7 – Konkurenční internetové obchody

### **Strategie S-T**

Mezi identifikovanými hrozbami figuruje několik hrozeb, které nejsou podnikem ovlivnitelné, proto se na ně tato strategie nebude vztahovat. Jedná se o hrozby T1, T2, T4 a T6.

Hrozbu T3 není možné úplně eliminovat, ale je možné minimalizovat její dopad skrze zkušenosti získané z předchozích vládních opatření a také větším důrazem na internetový prodej. Podnik by měl vést intenzivnější marketing na internetu a sociálních sítích, jelikož dnes je většina zákazníků na internetových obchodech „nakoupená“ podniky skrze prokliky na internetových vyhledávacích a cenových srovnávacích.

Hrozbu T5 je pro obchod velmi lehké odstranit, a to pořízením platebního terminálu.

Hrozbu T7 také není možné úplně eliminovat, ale podnik by se měl snažit stále budovat svůj vlastní e-shop, jelikož to dnes již patří k podnikání v tomto oboru. Podnik by měl využít svých silných stránek jako je dlouhodobá historie obchodu nebo spokojenost zákazníků a zvyšovat výkon svého kamenného obchodu a výsledky z tohoto snažení pak využívat pro vylepšování svého internetového obchodu, vytvořit tak pozitivní cyklus.

## **5 Návrhy na zlepšení ekonomické situace podniku**

Tato kapitola se bude věnovat návrhům, které by mohly pomoci podniku ke zlepšení své ekonomické situace.

### **5.1 Platba kartou**

Platba kartou jak v kamenném obchodě, tak i při nákupu na internetu je dnes již standardem. Je to velmi oblíbený způsob placení, kvůli svojí jednoduchosti, rychlosti a bezpečnosti oproti placení v hotovosti. Hlavně při nákupu velmi drahých věcí jako jsou kvalitní hudební nástroje, kdy lidé s sebou nechtějí nosit desetitisíce v bankovkách. Také je to bezpečnostní riziko pro obchod, mít tolik hotovosti v pokladně. Obchod v současnosti postrádá možnost platby kartou na prodejně i ve svém internetovém e-shopu, čímž je možné, že přichází o zákazníky, kteří u sebe neradi nosí hotovost nebo jí náhodou nemají dostatek.

### **5.2 Přítomnost na sociálních sítích**

Sociální sítě jako Facebook a Instagram jsou v dnešní době nejlepším marketingovým nástrojem. Mají velký dosah a velký vliv na nákupní chování spotřebitelů. Poskytují také velkou možnost interakce se svými zákazníky. Sociální sítě jsou ale většinou doména mladších generací, než jsou majitelé podniku a podnik proto nemá žádnou přítomnost na sociálních sítích. Podnik by mohl brigádně zaměstnat mladého člověka se zájmem o sociální sítě, který by pravidelně přidával příspěvky a fotky na účty obchodu. Například různé fotogenické nástroje jako jsou kytary, bicí sety nebo žesťové nástroje by se vyjímaly na platformě zaměřené na převážně na fotky jako je Instagram. Možností je také přidávat videa, kde budou nástroje představeny a bude předvedena krátká ukázka hry tyto nástroje. Dále by obchod mohl vytvořené fotky a videa použít pro placenou propagaci na těchto sociálních sítích, což by mohlo přilákat nové zákazníky z řad mladých lidí.

### **5.3 Grafické zpracování internetového obchodu**

Dotazníkové šetření (kapitola 4.4.3), které mělo za cíl zjistit názory zákazníků na internetový obchod B&H Music, odhalilo, že 60 % respondentů by vylepšilo grafické zpracování e-shopu. Vzhled je důležitý, protože ovlivňuje jak zákazníci e-shop vnímají

a jejich ochotu tam nakoupit. Obchod by tedy mohl najmout profesionála, který by jim dodal nějaké návrhy na zlepšení grafického zpracování obchodu.

#### **5.4 Spolupráce se základními uměleckými školami**

V kapitole 4.1.3 socio-kulturní faktory byla identifikována příležitost spolupráce se základními uměleckými školami. Základní umělecké školy začínají každým rokem učit nové muzikanty, kteří tak představují potenciální nové zákazníky. Podnik by tak mohl navázat spolupráci s těmito základními uměleckými školami na základě vzájemného doporučení. Základní umělecká škola by doporučovala nákup hudebních nástrojů v obchodě B&H Music a podnik by svým zákazníkům doporučoval partnerské základní umělecké školy. Existuje zde také možnost umístění propagačních materiálů podniku na základní umělecké školy a naopak. Možností je také zmínění partnerů na internetových stránkách obchodu a základních uměleckých škol.

## Závěr

Tato práce měla za cíl zhodnotit situaci podniku z hlediska podnikatelského prostředí, ve kterém se podnik nachází. Analyzovány tak byly všechny tři části podnikatelského prostředí podniku (makro, mezo a mikro) pomocí PEST analýzy pro makroprostředí, Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil pro mezoprostředí a finanční analýzy společně s analýzou interního prostředí podniku pro mikroprostředí. Z těchto analýz poté byly vyhodnoceny hrozby, příležitosti, slabé a silné stránky pro sestavení SWOT analýzy a z ní poté byla vyhodnocena strategie pomocí TOWS analýzy a navržena opatření, jak ekonomickou situaci podniku vylepšit.

První kapitola obsahovala obecné informace o podniku jako je právní forma podnikání, počet majitelů nebo podíly majitelů v podniku. Poté byl představen předmět činnosti podniku, který je zaměřen na maloobchodní prodej hudebních nástrojů a příslušenství. Nakonec byla představena historie podniku.

Druhá kapitola představila členění MSP, význam MSP pro ekonomiku ČR a poté byla představeny samotná kapitola o mikropodnicích, jelikož je to kategorie MSP do které spadá zkoumaný podnik.

Třetí kapitola byla zaměřená na představení teoretického základu důležitého pro praktickou část práce. Byly zde představeny všechny tři části podnikatelského prostředí (makro, mezo a mikro) a také odpovídající analýzy pro jednotlivá prostředí. Jednalo se o PEST analýzu, Porterovu analýzu pěti konkurenčních sil, finanční analýzu, analýzu interního prostředí, SWOT a TOWS analýzu.

Čtvrtá kapitola byla věnována provedení analýz představených ve třetí kapitole, sumarizaci silných a slabých stránek podniku a příležitostí a hrozeb ovlivňujících podnik z vnějšího podnikatelského prostředí. Na základě sumarizace provedené pomocí SWOT analýzy byla podniku doporučena strategie, kterou by měl pro udržení a zlepšení své ekonomické situace zvolit. Zároveň byly podniku doporučeny konkrétní návrhy, jak ekonomickou situaci vylepšit.

Při analýze makroprostředí pomocí PEST analýzy bylo identifikováno několik hrozeb a příležitostí pro podnik. Většina těchto hrozeb byla z politického prostředí podniku a jednalo se o hrozbu zvýšení daní, zvýšení odvodů za sociální a zdravotní pojištění a také hrozbu vládních opatření z důvodu pandemie Covid-19. Další hrozba byla identifikována

v ekonomické prostředí, a to kurzové změny eura. Z podstaty makroprostředí je pro podnik téměř nemožné tyto hrozby odstranit nebo eliminovat, a proto bylo podniku doporučeno vytvoření finanční rezervy. Poslední hrozba se pak ukázala být v technologickém prostředí, kde bylo zjištěno, že podnik stále nemá platební terminál, i když už je to v podstatě standard v maloobchodním prodeji. Příležitost byla identifikována ze socio-kulturního prostředí v podobě spolupráce se základními uměleckými školami. Obchod s hudebními nástroji a umělecké školy jsou jedny z prvních subjektů, které začínající muzikanti navštíví, a proto bylo podniku doporučeno prohloubit spolupráci mezi těmito subjekty.

Porterova analýza pěti konkurenčních sil poukázala na dvě hrozby a jednu příležitost pro podnik. Příležitost pro podnik byla zjištěna v oblasti substitutů, přesněji řečeno v oblasti absolutní substituce, kde část lidí hledá náhradu za své obvyklé volnočasové aktivity, které jsou z důvodu epidemiologické situace zakázány. Jednou z takovýchto aktivit může být hra na hudební nástroje, což vytváří příležitost pro podnik. První z hrozeb byla zjištěna v oblasti vyjednávací síly dodavatelů. Dodavatelé v tomto odvětví mají monopol na distribuci určité části výrobků a pokud chce podnik tyto výrobky prodávat, tak je jim vydán v podstatě na milost. Podnik již přišel o jednoho důležitého nenahraditelného dodavatele a pokud by se to opakovalo, mohlo by to být likvidační. Druhá hrozba se ukázala být v oblasti konkurence v odvětví. Převážně od internetových obchodů, které jsou vedoucími prodejci v tomto odvětví a hrozí od nich přetáhnutí zákazníků obchodu.

Finanční analýza odhalila závislost podniku na dění v územní lokalitě obchodu, která se projevila velkým poklesem ve zkoumaných finančních ukazatelích obchodu.

V analýze interního prostředí byly identifikovány silné a slabé stránky podniku. Slabá stránka podniku byla odhalena z dotazníkového šetření provedeného autorem a vyplynulo z něj, že by podnik měl zlepšit grafický design e-shopu. Silnými stránkami podniku se ukázala dlouholetá historie podniku, spokojenost zákazníků, široké povědomí o obchodu v Plzni a okolí, doplňkové služby obchodu a také e-shop obchodu.

Všechny tyto hrozby, příležitosti, silné a slabé stránky pak byly použity pro sestavení SWOT analýzy a poté využity ke zpracování strategie S-T, která využívá silné stránky podniku k minimalizaci hrozeb. Výstupy z této strategie a konkrétní návrhy, jak zlepšit ekonomickou situaci, může podnik použít pro další strategické plánování.



V páté kapitole byla zpracována doporučení pro zlepšení ekonomické situace podniku, ve kterých se podniku doporučuje pořízení platebního terminálu, vytvoření účtů na sociálních sítích pro efektivní marketing a komunikaci se zákazníky, zlepšení grafického zpracování internetového obchodu a zkusit vyjednat spolupráci se základními uměleckými školami.

## Seznam použitých zdrojů

- Altaxo. (2019). *Altaxo. Komplexní služby pro podnikatele*. Dostupné 30.3.2021 z: [altaxo.cz: https://www.altaxo.cz/zacatek-podnikani/zalozeni-spolecnosti/podnikatelske-prostredi-ktere-factory-pusobi-na-vas-podnik](https://www.altaxo.cz/zacatek-podnikani/zalozeni-spolecnosti/podnikatelske-prostredi-ktere-factory-pusobi-na-vas-podnik)
- B&H Music. (2021). Dostupné 8.5.2021 z: <https://www.bhmusic-shop.cz/>
- Blažek, J. (2013). *Jak založit s.r.o. a podnikat*. Dostupné 2.5.2021 z: <https://www.jak-zalozit-sro-a-podnikat.cz/clanky/zakony-dulezite-pro-osvc/>
- Blažková, M. (2007). *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha, Česko: Grada Publishing.
- Cimbálníková, L. (2012). *Strategické řízení: proč je želva rychlejší než zajíc*. (1. vyd.). Olomouc, Česko: Univerzita Palackého v Olomouci.
- Český statistický úřad. (2020). *Ekonomické subjekty podle počtu zaměstnanců*. Dostupné 10.5.2021 z: [https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&skupId=3773&katalog=30831&pvo=ORG05&pvo=ORG05&str=v386&v=v7\\_KODAKT\\_571\\_1#w=](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&skupId=3773&katalog=30831&pvo=ORG05&pvo=ORG05&str=v386&v=v7_KODAKT_571_1#w=)
- B&H Music. (2015). Daňové přiznání za rok 2014. Interní dokument podniku B&H Music se sídlem v Plzni.
- B&H Music. (2016). Daňové přiznání za rok 2015. Interní dokument podniku B&H Music se sídlem v Plzni.
- B&H Music. (2017). Daňové přiznání za rok 2016. Interní dokument podniku B&H Music se sídlem v Plzni.
- B&H Music. (2018). Daňové přiznání za rok 2017. Interní dokument podniku B&H Music se sídlem v Plzni.
- B&H Music. (2019). Daňové přiznání za rok 2018. Interní dokument podniku B&H Music se sídlem v Plzni.
- B&H Music. (2020). Daňové přiznání za rok 2019. Interní dokument podniku B&H Music se sídlem v Plzni.
- B&H Music. (2021). Daňové přiznání za rok 2020. Interní dokument podniku B&H Music se sídlem v Plzni.

- Doležal, J., Horák, O., Horáková, M., Fireš, B., & Míková, M. (1992). *Finanční účetnictví*. Praha, Česko: Grada.
- Drábková, Z. (2021). *Průvodce podnikáním*. Dostupné z 6.5.2021 z: <https://www.pruvodcepodnikanim.cz/clanek/dph-v-roce-2021/>
- Eckhardtová, J. (2014). *Situační analýza (SWOT)*. Dostupné 24.4.2021 z: <https://www.malamarketingova.cz/situacni-analyza-swot/>
- Evropská Komise. (2015). *Annual Report on European SMEs 2014/2015*. Dostupné z: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/7c9fbfe0-e044-11e5-8fea-01aa75ed71a1>
- Evropská Komise. (2019). *Uživatelská příručka k definici malých a středních podniků*. Dostupné z: <https://op.europa.eu/cs/publication-detail/-/publication/756d9260-ee54-11ea-991b-01aa75ed71a1>
- Finance.cz. (2021 a). *Finance.cz*. Dostupné z: <https://www.finance.cz/dane-a-mzda/dane-z-prijmu/zdravotni-pojisteni-osvc/odvod-a-placeni/>
- Finance.cz. (2021 b). *Finance.cz*. Dostupné z: <https://www.finance.cz/dane-a-mzda/dane-z-prijmu/socialni-pojisteni-osvc/odvod-a-placeni/>
- Fištrón. (2016). *Fistro*. Dostupné 1.4.2021 z: <https://fistro.cz/aktuality/5-faktoru-kteryymi-lze-merit-konkurencni-silu/>
- Google. (2021). *Google*. Dostupné 1.5.2021 z: <https://www.google.com/search?client=firefox-b-d&q=bh+music>
- Government of Canada. (2021). *SME Research and Statistics*. Dostupné z: <http://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/eng/Home>
- Grasseová, M., Dubec, R., & Řehák, D. (2010). *Analýza v rukou manažera*. Brno, Česko: Computer Press.
- Grünwald, R., & Holečková, J. (2007). *Finanční analýza a plánování podniku*. (1. vyd.). Praha, Česko: Ekopress.
- Hill, C. W., & Jones, G. R. (2010). *Strategic management theory: an integrated approach*. (9. vyd.). Mason, OH: South - Western/Cengage Learning.
- Keřkovský, M. (2003). *Strategické řízení firemních informací: teorie pro praxi*. (1. vyd.). Praha, Česko: C. H. Beck.

- Kislingerová, E. (2001). *Oceňování podniku*. (2. vyd.). Praha, Česko: C. H. Beck.
- Kislingerová, E., & Hnilica, J. (2005). *Finanční analýza krok za krokem*. (1. vyd.). Praha, Česko: C. H. Beck
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2004). *Marketing*. Praha, Česko: Grada Publishing.
- Kurzycz. (2020). *Kurzycz*. Dostupné 9.5.2021 z: <https://www.kurzy.cz/dph/sazby/>
- Kurzycz. (2021). *Kurzycz*. Dostupné 9.5.2021 z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>
- Lumen Learning. (2015a). *Lumen Learning*. Dostupné 26.4.2021 z: <https://courses.lumenlearning.com/boundless-finance/chapter/overview-of-ratio-analysis/>
- Lumen Learning. (2015b). *Lumen Learning*. Dostupné 26.4.2021 z: <https://courses.lumenlearning.com/boundless-finance/chapter/profitability-ratios/>
- Mikoláš, Z. (2005). *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha, Česko: Grada Publishing.
- MindTools. (2016 a). *MindTools. Essential skills for an excellent career*. Dostupné 24.3.2021 z: [https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC\\_08.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_08.htm)
- MindTools. (2016 b). *MindTools. Essential skills for an excellent career*. Dostupné 24.3.2021 z: [https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC\\_05.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_05.htm)
- Ministerstvo průmyslu a obchodu. (2017). *Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpore v roce 2017*. Dostupné 25.3.2021 z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/male-a-stredni-podnikani/studie-a-strategicke-dokumenty/zprava-o-vyvoji-maleho-a-stredniho-podnikani-a-jeho-podpore-v-roce-2017--241070/>
- MŠMT. (2021). *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy*. Dostupné 2.5.2021 z: <https://statis.msmt.cz/rocenka/rocenka.asp>
- Ministry of Economic Development. (2011). *SMEs in New Zealand: Structure and Dynamics 2011*. Dostupné 20.2.2021 z: <https://www.interest.co.nz/sites/default/files/SMEs%20in%20NZ.pdf>
- Molnár, Z. (2012). *Competitive intelligence, aneb, Jak získat konkurenční výhodu*. Praha, Česko: Oeconomica.

- Nitank, R., & Trivedi, M. (2016). Pestle technique – a tool to identify external risks in construction projects. *International Research Journal of Engineering and Technology*, 3(1), 384-388. Dostupné z: <https://www.irjet.net/archives/V3/i1/IRJET-V3I165.pdf>
- Poradna EET. (2021). *Poradna EET*. Dostupné 13.3.2021 z: <https://eet.money.cz/vse-o-eet>
- Porter, M.E. (1994). *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. (1. vyd.). Praha, Česko: Victoria Publishing, as.s..
- Rakesh, C. (2014). PEST Analysis for Micro Small Medium Enterprises Sustainability. *Journal of Management and Commerce*, 1(1), 18-22. Dostupné z: [http://www.msruas.ac.in/pdf\\_files/Publications/MCJournals/Sept2014/5.pdf](http://www.msruas.ac.in/pdf_files/Publications/MCJournals/Sept2014/5.pdf)
- Ramachandran, A. (2017). *WallStreetMojo*. Dostupné 29.4.2021 z: <https://www.wallstreetmojo.com/activity-ratios/>
- Růčková, P. (2011). *Finanční analýza metody, ukazatele, využití v praxi*. (4. vyd.). Praha, Česko: Grada Publishing.
- Schall, N. (2014). *Practitioner's Guide: Strengths, Weaknesses, Opportunities & Threats (SWOT)*. Dostupné z: [http://www.methodfinder.net/download\\_all.html](http://www.methodfinder.net/download_all.html)
- Schoellová, H. (2012). *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. (2. vyd.). Praha, Česko: Grada.
- Sedláček, J. (2005). *Účetnictví pro manažery*. (1. vyd.). Praha, Česko: Grada Publishing, a.s..
- Sedláčková, H. (2019). *Ekonomický deník. Informace pro informované*. Dostupné 15.3.2021 z: <https://ekonomickydenik.cz/riziko-sance-rozpoznat-status-maleho-stredniho-podniku/>
- Sievers, R. L. (2020). *Medium*. Dostupné 20.4.2021 z: <https://medium.com/swlh/what-is-the-business-environment-9612210d0db7>
- Světlík, J. (2018). *Marketing – cesta k trhu*. Dostupné z: <http://www.marketingsvetlik.cz/knihy/Marketing%20-%20cesta%20k%20trhu%20-%20Jaroslav%20Svetlik.pdf>
- Synek, M. (2002). *Podniková ekonomika*. (3. vyd.). Praha, Česko: C.H. Beck.

Tanuja, A. (2018). *Business Management Ideas. Outstanding Business Management Ideas*. Dostupné 10.4.2021 z: <https://www.businessmanagementideas.com/business-environment/classification-of-business-environment-internal-and-external/4775>

United States International Trade Commission. (2010). *Small and Medium-Sized Enterprises: Characteristics and Performance*. Dostupné z: <https://www.usitc.gov/publications/332/pub4189.pdf>

Vacík, E., & Šulák, M. (2001) *Strategický management*. (1. vyd.). Plzeň, Česko: Západočeská univerzita.

Veber, J. (1998). *Management II*. (1. vyd.). Praha, Česko: Vysoká škola ekonomická.

Wehrich, H. (1982). The tows matrix—A tool for situational analysis. *Long Range Planning*, 15(2), 54-66. doi:10.1016/0024-6301(82)90120-0.

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Vývoj DPH od roku 1993 .....	41
Tabulka 2: Vývoj ZP a SP .....	42
Tabulka 3: Počet žáků ZUŠ s hudební výchovou v ČR.....	44
Tabulka 4: Počet žáků ZUŠ s hudební výchovou v Plzeňském kraji .....	44
Tabulka 5: Přehled příjmů .....	50
Tabulka 6: Přehled nákladů .....	50
Tabulka 7: Přehled základů daně .....	50

## Seznam obrázků

Obr. č. 1: Logo podniku B&H Music.....	12
Obr. č. 2: Rozdělení MSP.....	14
Obr. č. 3: Části tržního prostředí.....	16
Obr. č. 4: Politické a legislativní faktory .....	18
Obr. č. 5: Ekonomické faktory .....	19
Obr. č. 6: Sociálně kulturní faktory.....	19
Obr. č. 7: Technologické faktory .....	20
Obr. č. 8: Přírodní faktory .....	21
Obr. č. 9: Demografické faktory .....	22
Obr. č. 10: Porterův model pěti konkurenčních sil .....	23
Obr. č. 11: Hrozba nových účastníků.....	24
Obr. č. 12: Vyjednávací síla dodavatelů .....	24
Obr. č. 13: Vyjednávací síla odběratelů .....	25
Obr. č. 14: Hrozba substitutů .....	26
Obr. č. 15: Konkurence v odvětví .....	27
Obr. č. 16: Matice SWOT .....	35
Obr. č. 17: Matice TOWS .....	38
Obr. č. 18: Hodnocení podniku na Google.com.....	54
Obr. č. 19: Shrnutí SWOT.....	59



## Seznam vzorců

Vzorec 1: Absolutní změna v horizontální analýze .....	28
Vzorec 2: Procentuální změna v horizontální analýze.....	28
Vzorec 3: Podíl na celku ve vertikální analýze.....	29
Vzorec 4: Rentabilita celkového vloženého kapitálu .....	30
Vzorec 5: Rentabilita vlastního kapitálu.....	31
Vzorec 6: Rentabilita nákladů.....	31
Vzorec 7: Běžná likvidita .....	31
Vzorec 8: Pohotová likvidita .....	32
Vzorec 9: Okamžitá likvidita.....	32
Vzorec 10: Obrat celkových aktiv .....	33
Vzorec 11: Obrat dlouhodobého majetku .....	33
Vzorec 12: Obrat zásob.....	33
Vzorec 13: Poměr obratu pohledávek.....	34
Vzorec 14: Celková zadluženost.....	34
Vzorec 15: Úrokové krytí .....	35
Vzorec 16: Koefficient zadluženosti .....	35

## Abstrakt

Houška, L. (2021). *Zhodnocení ekonomické situace podniku* (Bakalářská práce), Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Česko.

**Klíčová slova:** postavení podniku v tržním prostředí, PEST analýza, Porterova analýza pěti sil, finanční analýza, SWOT analýza

Hlavním cílem této práce je zhodnotit situaci obchodu B&H Music z hlediska podnikatelského prostředí, ve kterém se podnik nachází. V první kapitole jsou uvedeny obecné informace o podniku. V druhé kapitole jsou představeny MSP a jejich význam pro ekonomiku. Třetí kapitola slouží jako teoretický základ pro práci. Vymezuje makroprostředí, PEST analýzu, mezoprostředí, Porterovu analýzu pěti sil, mikroprostředí, finanční analýzu, SWOT a TOWS analýzu. Ve čtvrté kapitole jsou pak tyto analýzy zpracovány. Velká pozornost byla věnována hrozbám a příležitostem získaných z PEST a Porterovy analýzy pěti sil a silných a slabých stránek získaných z finanční analýzy a analýzy interního prostředí. Ty pak sloužily pro zpracování SWOT analýzy. TOWS pak navázala na SWOT analýzu a použila silné stránky a hrozby podniku k vytvoření S-T strategie, kde silné stránky slouží k minimalizaci hrozeb. Nakonec byla zpracována doporučení pro zlepšení ekonomické situace podniku.

## **Abstract**

Houška, L. (2021). *The Evaluation of Economic Situation of the Company* (Bachelor Thesis). University of West Bohemia, Faculty of Economics, Czech Republic.

**Key words:** position of company in market environment, PEST analysis, Porter's analysis of five forces, financial analysis, SWOT analysis

The main goal of this work is to evaluate the situation of the B&H Music store in terms of the business environment of the company. The first chapter provides general information about the company. The second chapter introduces SMEs and their importance for the economy. The third chapter serves as a theoretical basis for the paper. It defines the macroenvironment, PEST analysis, mesoenvironment, Porter's analysis of the five forces, microenvironment, financial analysis, SWOT, and TOWS analysis. In the fourth chapter, these analyzes were written up. Great attention was paid to the threats and opportunities identified from PEST and Porter's analysis of the five forces and strengths and weaknesses identified from financial analysis and analysis of the internal environment. These were then used to write up the SWOT analysis. TOWS then followed up on the SWOT analysis and used the company's strengths and threats in the S-T strategy, where the strengths serve to minimize threats. Finally, recommendations were made to improve the economic situation of the company.