

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Analýza faktorů úspěšnosti vybraného podniku

Analysis of success factors of selected company

Kateřina Teřlová

Plzeň 2021

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Analýza faktorů úspěšnosti vybraného podniku“

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

Plzeň dne 10. května 2021

v. r. Kateřina Teřlová

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala vedoucí bakalářské práce paní Ing. Kateřině Mičudové, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a připomínky a dohled při zpracování této práce. Děkuji také všem pracovníkům podniku Galanterie, zejména paní majitelce Růženě Nejdlové, za věnování svého času a poskytnutí všech potřebných informací k vypracování praktické části práce.

Obsah

Úvod	9
1 Cíl a struktura práce	10
2 Úspěšný podnik	11
3 Faktory ovlivňující úspěšnost podniku	13
3.1 Finanční faktory	13
3.2 Nefinanční faktory	14
4 Strategická analýza	15
4.1 Porterův model pěti sil	15
4.2 PEST analýza	17
4.3 SWOT analýza	17
5 Měření výkonnosti podniku	20
5.1 Klasický přístup (finanční analýza)	21
5.1.1 Analýza absolutních ukazatelů	21
5.1.2 Analýza rozdílových ukazatelů	22
5.1.3 Analýza poměrových ukazatelů	22
5.2 Moderní přístup	26
5.3 Komplexní přístup	26
5.3.1 Balanced Scorecard	27
5.3.2 Model Excellence EFQM	28
6 Představení podniku	30
6.1 Základní identifikační údaje	31
6.2 Sortiment	31
7 Hodnocení vybraného podniku	32
7.1 Strategická analýza	32

7.1.1	Porterův model pěti sil	32
7.1.2	PEST analýza	37
7.1.3	SWOT analýza	40
7.2	Finanční analýza	42
7.2.1	Ukazatele rentability	43
7.2.2	Ukazatele aktivity	45
7.2.3	Ukazatele likvidity	48
7.2.4	Ukazatele zadluženosti	49
7.3	Balanced Scorecard	51
7.3.1	Finanční perspektiva	52
7.3.2	Zákaznická perspektiva	54
7.3.3	Perspektiva interních procesů	56
7.3.4	Perspektiva učení se a růstu	57
8	Celkové zhodnocení faktorů úspěšnosti	59
9	Návrhy opatření.....	62
9.1	Aktivní propagace podniku	62
9.2	Zavedení EET softwaru	64
	Závěr.....	66
	Seznam použitých zdrojů.....	68
	Seznam tabulek.....	71
	Seznam obrázků	72
	Seznam grafů	73
	Seznam použitých zkratk.....	74
	Seznam příloh	75
	Přílohy	

Abstrakt

Abstract

Úvod

Dosáhnout úspěchu je nepochybně cílem každého začínajícího podnikatele. Podnikatel by si proto měl ještě před založením svého podniku stanovit vhodnou strategii a jednotlivé strategické cíle, pomocí kterých bude následně úspěchu dosahováno. Po úspěšném zavedení firmy na trh je důležité pravidelně měřit její výkonnost pomocí faktorů úspěšnosti a na základě získaných výsledků upravovat své činnosti tak, aby docházelo k trvalému zlepšování chodu podniku. Právě na analýzu faktorů úspěšnosti vybraného podniku je zaměřena tato bakalářská práce.

V současné době dochází k velkému zrychlování ekonomiky a je proto kladen velký důraz na digitalizaci, automatizaci, virtualizaci, modernizaci a inovaci. Pokud chce být podnikatel úspěšný, musí držet krok s aktuálními trendy a neustále se ve svém oboru vzdělávat a zdokonalovat. Toto může být komplikované zejména pro malé podniky, které nedisponují tak velkými finančními prostředky a vyspělými technologiemi, aby se dokázali snadno ubránit konkurenci na celosvětové úrovni.

Na trhu se nachází tolik konkurenčních podniků, že již není možné soustředit se pouze na chod toho svého. Pokud chce být majitel malého podniku úspěšný, je nutné, aby se důkladně zaměřil na své okolí, zejména pak na stávající a potenciální konkurenci, velmi dbal na potřeby a přání svých zákazníků, spokojenost a loajalitu svých zaměstnanců a včas dokázal identifikovat dopady politických, ekonomických, sociálních a technologických vlivů. Je důležité, aby byl v tomto ohledu neustále informován a své nabyté znalosti dokázal proměnit ve svůj prospěch.

Z tohoto důvodu bude analýza faktorů úspěšnosti aplikována na podnik, který sice má dlouholetou tradici a velké množství věrných zákazníků, ale svou úspěšnost poměřuje pouze k výši svého dosaženého zisku. Jedná se o malý podnik Galanterie, který se zaměřuje na prodej galanterního zboží, konkrétně textilní galanterie. Aby však mohl být podnik považován za úspěšný, musí splňovat i další kritéria, která lze vyhodnotit právě pouze podrobnou analýzou faktorů úspěšnosti. Výsledky této bakalářské práce budou nepochybně pro budoucí vývoj vybraného podniku velkým přínosem, jelikož poslouží paní majitelce k lepšímu pochopení silných a slabých stránek podniku a posouzení stability jeho postavení na trhu v konkurenčním prostředí.

1 Cíl a struktura práce

Jak již samotný název této bakalářské práce napovídá, hlavním cílem je provedení analýzy faktorů úspěšnosti vybraného podniku. Za tímto účelem byl zvolen podnik s názvem Galanterie, který nabízí široký sortiment textilní galanterie. Dílčími cíli v této práci jsou zhodnocení finanční situace vybraného podniku, definování jeho silných a slabých stránek a následné provedení komplexního zhodnocení, pomocí kterého bude možné určit jak ty faktory, které zaručují úspěšnost sledovaného podniku a které je vhodné aktivně rozvíjet, tak také ty faktory, které úspěšnost podniku ovlivňují nepříznivým způsobem a které je nutné vylepšit.

Tato bakalářská práce bude rozdělena do devíti hlavních kapitol, ve kterých bude nejprve definován pojem úspěšný podnik a následně budou z teoretického hlediska představeny finanční a nefinanční faktory úspěšnosti, strategická analýza a jednotlivé přístupy měření výkonnosti podniku. Následně bude blíže představen vybraný podnik a získané teoretické poznatky na něm budou prakticky aplikovány.

Nejprve bude prakticky využita strategická analýza, pomocí které budou zhodnoceny nefinanční faktory úspěšnosti sledovaného podniku. Tato analýza bude zahrnovat Porterův model pěti sil pro analýzu vnitřního prostředí podniku, PEST analýzu pro analýzu vnějšího prostředí podniku a následně SWOT analýzu, pomocí které budou definovány silné a slabé stránky podniku a také jeho příležitosti a hrozby. Dále v této práci budou zhodnoceny finanční faktory s využitím analýzy poměrových ukazatelů, přičemž budou analyzovány jednotlivé ukazatele rentability, aktivity, likvidity a zadluženosti. Tato část bakalářské práce bude pro větší vypovídací schopnost vypracována s využitím interních dat získaných z rozvahy a výkazu zisku a ztráty podniku za poslední čtyři po sobě jdoucí roky.

Následně bude provedeno komplexní zhodnocení výkonnosti podniku za pomoci využití metody Balanced Scorecard a ve spolupráci s paní majitelkou definování jednotlivých cílů, kterých bude v následujícím období v podniku průběžně dosahováno. Na závěr bude vyhodnocena celková úspěšnost vybraného podniku na základě získaných výsledků z předchozích analýz a navržena doporučení a možná opatření včetně kalkulace nákladů na jednotlivá doporučená vylepšení.

2 Úspěšný podnik

Termín „úspěšný podnik“ se postupem času snažilo definovat mnoho autorů a lze tvrdit, že žádný z nich nedospěl ke zcela stejnému závěru. Jedná se z velké části o subjektivní pohled a je proto velmi těžké jednotně stanovit takové vlastnosti, které musí bezprostředně každý úspěšný podnik splňovat. Při hodnocení úspěšnosti podniku je nutné zohlednit mnoho faktorů, jakými jsou například velikost podniku, délka jeho působnosti či druh nabízeného zboží či služeb.

Sedláček (2007) hodnotí úspěšnost podniku podle rozvinutí jeho schopností. Podnik podle něj musí být schopen neustále se učit nové věci, být prospěšný v situacích a na místech, kde neuspěla jeho konkurence, a být si vědom příčin svého úspěchu. Právě uvědomění si svých silných stránek je v podnikání velice důležité a pomáhá včas stanovit další kroky vedoucí k úspěchu.

Dle Živělové (2014) musí všechny úspěšné firmy pravidelně zavádět do chodu svého podniku nové inovace, zaměstnávat kreativní a zkušené zaměstnance a postupně expandovat na nové trhy. K tomu jim napomáhá jasně stanovený cíl – plně využívat veškeré finanční zdroje firmy a tyto zdroje následně aktivně rozvíjet.

Souček naopak (2013) tvrdí, že nejdůležitějším faktorem úspěšné firmy je získání již od počátku svého podnikání konkurenční výhody na trhu pomocí správně stanovené strategie. Tato strategie má být především zaměřena na stanovené cíle společnosti, její hlavní činnosti a pravidelné uspokojování potřeb zákazníků a dalších zainteresovaných stran.

Měřením úspěšnosti podniku z finančního hlediska se zabývají například Fibírová a Šolkjaková (2005). Podle nich míru úspěchu firmy stanovuje zejména schopnost vytvářet peníze v určitém časovém rozmezí. Nejvíce výkonný podnik na trhu je tedy ten, který dokáže vytvořit co největší množství peněz v co nejkratším možném okamžiku.

Jak již bylo zmíněno, typy jednotlivých faktorů, které ovlivňují úspěšnost podniku, se liší i s ohledem na jeho velikost. Stěžejními vlastnostmi malých a středních podniků vedoucí k jejich úspěšnosti jsou dle Kislingerové (2005) dobré jméno firmy, dlouhodobá tradice na trhu, výborné zákaznické zázemí a technologická modernizace. Naopak velkými nedostatky, které úspěšnost zejména malých podniku ohrožují, jsou

absence systematického plánování, špatně definovaná strategie a strategické cíle, nízká flexibilita, nedostatek finančního kapitálu, využívání zastaralých technologií, slabý marketing, vysoká konkurence v oboru a nepřiměřená závislost na odběratelích a dodavatelích.

Společenská odpovědnost firem

K úspěšné firmě se v poslední době pojí také pojem CSR – tedy společenská odpovědnost firem. Společensky odpovědné firmy jsou takové firmy, které se kromě dosažení tradičních ekonomických cílů zaměřují také na sociální a environmentální aspekty. Tyto firmy staví do popředí ekologické zájmy planety a dobrovolně se snaží chovat tak, aby jejich činnosti kladně ovlivňovaly vztahy s dodavateli, zaměstnanci, zákazníky a dalšími ekonomickými subjekty. Firma, která se rozhodne být společensky odpovědnou, by měla dbát na lidská práva, udržování dobrých vztahů se zákazníky a obchodními partnery, vyhýbat se korupci, snažit se eliminovat negativní dopady svého podnikání na životní prostředí a být plně transparentní. (Kunz, 2012)

Chování dle etických standardů je pro podnik přínosné nejen ze společenského hlediska, ale také přináší mnoho dalších výhod. Tyto výhody mohou být jak finančního, tak nefinančního charakteru a jedná se například o získání dobrého jména firmy, snazší spolupráce s obchodními partnery, kladné vztahy se zaměstnanci či loajální zákazníky. Všechny tyto aspekty vedou k růstu prodeje a následně i růstu celkového zisku. (Kunz, 2012)

Obrázek č. 1: Společenská odpovědnost firem



Zdroj: Kunz (2012, s. 20), zpracováno autorkou

3 Faktory ovlivňující úspěšnost podniku

Faktory, které ovlivňují celkovou úspěšnost podniku, je možné rozdělit do dvou skupin – na faktory finanční a faktory nefinanční. Finanční faktory lze obecně definovat jako číselné údaje, které je možné snadno změřit a na základě získaného výsledku stanovit jasný závěr. Nefinanční faktory naopak snadno měřit není možné a jedná se většinou pouze o slovní hodnocení. Je s nimi proto těžší pracovat a stanovený závěr má spíše subjektivní charakter. (Knápková, Pavelková, & Chodúr, 2011)

V minulosti se dbalo zejména na faktory finančního charakteru a klíčovým důkazem úspěšného podniku byla velikost dosaženého zisku. Postupem času však bylo zjištěno, že využívání tradičních finančních ukazatelů již není dostačující. Problém v používání pouze finančních faktorů je ten, že jsou analyzována data z minulosti a nelze tedy na jejich základě přesně říci, jak se podnik bude vyvíjet v budoucnosti. Finanční hledisko je stále nepochybně velice důležité a při posuzování výkonnosti podniku nepostradatelné, avšak výkonnost, a tedy i úspěšnost podniku, z velké části ovlivňují právě faktory nefinančního charakteru. Tyto faktory zahrnují veškeré aspekty, které není možné vyjádřit v penězích. (Synek, Kopkáně, & Kubálková, 2009)

3.1 Finanční faktory

Finanční faktory jsou takové faktory, které ovlivňují firmu přímým a zásadním způsobem. Jsou to reálná číselná data, která je možné identifikovat, sbírat a měřit. Za tímto účelem bylo vyvinuto mnoho metod, které umožňují systematizaci a analýzu těchto dat. Pomocí vytvořených statistik je následně možné snadněji předvídat změny a pružněji na ně reagovat. (Magee, 2015)

Management podniku využívá finanční faktory zejména pro sledování postavení firmy na trhu v konkurenčním prostředí. Za tímto účelem byly vytvořeny finanční ukazatele, které se využívají při provádění finanční analýzy. Výsledek této analýzy většinou neslouží pouze jako stěžejní dokument pro majitele společnosti, ale také pro budoucí investory, akcionáře, banky a další podobné ekonomické subjekty, jelikož popisuje nejen aktuální finanční situaci podniku, ale také kvalitu celkového hospodaření. Finanční ukazatele jsou obecně snadněji měřitelné než nefinanční, avšak mají mnoho nedostatků a samy o sobě nemají takovou vypovídací hodnotu jako ve spojení právě s faktory nefinančními. (Altaxo, n.d.)

Hlavními nedostatky finančních faktorů jsou:

- pouze jednorozměrný pohled na celkový chod firmy,
- zaměření pouze na krátkodobé cíle,
- slabá předpověď budoucího vývoje,
- nevhodné pro tvorbu strategie podniku,
- definují důsledky, nikoliv příčiny,
- dokáží pracovat pouze s reálnými číselnými daty dle předpřipravených vztahů.

(Kislingerová a kol., 2008)

3.2 Nefinanční faktory

„Říká se, že finanční ukazatele umožňují snadno měřit výkonnost. Firmy ale potřebují ukazatele, které výkonnost zabezpečí. Tyto ukazatele (...) bývají nefinančního charakteru.“ (Synek, Kopkáně, & Kubálková, 2009 s. 161)

Nefinanční faktory by měly být stanoveny na základě dlouhodobých strategických cílů konkrétního podniku a jsou překládány z anglického „intangible factors“ – tedy nehmotné faktory. Je to z toho důvodu, že je není možné snadno identifikovat, systematizovat a měřit současnými metodami řízení. Nefinanční faktory by proto měly být stanoveny tak, aby bylo v budoucnu možné identifikovat, zda došlo k jejich změně, či nikoli. (Kislingerová a kol., 2008)

Nefinanční faktory se měří pomocí měkkých a tvrdých ukazatelů, právě podle míry jejich měřitelnosti. Mezi měkké faktory patří například zlepšení postavení firmy na trhu, inovace produktů, zlepšení povědomí o značce, zvýšení motivace a kvalifikace zaměstnanců či větší spokojenost zákazníků. Tvrdými faktory je označováno například zvýšení počtu zákazníků, snížení počtu reklamací, snížení celkové doby výroby, zvýšení podílu na trhu apod. (Molnár, 2001; Kislingerová a kol., 2008)

Nevýhodou nefinančních ukazatelů je však jejich vyjadřování v rozdílných jednotkách, například v čase, kusech, procentech, průměrem apod. Proto je nutné, aby se tyto ukazatele odrážely rovněž ve finančních faktorech. Špatná propojenost firemních cílů s nefinančními ukazateli jinak může být jen těžko odhalena, což následně může vést ke zkresleným či zcela chybným výsledkům. Nefinanční faktory jsou využívány zejména při práci se strategickou analýzou, která blíže zkoumá vnitřní a vnější prostředí firmy. (Kislingerová a kol., 2008; Nývltová & Marinič, 2010)

4 Strategická analýza

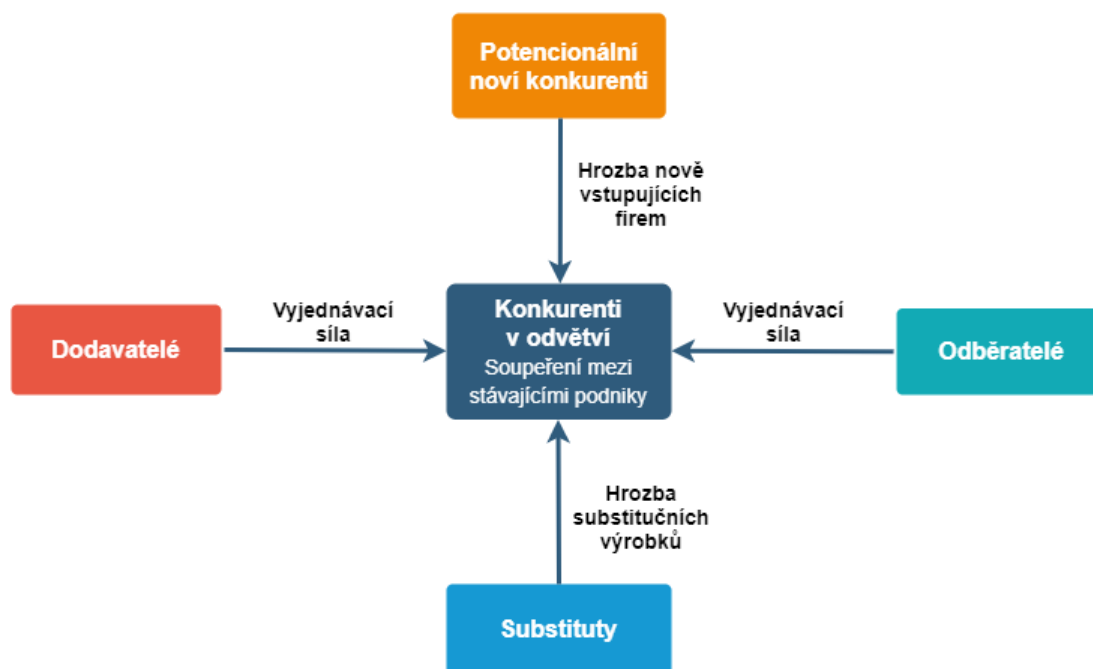
Cílem strategické analýzy je identifikace a následná analýza a ohodnocení všech faktorů, které mají vliv na volbu strategických cílů podniku a tvorbu podnikové strategie. Strategická analýza je zaměřena na faktory, které ovlivňují momentální fungování podniku a které budou ovlivňovat také jeho strategické postavení na trhu. Její sestavení je nezbytným krokem při určení klíčových faktorů úspěšnosti podniku. (Sedláčková & Buchta, 2006)

Základním krokem při tvorbě této analýzy je definování a rozbor okolí, ve kterém se podnik nachází. Strategická analýza zahrnuje analýzu vnitřního a vnějšího okolí podniku – tedy analýzu mikroprostředí a makroprostředí. **Mikroprostředí** představuje veškeré faktory působící na podnik z vnitřního okolí, které firma dokáže svou činností ovlivnit. Jedná se například o konkurenci, dodavatele, zákazníky apod. K analýze mikroprostředí podniku je možné využít například tzv. Porterův model pěti sil. **Makroprostředí** naopak reprezentuje takové vlivy, které firma ovlivnit nedokáže a je nutné, aby se jim včas přizpůsobila. Řadí se sem zejména politické, ekonomické, sociální a technologické vlivy. Analýzu makroprostředí je možné provést s využitím PEST analýzy. (Sedláčková & Buchta, 2006)

4.1 Porterův model pěti sil

Porterův model pěti konkurenčních sil je základním analytickým nástrojem pro analýzu mikroprostředí podniku a umožňuje podnikateli odhadnout úroveň jeho konkurenceschopnosti. Každý úspěšný podnikatel musí rozpoznat klíčové konkurenční síly, které na jeho podnik působí, a umět s nimi pracovat. Porterův model pěti sil pomáhá analyzovat rizika vstupu potenciálních konkurentů na trh, rivalitu mezi stávajícími podniky, smluvní sílu kupujících, smluvní sílu dodavatelů a hrozby substitučních výrobků. Vytvořením modelu je možné odhalit silné a slabé stránky podniku a snadněji se rozhodovat při tvorbě konkurenční strategie. (Perera, 2020; Srpová, Řehoř a kol., 2010)

Obrázek č. 2: Porterův model pěti sil



Zdroj: Čížinská & Martinič (2010, s. 195), zpracováno autorkou

Potenciální konkurenti představují podniky, které momentálně nesplňují funkci konkurence, ale mají potenciál se jí v budoucnu stát. Velikost hrozby potenciální konkurence závisí zejména na výši bariér vstupu na trh, tedy například na loajalitě zákazníků, velikosti vstupních nákladů či míře hospodárnosti firmy. Síla **konkurence mezi stávajícími podniky** opět velmi závisí na konkurenční síle. Je-li síla konkurenční podniků vysoká, hrozí zde snížení ziskovosti. Většinou zde proto vzniká konkurování pomocí necenových faktorů, jakými jsou například kvalita nabízených produktů či kvalita poskytovaných služeb. **Smluvní síla kupujících** představuje, do jaké míry jsou odběratelé pro podnik hrozbou. Kupující mohou být pro podnik hrozbou, jestliže požadují vysokou kvalitu zboží a služeb současně za velmi nízkou cenu. Pokud je však jejich kupní síla slabá, má podnik velkou příležitost navýšit ceny svých produktů, aniž by je bylo nutné inovovat. **Smluvní síla dodavatelů** představuje, jak velkou hrozbou jsou pro podnik jeho dodavatelé. Pokud mají dodavatelé velkou vyjednávací sílu, je možné, že podnik bude muset přistoupit na vyšší cenu či nižší kvalitu pořizovaného zboží. Dodavatelé mají silnější vyjednávací sílu, pokud jejich produkty mají na trhu málo substitutů. Poslední síla **hrozba substitučních výrobků** představuje výrobky, které mají podobné vlastnosti a jsou schopny uspokojit stejné potřeby a přání zákazníků. Velké množství substitučních výrobků na trhu tlačí podnik ke snižování ceny, za kterou zboží nabízí, což následně vede k nižšímu zisku společnosti. (Dedouchová, 2001)

4.2 PEST analýza

PEST analýza je nástroj strategické analýzy, který se stal jedním z nejvyužívanějších při hodnocení externího podnikatelského prostředí – makroprostředí. Pomocí dobře sestavené PEST analýzy dokáže podnik identifikovat veškeré klíčové faktory, které přímo i nepřímo ovlivňují jeho výkonnost, konkrétně faktory politické, ekonomické, sociální a technické. Faktory ovlivňující podnik z vnějšího prostředí jsou obecně špatně ovlivnitelné a je proto nutné umět se jim včas přizpůsobit. (Perera, 2017)

Politické faktory představují především zákony, právní normy a vyhlášky, které vymezují a upravují samotné podnikání. Jsou to například daňové zákony, protimonopolní zákony, cenová politika, regulace importu a exportu a další. Mezi **ekonomické faktory** spadá například míra ekonomického růstu, míra inflace, úroková míra a daňová politika. Tyto faktory jsou ovlivněny aktuálním stavem ekonomiky a vývojem makroekonomických trendů. **Sociální faktory** jsou spojeny s postoji a životním stylem obyvatelstva. Je zde zahrnuta například úroveň vzdělání, věková struktura a kulturní a společenské zvyky. **Technologickými faktory** rozumíme inovace, vládní podporu výzkumu a vývoje, technologické změny apod. (Dedouchová, 2001)

4.3 SWOT analýza

SWOT analýza slouží jako nástroj, který završuje a zhodnocuje strategickou analýzu. Název SWOT analýzy vznikl z počátečních písmen anglických slov Strengths, Weaknesses, Opportunities a Threats. V českém překladu tato analýza identifikuje silné a slabé stránky podniku v rámci vnitřního prostředí firmy a příležitosti a hrozby působící na podnik z vnějšího okolí. Cílem této analýzy je odhalení veškerých klíčových faktorů ovlivňující konkurenceschopnost podniku ještě před vypracováním vlastní obchodní strategie. (Collett, 1999)

Mezi **silné a slabé stránky** zaměřené na vnitřní prostředí firmy spadají takové skutečnosti, ve kterých si firma vede lépe či hůře oproti své konkurenci. **Příležitostmi a hrozbami**, které ovlivňují podnik z vnějšího prostředí, rozumíme faktory, které mají kladný či negativní dopad na úspěšnost firmy. Princip fungování SWOT analýzy je vyobrazen na obrázku č. 3. (Jakubíková, 2013)

Obrázek č. 3: SWOT analýza

	Kladné vlivy	Škodlivé vlivy
Vnitřní vlivy	Silné stránky Skutečnosti, ve kterých si firma vede lépe oproti konkurenci	Slabé stránky Skutečnosti, ve kterých si firma vede hůř oproti konkurenci
Vnější vlivy	Příležitosti Skutečnosti přinášející firmě úspěch	Hrozby Skutečnosti ohrožující úspěšnost firmy

Zdroj: Jakubíková (2013, s. 129), zpracováno autorkou

Na základě dobře sestavené SWOT analýzy je možné zvolit vhodnou strategii, která pomůže rozhodnout, jakým způsobem může podnik využít své silné stránky a příležitosti, vylepšit své slabé stránky a eliminovat hrozby. Tyto strategie jsou přehledně vyznačeny na obrázku č. 4. Existují celkem čtyři typy strategií dle vzájemného působení faktorů mezi kvadranty:

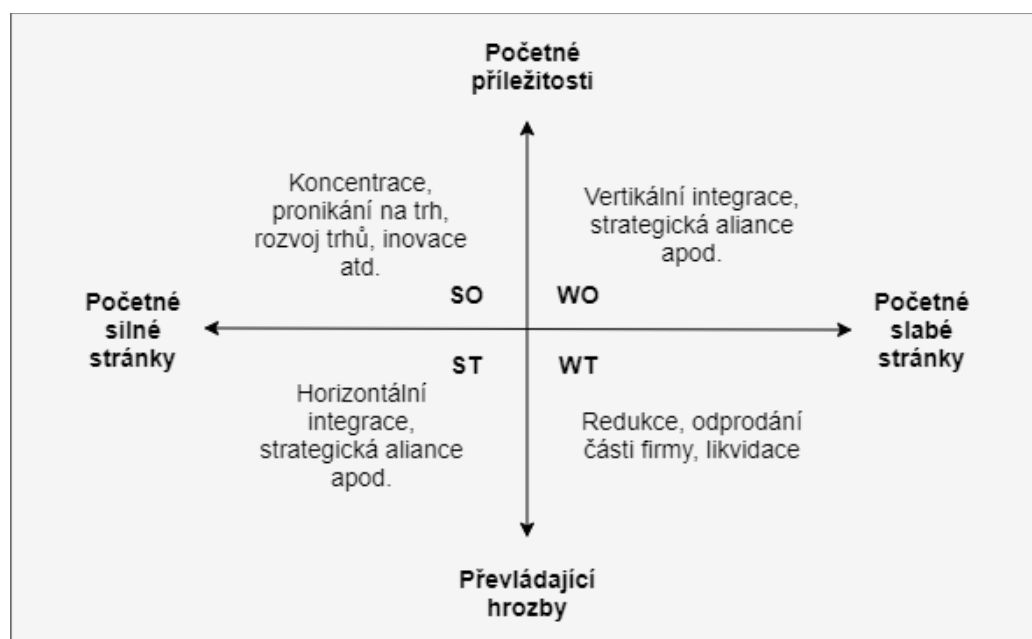
- **ofenzivní strategie SO** – maximální využití příležitostí za pomoci silných stránek,
- **strategie spojenectví WO** – minimalizování či úplné odstranění slabých stránek za pomoci příležitostí,
- **defenzivní strategie ST** – eliminování hrozeb za pomoci silných stránek,
- **strategie úniku WT** – minimalizování negativních dopadů hrozeb na slabý podnik či případná likvidace firmy.

(Pořízek, 2018)

První kvadrant SO je vhodný například ke koncentraci na své silné stránky a příležitosti, hlubšímu pronikání na trh, rozvoji trhů, či inovaci produktů a služeb. Do **druhého kvadrantu WO** lze zařadit strategii vertikální integrace, která značí spojení produktů a služeb vícero podniků, které mají rozdílné vlastnosti, pro pokrytí co nejširšího spektra potřeb zákazníků. Dále je pak vhodné využít strategické aliance

vícero podniků. Ve **třetím kvadrantu ST** je pro podnik vhodné opět vytvořit strategickou alianci. Další možností je pak vytvoření horizontální integrace – tedy spojení více konkurenčních podniků za účelem dosažení většího podílu na trhu. Pokud se firma nachází ve **čtvrtém kvadrantu WT** je vhodné snížit riziko například odprodáním její části jiné společnosti. V úvahu zde také připadá možnost úplného zrušení a likvidace firmy. (Jakubíková, 2013; Blažková, 2007)

Obrázek č. 4: Strategie SWOT analýzy



Zdroj: Veber (2009, s. 535), zpracováno autorkou

5 Měření výkonnosti podniku

Výkonnost podniku zahrnuje veškeré oblasti podnikových aktivit, které jsou nezbytné pro dobře fungující a dlouhodobě prosperující podnik, a měla by zahrnovat finanční i nefinanční oblasti podnikového řízení. Výkonnost lze nejčastěji chápat jako produkční schopnost podniku, ale zaměřuje se také na ziskovost a nákladovost jednotlivých složek podnikání. Nejčastěji se při měření výkonnosti podniku využívají účetní data. (Knápková & Pavelková, 2010; Suchánek a kol., 2013)

Výkonnost podniku je chápána lidmi velice subjektivně, jelikož každý ekonomický subjekt má odlišné priority. Vlastník například hodnotí svůj podnik jako výkonný v případě, že se jeho vložený kapitál dokáže rychle zhodnotit. Zaměstnanci mohou výkonnost podniku hodnotit na základě výše svého mzdového ohodnocení a kvality pracovních podmínek. Zákazník naopak vyhodnotí firmu jako výkonnou, pokud je schopna nabídnout mu požadované zboží ve vysoké kvalitě, za nízkou cenu, v co nejkratším možném čase. (Šulák & Vacík, 2005)

Měření výkonnosti podniku bylo postupem času rozvinuto na tři přístupy – klasický, moderní a komplexní. S **klasickým přístupem**, neboli finanční analýzou, se pracovalo nejdříve. Tento přístup předpokládá za nejdůležitější faktor úspěchu maximalizaci zisku a k jeho měření se využívají finanční ukazatele. Klasický přístup se dále člení na analýzu absolutních, relativních a poměrových ukazatelů. Výhodou tohoto přístupu je zejména jeho snadné zpracování. Nevýhodou je naopak to, že nezohledňuje sezónní výkyvy a ani fakt, že každý podnikatel využívá rozdílné praktiky v účetnictví. (Šulák & Vacík, 2005)

Druhým přístupem je tzv. **moderní přístup**. Výhodou tohoto přístupu je, že posuzuje ekonomický zisk podniku a bere ohled i na tzv. náklady obětované příležitosti – tedy ztrátu potenciálního zisku z nejlepší možné alternativní varianty, než pro kterou se podnik ve výsledku rozhodne. Zároveň odstraňuje potíže a nedostatky klasického přístupu. Do této kategorie se řadí například ukazatele MVA (*Market Value Added*) a EVA (*Economic Value Added*). Nevýhodou tohoto přístupu je však jeho snadná ovlivnitelnost velikostí měřeného podniku a není proto jednoduché vytvořit srovnání s jinou firmou či oborovým průměrem. (Šulák & Vacík, 2005)

Jak již bylo zmíněno v textu výše, postupem času však bylo zjištěno, že využití pouze finančních ukazatelů není dostačující a důležitým faktorem hodnocení úspěšnosti podniku jsou také ukazatele nefinančního charakteru. Za tímto účelem byl vytvořen **komplexní přístup**, který využívá například metoda Balanced Scorecard či Model Excellence. Obě tyto metody se zaměřují na finanční a nefinanční ukazatele zároveň, což je jejich velkou předností. Tento přístup je dnes využíván nejvíce, jelikož zahrnuje i předchozí dva přístupy a dokáže je vzájemně kombinovat a přizpůsobovat na míru analyzované firmě dle jejích specifických vlastností. (Šulák & Vacík, 2005)

5.1 Klasický přístup (finanční analýza)

Cílem komplexního přístupu je vyhodnotit úspěšnost firemní strategie a celkového finančního hospodaření podniku a na základě získaných výsledků připravit podklady pro další rozhodování o jeho fungování. Pokud chce být podnik úspěšný, je pravidelné vypracovávání finanční analýzy nezbytné, jelikož slouží jako nástroj pro hodnocení reálné ekonomické situace firmy. Na základě finanční analýzy lze ohodnotit minulost, současnost a snadněji předpovídat budoucnost firmy a umožnit tak nejen krátkodobé plánování běžného chodu, ale také strategické plánování dlouhodobého rozvoje firmy. (Růčková, 2008)

Výsledky finanční analýzy se postupem času staly klíčovým kritériem využívaným v rámci ekonomických rozhodnutí nejen pro strategické řízení firmy, ale také při výběru vhodných obchodních partnerů apod. Finanční analýza má interní uživatele jakými jsou například zaměstnanci, manažeři, ředitelé, vlastníci, ale také externí uživatele, kam patří banky, investoři, stát či konkurence. Finanční analýza nejčastěji vychází z rozvahy a výkazu zisku a ztráty. (Růčková, 2008)

Klasický přístup zahrnuje analýzu absolutních ukazatelů, analýzu rozdílových ukazatelů a analýzu poměrových ukazatelů. Obecně nejvyužívanější analýzou, která má rovněž největší vypovídací schopnost, je nepochybně analýza poměrových ukazatelů. Vždy je však důležité brát ohled na vlastnosti zkoumaného podniku a dle toho následně vyhodnotit, jaké principy je vhodné využít. (Růčková, 2008)

5.1.1 Analýza absolutních ukazatelů

Analýza absolutních ukazatelů je prvním typem analýzy klasického přístupu a zahrnuje horizontální a vertikální analýzu. Obě analýzy je vhodné využít pro mezipodnikové

srovnání. **Horizontální analýza** spočívá ve vyhodnocování změn zkoumaných položek z účetních výkazů v určité časovém horizontu. Vzhledem ke sledování vývoje položek v čase se jedná o dynamický nástroj finanční analýzy. **Vertikální analýza**, známá též jako analýza struktury, se zabývá vyjádřením procentní výše jednotlivých položek účetních výkazů ke zvolenému základu. Základ je obvykle stanoven jako celková výše aktiv či pasiv v případě rozvahy a velikost výnosů či tržeb za zboží a služby v případě výkazu zisku a ztráty. (Růčková, 2008; Kislingerová, 2010; Synek et al., 2009)

5.1.2 Analýza rozdílových ukazatelů

Pomocí absolutních ukazatelů je možné dopočítat ukazatele rozdílové. Nejznámějším a nejvíce rozšířeným rozdílovým ukazatelem je **čistý pracovní kapitál (ČPK)**. Čistý pracovní kapitál se vyjádří jako rozdíl oběžných aktiv a krátkodobých závazků podniku. Lze jej definovat jako část finančních prostředků, které by byl podnik schopen využít ke svému běžnému fungování, pokud by byl ihned nucen splatit své krátkodobé závazky. Každý podnik tedy čistý pracovní kapitál potřebuje ke svému přežití, jelikož zajišťuje potřebnou míru likvidity. (Kislingerová, 2001)

5.1.3 Analýza poměrových ukazatelů

Analýza poměrových ukazatelů je jednou z nejvyužívanějších metod finanční analýzy a to především díky své vysoké vypovídací schopnosti. Principem poměrové analýzy je vždy podíl dvou či více absolutních hodnot jednotlivých položek účetních výkazů. Mezi takzvané tradiční ukazatele pro měření výkonnosti podniku patří ukazatele rentability, aktivity, likvidity a zadluženosti. Tyto skupiny ukazatelů jsou blíže popsány v následujícím textu. (Kislingerová, 2001)

Ukazatele rentability

Ukazatele rentability, často označované též jako ukazatele výnosnosti, poměrují dosažený zisk s celkovými aktivy, vlastním kapitálem či tržbami podniku. Zisk může mít však různé formy a pro výpočet je vždy nutné zvolit správnou variantu. První kategorií je zisk před zdaněním (EBT – *Earnings Before Tax*) neboli také hrubý zisk. Druhou variantou je zisk před zdaněním a odečtením úroků (EBIT – *Earnings Before Investment and Tax*), který je označován také jako provozní výsledek hospodaření. Poslední formou je zisk po zdanění (EAT – *Earnings After Tax*) neboli čistý zisk. (Kislingerová, 2001)

Pro výpočet návratnosti jednotlivých položek lze využít následující vzorce:

$$- \text{Rentabilita aktiv (ROA)} = \frac{EBIT}{\text{Celková aktiva}} \quad (1)$$

$$- \text{Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)} = \frac{EAT}{\text{Vlastní kapitál}} \quad (2)$$

$$- \text{Rentabilita tržeb (ROS)} = \frac{EAT}{\text{Celkové tržby}} \quad (3)$$

(Kislingerová, 2001)

Ukazatel **rentabilita aktiv** ukazuje, jaký efekt má na podnik jedna jednotka majetku, a měří tzv. produkční sílu. Hodnota ukazatele by měla být vždy vyšší než 5 %. Ukazatel **rentabilita vlastního kapitálu** slouží k měření výnosnosti vlastního kapitálu neboli říká, jaká velikost zisku připadá na 1 Kč vlastního kapitálu. Tento ukazatel má dolní hranici hodnoty ve výši 12 %. **Rentabilita tržeb** slouží k posouzení celkové ziskovosti podniku, tzv. stupně ziskovosti. (Kislingerová, 2001)

Ukazatele aktivity

Dalšími ukazateli poměrové analýzy jsou ukazatele aktivity. Tyto ukazatele měří, jak efektivně podnik využívá svůj majetek, tedy do jaké míry podnik váže vložený kapitál na svá aktiva. Ukazatele pracují nejčastěji s tržbami či výnosy, které následně poměřují s aktivy podniku. Při sestavování této analýzy je nutné hodnotit stav ukazatelů na základě odvětví, ve kterém sledovaný podnik působí. Každé odvětví je totiž charakteristické jinými hodnotami. (Kislingerová & Hnilica, 2008)

K analýze těchto ukazatelů je možné využít dvě metody měření. První metoda stanovuje počet obrátek za určité období (nejčastěji rok). Pro výpočet jsou nejčastěji využívány následující vzorce:

$$- \text{Obrat aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Celková aktiva}} \quad (4)$$

$$- \text{Obrat zásob} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Zásoby}} \quad (5)$$

$$- \text{Obrat pohledávek} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Pohledávky}} \quad (6)$$

$$- \text{Obrat závazků} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (7)$$

Druhá metoda se využívá k určení doby obratu, která vyjadřuje, jakou rychlostí se obrátka uskuteční. Pro výpočet této metody slouží následující vzorce:

$$- \text{Doba obratu aktiv} = \frac{\text{Celková aktiva}}{\text{Tržby}} * 365 \quad (8)$$

$$- \text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{Zásoby}}{\text{Tržby}} * 365 \quad (9)$$

$$- \text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{Pohledávky}}{\text{Tržby}} * 365 \quad (10)$$

$$- \text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{Krátkodobé závazky}}{\text{Tržby}} * 365 \quad (11)$$

(Kislingerová & Hnilica, 2008)

Ukazatele likvidity

Pojem likvidita vyjadřuje míru momentální schopnosti podniku platit své krátkodobé závazky splatné do jednoho roku. Dle rychlosti přeměny majetku na peníze jsou aktiva rozlišována na základě své likvidnosti – tedy schopnosti přeměny na peněžní prostředky. Mezi oběžná aktiva, která jsou vhodná použít k okamžitému splacení závazků, patří zejména hotovost v pokladně a peníze uložené na bankovních účtech. Dále sem spadají hotové výrobky, materiál, splatné pohledávky odběratelů apod. Nejméně likvidními jsou firemní zásoby. (Kislingerová, 2001)

Ukazatele likvidity se nejčastěji rozdělují na běžnou, pohotovou a okamžitou likviditu.

K jejich vyhodnocení se využívají následující vzorce:

$$- \text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (12)$$

$$- \text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (13)$$

$$- \text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Peněžní prostředky}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (14)$$

(Kislingerová, 2001)

Pomocí **běžné likvidity** lze určit, kolikrát dokáže hodnota oběžného majetku podniku uhradit krátkodobé závazky. Vzorec obsahuje hodnotu krátkodobých závazků v poměru s oběžnými aktivy. Mezi oběžná aktiva spadají peněžní prostředky, krátkodobý finanční majetek, pohledávky a skladové zásoby. Doporučená hodnota ukazatele se pohybuje v intervalu mezi 1,5–2,5. Vždy by však měla být větší než 1. (Režňáková a kol., 2010)

Ukazatel **pohotové likvidity** se využívá podobně jako likvidita běžná, avšak čísel je snížený o zásoby. Se zásobami se zde nepočítá, jelikož jsou nejméně likvidní, a může trvat opravdu dlouhou dobu, než se dokáží přeměnit na peníze. Hodnota pohotové likvidity by se měla pohybovat v intervalu mezi 0,7–1,2. Pokud podnik dosáhne hodnoty větší nebo rovno 1, měl by být schopen uhradit veškeré své krátkodobé závazky pouze na základě svých peněžních prostředků a pohledávek. (Režňáková a kol., 2010)

Posledním ukazatelem je **okamžitá likvidita**, která vyjadřuje, jak velkou část svých krátkodobých závazků, je podnik schopen uhradit okamžitě právě v tuto chvíli. Poměruje se zde proto pouze finanční majetek ke krátkodobým závazkům. Výsledek by měl být mezi hodnotami 0,2–0,5. Udržování velkého množství peněžních prostředků ve firmě je vhodné pouze v období nestability, kdy slouží jako finanční rezerva. V opačném případě je však znakem nízké efektivity. (Režňáková a kol., 2010)

Ukazatele zadluženosti

Tento typ ukazatele posuzuje z dlouhodobého hlediska finanční strukturu podniku a je zde sledován vztah mezi vlastními a cizími zdroji. Obecně lze říci, že čím vyšších hodnot tento ukazatel nabývá, tím více je podnik zadlužený a méně schopný své závazky splácet. Není to však vždy pravidlem. Vysoká zadluženost jinak stabilního podniku může naopak kladně ovlivňovat například rentabilitu vlastního kapitálu. (Kislingerová & Hnilica, 2008)

Nejčastěji se dle literatury rozdělují ukazatele zadluženosti na ukazatel celkové zadluženosti, koeficient samofinancování a ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu. K jejich výpočtu se využívají tyto vztahy:

$$- \text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí kapitál}}{\text{Celková aktiva}} \quad (15)$$

$$- \text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Celková aktiva}} \quad (16)$$

$$- \text{Zadluženost vlastního kapitálu} = \frac{\text{Cizí kapitál}}{\text{Vlastní kapitál}} \quad (17)$$

(Kislingerová, 2001)

Ukazatel **celkové zadluženosti** poměruje velikost cizího kapitálu podniku k celkovým aktivům a proto je jej možné označit také jako míru věřitelského rizika.

Vypočtením výše uvedeného vztahu lze určit, jaké množství cizích zdrojů je kryto majetkem podniku. Tato hodnota by měla být vždy nižší než 50 %. (Kislingerová, 2001)

Koeficient samofinancování je základním ukazatelem, který vyjadřuje poměr vlastního kapitálu podniku k celkovým aktivům. Jedná se o doplňující ukazatel k ukazateli celkové zadluženosti, kdy by sečtení obou ukazatelů v ideálním případě mělo dosahovat hodnoty 1. Pomocí tohoto ukazatele lze zjistit míru finanční nezávislosti podniku a tedy, jaké množství vlastních zdrojů je kryto majetkem podniku. Za optimální hodnotu je považována hranice 80 %. (Králová, 2010)

Ukazatel **zadluženosti vlastního kapitálu** je vyjádřen poměrem hodnot cizího a vlastního kapitálu podniku. Obecně je doporučováno udržovat poměr vlastních i cizích zdrojů v poměru 1:1, avšak z důvodu větší finanční bezpečnosti je vhodné udržovat cizí kapitál ve výši 40 % ve vztahu k vlastním zdrojům. (Kislingerová, 2001)

5.2 Moderní přístup

Dalším přístupem měření výkonnosti podniku je tzv. moderní přístup. Tento přístup začal být rozvíjen až postupem času, zejména kvůli sílícímu vlivu globalizace, liberalizace a hyperkonkurence. Na základě těchto změn v ekonomickém prostředí byl změněn také pohled na měření výkonnosti podniku, který začal být více zaměřen na maximalizaci ekonomické a tržní hodnoty podniku pro akcionáře. Nejrozšířenějším ukazatelem moderního přístupu je ukazatel **EVA** (*Economic Value Added*), který značí ekonomickou přidanou hodnotu podniku a vyjadřuje zájem investorů. Druhým velice známým ukazatelem je ukazatel **MVA** (*Market Value Added*), který slouží k identifikaci tržní přidané hodnoty podniku a slouží k měření výše vzniklého rozdílu mezi tržní hodnotou firmy a investovaného kapitálu. (Kislingerová, 2001)

5.3 Komplexní přístup

Komplexní přístup je posledním doposud vytvořeným přístupem pro měření výkonnosti podniku. Tento přístup byl vytvořen na základě zjištění, že se nelze spoléhat pouze na finanční ukazatele, jelikož to může v budoucnu nepříznivě ovlivnit potenciál podniku. Komplexní přístup se tedy jako první a jediný zabývá porovnáváním jak finančních, tak nefinančních ukazatelů zároveň. S nefinančními faktory doposud žádný předchozí přístup nepracoval, jelikož je není možné jednoduše zjistit z účetních dokumentů a jejich identifikace je proto o poznání složitější. Za tímto účelem byly

vytvořeny komplexní metody měření výkonnosti podniku. Mezi nejznámější patří metoda Balanced Scorecard a Model Excellence. (Knápková & Pavelková, 2010)

5.3.1 Balanced Scorecard

První metoda komplexního přístupu, který bude v této práci blíže představen, je metoda BSC – Balanced Scorecard. Tato metoda je hojně využívána především díky své schopnosti převést strategickou stránku podniku do struktury operativního řízení, která je dobře měřitelná. Zohledňuje finanční i strategickou stránku podniku prostřednictvím využití finančních a nefinančních ukazatelů. Metoda BSC je orientována zejména na budoucnost firmy a proto je před jejím zavedením do chodu podniku nutné stanovit strategii, jednotlivé strategické cíle a způsob jejich dosažení.

Metoda Balanced Scorecard je zaměřena na výkonnost podniku v rámci čtyř oblastí:

- **Finanční perspektiva**

Jako první je hodnocena finanční perspektiva, která zahrnuje veškeré cíle a kritéria ostatních oblastí a využívá poznatky z finanční analýzy. Hlavním měřítkem může být například velikost obrátu či míra růstu prodeje.

- **Zákaznická perspektiva**

Tato oblast je zaměřena na jednotlivé skupiny zákazníků, které jsou pro podnik klíčové a na které se firma orientuje. Kritériem může být například spokojenost a loajalita zákazníků, udržení si stávajících zákazníků, získání nových zákazníků, či získání většího podílu na trhu.

- **Perspektiva interních procesů**

Tato oblast charakterizuje procesy, které jsou klíčové pro dosažení stanovených cílů. Měřítko využívaná v této oblasti napovídají, nakolik odpovídají nabízené služby a produkty podniku požadavkům zákazníků. Základním měřítkem může být kvalita, náklady, uvedení nového produktu na trh či inovační proces.

- **Perspektiva učení se a růstu**

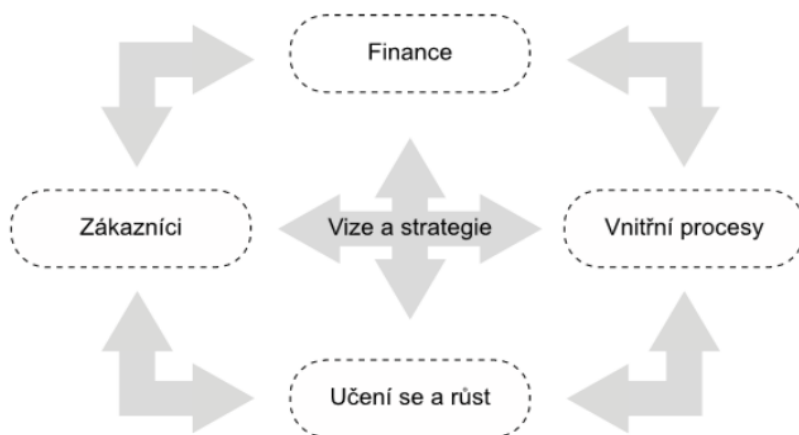
Poslední oblast je zaměřena na cíle související s budoucím vývojem podniku a zahrnuje vzdělávání zaměstnanců. Zaměření se na budoucnost je důležitým kritériem, pokud chce být firma schopna konkurovat ostatním podnikům. Ukazatelem může být spokojenost, loajalita a produktivita zaměstnanců.

(Kaplan & Norton, 2007; Vochozka, 2011)

Základ správného postupu využití metody Balanced Scorecard je zvolení konkrétních třech až čtyřech cílů pro každou oblast, které mají být v budoucnu naplněny, a k těmto cílům následně přiřazení ukazatelů, podle kterých se bude jejich dosažení posuzovat. Princip fungování metody BSC je znázorněn na obrázku č. 5.

Výhodou využití metody Balanced Scorecard je její schopnost formulovat strategii podniku prostřednictvím strategických cílů a klíčových ukazatelů výkonnosti. Následně také umožňuje porovnávat již dosažené výsledky a pomáhá tak stanovit cíle zaručující budoucí úspěch. Tato metoda však neposkytuje žádná kritéria, jak ji zpracovat, a vše je důležité hodnotit podle konkrétní situace a konkrétních vlastností podniku. (The KPI Institute, 2020)

Obrázek č. 5: Princip metody Balanced Scorecard



Zdroj: Vochozka (2011, s. 34)

5.3.2 Model Excellence EFQM

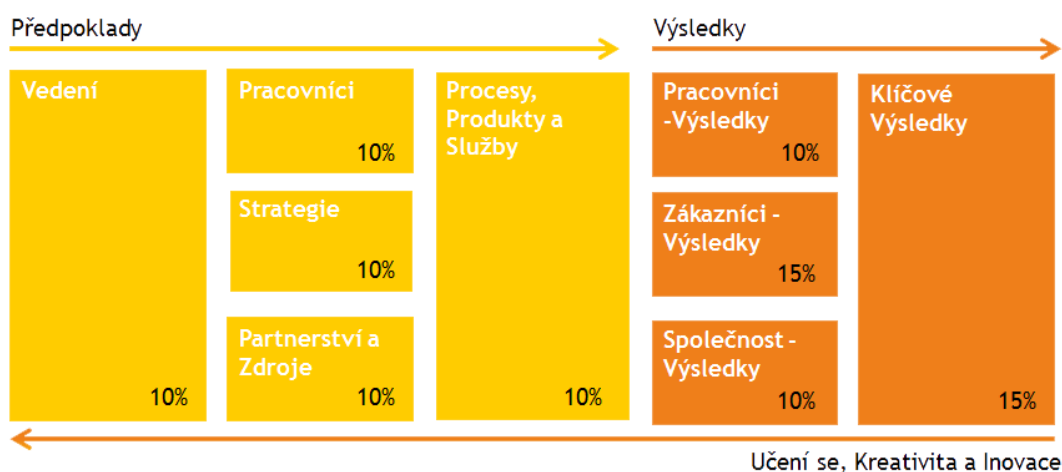
Další hojně využívanou metodou komplexního hodnocení výkonnosti podniku je Model Excellence, známý též pod zkratkou EFQM. Model Excellence byl vytvořen za účelem vytvoření komplexního hodnocení podniku dle devíti konkrétních kritérií, která byla zvolena na základě nejvíce využívaných kroků z již vytvořených modelů. Jak je znázorněno na obrázku č. 6, Model Excellence je rozdělen na dvě hlavní části – předpoklady a výsledky. První část nazvaná **předpoklady** obsahuje pět kritérií hodnotící excelenci, jsou to vedení, pracovníci, politika a strategie, partnerství a zdroje, procesy, produkty a služby. Tato část slouží k identifikaci aktivit, díky kterým je podnik úspěšný. Druhá část nazvaná **výsledky** zahrnuje výsledky pracovníků, zákazníků,

společnosti a klíčové výsledky výkonnosti. Pomocí těchto kritérií lze posoudit, čeho již podnik dosáhl. (Hakes, 2007)

Jednotlivá kritéria jsou následně ohodnocena různým počtem bodů nebo procenty dle své důležitosti a na základě počtu získaných bodů je ohodnocena míra úspěšnosti firmy. Maximálně lze získat 1 000 bodů, přičemž za úspěšný podnik se pokládá společnost, která překonala hranici 500 bodů. (Hakes, 2007)

Model EFQM je vhodný k hodnocení celkové kvality řízení podniku a s jeho pomocí je podnik schopen lépe porozumět své pozici na trhu, zjistit své silné stránky a tím se neustále zlepšovat a dosahovat maximálních výsledků. Nevýhodou této metody je však to, že neříká, jaké strategie by měly být přijaty, aby k požadovaným zlepšením došlo a její implementace do organizace je velmi dlouhá a náročná. (The KPI Institute, 2020)

Obrázek č. 6: Model Excellence EFQM



Zdroj: Fleon (n.d.)

6 Představení podniku

Tato kapitola se zabývá představením podniku Galanterie, který byl vybrán pro následné hodnocení faktorů úspěšnosti. Nejprve budou popsány základní identifikační údaje podniku a jeho nabízený sortiment. Na tento podnik budou později aplikovány nástroje strategické a finanční analýzy, které byly detailně teoreticky popsány v předchozí části této bakalářské práce. Na závěr bude podnik zhodnocen pomocí metody komplexního přístupu měření výkonnosti.

Podnik Galanterie je malý obchod nacházející se ve městě Plzeň, v městském obvodu Slovany. Tento podnik byl založen již v roce 1964 a nejprve nesl název Galanterie TEP. K dostání zde byly, navíc oproti současné situaci, také látky, oblečení a umělé hřbitovní kvítí. Podnik zaměstnával celkem šest prodavaček, které pracovaly na směny vždy ve dvojicích, a jednu vedoucí prodavačku, která dohlížela na celkový chod podniku a vyřizovala administrativní činnosti.

V roce 1991 pak prodejnu odkoupila do svého vlastnictví paní Růžena Nejdlová, která zde dlouhá léta pracovala jako jedna z prodavaček a která obchod vlastní dodnes. Rovněž zde vykonává pozici vedoucí prodejny a má na starosti veškeré činnosti s tím spojené, tedy administrativní práci, vyřizování objednávek, komunikaci s dodavateli, kontrolu tržeb, výplatu mezd či vyřizování případných reklamací od zákazníků.

Paní Růžena Nejdlová provozuje svou činnost na základě uděleného živnostenského oprávnění a v roce 1994 se stala plátcem DPH. V současné době podnik zaměstnává celkem dvě prodavačky na hlavní pracovní poměr. Tyto prodavačky zde pracují na směnný ranní a odpolední provoz.

V podniku Galanterie je velmi dbáno na dodržování veškerých aspektů společensky odpovědné firmy. Je zde kladen velký důraz na dobré vztahy se zákazníky, zaměstnanci a dodavateli, na dodržování lidských práv a vyhýbání se korupci. V neposlední řadě se paní majitelka ve spolupráci se svými zaměstnanci snaží eliminovat negativní dopady svého podnikání na životní prostředí zejména tříděním odpadu a opakovaným využitím obalů.

6.1 Základní identifikační údaje

Obchodní jméno:	Galanterie
Datum zápisu:	24. května 1991
Sídlo:	Částkova 2236/48, 326 00 Plzeň
Identifikační číslo:	18727913
Právní forma:	Živnost
Druh živnosti:	Ohlašovací volná
Předmět podnikání:	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

(Český statistický úřad, 2021a)

6.2 Sortiment

Jak již samotný název podniku napovídá, obchod se specializuje zejména na sortiment galanterního zboží, konkrétně zboží textilní galanterie. Textilní galanterii lze dělit na měkkou a tvrdou galanterii, módní doplňky a doplňkový sortiment. Veškeré nabízené zboží je nakupováno od prověřených českých výrobců a je dbáno na jeho vysokou kvalitu. Obchod nabízí k prodeji veškeré pomůcky pro šití, pletení, vyšívání, háčkování a drobné opravy oděvů. Konkrétně se pak jedná o:

- **Měkká galanterie** – nitě pro strojové a ruční šití, pletací, látací, vyšívací a háčkovací příze, stuhy, sametky, popruhy, tkalouny, prádlové gummy, prýmký, krajky, kobercové pásy, třásně, šňůry.
- **Tvrdá galanterie** – jehly pro strojové a ruční šití, knoflíky, přezky, korálky, háčky, očka, špendlíky, spínací špendlíky, zipy, suché zipy, pletací jehlice a dráty, náprstky, patenty, navlékače jehel, šlové spony.
- **Módní doplňky** – deštníky, nášivky, motýlky, okrasné kapesníčky, šátky, podvazky, čepice, rukavice, termoprádlo.
- **Doplňkový sortiment** – spodní prádlo, ložní povlečení, záclonové zboží, punčochové a ponožkové zboží, kuchyňský textil, ručníky.

7 Hodnocení vybraného podniku

Celá tato kapitola se bude zabývat hodnocením úspěšnosti vybraného podniku na základě znalostí získaných z předchozích teoretických kapitol. Budou zde provedeny analýzy nefinančních a finančních ukazatelů aplikované na konkrétním podniku Galanterie, který byl blíže popsán v předchozí kapitole. Po uskutečnění těchto analýz bude provedeno celkové zhodnocení úspěšnosti podniku, ve kterém budou navržena případná doporučení.

7.1 Strategická analýza

Tato podkapitola je zaměřena na identifikování podniku z hlediska nefinančních ukazatelů a vlivů působících na podnik z vnějšího a vnitřního prostředí firmy. K tomuto účelu bude využít Porterův model pěti sil a PEST analýza. Vše bude následně shrnuto v rámci vytvořené SWOT analýzy. Dosažené výsledky strategické analýzy pomohou lépe pochopit, v jakém prostředí se sledovaný podnik nachází, a zejména pak, jaké výhody či nevýhody zaujímá oproti své konkurenci.

7.1.1 Porterův model pěti sil

Jak již bylo řečeno v teoretické části, Porterův model pěti sil slouží zejména k identifikaci mikroprostředí podniku a zahrnuje analýzu konkurence v odvětví mezi stávajícími podniky, potenciální nové konkurence, vlivu kupujících, vlivu dodavatelů a hrozeb substitučních produktů. Model hodnotí vlivy působící na podnik, které může samotný podnikatel ovlivnit, a je tedy důležité, aby se zaměřil na jejich vylepšení s cílem získání lepší pozice na trhu.

Stávající konkurence

Jelikož je v této bakalářské práci posuzován podnik Galanterie působící v Plzni, bude pozornost zaměřena výhradě na konkurenční podniky právě v tomto městě. V Plzni se nachází nemalé množství obchodů s galanterním zbožím, avšak většinou se jedná pouze o malé obchůdky, které se nezaměřují pouze na tento sortiment. Hlavními konkurenty s podobně dlouhou tradicí či širší nabízeného sortimentu, jsou Dům látek s.r.o., Filium s.r.o a Galanterie Modify. Vliv stávající konkurence lze označit za střední.

Největším konkurentem sledovaného podniku se jeví Dům látek s.r.o. Tento podnik se nachází ve Františkánské ulici v centru Plzně, což je nepochybně velkou výhodou. Tento podnik má podobně dlouhou tradici jako sledovaný podnik Galanterie a je tedy pravděpodobné, že bude rovněž mít stálou klientelu věrných zákazníků. Plusem mohou být webové stránky, na kterých je popsán nabízený sortiment podniku a poskytované služby. Lákadlem pro zákazníky může také být možnost získání zákaznické karty, která poskytuje slevu 3 % při nákupu nad 200 Kč. Výše slevy je však téměř zanedbatelná. Dům látek nabízí kromě textilní galanterie také oděvní metráž, záclony, garnýže, kusový bytový textil, potahové látky, dekorační tkaniny, tapety a svatební dekorace. Sortiment textilní galanterie proto není tak rozsáhlý jako sortiment sledovaného podniku. Dalším minusem mohou být ceny, které jsou o poznání vyšší oproti sledovanému podniku Galanterie. (Dům látek, spol s r.o., 2013)

Dalším konkurentem je podnik Filium s.r.o., který se nachází v Obchodním centru Plzeň v Rokycanské ulici – městský obvod Plzeň 4. I přesto, že by se umístění v obchodním centru mohlo zdát velkou výhodou, u tohoto konkrétního podniku tomu tak příliš není. Obchodní centrum se nachází až na samém okraji Plzně a není zde proto snadná dostupnost MHD. Je tedy pravděpodobné, že si potenciální zákazník vybere obchod s lepší dostupností. Jedná se o poměrně nový obchod a proto doposud nebude mít vytvořenou stálou klientelu. Další nevýhodou jsou opět vysoké ceny a dle internetových recenzí od zákazníků ne příliš ochotný a informovaný personál. Nabízený sortiment je nakupován od zahraničních dodavatelů a nejedná se tak o nabídku výhradně českých produktů, jako tomu je právě u sledovaného podniku Galanterie. Velkou výhodou je však velmi rozsáhlý nabízený sortiment a možnost platby kartou. (Filium, 2018)

Jako třetího a posledního konkurenta je nutné zmínit podnik Modify. Tento podnik se nachází na hlavní ulici Klatovská třída, opět v samotném centru Plzně. Obchod je zaměřen výhradně na prodej textilní galanterie a právem tak zastává místo mezi konkurenty. Jeho výhodou je například možnost platby kartou a dobrá dostupnost MHD. Nevýhodou však může být špatná dostupnost při využití osobního automobilu, jelikož u obchodu není vyhrazeno žádné parkovací stání. Nejbližší oficiální parkoviště je pak vzdálené asi 500 metrů a je placené. Obchod má opět nastaveny ceny, oproti sledovanému podniku Galanterie, velmi vysoko. (Modify, 2013)

Nejdůležitějším faktorem, kterým vybraný podnik Galanterie dokáže konkurovat ostatním podnikům, jsou nepochybně nízké ceny za nabízené zboží. Pro získání lepší představy o rozdílech v cenovém ohodnocení jednotlivých produktů, které všechny tyto podniky mají ve své stálé nabídce, je v následující tabulce představeno jejich cenové srovnání.

Tabulka č. 1: Cenové srovnání produktů v Kč

Produkt	Galanterie	Dům látek s.r.o.	Filium s.r.o.	Modify
Pletací příze Batole	60	78	99	85
Háčkovací/pletací příze Sněhurka	40	72	69	65
Háčkovací příze Kordonetka	45	66	75	62
Vyšívací příze Perlovka	28	45	49	38
Vyšívací tkanina Kanava	220	360	410	380
Ruční jehly (balení po 20 kusech)	24	43	55	35
Silonové ponožky (2 páry)	22	47	49	38
Zdravotní ponožky	49	74	-	85
Bavlněný šátek	130	190	249	170
Kuchyňská zástěra	220	310	390	340
Kuchyňská utěrka	47	65	99	70

Zdroj: Zpracováno autorkou (2021)

Potenciální konkurence

Pokud by chtěl na trh proniknout nový konkurenční podnik, nejsou z právního hlediska příliš velké bariéry pro jeho vstup. Podnik nabízející galanterní zboží je možné provozovat pouze na základě získání živnostenského oprávnění. Konkrétně se jedná o živnost ohlašovací volnou, při které není nutné prokazovat odbornou ani jinou způsobilost či praxi v oboru. Po této stránce proto není velký problém pro potenciální konkurenci započít své podnikání a obchod s galanterním zbožím si tedy může založit takřka každý.

Sledovaný podnik Galanterie působí však na trhu již téměř 60 let a má tedy opravdu dlouholetou tradici. Za tu dobu si podnik vybudoval stálou a věrnou klientelu a díky své pověsti také pevnou pozici na trhu. Právě díky své stabilitě a vytrvalosti působí podnik věrohodně také pro nově přicházející zákazníky. Pro potenciální konkurenci by proto bylo pravděpodobně velice obtížné získat zákazníky na svou stranu a byla by nucena přijít s inovativním konceptem či nastavit svým produktům nižší cenu v kombinaci se stejnou či vyšší kvalitou. Hrozba vstupu potenciální konkurence na trh je střední.

Vliv zákazníků

Zákazníci jsou pro fungování podniku nepochybně velice důležití. Dříve se zákazníci sledovaného podniku skládali zejména z osob v pokročilém či důchodovém věku. To se však v posledních letech mění a podnik dnes začínají navštěvovat zákazníci všech věkových kategorií. Jedná se zejména o změnu v důsledku koronavirové krize, jelikož bylo nutné šít si vlastní ochranné pomůcky. Dalším aspektem je vrácení se současné generace k šití, pletení či háčkování.

Množství zákazníků, kteří přicházejí do prodejny, se liší zejména dle sezóny a významných dní v roce jakými jsou například Vánoce a Velikonoce. V těchto obdobích je větší poptávka zákazníků například po stuhách a dalších dekoracích do bytu. Během zimních měsíců je zvýšen prodej punčochového zboží a pletacích přízí. Častými zákazníky jsou také maminky, které nakupují pomůcky pro své děti do škol. V letních měsících je naopak zájem po nabízeném zboží nižší.

Sledovaný podnik má velké množství stále se vracejících zákazníků, což je způsobeno zejména jeho dlouholetou tradicí. Jedná se převážně o zákazníky, kteří bydlí v blízkosti prodejny, ale nachází se mezi nimi také ti, kteří dojíždějí z jiných částí města i obcí, právě z důvodu nízkých cen a kvalitního zákaznického servisu. Dle slov paní majitelky je míra vlivu odběratelů ovlivněna právě četností a pravidelností jejich nákupů. Zvláštním požadavkům je spíše vyhověno věrným zákazníkům oproti nově příchozím.

Většími odběrateli podniku Galanterie jsou Věznice Plzeň a Psychiatrická nemocnice v Dobřanech. Tyto organizace uskutečňují své nákupy v Galanterii pravidelně každý měsíc a odebírají větší množství zboží. Jako jediní tak mohou do jisté míry ovlivňovat cenu svých nákupů a šíři nabízeného sortimentu. Jedná se o důležité odběratele s poměrně velkým a významným vlivem. Obecně lze tedy vyjednávací sílu zákazníků označit za střední.

Vliv dodavatelů

Vliv dodavatelů není v tomto odvětví příliš velký. Dodavatelů, kteří nabízejí galanterní zboží, je na trhu k dispozici celá řada a v nejzazším případě by proto nebyl problém některého vyměnit za jiného dle svých určitých preferencí. Naopak podniků s galanterním zbožím za poslední roky na trhu ubylo, a tak jsou dodavatelé nuceni snížit ze svých nároků. Sledovaný podnik má momentálně 14 dodavatelů a pokud by některý nebyl schopen plnit své závazky včas, nejednalo by se pro podnik o nikterak krizovou situaci.

Samotný podnik Galanterie si naopak může v některých případech určovat výši cen za nakupované zboží, jelikož díky dobrým vztahům s dodavatelem funguje proces nákupu zboží z velké míry na vzájemné dohodě. Je zde snaha dosáhnout spokojenosti obou zúčastněných stran a to i s ohledem na ceny konkurenčních podniků. Právě i díky tomu je sledovaný podnik schopen nabídnout své zboží za nižší ceny než ostatní podniky v jeho konkurenčním prostředí. Vyjednávací schopnost dodavatelů je poměrně nízká.

Substituční produkty

Substituční produkty, které by dokázaly nahradit zboží textilní galanterie, téměř neexistují. Textilní galanterie zahrnuje velice specifické a unikátní typy produktů, které není možné nikterak substituovat. Jedná se zejména o nástroje a pomůcky, které slouží k opravení oděvů. Jediný způsob, jak by bylo možné tyto pomůcky nahradit, je namísto opravení poničené věci, zakoupit si ji zcela novou. Jedná se však o velmi vzdálený substitut a lze proto říci, že v tomto typu odvětví neexistují konkurenční produkty. Riziko substitučních produktů je proto velmi nízké.

Zhodnocení Porterova modelu pěti sil

Zhodnocením jednotlivých ukazatelů Porterovy analýzy lze říci, že míra potenciální konkurence, míra dodavatelů a hrozba substitutů jsou v tomto odvětví podnikání poměrně nízké. Největší hrozbou se jeví stávající konkurence vzhledem k jejímu umístění v bližším dosahu potenciálních zákazníků. Sledovaný podnik tuto nevýhodu kompenzuje nižšími cenami produktů oproti konkurenčním podnikům a zároveň nabídkou kvalitního zákaznického servisu. Pokud se zákazník cítí v podniku vítán, rád se do něj vrátí. Bylo by však vhodné sledovaný podnik začít aktivně propagovat například vytvořením webových stránek či prostřednictvím sociálních sítí, které mají při správném používání vysoký efekt zejména na oslovení současné generace. Doposud

se podnik dostával do podvědomí potenciálních zákazníků pouze na základě doporučení od již stávajících zákazníků, což se nejeví jako efektivní způsob.

7.1.2 PEST analýza

Vlivy působící na podnik z makroprostředí je obecně těžké a často až nemožné ovlivnit a je nutné, aby byl podnik včas připraven přizpůsobit se jejich dopadu. K analýze podniku v rámci makroprostředí slouží PEST analýza, která zkoumá politické, ekonomické, sociální a technologické faktory. Ukazatele PEST analýzy aplikované na konkrétní podnik Galanterie budou představeny v následujícím textu.

Politické faktory

Každý podnik se musí řídit stanovenými zákony a předpisy, které do jisté míry omezují samotné podnikání, ale rovněž slouží k ochraně práv na obou stranách řetězce – jak na straně prodávajícího, tak na straně kupujícího. Tato kapitola se však zaměřuje zejména na povinnosti, které je nucen dodržovat podnikatel, konkrétně v tomto případě paní majitelka Růžena Nejdlová, s ohledem na oblast jeho podnikání.

Norma, která je obecně platná pro všechny formy podnikání, je občanský zákoník. Pro všechny živnostníky je vyhrazen živnostenský zákon. Dále je nutné dodržovat daňové zákony, a to zákon o dani z příjmu fyzických osob, zákon o dani z přidané hodnoty či zákon o dani silniční. Veškeré daně ovlivňují chod podniku nepříznivým způsobem. (STROMWARE s.r.o., 2019)

Dalším důležitým kodexem je zákoník práce, který zaručuje bezpečné a spravedlivé podmínky na pracovišti, a zákon o ochraně spotřebitele, který nařizuje poctivost prodeje a zákaz používání nekalých praktik. Každý podnikatel musí od roku 2016 vést elektronickou evidenci tržeb. Ve stejném roce byl odsouhlasen také dnes již platný zákon o prodejní době v maloobchodě, který zakazuje prodej o státních a dalších vybraných svátcích. (STROMWARE s.r.o., 2019)

Dále je podnikatel nucen vybavit prodejnu přístroji určenými na měření dodávek tepla a dodávek teplé vody. Podnikatelům také vzniká na základě zákona o odpadech povinnost třídít odpad do vlastní popelnice a zajistit odvoz tohoto odpadu. S tím také souvisí dodržování zákonů a doporučení na ochranu životního prostředí. Zákon o požární ochraně pak slouží k zajištění bezpečnosti v případě vypuknutí požáru. (STROMWARE s.r.o., 2019)

Všechny zmíněné zákony, normy, vyhlášky a povinnosti mohou práci podnikatelů velice zkomplikovat a je s nimi spojeno vysoké množství nákladů. V některých případech však mohou podnikání ovlivnit i kladným způsobem. Momentálně, v rámci koronavirové krize, vzniklo mnoho dalších zákonů a nařízení, které je nutné dodržovat. Podniky proto byly nuceny včas zareagovat na vzniklou situaci a, byť jen dočasně, se jí přizpůsobit. Mnoho podnikatelů bylo nuceno uzavřít své provozovny již na začátku pandemie a to paradoxně pozitivně ovlivnilo právě obchody, které nabízejí galanterní zboží. Tyto prodejny totiž mohly zůstat otevřené i v této nepříznivé době z důvodu šití ochranných pomůcek. Sledovaný podnik Galanterie se tak dostal do povědomí více potencionálním kupujícím, rozšířilo se množství zákazníků o nově příchozí a značně se zvýšil celkový zisk podniku. Aktuálně je však prodejna Galanterie také uzavřena, což nepříznivě ovlivňuje výši dosaženého hospodářského výsledku.

Ekonomické faktory

Další vlivy, které je nutné pravidelně sledovat a reagovat na ně, jsou ekonomické faktory. Tyto faktory se odvíjí od jednotlivých fází hospodářského cyklu ekonomiky. Ekonomickými faktory, které zasahují do chodu podnikání vybraného podniku Galanterie, jsou zejména hrubý domácí produkt (HDP), míra inflace, nezaměstnanost a výše minimální mzdy.

Ukazatel hrubý domácí produkt (HDP) se využívá pro stanovení míry výkonnosti ekonomiky a je projevem celkové hodnoty statků a služeb vyprodukovaných na území dané země. V roce 2020 klesl v České republice hrubý domácí produkt o 5,6 % a tento pád byl ovlivněn především nepříznivou situací v odvětví průmyslu, obchodu a většině služeb a poklesem zahraniční poptávky. Snížení HDP může pro ekonomiku znamenat pokles inflace, ale také růst nezaměstnanosti, pokles výše mezd, pokles kupní síly peněz, růst státních výdajů apod. (Český statistický úřad, 2021b)

Na cenu prodávaného zboží má vliv zejména míra inflace. Pokud inflace roste, hrozí zdražování vstupů a následně také zvyšování cen nabízeného zboží, což může negativně ovlivnit pravidelnost nákupů jednotlivých zákazníků. Z důvodu poklesu HDP v minulém roce však bude mít inflace spíše klesající charakter a není očekáván růst cenové hladiny, který by významně ovlivnil výslednou cenu galanterního zboží. (Český statistický úřad, 2021c)

Míra nezaměstnanosti však v důsledku poklesu HDP za poslední rok v České republice vzrostla o 1,2 p. b. na 4,3 %. Tento ukazatel může sledovaný podnik ovlivnit nepříznivým způsobem, jelikož hrozí větší nezaměstnanost, snížení počtu zákazníků a nakonec snížení celkových tržeb podniku. (Český statistický úřad, 2021d)

Minimální mzda v roce 2020 naopak vzrostla a zároveň došlo ke zrušení superhrubé mzdy. Tato skutečnost ovlivní podnikání v odvětví obchodu a služeb velice příznivě. Lidé budou vlastnit více peněžních prostředků, což povede ke zvýšení poptávky po zboží. Vyšší mzdu si však mohou nárokovat také zaměstnanci podniku. (Český statistický úřad, 2021e)

Sociální faktory

Sociální faktory, se kterými je nutné pracovat, představují zejména demografický vývoj obyvatelstva a úroveň jeho vzdělání. Podnik Galanterie navštěvuje mnoho věrných zákazníků. Tito zákazníci si však ve velké většině případů pamatují samotné otevření provozovny, a jelikož byla provozovna otevřena již v roce 1964, lze odhadnout také věk těchto zákazníků. Je proto nutné, aby se podnik více zaměřoval také na současnou generaci a postupně rozvíjel vhodnou strategii pro získání této skupiny zákazníků. Doporučit lze založení webových stránek či propagaci na sociálních sítích.

I přestože podnik zaměstnává dvě stálé prodavačky, které v podniku pracují již přes 10 let, je možné, že bude jednoho dne potřeba obsadit na pozici někoho nového. Paní majitelka požaduje, aby v podniku pracovaly prodavačky vyučené v oboru či s dostatečnou praxí, jelikož chce svým zákazníkům zaručit dostatečně kvalifikovaný personál. Jelikož však zájem o studování učebních oborů stále klesá, bude zřejmě problém při nalézání vhodné osoby na tuto pozici.

Technologické faktory

S ohledem na dlouhou tradici sledovaného podniku Galanterie je zřejmé, že jsou v podniku zavedeny určité stereotypy v oblasti prodeje a s tím související využívání zastaralých technologií. Právě tato oblast má mnoho nedostatků a bylo by ji proto vhodné optimalizovat. V podniku je například stále zavedeno ruční sčítání tržeb, manuální řízení skladu a objednávání zboží a rovněž ruční provádění inventury. Veškeré dokumenty jsou vyplňovány na psacím stroji a platba je zákazníkům umožněna pouze v hotovosti.

V dnešní době jsou však vyvinuty různé druhy softwarů, které usnadňují a automatizují veškeré zmíněné činnosti, čímž dochází k eliminaci chyb způsobených lidským faktorem. Vhodné by také bylo zakoupení platebního terminálu a umožnění zákazníkům platby kartou, o kterou si velmi žádají. V tomto ohledu je sledovaný podnik veden velmi konzervativním způsobem a není nikterak zdokonalován. Je to zejména z důvodu nízkých zkušeností prodavaček s moderními technologiemi a ulpívání na technikách a principech, které fungovaly dříve, ale dnes již nejsou příliš efektivní.

V předchozí kapitole bylo zmíněno, že by bylo vhodné zaměřit se více na současnou generaci. Tato generace často objednává potřebné pomůcky na internetu, proto by bylo vhodné implementovat do chodu podniku vlastní webové stránky s přehledem nabízeného sortimentu a po vyhodnocení všech kladů a záporů popřípadě zavést také možnost nákupu prostřednictvím internetového obchodu.

Zhodnocení PEST analýzy

Firma je aktuálně nejvíce ovlivněna vládními nařízeními kvůli nepříznivé situaci ohledně koronavirové krize, jelikož bylo nutné na dobu neurčitou prodejnu zcela uzavřít. Chod podniku by naopak mohlo kladně ovlivnit vhodnější zacházení s moderními technologiemi a zařazení je do běžného chodu podniku.

7.1.3 SWOT analýza

Na základě získaných výsledků z předchozích dvou analýz, bylo vytvořeno celkové shrnutí nejdůležitějších bodů pomocí SWOT analýzy. Nejprve byly určeny silné a slabé stránky podniku a následně také příležitosti a hrozby. Pomocí této analýzy lze objasnit klíčové faktory, které ovlivňují samotný chod podniku, ať už příznivým, či nepříznivým způsobem. Výsledky SWOT analýzy jsou představeny v následující tabulce č. 2. Zvolená strategie je popsána v kapitole níže, která je zaměřena na celkové zhodnocení SWOT analýzy.

Tabulka č. 2: SWOT analýza

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
Přátelské prostředí	Prodejna se nenachází v centru města
Dlouholetá tradice	Nemožnost platby kartou
Dobré vztahy se zákazníky	Nulová propagace podniku

Produkty od českých výrobců	Absence strategie
Široký sortiment	Téměř žádné využívání moderních technologií
Nižší ceny oproti konkurenci	Absence webových stránek
Kvalifikovaný personál	
Dlouhodobá spolupráce s dodavateli	
Možnost parkování	
Příležitosti (O)	Hrozby (T)
Neexistence substitutu	Vyšší konkurence v oboru
Zvýšení poptávky	Zvýšení nezaměstnanosti
Vyšší minimální mzda	Uzavření prodejny kvůli vládním nařízením
Vyšší prodejnost v období Vánoc a Velikonoc	Nemožnost prodeje ve státní svátky
Vyšší zájem současné generace o galanterní zboží	Nedostatečná kvalifikace potenciálních zaměstnanců
Snížení inflace	

Zdroj: zpracováno autorkou (2021)

Nejsilnější stránkou Galanterie je nepochybně přátelská atmosféra v podniku. Díky ní panují na pracovišti dobré vztahy se zaměstnanci, kteří mají navíc potřebnou kvalifikaci v daném odvětví. Dlouholetá tradice podniku a spolupráce s dodavateli vedla k získání dobrého jména firmy na trhu a loajálních zákazníků. Sortiment nabízených produktů se skládá výhradně z českých výrobků v kombinaci s nižšími cenami oproti stávající konkurenci.

Největší slabou stránkou je naopak situovanost prodejny, jelikož se, na rozdíl od většiny své konkurence, nenachází v centru města. Další slabou stránkou podniku je nemožnost platby kartou a nulová propagace. V dnešní době je však propagace velice důležitá, a to zejména propagace na internetu. Podnik nevyužívá téměř žádné moderní technologie a zastaralé techniky ztěžují zaměstnancům i majitelce podniku práci. Je tedy také větší pravděpodobnost pochybení lidského faktoru. Podnik nemá jasně stanovenou strategii a tudíž žádné velké ambice do budoucna.

Velkou příležitostí podniku Galanterie je neexistence jakéhokoli substitutu, který by dokázal nahradit produkty nabízeného sortimentu. Další příležitostí je celkové zvýšení poptávky z důvodu nárůstu minimální mzdy a také vyšší zájem o galanterní zboží současné generace. Vhodné je cíleně reagovat na přání zákazníků v období významných dní jakými jsou Vánoce a Velikonoce, kdy je poptávka po zboží o to větší. Z důvodu koronavirové krize dochází ke snížení inflace a tedy ke snižování cen vstupů.

Velkou hrozbou sledovaného podniku je vyšší konkurence v oboru, očekávaný růst nezaměstnanosti a zamezení prodeje ve státní a další vybrané svátky. Aktuálně je také velkou hrozbou uzavření prodejny na dobu neurčitou z důvodu vládního nařízení. Pokud by došlo k narušení vztahů se zaměstnanci, může být hrozbou nízké množství dostatečně kvalifikovaných potenciálních zaměstnanců.

Zhodnocení SWOT analýzy

Na vědomí je nutné brát všechny body vyhodnocené v rámci SWOT analýzy, jelikož jsou všechny stejně důležité a navzájem se ovlivňují. Z výše vytvořené analýzy vyplývá, že je vhodné pro podnik Galanterie zvolit strategii spojenectví WO, tedy eliminování slabých stránek za pomoci využití příležitostí. Nejslabším místem sledovaného podniku je jeho samotná propagace. Některé formy propagace však mohou být velmi nákladné, proto by bylo vhodné zaměřit více aktivit podniku na spokojenost stálých i nových zákazníků, jelikož vyšší spokojenost povede ke zvýšení celkového zisku. Za tyto vydělané peněžní prostředky mohou být následně zřízeny již zmíněné webové stránky či zakoupen EET software, který usnadní práci všem zúčastněným subjektům, jelikož eliminuje chyby způsobené lidským faktorem, a umožní snazší zavedení možnosti platby kartou. Tyto kroky povedou ke spokojenosti všech zúčastněných stran.

7.2 Finanční analýza

Tato část bakalářské práce je zaměřena na posouzení výkonnosti podniku z finančního hlediska. Finanční analýza je důležitým nástrojem pro hodnocení úspěšnosti firmy. Pro tyto účely byly analyzovány účetní výkazy z let 2017–2020, konkrétně rozvaha podniku a výkaz zisku a ztráty (viz přílohy A a B). Veškeré potřebné dokumenty byly poskytnuty majitelkou podniku.

Vzhledem k vlastnostem sledovaného podniku bude k finanční analýze použita **analýza poměrových ukazatelů**, která je v tomto případě dostačující k získání všech potřebných informací. Pomocí získaných dat lze například objektivně zhodnotit, jak silnou má podnik pozici na trhu, jestli je schopen včas hradit své závazky, zda efektivně využívá svůj majetek apod.

7.2.1 Ukazatele rentability

Jak již bylo zmíněno v teoretické části, ukazatele rentability slouží jako měřítko výnosnosti podniku a lze je označit jako formu vyjádření míry ziskovosti podniku. V následující tabulce je zobrazeno, jak se měnily hodnoty jednotlivých ukazatelů v letech 2017–2020. Hodnoty byly vypočítány pomocí vzorců (1)–(3).

Tabulka č. 3: Ukazatele rentability sledovaného podniku

Ukazatel	2017	2018	2019	2020
Rentabilita aktiv (ROA)	9,38 %	10,65 %	15,01 %	41,78 %
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	8,70 %	11,31 %	17,71 %	46,55 %
Rentabilita tržeb (ROS)	5,55 %	5,35 %	4,73 %	11,39 %

Zdroj: Zpracováno autorkou dle finančních výkazů podniku Galanterie (2021)

Z tabulky lze vyčíst, že naměřené hodnoty ukazatelů mají rostoucí charakter, avšak v roce 2020 hodnoty vzrostly mnohonásobně. Tento fakt je zapříčiněn zejména prudkým nárůstem hospodářského výsledku, který vzrostl z průměrných 90 000 Kč na téměř 250 000 Kč. V roce 2020 totiž došlo v podniku ke zvýšení počtu zákazníků a poptávky po galanterním zboží z důvodu vlastní výroby ochranných pomůcek. Nárůst zisku je obecně velmi dobrým ukazatelem toho, že je podnik veden dobře, avšak v tomto případě je pravděpodobné, že se jedná pouze o výjimečnou situaci, která se nebude v následujících letech opakovat v tak značné míře. Bylo by proto vhodné podobnou analýzu provést i v příštím období.

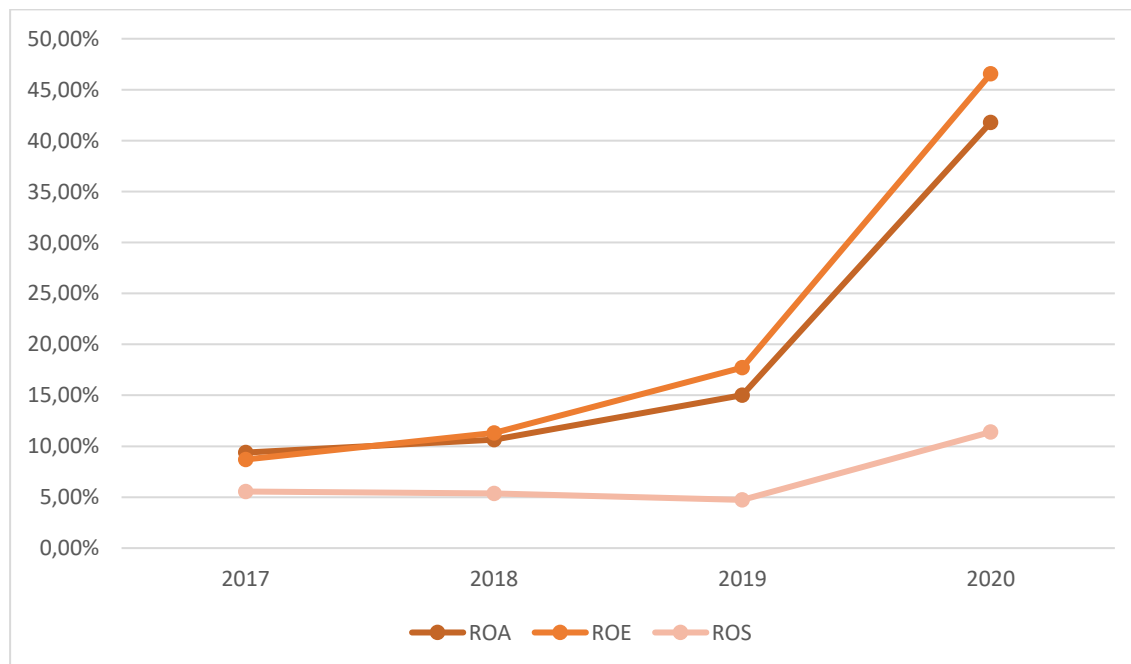
Rentabilita aktiv ukazuje, jakého množství zisku je dosaženo pomocí jedné jednotky aktiv. Obecně platí, že čím vyšších hodnot tento ukazatel nabývá, tím efektivněji podnik využívá svá aktiva. Za dobře fungující je považován podnik, jehož hodnota ukazatele je větší než 5 %. I přesto, že byl naměřený celkový zisk podniku v letech 2017–2019

téměř identický, rentabilita aktiv postupně rostla, jelikož podnik zároveň snižoval svá aktiva. Ukazatel se vždy držel nad hraničními 5 %, což je pro podnik velice příznivé.

Rentabilita vlastního kapitálu má velmi podobný průběh jako předchozí ukazatel. Určuje, jaké množství zisku připadá na jednu jednotku vlastního kapitálu a tedy míru zhodnocení vložených prostředků. Tento ukazatel by měl dosahovat alespoň 12 %. V prvních dvou letech byly naměřené hodnoty pod touto hranicí a překročily ji až v roce 2019. Od té doby mají rostoucí tendenci. Podnik by se však měl na toto odvětví důkladněji zaměřit a sledovat, jak se bude vyvíjet v následujícím období.

Posledním hodnoceným ukazatelem je **rentabilita tržeb** neboli ukazatel ziskové marže. Tento ukazatel slouží k určení míry ziskovosti podniku a opět zde platí pravidlo čím vyšší, tím lepší. Sledovaný podnik však dosahoval poměrně nízkých hodnot a ke zlepšení došlo až v roce 2020 z důvodu velkého nárůstu tržeb v kombinaci s nižším nárůstem nákladů. Celkové náklady však průměrně představují 90 % hodnoty celkových tržeb, což následně zapříčiňuje nižší zisk podniku. V tomto případě by tedy bylo vhodné buď snížit celkové náklady nebo zvýšit celkovou podnikovou marži. Jelikož si však sledovaný podnik zakládá na nízkých cenách, je nutné se v tomto ohledu spíše zaměřit na vykazované náklady.

Graf č. 1: Ukazatele rentability v čase



Zdroj: Zpracováno autorkou dle finančních výkazů podniku Galanterie (2021)

7.2.2 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity měří míru vázanosti peněžních prostředků na aktiva a vliv aktiv na celkovou výnosnost podniku. Při analýze ukazatelů aktivity je nutné hodnotit jejich stav vzhledem k hodnotám typickým pro odvětví, ve kterém podnik působí. Tyto hodnoty byly získány na webových stránkách Ministerstva průmyslu a obchodu pod označením skupiny „Maloobchod, kromě motorových vozidel“. Zveřejněny jsou však prozatím pouze výsledky z let 2017–2019, rok 2020 tedy nebude možné porovnat. Výsledné hodnoty sledovaného podniku byly naměřeny za pomoci vzorců (4)–(11) a jsou porovnány s hodnotami typickými pro odvětví v následující tabulce.

Tabulka č. 4: Ukazatele aktivity sledovaného podniku 1. část

Ukazatel		2017	2018	2019	2020
Obrat aktiv	Galanterie	1,45	1,70	2,72	3,12
	Odvětví	2,32	2,40	2,32	X
Obrat zásob	Galanterie	1,72	1,93	3,04	4,56
	Odvětví	12,25	13,06	12,40	X
Obrat pohledávek	Galanterie	-	387,75	-	-
	Odvětví	16,26	14,72	15,65	X
Obrat závazků	Galanterie	19,39	8,76	9,88	13,17
	Odvětví	6,07	6,32	6,27	X

Zdroj: Zpracováno autorkou dle finančních výkazů podniku Galanterie a finančních analýz MPO (2021)

Ukazatel **obrat aktiv** by měl být vždy větší než 1 – tedy, aby se celková aktiva podniku obrátila minimálně jednou ročně. Průměrně však tento ukazatel dosahuje v odvětví maloobchodu hodnoty 2,35, proto lze za úspěšné roky považovat rok 2019, kdy hodnota vzrostla na 2,72 vzhledem k poklesu celkových aktiv, a rok 2020, kdy byl ukazatel ještě o 0,40 vyšší vzhledem k celkovému nárůstu tržeb podniku.

Ukazatel **obrat zásob** představuje počet obrátek zásob za rok neboli kolikrát se dokáží zásoby přeměnit na peněžní prostředky. Tento ukazatel je na tom velice podobně jako obrat aktiv. Opět dosahuje hodnot vyšších než 1 a má rostoucí trend. V odvětví tento ukazatel dosahuje v průměru hodnoty 12,57, což je o mnoho více než podnik Galanterie. Je nutné si však uvědomit, že porovnávané odvětví představuje veškeré

podniky označené jako maloobchod a zahrnuje tedy i podniky poskytující rychloobrátkové zboží.

Obrat pohledávek lze číselně vyjádřit pouze v roce 2018, jelikož ostatní roky podnik nevykazoval žádné pohledávky, které by nebyly splaceny do konce účetního období. Výsledek proto poukazuje na včasné splácení pohledávek odběrateli vždy ve stanovené lhůtě. Pohledávka v roce 2020 byla pouze po zboží v hodnotě 4 000 Kč, proto tento ukazatel dosahuje takto vysoké hodnoty.

Ukazatel **obrat závazků** představuje počet obrátek krátkodobých závazků za rok. Tento ukazatel byl nejvyšší v roce 2017, v následujících dvou letech prudce klesl a v roce 2020 začal opět pozvolna růst. I přesto, že podnik zaznamenal výrazný pokles, jsou jeho hodnoty o dost vyšší oproti hodnotám naměřeným v odvětví. Je to i z toho důvodu, že firma veškeré nabízené zboží nakupuje od dodavatelů a neposkytuje žádné služby.

Tabulka č. 5: Ukazatele aktivity sledovaného podniku 2. část

Ukazatel		2017	2018	2019	2020
Doba obratu aktiv	Galanterie	251,59	214,39	134,38	117,05
	Odvětví	157,10	151,94	157,01	X
Doba obratu zásob	Galanterie	212,520	189,207	120,05	80,08
	Odvětví	29,79	27,93	29,44	X
Doba obratu pohledávek	Galanterie	0	0,94	0	0
	Odvětví	22,45	24,79	23,32	X
Doba obratu závazků	Galanterie	18,82	41,65	36,94	27,72
	Odvětví	60,10	57,75	58,19	X

Zdroj: Zpracováno autorkou dle finančních výkazů podniku Galanterie a finančních analýz MPO (2021)

Doba obratu aktiv říká, za jak dlouho se aktiva obrátí v tržbách. V roce 2017 byla hodnota tohoto ukazatele nejvyšší a dosahovala téměř 252 dní, hodnota začala postupně klesat a v roce 2020 byla snížena až na 117 dní. Průměrná hodnota v odvětví je 155 dní a lze tedy usoudit, že si firma v posledních dvou letech vede lépe.

Doba obratu zásob udává počet dní, po které jsou zásoby uloženy v podniku, než jsou přeměněny na peněžní prostředky. Zatímco podniky v daném odvětví dosahují

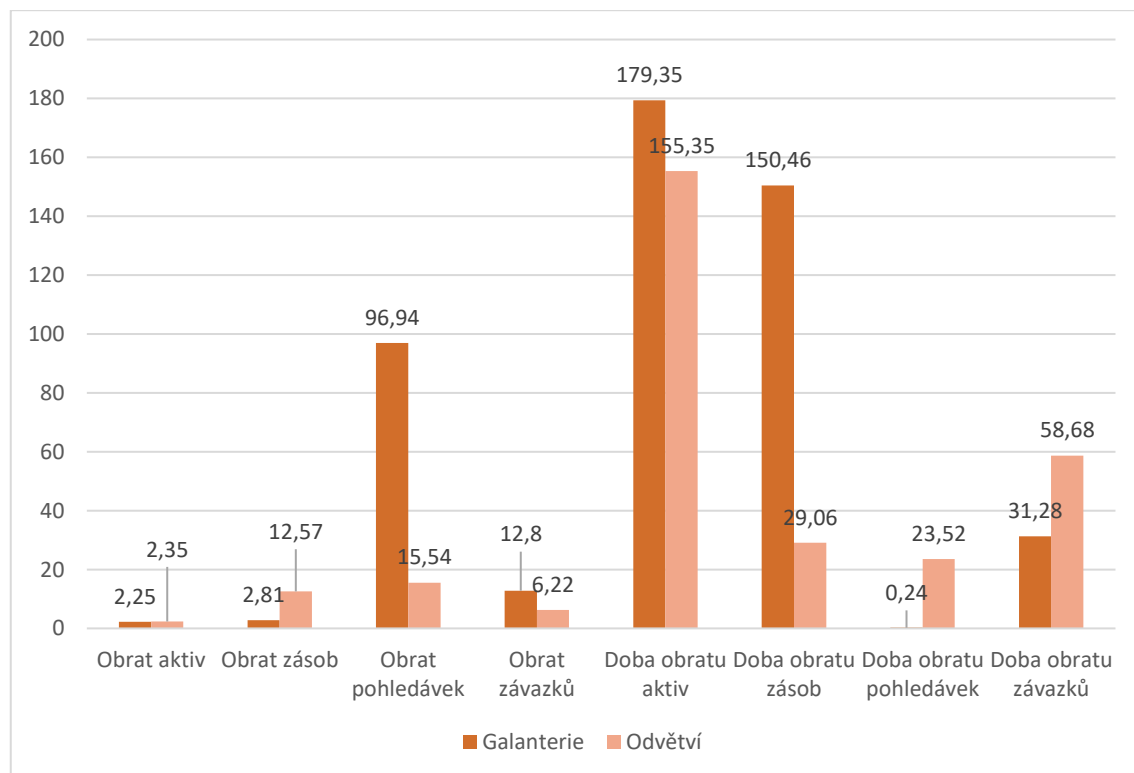
průměrně hodnoty 29 dní, sledovaný podnik Galanterie se drží v rozmezí 80–212 dní. To je opravdu dlouhá doba s ohledem na to, že podnik nenabízí sezónní sortiment. Při příliš dlouhém držení zásob vznikají podniku nadbytečné náklady, které snižují celkový hospodářský výsledek.

Doba obratu pohledávek značí počet dní, které zákazník potřebuje na splacení svých dluhů vůči podniku. Tento ukazatel lze opět měřit pouze pro rok 2018, kdy naměřená hodnota dosáhla 0,94 dne. Ostatní pohledávky byly vždy splaceny ve stanovené lhůtě a proto v tomto ohledu nehrozí podniku žádné nebezpečí.

Ukazatel **doba obratu závazků** naopak představuje počet dní, které podnik potřebuje, aby byl schopen splatit své krátkodobé závazky. Hodnota ukazatele by se měla ideálně pohybovat do 30 dní, které představují splatnost faktury. I přesto, že sledovaný podnik tuto hodnotu v roce 2018 a 2019 překročil, vede si stále lépe oproti svému odvětví. Překročení je způsobeno zejména tím, že většina dodavatelů je ochotna prodloužit dobu splatnosti faktury na nezbytně dlouhou dobu, čehož paní majitelka často využívá.

Následující graf slouží pro lepší přehlednost porovnávaných průměrných hodnot ukazatelů aktivity sledovaného podniku a odvětví.

Graf č. 2: Srovnání ukazatelů aktivity sledovaného podniku a odvětví



Zdroj: Zpracováno autorkou dle finančních výkazů podniku Galanterie a finančních analýz MPO (2021)

7.2.3 Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity jsou blíže představeny v kapitole č. 5.1.3 Analýza poměrových ukazatelů. Naměřené hodnoty těchto ukazatelů sledovaného podniku Galanterie jsou uvedeny v následující tabulce a byly vypočítány pomocí vzorců (12)–(14).

Tabulka č. 6: Ukazatele likvidity sledovaného podniku

Ukazatel	2017	2018	2019	2020
Běžná likvidita	13,37	5,15	3,64	4,22
Pohotová likvidita	2,08	0,60	0,39	1,33
Okamžitá likvidita	2,08	0,58	0,39	1,33

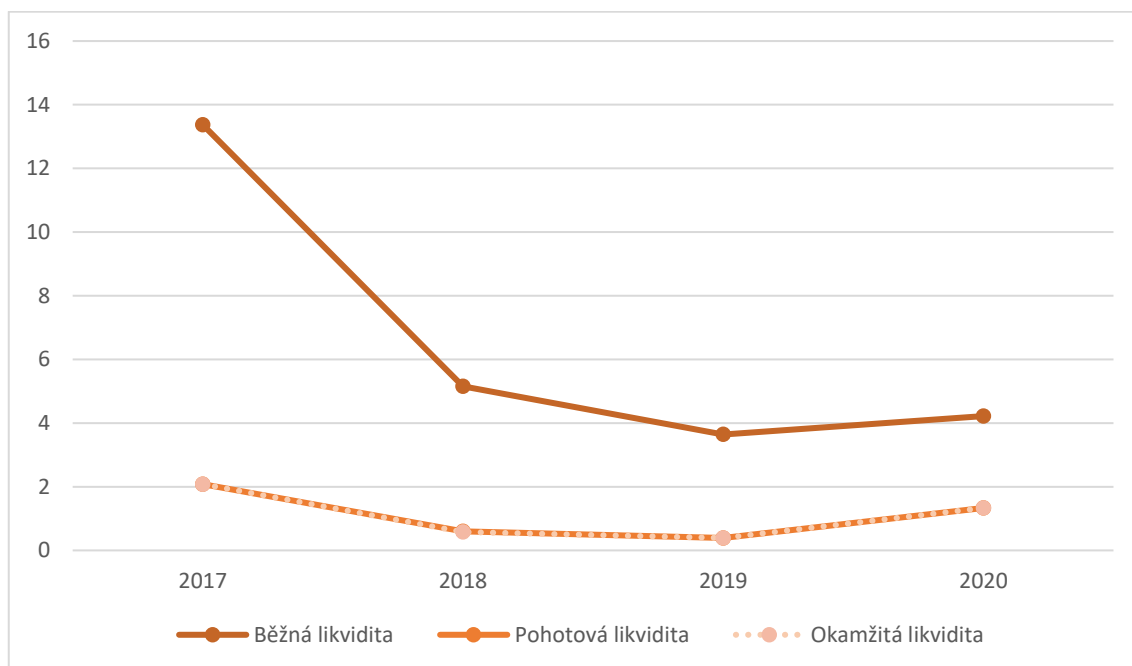
Zdroj: Zpracováno autorkou dle finančních výkazů podniku Galanterie (2021)

Ukazatel **běžné likvidity** ukazuje, kolikrát lze uhradit krátkodobé závazky pomocí oběžného majetku. Doporučená hodnota tohoto ukazatele je 1,5–2,5. Sledovaný podnik dosahuje hodnot vyšších než je tato doporučená hranice, což značí velmi dobrou platební schopnost podniku. Podnik by v tomto případě mohl přebytečné peněžní prostředky například investovat do své modernizace, ale jelikož se jedná pouze o malý podnik, paní majitelka preferuje spíše nižší riziko oproti vyšším výnosům.

Pohotová likvidita sledovaného podniku Galanterie dosahuje v průměru hodnoty 1,1. Hodnota ukazatele byla nejvyšší v roce 2017 a 2020, kdy byla dokonce, oproti ostatním rokům, vyšší než hraniční hodnota 1. To znamená, že v letech 2017 a 2020 byl podnik schopen splatit své krátkodobé závazky pouze s využitím svých peněžních prostředků, v letech 2018 a 2019 však bylo nutné k uhrazení závazků prodat část zásob.

Okamžitá likvidita představuje, jak velkou část krátkodobých závazků je podnik schopen uhradit právě v tuto chvíli. Výsledek tohoto ukazatele by se měl optimálně pohybovat v intervalu od 0,2 do 0,5. Vyšší hodnoty značí držení příliš velkého množství peněžních prostředků. Ukazatel sledovaného podniku se v roce 2017 a 2020 držel vysoko nad horní hranicí intervalu, což znamená, že podnik s penězi nehospodařil příliš efektivně. Okamžitá likvidita je v tomto případě velmi podobná pohotové likviditě, jelikož podnik nemá téměř žádné neuhrazené pohledávky za svými zákazníky.

Graf č. 3: Ukazatele likvidity v čase



Zdroj: Zpracováno autorkou dle finančních výkazů podniku Galanterie (2021)

7.2.4 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti posuzují finanční strukturu z dlouhodobého časového hlediska a sledují vztah mezi vlastními a cizími zdroji podniku. Hodnoty ukazatelů celkové zadluženosti, koeficient samofinancování a zadluženost vlastního kapitálu jsou vypočítány v následující tabulce pomocí vzorců (15)–(17).

Tabulka č. 7: Ukazatele zadluženosti sledovaného podniku

Ukazatel	2017	2018	2019	2020
Celková zadluženost	7,48 %	19,43 %	27,48 %	23,68 %
Koeficient samofinancování	92,52 %	80,57 %	72,51 %	76,32 %
Zadluženost vlastního kapitálu	8,09 %	24,11 %	37,91 %	31,03 %

Zdroj: Zpracováno autorkou dle finančních výkazů podniku Galanterie (2021)

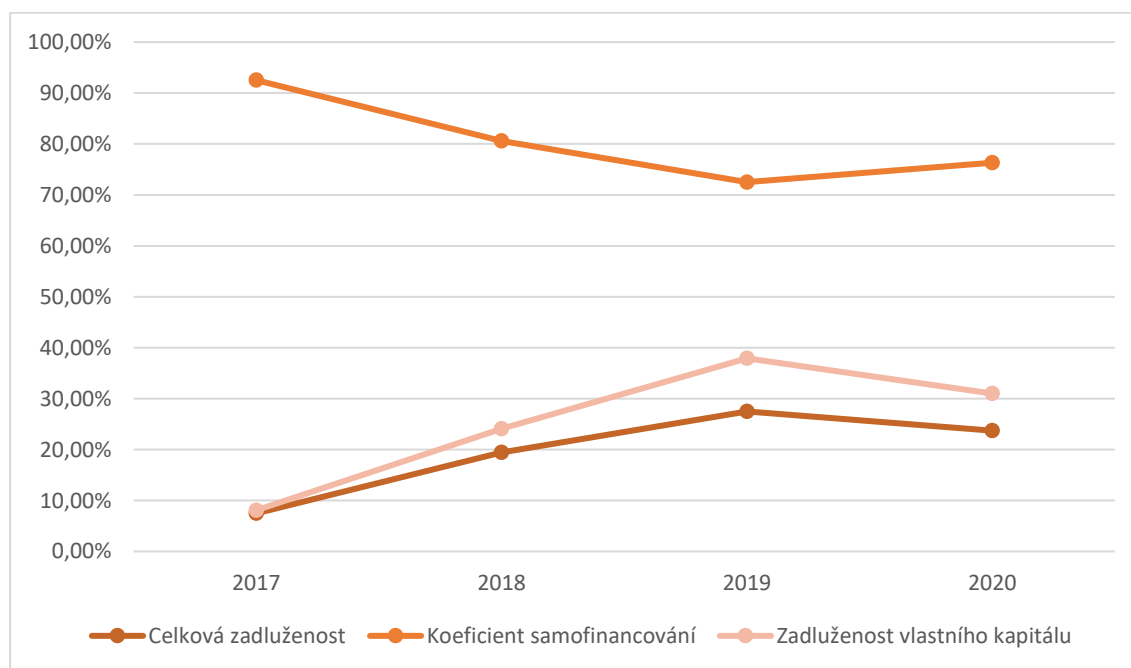
Celková zadluženost představuje množství cizích zdrojů kryté majetkem podniku neboli, v jakém množství je podnik financován pomocí dluhů. Hodnoty by se měly držet pod úrovní 50 %, vyšší hodnoty značí riziko pro věřitele. Sledovaný podnik Galanterie

se drží ve všech letech pod touto hranicí, avšak má rostoucí tendenci. Je to způsobené zejména snížením celkových aktiv a růstem cizích zdrojů. Naměřené hodnoty jsou však přesto velice příznivé.

Ukazatel **koeficient samofinancování** značí množství vlastních zdrojů kryté majetkem podniku neboli míru finanční nezávislosti podniku. Naměřené hodnoty sledovaného podniku dosahují velmi vysokých hodnot a v průměru se pohybují okolo 80 %. Tato skutečnost značí, že je podnik schopen pokrýt až 80 % celkových aktiv pouze z vlastních zdrojů, a lze jej proto označit za finančně nezávislý.

Ukazatel **zadluženost vlastního kapitálu** slouží jako souhrn předchozích dvou ukazatelů. Jedná se o poměr vlastních a cizích zdrojů a čím vyšší hodnoty tento ukazatel nabývá, tím větší množství prostředků má podnik uložených v cizích zdrojích. Hodnoty jsou takto nízké i proto, že podnik nečerpá žádný úvěr ani jiné půjčky a cizí zdroje se skládají pouze z krátkodobých závazků vůči dodavatelům. Doporučená hodnota je maximálně 40 % cizích zdrojů v poměru k vlastním zdrojům.

Graf č. 4: Ukazatele zadluženosti v čase



Zdroj: Zpracováno autorkou dle finančních výkazů podniku Galanterie (2021)

7.3 Balanced Scorecard

Sledovaný podnik bude nyní komplexně zanalyzován pomocí metody komplexního měření výkonnosti podniku. V teoretické části byly představeny dvě metody komplexního přístupu, a to metoda Balanced Scorecard a Model Excellence. Po důkladném zvážení výhod a nevýhod obou těchto metod bude výkonnost podniku měřena pomocí metody Balanced Scorecard. Velkou výhodou této metody oproti Modelu Excellence je její snadnější implementace do chodu podniku a nasměrování podniku ke správnému stanovení strategie a dílčích strategických cílů. Strategické myšlení nyní podniku Galanterie zcela chybí.

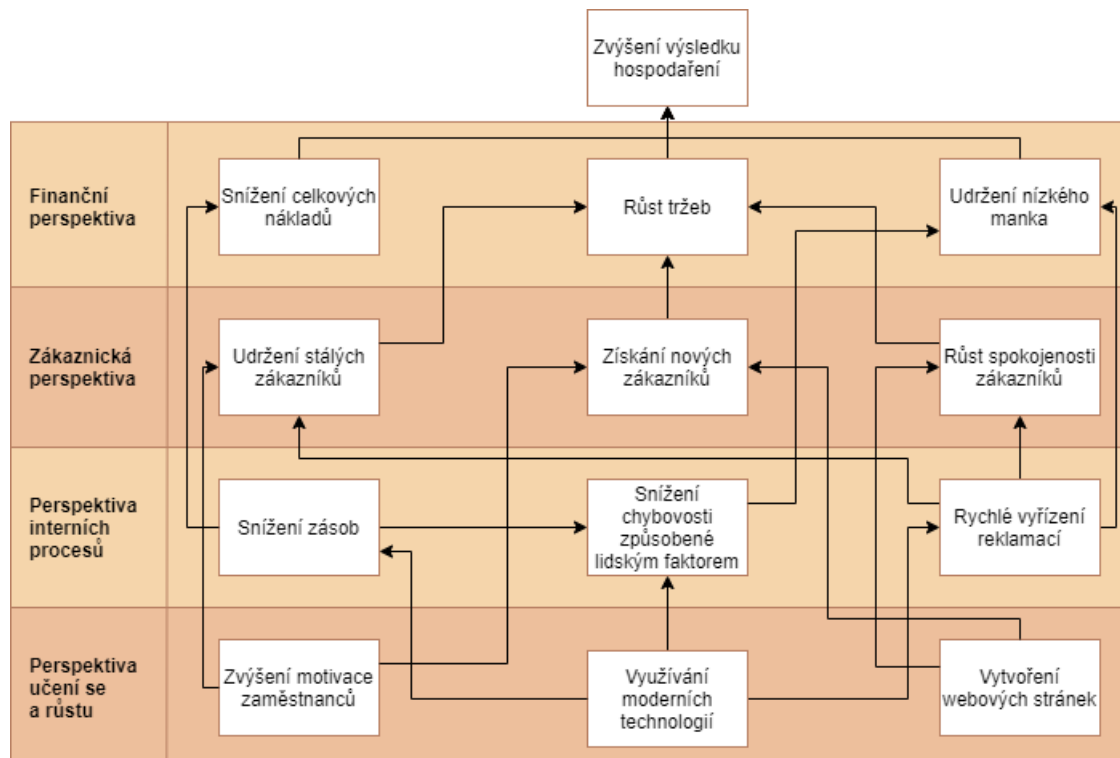
Mít kvalitně definovanou strategii je důležitým bodem vedoucím k úspěchu každé firmy, jelikož pomáhá jejímu majiteli uvědomit si, čeho chce za dobu svého podnikání dosáhnout. Pro účely této práce proto byla vytvořena alespoň základní strategie ve spolupráci s paní majitelkou podniku. Strategií podniku je trvalé udržení stálých zákazníků a získání co největšího počtu nových zákazníků. Dále také nabízet kvalitní zákaznický servis a produkty za nižší ceny oproti konkurenci. Této strategii bude dosahováno pomocí dílčích strategických cílů, které jsou popsány níže.

Metoda BSC je rozdělena do čtyř perspektiv – perspektivy finanční, zákaznické, interních procesů a učení se a růstu. Pro každou perspektivu je nutné stanovit optimálně tři až čtyři strategické cíle a ke každému stanovit měřítka, podle kterých bude plnění cílů posuzováno. Jednotlivé cíle byly opět definovány ve spolupráci s paní majitelkou podniku. **Finanční perspektiva** obsahuje budoucí cíle týkající se snížení celkových nákladů, růstu tržeb, udržení nízké hodnoty manka a zvýšení výsledku hospodaření. V **zákaznické perspektivě** je cílem udržení stálých zákazníků, pravidelné získávání nových zákazníků a růst jejich celkové spokojenosti. Cílem **perspektivy interních procesů** je snížení velikosti zásob, snížení chybovosti způsobené lidským faktorem a rychlejší vyřízení reklamací od zákazníků. **Perspektiva učení se a růstu** je zaměřena na zvýšení motivace zaměstnanců, využívání moderních technologií a vytvoření vlastních webových stránek.

Některé stanovené strategické cíle podniku spolu nepochybně souvisí či se dokonce doplňují. Proto bude nutné při implementaci brát ohled i na tuto skutečnost. Návrh provázanosti jednotlivých cílů je pro lepší přehlednost zobrazen na následujícím

obrázku, který představuje strategickou mapu. Specifika budoucích cílů jsou detailněji popsána v podkapitolách níže.

Obrázek č. 7: Návrh strategické mapy



Zdroj: Zpracováno autorkou (2021)

7.3.1 Finanční perspektiva

Dílčí cíle finanční perspektivy byly definovány zejména na základě získaných výsledků z finanční analýzy. S rapidně vyšší poptávkou v roce 2020 vzrostly dosažené tržby, ale i některé náklady. Jelikož však není jisté, zda tomu tak bude i nadále, či zda se jednalo pouze o dočasnou situaci, byly současné hodnoty cílů, s výjimkou cíle udržení nízké hodnoty manka, v tabulce č. 8 vypočítány jako průměr hodnot z let 2017–2019. Paní majitelka se domnívá, že takto velké zvýšení poptávky bylo pouze dočasné, a proto by chtěla budoucí hodnoty jednotlivých cílů stanovit následovně:

Tabulka č. 8: Finanční perspektiva

Dílčí cíl	Měřítko	Současná hodnota	Cílová hodnota
Snížení celkových nákladů	VZZ	1 435 tis. Kč	1 163 tis. Kč
Růst tržeb	VZZ	1 528 tis. Kč	1 700 tis. Kč

Udržení nízké hodnoty manka	Inventura	3 tis. Kč	1 tis. Kč
Zvýšení výsledku hospodaření	VZZ	93 tis. Kč	150 tis. Kč

Zdroj: Zpracováno autorkou (2021)

Snížení celkových nákladů

Výsledek hospodaření je definován jako výnosy minus náklady. Jak již bylo zmíněno ve finanční analýze, sledovaný podnik vykazuje vysoké celkové náklady, které v průměru představují 90 % celkových tržeb a velmi tak snižují celkový hospodářský výsledek podniku. Tento cíl se může jevit jako příliš obecný, ale je zaměřen zejména na snížení nákladů vynaložených na prodané zboží a nákladů vynaložených na pronájem skladovacích prostor.

Jelikož podnik drží velké množství zásob, musí si pronajímat velký sklad, který stojí 13 000 Kč měsíčně. Pokud by tedy podnik lépe manipuloval se svými zásobami, bylo by možné pronajímat si pouze část skladu, a tím pádem také snížit zmíněné náklady. Pronájem pouze poloviny skladu vyjde na necelých 7 000 Kč za měsíc, ušetřeno tedy může být 72 000 Kč za rok.

Tento bod úzce souvisí také s cílem perspektivy interních procesů – snížení zásob. Pokud budou sníženy zásoby, dojde zároveň ke snížení nákladů vynaložených na prodané zboží. Množství zásob je plánováno snížit na polovinu, čímž by pravděpodobně došlo ke snížení aktuální hodnoty položky „náklady vynaložené na prodané zboží“ minimálně o 200 000 Kč za rok. Výsledná cílová hodnota dílčího cíle snížení celkových nákladů je proto snížena o rozdíl těchto dvou položek – tedy dohromady o 272 000 Kč. Zda bylo dosaženo požadované změny lze zjistit například ve výkazu zisku a ztráty.

Růst tržeb

Sledovaný podnik Galanterie dosáhl v průměru za tři po sobě jdoucí roky tržby v hodnotě 1 528 000 Kč. Jelikož se podnik kolem této částky pohybuje již delší dobu, bylo by vhodné tržby navýšit o cca 200 000 Kč za rok a přiblížit se tak výsledku, kterého podnik dosáhl v roce 2020. Tohoto bodu by bylo možné dosáhnout za pomoci

získání nových zákazníků a zvýšení celkové spokojenosti svých stálých zákazníků. Zda došlo k požadované změně lze opět nejjednodušeji zjistit ve výkazu zisku a ztráty.

Udržení nízké hodnoty manka

Podnik ve sledovaných letech 2017–2019 evidoval manko v průměru ve výši 9 000 Kč ročně, což vedlo k navýšení provozních nákladů a tím pádem dosažení nižšího hospodářského výsledku. V roce 2020 se podniku podařilo manko snížit na 3 000 Kč a to především pomocí dvou nově nainstalovaných kamer v prodejně, díky kterým bylo možné odhalit drobné krádeže. V příštím roce by paní majitelka chtěla tuto hodnotu snížit ještě o 2 000 Kč. Ke snížení manka by mohlo dojít v případě zakoupení EET softwaru, který umožňuje automaticky generovat veškeré podklady a dokumenty, a díky čemuž by byla také snížena chybovost. Celkovou hodnotu, a zda bylo dosaženo požadované změny, lze zjistit během inventury.

Zvýšení výsledku hospodaření

Pokud by bylo dosaženo všech výše zmíněných cílů, hodnota tohoto ukazatele by překročila částku 200 000 Kč za rok, paní majitelka má za cíl dosáhnout hospodářského výsledku před zdaněním alespoň ve výši 150 000 Kč za rok. Podmiňujícími faktory jsou snížení celkových nákladů, zejména nákladů vynaložených na prodané zboží a nákladů na pronájem, růst tržeb a udržení nízké hodnoty manka.

7.3.2 Zákaznická perspektiva

Zákaznická perspektiva se zaměřuje na aktivní uspokojování potřeb a přání zákazníků tak, aby docházelo k jejich celkové spokojenosti, což v budoucnu nepochybně zajistí vysokou návratnost finančních prostředků. Dílčí cíle, současný stav a budoucí hodnoty jsou představeny v následující tabulce.

Tabulka č. 9: Zákaznická perspektiva

Dílčí cíl	Měřítko	Současná hodnota	Cílová hodnota
Získání nových zákazníků	Počet nových zákazníků	-	40 osob
Udržení stálých zákazníků	Počet stálých zákazníků	80 %	85 %
Růst spokojenosti zákazníků	Dotazníkové šetření	85 %	90 %

Zdroj: Zpracováno autorkou (2021)

Získání nových zákazníků

I přesto, že stálí zákazníci jsou pro podnik nepochybně klíčoví, pravidelné získávání zákazníků nových je nejméně stejně tak důležité. Plnění tohoto bodu je však mnohem časově i finančně náročnější. Podnik Galanterie nikdy nebyl propagován a nové zákazníky získával pouze na základě doporučení jiných zákazníků. Tento postup však není efektivní a bylo by proto vhodné se na toto odvětví více zaměřit. Je například možné založit si již zmiňované webové stránky či sociální sítě, které osloví odlišné typy zákazníků, než tomu bylo doposud. Cílem podniku je v dalším období získat alespoň 40 nově přichozích osob, kteří se do podniku budou pravidelně vracet a stanou se stálými zákazníky. Tím dojde také k procentuálnímu navýšení následujícího cíle udržení stálých zákazníků. Ověření této skutečnosti bude prováděno přímo prodavačkami na prodejně, jelikož mají o tomto ukazateli největší přehled.

Udržení stálých zákazníků

Jelikož do prodejny každý den vstoupí velký počet zákazníků, nelze přesně určit konkrétní množství pravidelných zákazníků, paní majitelka však ve spolupráci s prodavačkami odhaduje současný stav stálých zákazníků v poměru 80 % k nově přichozím. Tito zákazníci navštěvují prodejnu již řadu let i několikrát do měsíce. Paní majitelka má za cíl navýšit toto číslo v dalším roce na 85 %. Tento cíl je velmi úzce propojen jak s předchozím cílem týkající se získání nových zákazníků, tak také s následujícím cílem týkající se růstu celkové spokojenosti.

Růst spokojenosti zákazníků

Spokojenost zákazníků je vždy velmi důležitým faktorem úspěchu podniku, jelikož ovlivňuje celý jeho chod. Pokud je zákazník s nabízenými službami spokojený, je pravděpodobné, že svůj další nákup uskuteční znovu právě v tomto obchodu. Za účelem zvýšení spokojenosti zákazníků má paní majitelka za cíl rychlejší vyřizování případných reklamací a umožnění zákazníkům platit bezhotovostním způsobem. Doposud se spokojenost zákazníků zjišťovala aktivní komunikací mezi jednotlivci a samotnými prodavačkami, to však může vést ke zkresleným výsledkům, jelikož se může zákazník cítit v dané situaci nekomfortně a pod tlakem. Pokud by podniku byly vytvořeny webové stránky, bylo by možné anonymně psát svá doporučení i na tuto platformu a hodnocení zákazníků by tak byla více otevřená, upřímná a objektivní.

7.3.3 Perspektiva interních procesů

Tato perspektiva slouží pro stanovení cílů, pomocí kterých lze vylepšit stávající interní procesy. V podniku Galanterie je to snížení celkového množství zásob, snížení chybovosti způsobené lidským faktorem a rychlejší vyřízení reklamací od zákazníků. Současný i budoucí stav jsou představeny v následující tabulce.

Tabulka č. 10: Perspektiva interních procesů

Dílčí cíl	Měřítko	Současná hodnota	Cílová hodnota
Snížení zásob	Rozvaha	416 tis. Kč	200 tis. Kč
Snížení chybovosti způsobené lidským faktorem	Inventura	-	Pokles o 70 %
Rychlé vyřízení reklamací	Doba vyřízení reklamace	30 dní	15 dní

Zdroj: Zpracováno autorkou (2021)

Snížení zásob

Prvním a nejdůležitějším cílem perspektivy interních procesů je snížení celkové velikosti zásob. Tento bod byl již nastíněn u dílčího cíle týkajícího se snížení celkových nákladů. Snížení velikosti zásob je důležité zejména z ekonomického hlediska, jelikož podnik v zásobách drží velké množství finančních prostředků, a tím je navýšeno riziko jejich úbytku z důvodu poškození či krádeže zboží. Držení zásob také navyšuje celkové náklady, zejména pak náklady na skladování.

V roce 2020 podnik Galanterie evidoval zásoby v hodnotě 416 000 Kč a přesto, že má hodnota klesající tendenci, je využívání zásob stále velmi neefektivní. Cílem pro příští období je proto snížit tento stav o polovinu na 200 000 Kč tak, aby byl stále zajištěn plynulý chod podniku, ale aby bylo zároveň možné zmenšit skladové prostory a ušetřit velké množství finančních prostředků. K efektivnímu sledování a řízení zásob by mohl také pomoci zmiňovaný EET software, který dokáže mimo jiné vyhodnotit, jaké zboží je nutné aktuálně objednat a které nikoliv.

Snížení chybovosti způsobené lidským faktorem

Současná míra chybovosti není momentálně bohužel nijak měřena. Jelikož ale vybraný podnik využívá obecně zastaralé techniky, je pravděpodobné, že chyby způsobené

lidským faktorem jsou na denním pořádku. Během ručního sčítání tržeb, manuálního řízení skladu a ručního provedení inventury je velký prostor pochybit. Proto by bylo vhodné pořídit již zmíněný software, který veškeré tyto činnosti dělá automaticky. Chyby tak budou sníženy na minimum, což se projeví také ve snížení velikosti manka. Hodnota manka by měla v příštím období klesnout o 2 000 Kč, tedy o cca 70 % oproti současné hodnotě. V cílové hodnotě je proto zahrnut právě tento faktor.

Rychlé vyřízení reklamací

Vyřízení reklamací od zákazníků nyní trvá zpravidla mezi 20–30 dny. Paní majitelka si je však vědoma toho, že vyřizování reklamací vždy zbytečně odkládá, proto by bylo vhodné se na tento úkon více zaměřit a poskytnout tak svým zákazníkům lepší poprodejní servis. Rychlé vyřízení reklamace totiž nepochybně kladně ovlivní spokojenost zákazníků a tedy i jejich rozhodování o příštím nákupu. Tento bod však také z velké části závisí na samotných poskytovatelích zboží, proto je cílová maximální hodnota snížena na 15 dní, které jsou reálně dosažitelné.

7.3.4 Perspektiva učení se a růstu

Poslední perspektiva je zaměřena na učení se a růst podniku. Aby byl podnik úspěšnější než jeho konkurence, je důležité, aby byly neustále zvyšovány jeho schopnosti. Jedná se nejen o inovaci v oblasti využívaných technologií, ale také o schopnosti jednotlivých zaměstnanců a jejich motivaci. V následující tabulce jsou představeny jednotlivé cíle v této oblasti. I přesto, že podnik momentálně dosahuje zisku, není zaručené, že tomu tak bude s využitím stále stejných postupů i nadále. Doba se mění a s tím se mění také potřeby a přání zákazníků. Je proto důležité podnikové procesy neustále zdokonalovat, celoživotně se vzdělávat a své nabyté znalosti aktivně využívat ve svůj prospěch.

Tabulka č. 11: Perspektiva učení se a růstu

Dílčí cíl	Měřítko	Současná hodnota	Cílová hodnota
Zvýšení motivace zaměstnanců	Výše finančních a nefinančních odměn	Finanční bonus k 12. výplatě ve výši 3 000 Kč	Navýšení finančního bonusu na 6 000–8 000 Kč
Využívání moderních technologií	Zavedení ANO x NE	NE	ANO – zavedení EET softwaru

Vytvoření webových stránek	Zavedení ANO x NE	NE	ANO
----------------------------	-------------------	----	-----

Zdroj: Zpracováno autorkou (2021)

Zvýšení motivace zaměstnanců

Prodavačky, které jsou v podniku zaměstnané, zde pracují již více než 10 let, proto je možné usuzovat, že jsou se stylem fungováním podniku ztotožněné. K udržení jejich spokojenosti je však důležitá motivace a to jak ve finanční, tak nefinanční formě. Momentálně zaměstnanci dostávají 3 000 Kč navíc ke každé 12. výplatě, mohou si nechat spropitné, nakoupit si od dodavatelů zboží, které není v nabídce podniku, a plánovat si směny a dovolené pouze na vzájemné domluvě. Paní majitelka by chtěla navýšit tento finanční bonus na 6 000–8 000 Kč, dle výše hospodářského výsledku.

Využívání moderních technologií

Moderní technologie nejsou momentálně ve sledovaném podniku využívány téměř žádné. Bylo by proto vhodné tuto skutečnost změnit a zařadit moderní technologie do běžného fungování podniku. Moderní technologie snižují chybovost a usnadňují práci, což vede k vyšší spokojenosti zaměstnanců. Cílem je proto zavést do podniku již zmíněný software, který splňuje veškeré tyto předpoklady a navíc umožňuje plánování objednacích cyklů a zjednodušuje proces inventarizace skladových zásob. Další doporučenou změnou je zavedení platebního terminálu pro umožnění platby kartou.

Vytvoření webových stránek

Posledním bodem, který by nepochybně mohl vylepšit celkové povědomí o podniku, je vytvoření vlastních webových stránek. S tímto cílem je nepochybně spojeno velké množství financí, ale se správnou manipulací je zřejmé, že se vynaložené peněžní prostředky vrátí podniku již ve velmi krátké době. Jelikož tvorba webových stránek je časově náročná, prvním krokem může být oslovení zákazníků prostřednictvím sociálních sítí, které je velmi efektivní a zcela zdarma. Propagace podniku je totiž nedílnou součástí úspěchu a je s ní vhodné začít co nejdříve.

8 Celkové zhodnocení faktorů úspěšnosti

V této kapitole bude provedeno celkové zhodnocení úspěšnosti analyzovaného podniku Galanterie. V úvahu bude nutné vzít výsledky strategické a finanční analýzy a komplexního pojetí úspěšnosti pomocí metody Balanced Scorecard. Po vyhodnocení budou podniku doporučeny další kroky a navržena případná možná opatření.

Jako první byla provedena analýza **nefinančních faktorů**, která byla uskutečněna prostřednictvím strategické analýzy. Analýza se zabývala faktory, které není možné ohodnotit pomocí klasické finanční analýzy za pomoci využití matematických vztahů, a je proto náročnější s nimi pracovat a správně je uchopit. K analýze nefinančních faktorů byly v této práci použity analýzy Porterův model pěti sil pro identifikaci mikroprostředí, PEST analýza pro identifikaci makroprostředí a následně souhrnná SWOT analýza pro identifikaci silných a slabých stránek podniku a jeho příležitostí a hrozeb.

Hlavním faktorem úspěšnosti vybraného podniku je nepochybně jeho stabilita na trhu, díky které získal dlouholetou tradici, dobrou pověst a velké množství stálých a věrných zákazníků. Celý chod podniku je orientován právě na zákazníky. Jejich loajalita a spokojenosti je dosahováno nakupováním výrobků výhradně od českých výrobců v co nejvyšší možné kvalitě a poskytováním je za nižší ceny oproti konkurenčním podnikům. Své poradenské služby nabízí zákazníkům kvalifikovaný personál s dlouholetou praxí v oboru a vzhledem ke struktuře podniku a úzkému pracovnímu kolektivu panují na pracovišti přátelské vztahy, což se odráží také v samotném přístupu k zákazníkům.

Největší nevýhodou podniku je naopak jeho samotné umístění, jelikož se oproti své konkurenci nenachází v centru města. V získávání nových zákazníků si proto konkurence může vést o poznání lépe. Sledovaný podnik nevyužívá žádnou formu propagace a je proto závislý spíše na svých stálých zákaznících. S tím také souvisí velmi nízké využívání moderních technologií, což znesnadňuje práci, a celkový provoz podniku se tak jeví jako ne příliš efektivní. Sledovaný podnik nemá stanovenou žádnou strategii ani dílčí strategické cíle a může se tak zdát, že příliš nemyslí na svou budoucnost.

Z **finanční analýzy** bylo zjištěno, že analyzovaný podnik Galanterie dosahoval ve všech sledovaných letech zisku, což je zřejmě nejdůležitějším znakem úspěšného podniku. Míra úspěšnosti podniku se však odvíjí i od jiných faktorů, jakými jsou například rentabilita, aktivita, likvidita či zadluženost. Finanční analýza byla provedena s využitím poměrových ukazatelů a vyplynuly z ní následující kladné a záporné stránky sledovaného podniku Galanterie.

Z finančního hlediska si sledovaný podnik vede nejlépe v oblasti vlastního financování, jelikož je schopen financovat své aktivity převážně z vlastních zdrojů a není tak odkázán na pomoc druhých. Podnik má velice nízkou míru celkové zadluženosti, která se v průměru pohybuje okolo 19,52 %, a lze tedy říci, že je finančně nezávislý. Finanční situace podniku se navíc každý rok zlepšuje, což je velmi dobrý ukazatel.

Z analýzy dále vyplynulo, že má podnik velmi dobrou platební schopnost a je schopen platit své krátkodobé závazky takřka okamžitě. S tím však souvisí držení příliš velkého množství peněžních prostředků, které by bylo možné využít pro jiné účely. Obecně lze říci, že je podnik veden spíše konzervativním způsobem a je kladen velký důraz na udržování velké finanční rezervy oproti investování do modernizace a propagace. Díky tomu by však podnik nepochybně mohl získat nové zákazníky a vylepšit si svou pozici na trhu.

Při analýze ukazatelů aktivity bylo zjištěno, že podnik dosahuje lepších hodnot oproti hodnotám typickým pro odvětví, ve kterém působí. Podnik má velmi vysoký obrat pohledávek a zároveň nízkou dobu jejich obratu, tento fakt značí včasné splácení pohledávek od zákazníků vždy ve stanovené lhůtě. Doba obratu závazků je také nízká, to naopak značí včasné splácení závazků vůči dodavatelům. Ukazatele obrat zásob a doba obratu zásob naopak nabývají kritických hodnot, jelikož podnik drží zásob příliš velké množství. Tím navíc vznikají přebytkové náklady na skladování, které mají negativní dopad na výši dosaženého hospodářského výsledku podniku.

Po vyhodnocení dosažených výsledků z analýz finančních a nefinančních faktorů, lze nepochybně sledovaný podnik označit za úspěšný. Podnik získal za dobu svého podnikání velké množství věrných zákazníků a tím i pevnou pozici na trhu. Zaměstnanci v podniku pracují rádi a svou práci odvádějí dobře a kvalitně. Z finančního hlediska je podnik dobře zabezpečený a stabilní. V podniku jsou stále rozvíjeny silné stránky, které převládají nad slabými. Je však velmi důležité pracovat i na slabých

stránkách, jelikož jejich ignorování jistě záporně ovlivňuje výši dosaženého hospodářského výsledku podniku. Dokud podnik nepracuje na svých slabých stránkách, nemůže se rozvíjet a růst.

Činnosti, na které by bylo vhodné se zaměřit, byly blíže představeny pomocí metody Balanced Scorecard. Mezi nejdůležitější body patří nepochybně aktivnější propagace podniku například pomocí založení vlastních webových stránek či sociálních sítí, což pozitivně zapůsobí také na získávání nových zákazníků. Dále snížení velikosti zásob a následných nákladů na prodané zboží a pronájem skladu či zmodernizování využívaných technologií, které zefektivní celkový chod podniku. Pokud budou tyto kroky zavedeny do běžného provozu podniku, bude to mít nepochybně významný vliv na zvýšení celkového výsledku hospodaření a upevnění pozice na trhu. Sledovaný podnik má velký potenciál a bylo by vhodné s ním lépe pracovat.

9 Návrhy opatření

V závislosti na předchozí kapitole budou nyní představeny dva konkrétní návrhy na vylepšení celkového chodu podniku, které mohou pomoci ve vylepšení jeho největších slabín a následnému zvýšení tržeb. U jednotlivých návrhů je následně provedena také kalkulace nákladů, která s jejich zavedením do chodu podniku souvisí. Hlavními návrhy opatření, které následně pozitivně ovlivní i vylepšení ostatních slabých stránek, lze označit aktivnější propagaci podniku a implementaci vhodného EET softwaru.

9.1 Aktivní propagace podniku

Nejjednodušší formou propagace je v dnešní době jistě využívání sociálních sítí. Sociální sítě umožňují efektivně oslovit současnou generaci a jedná se tak o velmi užitečný nástroj. K získání dostatečného množství zákazníků touto formou je vhodné na sociálních sítích vytvářet aktivní komunikaci a kvalitní obsah, sdílet aktuální nabízený sortiment či slevové nabídky a motivovat své potenciální zákazníky k rozvíjení svých schopností v oblasti vyšívání, háčkování či pletení.

Další efektivní formou propagace je vytvoření vlastních webových stránek, které budou rovněž sloužit jako informační platforma pro potenciální zákazníky. Na webových stránkách bude opět možné zobrazit seznam nabízeného sortimentu s jednotlivými specifikacemi a cenami, které jsou pro sledovaný podnik Galanterie velmi zásadní v konkurování ostatním podnikům nabízející stejný typ zboží. Bylo by proto vhodné tuto svou přednost aktivně sdílet. Pokud by se využívání webových stránek osvědčilo, bylo by je následně možné doplnit o e-shop. Propagace pomocí webových stránek bude zacílena na uživatele internetu, kteří se chtějí inspirovat a mají zájem o galanterní zboží a s tím související poradenské služby.

V následující tabulce jsou uvedeny náklady, které bude nutné vynaložit první rok při vytvoření a následném využívání, spravování a propagaci webových stránek a internetového obchodu. Tyto částky jsou pouze orientační, jelikož se velmi mění na základě mnoha aspektů a není proto možné jednoznačně určit definitivní konečnou částku.

Tabulka č. 12: Náklady na vytvoření webových stránek

Položka	Cena v Kč
Tvorba jednoduchých webových stránek	15 000
Implementace e-shopu na již vytvořené webové stránky	10 000
Internetová adresa (doména)	200
Prostor pro umístění webových stránek (webhosting)	500
Správa webových stránek	9 360
Propagace webových stránek	6 000
Cena celkem	41 060

Zdroj: Zpracováno autorkou (2021)

Kalkulace nákladů byla vytvořena ve spolupráci se začínající firmou, jejíž hlavní činností je tvorba webových stránek. Firma byla založena v roce 2019 absolventy Západočeské univerzity, konkrétně Fakulty aplikovaných věd. Cena za vytvoření webových stránek a případně následného e-shopu proto není tak vysoká, narozdíl od cenových nabídek již zavedených firem.

Po úspěšné tvorbě webových stránek je důležité zakoupení doménového jména, které slouží jako adresa odkazující na dané webové stránky. Dále je nutné zakoupení tzv. webhostingu, tedy prostoru pro umístění webových stránek na cizím serveru. Obsah webových stránek je nutné průběžně obměňovat a zaručit vždy aktuálnost poskytovaných informací, aktivně komunikovat se zákazníky a včas odpovídat na jejich dotazy či připomínky. K tomu je nutné pověřit vhodnou osobu, která se bude o tyto činnosti starat. Správa webových stránek u takto malého podniku nebude nikterak náročná a postačí tedy maximálně 2 hodiny týdně. S platovým ohodnocením 90 Kč/hod vyjde tato položka na 9 360 Kč ročně.

I přesto, že založení webových stránek samo o sobě slouží k propagaci podniku, je z počátku nutné obeznámit zákazníky o samotné tvorbě webových stránek. Informování o tvorbě webových stránek je možné opět prostřednictvím sociálních sítí. Propagace na jedné platformě stojí 100 Kč za den. Propagace po dobu 1 měsíce každý den s využitím dvou platforem tak podnik vyjde na 6 000 Kč.

Výhody navrženého opatření:

- Reklama s nízkými náklady
- Růst spokojenosti zákazníků
- Získání velkého počtu nových zákazníků
- Zlepšení komunikace se zákazníky
- Růst tržeb
- Zvýšení výsledku hospodaření

9.2 Zavedení EET softwaru

Tento návrh opatření spočívá v zakoupení vhodného EET softwaru, který poskytne detailní přehledy o prodaném zboží a přehledy o denních tržbách. Dále umožní přehledně řídit skladové zásoby a tím zjednodušit a zefektivnit objednávání zboží a následné provedení inventury. Prostřednictvím softwaru lze navíc snadno zavést do podniku, zákazníky velmi žádanou, možnost platby kartou. Aby mohl být tento software implementován do běžného provozu podniku, bude nutné pořídit vhodné zařízení, které daný software zpřístupní. Pro účely podniku Galanterie postačí tablet, který bude následně možné plně využívat také k veškeré administrativě a komunikaci s dodavateli či jako chytrá pokladna.

Vzhledem k velikosti podniku a potřebám paní majitelky byl zvolen EET software od společnosti HelloCash, který splňuje veškeré zmíněné vlastnosti, je kompatibilní se všemi druhy zařízení a jeho ovládání je velice intuitivní. Snadné ovládání bylo při výběru softwaru důležitým aspektem, vzhledem k nízkým zkušenostem paní majitelky a jejích zaměstnankyň s využíváním moderních technologií.

Pro snadnější manipulaci se zbožím by bylo následně vhodné označit nabízený sortiment čárovými kódy. Zavedením čárových kódů lze ušetřit velké množství času například během oceňování zboží, při následném vydání zboží zákazníkovi a také při inventarizaci skladových zásob. V kombinaci s vhodným softwarem je možné snadněji kontrolovat aktuální stav zásob na skladě a generovat objednávkové formuláře. Další nespornou výhodou je zamezení chybovosti personálu při markování zboží na pokladně. Ve všech těchto případech pouze načtení čárového kódu pomocí ručního skeneru a následné zadání počtu kusů.

V následující tabulce jsou uvedené náklady, které bude nutné vynaložit první rok při zavedení a využívání softwaru. Částky jsou opět pouze orientační a mohou se časem změnit:

Tabulka č. 13: Náklady na zavedení EET softwaru

Položka	Cena v Kč
Tablet	8 999
Stojan pro tablet	990
Zákaznický displej	3 990
EET software	2 388
Mobilní tiskárna	2 190
Termopapír do tiskárny	1 500
Pokladní zásuvka	1 990
Tiskárna čárových kódů	3 890
Papír pro tisk čárových kódů	990
Ruční skener čárových kódů	2 590
Stojan pro ruční skener čárových kódů	890
Terminál platebních karet	1 200
Cena celkem	31 607

Zdroj: Zpracováno autorkou (2021)

Výhody navrženého opatření:

- Zrychlení a zjednodušení celého chodu podniku
- Odstranění chyb způsobených lidským faktorem
- Možnost plánování objednacích cyklů
- Snížení množství zásob a nákladů na skladování
- Zjednodušení procesu inventarizace skladových zásob
- Odstranění nadbytečných činností

Závěr

Hlavním cílem této bakalářské práce byla analýza faktorů úspěšnosti vybraného podniku, dílčími cíli pak zhodnocení finanční situace vybraného podniku, definování jeho silných a slabých stránek, následné provedení komplexního zhodnocení a vyhodnocení finančních a nefinančních faktorů úspěšnosti. Za tímto účelem byl vybrán podnik s názvem Galanterie, který svým zákazníkům nabízí široký sortiment textilní galanterie. Definovaných cílů bylo plně dosaženo a získaný výsledek byl formulován v kapitole č. 8 – Celkové zhodnocení faktorů úspěšnosti. Celá práce byla zpracovávána ve spolupráci s paní majitelkou a zaměstnankyněmi podniku, které poskytly veškeré potřebné dokumenty a informace.

K identifikaci nefinančních faktorů úspěšnosti byla využita strategická analýza, která zahrnovala Porterův model pěti sil, PEST analýzu a následnou SWOT analýzu. Pomocí těchto metod bylo identifikováno mikroprostředí a makroprostředí podniku a pomocí SWOT analýzy byly určeny silné a slabé stránky podniku a také příležitosti a hrozby působící na podnik z vnějšího okolí.

Finanční analýza byla provedena na základě analýzy poměrových ukazatelů, přičemž byly analyzovány ukazatele rentability, aktivity, likvidity a zadluženosti. Výsledky těchto analýz posloužily lepšímu pochopení finanční situace podniku a odhalení jeho finančních faktorů úspěšnosti. Pro tyto účely byly využity interní dokumenty sledovaného podniku, jakými jsou rozvaha a výkaz zisku a ztráty.

Dále byl sledovaný podnik posouzen z hlediska komplexní metody měření výkonnosti. K tomuto účelu byla využita metoda Balanced Scorecard, která pomohla definovat dílčí cíle, na kterých by měl podnik zapracovat, aby došlo k vylepšení zejména jeho slabých stránek. Tato metoda byla zvolena kvůli své snadné implementaci do chodu podniku a vysoké praktičnosti.

Dosažené výsledky ze všech jednotlivých kapitol byly blíže popsány v kapitole zaměřující se na celkové zhodnocení úspěšnosti podniku. Mezi nejdůležitější poznatky je možné vyzdvihnout například opravdu pevnou pozici podniku na trhu s ohledem na velké množství stálých zákazníků, dlouholetou tradici, dobré jméno a finanční stabilitu. Největším problémem, na jehož eliminaci by se měla paní majitelka více zaměřit, je naopak držení příliš velkého množství zásob, využívání zastaralých

technologií a nulová propagace podniku. Jednotlivé návrhy na vylepšení chodu podniku a následná kalkulace nákladů těchto řešení byly popsány v poslední kapitole této bakalářské práce.

Výsledky, ke kterým bylo po vypracování této práce dospěno, budou nepochybně pro budoucí vývoj vybraného podniku velkým přínosem, jelikož se paní majitelka o finanční a strategickou stránku podniku doposud příliš nezajímala a svůj úspěch hodnotila pouze s ohledem na výši dosaženého zisku. Aby mohl být podnik považován za úspěšný, musí však splňovat také další kritéria, která lze vyhodnotit právě pouze podrobnou analýzou faktorů úspěšnosti.

Závěrem lze říci, že sledovaný podnik je momentálně možné označit za úspěšný, jelikož byly výsledné získané hodnoty velice příznivé. Pokud navíc podnik eliminuje své slabé stránky, je vysoce pravděpodobné, že by se mohl stát hlavním zprostředkovatelem textilní galanterie ve městě Plzeň. Paní majitelce bych dále doporučila provádět podobnou analýzu pravidelně i v následujících letech, jelikož jí velmi pomůže při rozhodování o budoucím vývoji jejího podniku.

Seznam použitých zdrojů

- Altaxo. (n.d.). *Altaxo*. Dostupné 17. 02. 2021 z <https://www.altaxo.cz/zacatek-podnikani/zalozeni-spolecnosti/podnikatelske-prostredi-ktere-faktory-pusobi-na-vas-podnik>.
- Blažková, M. (2007). *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha, Česko: Grada Publishing, a.s.
- Collett, S. (1999). SWOT Analysis. *Computerworld*, 33(29), 58.
- Český statistický úřad. (2021a). *Český statistický úřad*. Dostupné 15. 03. 2021 z <http://apl.czso.cz/irsw>.
- Český statistický úřad. (2021b). *Český statistický úřad*. Dostupné 18. 03. 2021 z https://www.czso.cz/csu/czso/hruby_domaci_produk_t_-hdp-.
- Český statistický úřad. (2021c). *Český statistický úřad*. Dostupné 18. 03. 2021 z https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebitelske_ceny.
- Český statistický úřad. (2021d). *Český statistický úřad*. Dostupné 18. 03. 2021 z <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-leden-2021>.
- Český statistický úřad. (2021e). *Český statistický úřad*. Dostupné 18. 03. 2021 z <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/prumerne-mzdy-4-ctvrtleti-2020>.
- Čížinská, R., & Marinič, P. (2010). *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. Praha, Česko: Grada Publishing, a.s.
- Dedouchová, M. (2001). *Strategie podniku*. Praha, Česko: C. H. Beck.
- Dluhošová, D. (2010). *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3. upr. vyd. Praha, Česko: Ekopress.
- Dům látek, spol s r.o. (2013). *Dům látek*. Dostupné 16. 03. 2021 z <http://www.dumlatakplzen.cz/>.
- Fibířová, J., & Šoljaková, L. (2005). *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. Praha, Česko: ASPI.
- Filium. (2018). *Filium – textilní galanterie*. Dostupné 16. 03. 2021 z <https://www.filium.cz>.
- Fleon. (n.d.). *Fleon: Intelligent Business*. Dostupné 06. 03. 2021 z <https://www.fleon.cz/efqm.php>.
- Galanterie (2021a). *Rozvaha za roky 2017–2020*. Interní dokument podniku Galanterie se sídlem v Plzni.
- Galanterie (2021b). *Výkaz zisku a ztráty za roky 2017–2020*. Interní dokument podniku Galanterie se sídlem v Plzni.
- Hakes, Ch. (2007). *The EFQM Excellence Model For Assessing Organizational Performance – A Management Guide*. Zaltbommel, Nizozemsko: Van Haren Publishing.
- Jakubíková, D. (2013). *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. rozš. vyd. Praha, Česko: Grada Publishing, a.s.

- Kaplan, R., & Norton, D. (2007). *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vydání. Praha, Česko: Management Press.
- Keřkovský, M., & Vykypěl, O. (2006). *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 2. vydání. Praha, Česko: C. H. Beck.
- Kislingerová, E. a kol. (2010). *Manažerské finance*. 3. vydání. Praha, Česko: C. H. Beck.
- Kislingerová, E. a kol. (2008). *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. 1. vydání. Praha, Česko: C. H. Beck.
- Kislingerová, E. (2001). *Oceňování podniku*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha, Česko: C. H. Beck
- Kislingerová, E., & Hnilica, J. (2008). *Finanční analýza: krok za krokem*. 2. vydání. Praha, Česko: C. H. Beck.
- Kislingerová, E., Nový, I. a kol. (2005). *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck.
- Knápková, A., & Pavelková, D. (2010). *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. Praha, Česko: Grada Publishing, a.s.
- Knápková, A., Pavelková, D., & Chodúr, M. (2011). *Měření a řízení výkonnosti podniku*. 1. vydání. Praha, Česko: Linde.
- Králová, I. (2010). *Finanční analýza*. Praha, Česko: Fortuna Print.
- Kunz, V. (2012). *Společenská odpovědnost firem*. Praha, Česko: Grada Publishing, a.s.
- Lukášová, R., Nový, I. a kol. (2004). *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha, Česko: Grada Publishing, a.s.
- Magee, J. O. (2015). *LinkedIn*. Dostupné 19. 02. 2021 z: <https://www.linkedin.com/pulse/hard-vs-soft-factors-john-otto-magee>.
- MPO. (2021). *Ministerstvo průmyslu a obchodu*. Dostupné 31. 03. 2021 z <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/>.
- Modify. (2013). *Modify galanterie*. Dostupné 16. 03. 2021 z <http://www.galanterieplzen.cz/>.
- Molnár, Z. (2001). *Efektivnost informačních systémů*. 2. rozš. vyd. Praha, Česko: Grada Publishing, a.s.
- Nývltová, R., & Marinič, P. (2010). *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. Praha, Česko: Grada Publishing, a.s.
- Perera, R. (2020). *Understanding Porter's Five Forces Analysis*. Puwakpitiya, Sri Lanka: Nerdynaut.
- Perera, R. (2017). *The Pestle Analysis*. Puwakpitiya, Sri Lanka: Nerdynaut.
- Požizek, J. (2018). *Bridge. Ecommerce Magazine*. Dostupné 22. 02. 2021 z <https://www.ecommercebridge.cz/swot-analyza-a-jeji-vyuziti/>.
- The KPI Institute. (2020). *Performance Magazine*. Dostupné 13. 04. 2021 z (<https://www.performancemagazine.org/balanced-scorecard-efqm-excellence-model/>).

- Režňáková, M. a kol. (2010). *Řízení platební schopnosti podniku*. Praha, Česko: Grada Publishing, a.s.
- Růčková, P. (2008). *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 2. aktualiz. vyd. Praha, Česko: Grada Publishing, a.s.
- Sedláček, J. (2007). *Finanční analýza podniku*. Brno, Česko: Computer Press.
- Sedláčková, H., & Buchta, K. (2006). *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha, Česko: C. H. Beck.
- Smejkal, V., & Rais, K. (2013). *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4. aktualiz. a rozš. vyd. Praha, Česko: Grada Publishing, a.s.
- Souček, Z. (2003). *Úspěšné zavádění strategického řízení firmy*. 1. vydání. Praha, Česko: Professional Publishing.
- Suchánek, P. a kol. (2013). *Vliv kvality na výkonnost a konkurenceschopnost podniku*. 1. vydání. Brno, Česko: Masarykova univerzita.
- Srpová, J., Řehoř, V. a kol. (2010). *Základy podnikání*. Praha, Česko: Grada Publishing, a.s.
- STROMWARE s.r.o. (2019). *Portál POHODA*. Dostupné 18. 03. 2021 z <https://portal.pohoda.cz/zakladni-povinnosti-podnikatele>.
- Synek, M., Kopkáně, H., & Kubálková, M. (2009). *Manažerské výpočty a ekonomická analýza*. 1. vydání. Praha, Česko: C. H. Beck.
- Šulák, M., & Vacík, E. (2005). *Měření výkonnosti firem*. Praha, Česko: Vysoká škola finanční a správní.
- Veber, J. (2009). *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha, Česko: Management Press.
- Vochozka, M. (2011). *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha, Česko: Grada Publishing, a.s.
- Živělová, I. (2014). *Finanční management*. Brno, Česko: Mendelova univerzita v Brně.

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Cenové srovnání produktů v Kč	34
Tabulka č. 2: SWOT analýza.....	40
Tabulka č. 3: Ukazatele rentability sledovaného podniku.....	43
Tabulka č. 4: Ukazatele aktivity sledovaného podniku 1. část.....	45
Tabulka č. 5: Ukazatele aktivity sledovaného podniku 2. část.....	46
Tabulka č. 6: Ukazatele likvidity sledovaného podniku.....	48
Tabulka č. 7: Ukazatele zadluženosti sledovaného podniku	49
Tabulka č. 8: Finanční perspektiva	52
Tabulka č. 9: Zákaznická perspektiva.....	54
Tabulka č. 10: Perspektiva interních procesů	56
Tabulka č. 11: Perspektiva učení se a růstu	57
Tabulka č. 12: Náklady na vytvoření webových stránek.....	63
Tabulka č. 13: Náklady na zavedení EET softwaru.....	65

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Společenská odpovědnost firem	12
Obrázek č. 2: Porterův model pěti sil	16
Obrázek č. 3: SWOT analýza	18
Obrázek č. 4: Strategie SWOT analýzy	19
Obrázek č. 5: Princip metody Balanced Scorecard	28
Obrázek č. 6: Model Excellence EFQM	29
Obrázek č. 7: Návrh strategické mapy	52

Seznam grafů

Graf č. 1: Ukazatele rentability v čase	44
Graf č. 2: Srovnání ukazatelů aktivity sledovaného podniku a odvětví	47
Graf č. 3: Ukazatele likvidity v čase	49
Graf č. 4: Ukazatele zadluženosti v čase	50

Seznam použitých zkratek

apod.	A podobně
BSC	Balanced Scorecard
cca	Cirka
CSR	Společenská odpovědnost firem (Corporate Social Response)
č.	Číslo
ČPK	Čistý pracovní kapitál
ČR	Česká republika
EAT	Zisk po zdanění (Earnings after Taxes)
EBIT	Zisk před zdaněním a úroky (Earnings before Interest and Taxes)
EBT	Zisk před zdaněním (Earnings before Taxes)
EVA	Ekonomická přidaná hodnota (Economic Value Added)
HDP	Hrubý domácí produkt
Kč	Koruna česká
kol.	Kolektiv
MHD	Městská hromadná doprava
MVA	Hodnota přidaná trhem (Market Value Added)
např.	Například
p. b.	Procentní body
ROA	Rentabilita aktiv (Return on Assets)
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu (Return on Equity)
ROS	Rentabilita tržeb (Return on Sales)
s.	Strana
tzv.	Takzvaný
VZZ	Výkaz zisku a ztráty

Seznam příloh

Příloha A: Rozvaha

Příloha B: Výkaz zisku a ztráty

Příloha A: Rozvaha

ROZVAHA (tis. Kč)	2017	2018	2019	2020
AKTIVA CELKEM	1 056	911	553	608
Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0	0
Dlouhodobý majetek	0	0	0	0
Dlouhodobý nehmotný majetek				
Dlouhodobý hmotný majetek				
Dlouhodobý finanční majetek				
Oběžná aktiva	1 056	911	553	608
Zásoby	892	804	494	416
Pohledávky (ř. 10 + 11)	0	4	0	0
Dlouhodobé pohledávky				
Krátkodobé pohledávky	0	4	0	0
Krátkodobý finanční majetek				
Peněžní prostředky	164	103	59	192
Časové rozlišení aktiv	0	0	0	0
PASIVA CELKEM	1056	911	553	608
Vlastní kapitál	977	734	401	464
Základní kapitál	892	651	330	248
Ážio a kapitálové fondy				
Fondy ze zisku				
Výsledek hospodaření minulých let				
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	85	83	71	216
Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku				
Cizí zdroje	79	177	152	144
Rezervy				
Závazky	79	177	152	144
Dlouhodobé závazky				
Krátkodobé závazky	79	177	152	144
Časové rozlišení pasiv	0	0	0	0

Zdroj: Galanterie (2021a), zpracováno autorkou

Příloha B: Výkaz zisku a ztráty

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT (tis. Kč)	2017	2018	2019	2020
Tržby z prodeje výrobků a služeb				
Tržby za prodej zboží	1 532	1 551	1 502	1 896
Výkonová spotřeba	1 104	1 134	1 073	1 257
Náklady vynaložené na prodané zboží	697	718	672	800
Spotřeba materiálu a energie	71	85	67	104
Služby	336	331	334	353
Změna stavu zásob vlastní činnosti				
Aktivace				
Osobní náklady	318	312	337	382
Mzdové náklady	209	206	223	254
Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	109	106	114	128
Úpravy hodnot v provozní oblasti	0	0	0	0
Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku				
Úpravy hodnot zásob				
Úpravy hodnot pohledávek				
Ostatní provozní výnosy	0	0	0	0
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku				
Tržby z prodeje materiálu				
Jiné provozní výnosy				
Ostatní provozní náklady	11	8	9	3
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku				
Zůstatková cena prodaného materiálu				
Daně a poplatky				
Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období				
Jiné provozní náklady	11	8	9	3
Provozní výsledek hospodaření	99	97	83	254
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	0	0	0	0
Náklady vynaložené na prodané podíly				
Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0
Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem				
Výnosové úroky a podobné výnosy	0	0	0	0
Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti				
Nákladové úroky a podobné náklady	0	0	0	0
Ostatní finanční výnosy				
Ostatní finanční náklady				
Finanční výsledek hospodaření	0	0	0	0
Výsledek hospodaření před zdaněním	99	97	83	254
Daň z příjmů za běžnou činnost	14	14	12	38
Daň z příjmů splatná	14	14	12	38
Daň z příjmů odložená				
Výsledek hospodaření po zdanění	85	83	71	216
Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům				
Výsledek hospodaření za účetní období	85	83	71	216
Čistý obrat za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	1 532	1 551	1 502	1 896

Zdroj: Galanterie (2021b), zpracováno autorkou

Abstrakt

Teřlová, K. (2020). *Analýza faktorů úspěšnosti vybraného podniku* (Bakalářská práce), Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Česko.

Klíčová slova: úspěch, faktory úspěchu, strategická analýza, finanční analýza, Balanced Scorecard

Bakalářská práce je zaměřena na analýzu faktorů úspěšnosti vybraného podniku Galanterie. Cílem je definovat jeho silné a slabé stránky, zhodnotit finanční situaci a následně určit finanční a nefinanční faktory zaručující jeho úspěch. Za tímto účelem je podnik analyzován pomocí strategické a finanční analýzy. V této práci je využit Porterův model pěti sil, PEST analýza a SWOT analýza pro odhalení nefinančních faktorů podniku a provedena analýza poměrovými ukazateli pro vyhodnocení finančních faktorů. Komplexní zhodnocení podniku je popsáno pomocí metody Balanced Scorecard. Na základě získaných dat z provedených analýz je na závěr provedeno celkové zhodnocení úspěšnosti podniku a navržena další možná opatření a doporučení včetně kalkulace nákladů.

Abstract

Teřlová, K. (2020). *Analysis of success factors of selected company* (Bachelor Thesis). University of West Bohemia, Faculty of Economics, Czech Republic.

Key words: success, success factors, strategic analysis, financial analysis, Balanced Scorecard

The bachelor thesis is focused on the analysis of success factors of the selected company Galanterie. The aim is to define its strengths and weaknesses, assess the financial situation, and then identify the financial and non-financial factors that guarantee its success. For this purpose, the enterprise is analyzed by strategic and financial analysis. In this thesis, Porter's five forces model, PEST analysis, and SWOT analysis are used to reveal the enterprise's non-financial factors. To evaluate financial factors, the ratio analysis is performed. A comprehensive evaluation of the enterprise is described using the Balanced Scorecard method. Based on the data obtained from the analyzes, an overall evaluation of the enterprise's success is made. In conclusion, possible measures and recommendations including cost calculation are proposed.