

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
KATEDRA OBCHODU

STUDIJNÍ PROGRAM: 6208 B EKONOMIKA A MANAGEMENT
STUDIJNÍ OBOR: OBCHODNÍ PODNIKÁNÍ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Ekonomika a řízení vybraného podniku maloobchodu

Vedoucí práce:

doc. Ing. Leoš Vítek, Ph.D.

Autor:

Veronika Strnadová

2012

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Veronika STRNADOVÁ**
Osobní číslo: **E09140**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**
Název tématu: **Ekonomika a řízení vybraného podniku maloobchodu**
Zadávající katedra: **Katedra obchodu a cestovního ruchu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Hlavním cílem bakalářské práce je analyzovat současný stav ekonomiky a řízení vybraného podniku maloobchodu.

Metodický postup:

1. Studium teorie řízení podniku
2. Analýza manažerských, marketingových a obchodních činností ve vybrané firmě a ekonomika podniku
3. Zhodnocení analyzovaných činností
4. Návrhy změn a doporučení

Rámcová osnova:

1. Úvod. 2. Literární rešerše. 3. Cíle a metody. 4. Analýza a syntéza poznatků z vlastního zkoumání. 5. Vlastní návrhy. 6. Závěr. 7. Seznam literatury.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **30 - 40 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:


Bárta, V. a kol. *Retail marketing*. Praha: Management Press, 2009.
Bělohlávek, F. a kol. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001.
Cimler, P., Zadražilová, D. a kol. *Retail management*. Praha: Management Press, 2007.
Hammond, R. *Chytře vedená prodejna*. Praha: Grada Publishing, 2005.
Kotler, P. *Marketing management*. 10. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2001.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Leoš Vítek, Ph.D.**
Katedra obchodu a cestovního ruchu

Datum zadání bakalářské práce: **15. února 2011**
Termín odevzdání bakalářské práce: **16. dubna 2012**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (25)
370 05 České Budějovice


Ing. Kamil Pícha, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 3. března 2011

Anotace

Předmětem bakalářské práce „Ekonomika a řízení vybraného podniku maloobchodu“ je analýza a hodnocení stavu ekonomiky a současného systému řízení firmy. První část práce zahrnuje teoretický základ dané problematiky, především vymezení základních pojmů z obchodu a maloobchodu. V druhé, praktické části práce jsou teoretické poznatky aplikovány v rámci situační analýzy na firmu Moira CZ a. s. V závěru jsou navrženy změny a doporučení.

Annotation

The subject of the thesis "Economics and management of selected retail business" is an analysis and assessment of the current system of economics and business management of stated company. The first part covers the theoretical background of the issue, particularly the definition of basic concepts of trade and retail. In the second, practical part of the work theoretical knowledge is applied in the situation analysis of the company Moira CZ a. s. Proposed changes and recommendations are mentioned in the conclusion of the work.

Klíčová slova

Obchod, maloobchod, konkurence, strategická analýza, SWOT analýza, Porterův model, finanční analýza.

Keywords

Trade, retail, competition, strategic analysis, SWOT analysis, Porter's model, financial analysis.

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem svoji bakalářskou práci na téma Ekonomika a řízení vybraného podniku maloobchodu vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění, souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly, v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb., zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích, dne 15. 4. 2012

.....
Veronika Strnadová

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji vedoucímu práce doc. Ing. Leoši Vítkovi, PhD., za pomoc a odborné rady při zpracování bakalářské práce. Dále děkuji vedení firmy Moira CZ a.s. za poskytnuté materiály a informace o této firmě.

Obsah

<u>1. ÚVOD</u>	- 3 -
<u>2. LITERÁRNÍ REŠERŠE</u>	- 4 -
2.1 MALOOBCHOD	- 4 -
2.2 KONKURENCE	- 8 -
2.3 MARKETING	- 9 -
2.4 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ	- 10 -
2.5 STRATEGICKÁ ANALÝZA	- 11 -
2.6 SWOT ANALÝZA	- 14 -
<u>3. CÍLE, HYPOTÉZY A METODIKA</u>	- 15 -
<u>4. CHARAKTERISTIKA FIRMY</u>	- 17 -
4.1 DRUH FIRMY, HISTORIE	- 17 -
4.2 VÝROBNÍ ČINNOST	- 18 -
4.3 VÝHODY PRO ZAMĚSTNANCE	- 18 -
<u>5. ANALÝZA SOUČASNÉHO SYSTÉMU ŘÍZENÍ FIRMY</u>	- 19 -
5.1.1 TOP MANAGEMENT	- 19 -
5.1.2 MANAGEMENT 2. A 1. LINIE	- 19 -
5.1.3 ZAMĚSTNANOST REŽIJNÍCH PRACOVNÍKŮ	- 20 -
5.1.4 VÝROBA A JEJÍ ŘÍZENÍ	- 21 -
5.1.5 OBCHOD A ODBYT	- 25 -
5.1.6 SÍŤ VLASTNÍCH PRODEJEN	- 27 -
5.1.7 OBCHODNÍ ZÁSTUPCI	- 29 -
5.1.8 ODMĚŇOVÁNÍ A MOTIVACE OBCHODNÍCH ZÁSTUPCŮ A MALOOBCHODNÍCH PRODEJEN	- 29 -
5.1.9 INTERNETOVÉ STRÁNKY + INTERNETOVÝ OBCHOD	- 30 -
5.2.1 POSTAVENÍ NA TRHU, KONKURENCESCHOPNOST	- 32 -
5.2.2 EKONOMIKA SPOLEČNOSTI	- 34 -
5.2.3 SWOT ANALÝZA	- 35 -
5.2.4 SILNÉ STRÁNKY	- 36 -

5.2.5	SLABÉ STRÁNKY	- 37 -
5.2.6	HROZBY	- 38 -
5.2.7	PŘÍLEŽITOSTI.....	- 38 -
5.2.8	FINANČNÍ ANALÝZA	- 40 -
6	<u>NÁVRH MOTIVAČNÍHO PROGRAMU ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCE</u>	- 49 -
6.1	MZDA	- 49 -
6.2	ODMĚNY, OSOBNÍ OHODNOCENÍ.....	- 50 -
6.3	BENEFITY	- 51 -
7	<u>NÁVRHY ZMĚN A DOPORUČENÍ</u>	- 52 -
8	<u>ZÁVĚR.....</u>	- 53 -
9	<u>SUMMARY</u>	- 55 -
10	<u>PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY</u>	- 56 -
11	<u>SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK.....</u>	60

1. Úvod

„Silná přesvědčení předcházejí velikým činům. Člověk, který je silně ovládnán určitou myšlenkou, je pánem všech nejistých nebo váhavých. Jasná, hluboká přesvědčení vládnou světu.“

James Freeman Clark

Ano, jsou to právě přesvědčení, která vedou člověka k vytváření si cílů a jejich následného dosahování. Geniální myšlenka nebo nápad je skvělým začátkem k tomu, jak začít podnikat. Kromě založení podniku, které má zcela jistě svá pravidla, má život podniku ještě další fáze: růst, stabilizaci, nebo bohužel i nežádoucí krizi a zánik. Předpokladem úspěšného rozvoje podniku je jeho dobrá organizace.

„Podnik je složitý organismus sestávající se z řady článků, zabývajících se různými činnostmi a plnícími různé funkce. Všechny činnosti musí být koordinovány tak, aby podnik jako celek plnil své cíle. To je úkolem vrcholového managementu, kteří tvoří buď přímo vlastníci, nebo, a to je v praxi častější, placení manažeři. Vrcholový management formuluje poslání podniku, podnikové cíle a strategii; jejich plnění je náplní strategického, taktického a operativního řízení. Samotné řízení probíhá v několika fázích, kterými jsou plánování, organizování, personalistika, vedení a kontrola.“ (Synek a kol. 2002, str. 10)

Tématem mojí bakalářské práce je: „Ekonomika a řízení vybraného podniku maloobchodu.“ Volba tohoto tématu byla jednoznačná, stejně tak i volba podniku. Ve firmě Moira CZ, a.s. pracuji již roky v oblasti výroby, tudíž se pro mne stalo výzvou tento podnik hodnotit celkově a poznat i v oblastech, které pro mne byli doposud neznámé, jako například obchod.

Moira CZ, a.s. se kromě výroby zabývá i prodejem a v tomto kontextu ji lze chápat jako maloobchodní podnik respektive firmu, kde je úzce propojena výroba a maloobchod.

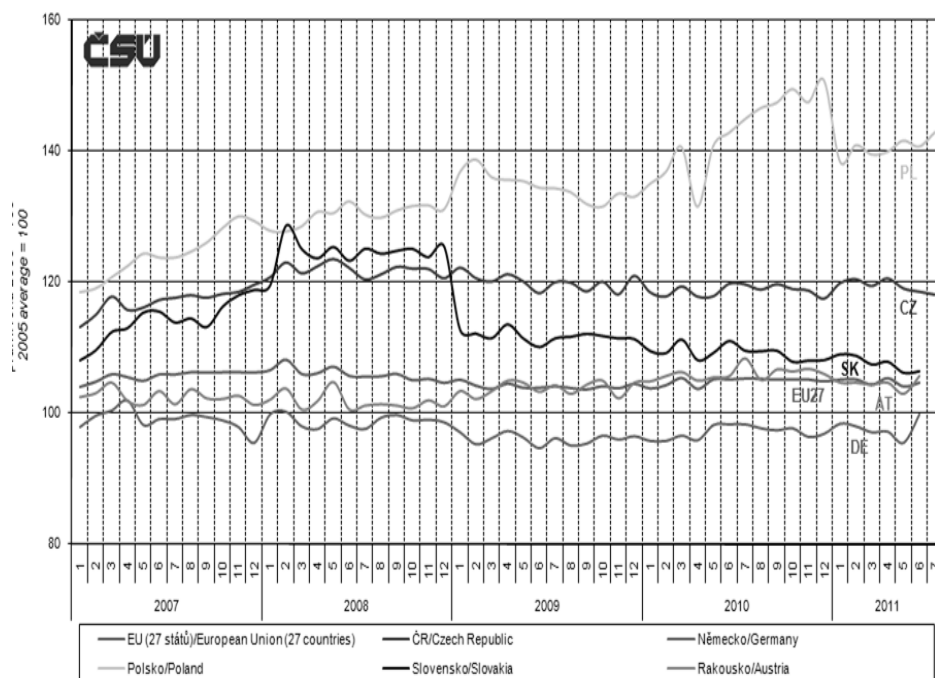
V literární rešerši se věnuji teoretickým pojmům vztahujícím se k tématu. V praktické části své práce hodnotím současný stav řízení podniku a navrhuji změny a doporučení. Závěru patří celkové shrnutí veškerých získaných informací.

2. Literární rešerše

2.1 Maloobchod

Kotler (1992, str. 577) uvádí, že: „Maloobchod zahrnuje veškeré aktivity, spojené s prodejem zboží nebo služeb přímo konečným spotřebitelům pro jejich osobní, neobchodní použití. Jakákoliv organizace, která se zabývá tímto druhem prodeje – bez ohledu na to, zda je to výrobce, velkoobchodník či maloobchodník – uskutečňuje maloobchod. Nezáleží na tom, jakým způsobem jsou zboží nebo služby prodávány (osobně, poštou, telefonicky nebo prodejním automatem) a kde jsou prodávány (v obchodě, na ulici, či u spotřebitele doma). Maloobchodníkem nebo maloobchodní prodejnou je jakýkoliv obchodní podnik, jehož celkový prodej převážně plyne z maloobchodního prodeje.“ Graf 1 zobrazuje vývoj tržeb v maloobchodě od roku 2007 – 01.08.2011.

Graf 1: Tržby v maloobchodě (CZ-NACE 47) – mezinárodní porovnání



Zdroj: ČSÚ (2011a)

Z grafu vyplývá, že od roku 2009, tržby v maloobchodě v ČR s menšími výkyvy stagnují.

K vývoji v červenci 2011 ČSÚ uvádí, že: „Největší vliv na celkový pokles tržeb měl nižší prodej potravin, a to jak v nespecializovaných, tak i specializovaných prodejnách (o 6,4 %; resp. o 3,0 %). Poprvé od počátku roku se snížily tržby za potraviny i v běžných cenách (o 1,7 %). Přetrvával pokles prodeje pohonných hmot, tržby se dále snížily za prodej farmaceutického, zdravotnického a drogistického zboží o 2,6 % a výrobků pro domácnost o 0,1 %. Naopak rostly tržby za textil a obuv o 7,7 %, výrobky pro kulturu a rekreaci o 3,7 % a počítačové a komunikační zařízení o 2,8 %. Dále pokračoval růst prodeje zboží prodávaného přes internet či prostřednictvím zásilkové služby o 8,5 %, avšak tempo růstu se ve srovnání s předchozími měsíci letošního roku zpomalilo.“

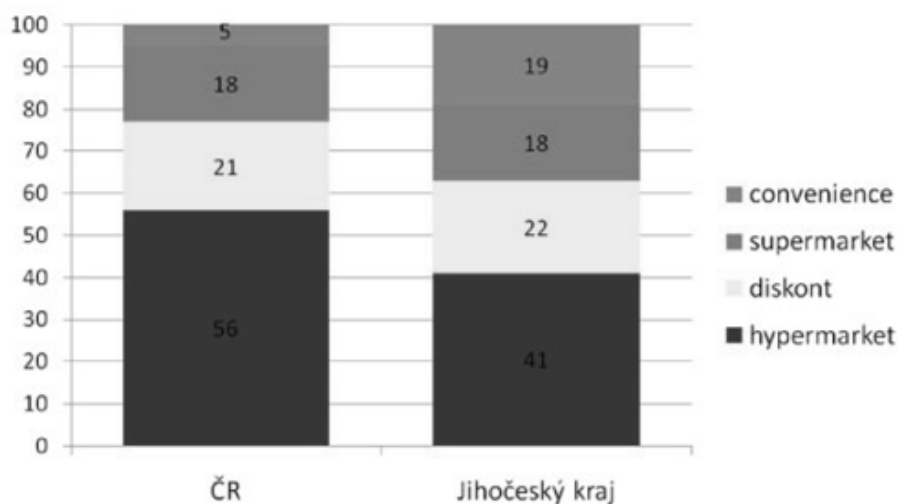
Dle Švarcové (2005/2006, str. 116) budoucnost u nás poměrně rozšířeného stánkového prodeje a prodeje na různých burzách, patřících taktéž do maloobchodního prodeje, v dnešním rozsahu je nemyslitelná a postupem času bude prodej regulován a omezován tak, jako ve většině západních zemí. Z tohoto důvodu jej ani neřadí do následujícího přehledu typů maloobchodních jednotek:

- Specializované prodejny – jsou rozšířeny u nepotravinářského zboží a nabízejí určitý sortiment zboží ve velké hloubce (např. železářství, nábytek, elektro, zahradnické potřeby...)
- Prodejny se zbožím denní spotřeby – menší prodejny s potravinami a omezeným sortimentem drogistického zboží. Tyto prodejny mají většinou o něco málo vyšší ceny než supermarkety, ale jsou pro svůj okruh zákazníků blíže a rychleji po ruce.
- Supermarkety – jsou velké samoobslužné prodejny se zbožím denní potřeby. Jsou založeny na průměrných maržích a obrovském obratu, díky kterému dostávají nejvýhodnější množstevní rabaty. Proto mají nízké ceny a lidé sem přijíždějí na velké nákupy. V posledních letech sílí tendence ve spojování těchto supermarketů do obchodních řetězců.

- Obchodní domy – na rozdíl od všech dosud uvedených typů obchodní domy razí strategii širokého sortimentu zboží – nákup pod jednou střechou. Inovace, kterou prochází i řada našich klasických obchodních domů, je tzv. shop-in-shop systém, jehož podstata tkví v rozdělení prodejních ploch nebo jejich části na malé relativně samostatné prostory, které jsou nabídnuty k pronájmu samostatným subjektům, které prodávají dohodnutý sortiment zboží, nebo poskytují služby jako cestovní kanceláře, bytový architekt atd.
- Diskontní prodejny – jsou sortimentně specializované a nabízejí pouze nejběžnější a nejprodávanější zboží za nejnižší ceny. Tyto prodejny pracují s minimální marží a jsou schopny nabídnout stejné ceny jako přímí výrobci, protože vzhledem k obrovskému množství prodeje získávají množstevní slevy. V těchto prodejnách najdeme jen nejnútnejší vybavení, často je prodej přímo z palet.
- Katalogové prodejny – jsou rozšířené například u nábytku, kdy v prodejně si zákazník vybere zboží dle katalogu, zaplatí a zboží je mu vydáno ihned ze skladu. Výhodou je minimalizace nákladů na prodejní prostory, jejich vybavení a vystavení zboží, což se příznivě odráží v nižších cenách.

Retail Info Plus ve spolupráci se společností Incoma GfK mapuje obchod, demografický vývoj i ekonomické podmínky obyvatel v jednotlivých krajích České republiky. V Grafu 2 můžeme vidět v Jihočeském kraji 19% -ní podíl prodejních ploch, které tvoří malé samoobsluhy. Tento podíl je vysoký vůči 5 % v rámci celostátního průměru, avšak v porovnání s prodejní plochou supermarketů a diskontů jak v rámci Jihočeského kraje, tak ČR, má poměrně vyrovnanou pozici. S největší prodejní plochou disponují hypermarkety. V Jihočeském kraji je to 41%, což je výrazně méně oproti celorepublikovému průměru, který činí 56%.

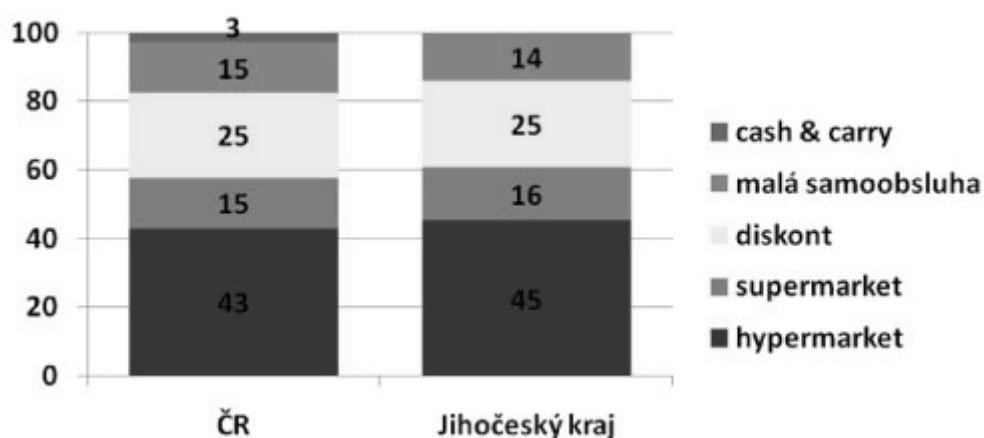
Graf 2: Podíl formátů jednotlivých potravinářských řetězců v Jihočeském kraji na jejich celkové prodejní ploše (v%)



Zdroj: Diviš (2011)

Dále společnost mimo jiné zjistila, že Jihočeši o 2% oproti celorepublikovému průměru preferují nákup v hypermarketech. V 25% nakupují v diskontech, v 16% v supermarketech a i přes velký podíl prodejních ploch malých samoobsluh v regionu v nich nakupuje pouze 14% Jihočechů. Dá se usuzovat, že tento formát řetězců je využíván spíše jako doplňkový. Hlavním formátem jsou hypermarkety.

Graf 3: Nejčastěji jmenované nákupní místo pro obyvatele Jihočeského kraje



Zdroj: Diviš (2011)

Organizace německých maloobchodníků Handelsverband deutschland (HDE, 2011) na svých webových stránkách uvádí, že: „400.000 firem s obratem okolo € 400 miliard, dělá maloobchod třetí největší ekonomikou v Německu. Důkazem důvěry v tento průmysl je 50 milionů zákazníků denně. Jako prostředník mezi výrobcí a spotřebiteli, má mimořádný význam. Maloobchodní sektor zaměstnává téměř tři miliony lidí v Německu, tj. každého dvanáctého pracujícího.“

Jako Top 250 největších světových maloobchodních společností firma Deloitte Touche Tohmatsu společně s Magazínem Stores, představila seznam, který je ke zhlédnutí na <http://www.stores.org/2010/Top-250-List>. Tato zpráva uvádí 250 největších prodejců na celém světě na základě veřejně dostupných údajů za fiskální rok 2009 (včetně společností jejichž fiskální rok končí v červnu 2010). Ve zprávě je také výhled světové ekonomiky, výuka obchodní globalizace a analýza tržní kapitalizace v maloobchodě. (NRF Stores, 2011)

2.2 Konkurence

„Tržní konkurence je proces, ve kterém se střetávají různé zájmy různých subjektů trhu. Každý, kdo vstupuje na trh, přichází sem s nějakým cílem. Chce realizovat své ekonomické zájmy. Různé zájmy dále diferencují subjekty na straně poptávky a i na straně nabídky.“ Macáková (2000, str. 39)

Švarcová (2005/2006, str. 25) popisuje dokonalou a nedokonalou konkurenci takto:

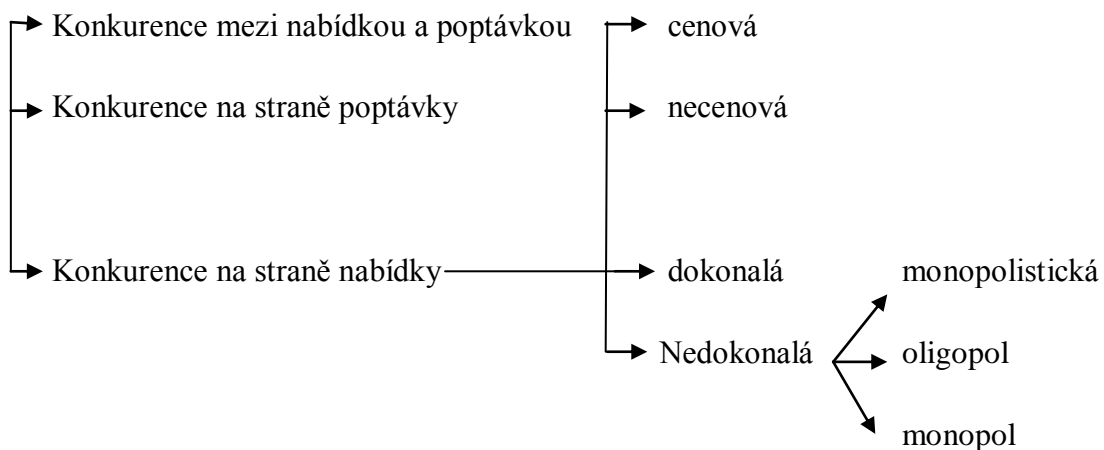
Dokonalá konkurence:

„ Všichni, kdo nabízejí své zboží na trhu, mají rovné podmínky přístupu na trh, nikdo z nich nemá žádné výsadní postavení vůči ostatním a také všichni kupující mají na trh stejný přístup a v zásadě nerozlišují u zboží značky, nejsou přetahováni reklamou, přibalenými propiskami či lákavými soutěžemi. Jediným kritériem rozhodujícím o koupi či nekoupi zboží je jeho cena. Je to trh ideální a v praxi ho najdeme těžko.“

Nedokonalá konkurence:

„Mezi potencionálními prodávajícími existuje jeden, který má výsadní postavení na trhu, tzv. monopol. Výsadní postavení však existují i na straně poptávky – ty nazýváme monopsony např. u některých strategických zboží je výhradním kupujícím stát. Trh, kde existují monopoly či monopsony, je deformovaný, hovoříme o nedokonalé konkurenci, protože monopoly mohou svého postavení zneužívat a diktovat si podmínky, především cenové. Zvláštním případem trhu s nedokonalou konkurencí je oligopol – stav, kdy na straně nabídky existují dva nebo pouze několik málo velkých subjektů s dominantním postavením. Nejčastější podoba trhu je někde mezi výše uvedenými extrémy a je nazývána monopolistická konkurence, kdy na trhu existují firmy s dominantním postavením, ale současně zde působí i řada menších konkurenčních firem.“

Obrázek 1: Schéma dělení konkurence



zdroj: autorka

2.3 Marketing

Marketing je definován mnoha autory. Jedním z velkých odborníků na marketing je Kotler (1992, str. 4), jehož definice zní: „Marketing je společenský a řídicí proces, kterým jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují a požadují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných výrobků s ostatními.“

Švarcová uvádí dvě jednoduché definice marketingu:

- Marketing je nauka o trhu (v angličtině market = trh), podnikatelská koncepce.
- Marketing je proces řízení zajišťující poznání, předvídání a ovlivňování a v konečné fázi uspokojování potřeb zákazníka tak, aby byly efektivním a výhodným způsobem dosaženy cíle firmy.

Dle Rogerse (1993, str. 1) marketing zkoumá způsob, jakým se výrobky a služby dostávají k zákazníkovi. Je to víc než prodej; je to zjišťování skutečných potřeb potenciálních zákazníků a uspokojování těchto potřeb se ziskem.

2.4 Strategické řízení

Strategické řízení se uskutečňuje prostřednictvím tvorby a realizace jednotlivých strategií. Ústřední pojem strategické řízení – strategie – úzce souvisí s cíli, které firma sleduje. Obecně můžeme říci, že cíle jsou budoucí žádoucí stavy, kterých má být dosaženo. Kovář (2008, str. 40)

„Umět řídit podnikové činnosti tak, aby bylo dosaženo strategických cílů, předpokládá chápat procesy řízení nejen z hlediska obsahu, ale i času. Předpokládá to pohled na realitu v širokých souvislostech budoucích úkolů podniku. Tehdy hovoříme o strategickém řízení.“ Horáková (2001, str. 12)

Dle Stýbla (2008, str. 13) úspěch každé firmy je založen na strategii. Strategické řízení je nejobtížnější a nejkomplikovanější podobou řízení. Jde o tvorbu a implementaci rozvojových podnikatelských záměrů, které mají pro firmu zásadní význam. Strategické řízení je ještě o to obtížnější, že na něho neexistuje žádný univerzální a již vůbec ne „zaručeně úspěšný“ návod.

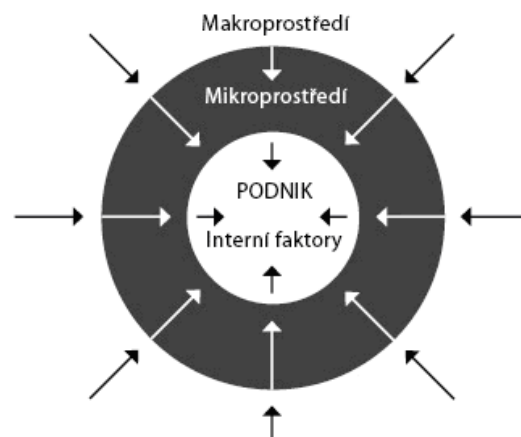
2.5 Strategická analýza

Strategická analýza zahrnuje různé analytické techniky využívané i pro identifikaci vztahů mezi okolím podniku, zahrnující makrookolí, odvětví, konkurenční síly, trh, konkurenty a zdrojovým potenciálem podniku. Cílem strategické analýzy je identifikovat, analyzovat a ohodnotit všechny relevantní faktory, o nichž lze předpokládat, že budou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategie podniku. Sedláčková (2000)

Vnější prostředí podniku

Obecně řečeno dle Kotlera (1992, str. 52), firma musí sledovat rozhodující síly makroprostředí (demograficko-ekonomické, technologické, politicko-právní a sociálně-kulturní), které ovlivňují její obchody. Musí též sledovat významné účastníky mikroprostředí (zákazníky, konkurenty, distribuční síť, dodavatele), kteří ovlivňují její schopnost získávat zisk na trhu.

Obrázek 2: Faktory působící na podnik



Zdroj: Businessinfo (2011)

Jednou z metod, která analyzuje vnější prostředí, je STEP analýza neboli PEST analýza. Je to zkratka pro Political, Economic, Social and Technological analysis neboli analýzu politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů, které ovlivňují nebo mohou ovlivnit činnost podniku.

STEP analýza je dle Tiché a Hrona (2003, str. 72) jednoduchým a přesto efektivním nástrojem k ohodnocení vlivu faktorů globálního prostředí na podnik. Jejím smyslem je formulovat odpovědi na následující tři otázky:

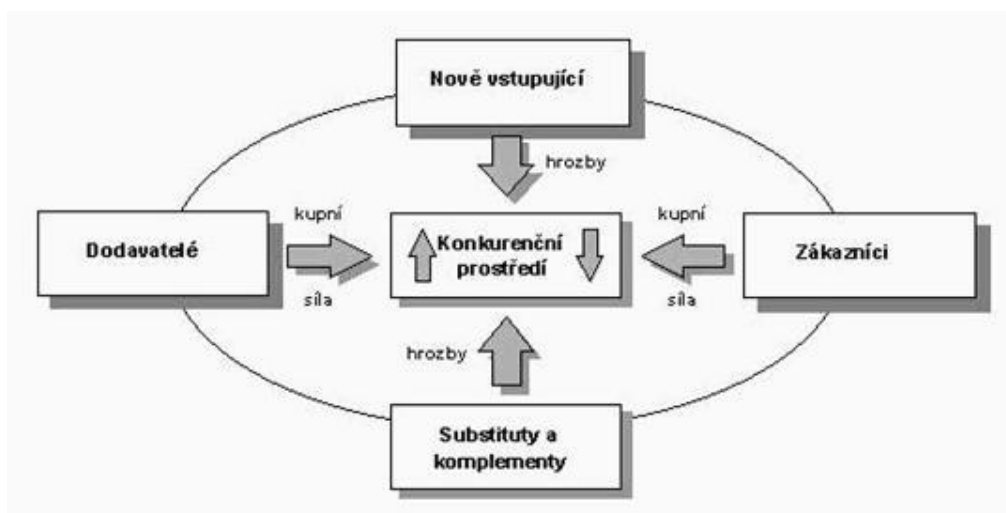
- 1) Které z vnějších faktorů mají vliv na podnik,
- 2) Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?
- 3) Které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější?

Kovář (2008, str. 68) poznamenává, že existuje řada modifikací daného akronymu, např. STEP analýza, PESTEL, která rozšiřuje dimenze vnějšího prostředí o samostatné složky, dimenze, a to legislativní a ekologickou.

Jako další metodu uvádí Rolínek (2003) Porterovu analýzu konkurence. Porterův model pěti sil popisuje konkurenční okolí podniku. Porter postavil model fungování trhu na pěti faktorech:

- 1) Rivalita mezi konkurenty
- 2) Vyjednávací síla dodavatelů
- 3) Vyjednávací síla odběratelů
- 4) Ohrožení ze strany nových konkurentů
- 5) Ohrožení ze strany nových substitutů

Obrázek 3: Porterův model 5 sil



Zdroj: Převzato z knihy Františka Kováře Strategický management

Cílem analýzy je najít v odvětví takové postavení, v němž se společnost může nejlépe bránit konkurenčním silám nebo je může ovlivnit ve svůj prospěch. Kovář (2008, str. 104)

Vnitřní prostředí

Analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku směřuje k identifikaci zdrojů a schopností podniku, resp. strategické způsobilosti, kterou podnik musí mít, aby byl schopen reagovat na hrozby a příležitosti vznikající nepřetržitě v jeho okolí. Analýza zdrojů je proto velmi zásadním východiskem orientovaná jak na jednotlivé druhy zdrojů, tak na schopnosti je využívat. Komplexně pojatá analýza vnitřních zdrojů a schopností směřuje k identifikaci specifických předností podniku jako základu konkurenční výhody. Sedláčková (2000)

Dle Tiché a Hrona (2003, str. 93) východiskem pro analýzu vnitřního prostředí podniku je zhodnocení dosavadní strategie, které by mělo zaměřit pozornost manažerů na hlavní strategické problémy. Další metody analýzy vnitřního prostředí podniku směřující k vymezení strategicky významných zdrojů a kompetencí (silných stránek) a slabých stránek podniku jsou:

- 1) Analýza zdrojů a kompetencí
- 2) Analýza hodnotového řetězce
- 3) Analýza klíčových procesů
- 4) Analýza exponovanosti podniku
- 5) Analýza portfolia
- 6) Skórovací karty (balanced scorecard)
- 7) Klíčové faktory úspěchu
- 8) Analýza konkurenceschopnosti

2.6 Swot analýza

Kovářova (2008, str. 164) definice SWOT analýzy: „ V rámci této analýzy se snažíme zjistit, do jaké míry kolidují silné a slabé stránky společnosti popsané během interních strategických analýz s vývojem externího prostředí resp. s jeho změnami ve formě příležitostí a ohrožení.“

SWOT jsou začáteční písmena příslušných anglických termínů, uvádí Horáková (2001, str. 40). Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats. První znamená silné stránky, druhý vyjadřuje slabé stránky, třetí je výrazem pro příležitosti a čtvrtý pro ohrožení.

Vlastní postup SWOT analýzy vychází nejprve ze zkoumání vnějšího (externího) prostředí, které firmu obklopuje. Tato sféra leží mimo kontrolu vlastních pracovníků firmy a zpravidla působí na firmu nekontrolovatelnými faktory a vlivy. Cílem je v první řadě určení možných příležitostí pro uplatnění strategických aktivit firmy a identifikaci možných rizik a ohrožení, popisuje Janečková s Vašítkovou (2001, str. 74) analýzu vnějšího prostředí firmy (analýzu O-T) neboli příležitostí a ohrožení.

Marketingová příležitost firmy je představována přitažlivou oblastí, v níž firma, pomocí marketingových činností, získá konkurenční výhody. **Ohrožení firmy** je výzva vzniklá na základě nepříznivého vývojového trendu, která by mohla vést, v případě absence účelných marketingových aktivit, k narušení firmy. Kotler (1992, str. 53 a 54)

Analýzu vnitřního prostředí firmy (analýza S-W) neboli silných a slabých stránek popisuje Janečková s Vašítkovou (2001, str. 78) jako analýzu tržního prostředí, které je tvořeno naším trhem, zákazníky, konkurencí a našimi dodavateli. Bude zahrnovat celou řadu faktorů, u nichž si firma musí poctivě rozhodnout, zda ten či onen faktor podniku může považovat za silnou či slabou stránku firmy.

Silné stránky představují pozitivní faktory přispívající k úspěšné podnikové činnosti a výrazně ovlivňující jeho prosperitu. Jsou to odlišné způsobilosti (schopnosti, dovednosti, zdroje) zvyhodňující podnik vzhledem k trhu a konkurenci. Právým opakem jsou **slabé stránky**, které znamenají určitá omezení nebo nedostatky a brání efektivnímu výkonu. Horáková (2001, str. 37).

3. Cíle, hypotézy a metodika

Cíl práce

Hlavním cílem bakalářské práce je analyzovat současný stav ekonomiky a řízení vybraného podniku maloobchodu.

Vybraným podnikem je Moira CZ a.s., který díky dvacetileté praxi má ve svém odvětví významné postavení na českém trhu. Tato firma zabývající se prodejem vlastních výrobků v síti prodejen představuje maloobchodní podnik, ve kterém jsou výroba a prodej úzce spjaty.

Ke zhodnocení konkurenčního okolí podniku bude použita analýza konkurence - Porterův model pěti sil. Finanční stránku podniku budu hodnotit prostřednictvím finanční analýzy konkrétně dle ukazatelů: rentability (rentabilita tržeb, aktiv, vlastního kapitálu), likvidity (běžná, pohotová a okamžitá), aktivity (obrat aktiv a obrat zásob) a zadluženosti (celková, úrokové krytí). SWOT analýzou analyzuji vnitřní a vnější prostředí podniku. Jeho silné stránky, slabé stránky, příležitosti a ohrožení.

Dále v praktické části na základě výsledků analýz, informací o manažerské, marketingové a obchodní činnosti a o ekonomice podniku budou ověřeny tyto hypotézy:

1. Vlastní síť prodejen firmy tvoří konkurenční výhodu, což se projevuje v hospodářském růstu firmy.
2. Základem firmy je vlastní patentované vlákno, přináší firmě dlouhodobě lepší postavení na trhu.
3. Vyšší cenová hladina prodávaných výrobků se jeví jako dobrá strategie, což se projevuje v hospodářském růstu firmy.
4. Firma má zbytečně mnoho režijních pracovníků.

Podkladové informace budu čerpat z:

- veřejně dostupných informací zveřejněných samotnou firmou (výroční zpráva),
- rozhovorů se zaměstnanci vedení firmy (finančním a výrobním ředitelem)

- internetu
- a vlastním pozorováním a zkušeností.

4. Charakteristika firmy

4.1 Druh firmy, historie

MOIRA CZ, a.s. je akciová společnost se základním kapitálem 2 000 000,- Kč, jejíž akcie jsou v listinné podobě a nejsou veřejně obchodovatelné. Tyto akcie mají jediného majitele.

Jedná se o českou firmu. Vývoj, výzkum i výrobní a technologické celky firmy Moira jsou soustředěny v jednom místě v České republice. Plynule tak navazují na sebe zkušenosti a výsledky několikaleté práce, aby konečným produktem bylo dokonalé prádlo s výbornými funkčními vlastnostmi. Vývoj vláken, konstrukce jednotlivých funkčních pletenin a důležitých stříhů je duševním vlastnictvím Moiry a jsou proto chráněny Průmyslovými vzory a patenty Patentového ústavu ČR. V současné době Moira vlastní 32 chráněných vzorů a 2 patenty. Moira se deklaruje jako průkopník užívání funkčního prádla ve všech činnostech člověka, zejména pak při všech druzích sportovních aktivit. Na četné ohlasy jejích zákazníků vznikla základní kolekce funkčního prádla a ošacení pro děti, počínaje prádlem pro kojence. Použité materiály, zejména pro ty nejmenší, jsou certifikovány Státním textilním ústavem a splňují nejnáročnější požadavky na zdravotní nezávadnost. Jednotlivé dílčí etapy výroby jsou kontinuálně kontrolovány. Při výrobě nejsou používány žádné technologie ohrožující zdraví, není používána žádná práce dětí ani ve fázi výroby výchozích produktů, které používá jako komponenty. Moira splňuje všechny ekologické normy a požadavky EU.

Zdroj: Moira (2011a)

„Byli jsme nadšenci, kteří od roku 1970 jezdili po světě jako horolezci. Na své výpravy jsme potřebovali věci, které se doma nedaly sehnat. Tak jsme si buď draze kupovali vybavu v cizině, nebo si ji sami vyráběli. V horách jsme potom v extrémně tvrdých přírodních podmínkách na ledovcích na vlastní kůži zkoušeli, co je ideální a co není.“
Mario Vlček, zakladatel firmy

4.2 Výrobní činnost

Základním předmětem činnosti je výroba textilních vláken a tkanin, výroba oděvů a oděvních doplňků, velkoobchod a specializovaný maloobchod, společnost má oprávnění na reklamní činnost.

Organizačně je společnost členěna mimo sídlo na provozovnu ve Strakonících, kde působí výkonný management společnosti, odbyt, design a kde je koncentrována výroba (pletárna, ponožkárna, střihárna, šicí dílna), šicí dílnu v Milevsku a na síť maloobchodních prodejen. Společnost je oprávněna provádět maloobchodní činnost mimo stálé provozovny. (Výroční zpráva 2010).

Počet zaměstnanců firmy za posledních 5 let je uveden v tabulce 1, z které je zřejmé, že stav je stabilizovaný.

Tabulka 1

	2006	2007	2008	2009	2010
počet zaměstnanců	145	145	148	138	148

Zdroj: vlastní zpracování (dle Výročních zpráv 2006 – 2010)

4.3 Výhody pro zaměstnance

Pro pracovníky je zajišťován příspěvek na stravování formou stravovacích kuponů, pro zájemce bylo dojednáno i stravování jídelnového typu. V souladu s předpisy je zajišťována zdravotní péče a péče o bezpečnost práce. Neustále se pracuje na vylepšení pracovních podmínek v provozovně ve Strakonících. Odborová organizace není ve společnosti ustanovena. (Výroční zpráva 2010).

5 Analýza současného systému řízení firmy

5.1.1 Top management

Vrcholoví manažeři mají zvláštní postavení vlivem těsné vazby na vlastníky podniku. Přebírají na sebe zodpovědnost za vlastníky, koordinují a usměrňují všechny činnosti podniku, vytvářejí hospodářskou politiku podniku a od jejich činnosti v podstatě závisí konečný výsledek podniku. Štajdlerová a Konečný (2007, str. 15)

Společnost MOIRA CZ, a.s. je rodinná firma. Mario Vlček jakožto majitel firmy je členem představenstva a jeho manželka Ing. Marcela Vlčková je výkonnou ředitelkou společnosti, která řídí i obchodní úsek. Krom toho je i předsedkyní dozorčí rady. Dozorčí radu, která je víceméně formální a schází se pouze při schvalování závěrky, tvoří další dvě členky: Květa Bočková a Petra Vybíralová. Operativní řízení společnosti zajišťuje výkonný management společnosti. (Výroční zpráva 2010)

5.1.2 Management 2. a 1. Linie

Managementu 2. linie se také říká střední management neboli middle management. Obecně řečeno, tvoří ho řídicí pracovníci, jejichž pracovní náplní je mimo jiné shromažďovat a poskytovat informace. V našem případě tvoří tento výkonný management společnosti k 31. 12. 2010 :

Ing. Zdeněk Kolář - finanční ředitel

Martin Volf - výrobní ředitel

Miloslav Pintýř - marketingový specialista

V letech 2007, 2008 a 2009 působil David Pospíchal jako manažer prodeje.

Manažeři se formálně scházejí 1 krát za 14 dní na poradě vedení. Z této porady je vyhotoven zápis, který obsahuje i ujednané úkoly. Jak bylo již výše zmíněno firma je

rodinná, ne příliš velká, proto běžně dochází mezi manažery ke každodennímu kontaktu.

Z manažerů 1. linie uvádím pracovníky, kteří jsou nadřízení výkonným pracovníkům, tzn. přidělují jim práci a zároveň kontrolují její plnění. Taktéž jsou prostředníkem, který zprostředkovává informace plynoucí ze středního managementu k výkonným pracovníkům a naopak. Tvoří ho:

- ✓ 2 mistrové šicí dílny
- ✓ 1 vedoucí pletárny a ponožkárny
- ✓ 1 vedoucí skladu

5.1.3 Zaměstnanost režijních pracovníků

Přesnou strukturu pracovníků, v rozdělení režijní a výrobní, Moira odmítla poskytnout, ale uvádím dva příklady:

- 1) V oblasti designu a výzkumu firma zaměstnává pět lidí, kteří se zabývají návrhy i úplety jak hotových výrobků, tak ponožek. Velkou pozornost novým technologiím věnuje i majitel firmy p. Vlček. Toto relativně silné personální obsazení je potřebné a podle mého názoru správné, pro udržení vysoké úrovně výrobků Moiry.
- 2) Na druhou stranu při obratu nad 100 mil. korun má společnost pouze 1 klasickou účetní, což je příkladem a důkazem efektivity práce režijních pracovníků v Moire.

V posledních letech bylo přistoupeno ke snížení obchodních zástupců vzhledem k poklesu významu velkoobchodní činnosti na celkovém obratu firmy. To pokládám za důkaz reakce firmy na měnící se podmínky na trhu i v oblasti personální.

5.1.4 Výroba a její řízení

Ne každá firma si vyrábí vlastní materiál. Např. česká firma Draps sice vyrábí sportovní oblečení, ale využívá k tomu funkčních materiálů Thermolite, Thermocool, Coolmax, Supplex, Softshel a další. Vlastní výrobou materiálu se může chlubit stejně jako Moira i další česká firma, a to Klimatex, a.s., kde v 70 letech, jak firma uvádí na svých webových stránkách www.klimatex.cz/historie byla uvedena do provozu výroba nejmladšího chemického vlákna – polypropylenu. Vzhledem k jemnosti vlákna vznikla ve VÚP úvaha, využít nové vlákno do textilních oděvních výrobků, a tak se na trhu objevil Klimatex.

Výroba a její řízení v Moire, probíhá v následujících krocích:

- 1) Příprava výroby
- 2) Výrobní zásoby
- 3) Výroba
- 4) Sklad výrobků

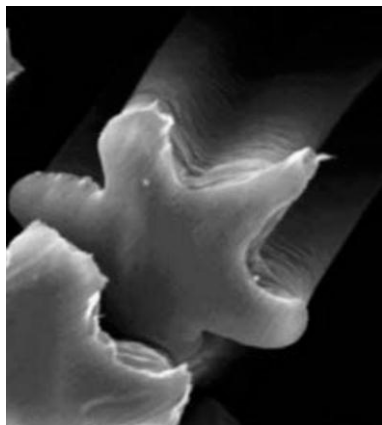
Příprava výroby

Velice zásadní je nákup přízí. Jedná se o POP příze nakupované v Německu (TG MOIRA 900), další polypropylenové příze dovážené ze slovenského Chemosvitu a příze bavlněné, jejichž dodavatelem je převážně Schöller (Německo). Hlavní surovinou pro výrobu pleteniny Moira je modifikovaný polypropylen, který má oproti bavlně mnoho jedinečných vlastností:

- nezpůsobuje prochlazení, přehřátí nebo zvýšené pocení
- nevyvolává alergické reakce
- je nejpevnější a nejpružnější ze všech syntetických vláken
- vysoký výkon v odvodu vlhkosti
- nejlepší izolační vlastnosti
- nízkou hmotnost

Na obrázku 6 je MOIRA TG 900 unikátní vlákno patentované zakladatelem firmy v roce 1992.

Obrázek 4:MOIRA TG 900



Zdroj: Moira (2011b) katalog jaro/léto 2011

Moira má k dispozici vlastní design úpletů, kde vznikají nové pleteniny. Rozdíl jednotlivých pletenin spočívá v použití různé síly vláken a v jejich vzájemné kombinaci. Tím získávají přesně definované vlastnosti originálního materiálu. Firma investuje nejenom do výzkumu a vývoje, ale také do strojů a zařízení, příkladem je např. koupě vysoce sofistikovaného pletacího stroje v roce 2010.

Pro srovnání výše investic do výzkumu a vývoje (bez investic do strojů) za posledních 5 let uvádím následující Tabulku 2:

Tabulka 2

	2006	2007	2008	2009	2010
částka	2 090 000,-	2 286 000,-	1 855 000,-	1 941 000,-	2 346 000,-

Zdroj: vlastní zpracování (dle Výročních zpráv 2006 – 2010)

Výrobní zásoby

Jsou to právě příze, které z větší části zaplňují sklad materiálu. Tyto příze jsou zpracovány pletacími stroji na pletárně a vracejí se zpátky do skladu v podobě látek. Po odležení jsou látky upravovány například kalandrováním. Úpravy jsou nezbytné pro vlastnosti materiálu a musí být provedeny před samotnou výrobou hotových výrobků.

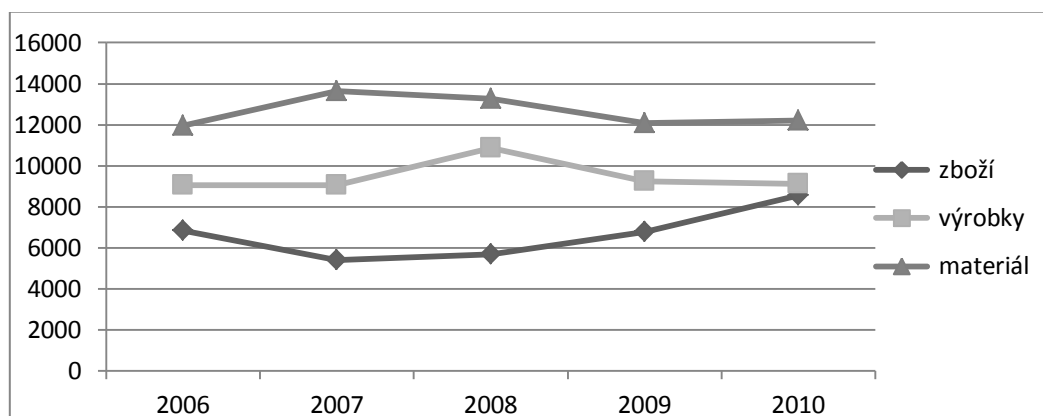
V následujícím grafu jsou zpracována data v celých tisících Kč z jednotlivých rozvah společnosti za posledních 5 let, vypovídající o vývoji zásob materiálu, výrobků a zboží. Tento vývoj je odpovídající rozšiřování sortimentu za poslední roky.

Materiál: rozšíření sortimentu při stejných zásobách je pozitivní. Problémem jsou zbytkové položky materiálů po ukončených kolekcích.

Výrobky: zde rozšíření sortimentu při stejných zásobách je taktéž pozitivní. Během roku je však stav výrobků vyšší a klesá až na podzim se začátkem hlavní sezóny prodeje.

Zboží: křivka má rostoucí tendenci, vzhledem k rostoucímu počtu vlastních prodejen.

Graf 4: Vývoj zásob materiálu



Zdroj: Vlastní zpracování (dle Výročních zpráv 2006-2010)

Výroba

Nově vzniklé materiály z designu úpletů putují k rukám designérek, jejichž úkolem je kromě tvorby nových střihů, tvorba nových výrobků. Poté, co je navrženo několik variant vzorků od každého nového výrobku, rozhodne vedení firmy o tom, které z nich se budou skutečně vyrábět a které nikoli.

Postup samotné výroby vychází z plánu výroby, který je samozřejmě odvozen z obchodního plánu. Výroba je během roku prakticky konstantní. Poté, co jsou kupony látek odleželé a upravené přesouvají se na stříhárnu a odtud na šicí dílnu. Výrobky jsou

z velké části šity na speciálních strojích s plochým švem, kterými je šicí dílna, mimo jiných, vybavena.

Dříve, než se dostanou výrobky do prodeje, věnuje firma velkou pozornost laboratorním zkouškám. Testy provádějí jak specializovaná výzkumná pracoviště, tak nejlepší sportovci a cestovatelé.

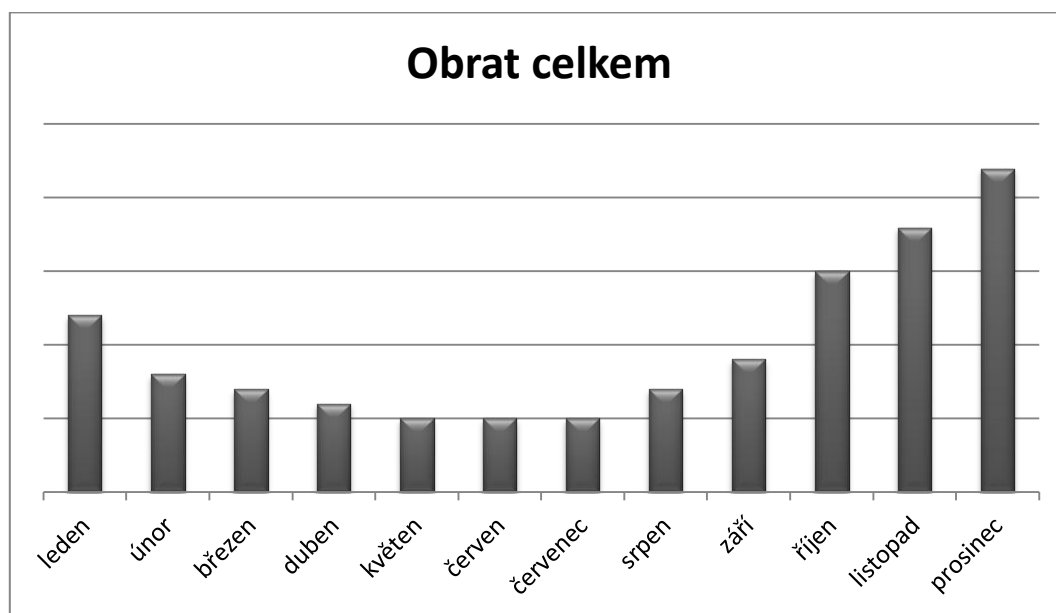
Dalo by se říct, že škála výrobků je opravdu široká, neboť zahrnuje oblečení od hlavy až k patě.

Sklad výrobků

Cesta vyrobených výrobků pokračuje do skladu a odtud k zákazníkovi. Obecně platí: „ Čím vyšší zásoby firma má, tím lépe uspokojí zákazníka, ale zároveň se jí zvyšují náklady na jejich skladování. Proto volí optimum“. Výhodou Moiry je skladování ve vlastních prostorách firmy, nicméně i přesto leží v zásobách dost vysoký objem peněz.

Z dostupných informací je zřejmé, že vývoj prodeje v rámci roku probíhá podle této křivky:

Graf 5: Obrat celkem



Zdroj: Vlastní zpracování, firemní data

Moira vzhledem k sezónnosti prodeje svých výrobků se musí předzásobit pro období vrcholného prodeje. Ve skladu hotových výrobků se kumulují i neprodané výrobky starších kolekcí, které jsou problémem pro řízení firmy. Vedení firmy je přesvědčeno, že velké slevové akce typu: „Vše za 50%“ nejsou na firemních prodejnách efektivní. Jsou proto hledány cesty v hromadných výprodejových akcích jiných subjektů.

5.1.5 Obchod a odbyt

Prodej výrobků zajišťuje odbytový útvar ve spolupráci s marketingovým. Vše vychází z plánu odbytu, který určuje skupiny výrobků, trh, odbytové cesty (v tomto případě jde většinou o jednoúrovňovou odbytovou cestu: výrobce – maloobchod - konečný spotřebitel) a způsob stimulování prodeje (propagace). Propagace je jedním z nástrojů marketingového mixu.

- ✓ Moira reklamu prostřednictvím televize nevyužívá i přes to, že by v krátkém časovém úseku oslovila široké spektrum potenciálních zákazníků a mohla ovlivnit jejich rozhodování a výběr v oblasti funkčního prádla. Z důvodu finanční náročnosti v médiích vychází především reklama v časopisech. Dále můžeme vidět reklamu formou reklamních tabulí (poutačů) například na sportovních akcích jako je Jizerská 50.
- ✓ Osobní prodej v maloobchodních prodejnách tzv. prodej „ tváří v tvář“, kdy dochází k bezprostřednímu kontaktu prodáváče se zákazníkem, je velice efektivní prostředek přinášející firmě možnost reagovat rychle na požadavky zákazníků, poznávat jejich potřeby a neméně důležitá je i péče o zákazníka po nákupu. Vyžaduje odborný profesionální přístup a znalost produktů.
- ✓ Publicitu (vztahy s veřejností, public relations) si firma vytváří například spoluprací se známými sportovci. Ti výrobky z Moiry nejen testují, ale zároveň prezentují při svých aktivitách. Dále sponzoringem různých sportovních aktivit...(čepičky pro Jizerskou 50).
- ✓ Tak, aby nabídka zboží byla pro zákazníky atraktivnější, snaží se firma podpořit její prodej například tím, že i do prodejen jiných prodejců dodává stojany na

zboží s logem firmy, dále nabízí zákazníkům dosti silné katalogy s nabídkou širokého sortimentu, vždy na jaro/léto a podzim/zima momentálně focené Robertem Vanem, nebo igelitové tašky s logem, ve kterých si zákazníci odnesou zakoupený výrobek apod. Další podporou prodeje jsou slevy jednotlivým skupinám zákazníků na prodejnách Moira.

Tabulka 3: Slevy

Studenti	10%
Policie	10%
Armáda	10%
Záchranáři	10%
Hasiči	10%
Klub českých turistů	5%

Zdroj: Moira (2011c)

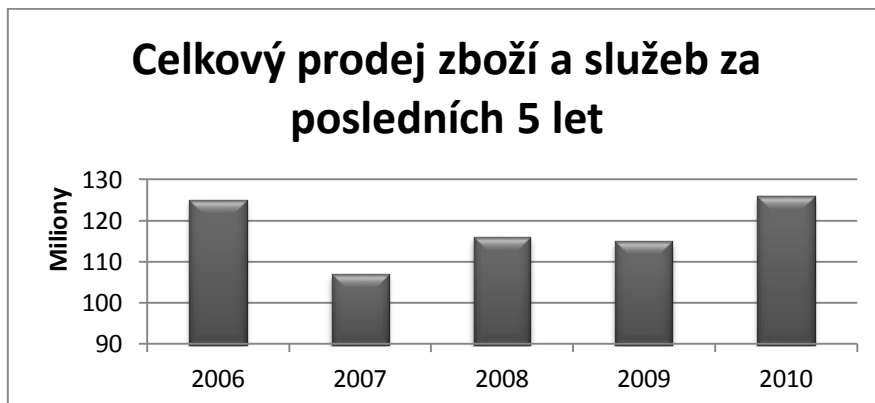
Podnětem podporujícím prodej je účast na sportovně založených výstavách a veletrzích. Zde může firma oslovit stávající i potenciální zákazníky informacemi o nových výrobcích, jejich kvalitě a vlastnostech.

✓ Přímý marketing (direkt marketing) není firmou využíván.

Odbytový úsek také přijímá objednávky, vystavuje faktury, organizuje a zajišťuje expedici výrobků ke konečnému spotřebiteli a vyřizuje reklamace.

Prostřednictvím evidence v účetnictví se dá sledovat např. prodejnost, vývoj odbytu v čase, porovnávat náklady a výnosy, ...atd. Graf 4 hodnotí celkový prodej zboží a služeb za posledních 5 let.

Graf 6: Celkový prodej zboží a služeb za posledních 5 let (v mil. Kč)



Zdroj: Vlastní zpracování (dle Výročních zpráv 2006 – 2010)

Pokles v roce 2007 oproti roku 2006 byl z podstatné míry ovlivněn tím, že nákupy konečných zákazníků sezónního zboží výrazně poklesly. Zboží nakoupené ještě v roce 2006 zůstalo na pultech, což negativně ovlivnilo i podzimní prodeje firmy v roce 2007. Zvýšily se nároky na trhu s textilním zbožím, svoji účast na trhu posilovaly renomované firmy a objevovaly se firmy nové. Počátek roku 2008 provázely solidní obraty a i přes to, že v druhé polovině roku se již začali projevovat první náznaky blížící se krize, z grafu je patrný nárůst prodeje. Tento stav vydržel i v roce 2009. Rok 2006 doposud byl nejlepší v historii, to však změnil rok 2010, kdy celkový prodej výrobků a zboží dosáhl 126 mil. Kč ,-

5.1.6 Síť vlastních prodejen

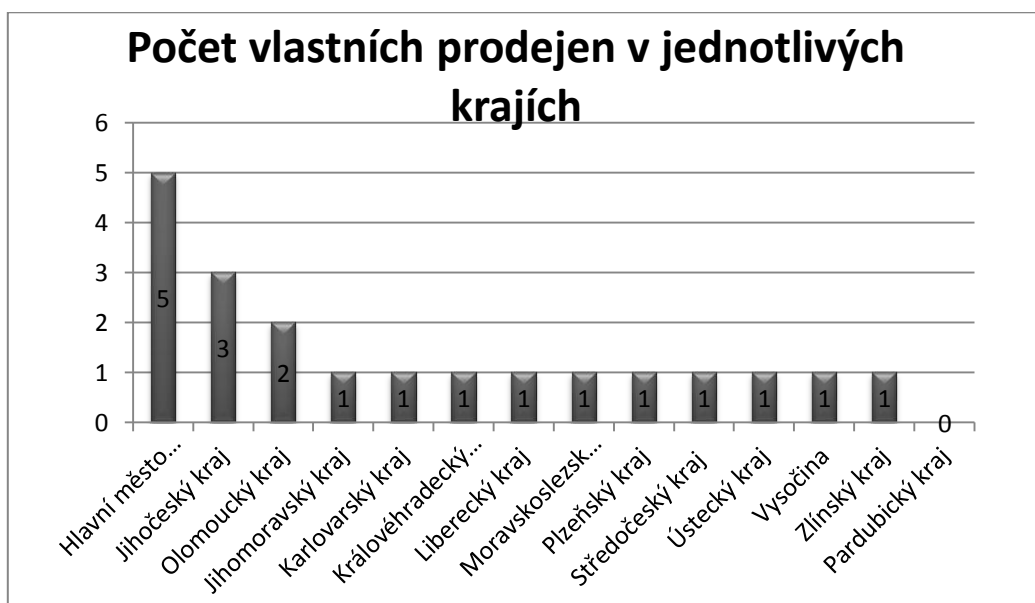
Celkem má Moira 20 vlastních prodejen, které tvoří zcela nepochybně konkurenční výhodu firmy a to hned z několika důvodů:

- Prodejní řetězce jsou dnes již zcela běžnou součástí každodenního života člověka. Jejich snaha ovládnout trh je veliká a boj s konkurencí nelítostný. Právě pokles drobných prodejců při nárůstu tlaku řetězců je důvodem pro tvorbu sítě vlastních prodejen. Cenová politika řetězců vůči dodavatelům je pro Moiru neakceptovatelná.

- Výhodou vlastních prodejen je přímá cesta zboží k zákazníkovi. Zákazník dostává informace o sortimentu zboží z „první ruky“ a nedochází zde ke zkreslování informací, jako se může stát v případě drobného prodejce, který upřednostní prodej jiné značky například z důvodu vyšší marže. Zákazník za své zboží na prodejně platí ihned a firmě tak nevznikají možné pohledávky za odběrateli.
- Na prodejnách je dostupný nejširší sortiment zboží včetně starších kolekcí a tím dochází i k jejich odprodeji.
- Přímým kontaktem prodejního personálu se zákazníkem dochází k získávání informací z trhu. Naslouchat zákazníkům jak těm, kteří jsou spokojeni, ale i těm co spokojeni nejsou, přináší cenné zkušenosti. Firma tak může pružně a včas reagovat na přání a potřeby svých zákazníků.

Pro lepší představu na následujícím grafu je vidět, že firma má s výjimkou Pardubického kraje pokrytou celou republiku vždy minimálně jednou vlastní prodejnou v každém kraji.

Graf 7: Počet vlastních prodejen v jednotlivých krajích



Zdroj: Vlastní zpracování, Moira (2011d)

Neustále se vylepšuje i vybavení prodejen, ku prospěchu zákazníka.

5.1.7 Obchodní zástupci

Kromě značkových prodejen prodává Moiru v tuto chvíli dalších 375 prodejců v ČR a 70 prodejců na Slovensku. V systému prodeje tak síť obchodních zástupců hraje důležitou roli. V letech 2006 – 2008 měla firma 6 obchodních zástupců, nyní se jejich počet snížil na 5 vzhledem k poklesu podílu velkoobchodního prodeje na obratu firmy i snížení počtu zákazníků.

Obchodní zástupci jsou zaměstnanci firmy. Objíždějí současné a oslovují potenciální zákazníky. Předávají zákazníkovi informace o vlastnostech výrobků a představují nové kolekce. Nové kolekce jsou představovány také na prezentačních akcích pořádaných 2-3krát do roka. Cílem těchto akcí je představit budoucí nabídku s dostatečným předstihem a zaútočit tak na finanční prostředky zákazníků, který by jinak mohly být použity například k nákupu levnějších výrobků z Číny. Další činností obchodních zástupců je získávání dlouhodobých objednávek. Takovéto objednávky bezpochyby ovlivňují plán výroby. Tím, že obchodní zástupci jsou v každodenním kontaktu se zákazníky, mohou je upozorňovat na jejich špatnou platební morálku a řešit s nimi osobně pohledávky. Obchodní zástupci jsou taktéž cenným zprostředkovatelem informací z trhu. Velkou konkurenční výhodou je, že mají přehled o prodaném zboží a dochází tak průběžně k doplňování tohoto zboží prostřednictvím běžných objednávek.

5.1.8 Odměňování a motivace obchodních zástupců a maloobchodních prodejen

Obchodní zástupci jsou hodnoceni dle podnikové směrnice a to stanoveným procentem z peněžního inkasa z jejich regionu. Tato obratová provize je jedna ze čtyř položek, které tvoří platové ohodnocení obchodního zástupce. Dalšími položkami jsou: základní plat, osobní ohodnocení a cílová odměna za splnění ročního plánu obratu obchodního zástupce, pokud je vyhlášena, případně jiné odměny.

Cílem provizního řádu je motivovat obchodní zástupce k optimálnímu provázání efektů jejich práce

- v oblasti zajištění potřebných objemů prodeje na jednotlivých trzích s důrazem na včasnost objednávek
- v oblasti zabránění vzniku nedobytných a obtížně dobytých pohledávek
- v oblasti tvorby a uplatnění kolekcí

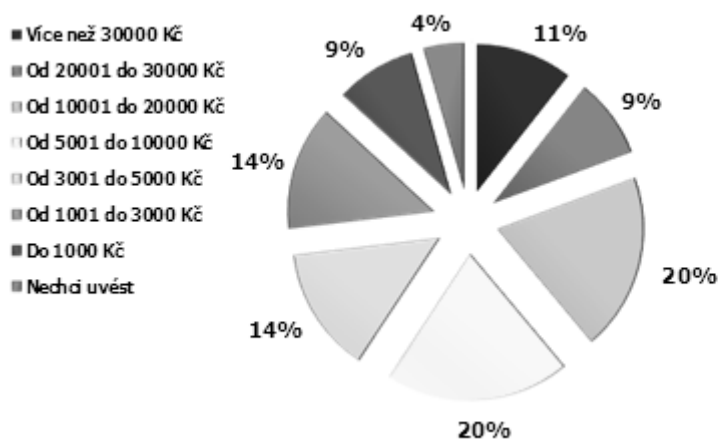
Odměňování pracovníků vlastních maloobchodních prodejen má také svá pravidla dané podnikovou směrnicí. Pracovníci jsou mzdově zainteresovaní a to jak na obratu prodejny, tak na době obratu zásob. Firma chce takto motivovat pracovníky k péči o zákazníky, maximalizaci obratu a optimalizaci hospodaření se zásobami. Tento systém vytváří společný zájem firmy a pracovníka.

5.1.9 Internetové stránky + internetový obchod

Internetový obchod je výborným prostředkem, jak s minimálními náklady nabídnout své produkty, oslovit co nejširší oblast potencionálních zákazníků a to vše s velikou pružností a přizpůsobivostí na aktuální situaci na trhu a změnu poptávky. E-shop se stal v poslední době jedním z nejvýznamnějších distribučních kanálů.

Na přelomu března a dubna 2010 provedla agentura Mediaresearch pro Asociaci pro elektronickou komerci (APEK) průzkum v oblasti nakupování na internetu. Průzkum probíhal v uplynulých 12 měsících. Průměrná útrata v internetových obchodech je zobrazena v Grafu 8.

Graf 8: Průměrná útrata v internetových obchodech



Zdroj: Apek (2011)

Zdroj uvádí, že: „Lidé na internetu utraceli především za stolní nebo přenosné počítače a počítačový hardware (45%). Přibližně třetina lidí v internetových obchodech v posledním roce nakoupila oblečení či boty, mobilní telefony a jejich příslušenství, domácí (bílé) spotřebiče a knihy. V kamenných obchodech lidé stále nakupují především zboží krátkodobé spotřeby (potravin, drogerii, atd.).“

www.moira.cz jsou stránky aktualizované, dle mého názoru přehledné, neboť hned na titulní stránce vlevo je možnost volby hledaného výrobku, dle aktuální kolekce a nahoře je kolekce dělena na pánskou, dámskou, dětskou a akční nabídku. Nechybí zde ani katalogy ke stažení, odkaz na tabulku velikostí, tabulku velikostí ponožek, odkaz na slevy a na údržbu výrobků a dále odkaz na průvodce, který poradí jak funkční prádlo vrstvit.

Ovšem nadpis „ Již při nákupu nad 1000 Kč v našem e-shopu od nás dostanete dárek za 1Kč“ je poněkud nešťastně napsaný. Může působit dojmem, že samotný dárek je v hodnotě jedné koruny. Po rozkliknutí této upoutávky se však všechno vysvětluje.

Zcela určitě dobře působí na zákazníka i to, když si přečte, kdo ze známých osobností Moiru používá.

Statistika návštěvnosti je měsíčně vyhodnocována.

5.2.1 Postavení na trhu, konkurenceschopnost

K posouzení vnějšího prostředí použijí Porterovu analýzu konkurence. Společnost je na trhu deset let. Během této doby konkurentů nespočetně přibylo. Mezi největší konkurenty s obratem kolem 100 milionů korun patří např. firma VAVRYS CZ s.r.o., která působí na českém a slovenském trhu jako výhradní zástupce a dovozce zboží od vybraných švédských firem, například Craft. Dalšími konkurenty, již s menším obratem, jsou:

- LASTING SPORT s.r.o. – ryze česká firma, vyrábí ponožky a prádlo pro sport, outdoor i lov. Více než polovina její produkce je vyvážena do zahraničí.
- PROGRESS sportswear, s.r.o. – sportovní oblečení a funkční prádlo vyrábí firma v Písku od roku 2002.
- JITEX *Comfort* s.r.o. – Písecká společnost navazující na tradici výroby pleteného oblečení, zabývající se i výrobou termoprádla. Konkuruje Moře především jeho nízkou cenou.
- ULTRASPORT s.r.o. – další česká firma zabývající se prodejem značek jako je Sensor, Rocky mountain, Ergon a další.
- ALPINE PRO, a.s. – také česká firma působící na slovenském, maďarském a polském trhu. Zastoupení má i v dalších zemích. Vyrábí a distribuuje sportovní a outdoorové oblečení, vybavení a obuv.
- KLIMATEX a.s. - český výrobce funkčního outdoorového oblečení a termoprádla. Pro Moiru velký konkurent nejen v oblasti výrobků, ale také výzkumu a vývoje.
- NANOSPOL s.r.o. – dominantou tohoto českého výrobce jsou funkční ponožky a funkční oblečení. Při jejich výrobě využívá nejnovějších poznatků z oboru nanotechnologií.
- NORDBLANC - značka NORDBLANC vznikla v roce 2003. Zabývá se designem a výrobou oblečení a doplňků pro sport a volný čas.

Dá se odhadovat, že Moira má 20-25% podíl na trhu s termoprádlem. S rostoucí konkurencí podíl klesá.

Cena je velmi efektivní a využívanou zbraní proti konkurenci. Podle teorie nabídky a poptávky platí, že: “ Vysoká cena se zdá přemrštěná a výrobek nebude nikdo kupovat, naopak stanovení nízké ceny je jednoznačně výhodné a povede nárůstu prodeje.“ Tržní realita je však trochu jiná, neboť i vysoká cena může přilákat vysoký okruh zákazníků a prodávající má dobrý důvod pro její stanovení, naopak nízká cena může některé zákazníky odradit. Chování zákazníků není ovlivněno jen ekonomickými faktory, ale i faktory psychologickými (např. příslušnost k určité sociální vrstvě, image člověka apod.). To platí i na trhu s funkčním prádlem.

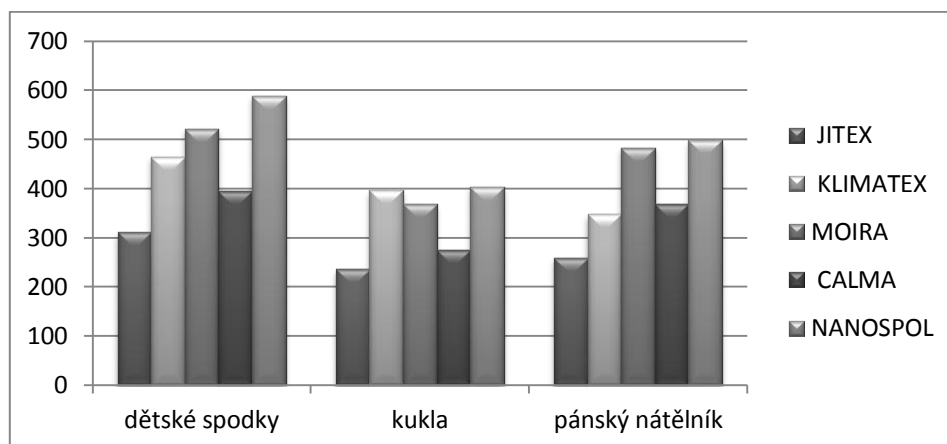
Názorným příkladem je porovnání tří druhů výrobků od pěti firem. Aby bylo srovnání objektivní, všechny firmy jsou české a hodnocené výrobky jsou na bázi polypropylenu. Z Tabulky 4 lze vyčíst ceny, nebo cenové rozpětí jednotlivých druhů výrobků.

Tabulka 4: Cenové porovnání výrobků

výrobek/značka	pánský nátělník	kukla	dětské spodky
JITEX	223-295,-	236,-	300-321,-
KLIMATEX	348,-	397,-	490-513,-
MOIRA	419-549,-	333-405,-	465-579,-
CALMA	369,-	275,-	395,-
NANOSPOL	499,-	359-449,-	589,-

Zdroj: Vlastní zpracování dle internetových stránek společností

Graf 9: Cenové porovnání výrobků



Zdroj: Vlastní zpracování dle internetových stránek společnosti

Z grafického znázornění tohoto příkladu je zřejmé, že nejlevnější značkou je JITEX, poté CALMA, následuje KLIMATEX, za ním MOIRA a nejdražší je NANOSPOL.

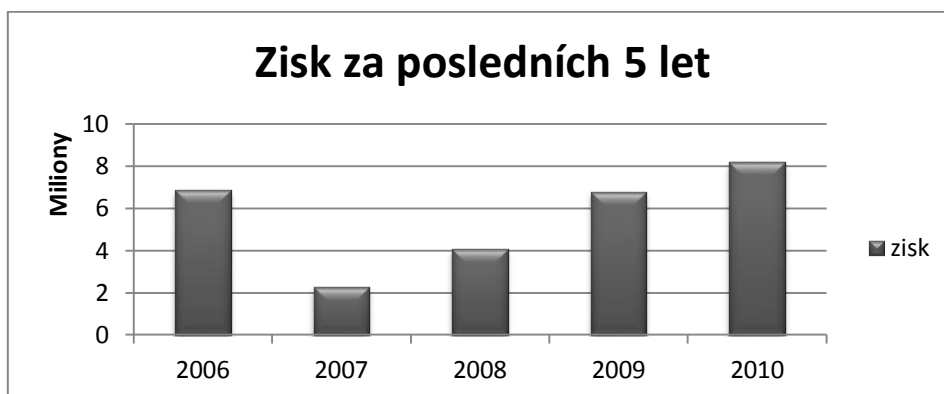
Tito výrobci jsou si konkurenty. Zároveň jsou jejich výrobky podobných vlastností a funkcí, tudíž představují hrozbu ve formě substitutů, kdy stávající výrobky firmy mohou zákazníci nahradit výrobky oné konkurence.

Zákazníci Moiry jsou v první řadě koneční spotřebitelé, se specifickými požadavky na funkčnost výrobků, uspokojující jejich potřebu v oblasti sportu. Zákazníky představují i lidé, kupující si výrobky pro volnočasové aktivity. Celkově se jedná o vyšší a vyšší střední vrstvu preferující vysokou kvalitu za vyšší ceny.

5.2.2 Ekonomika společnosti

Ekonomika společnosti je stabilizovaná. Dnešním trendem je zvyšující se tlak sportovních řetězců na drobné prodejce, což může způsobit zhoršení jejich platební morálky. Tento aspekt však v posledních 5 letech nevyvolal nedobytné pohledávky za odběrateli ve větším rozsahu.

Graf 10: Zisk za posledních 5 let (v mil. Kč)



Zdroj: Vlastní zpracování (dle Výročních zpráv 2006 – 2010)

Dosahovaný zisk je důkazem solidní rentability firmy Moira. Je zřejmé, že zisk je ve výrazné korelaci s vývojem obrátu. Rok 2007 ovlivnila teplá zima, kdy tržby za zimní zboží zaznamenaly pokles oproti roku 2006. V dalších letech zisk roste i přes to, že firma každý rok investuje výrazné prostředky do vývoje nových výrobků, zákaznického servisu apod. V letech 2006, 2007, 2008 byl čerpán investiční úvěr na nákup nových technologií. V roce 2009 a 2010 nebylo nutné již čerpat jakékoliv úvěrové zdroje s výjimkou kontokorentu v rámci roku.

5.2.3 SWOT analýza

SWOT analýza je rychlá, relativně jednoduchá a levná studie, která přináší informace pro budoucí rozhodování. Skládá se ze čtyř částí. Silných a slabých stránek a příležitostí a ohrožení. Zatímco silné a slabé stránky firmy jsou obrazem současného stavu firmy, příležitosti a ohrožení přicházejí zvenčí a jsou rozbořem možného budoucího stavu. Cílem podniku je silné stránky maximalizovat, realizovat příležitosti a eliminovat co nejvíce slabé stránky a možná ohrožení firmy.

Pokud po vytvoření SWOT analýzy uspořádáme jednotlivá fakta podle důležitosti nebo jejich závažnosti, můžeme využít Paretovu zákonitost, která nám říká, že ve většině případů je 80% důsledků vyvoláno pouze 20% všech možných příčin, například:

- ✓ Pouze 20 % potenciálních hrozeb může způsobit 80 % finančních ztrát.
- ✓ Pouze 20% všech možných příležitostí může přinést 80% finančních příjmů.
- ✓ Od „pouhých“ 20% odběratelů pochází až 80% tržeb.
- ✓ 80% zisku je vytvářeno 20% produktů atd.

5.2.4 Silné stránky

Poukazují na to, v čem je firma lepší než ostatní.

Jednou ze silných stránek Moiry je *výzkum*. Právě díky výzkumu, již tenkrát, se podařilo zakladateli firmy vyrobit přízi z polypropylenu originálním způsobem a dát tak vláknu speciální vlastnosti. Firma se tak nasměrovala správným směrem. Byla to příležitost „chycená za pačesy“ a přeměněná v konkurenční výhodu platící dodnes. Není divu, že firma na výzkumu a vývoji pracuje neustále.

Své výsledky výzkumu a vývoje si Moira chrání Průmyslovými vzory a *patenty* Patentového ústavu ČR což je její další silnou stránkou, stejně tak *vlastní registrovaná značka*, která je v podvědomí lidí jakýmsi synonymem kvality.

Další předností je vysoká *kvalita vlastních výrobků*. Důraz na kvalitu je kladen v celém procesu výroby.

Dále bych zde zařadila *sít' vlastních prodejen* rozmístěných po celé ČR. Zákazníky obsluhuje vyškolený personál, který je vždy připraven vyjít zákazníkovi vstříc a to například i vyrobením zakázky „na míru“, pokud si zákazník přeje, ačkoliv to není v nabídce služeb firmy. Vlastní prodejny jsou nástrojem pro boj s konkurencí, přinášejí informace z trhu a bezpochyby mají další výhody.

Silnou stránkou je taktéž *široký sortiment zboží*, vhodný pro mnoho druhů sportů. Firma tak získá širší okruh zákazníků, než kdyby nabízela pouze úzký sortiment zboží.

Jako další musím zmínit *pružné doplňování zboží do maloobchodních prodejen prostřednictvím obchodních zástupců*. Firma je takto schopna dodat ze skladu do jakékoliv prodejny zboží, které se vyprodalo, v co nejkratší době, popřípadě toto zboží

nechat dovyrobit. To je výrazná konkurenční výhoda proti firmám, vyrábějící např. v Asii.

Mezi silné stránky patří i *vlastní prostory k podnikání a vlastní e-shop*.

Akciová společnost, jakožto *právní forma společnosti*, přináší výhodou například při čerpání úvěru. Vzhledem k jejímu základnímu kapitálu, který je oproti jiným společnostem nejvyšší, představuje vyšší záruky pro bankovní instituce.

5.2.5 Slabé stránky

Přiznávají se těžko, ale jsou nutné pro uvědomění si například toho, kde a v čem má firma slabiny a co by mohla zlepšit.

Slabou stránku vidím ve *vyšších cenách*. Je pravdou, že výrobky jsou kvalitní, nicméně cena je v dnešní době důležitým a rozhodujícím faktorem. Vysoká cena může znamenat, že zákazník dá přednost levnějším výrobkům konkurence. S vyšší cenovou hladinou výrobků je spojena i další slabá stránka a to že segmentace trhu je tímto zacílena de facto pro *vyšší a vyšší střední vrstvu*.

Slabou stránkou je také *prodej pouze na území ČR a částečně SR*. Zatím se firmě nedaří proniknout více na zahraniční trhy a získat tak tržní podíl ve větším měřítku.

Kvalita výrobků je ověřována v certifikované zkušebně (TZÚ Brno). Na základě těchto výsledků firma vydává prohlášení o shodě. Vzhledem k tomu, že firma vyrábí výrobky pro kojence, musí tyto výrobky splňovat ty nejpřísnější parametry dle Zákona č. 258/2000 Sb., „O ochraně veřejného zdraví v platném znění“ a Vyhlášky Ministerstva zdravotnictví 84/2001 Sb. „O hygienických požadavcích na hračky a výrobky pro děti ve věku do 3 let“. Samotné *certifikáty jakosti ISO 9000* firma nemá. Tento fakt považují také za slabinu.

Výzkum trhu přináší cenné informace. Proto jeho *absenci* považují za slabou stránku i přes to, že je finančně náročný.

5.2.6 Hrozby

Firma by se měla na ně připravit, neboť je to něco, co může zvnějšku ohrozit její plány.

Firmu ohrožuje *silná konkurence, jak z tuzemského tak ze zahraničního trhu*. Na tuzemském trhu stále přibývá firem s funkčním prádlem. Mnoho z nich využívá možnosti koupě již hotového materiálu například ze zahraničí a soustředí se pak pouze na zhotovení vlastních výrobků. S tím souvisí i další hrozba, a to *cenová válka*. Tyto firmy své výrobky následně prodávají levněji, čímž se snaží Moiru konkurovat. Soudím ovšem, že Čína je konkurencí největší. Zaplavuje trh levnými výrobky na úkor kvality. O vlastnostech čínského funkčního prádla lze spekulovat. Je to právě nízká cena, která přitahuje zákazníky a rozhoduje.

Substituční produkty jsou hrozbou ve chvíli, kdy je zákazníci začnou upřednostňovat.

Další hrozbou jsou *napodobeniny*. I přes to, že Moira je registrovaná značka, najdou se tací, kteří se chtějí na této značce tzv. „přizívit“. To ale může způsobit *ztrátu dobrého jména firmy a dobrého povědomí o značce mezi zákazníky*.

Ztráta zákazníků je hrozbou největší.

5.2.7 Příležitosti

Jsou šancí firmy, jak získat konkurenční výhodu či finanční prostředky. Jejich správné a dostatečné využití, přináší firmě možný užitek.

V ČR má Moira velký podíl na trhu. *Proniknutí na zahraniční trhy* je obrovskou příležitostí jak tento podíl rozšířit, *získat nové zákazníky* a dosáhnout tak větších zisků. Myslím si, že příležitostí jak dosáhnout tohoto cíle je *zavedení norem ISO 9000*, protože, mimo jiné, zlepšují image firmy, zvyšují důvěru u veřejnosti a státních kontrolních orgánů a přinášejí větší konkurenceschopnost na národní i mezinárodní úrovni.

Příležitostí je také *zlepšit povědomí o firmě ve vztahu k zákazníkům*. Mnoho lidí již tuto značku zná, zároveň je také mnoho těch, kteří začínají s určitým druhem sportu a váhají, pro jakou značku se rozhodnout. Větší propagací by byl osloven větší počet zákazníků i přes to, že by se nejednalo o masivní propagaci v televizní reklamě, nýbrž o větší propagaci drobnějšího typu například v novinách, časopisech nebo letácích a podobně. Zákazníci, kteří značku znají, by si tímto doplnili informace např. o nové kolekci, a neznalým by se značka dostala do povědomí.

Vlastní výzkum a vývoj může skýtat velkou příležitost, neboť dochází nejen ke zlepšování vlastních výrobků, ale je tu možnost objevení dosud neobjeveného a použitelného například i v jiném odvětví.

Změny, ke kterým dochází *na trhu a v odvětví* jsou pro firmu taktéž příležitostí. Pokud se jim firma pružně a rychle přizpůsobí, znamenají přínos v možnosti výroby nových druhů výrobků a v získání nového segmentu zákazníků.

Tabulka 5: SWOT analýza

<u>Strengths (Silné stránky)</u>	<u>Weaknesses (Slabé stránky)</u>
<input type="checkbox"/> Široký sortiment zboží	<input type="checkbox"/> Vyšší ceny
<input type="checkbox"/> Vysoká kvalita vlastních výrobků	<input type="checkbox"/> Segment pro vyšší a vyšší střední vrstvu
<input type="checkbox"/> Pružné doplňování zboží do maloobchodních prodejen prostřednictvím obchodních zástupců	<input type="checkbox"/> Tržní podíl pouze na území ČR a částečně SR
<input type="checkbox"/> Síť vlastních prodejen	<input type="checkbox"/> Firma nemá certifikáty jakosti
<input type="checkbox"/> Právní forma = akciová společnost	<input type="checkbox"/> Absence výzkumu trhu
<input type="checkbox"/> Vlastní registrovaná značka a patenty	
<input type="checkbox"/> Vlastní prostory k podnikání	
<input type="checkbox"/> Výzkum	
<input type="checkbox"/> Vlastní e-shop	
<u>Opportunities (Příležitosti)</u>	<u>Threats (Ohrožení)</u>
<input type="checkbox"/> Vlastní výzkum a vývoj	<input type="checkbox"/> Silná konkurence z tuzemského i

<input type="checkbox"/> Proniknutí na zahraniční trhy	<input type="checkbox"/> Cenová válka
<input type="checkbox"/> Zavedení norem ISO 9000	<input type="checkbox"/> Ztráta dobrého jména firmy a dobrého povědomí o značce mezi zákazníky
<input type="checkbox"/> Zlepšit povědomí o firmě ve vztahu k zákazníkům	<input type="checkbox"/> Napodobeniny
<input type="checkbox"/> Získání nových zákazníků	<input type="checkbox"/> Ztráta zákazníků
<input type="checkbox"/> Změny na trhu a v odvětví	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Substituční produkty

Zdroj: vlastní zpracování

5.2.8 Finanční analýza

Tvoří ji soubor finančních ukazatelů, který je hlavním zdrojem informací pro sestavování finančních plánů v různých časových úsecích či pro strategická rozhodnutí, směřující k ekonomické stabilitě firmy. Data pro vybrané ukazatele jsem čerpala z účetních výkazů firmy. Jsou shrnuty v Tabulce 6.

Tabulka 6: Vstupní data

	2006	2007	2008	2009	2010
Čistý zisk	6873	2284	4084	6774	8192
Tržby	135255	115788	126540	121776	136755
Aktiva	83983	79352	84894	78513	94873
Vlastní kapitál	39608	41892	45817	52592	60783
Oběžná aktiva	71995	68645	74235	69242	83482
Krátkodobé závazky	26245	19923	30634	17696	24550
Zásoby	31443	33073	34864	32432	34197
Cizí zdroje	29884	22262	31565	18444	25437
Nákladové úroky	202	687	523	9	96
Krátkodobý finanční majetek	5917	9272	15643	20527	27695
Zisk před zdaněním	8927	2441	6017	8723	10387

Zdroj: Rozvahy a Výkazy zisků a ztrát firmy Moira v letech 2006 – 2010, vlastní úprava

Ukazatele rentability

Zobrazují efektivitu podnikání. Záporné výsledky představují slabou stránkou v hospodaření. Naopak čím vyšší hodnota, tím vyšší přínos čistého zisku.

Rentabilita tržeb poskytuje informaci o tom, jak velké výnosy musí firma vytvořit, aby dosáhla 1,-Kč zisku.

Rentabilita tržeb = Čistý zisk / Tržby

Tabulka 7: Rentabilita tržeb

	2006	2007	2008	2009	2010
Rentabilita tržeb (ROS)	0,05	0,019	0,032	0,056	0,06

Zdroj: Rozvahy a Výkazy zisků a ztrát firmy Moira v letech 2006 – 2010, vlastní úprava

Dle výsledků ukazatele rentability tržeb (ROS) např. v roce 2007, jedna koruna tržeb přinesla společnosti 0,019Kč čistého zisku, což je nejméně v analyzovaných pěti letech.

Rentabilita aktiv ukazuje, jak efektivně firma vytváří zisk bez ohledu na to, z jakých zdrojů tento zisk tvoří (jestli se jedná o zdroje vlastní nebo cizí).

Výnosnost celkových aktiv = Čistý zisk / Aktiva

Tabulka 8: Rentabilita aktiv

	2006	2007	2008	2009	2010
Výnosnost celkových aktiv (ROA)	0,082	0,029	0,048	0,086	0,086

Zdroj: Rozvahy a Výkazy zisků a ztrát firmy Moira v letech 2006 – 2010, vlastní úprava

Výnosnost celkových aktiv (ROA) je nejpříznivější v posledních dvou letech, kdy jedna koruna aktiv vydělala 0,086Kč.

Rentabilita vlastního kapitálu ukazuje, jak efektivně firma zhodnocuje prostředky, které do podnikání vložila.

Výnosnost vlastního kapitálu = Čistý zisk / Vlastní kapitál

Tabulka 9: Rentabilita vlastního kapitálu

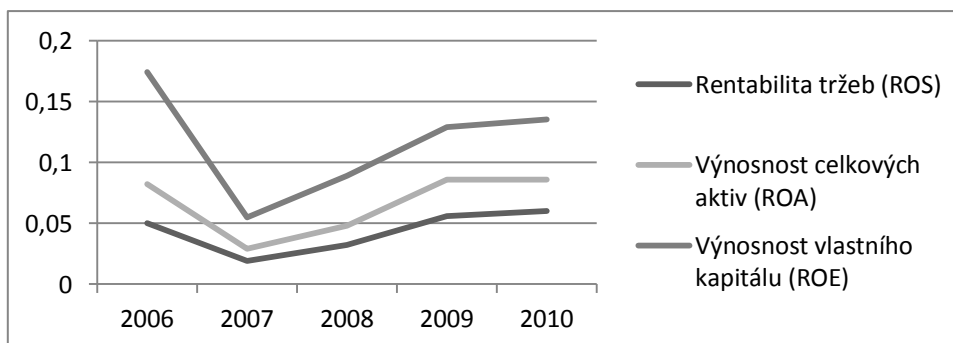
	2006	2007	2008	2009	2010
Výnosnost vlastního kapitálu (ROE)	0,174	0,055	0,089	0,129	0,135

Zdroj: Rozvahy a Výkazy zisků a ztrát firmy Moira v letech 2006 – 2010, vlastní úprava

Vlastní kapitál byl nejvíce rentabilní v roce 2006. Tehda jedna koruna vlastního kapitálu představovala 0,174Kč čistého zisku.

V Grafu je znázorněn vývoj ROS, ROA a ROE v pětiletém horizontu. Vzhledem k tomu, že se společnost po celou dobu své činnosti pohybuje v kladných číslech, jsou výsledky ukazatelů pozitivní. Pro všechny tři ukazatele je charakteristický výrazný propad v roce 2007. V dalších letech již hodnoty rostou.

Graf 11: Vývoj rentability v letech 2006 - 2010



Zdroj: Předchozí tabulka

Ukazatele likvidity

Avizují jak je na tom firma ve vztahu ke svým krátkodobým závazkům.

Běžná likvidita (neboli likvidita III. stupně) říká, kolika korunami z celkových oběžných aktiv je pokryta 1 Kč krátkodobých závazků.

Doporučená hodnota je v rozmezí 1,5 – 2,5. Z Tabulky je patrné, že hodnoty jsou převážně vyšší než doporučené. Za předpokladu přeměny oběžných aktiv na hotovost lze konstatovat, že například v roce 2006 byla firma schopna 2,74 krát uspokojit své věřitele. Pokud by hodnota byla menší než 1, znamenalo by to, že firma není schopná své krátkodobé závazky z oběžných aktiv uhradit.

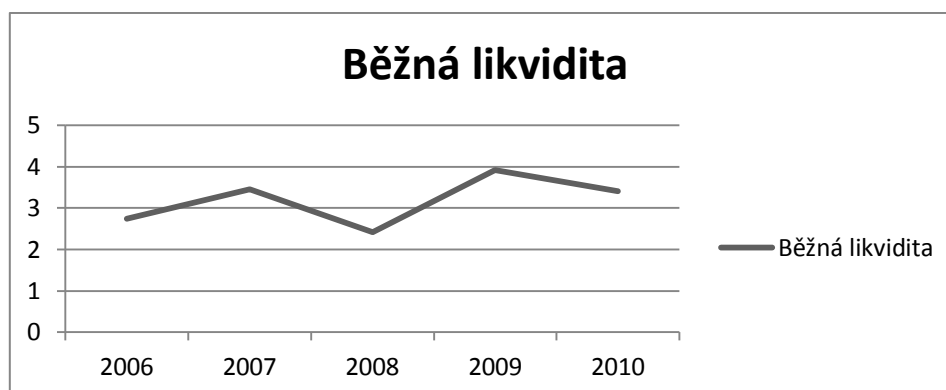
Běžná likvidita = Oběžná aktiva / Krátkodobé závazky

Tabulka 10: Běžná likvidita

	2006	2007	2008	2009	2010
Běžná likvidita	2,74	3,45	2,42	3,91	3,4

Zdroj: Rozvahy a Výkazy zisků a ztrát firmy Moira v letech 2006 – 2010, vlastní úprava

Graf 12: Běžná likvidita



Zdroj: Předchozí tabulka

Pohotová likvidita (neboli likvidita II. stupně) je „očištěna“ o ne zrovna příliš likvidní položku - zásoby. Rozumí se, kolika korunami z pohledávek firmy a hotovosti je pokryta 1 Kč krátkodobých závazků.

Doporučená hodnota je v rozmezí 0,7 – 1,2. Nejblíže se této hodnotě firma přiblížila v roce 2008. V ostatních letech jsou hodnoty vyšší. V porovnání s běžnou likviditou jsou hodnoty nižší. Např. v roce 2010 byla firma schopna uspokojit 2 krát své věřitele.

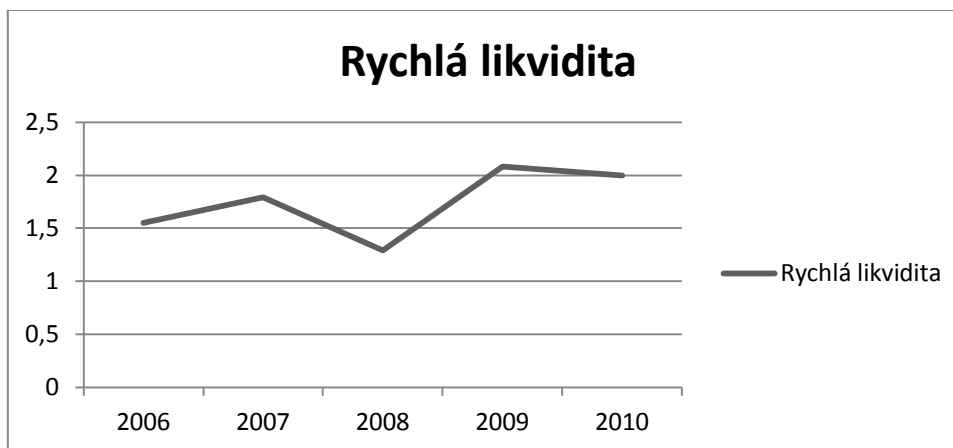
Rychlá (pohotová) likvidita = (Oběžná aktiva – Zásoby) / Krátkodobé závazky

Tabulka 11: Rychlá likvidita

	2006	2007	2008	2009	2010
Rychlá likvidita	1,55	1,79	1,29	2,08	2

Zdroj: Rozvahy a Výkazy zisků a ztrát firmy Moira v letech 2006 – 2010, vlastní úprava

Graf 13: Rychlá likvidita



Zdroj: Předchozí tabulka

Okamžitá likvidita (neboli likvidita I. stupně) je právem považována za nejpřísnější likvidní ukazatel, neboť udává schopnost zaplatit krátkodobé závazky „ihned“. Rozmezí doporučených hodnot se pohybuje od 0,2 - 0,5. Zde můžeme zahrnout roky 2006, 2007 a 2008, neboť tyto hodnoty splňují. V roce 2009 a 2010, pomocí hotovosti, peněz na bankovních účtech, šeků či krátkodobých cenných papírů, byla firma schopna hradit krátkodobé závazky 1,16 krát a 1,128 krát.

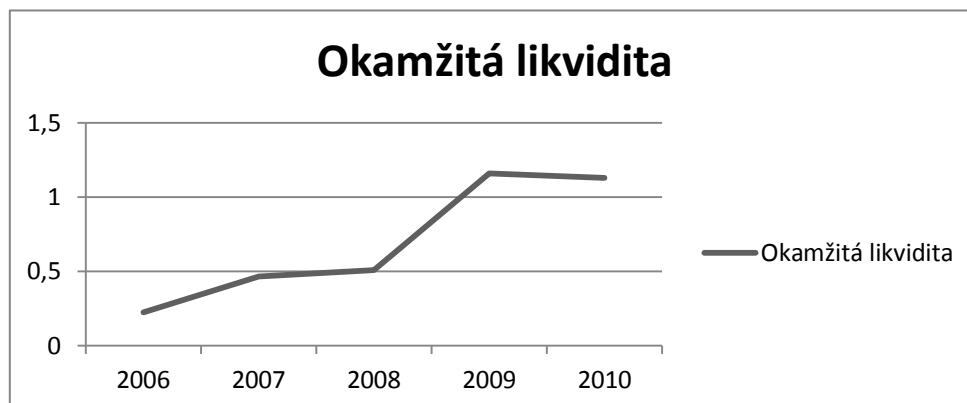
Okamžitá likvidita = finanční majetek / krátkodobé závazky

Tabulka 12: Okamžitá likvidita

	2006	2007	2008	2009	2010
Okamžitá likvidita	0,225	0,465	0,51	1,16	1,128

Zdroj: Rozvahy a Výkazy zisků a ztrát firmy Moira v letech 2006 – 2010, vlastní úprava

Graf 14: Okamžitá likvidita



Zdroj: Předchozí tabulka

Ukazatele aktivity

Přináší informace o tom, jak dlouho má firma vázány finanční prostředky ve svých aktivech.

Obrat aktiv, označovaný též jako produktivita vloženého kapitálu, měří efektivnost využití veškerých aktiv ve firmě. Ukazuje, jak se zhodnocují aktiva ve výrobní činnosti firmy bez ohledu na zdroje jejich krytí.

Výsledky z Tabulky 13 by se daly interpretovat tak, že např. v roce 2010 připadá 1,441 Kč z tržeb na jednu korunu aktiv. V roce 2006 byla efektivnost aktiv nejvyšší.

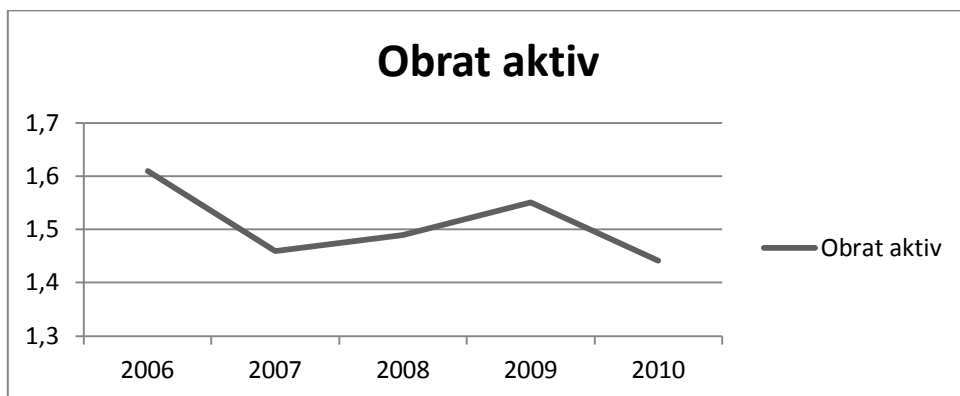
$\text{Obrat aktiv} = \text{Tržby} / \text{Celková aktiva}$

Tabulka 13: Obrat aktiv

	2006	2007	2008	2009	2010
Obrat aktiv	1,61	1,459	1,49	1,511	1,441

Zdroj: Rozvahy a Výkazy zisků a ztrát firmy Moira v letech 2006 – 2010, vlastní úprava

Graf 15: Obrat aktiv



Zdroj: Předchozí tabulka

Obrat zásob sděluje, kolikrát je během roku každá položka zásob přeměněna v hotovost a znovu uskladněna. Přináší tedy přehled o úrovni likvidity těchto zásob. Z vývoje obratu zásob v posledních pěti letech lze vyčíst, že každá položka zásob se téměř 4 krát přemění v hotovost a znovu uskladní.

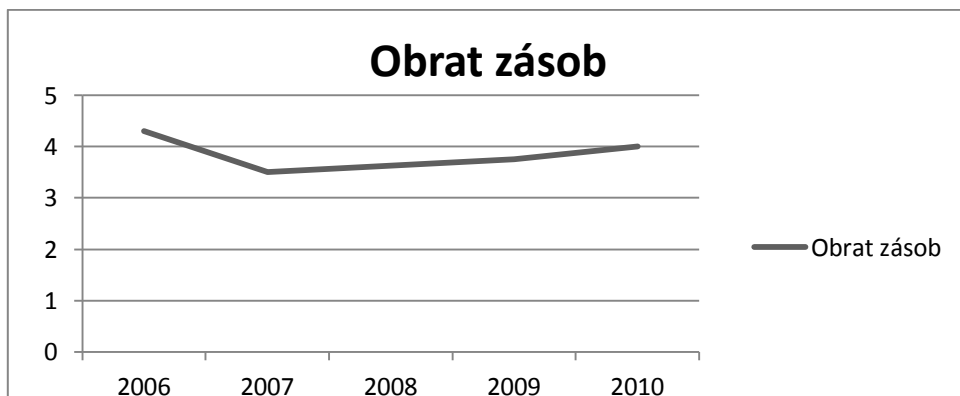
$$\text{Obrat zásob} = \text{Tržby} / \text{Zásoby}$$

Tabulka 14: Obrat zásob

	2006	2007	2008	2009	2010
Obrat zásob	4,301	3,5	3,629	3,754	3,999

Zdroj: Rozvahy a Výkazy zisků a ztrát firmy Moira v letech 2006 – 2010, vlastní úprava

Graf 16: Obrat zásob



Zdroj: Předchozí tabulka

Ukazatele zadluženosti

Celková zadluženost (věřitelské riziko) charakterizuje finanční úroveň firmy. Ukazuje míru krytí firemního majetku cizími zdroji. Vyšší hodnoty jsou rizikem pro věřitele, především pro banku.

Celková zadluženost Moiry v posledních pěti letech s menšími výkyvy klesá. Během této doby nejvyšší zadluženost, a to ve výši 37,2%, byla v roce 2008. Všechny hodnoty zadluženosti jsou přijatelné, neboť nepřesahují 50%.

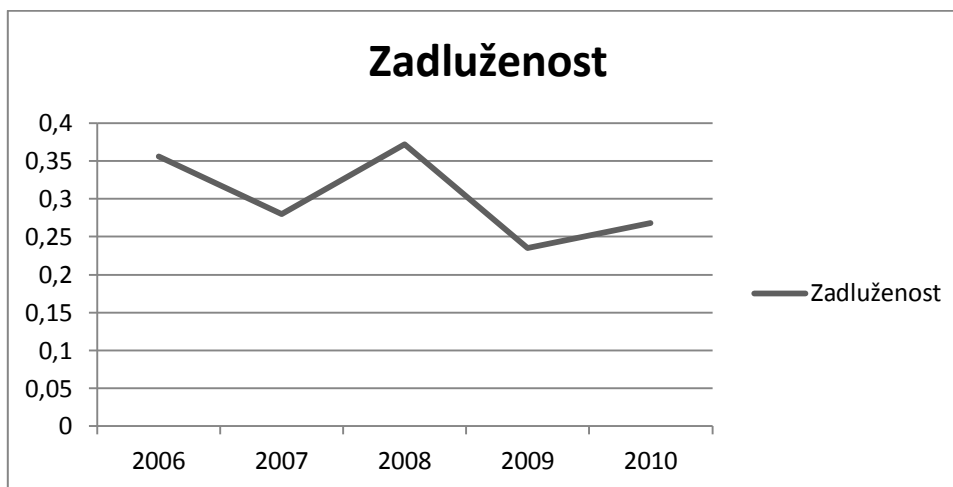
$$\text{Zadluženost} = \text{Cizí zdroje} / \text{Celková aktiva}$$

Tabulka 15: Zadluženost

	2006	2007	2008	2009	2010
Zadluženost	0,356	0,28	0,372	0,235	0,268

Zdroj: Rozvahy a Výkazy zisků a ztrát firmy Moira v letech 2006 – 2010, vlastní úprava

Graf 17: Zadluženost



Zdroj: Předchozí tabulka

Úrokové krytí je poměrový ukazatel, který říká, kolikrát jsou úroky z poskytnutých úvěrů kryty výsledkem hospodaření firmy za dané účetní období. Čím vyšší je tento ukazatel, tím vyšší, je úroveň finanční situace ve firmě.

Z uvedeného vyplývá, že vysoké úrokové krytí bylo v roce 2009. Bylo to způsobeno nízkými nákladovými úroky oproti předcházejícím dvěma rokům. V posledním roce se již nákladové úroky snižují, nicméně firma je stále velmi schopna platit svoje úroky.

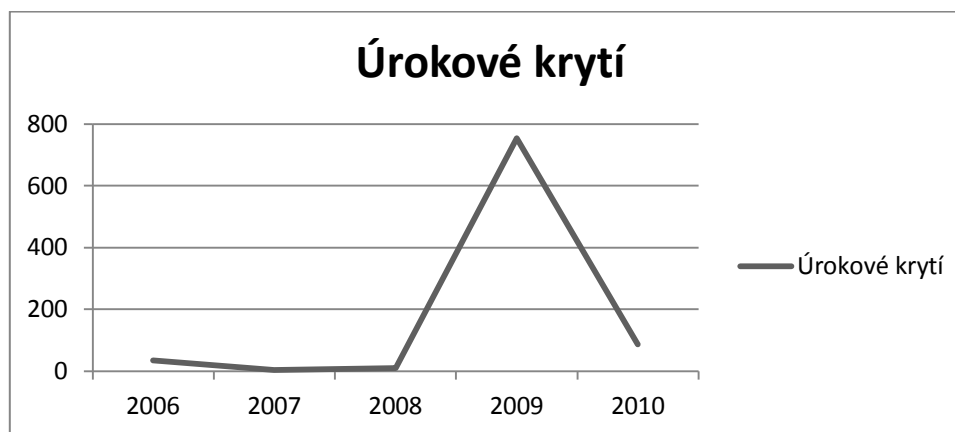
Úrokové krytí = (HV za účetní období + nákladové úroky) / nákladové úroky

Tabulka 16: Úrokové krytí

	2006	2007	2008	2009	2010
Úrokové krytí	35,024	4,324	8,808	753,666	86,333

Zdroj: Rozvahy a Výkazy zisků a ztrát firmy Moira v letech 2006 – 2010, vlastní úprava

Graf 18: Úrokové krytí



Zdroj: Předchozí tabulka

Z-skóre (Altmanův model)

Dle Tabulky 17 mohou konstatovat, že si firma vede po finanční stránce velice dobře a ani v letech 2007 a 2008, kdy se dostala do šedé zóny, nebyla ohrožena bankrotem.

$$Z\text{-skóre} = 0,717 \cdot X1 + 0,84 \cdot X2 + 3,107 \cdot X3 + 0,420 \cdot X4 + 0,998 \cdot X5$$

X1 = Pracovní kapitál / Aktiva

X2 = Čistý zisk / Aktiva

X3 = EBIT / Aktiva

X4 = Vlastní kapitál / Cizí zdroje

X5 = Tržby / Aktiva

Tabulka 17: Z-skóre

	2006	2007	2008	2009	2010
Z-skóre	2,961	2,832	2,745	3,634	3,301

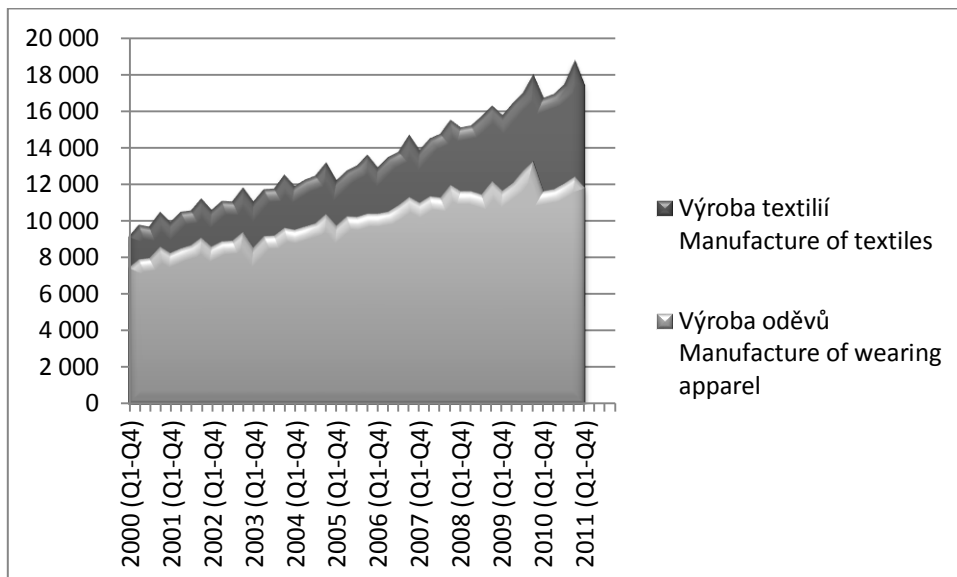
Zdroj: Předchozí tabulka

6 Návrh motivačního programu odměňování zaměstnance

6.1 Mzda

Meziroční vývoj mezd dle odvětví CZ NACE 13 a 14 od roku 2000-2011 má vzrůstající tendenci. Výroba textilií si vede v tomto směru o něco lépe, než výroba oděvů, přesto nedosahuje průměrné mzdy, která ve 2Q 2011 rostla o 2,5% na 23 984 Kč.

Graf 19: Průměrná hrubá měsíční mzda na fyzické osoby v Kč



Zdroj: ČSU (2011b)

Dosti podobné je to i v odvětví funkčního prádla.

V Moire se uplatňují všechny formy mezd v závislosti na druhu vykonávané práce:

- Časová mzda je vyplácena v profesích, jejichž výkon nelze znormovat. Jedná se např. o designérky, mistrové, skladníky, administrativní pracovníky, seřizovače apod.
- Úkolová mzda je vyplácena šičkám. Jejich mzda se odvíjí od ušitých operací.
- Podílovou mzdu dostávají obchodní zástupci a maloobchodní prodejci.

Aby nedocházelo ke zvýšení kvantity na úkor kvality šitých výrobků, navrhuji upravit normy pro šičky tak, aby skutečně odpovídaly časové náročnosti dané operace. V tuto chvíli jsou normy nevyvážené a v případě, že pracovnice vykonává delší dobu méně hodnocené operace, stává se pro ni práce demotivující. Jedním z příkladů je ušití dámského dlouhého rukávu. V případě, že se šije z materiálu Mono, dostane šička za ušití tohoto výrobku o 0,39 Kč/ks více, než z materiálu Thermon. Taktéž pánský dlouhý rukáv, který je šit z materiálu Duo, je zaplacen o 0,99Kč/ks než z materiálu Mono. Přitom se v obou případech jedná o naprosto identický výrobek, který se liší pouze materiálem.

Firma věnuje velké úsilí výzkumu a vývoji. V této práci jsem se již zmiňovala o designu a tvorbě nových výrobků. Bylo by zajímavé, kdyby firma občas dala, kromě designerek, volnou ruku i ostatním zaměstnancům ve výrobě. Mohou být zdrojem nových nápadů. A kdyby formou soutěže odměnila nejlepší model zajímavou finanční částkou, stala by se tato akce pro pracovníky motivací a pro firmu přínosem. Zároveň by to přineslo pracovníkům pocit zájmu ze strany firmy o jejich osobu, práci a zkušenosti.

6.2 Odměny, osobní ohodnocení

Odměny jsou vypláceny pouze managementu. Jedná se o roční odměny v závislosti na celkovém obratu firmy, tzn. odměny odvíjející se od výsledků firmy.

Dělníci ve výrobě dostávají ke své, ať už časové nebo úkolové mzdě, osobní ohodnocení. Je to pohyblivá složka, plně v kompetenci mistrové, která určuje její výši. Na první pohled se může jevit toto rozdělování jako zcela jednoduché, avšak z rozhovorů zaměstnanců naprosto neprůhledné, bez řádných pravidel. Navrhuji zprůhlednit a přesně stanovit pravidla těchto odměn.

Administrativní pracovníci, mistrové a vedoucí dostávají ke své časové mzdě osobní ohodnocení, případně odměny při dobrých výkonech. Je jím vyjádřena kvalita práce zaměstnance.

6.3 Benefits

Benefits se stávají důležitou součástí příjmů. Zaměstnanec je zcela určitě bere v potaz při hodnocení spokojenosti či nespokojenosti se svou prací. Jedním z benefitů poskytovaným zaměstnancům Moiry jsou tolik oblíbené a momentálně vládou diskutované stravenky. Dalším je příspěvek na životní a penzijní připojištění. Všem zaměstnancům je také k dispozici občerstvení na pracovišti v podobě Dobré vody. Administrativním pracovníkům jsou poskytovány školení nutné pro výkon práce. Obchodní zástupci a prodavači jsou školeni v obchodních dovednostech.

Z rozhovorů se zaměstnanci vyplynulo, že by všichni uvítali 5 týdnů dovolené místo nyníjších 4 týdnů, což je minimum dané zákonem. Nepohrdli by ani příspěvkem na kulturu, sport a zdraví nebo dovolenou. Velmi motivační by bylo zavedení 13. platu i přes to, že by pro jeho získání museli zaměstnanci splnit určité podmínky.

Studie Salary & Benefits Guide 2010-2011 společnosti Robert Half zjišťovala jaké benefity jsou nejčastější a jaké jsou zase nejvyhledávanější a nejoblíbenější. Při svém výzkumu bylo osloveno téměř 2000 respondentů.

Tabulka 18: Nejčastější a nejhodnotnější benefity

Nejčastější benefity	Nejhodnotnější benefity
5 týdnů dovolené	5 týdnů dovolené
Stravenky	Služební automobil i k soukr. účelům
Občerstvení / nápoje	13. plat
Pružná pracovní doba	6 týdnů dovolené
Notebook	Pružná pracovní doba

Zdroj: Robert Half (2011)

Z výsledků vyplývá, že lidé nejvíce oceňují volno navíc, nejhodnotnější je pro ně pět až šest týdnů dovolené, ale také služební automobil i k soukromým účelům.

7 Návrhy změn a doporučení

Odvětví funkčního prádla má na českém trhu již několikaletou působnost. Stejně tak i Moira. Vzhledem k vlastnímu výzkumu a vývoji měla zpočátku velký náskok před konkurencí. S přibývajícím konkurencí se tento náskok zmenšuje. Důležité je pořád být v tomto směru tzv. „o krok napřed“.

Z prostudování výroby a jejího řízení vyplývá, že problémem firmy jsou zbytkové materiály starších kolekcí. Jsou nevyužité a ukládají se v nich finanční prostředky. Možným řešením by bylo ušít z nich výrobky, pro které byly původně určeny, a následně je poskytnout např. nejhranějšímu rádiu v každém regionu jako dar do soutěží s cílem reklamy. Samotný prodej těchto výrobků by byl již neefektivní, neboť by se akorát materiál přeměnil ve zboží, které by místo skladu materiálu leželo ve skladu výrobků. Takto se přemění v nástroj marketingového mixu.

Z hlediska plynulé návaznosti jednotlivých oblastí ve výrobním procesu mohou říct, že řízení výroby je dobře organizováno.

V oblasti obchodu by se Moira měla snažit udržet si tržní podíl. S rostoucí konkurencí je to čím dál těžší, proto by bylo vhodné více se zaměřit na trhy zahraniční.

Vlastnit internetové stránky s e-shopem je pro firmu výhodou. Jen bych na ně ještě umístila dotazník pro zákazníky, který by sloužil marketingovému výzkumu, přinášející firmě informace, také z jiného zdroje, nežli zprostředkovaně od obchodních zástupců, nebo prodavačů v maloobchodních prodejnách.

Založení vlastní stránky na sociálních sítích, jako je například Facebook, by nebylo také od věci. Tato sociální síť má v ČR přes 3 mil. uživatelů. Na „zdi“ by si zákazníci vyměňovali zkušenosti a firma by je mohla aktuálně upozorňovat např. na novou kolekci nebo odpovídat na dotazy zákazníků apod. Spokojení zákazníci by takto přivedli další zákazníky prostřednictvím svých přátel. Je to efektivní způsob online reklamy, která může přispět k nárůstu prodeje.

8 Závěr

Cílem mé bakalářské práce bylo analyzovat současný stav ekonomiky a řízení vybraného podniku maloobchodu. Vybrala jsem si firmu, jejíž činností je nejen výroba, ale také následný prodej vlastních výrobků v síti prodejen, což dělá tento podnik podnikem maloobchodním. Abych mohla analyzovat současný stav firmy, použila jsem strategickou analýzu, v rámci které jsem analyzovala makroprostředí a mikroprostředí. Při analýze vnějšího prostředí byla uplatněna Porterova analýza konkurence. Finanční analýza přinesla výsledky vnitřní situace firmy. SWOT analýzou bylo zhodnoceno nejen vnější, ale i vnitřní prostředí podniku. V této práci byla věnována pozornost také řízení výroby, obchodu a odbytu, vlastní síti prodejen, obchodním zástupcům aj.

- Výsledky šetření zcela potvrzují první hypotézu, stanovenou v metodice práce, která říká, že vlastní síť prodejen tvoří konkurenční výhodu. Důkazem je 20 vlastních prodejen firmy a pádné důvody jejich vzniku. (viz. kapitola 5.1.6. této práce).
- Taktéž druhé tvrzení: “Základem firmy je vlastní patentované vlákno, přináší firmě dlouhodobě lepší postavení na trhu“, se ukázalo jako pravdivé. Otázkou zůstává, zda tomu bude tak i nadále. Faktem je, že Moira v současné době vlastní 32 chráněných vzorů a 2 patenty, má vlastní design úpletů a do výzkumu a vývoje investuje stále více finančních prostředků. (viz. kapitola 5.1.4. této práce)
- Třetí hypotéza se potvrdila v kapitole 5.2.1. Postavení na trhu, konkurenceschopnost. Cenové porovnání výrobků prokázalo, vyšší cenovou hladinu výrobků Moira a skutečnost, že zákazníci jsou lidé vyšší a vyšší střední vrstvy poukazuje na to, že vyšší cenová hladina prodávaných výrobků se opravdu jeví jako dobrá strategie.
- Praktická část přinesla odpověď i na poslední tvrzení o tom, že firma má zbytečně mnoho režijních pracovníků. Mnou získané informace o firmě tomuto nenavědčují a nelze s tím souhlasit. Názorné příklady uvádím v kapitole 5.1.3. Zaměstnanost režijních pracovníků.

Mimo hlavního cíle byl splněn i dílčí cíl a to návrh motivačního programu odměňování zaměstnance. Firmě byly taktéž navrhnuty změny a doporučení vedoucí ke zlepšení.

Prostřednictvím této bakalářské práce jsem měla příležitost nahlédnout „pod pokličku“ firmy, porovnat doposud získanou teorii s praxí a možnost hodnotit. To samo o sobě bylo pro mne velkým přínosem.

9 Summary

The aim of my thesis was an analysis of the current state of the economy and management of a chosen retail business. I chose a company whose activities are not only the production but also the subsequent sale of its own products in a network of stores; thereby this business is a retail business. To analyse the current state of the company, I used the strategic analysis, in which I analysed the macro and microenvironment. When analysing the external environment Porter's analysis of competition has been applied to. Financial analysis brought the results of internal situation of the company. SWOT analysis was used to examine both external and internal environment of business. Attention was also paid to the management of production, trade and sales, its own network of stores, dealers, etc.

- The results of the investigation fully confirm the first hypothesis set out in the methodology the work, saying that its own sales network constitutes an advantage in competition. The proof of this is 20 own stores of this businesses and strong reasons of their creation. (See chapter 5.1.6. of this work).
- Similarly, the second argument: "The company's proprietary fiber gives us a better long-term position in the market" has proved to be true. The question is whether it will hold true in the future. The fact is that Moira currently owns 32 protected designs and 2 patents, has its own knitwear design and invests more and more funds to the research and development. (See chapter 5.1.4. of his work)
- The third hypothesis was confirmed in chapter 5.2.1. Market position, competitiveness. The price comparison of products proved a higher level of prices of Moira products and the fact that customers are people of higher and higher middle class points out that higher price level of products really seems to be a good strategy.
- Practical part of my work reacts to the last claim that the company has too much directing staff. Information I received about the company does not indicate this. Illustrative examples are given in chapter 5.1.3. Directing staff. Apart from the main target also partial target was fulfilled. It is the draft of the incentive reward system. Proposed amendments were given to the company.

10 Přehled použité literatury

HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 152 s. ISBN 80-7169-996-9.

JANEČKOVÁ, L., VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 180 s. ISBN 80-7169-995-0.

KOVÁŘ, F. *Strategický management*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. 206 s. ISBN 978-80-86730-33-2

KOTLER, P. *Marketing management*. 7. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1992. 789 s. ISBN 80-85605-08-2.

MACÁKOVÁ, L. a kol. *Mikroekonomie*. 1. vyd. Slaný: Melandrium, 2001. 273 s. ISBN 80-86175-14-6.

ROGERS, L. *Marketing*. Praha: Readers International Prague, 1993. 185 s. ISBN 80-901454-0-X.

ROLÍNEK, L. *Management I*. Č. Budějovice: ZF JU, 2003. 96 s.

SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2000. 116 s. ISBN 80-7179-422-8.

SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. 3. přepracované a doplněné vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. 479 s. ISBN 80-7179-736-7.

STÝBLO, J. *Management současný a budoucí*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2008. 186 s. ISBN 978-80-86946-67-2.

ŠAJDLEROVÁ, I., KONEČNÝ, M., *Základy managementu – učební text*. 1. vyd. Ostrava: Ediční středisko VŠB – TUO, 2007. 197 s. ISBN 978-80-248-1520-6.

ŠVARCOVÁ, J. a kol. *Ekonomie*. Zlín: Ceed, 2005. 295 s. ISBN 80-903433-1-7.

TICHÁ, I., HRON, J. *Strategické řízení*. 1. vyd. Praha: Credit, 2003. 240 s. ISBN 80-213-0922-9.

Odborné časopisy

DIVIŠ, FRANTIŠEK; INCOMA GfK. Obchod v regionech: Jihočeský kraj. *Retail Info Plus*. 7-8/2011, roč. I., č. 1, s. 22-23.

MOIRA CZ, a. s. *Výroční zpráva společnosti 2010*.

Internetové odkazy

APEK. *Uživatelé jsou s nakupováním na internetu spokojeni, za rok utratí i desítky tisíc.* [online]. 2011 [cit. 1. října. 2011]. Dostupné na WWW: <http://www.apek.cz/8478/2130/clanek/uzivatele-jsou-s-nakupovanim-na-internetu-spokojeni-za-rok-utrati-i-desitky-tisic/>

BUSINESSINFO. *Tvorba komplexní analýzy v rámci marketingového řízení a plánování MSP.* [online]. 2011 [cit. 1. října. 2011]. Dostupné na WWW: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/marketing-rizeni-msp-komplexni-analyza/1001663/45239/>

ČSÚ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD a. *Pokles tržeb za potraviny i v běžných cenách. Maloobchod – červenec 2011.* [online]. 2011 [cit. 10. října. 2011]. Dostupné na WWW:<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cm1090211.doc>

ČSÚ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD b. *Počet zaměstnanců a průměrné hrubé měsíční mzdy podle CZ NACE (fyzické osoby).* [online]. 2011 [cit. 10. října. 2011]. Dostupné na WWW:< <http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/p/3106-11>>

HDE HANDELSVERBAND DEUTSCHLAND. *Základní údaje maloobchodu.* [online]. 2011 [cit. 21. října. 2011]. Dostupné na WWW:<<http://www.einzelhandel.de/pb/site/hde/node/33454/Lde/index.html>>

KLIMATEX. *Historie* [online]. 2011 [cit. 1. října. 2011]. Dostupné na WWW: <http://www.klimatex.cz/historie>

MOIRA a. *Moira je česká firma.* [online]. 2011 [cit. 10. prosince. 2011]. Dostupné na WWW: < <http://www.moira.cz/a45-moira-je-ceska-firma..html>>

MOIRA b. *Moira TG 900 unikátní vlákno.* [online]. 2011 [cit. 10. prosince. 2011]. Dostupné na WWW: < http://www.moira.cz/store/files/katalog_zima_2010_2011.pdf>

MOIRA c. *Slevy.* [online]. 2011 [cit. 10. prosince. 2011]. Dostupné na WWW: < <http://www.moira.cz/a14-slevy/popup.html>>

MOIRA d. *Najdi svou prodejnu.* [online]. 2011 [cit. 10. prosince. 2011]. Dostupné na WWW: <<http://www.moira.cz/g16-kde-muzete-nakoupit.html>>

NRF STORES. *Top 250 Global Retailers.* [online]. 2011 [cit. 21. listopadu. 2011]. Dostupné na WWW: < <http://www.stores.org/2010/Top-250-List>>

NRF STORES. [online]. 2011 [cit. 21. listopadu. 2011]. Dostupné na WWW: <<http://www.stores.org/>>

ROBERT HALF. *Tisková zpráva.* [online]. 2011 [cit. 10. prosince. 2011]. Dostupné na WWW: < <http://www.roberthalf.cz/CZ/CZ/RHI/zamestnanecke-benefity.asp>>

Výroční zprávy

MOIRA CZ, a. s. *Výroční zpráva společnosti 2006.* [online]. 2011 [cit. 11. listopadu 2011]. Dostupné na WWW: <<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/getFile?listina.@slCis=100487869&listina.@rozliseni=pdf&listina.@klic=677ddc26da89baaae3c2ed33667de54b>>

MOIRA CZ, a. s. *Výroční zpráva společnosti 2007.* [online]. 2011 [cit. 11. listopadu. 2011]. Dostupné na WWW: <<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/getFile?listina.@slCis=100698512&listina.@rozliseni=pdf&listina.@klic=ba91345491c4201999e042101e3798b8>>

MOIRA CZ, a. s. *Výroční zpráva společnosti 2008.* [online]. 2011 [cit. 11. listopadu. 2011]. Dostupné na WWW: <<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/getFile?listina.@slCis=100981526&listina.@rozliseni=pdf&listina.@klic=a40731c6603a7bae2ced8823494033f9>>

MOIRA CZ, a. s. *Výroční zpráva společnosti 2009.* [online]. 2011 [cit. 3. ledna. 2012]. Dostupné na WWW: <<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/getFile?listina.@slCis=101272272&listina.@rozliseni=pdf&listina.@klic=54432543f6a88e88754314af5b4db064>>

11 Seznam obrázků, grafů a tabulek

Seznam obrázků

<i>Obrázek 1: Schéma dělení konkurence</i>	- 9 -
<i>Obrázek 2: Faktory působící na podnik</i>	- 11 -
<i>Obrázek 3: Porterův model 5 sil</i>	- 12 -
<i>Obrázek 4: MOIRA TG 900</i>	- 22 -

Seznam grafů

<i>Graf 1: Tržby v maloobchodě (CZ-NACE 47) – mezinárodní porovnání</i>	- 4 -
<i>Graf 2: Podíl formátů jednotlivých potravinářských řetězců v Jihočeském kraji na jejich celkové prodejní ploše (v%)</i>	- 7 -
<i>Graf 3: Nejčastěji jmenované nákupní místo pro obyvatele Jihočeského kraje</i>	- 7 -
<i>Graf 4: Vývoj zásob materiálu</i>	- 23 -
<i>Graf 5: Obrat celkem</i>	- 24 -
<i>Graf 6: Celkový prodej zboží a služeb za posledních 5 let</i>	- 27 -
<i>Graf 7: Počet vlastních prodejen v jednotlivých krajích</i>	- 28 -
<i>Graf 8: Průměrná útrata v internetových obchodech</i>	- 31 -
<i>Graf 9: Cenové porovnání výrobků</i>	- 34 -
<i>Graf 10: Zisk za posledních 5 let</i>	- 34 -
<i>Graf 11: Vývoj rentability v letech 2006 - 2010</i>	- 42 -
<i>Graf 12: Běžná likvidita</i>	- 43 -
<i>Graf 13: Rychlá likvidita</i>	- 44 -
<i>Graf 14: Okamžitá likvidita</i>	- 45 -
<i>Graf 15: Obrat aktiv</i>	- 46 -
<i>Graf 16: Obrat zásob</i>	- 46 -
<i>Graf 17: Zadluženost</i>	- 47 -
<i>Graf 18: Úrokové krytí</i>	- 48 -
<i>Graf 19: Průměrná hrubá měsíční mzda na fyzické osoby v Kč</i>	- 49 -

Seznam tabulek

<i>Tabulka 1</i>	- 18 -
<i>Tabulka 2</i>	- 22 -
<i>Tabulka 3: Slevy</i>	- 26 -

<i>Tabulka 4: Cenové porovnání výrobků</i>	- 33 -
<i>Tabulka 5: SWOT analýza</i>	- 39 -
<i>Tabulka 6: Vstupní data</i>	- 40 -
<i>Tabulka 7: Rentabilita tržeb</i>	- 41 -
<i>Tabulka 8: Rentabilita aktiv</i>	- 41 -
<i>Tabulka 9: Rentabilita vlastního kapitálu</i>	- 42 -
<i>Tabulka 10: Běžná likvidita</i>	- 43 -
<i>Tabulka 11: Rychlá likvidita</i>	- 44 -
<i>Tabulka 12: Okamžitá likvidita</i>	- 44 -
<i>Tabulka 13: Obrat aktiv</i>	- 45 -
<i>Tabulka 14: Obrat zásob</i>	- 46 -
<i>Tabulka 15: Zadluženost</i>	- 47 -
<i>Tabulka 16: Úrokové krytí</i>	- 48 -
<i>Tabulka 17: Z-skóre</i>	- 48 -
<i>Tabulka 18: Nejčastější a nejhodnotnější benefity</i>	- 51 -