



# Konkurenceschopnost vybraného podniku

## Bakalářská práce

*Studijní program:*

B6208 Ekonomika a management

*Studijní obor:*

Ekonomika a management služeb – Cestovní ruch

*Autor práce:*

**Kristýna Bažantová**

*Vedoucí práce:*

prof. Ing. Ivan Jáč, CSc.

Katedra podnikové ekonomiky a managementu





## Zadání bakalářské práce

# Konkurenceschopnost vybraného podniku

*Jméno a příjmení:* **Kristýna Bažantová**  
*Osobní číslo:* E17000440  
*Studijní program:* B6208 Ekonomika a management  
*Studijní obor:* Ekonomika a management služeb – Cestovní ruch  
*Zadávající katedra:* Katedra podnikové ekonomiky a managementu  
*Akademický rok:* **2020/2021**

### Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cílů a formulace výzkumných otázek.
2. Charakteristika vybraného podniku.
3. Analýza konkurenčního prostředí.
4. Návrh konkurenčních strategií pro podnik.
5. Formulace závěrů a zhodnocení výzkumných otázek.

Rozsah grafických prací:  
Rozsah pracovní zprávy:  
Forma zpracování práce:  
Jazyk práce:

30 normostran  
tištěná/elektronická  
Čeština



### Seznam odborné literatury:

- DAVID, Fred R. and Forest R. David, 2017. *Strategic management: concepts and cases: a competitive advantage approach*. Sixteenth edition. Boston: Pearson. ISBN 978-1-292-14849-6.
- HILL, Charles W. L. a G. Tomas M. HULT, 2017. *International business: competing in the global marketplace*. 11 e. New York: McGraw-Hill Education. ISBN 978-1-260-08415-3.
- KIM, W. Chan and Renée MAUBORGNE, 2018. *Nová strategie modrého oceánu: pět kroků jak se posunout do modrého oceánu, vyhnout se konkurenci a zajistit si tak ziskový růst*. Přeložil Petr SOMOGYI. Praha: Management Press. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-547-6.
- MAGRETTA, Joan, 2012. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Praha: Management Press. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-251-2.
- MOLNÁR, Zdeněk, 2012. *Competitive intelligence, aneb, Jak získat konkurenční výhodu*. V Praze: Oeconomica. Odborná kniha s vědeckou redakcí. ISBN 978-80-245-1908-1.
- PROQUEST, 2020. Databáze článků ProQuest [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2020-10-12]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>

Konzultant: Mgr. Eva Vopátková

Vedoucí práce:

prof. Ing. Ivan Jáč, CSc.  
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání práce:

1. listopadu 2020

Předpokládaný termín odevzdání:

31. srpna 2022

doc. Ing. Aleš Kocourek, Ph.D.  
děkan

L.S.

prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Liberci dne 1. listopadu 2020

## Prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Jsem si vědoma toho, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti Technickou univerzitu v Liberci; v tomto případě má Technická univerzita v Liberci právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Současně čestně prohlašuji, že text elektronické podoby práce vložený do IS/STAG se shoduje s textem tištěné podoby práce.

Beru na vědomí, že má bakalářská práce bude zveřejněna Technickou univerzitou v Liberci v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů.

Jsem si vědoma následků, které podle zákona o vysokých školách mohou vyplývat z porušení tohoto prohlášení.

15. června 2022

Kristýna Bažantová

## **Anotace**

Tato bakalářská práce se zabývá aplikací metod měření konkurenceschopnosti ve společnosti Smarty.CZ, a.s., působící na trhu s chytrou elektronikou a příslušenstvím. První část práce se zaměřuje na teoretické vymezení pojmů týkajících se konkurenceschopnosti podniku a popisu jednotlivých metod pro její vyhodnocení. V druhé části je společnost Smarty.CZ, a.s. analyzována vybranými metodami pro hodnocení konkurenceschopnosti. Nejprve je provedena analýza makroprostředí za pomoci PEST analýzy a následně analýza mikroprostředí za pomoci Porterova modelu pěti sil a finanční analýzy za použití poměrových ukazatelů. Na závěr budou veškerá zjištění shrnuta ve SWOT analýze.

## **Klíčová slova**

Konkurence, konkurenceschopnost, PEST analýza, Porterův model pěti sil, SWOT analýza, finanční analýza

# **Competitiveness of a selected company**

## **Annotation**

This bachelor thesis deals with the application of methods for measuring competitiveness in the company Smarty.CZ, a.s., Operating a market of smart electronics and accessories. The first part of the thesis focuses on a theoretical definition of concepts related to the competitiveness of the company and a description of the various methods for its evaluation. In the second part, the company Smarty.CZ, a.s. is analyzed by selected methods for competitiveness assessment. First, the analysis of the macroenvironment is performed using PEST analysis and then the analysis of the microenvironment using Porter's model of five forces and financial analysis using ratios. Finally, all findings will be summarized in a SWOT analysis.

## **Key Words**

Competition, competitiveness, PEST analysis, Porter's model of five forces, SWOT analysis, financial analysis

# Obsah

<b>Seznam zkratk</b> .....	<b>11</b>
<b>Seznam tabulek</b> .....	<b>12</b>
<b>Seznam obrázků</b> .....	<b>13</b>
<b>Úvod</b> .....	<b>14</b>
<b>1. Konkurence a její typy</b> .....	<b>15</b>
1.1 Dělení konkurence podle konkurujících si subjektů.....	15
1.2 Dělení konkurence podle dokonalosti tržního prostředí.....	16
1.3 Konkurenceschopnost.....	16
1.4 Konkurenční výhoda.....	17
1.5 Konkurenční prostředí.....	18
1.6 Konkurenční strategie.....	18
1.7 Competitive intelligence.....	19
1.7.1 Zpravodajský cyklus v CI.....	19
1.8 Rudé a modré oceány.....	20
<b>2. Metody hodnocení konkurenceschopnosti</b> .....	<b>21</b>
2.1 Makrookolí.....	21
2.1.1 PEST analýza.....	21
2.2 Mikrookolí.....	22
2.2.1 Porterův model pěti sil.....	22
2.2.2 Finanční analýza.....	24
2.3 SWOT analýza.....	29
2.4 Fúze a akvizice.....	31
<b>3. Seznámení s vybranou firmou</b> .....	<b>33</b>
3.1 Identifikace vybraného podniku:.....	33
3.2 Historie firmy.....	34
3.3 Akvizice JRC a budoucnost Smarty.....	34
3.3.1 Rekonstrukce a přesun poboček.....	35
3.3.2 Nový koncept Smartybrands.....	35
3.4 Apple.....	35
3.5 Apple a univerzální konektor.....	37
<b>4. Analýza makrookolí</b> .....	<b>38</b>
4.1 PEST analýza.....	38
4.1.1 Politické faktory.....	38

4.1.2 Ekonomické faktory .....	38
4.1.3 Sociální faktory.....	40
4.1.4 Technologické faktory .....	40
<b>5. Analýza mikrookolí.....</b>	<b>42</b>
<b>5.1 Porterova analýza 5 sil .....</b>	<b>42</b>
5.1.1 Riziko vstupu potenciálních konkurentů na trh .....	42
5.1.2 Smluvní síla dodavatelů.....	42
5.1.3 Smluvní síla kupujících .....	43
5.1.4 Hrozba substitučních výrobku .....	43
5.1.5 Rivalita mezi konkurenty.....	44
<b>5.2 Finanční analýza.....</b>	<b>44</b>
5.2.1 Ukazatele rentability .....	44
5.2.2 Ukazatele likvidity.....	47
5.2.3 Ukazatele aktivity .....	48
5.2.4 Ukazatele zadluženosti .....	50
5.2.5 Čistý pracovní kapitál.....	52
<b>6. SWOT analýza.....</b>	<b>53</b>
<b>7. Zhodnocení a návrhy na zlepšení konkurenceschopnosti .....</b>	<b>56</b>
<b>Závěr.....</b>	<b>58</b>
<b>Seznam použité literatury.....</b>	<b>59</b>
<b>Seznam příloh .....</b>	<b>62</b>



## Seznam zkratek

CI	Competitive Intelligence
ČNB	Česká národní banka
OA	oběžná aktiva
EAT	čistý zisk
EBIT	zisk před úroky a zdaněním
EBT	zisk před zdaněním, hrubý zisk
VH	výsledek hospodaření
ROS	rentabilita tržeb
ROA	rentabilita celkových aktiv
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ČPK	čistý pracovní kapitál
SO	strengths and opportunities
ST	strengths and threats
WO	weaknesses and opportunities
WT	weaknesses and threats
OR	obchodní rejstřík
GDPR	obecné nařízení o ochraně osobních údajů
ČNB	Česká národní banka
HDP	hrubý domácí produkt
ČSÚ	Český statistický úřad
OA	oběžná aktiva
B2B	Business-to-Business
B2C	Business-to-Consumer
EU	Evropská unie

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Ukazatele rentability v letech 2016-2020 .....	45
Tabulka 2: Ukazatele likvidity v letech 2016-2020 .....	47
Tabulka 3: Ukazatele aktivity v letech 2016-2020.....	49
Tabulka 4: Ukazatele zadluženosti v letech 2016-2020.....	50
Tabulka 5: Čistý pracovní kapitál v letech 2016-2020 .....	52
Tabulka 6: SWOT analýza .....	54
Tabulka 7: Výsledná bilance SWOT analýzy .....	55

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Výpočet ČPK .....	29
Obrázek 2: Prognóza vývoje inflace.....	39
Obrázek 3: HDP (meziroční změny v %).....	39
Obrázek 4: Graf poprávky po čípech podle tržeb v bilionech USD.....	41
Obrázek 5: Vývoj ukazatelů aktivity .....	46
Obrázek 6: Vývoj ukazatelů likvidity.....	48
Obrázek 7: Vývoj ukazatele celkové zadluženosti .....	51

## Úvod

Cílem této bakalářské práce je zhodnotit za pomoci vhodných metod konkurenceschopnost podniku Smarty.CZ, a.s. První část práce je zaměřena na teorii. V teoretické části jsou vysvětleny pojmy k přiblížení a pochopení problematiky konkurenceschopnosti. Následně je věnována pozornost základním metodám pro hodnocení konkurenceschopnosti, kterými jsou PEST analýza, SWOT analýza, Porterova analýza pěti sil a finanční analýza za pomoci poměrových ukazatelů.

V druhé části této práce, resp. praktické části, je nejprve charakterizován vybraný podnik, od základních údajů, přes historii firmy až po současné dění a změny plánované do budoucna. Dále je krátce přiblížena partnerská společnost, jejíž produkty firma přeprodává a jež stojí za významnou částí jejich příjmů a jejich vzájemná spolupráce. Následně je provedena analýza makrookolí a mikrookolí podniku. Hlavním cílem praktické části je vyhodnocení uvedených metod a podání návrhu na možné zvýšení konkurenceschopnosti vybraného podniku. Zdroje pro data a informace do těchto analýz byly čerpány z účetních výkazů firmy a z interních informačních kanálů.

# 1. Konkurence a její typy

Pro pojem konkurence existuje velké množství definic. V širším pojetí ji lze definovat jako jakési soutěžení, či dokonce soupeření. Nutností je si však také uvědomit, že konkurence je vztah mezi alespoň dvěma subjekty, jež musí splňovat při nejmenším dva hlavní předpoklady. Prvním předpokladem je nutnost disponovat konkurenčním potenciálem, resp. být konkurenční. Načež druhým klíčovým předpokladem je zájem konkurentů o pozici na trhu. (Magretta, 2012; Míkoláš, 2005)

Obecně má konkurence mnoho typů, v základním rozdělení ji můžeme dělit dle konkurujících si subjektů, či podle dokonalosti tržního prostředí.

## 1.1 Dělení konkurence podle konkurujících si subjektů

Konkurenci lze dělit dle konkurujících si subjektů na konkurenci napříč trhem, konkurenci na straně poptávky, konkurenci na straně nabídky či mezi podniky.

**Konkurence napříč trhem** představuje konkurenci mezi poptávkou a nabídkou. Na straně nabídky, resp. na straně výrobců je klíčové prodat co největší množství s co největším ziskem a na straně poptávky je to nákup s co největší mírou uspokojení své potřeby za co nejnižší cenu.

**Konkurence na straně poptávky** je situace, kde spotřebitelé chtějí nakoupit zboží/výrobky za co nejnižší cenu na úkor ostatních spotřebitelů. Tato konkurence má za následek růst cen, z důvodu převýšení poptávky nad nabídku.

V **konkurenci na straně nabídky**, je cílem výrobce prodat co největší množství s maximalizací zisku na úkor ostatních výrobců. To ovšem ve většině případů vede k nárůstu nabídky nad poptávkou a oproti předchozí již zmiňované konkurenci, konkurenci na straně poptávky, dochází k poklesu cen zboží/výrobků.

**Konkurence mezi podniky** existuje ve dvou formách – cenové a necenové. Cenová jako nástroj při soupeření používá pohyby cen a to tak, že výrobci snižují ceny svého zboží za účelem přilákat co největší počet kupujících. Vedlejším úmyslem snížení ceny výrobce

je ohrožení konkurence a zvýšení jeho tržního podílu. V druhém případě, tedy u konkurence necenové se výrobce snaží získat zákazníka jinými způsoby. Tato konkurence je založena například na kvalitě produktů, technické úrovni, image, designu či nabídce lepších podmínek prodeje pro zákazníka. Příkladem lepších podmínek prodeje pro zákazníka mohou být záruční doba, servis, doprava zdarma i s instalací aj. Tyto dvě formy konkurence mezi podniky se v praxi běžně prolínají a doplňují. (Competition, 2016)

## 1.2 Dělení konkurence podle dokonalosti tržního prostředí

Dle dokonalosti tržního prostředí dělíme konkurenci na dokonalou a nedokonalou.

Při **dokonalé konkurenci** je existence velkého množství konkurentů napříč celým trhem – jak na straně nabídky, tak na straně poptávky. Je to jakýsi ideální stav, při němž se nehledí na značku produktů či reklamu a jediným kritériem, na základě kterého se zákazník rozhoduje, zda zboží nebo výrobek zakoupí, je jeho cena.

**Nedokonalá konkurence** nastane v případě, že trh nesplňuje již zmiňované indikátory dokonalé konkurence. Tuto konkurenci je možno definovat omezeným počtem výrobců na trhu, produkcí, jež není totožná a tím, že spotřebitel je kromě ceny ovlivněn i dalšími faktory. Existuje mnoho forem nedokonalé konkurence, mezi základní patří monopolní konkurence, monopol a oligopol. Monopolní konkurence je vyznačována zejména volným vstupem na trh a existencí jednoho diferencovaného výrobku, který má mnoho výrobců. U monopolu jsou specifické vlastnosti naopak existence pouze jednoho výrobce, který prodává výrobek celé řadě zákazníků a má tzv. výhradní postavení na trhu. Monopol i nadále vyvolává velké znepokojení, a to zejména kvůli možnosti určování si cenových podmínek a tím vznikající nerovnost. Poslední formou nedokonalé konkurence, resp. oligopolem, je situace, při které je na straně nabídky jen několik málo prodávajících, kteří mají dominantní postavení na trhu. (Mikoláš, 2005)

## 1.3 Konkurenceschopnost

Již několik dekád dochází k nepřetržitému měnění podmínek napříč odvětvími i státy. Neustále rozšiřující se výzkum a vývoj, projevy technologického pokroku, zdokonalující

se dopravní infrastruktura, která umožňuje rychlejší přepravu na vzdálenější místa, nové platformy a komunikační kanály, to vše a jiné faktory mají velký dopad na fungování ekonomického prostředí. Pokud je podnik schopný na tyto podněty reagovat, nenechat se jimi zastrašit, soužít s nimi, či je dokonce využít a u toho si zachovat svou pozici na trhu, trvale si udržet svůj díl a v porovnání čelit subjektům působícím na stejném trhu a vyrábět produkty či dodávat služby se ziskem, můžeme říct, že je konkurenceschopný.

Na konkurenceschopnost podniku obecně tvoří velký vliv jeho schopnost uspokojit potřeby zákazníků. Od toho se potom odvíjí jeho nabídka, cena, množství produkce a v neposlední řadě kvalita nabízeného zboží, či služeb. (Nenadál et al.,2011)

Obecně tato měnící se doba navádí podniky k tomu, aby svým zákazníkům nabízely neustále další přidané hodnoty a tím si udržely svou konkurenceschopnost na trhu. Tyto přidané hodnoty vytvářené pro zákazníky se pro podnik stávají konkurenční výhodou. (Magretta, 2012)

## **1.4 Konkurenční výhoda**

Konkurenční výhoda se dá pochopit jako množina faktorů, které společnosti umožňují produkovat zboží nebo služby lépe nebo levněji než soupeři. To jim umožňuje generovat více prodeje či nasazovat větší marže, než je tomu u jiných subjektů na trhu. Konkurenční výhoda se může vztahovat na širší škálu faktorů, např. na strukturu nákladů, značku, kvalitu nabízených produktů, distribuční síť, duševní vlastnictví a zákaznický přístup. Konkurenční výhoda také způsobuje, že je produkt žádanější. Nejčastěji je ale spojena s nižšími náklady, či vyššími cenami anebo obojím dohromady.

Díky různým podmínkám a silným stránkám je konkurenční výhoda firmě a jejím vlastníkům přínosem. Čím více stabilní a udržitelná je, tím těžší je pro konkurenci ji neutralizovat. Pro to, aby si podnik svou konkurenční výhodou udržel, ovšem musí být schopen hlavně díky vlivu globalizace pružně reagovat na změny a také se rychle učit. (Anderson, 2022; Nenadál et al., 2011)

## **1.5 Konkurenční prostředí**

Konkurenčním prostředím se značí místo, na kterém se střetávají konkurenti k tzv. konkurenčnímu boji. Tito konkurenti se střetávají pod vlivem mnoha vnějších faktorů za účelem dosáhnout svého cíle. (Magretta, 2012)

## **1.6 Konkurenční strategie**

Návrh konkurenční strategie tvoří součást celého plánovacího cyklu pro růst podniku a převedení jej do udržitelného růstu. Je to systematická činnost vyplývající z interakcí mezi ekonomickými a sociálními faktory na národní úrovni. Konkurenceschopnost závisí na schopnosti firmy a dalších zainteresovaných subjektů v řetězci uspokojit nakupující, využít mezery na trhu, rychle se umět přizpůsobit změnám na trhu, či je dokonce dokázat ovlivnit. Firma může zvýšit svoji schopnost konkurovat tím, že zlepší diferenciaci svého produktu, operace nebo značku. Pokud se podnik bude snažit vytvořit strategii pouze v rámci vlastních obzorů, může dosáhnout zpravidla pouze krátkodobých výsledků.

Jak již bylo zmíněno, firma má konkurenční výhodu, pokud dodá produkty za nižší cenu, nebo s lepší kvalitou, než nabízí ostatní v odvětví. Dále také, pokud je její produkt nějak výjimečný nebo charakteristický a nedá se snadno napodobit. To, jak je firma organizovaná a jak zvládá využívat své zdroje a možnosti k vytvoření jedinečných, lepších nebo levnějších produktů nebo služeb, rozhoduje o tom do jaké míry bude schopná si vytvořit konkurenční výhodu, být jedničkou v odvětví a pro své zákazníky zajistit něco, za co jim dá smysl zaplatit a vygenerovat tak pro podnik větší profit.

Konkurenční strategie neslouží pouze jako nástroj pro dosažení růstu menších firem. Neustále se zlepšující podnikatelské subjekty, které sdílí zákazníky, dávají růst celému odvětví. Napomáhají tak i větším hráčům na trhu. Pokud by jednotlivé subjekty neviděly druhé jako nepřítel, naskytly by se jim různé možnosti, například jak překonat problémy, které sdílí. Konkurenční strategie může mít krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé trvání, může také zahrnovat více trhů – lokální, regionální, mezinárodní a více produktů – méně a více kvalitních, a také obsahuje malé kroky a zvládnutelné riskování. (Marketlinks, 2020)



## 1.7 Competitive intelligence

Competitive Intelligence (dále jen CI) je poměrně mladý pojem, který může být do češtiny přeložen jako konkurenční zpravodajství. Podnikatelský subjekt s touto vlastností lze charakterizovat jako schopný získávat a aplikovat znalosti. Zdeněk Molnár vysvětluje, že úkolem competitive intelligence je „*vytvářet svými procesy znalosti potřebné pro inteligentní chování organizace*“.

Subjekt, který tuto vlastnost má, je schopen reagovat a přizpůsobovat se měnícím se situacím, podílet se na vytváření externího prostředí nebo jej ovlivňovat. Dále má schopnost hledat a nacházet jiná prostředí, kde by mohl působit a také přispívat udržitelnosti růstu větších celku, jimiž je součástí.

Existuje aktivní a pasivní rozdělení CI. Aktivním CI rozumíme kroky a činnosti k zajištění sběru a vyhodnocení dat, z nichž mohou vyplynout důležitá rozhodnutí vedení podniků, která povedou k zajištění stability nebo růstu podniku. Pasivní CI je jakási forma obrany, chránění vlastních informací a plánů, které by mohly být zneužity konkurencí. (David a David, 2017; Molnár 2012)

### 1.7.1 Zpravodajský cyklus v CI

V případě konkrétního úkolu provádění CI je první fází plánování vyhledávání informací v konkrétním směru. Často toto může probíhat formou seznamu potřebných informací. Dalším krokem je právě získávání těchto informací. Nejlepším zdrojem jsou veřejné oficiální zdroje, ale může jimi být i rádio, televize, noviny. Následuje procesování informací, tím se rozumí vložení do reportů, rozřídění. Předposledním krokem je analýza a produkce. Zde se zhodnotí a vytvoří závěr z nasbíraných dat a měla by tu být nalezena vodítka nebo odpovědi na primární otázky z plánovací fáze. Distribuce je poslední fází cyklu. V této fázi se výsledky předloží výkonným orgánům.

CI se dá **využít například v souvislosti s již zmíněnou PEST analýzou**. V rámci **politických faktorů** by se firma mohla zajímat např. o to, do jaké míry je politická situace v zemi působení stabilní, nebo také jaký mají tyto země mezinárodní politický vliv, nebo zda jsou v daných zemích sklony k liberalizaci. V otázkách **ekonomických faktorů** by měla

firmu zajímat míra inflace, daňová politika, míra zadlužení nebo jaká je monetární politika. U **sociálních faktorů** s ohledem na zákazníky by si vedení mohlo zjišťovat informace o zdravotním stavu populace, trendech v mladších generacích, jaké jsou očekávané změny životního stylu atd. **Technologické faktory** jsou pro společnost důležité, zde je třeba se ptát, jaká je úroveň výzkumu a vývoje, co za technologie využívá konkurence, nebo jaké jsou technologické trendy v odvětví. (Molnár, 2012)

## 1.8 Rudé a modré oceány

Rudý oceán je konkurenční prostředí symbolizující prostředí plné krve konkurentů. Modrý oceán je oproti tomu prostředí, kde konkurence není, nebo na ní nezáleží, či je bezvýznamná. Rudý oceán je považován za rizikový, čekají v něm problémy. Při zkoumání trhu společnost najde konkurenty, analyzuje a vytváří strategii. Firma se může vydat cestou poskytování toho, co ostatní. Pokud to dělá lépe, ohrozí ostatní, pokud to nedělá lépe, může se v lepším případě dopracovat oněch průměrných výsledků, či se vůbec neuchytí. Pokud je trh přesycen podobnými produkty, jednotlivé podnikatelské subjekty se začnou bit o klientelu různými nástroji a tím pádem se konkurenční prostředí tzv. zabarví krví těch, co prohrají. Toto, však nemusí být cesta každého. Lze se vydat do bezpečných vod modrého oceánu, a to vytvořením nového trhu a uplavit konkurenci.

Proniknutí do širšího odvětví, či na nový trh není tak snadné. Pro úspěch musí firma vědět, jak přitáhnout a využít nové příležitosti, a jak zároveň snížit rizika. S každou strategií plynou rizika, a je nutné si uvědomit, že právě modrý oceán představuje neprozkoumané, nejisté a nezmapované území. Je stále významné bojovat s konkurencí v rudém oceánu, ale aby bylo dosaženo růstu, efektivity, je nutné ale alespoň částečně v modrém oceánu pohybovat.

Přesun do nových odvětví je klíčem k vytvoření modrého oceánu. Při ohledu do minulosti si člověk uvědomí, že mnoho současných odvětví před několika lety neexistovalo, ale nyní ano. Lze předpokládat, že v průběhu následujících let stejně tak vzniknou nová, dnes ještě neexistující průmyslová odvětví. Ani odvětví, která existují několik desítek let nezůstávají pořád stejná. Z historie víme, že díky příchodům a odchodům nových subjektů, změn v legislativě, technologickým pokrokům a jiným okolnostem se odvětví pořád mění, vyvíjí a přetvářejí se. (Kim a Mauborgne, 2018)

## 2. Metody hodnocení konkurenceschopnosti

Nedílnou součástí strategické analýzy je pro podnik analýza jeho prostředí, a to jak vnější, tak vnitřní. U analýzy vnějšího prostředí je nezbytné analyzovat zvlášť mikro a makro okolí. Tyto analýzy jsou v podniku realizovány hlavně za účelem zisku informací o hrozbách/příležitostech pro daný podnik.

### 2.1 Makrookolí

Podnik má více možností, jak může provést analýzu faktorů, které na něj působí z makroekonomického hlediska. Nejvíce užívané analýzy jsou analýza SWOT a PEST. Obě tyto analýzy lze využít s použitím tzv. skupinového brainstormingu, resp. skupinového myšlení, které může být velmi často přínosnější než myšlení jednotlivce. Analýzy jsou podrobněji popsány dále.

#### 2.1.1 PEST analýza

Pest analýza je měřicím nástrojem pro hodnocení trhu nebo trhů buď v určitém časovém intervalu pro určitý produkt nebo celý podnik. Zkratka zahrnuje začáteční písmena čtyř hlavních odvětví faktorů, která podnik ovlivňují. Když tyto působící faktory podnik rozebere, prozkoumá a zhodnotí, velmi mu to pomůže v rozhodování o rozvíjení produktů, plánování marketingových kampaní nebo výzkumu atd. Zmíněné faktory jsou politické, ekonomické, sociální a technologické. (Karlíček et al., 2013)

Pod **politické faktory** lze zahrnout politické prostředí, pravidla a zákony vztahující se na podnikání a konkrétně určité odvětví, zákony o zaměstnávání, daňovou politiku nebo zákony týkající se životního prostředí.

Mezi **ekonomické faktory** spadá zkoumání makroekonomie, úroků sazby, ekonomický cyklus, kurzové hodnoty, míra inflace. Tyto faktory se týkají zejména přizpůsobování se poptávce, naceňování produktů, celkového růstu a rozvoje.

**Sociální faktory** studují demografii ve spojitosti s cílovou skupinou zákazníků. Pomáhají v určování šířky nabídky a velkou roli tu hraje sledování populace z hlediska dosaženého vzdělání, věku a jiných parametrů.

Poslední skupinou faktorů jsou **technologické**. Největší důraz se zde klade na vývoj technologií, jelikož zákazníci prahnou po inovacích, sledování, jakou rychlostí technologie zastarává, výroba prototypů a hledání potenciálu v experimentech. (Coleman, 2022; Dvořáček a Slunčík, 2012)

## 2.2 Mikrookolí

Mikrookolí se vyznačuje především tím, že je to okolí, ve kterém se samotný podnik nachází. Dalším důležitým ukazatelem mikrookolí je jakási možnost podniku do jisté míry svými vlastními aktivitami a silami toto okolí nějakým způsobem ovlivňovat. Nejčastěji se v této oblasti využívá Porterův model pěti sil.

### 2.2.1 Porterův model pěti sil

Už v osmdesátých letech minulého století tuto analýzu odvětví vymyslel známý americký ekonom Michel Porter. Tato analýza slouží především ke zjištění konkurenční pozice podniku v odvětví. Mezi další nepostradatelné zjištění z této analýzy jsou identifikace příležitostí a hrozeb, jež mohou na jednu stranu pozici daného podniku na trhu podpořit, anebo omezit. Tento model zkoumá 5 základních faktorů.

- Riziko vstupu potenciálních konkurentů na trh
- Rivalitu mezi současnými podniky
- Smluvní sílu kupujících
- Smluvní sílu dodavatelů
- Hrozba substitutů.

Podle Portera tyto faktory limitují podnik v navyšování cen a generaci vyššího zisku. Silnější konkurence tedy představuje hrozbu v podobě snižování zisku a slabší naopak příležitost dosáhnout zisku vyššího. Těchto pět sil si jako celek vyžadují pozornost

managementu a jejich zkoumání slouží k přizpůsobování nastavení ve firmě, působí na její vývoj. (Magretta, 2012)

Velké **riziko vstupu potenciálních konkurentů na trh** existuje zejména pokud platí následující body:

- Se vstupem na trh se nepojí vysoké investiční nároky
- Pokud se v odvětví již nepohybují známé značky, které by výrazně ztížily schopnost vybudovat si vlastní image nebo se vyrovnat té jejich
- Pokud podnik neoplývá množstvím vlastností nebo faktorů, které by mu zajistily ubránění si svého podílu na trhu
- Pokud se poslední vstupující subjekt na trh nesetkal s příliš tvrdou odezvou konkurentů
- V situaci, kdy odvětví roste a je tak atraktivní pro nové konkurenty a nabízí nový podíl na trhu
- Know-how, patent nebo certifikovaný a zkušený zaměstnanec není pro vstup na trh potřebný

Pokud v daném odvětví působí velké množství konkurentů, odvětví se stává nepřitažlivým. Hlavními položkami, jež udávají intenzitu existující konkurence, je např.: cena, kvalita, množství a šíře sortimentu, nebo rychlost dodání zboží. Intenzita konkurence neboli **rivalita v odvětví** je tím větší, čím:

- Pomalejší je růst v odvětví
- Podobnější z hlediska velikosti si jednotliví konkurenti jsou
- Vyspělejší je trh a nastávají v něm změny
- Větší je motivace a cíle z hlediska ambicí na podíl na trhu

Pokud existuje skutečnost, že dodavatelé mohou zvyšovat ceny či snižovat kvalitu a kvantitu dodávek, odvětví se stává nepřitažlivým. Silnou **vyjednávací sílu mají dodavatelé**, pokud platí níže zmíněné podmínky:

- Jejich výnosy z podnikání nejsou značně ovlivněny odvětvím odběratelské firmy
- Pokud není pro službu nebo produkt, který dodávají vhodná alternativa
- Pokud jsou náklady spojené se změnou dodavatele vysoké

- V případě, že nastane situace, kdy dodavatelé sami vstoupí na trh s původně dodávaným produktem a získají část zákazníků (vytvoření vertikály)

Pokud existuje skutečnost, že zákazníci mají velkou vyjednávací moc, stává se trh nepřítazlivým. **Kupující** (zákazníci) **mají velkou vyjednávací sílu** v případě, že:

- Pokud jimi pořizovaný produkt podléhá určitým standardům v odvětví, tudíž to stejné mohou pořídit i u jiné společnosti a mají dokonce sklon napomáhat soutěživosti v odvětví
- Pokud výměnou dodavatele nejsou pro zákazníky spojeny vysoké nebo dokonce nebudou žádné dodatečné náklady.
- Pokud mají zákazníci snadný přístup k jiným dodavatelům a je snadné získat o nich povědomí a dostat požadovaný produkt nebo službu.
- Pokud jsou zákazníci či odběratelé schopni si sami požadovaný produkt vyrobit (vytvoření vertikály)
- V případě, že je nákup zákazníka jeho pravidelným nákladem, může být citlivý na cenu

Existuje-li skutečnost, že produkt, který uspokojí zákazníka a je pro něj současně i výhodnější, hrozí přechod ke konkurenci. **Hrozba** existujících nebo možnost vzniku nových **substituční** je velká, jestliže:

- Náklady zákazníka na změnu dodavatele jsou malé
- Mohou substituční výrobky pomoci dosáhnout větších zisků
- Náhradní výrobek nebo služba je atraktivnější. (Molnár, 2012)

## 2.2.2 Finanční analýza

Finanční analýza je metoda, která umožňuje zhodnotit finanční hospodaření a finanční situaci podniku. Základem pro finanční analýzu jsou veřejně dostupná účetní data podniku. Zjištěné výsledky jsou významné hlavně pro vlastníky, ale i další uživatele, kterými mohou být banky, dodavatelé, odběratelé apod.

Metody finanční analýzy je možno rozdělit na absolutní a relativní, kdy absolutní využívají absolutních ukazatelů a dochází k analyzování přímo položek účetních výkazů a relativní využívají relevantní ukazatele vycházející ze vztahu dvou různých položek a jejich číselných

hodnot. Do **absolutních ukazatelů** zahrnujeme stavové a tokové ukazatele. Tyto ukazatele jsou dostupné v účetních výkazech. Stavové ukazatele jsou dostupné v účetní rozvaze. Jsou to hodnoty aktiv a pasiv a vykazují se k určitému datu. Ukazatele tokové se nacházejí ve výkazu zisků a ztrát a cash flow. Tokové ukazatele jsou zaznamenávány v intervalu nějakého období a pomocí jich zkoumáme změnu za toto období.

**Relativní ukazatele** představují vztah různých absolutních ukazatelů. Pro nás nejvýznamnější jsou ukazatele poměrové, které představují podíl dvou absolutních ukazatelů a rozdílové, jejichž výsledek dostaneme rozdílem dvou absolutních ukazatelů a patří mezi ně např. výpočet čistého pracovního kapitálu. (Kalouda, 2017; Růžičková, 2019)

### **Ukazatele rentability**

Pomocí rentability neboli výnosnosti vloženého kapitálu lze zjistit, jak moc je podnik schopen tvořit nové zdroje neboli generovat zisk pomocí investování kapitálu. Zdroji pro zjištění rentability jsou účetní výkazy, tedy absolutní ukazatele, které jsou v nich uvedeny. Těmito výkazy je myšlena rozvaha a výkaz zisků a ztrát. S ohledem plynutí účetních období je žádoucí, aby tyto ukazatele měly rostoucí charakter. K výpočtu rentability byly použity dva absolutní ukazatele. První touto hodnotou je EBIT (zisk před odečtením úroků a daní), je to vlastně provozní výsledek hospodaření. Je používán, jelikož zjišťování rentability firmy je využíváno pro srovnávání se s ostatními podnikatelskými subjekty, jež mají každý jinak nastavenou úrokovou míru, tudíž by výsledky mohly být zkreslené. Dalším absolutním ukazatelem je EAT, tedy zisk po zdanění nebo čistý zisk, ve výkazu zisků a ztrát uveden jako výsledek hospodaření za běžné účetní období. (Růžičková, 2019)

Rentabilita je důležitý finanční ukazatel a také kritérium pro hodnocení konkurenceschopnosti. Značí schopnost firmy generovat zisk tím, že investuje určitý kapitál. Rentabilita hodnotí poměr mezi finančními prostředky získanými díky aktivitám, které firma podnikla se svými stávajícími. Její procentuální hodnota se vypočítá jako poměr.

**Rentabilita tržeb** (Return of sales/ROS) udává, kolik korun zisku vygeneruje podnik z jedné koruny tržeb, nebo také schopnost proměnit zásoby na peníze. Rentabilita tržeb byla spočítána podílem čistého zisku (EAT a tržeb). Tento údaj je uveden v procentech. (Scholleová, 2017)

$$ROS = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}} \quad (1)$$

**Rentabilita aktiv** (Return of assets/ROA) je hodnotou vypovídající o celkové efektivnosti firmy, o její výdělečné schopnosti nebo o její produkční síle: Je také možné z něj vycházet při hodnocení efektivnosti pracovníků na vedoucích pozicích. Udává, kolik peněz zisku před úroky a zdaněním přinesou celková aktiva podniku. Vypočítá se podílem zisku před zdaněním a úroky a celkovými aktivy firmy. Nebere se zřetel na to, jakým způsobem byla financována. (Hrdý a Krechovská, 2013)

$$ROA = \frac{\text{EBIT}}{\text{aktiva celkem}} \quad (2)$$

**Rentabilita vlastního kapitálu** (Return of equity/ROE) je ukazatel důležitý pro investory a vlastníky. Vypočítá se podílem čistého zisku vlastním kapitálem a ukáže, kolik korun čistého zisku podnik vygeneruje z jedné koruny vlastního kapitálu. Doporučuje se sledovat tento ukazatel spíše v dlouhodobějším hledisku, jelikož v jednotlivých obdobích může docházet k výkyvům. (Moneta money bank, 2022; Scholleová, 2017)

$$ROE = \frac{\text{EAT}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (3)$$

### **Ukazatele likvidita**

Ukazatele likvidity vypoví, jestli je podnik okamžitě schopen splatit své závazky, pokud by náhle nastal konec jejich splatnosti. Zkoumána bude běžná, okamžitá a pohotová likvidita.

Běžná likvidita udává, kolikrát oběžná aktiva pokryjí krátkodobé závazky podniku, tedy zda firma dokáže svá oběžná aktiva proměnit na peníze a z nich uhradit krátkodobé závazky. Doporučená hodnota pro likviditu běžnou se pohybuje mezi 1,8 až 2,5. (Růžičková, 2019; Scholleová, 2017)

$$\text{běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (4)$$



Pohotová likvidita z výpočtu oproti běžné likviditě vylučuje zásoby a případně dl. pohledávky, tj. nejméně likvidní část. Doporučená hodnota pro likviditu pohotovou je mezi 1 až 1,5. (Scholleová, 2017)

$$\text{pohotová likvidita} = \frac{\text{krátkodobý fin.majetek} + \text{krátkodobé pohl.}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (5)$$

Okamžitá likvidita vyjadřuje, zda je firma schopna okamžitě splatit své dluhy pomocí krátkodobého finančního majetku. Mezi finanční majetek se řadí nejen peníze (BÚ, hotovost), ale i krátkodobé cenné papíry podniku. Doporučená hodnota pro okamžitou likviditu je mezi 0,2 až 0,5. (Scholleová, 2017)

$$\text{okamžitá likvidita} = \frac{\text{krátkodobý fin.majetek.}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (6)$$

Pokud je likvidita vyšší, než jsou její doporučené hodnoty, znamená to, že na sebe pojí prostředky s malým nebo dokonce žádným výnosem, které nemohou být investovány. Tato skutečnost vede v konečné fázi ke snížení rentability společnosti. Na druhou stranu, pokud je výsledná likvidita nižší, než jsou její doporučené hodnoty, může být pro podnik zdrojem problémů a může znamenat pro podnik nedostatek finančních prostředků či zásob. (Hrdý a Krechovská, 2013; Scholleová, 2017)

### **Ukazatele aktivity**

Ukazateli aktivity měří podnik schopnost využívat své zdroje. Mezi ukazatele aktivity řadíme ukazatele počty obrátů a doby obrátů.

Obrat aktiv podniku říká, kolikrát se celková aktiva v podniku obrátí za rok. Doporučená hodnota obratu aktiv se pohybuje na minimální úrovni 1. (Scholleová, 2017)

$$\text{obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}} \quad (7)$$

Doba obratu aktiv podniku říká, kolik dní jsou jeho oběžná aktiva vázána v podobě zásob (kolik dní trvá jejich obrátka).

$$Doba\ obratu\ zásob = \frac{\text{celkové zásoby}}{\text{tržby}/360} \quad (8)$$

Do ukazatelů aktivity můžeme řadit i další ukazatele, které se počítají obdobným způsobem. Příkladem může být obrat zásoby, doba obratu pohledávek aj. (Růžičková, 2019)

### Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti podniku slouží k hodnocení finanční stability. Všechny ukazatele sem spadající říkají, v jaké míře jsou aktiva společnosti financována cizími zdroji. Obecné pravidlo je v tomto případě takové, že podnik by měl používat cizí kapitál pouze v situacích, kdy je výnosnost celkového kapitálu vyšší, než jsou náklady na tento kapitál. Mezi základní ukazatele zadluženosti patří celková zadluženost, a úrokové krytí.

Celková zadluženost je poměrem celkových dluhů ku celkovým aktivům. A čím vyšší je jeho výsledná hodnota, tím vyšší je celková zadluženost podniku, což samozřejmě znamená vyšší riziko pro věřitele. (Hrdý a Krechovská, 2013; Růžičková, 2019)

$$Celková\ zadluženost = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (9)$$

Úrokové krytí je dalším ukazatelem spadajícím do ukazatelů zadluženosti podniku. Tento ukazatel pak o podniku vyjadřuje to, jak je schopen splácet úroky. Vypočítá se jako poměr EBIT ku nákladovým úrokům. (Růžičková, 2019)

$$Úrokové\ krytí = \frac{\text{EBIT}}{\text{nákladové úroky}} \quad (10)$$

Dalším významným ukazatelem, který můžeme použít ve finanční analýze podniku je ukazatel **čistého pracovního kapitálu**. Čistý pracovní kapitál (Provozní kapitál) je často zkoumaný rozdílový ukazatel. Jeho hodnotu získáme odečtením krátkodobých závazků od oběžných aktiv. Charakterizovat jej je možné také jako sumu oběžných aktiv, která jsou financována pomocí dlouhodobých zdrojů. Mezi dlouhodobé zdroje řadíme vlastní kapitál firmy, závazky. Tento ukazatel je stěžejní mimo jiné i pro externí subjekty, jako například

výše uvedené banky, jelikož se z něj dá vyčíst solventnost firmy, jejíž pravděpodobnost roste úměrně s větším čistým pracovním kapitálem. Pokud výsledkem je negativní hodnota, znamená to, že podnik má dluh, který není krytý. Pro lepší představu je ČPK graficky znázorněn v rozvaze podniku, viz následující obrázek. (Sedláček, 2001)



Obrázek 1: Výpočet ČPK  
Zdroj: vlastní zpracování

### 2.3 SWOT analýza

Swot analýza je oblíbeným nástrojem k tvorbě strategie v podnikání. Akronym se skládá z anglických slov strengths, weaknesses, opportunities a threats, tedy silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Je to moderní pomůcka využívána napříč průmyslem, obchodem ale i dobrovolnickými organizacemi. Mezi výhody využití swot analýzy patří to, že je snadno porozumitelná, je multifunkční – dá se použít jak na individuální subjekt, tak při zkoumání týmu nebo celé divize. Může se zpracovat povrchově na základní problém nebo do hloubky pro složité nelehké úkoly a dá se snadno prezentovat. (Dvořáček a Slunčík, 2012)

Swot analýza samotná ale strategii přímo neprozradí, maximálně k ní nasměruje. Z jejího obsahu je pak nutné vyvodit směřodonné informace, zhodnotit výsledky a správně se rozhodnout. Je to nástroj a je jen tak dobrý jako ten, kdo ho používá.

Klíčové slovo pro swot analýzu je faktor. Faktorem se rozumí příslušný údaj nebo informace a je uváděn do kvadrantů. SWOT analýza má čtyři pole, dvě řady a dva sloupce. V řadách se obecně vyobrazují vnitřní a vnější faktory, ve sloupcích pak pomocné a ubližující faktory. Vnitřní faktory analyzované ve SWOT jsou ty, které organizace může ovlivnit (silné a slabé stránky) a vnější jsou ty, které může ovlivnit jen velmi málo (hrozby, příležitosti). Dále tu figurují v prvním sloupci nápomocné faktory (příležitosti a silné stránky) a v druhém pak také ubližující faktory (hrozby a slabé stránky). Při zpracovávání SWOT analýzy graficky je důležité přesně vyhranit osy, které kvadranty rozdělují, aby informaci vkládány do kvadrantů byly jasně a bezchybně rozřazeny. (Sarsby, 2016)

Silné stránky jsou pomocné a vnitřní faktory, které podniku pomohou ustát hrozbu a využít příležitost. Slabé stránky jsou také vnitřním faktorem, ale ubližujícím a je pro ně charakteristické, že kvůli nim nelze využít příležitosti, či firmu dělají zranitelnou v případě hrozeb. Příležitosti jsou vnější pomocné faktory a mohou být hmotné i nehmotné stejně jako hrozby, ty jsou ale negativním faktorem. (Molnár, 2012)

Po sestavení SWOT analýzy je na řadě tvorba strategie. Dle Portera existují generické strategie. Prvním typem je **ofenzivní strategie využití** neboli SO, tedy spojení silných stránek a příležitostí. Pomocí využití silných stránek se dokáže podnik chopit příležitostí agresivní cestou. Pomocí této strategie podnik stvoří svou vizi a své strategické cíle. Druhým typem je **neutrálně ofenzivní strategie** a jde o spojení hrozeb a silných stránek neboli strategie ST. Toho dosáhne využitím svých silných stránek k obraně před vznikajícími hrozbami. Podmínkou úspěchu využití této strategie je ofenzivní jednání při vymaňování se z vlivu hrozeb. Následující strategií je **strategie neutrálně defensivní**, strategie hledání, kde se zkoumají slabé stránky a příležitosti. Jedná se tedy o strategii WO. Zde je cílem zbavit se slabých stránek využitím naskytnutých příležitostí. Jedná se o situaci, kdy nelze kvůli vlastním slabým stránkám využívat příležitosti. Poslední je **defensivní strategie vyhýbání**. V této strategii jde o slabé stránky a hrozby. Je to tedy strategie WT. Krátce trvající situace, kdy se kvůli slabým stránkám podnik není schopen bránit hrozbám a je nezbytné podniknout kroky, aby mohl dále existovat. (Molnár, 2012; Sarsby, 2016)

## 2.4 Fúze a akvizice

Jednou z často úspěšných strategií je **spojení dvou podniků** pomocí fúzí nebo akvizice. Fúze i akvizice znamenají spojení podniků za účelem dosažení synergie. Synergie je stav, kdy spolupráce dvou subjektů vede k větším, lepším nebo rychlejším výsledkům, než kdyby se oba subjekty snažily samostatně. Fúze nastane v případě, že se spojí dva velikostně přibližně stejné podniky a vytvoří jednotný podnik. O akvizici se dá mluvit, když větší firma koupí a přebere menší podnik. Fúze je zpravidla žádaná oběma subjekty, kdežto akvizice má spíše nepřátelský charakter. (Hill a Hult, 2017; Smrčka, 2013)

Existují 3 typy fúzí a akvizic, a to vertikální, horizontální a konglomerátní (sdružené). **Horizontální fúze** probíhají mezi firmami, které nabízejí stejné produkty, při uskutečňování horizontální fúze hrozí potýkání se s anti-monopolním úřadem – tyto úřady hlídají konkurenční prostředí trhů. **Vertikální fúze** je typická pro podniky s nesouřadným postavením – prodávající a kupující (např.: jedna firma je dodavatelem druhé). U **sdružené fúze** nejsou podniky ani souřadné, ani podřadné – může jít o sloučení dvou společností působících ve zcela jiném trhu.

Horizontální spojení jsou zpravidla nejčastější – cca jedna třetina všech fúzí či akvizic. Vertikální jsou potom na druhém místě a sdružené operace na posledním, co se týče četnosti. Existuje **mnoho důvodů**, proč se podnik uchýlí ke spojení s jiným. Z tohoto spojení totiž plyne mnoho benefitů, mezi ty hlavní patří:

- Úspory z rozsahu
- Lepší využití výrobní kapacity
- Vidina udržení si pozice na trhu, její rozšíření
- Odstranění konkurence
- Zaběhlá společnost si tímto zvýší atraktivitu
- Implementace nových nápadů (převzetí know-how)
- Získání nových technologií
- Vyrovnání sezónních výkyvů v prodeji
- Lepší využití prodejní síly
- Přístup k novým dodavatelům, odběratelům, zákazníkům i investorům

Bohužel se může stát, že se fúze či akvizice nevydaří. Je proto důležité proces nepodceňovat. A vyvarovat se různým úskalím. Důvody, proč **sloučení nevyjdou** mohou být následující:

- Přílišná rozdílnost obou podniků
- Cíl sloučení se na obou stranách liší
- Nedostatečná informovanost
- Právní nepřipravenost
- Nedostatečná iniciativa
- Potíže při integraci dvou firemních kultur
- Akvizice je příliš velká
- Zásahy vlády, antimonopolního úřadu. (Smrčka, 2013)

### 3. Seznámení s vybranou firmou

#### 3.1 Identifikace vybraného podniku:

<b>Název společnosti:</b>	Smarty CZ, a.s.
<b>IČO:</b>	24228991
<b>DIČO:</b>	CZ24228991
<b>Sídlo společnosti:</b>	Olivova 2096/4, Nové Město, 110 00 Praha
<b>Právní forma:</b>	Akciová společnost

#### Předmět podnikání dle výpisu z OR:

- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- poskytování nebo zprostředkování spotřebitelského úvěru
- výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení

Firma Smarty je akciová společnost, jejíž předmět činnosti je zejména prodej chytré elektroniky. Přesný výčet činností je následovný: výroba elektronických součástek, výroba komunikačních zařízení, výroba ostatních elektrických zařízení, opravy elektrických zařízení, zprostředkování velkoobchodu a velkoobchod v zastoupení, nespécializovaný velkoobchod, maloobchod, kromě motorových vozidel, maloobchod s použitým zbožím v prodejnách, ostatní poskytování úvěrů. Firma funguje hlavně jako e-shop, ale zahrnuje 2 kamenné prodejny. Založena byla v březnu roku 2012 a jejím předsedou je Ing. Petr Syrůček. V představenstvu figurují kromě pana Syrůčka další 4 členové. Základní kapitál tvořil pět milionů českých korun a je již splacen v celé výši. Firma má sídlo a centrální budovu v Praze, se svými dvěma kamennými obchody a dále disponuje desíti pobočkami v Čechách v rámci dceřinné společnosti iWant. Pobočky se nachází v Praze, Liberci, Pardubicích, Českých Budějovicích, Jihlavě, Plzni a Karlových Varech. Firmu tvoří cca. přes 400 zaměstnanců. Z čehož zhruba polovina figuruje na pobočkách iWant a JRC a zbytek

pracuje v centrální budově a zařizuje hladký průběh chodu prodejen. Smarty má své účetní oddělení, marketinkové, logistické, IT, personální, oddělení B2C i B2B. (interní databáze společnosti Smarty.CZ, a.s.)

### **3.2 Historie firmy**

Firma vznikla 20.3.2012 jako akciová společnost a jako první provozovala pražskou pobočku HTC Brand store a také otevřela na podzim roku 2012 dvě pobočky iWant Apple Premium Reseller v Plzni a Českých Budějovicích a celkem měla v prvním roce 26 zaměstnanců. V roce 2013 pak došlo k otevření další dvě značkové prodejny Apple v Karlových Varech a na Praze 9 v Letňanech a v tomto roce evidovala 35 zaměstnanců. V roce 2014 vystřídal HTC Brand Store první kamenný Smarty Store, jež byl do roku 2021 jediným, než se přidal Smarty Store na Zličíně. Také vznikla pobočka iWant na Můstku v Praze 1. V roce 2014 přibylo dalších deset zaměstnanců, celkem tedy 45 zaměstnanců. Až do května 2015 byl hlavním akcionářem Kiboon Mobile, a.s. kdy byl přejmenován na Smarty Finance, a.s. V roce 2015 také vznikla iWant pobočka v Pardubicích a celkový počet zaměstnanců se rozrostl na 62. V roce 2016 došlo k otevření iWant pobočky v Liberci v OC Nisa a také je plánována rekonstrukce pobočky iWant Můstek z důvodu změny majitele objektu. V tomto roce společnost udává počet zaměstnanců 61. Dále byl vystavěn iWant v Jihlavě a na Novém Smíchově a v roce 2017 byl stav zaměstnanců 87. V dubnu roku 2017 byl také rozběhnut autorizovaný servis Apple. (zpráva auditora)

### **3.3 Akvizice JRC a budoucnost Smarty**

V červenci 2021 firma Smarty oznámila koupi sítě JRC. JRC je maloobchodní síť zhruba třiceti kamenných prodejen, jejíž tématem jsou počítačové hry, konzole, oblečení, předměty, plakáty s herními motivy, nebo i deskové hry. Prodej potvrdil samotný majitel Michal Šnabr a jedním z podstatných důvodů je dopad koronavirové krize na chod prodejen, které byly kvůli opatřením dlouho zavřeny. Spojení firem má spíše akviziční charakter. Dle Rudolfa Konečného – obchodního ředitele firmy Smarty CZ, a.s. firma za loňský rok dosáhla obrátu kolem 2,5 miliardy korun českých. Tímto nákupem si podstatně rozšíří své produktové portfolio. JRC oproti Smarty dosahovala v minulosti na tržbách kolem půl miliardy korun.



Existuje také střední míra hrozby s možností těchto distributorů vstoupit přímo na trh kde působí Smarty.CZ. V takovém případě by stačilo jen zřízení e-shopu pro koncové zákazníky, což by ale s sebou jistě neslo veliké zvýšení nákladů na zvýšení počtu zaměstnanců, provoz tohoto obchodu nebo e-shopu, vzdělání a zřízení s tím souvisejících oddělení. (Lukáč, 2001)

### **3.3.1 Rekonstrukce a přesun poboček**

Firma Smarty se rozrůstá, jak kapacitně (zaměstnanci), tak i pomocí akvizice, otevírání nových poboček a rekonstrukcí těch stávajících. Dokončena již byla rekonstrukce pobočky iWant v Olympia Plzeň, jejíž znovuotevření proběhlo dne 18.3.2022, přesně na den představení nových produktů Apple. Prodejna byla kompletně přestavěna, tudíž je teď modernější a vzdušnější. Podobná rekonstrukce brzy čeká i libereckou pobočku iWant. Významnou změnou bude otevření pobočky iWant v Brně na náměstí Svobody, bude to první pobočka iWant nacházející se na Moravě. A také pobočka na Můstku nacházející se v paláci Ara bude přesunuta na Václavské náměstí do paláce Koruna, takže zaujme strategičtější polohu. (interní databáze společnosti Smarty.CZ, a.s.)

### **3.3.2 Nový koncept Smartybrands**

Díky nově vzniklému konceptu Smartybrands, jež vznikl spojením Smarty.CZ a JRC, se firma rozrostla o již dříve zmíněných cca 30 kamenných obchodů JRC, jež se ale staly i výdejnou pro e-shop Smarty. Dále se chystá otevření mnoha Smarty prodejen, tzv. Smarty.CZ, jež budou spojením chytrého a herního světa. Bude to napůl kamenná prodejna Smarty a JRC, kde si budou zákazníci moci prohlédnout i vyzkoušet chytrou elektroniku i herní konzole a s nimi související příslušenství. První takováto prodejna bude otevřena v Praze v Europarku a další na Arkádách Pankrác. (interní databáze společnosti Smarty.CZ, a.s.)

## **3.4 Apple**

Společnost Apple, založená v roce 196 v Kalifornii navrhuje, vyrábí a po celém světě prodává chytré mobilní telefony, osobní počítače, tablety, různé chytré přístroje určené

k nošení na těle, chytrá zařízení pro domácnost a také poskytuje spousty služeb s tím spojené. Výrobky Apple nesou konkrétní názvy iPhone – chytrý mobilní telefon, který pohání jeho vlastní operační systém iOS, iMac, Mac či Macbook, které běží na operačním systému macOS a také iPad – tablet, pro který existuje iPadOS, Apple Watch – chytré hodinky s WatchOS. iPhone nabízí nespočet benefitů pro svého majitele, počínaje perfektním softwarem s unikátními aplikacemi. Kromě telefonování se vyznačuje skvělými fotoaparáty, komponenty, které zajišťují jeho ladný provoz, umožňují hraní her, a také poskytují velkou míru zabezpečení. Řada počítačů Mac, mezi které patří přenosný notebook MacBook, stolní iMac a samotný počítač Mac, jsou známy pro svou kvalitu, rychlost a využití pro studenty, do domácností, na běžné pracovní potřeby i náročné potřeby, například pro účely nahrávacích studií. Chytré hodinky Apple Watch nabízí kromě ukazování času také možnost ovládání určitých aplikací v telefonu, volání, měření tepu, kyslíku v krvi a další. iPad může být využit pro cokoli – přehrávání videí a filmů, tvorbu umění, hraní her, psaní, focení i natáčení atd. Apple také nabízí AirPods – chytrá bezdrátová sluchátka, která se vyznačují snadným spuštěním a vysokou kvalitou přehrávaného zvuku. Pro domácnost Apple nabízí svoji Apple TV, chytrý set-top box se zabudovanými aplikacemi, a možností přehrávat videa v té nejvyšší kvalitě a homepod – excelentní chytrý domácí reproduktor ovladatelný hlasem, jako většina produktů Apple, za využití virtuálního pomocníka Siri. Velkou výhodou je fakt, že všechna zařízení fungují ještě lépe spolu. Kromě svých zařízení Apple nabízí také produkty třetích stran. Kromě těchto fyzických produktů také Apple svým zákazníkům nabízí servis, digitální obsah, finanční služby, cloudové úložiště, různé formy rozšiřujících záruk a vzdělání.

Jelikož Apple nemůže pokrýt veškerou svoji klientelu skrze své kamenné obchody, spojuje se s významnými maloobchody a uděluje jim oficiální povolení prodávat Apple produkty. Tyto prodejny se pak mohou nazývat autorizovaným prodejcem Apple. V rámci tohoto projektu nastavuje Apple kapacitu autorizovaných prodejen v určité lokaci, u zaměstnanců vyžaduje absolvování poskytnutými kurzy a splnění certifikací, určuje estetický vzhled prodejny i rozmístění produktů na prodejnách, dodává jim produkty ještě před začátkem prodeje a udává, které produkty v daném místě mohou prodávat. Umožňuje také provozovat autorizovaný servis Apple.

Pro Autorizovaný servis Apple, společnost Apple zajišťuje kromě kurzů a certifikací také nástroje na opravy, licence na softwary sloužící k opravě Apple zařízení včetně

diagnostických konzolí, originální díly, možnost uplatňování záruky a v neposlední řadě umožňuje přímou komunikaci s technickou podporou Apple. Autorizovaní prodejci jsou pro prodejní strategii Applu nezbytní a tvoří značnou část prodeje.

Mezi autorizované prodejny Apple v České republice patří: iWant, Alza, CZC, Datart, Euronics, Mobil pohotovost, iStyle, iStores, 24U a Electro World. Mezi autorizované servisy Apple v ČR patří: iWant, iStyle, Český servis, iOpravna, ITS akciová společnost, VSP Data, a.s, Westech CZ, s.r.o, SWISS CZ, s.r.o, iStores. (interní databáze společnosti Smarty.CZ, a.s.)

### **3.5 Apple a univerzální konektor**

Již velice dlouho Apple své iPhony nabíjí pomocí tzv. lightning konektoru. Jedná se o datový kabel, tudíž dokáže nabíjet, ale i přenášet informace. Tento kabel je kompatibilní pouze s výrobky Apple. Nedávné nařízení EU však určuje, že k mobilům i další elektronice má být vyráběn jednotný adaptér, a to usb-c. V tomto Apple nemá na výběr a bude muset začít ke všem svým zařízením dodávat usb-c. Pro Apple to ale není úplná novinka, již nějakou dobu nabíjí pomocí usb-c macbooky a některé ipady iPady. Apple ale i tak argumentoval, že toto nařízení bude mít za následek velké množství elektronického odpadu. Jenomže pravdou je, že Apple přijde o zisk. Uživatelé jsou spokojeni ale zároveň i zklamáni, jelikož lightning konektor byl vždy s iPhony spojený. (Booth, 2022)

## **4. Analýza makrookolí**

Analýza makroprostředí bude provedena za pomoci PEST analýzy, díky které lze odhalit faktory mající vliv na společnost Smarty.CZ, a.s.,

### **4.1 PEST analýza**

Pomocí PEST analýzy vztažené na podnik Smarty.CZ je možné poukázat na současné nebo možné hrozby nebo příležitosti, se kterými by se firma mohla potýkat. Proto se práce bude v následujících podkapitolách věnovat čtyřem hlavním faktorům, jež ji ovlivňují.

#### **4.1.1 Politické faktory**

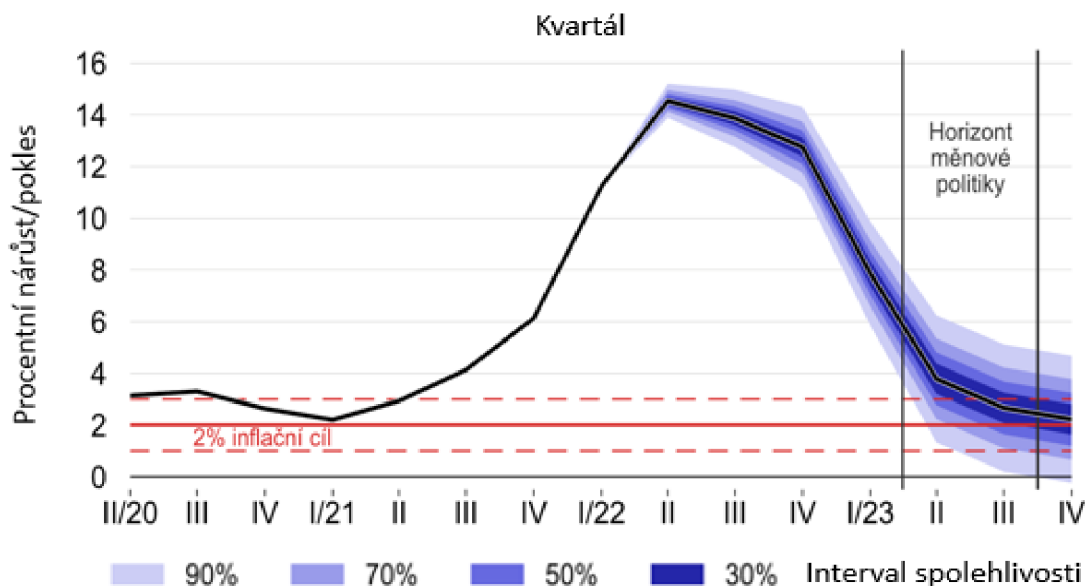
Jelikož je firma akciovou společností, podléhá zákonům platným v České republice a teď již i slovenským zákonům. Podléhá také platné daňové legislativě. Zároveň je povinna dodržovat nařízení Evropské unie, jelikož Česká republika i Slovensko jsou jejími členy. Je povinna na svém webu uvést obchodní podmínky, které platí pro prodávajícího a kupujícího a sama je dodržovat. V případě nedodržení obchodních podmínek, porušení zákona o obchodních korporacích, GDPR nebo rámcových smluv, které sestavuje pro své firemních zákazníky, mohou z toho vyplynout sankce.

Česká republika je členem EU, což přináší pro podnikatele celou řadu výhod. Jednou z nich je volný pohyb osob, zboží, služeb a také kapitálu napříč zeměmi EU. To pro podnik přináší příležitost rozšířit své podnikání do jiného členského státu EU.

#### **4.1.2 Ekonomické faktory**

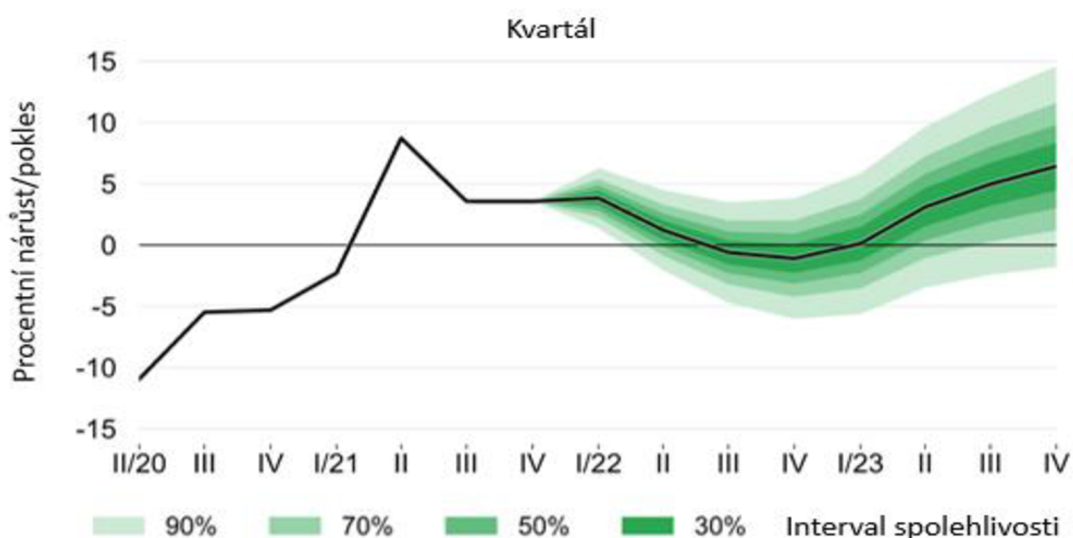
Společnost může ovlivňovat současná míra inflace s rostoucí tendencí. Na následujícím obrázku je zobrazena prognóza na vývoj inflace dle zdrojů ČNB. Z grafu lze vyčíst, že na konci roku 2020 se inflace pohybovala okolo hodnoty 3 %. S nástupem roku 2021 se prudce zvedala a zhruba do poloviny tohoto roku by měla inflace stále stoupat až k celkovým 15 %, nicméně zhruba od poloviny je přepokládán pokles a ke konci roku 2022 by měla dosahovat zhruba poloviny předešlé hodnoty. Na začátku roku 2023

by se již měla ustálit v inflačním cíli, který je stanovený na rozmezí 2 %. Prognóza je tedy přívětivá.



Obrázek 2: Prognóza vývoje inflace  
Zdroj: ČNB

Další důležitou položkou je HDP, který má vliv na spotřebu domácností. Na obrázku č. 3 je vyobrazen vývoj a prognóza vývoje HDP v procentech od druhé poloviny roku 2020 až po konec roku 2023. Do příštího roku se předpokládá pokles růstu HDP, a to mimo jiné kvůli poklesu spotřebě domácností, což není pro společnost příznivé.



Obrázek 3: HDP (meziroční změny v %)  
Zdroj: ČNB

Dalším důležitým ukazatelem je míra nezaměstnanosti, která v posledních měsících napříč kraji stoupá a také příliv cizinců na naše území. Tento fakt může být pro společnost Smarty.CZ pozitivní, jelikož se na trhu práce může nacházet větší počet potenciálních zaměstnanců.

#### **4.1.3 Sociální faktory**

Dle ČSÚ v roce 2012 z celkových 10,52 milionů obyvatel tvořilo největší část, tedy 63,3 % lidí ve věku 15-64 let. Starší skupina, 65 let a více, tvořila pak jen pětinu, konkrétně 20,6 % a lidé do 15 let tvořily jen 16,1 % obyvatelstva.

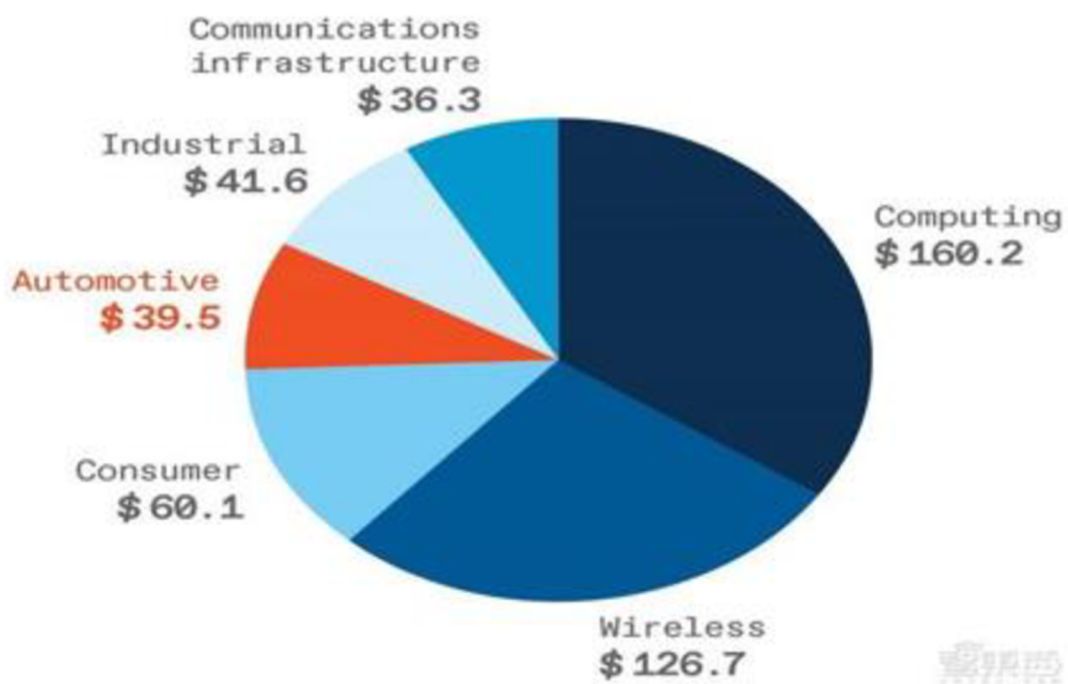
ČSÚ také uvádí procentuální hodnoty dosaženého vzdělání v Česku. V roce 2021 tvořily celkovou část 12,5 % osoby s dosaženým základním, či nedokončeným vzděláním. Dokončené střední vzdělání bez maturity či vyučeno bez maturity bylo 31 % obyvatel. Úplného středního vzdělání s maturitou a vyššího odborného dosáhlo 32,5 % osob. 17,6 % tvořily osoby s vysokoškolským vzděláním. 0,6 % tvořily lidé bez jakéhokoliv vzdělání a u zbylé části nebyly tyto informace zjištěny.

#### **4.1.4 Technologické faktory**

Firma se zabývá přeprodejem chytré elektroniky. Na vývoji technologií je tedy velice závislá. V odvětví firmy však dochází stále k růstu a pokroku ve výzkumu a vývoji. Výrobci, jejichž produkty firma prodává, zejména Apple, každoročně přichází s novými řadami svých zařízení. Jedná se o např. odolnější zařízení, nové funkce, kvalitnější fotoaparáty, ekosystém Apple, jež způsobuje chuť zákazníků pořizovat další dodatečná zařízení.

Možná hrozba ale nastává například v nedostatku čipů, kterým jsou výrobci zařízení ovlivněni. Z důvodu koronavirové krize byly zavřeny výrobní fabriky čipů nacházející se v Asii, což zapříčinilo celosvětový nedostatek. Dle spektrum.ieee.org v době uzavření velkých závodů např. automobilový průmysl poptávku po čipech sice snížil, ale z důvodu přechodu do on-line světa a potřebě zařízení k tomu určená, např. notebooky a zavádění 5G poptávané množství vzrostlo. Na obrázku č. 4 je vyobrazen podíl odvětví na poptávaném

množství dle příjmu. Graf ukazuje, že největší objem příjmů tvoří právě odvětví výpočetní techniky.



Obrázek 4: Graf poptávky po čipech podle tržeb v bilionech USD  
Zdroj: spektrum.ieee.org

## **5. Analýza mikrookolí**

Analýza mikroprostředí bude provedena za pomoci Porterova modelu pěti sil a finanční analýzy za použití poměrových ukazatelů. Veškerá zjištění budou následně shrnuta v analýze SWOT.

### **5.1 Porterova analýza 5 sil**

V následující kapitole budou Porterův model pěti sil aplikován na situaci firmy Smarty.CZ. V každé z pěti sil budou zmíněny faktory související s podnikáním firmy Smarty.CZ ovlivňující její pozici na trhu.

#### **5.1.1 Riziko vstupu potenciálních konkurentů na trh**

Trh, na kterém figuruje firma Smarty.cz se dá pro nového potenciálního konkurenta hodnotit jako finančně náročný. Se založením značkové prodejny se pojí vysoké nároky na její provoz, na zařízení, strategické umístění, vzdělání a certifikační kurzy zaměstnanců. Například úvodní školení servisního technika stojí firmu přes 100 tis. Kč. Také nákup zásob vzhledem k ceně jednotlivých výrobků je finančně náročný, jelikož se jedná o relativně drahé produkty a při nízkém rozpočtu na pořízení zboží by mohlo dojít k nedostatečnému množství zásob a s tím spojené delší dodací lhůty. Firma Smarty i její konkurence využívají velký vliv svého marketingu, například využitím influencer marketingu, a tak by pro nový subjekt bylo náročné vyrovnat se již existujícímu povědomí o těchto jménech. Trh je sice atraktivní zejména z hlediska růstu v odvětví, ale pro vstup na něj, by bylo třeba mít know-how, zkušenosti v oblasti prodeje i certifikace. Riziko vstupu nových konkurentů tudíž není vysoké.

#### **5.1.2 Smluvní síla dodavatelů**

Hlavními dodavatelem hardwaru firmě Smarty.CZ je AT computers a.s. a Apcom Czech, s.r.o. Je to autorizovaný distributor Apple produktů, jež nabízí partnerství firmám zprostředkovávající prodej koncovým zákazníkům. Takovýchto distributorů v Česku mnoho



není, jmenovitě například Czech data systems, s.r.o. Dá se tedy domnívat, že pokud není mnoho autorizovaných distributorů na trhu s originálními produkty Apple, mají dodavatelé v tomto případě spíše větší smluvní sílu. Co se týče příslušenství k telefonům, počítačům, tabletům, hodinkám a jiným produktům, výrobců je nespočet, ale ne všichni mají výhodu detailních informací o produktu, na který je vystaveno embargo, aby mohl zákazník již v první den prodeje nového zařízení odejít z obchodu s padnoucím krytem a ochranným sklem.

### **5.1.3 Smluvní síla kupujících**

Zákazník by v případě rozhodnutí pro konkurenci zpravidla nevynaložil téměř žádné náklady související s touto změnou. V každém kraji má kromě poboček volbu jiných autorizovaných prodejců s chytrou elektronikou. Pokud by měl vynaložit náklady na cestu do místa, které je od jeho bydliště dál, než pobočka iWant nebo Smarty.CZ, může si zboží vždy objednat domů. V tomto ohledu mají tedy kupující velkou smluvní či vyjednávací sílu. Zároveň má velký výběr z tzv. repasovaných či bazarových zařízení, kdyby se rozhodl pro tuto variantu. Zároveň nákup chytré elektroniky není pro většinu zákazníků pravidelným výdajem, a tak v tomto ohledu nemusí být výrazně citlivý na cenu zboží.

### **5.1.4 Hrozba substitučních výrobků**

Jelikož v nabízených produktech firmy Smarty.CZ lze nalézt chytré mobily, chytré hodinky, sluchátka, počítače, monitory a další elektroniku téměř od všech možných výrobců, neexistuje téměř žádný substitut, který by mohla konkurence mít. Co se týče příslušenství, existuje nespočet neznačkových výrobků, které jsou mnohem snadněji dostupné, např. levné kryty na telefony, sluchátka atp. ale zde je třeba uvažovat, že zákazník, který vyhledává prémiový produkt s jasným původem (nejedná se o bazarové zboží s neoriginálními díly) rád také na své zařízení pořídí kvalitní příslušenství. Hrozba substitučních výrobků je tudíž spíše nižší.

### **5.1.5 Rivalita mezi konkurenty**

Rivalita mezi konkurenty na trhu je vysoká. Vzájemně na sobě provádí mystery shopping a často mezi zákazníky dochází k záměně názvů jednotlivých prodejců, tudíž se snaží odlišit hlavně reklamou nebo unikátními nabídkami.

## **5.2 Finanční analýza**

V této části bude provedena analýza finančních ukazatelů, které jsou detailně charakterizovány v teoretické části práce. Pro výpočty byla čerpána data z výročních zpráv k účetním závěrkám za jednotlivá období. Pro tento účel bylo stanoveno období v letech 2016-2020. Je třeba říct, že společnost Smarty CZ, a.s. nemá klasické účetní období, kdy rozhodný den je k 31.12., jak tomu obvykle bývá. Jejich účetní období začíná 1.4. a končí 31.3. následujícího roku, v následujícím popisu ukazatelů bude toto období označováno

za rok, ve kterém účetní jednotka jejich účetní období započala.

Pro progresivní růst podniku je třeba, aby byl rentabilní, likvidní a rozumně zadlužený. V podkapitolách je tedy práce zaměřena na rentabilitu, likviditu, zadluženost a v neposlední řadě aktivitu podniku.

### **5.2.1 Ukazatele rentability**

Prvními použitými ukazateli pro zhodnocení vývoje finanční situace podniku byly použity ukazatele rentability, tj. rentabilita aktiv, rentabilita vlastního kapitálu a rentabilita tržeb. Z tabulky je zřejmé, že nejvyšších hodnot dosahoval podnik v prvním sledovaném roce, tj. v roce 2016 (začátek období 1.4.2016, konec období 31.3.2017) a v posledním sledovaném roce, tj. 2020.

Tabulka 1: Ukazatele rentability v letech 2016-2020

V tis. Kč	2016	2017	2018	2019	2020
Celková aktiva	150 441	226 474	310 695	287 737	414 388
Vlastní kapitál	33 379	41 886	64 076	76 270	99 229
Tržby	768 022	1 069 936	1 593 437	1 958 071	2 527 678
EBIT	9 335	11 321	8 264	14 121	28 351
EAT	7 198	8 507	6 290	12 194	22 960
ROA	6,2 %	5,00 %	2,66 %	4,91 %	6,84 %
ROE	21,56 %	20,31 %	9,82 %	15,99 %	23,14 %
ROS	0,94 %	0,80 %	0,39 %	0,62 %	0,91 %

Zdroj: vlastní zpracování

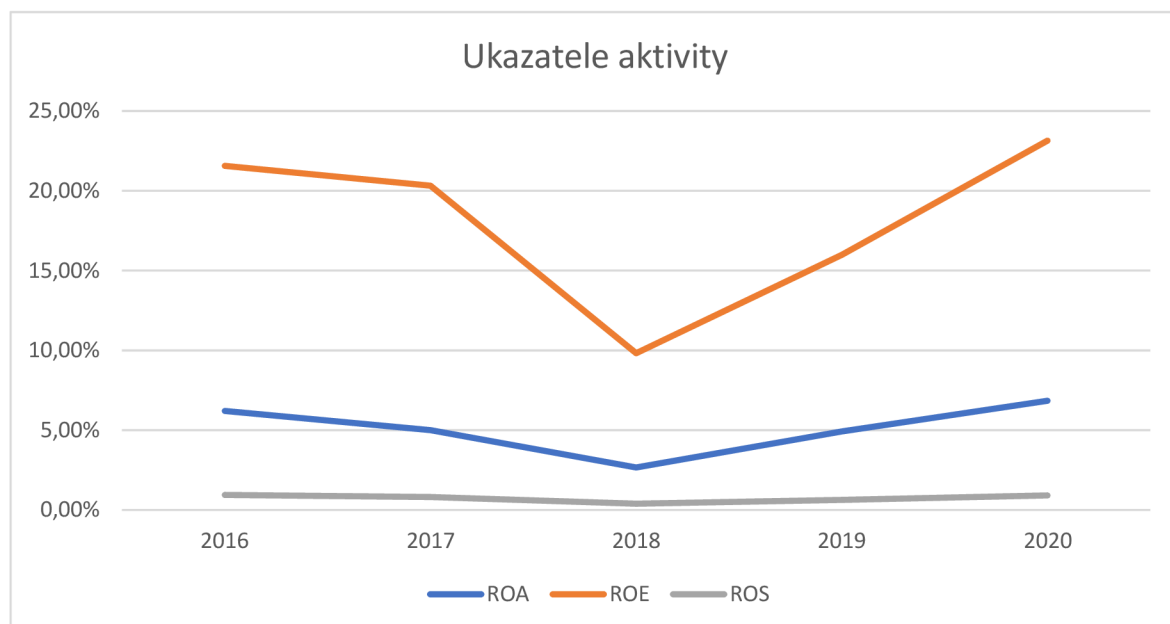
**Rentabilita aktiv** je ukazatel, který udává, kolik procent zisku vygeneroval podnik Smarty CZ, a.s. z každé koruny, kterou získal, a to ať z vlastních či cizích zdrojů. Nejvyšší hodnoty, tj. 6,84 % podnik dosahoval v roce 2020, tedy v posledním roce sledování. Druhé nejvyšší hodnoty podnik dosáhl v prvním sledovaném roce, tj. 2016. V dalších letech se však díky prudkému zvýšení celkových aktiv o 76 033 tis. Kč meziroční hodnota tohoto ukazatele snížila, konkrétně o 1,2 %. Na růstu celkových aktiv se nejvíce podílel nárůst zásob, který se oproti roku 2016 zvýšil o 55,9procentních bodů. Následující rok se hodnota celkových aktiv opět zvýšila, a společně s poklesem hodnoty EBIT došlo k rapidnímu snížení hodnoty ukazatele ROA. Příčinou zvýšení čistých aktiv v tomto roce byl nejen rapidní nárůst zásob, jako v roce předchozím, ale také nárůst krátkodobých pohledávek, zejména pohledávek z obchodních vztahů. V dalších sledovaných obdobích hodnota EBIT rostla, a došlo i ke zvyšování námi sledovaného ukazatele.

**Rentabilita vlastního kapitálu** je ukazatel, poměřující čistý zisk s vlastním kapitálem společnosti. Nejvyšší hodnoty bylo opět dosaženo v posledním roce sledování, tj. roce 2020. Druhé nejvyšší hodnoty podnik dosahoval v prvním sledovaném období, tj. 2016. V roce 2016 hodnota ROE dosahovala 21,56 %, to pro podnik znamená, že každá koruna, kterou

vlastník do podniku vložil, přinesla přibližně 0,2156 Kč zisku společnosti. V následujících dvou letech tato hodnota klesala. Nejhorší výsledek můžeme sledovat v roce 2018, kdy jedna koruna vložená vlastníkem přinesla pouze 0,0982 Kč. Nejvíce se na snížení hodnoty podílelo snížení EAT, na to mělo nejvyšší vliv navýšení nákladových úroků a podobných nákladů a ostatních finančních nákladů. V následujících sledovaných obdobích se EAT opět navyšovala a docházelo k meziročnímu zvýšení sledovaného ukazatele ROE.

Posledním sledovaným **ukazatelem rentability** je rentabilita tržeb, poměřující čistý zisk a tržby společnosti. Nejvyšší hodnoty podnik dosahoval v prvním sledovaném roce. V prvním sledovaném roce, tj. roce 2016 dosahoval hodnoty 0,94 %, to znamená, že z každé koruny tržeb připadlo přibližně 0,0094 Kč zisku. V následujících dvou letech se čistý zisk snižoval, a hodnota tržeb zvyšovala, což mělo za následek snižování ukazatele ROS. Od roku 2019 dochází opět ke zvýšení, ale stále se hodnota pohybuje pod 1, tj. stále z každé koruny tržeb připadá na zisk méně než 0,001 Kč.

Pro názornou představu vývoje ukazatelů aktivity byl vyhotoven obrázek č. 5, ze kterého je zřejmé, že nejnižší hodnoty všechny ukazatele aktivity dosahovaly v roce 2018.



Obrázek 5: Vývoj ukazatelů aktivity  
Zdroj: vlastní zpracování

## 5.2.2 Ukazatele likvidity

Další sledovanou oblastí v podniku je její likvidita. Je paradoxem, že i když se podnik může jevit jako velice likvidní, nepřináší mu vázané peněžní prostředky v zásobách žádný, nebo jen velmi malý výnos, a to z toho důvodu, že tyto vázané prostředky by měly sloužit k vytváření zisku.

Tabulka 2: Ukazatele likvidity v letech 2016-2020

V tis. Kč	2016	2017	2018	2019	2020
KFM	3 086	5 687	6 016	856	3 622
Kr. závazky	114 657	181 317	243 402	208 969	308 774
Kr. pohledávky	22 822	24 329	54 028	52 406	68 385
Oběžná aktiva	123 223	181 815	263 932	241 089	370 316
Likvidita okamžitá	0,027	0,031	0,025	0,004	0,012
Likvidita pohotová	0,226	0,166	0,247	0,255	0,233
Likvidita běžná	1,075	1,003	1,084	1,154	1,199

Zdroj: vlastní zpracování

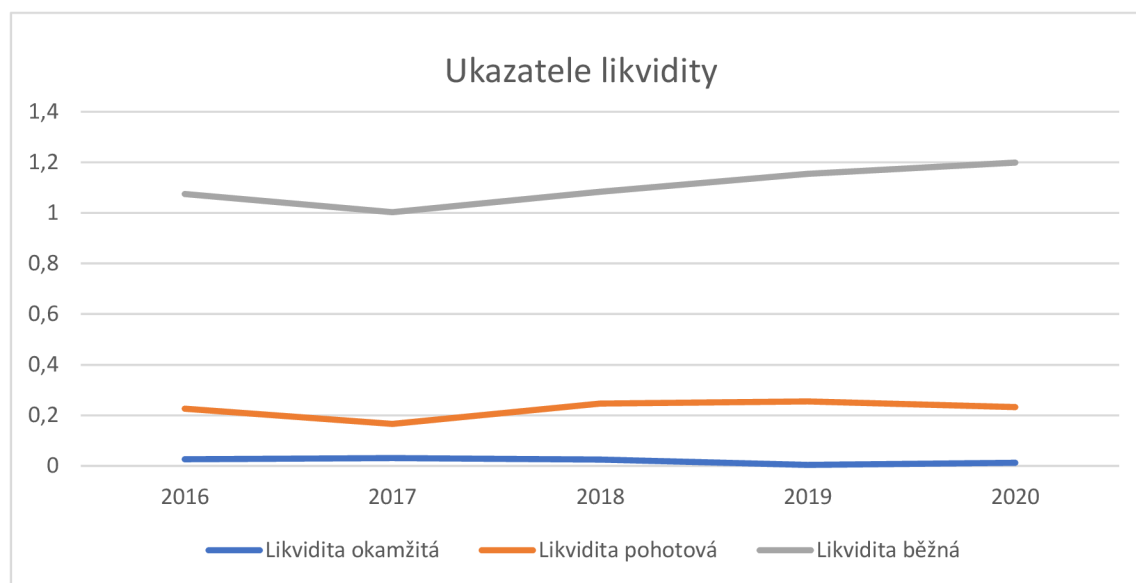
Ukazatel **okamžité likvidity** by se měl ideálně pohybovat mezi hodnotou 0,2 až 0,5. Z tabulky je zřejmé, že této hodnoty ukazatel nedosahoval ani v jednom sledovaném období. Obecně tento ukazatel říká, kolik je schopen podnik okamžitě uspokojit pohledávek věřitelů. Jelikož však podnik nedisponuje žádným krátkodobým finančním majetkem a pouze velmi malým množstvím peněžních prostředků oproti velikosti krátkodobých závazků, doporučené hodnotě se ani zdaleka nepřiblížil v žádném roce sledování.

Ukazatel **likvidity pohotové** by se měl v ideálním případě pohybovat mezi hodnotou 1 až 1,5. Z výsledných hodnot je opět zřejmé, že této hodnoty nebylo dosaženo ani v jednom roce sledování. Hodnota se stále pohybovala okolo 0,2, což znamená, že by byl podnik schopen 0,2 x uspokojit pohledávky svých věřitelů a to tak, že by proměnil všechn svůj

krátkodobý finanční majetek a krátkodobé pohledávky v potřebné peněžní prostředky na uspokojení krátkodobých závazků.

Ukazatel **běžné likvidity** by se měl v ideálním případě pohybovat mezi hodnotou 1,8 až 2,5. Této hodnoty dle zjištěných výpočtů opět podnik nedosahoval ani v jednom sledovaném účetním období. Hodnoty se pohybovaly mezi 1 – 1,2, což znamená, že podnik by byl schopen 1x až 1,2x uspokojit pohledávky věřitelů v případě, že by všechna oběžná aktiva přeměnil na peněžní prostředky.

Ze zjištěných hodnot ukazatelů je zřejmé, že podnik nedisponuje potřebnou likviditou, ale podnik je díky svým vysokým obrátům schopen své závazky splácet. Pro názornou představu je vyhotoven obrázek č. 6, kde je vyobrazen vývoj ukazatelů likvidity ve sledovaném období.



Obrázek 6: Vývoj ukazatelů likvidity  
Zdroj: vlastní zpracování

### 5.2.3 Ukazatelé aktivity

Ukazatele aktivity, jak už bylo popsáno v teoretické části, jsou ukazatele, poskytující firmě informace o tom, jak efektivně firma hospodaří se svými aktivy. U ukazatelů aktivity byly použity ukazatel obratu celkových aktiv, obratu zásob, ukazatel doby obratu zásob a doby obratu pohledávek a závazků.

Tabulka 3: Ukazatele aktivity v letech 2016-2020

V tis. Kč	2016	2017	2018	2019	2020
Celková aktiva	150 441	226 474	310 695	287 737	414 388
Tržby	768 022	1 069 936	1 593 437	1 958 071	2 527 678
Zásoby	97 314	151 751	203 834	185 954	296 112
Pohledávky	22 823	24 377	54 082	52 406	68 385
Kr. závazky	114 657	181 317	243 402	208 969	308 774
Obrat CA	5,12	4,72	5,13	6,81	6,1
Obrat zásob	7,89	7,05	7,82	10,53	8,54
Doba obratu zás.	45,61	51,1	46,05	34,19	42,17
Doba obratu pohl.	10,7	8,2	12,22	9,64	9,74
Doba obratu záv.	53,74	61,01	54,99	38,42	43,98

Zdroj: vlastní zpracování

**Obrat celkových aktiv**, který je výsledkem poměru celkových tržeb s celkovými aktivy podniku, jeho hodnota by se neměla pohybovat pod hodnotou jedna, což podnik splňuje ve všech sledovaných účetních obdobích. Nejvyšší hodnoty podnik dosahoval v roce 2019, kdy hodnota ukazatele dosáhla 6,61. Tato hodnota znamená, že se čistá aktiva ve společnosti za dané období obrátila 6,61x. Nejvíce se na hodnotě podílel nárůst tržeb za prodej zboží, který se oproti roku 2018 zvýšil o více než 350 000 tis. Kč., a také pokles hodnoty celkových aktiv, který zapříčinil především pokles zásob.

**Obrat zásob**, který je výsledkem podílu celkových tržeb a celkových zásob podniku říká, kolikrát se v průběhu roku dané zásoby ve společnosti „obrábí“. Je samozřejmostí, že čím je tato hodnota vyšší, tím výhodnější to pro podnik je. Nejvyšší hodnoty bylo opět dosaženo v roce 2019, jako u obratu celkových aktiv. I příčina je shodná, a to tedy snížení zásob a zvýšení tržeb.

**Doba obratu zásob**, počítána jako podíl celkových zásob podniku, vynásobený 360 dny s celkovými tržbami (za prodej zboží a prodej výrobků a služeb). Nejnižší hodnoty, která je pro podnik nejvýhodnější, podnik dosahoval znovu v roce 2019, tj. hodnoty 34,19. Tato hodnota říká, že dané zásoby byly v podniku vázány do doby prodeje 34,19 dní. V dalších obdobích se hodnota pohybovala přes 40 dní a v roce 2017 dokonce přes 50 dní (vysoké zásoby, nízké tržby)

**Doba obratu pohledávek**, počítána jako podíl celkových pohledávek podniku, vynásobený 360 dny s celkovými tržbami. Doba obratu pohledávek je u podniku velice příznivá, obecné pravidlo je, že by doba obratu pohledávek měla být alespoň na takové úrovni, či nižší, než doba obratu závazků, a to hlavně proto, aby firma nejprve obdržela peníze a až následně zaplatila své závazky. Toto nepsané pravidlo platí v případě Smart CZ, a.s. ve všech sledovaných obdobích.

#### 5.2.4 Ukazatele zadluženosti

Dalšími využitými ukazateli k hodnocení finanční situace podniku, jsou ukazatele zadluženosti. Zvolen byl ukazatel celkové zadluženosti a úrokového krytí. K jejich výpočtu byly použity vzorce z teoretické části práce.

Tabulka 4: Ukazatele zadluženosti v letech 2016-2020

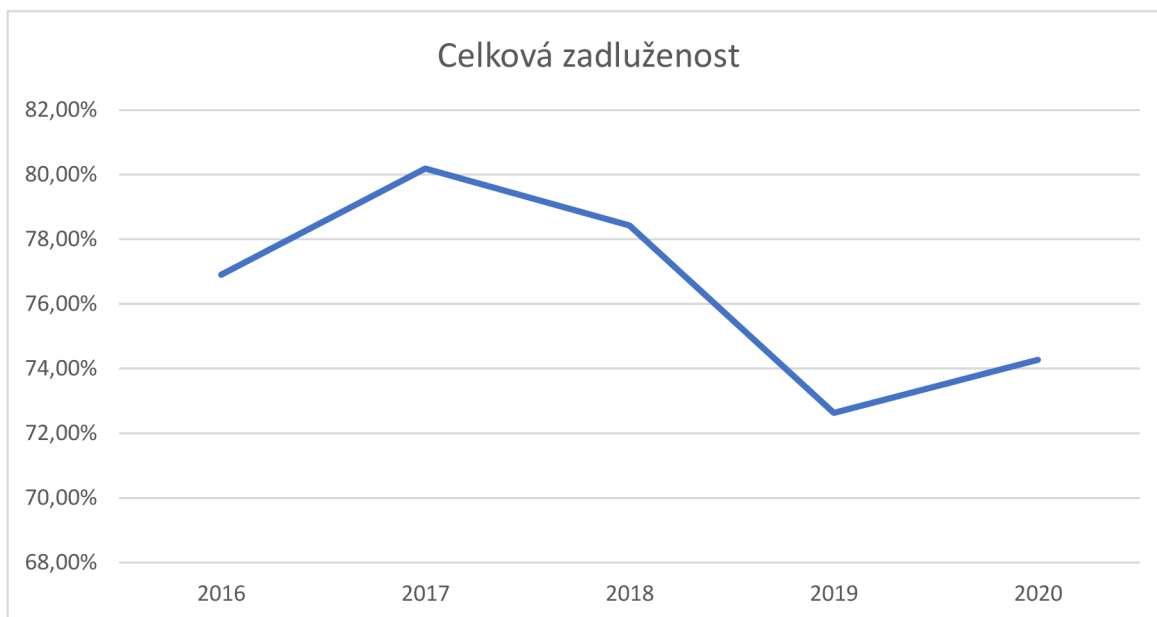
V tis. Kč	2016	2017	2018	2019	2020
Celková aktiva	150 441	226 474	310 695	287 737	414 388
Vlastní kapitál	33 379	41 886	64 076	76 270	99 229
Cizí kapitál	115 707	181 613	243 687	208 969	307 748
Nákladové úroky	788	1 003	3 344	3 381	1 716
EBIT	9 335	11 321	8264	14121	28351
Celková zadluženost	76,91 %	80,19 %	78,43 %	72,63 %	74,27 %



Míra zadluženosti	3,47	4,34	3,8	2,74	3,1
Úrokové krytí	11,845	11,287	2,471	4,177	16,521

Zdroj: vlastní zpracování

**Ukazatel celkové zadluženosti** vypočítaný jako cizí kapitál podniku ku celkovým aktivům vypovídá o míře krytí majetku podniku cizími zdroji. Odborná literatura uvádí, že lze počítat s finančním rizikem, když se hodnota celkové zadluženosti pohybuje na více než 50 %. Z tabulky výpočtů je zřejmé, že této hodnoty, tj. hodnoty vyšší než 50 %, podnik dosahuje v celém sledovaném období. Pro názornou představu vývoje celkové zadluženosti podniku byl vyhotoven obrázek č. 7, ze kterého je zřejmé, že od roku 2017 jeho hodnota klesala a od roku 2019 dochází k opětovnému nárůstu.



Obrázek 7: Vývoj ukazatele celkové zadluženosti

Zdroj: vlastní zpracování

**Ukazatel míry zadluženosti** je počítaný jako poměr cizího a vlastního kapitálu. Pokud je hodnota vyšší než 1,5, jedná se o vysokou zadluženost podniku. V našem případě hodnoty cizího kapitálu přesahují hodnoty vlastního jmění až o trojnásobek. V roce 2017 dokonce i čtyř násobek. Ve zmiňovaném roce nejvyšší část cizího kapitálu tvořily krátkodobé závazky k úvěrovým institucím a krátkodobé závazky z obchodních vztahů.

**Ukazatel úrokového krytí** vypočítaný jako EBIT ku nákladovým úrokům vyjadřuje to, do jaké míry jsou nákladové úroky kryty ziskem. Obecné pravidlo nám říká, že čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tak tím vyšší by měla být i stabilita celého podniku.

### 5.2.5 Čistý pracovní kapitál

Ukazatel čistého pracovního kapitálu je rozdílovým ukazatelem, je vypočítaný jako rozdíl mezi OA a kr. závazky podniku. Jako další ukazatel byl použit ukazatel podílu ČPK na OA, který by se měl pohybovat mezi hodnotami 30–50 %.

Tabulka 5: Čistý pracovní kapitál v letech 2016-2020

V tis. Kč	2016	2017	2018	2019	2020
Oběžná aktiva	123 223	181 815	263 932	241 089	370 316
Kr. závazky	114 657	181 317	243 402	208 969	308 774
ČPK	8 566	498	20 530	32120	61 542
Podíl ČPK na OA	6,95 %	0,28 %	7,78 %	13,32 %	16,69 %

Zdroj: vlastní zpracování

Z výsledných hodnot je zřejmé, že doporučené hranice nedosahoval podnik ani v jednom sledovaném období. Nejnižší hodnoty bylo dosaženo v účetním období 2017, kdy podnik 0,28 % z OA hradil dlouhodobými zdroji. Znamená to tedy, že podnik téměř veškerý oběžný majetek financuje krátkodobými zdroji. Velmi nízká hodnota ČPK společně s nízkou likviditou pro podnik mohou znamenat velké riziko.

## 6. SWOT analýza

V následující kapitole budou nejprve shrnuty silné a slabé stránky společnosti, stejně tak jako hrozby a příležitosti. Nakonec bude zhotovena SWOT analýza.

Mezi **silné stránky** je nutné uvést nehmotné faktory společnosti, což je v první řadě status Apple Premium Reseller. Díky tomuto statusu prodejny (značkový prodejce produktů Apple) vzhledem připomínají samotný Apple Store, nové produkty mají možnost získat do svého sortimentu mezi prvními na trhu a zaměstnancům se dostává školení přímo od výrobce produktů. Zákazník tak ví, že v prodejně zakoupí originální produkt a tu nejlepší péči, díky znalostem prodejců. Jako další silnou stránku lze chápat akvizici, díky které se firma rozrostla o již dříve zmíněných cca 30 kamenných obchodů JRC, jež se ale staly i výdejnou pro e-shop Smarty.

Mezi **slabé stránky** lze zařadit vyšší fluktuaci zaměstnanců, jelikož firma klade vysoké nároky na projev, péči o zákazníky a umění prodeje a někteří nově příchozí nemusí být schopni dostát požadavkům vedení. Mimo fluktuace zaměstnanců je velmi slabou stránkou podniku jeho vysoká zadluženost a nízká likvidita, které podniku v budoucnu mohou způsobit velké problémy. Jako další slabou stránku podniku lze chápat i pronájem kamenných obchodů, protože podnik doposud žádné prodejny nevlastní.

**Příležitostí** pro podnik může být volný pohyb zboží, služeb a kapitálu po EU bez omezení. Toho může společnost Smarty.CZ v budoucnosti využít a proniknout i na zahraniční trhy. Další příležitostí může být velký příliv cizinců na území ČR, které společnost může využít a díky svému vysoce propracovanému zaškolovacímu systému a pravidelnému vzdělávání v oblasti technologií, si tak může vychovat vysoce kvalifikované pracovníky. Mimo to, vývoj moderních technologií jde stále kupředu a společně s rostoucí poptávkou po smart technologiích znamenají pro společnost velkou příležitost v následujících obdobích.

**Hrozbou** je především nepříznivý vývoj HDP a inflace, která následně ovlivňuje chování zákazníků. Pokud by docházelo k tomu, že by se zhoršila situace, mohlo by to pro podnik mít fatální dopad na schopnost splácet své závazky, a to z důvodu jeho velké zadluženosti. Dalšími hrozbami vyplývajícími z Porterova modelu pěti sil jsou silná konkurence v odvětví, tedy jak už bylo zmíněno, mezi autorizované prodejny Apple v České republice

patří: iWant, Alza, CZC, Datart, Euronics, Mobil pohotovost, iStyle, iStores, 24U a Electro World a mezi autorizované servisy Apple v ČR patří: iWant, iStyle, Český servis, iOpravna, ITS akciová společnost, VSP Data, a.s., Westech CZ, s.r.o., SWISS CZ, s.r.o., iStores, ale také velké množství substitučních výrobků. Mezi další zmiňované hrozby patří samozřejmě možný nedostatek čipů a stárnutí populace, vyplývající z prováděné PEST analýzy.

Tabulka 6: SWOT analýza

<b>Silné stránky</b>	<b>Hodnocení firmy</b>	<b>Důležitost v odvětví</b>	
Značka v podobě statusu APR	5	0,25	<b>4,85</b>
Pravidelné vzdělávání zaměstnanců	4	0.15	
Získání nových produktů Apple mezi prvními	5	0.2	
Akvizice JRC	5	0,4	
<b>Slabé stránky</b>	<b>Hodnocení firmy</b>	<b>Důležitost v odvětví</b>	
Fluktuace zaměstnanců	4	0,2	<b>- 3</b>
Vysoká zadluženost podniku	5	0.3	
Nízká likvidita podniku	1	0.3	
Pronájem kamenných prodejen	2	0,2	
<b>Příležitosti</b>	<b>Hodnocení firmy</b>	<b>Důležitost v odvětví</b>	
Volný pohyb EU	5	0,3	<b>4,35</b>
Vývoj moderních technologií	4	0.25	
Příliv cizinců na území České republiky	3	0,2	
Rostoucí poptávka po „smart“ technologiích	4	0.25	
<b>Hrozby</b>	<b>Hodnocení firmy</b>	<b>Důležitost v odvětví</b>	
Vývoj míry HDP a inflace	3	0,2	<b>- 4,05</b>
Stárnutí populace	4	0.25	
Konkurence v odvětví a velké množství substitučních výrobků	4	0,3	
Nedostatek čipů	5	0.25	

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 7: Výsledná bilance SWOT analýzy

Interní	1,85
Externí	- 0,3
<b>Celkem</b>	<b>1,55</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledná hodnota numerické SWOT 1,55 se dá považovat za dobrý výsledek (směr podnikání je příznivý), i přesto by ale společnost i nadále měla rozvíjet své silné stránky a eliminovat své stránky slabé, a to zejména vysokou zadluženost podniku. Kladný výsledek představuje pro společnost možné využití příležitosti proniknout na zahraniční trh.

## 7. Zhodnocení a návrhy na zlepšení konkurenceschopnosti

Cílem této bakalářské práce bylo zhodnotit za pomoci vhodných metod konkurenceschopnost podniku Smarty.CZ, a.s. Hlavní pozornost byla věnována analýze makroprostředí a mikroprostředí. Nejprve byla provedena analýza makroprostředí, a to za pomoci PEST analýzy, ze které vyplynulo hned několik příležitostí a hrozeb pro daný podnik. Mezi hlavní zjištěné hrozby lze v nynější situaci zařadit nejen nepříznivý vývoj míry HDP a inflace, ale také rychle stárnoucí populaci a nedostatek čipů v odvětví. Na druhou stranu příležitosti, které se podniku nabízí, jsou vývoj moderních technologií a umělé inteligence, které budou moderní dobou stále více žádané, příliv cizinců na naše území, které společnost může využít a může z nich vychovat vysoce kvalifikované pracovníky a možnost rozšíření značky do zahraničí.

Následně byla provedena analýza mikroprostředí, a to pomocí Porterova modelu pěti sil a finanční analýzy. Porterův model pěti sil napomohl k odhalení dalších hrozeb podniku. Jednalo se například o širokou konkurenci v odvětví, ve kterém se podnik nachází či o velké množství substitučních výrobků.

Při finanční analýze byla odhalena vysoká zadluženost podniku. Ta by mohla podniku překazit všechny identifikované příležitosti, které se mu nabízí. Může se stát, že podnik nebude schopen nashromáždit tak velké množství peněžních prostředků k získání nového trhu či zajištění nové pracovní síly.

Celková zadluženost podniku byla ve sledovaném období průměrně 76 % a tedy 76 % majetku je v podniku kryto cizími zdroji. Odborné literatury uvádí, že pokud se hodnota tohoto ukazatele pohybuje nad hranicí 50 %, značí to vysoké finanční riziko daného podniku. Cizí zdroje podniku jsou tvořeny zejména krátkodobými závazky, kde významnou část tvoří závazky k úvěrovým institucím. Z přílohy k účetní závěrce společnosti bylo zjištěno, že společnost Smarty.CZ, a.s. uzavřela smlouvu s Komerční bankou, a.s. o poskytování finančních služeb, ve kterých je stanovený limit čerpání krátkodobého úvěru až do výše 60 000 tis. Kč. Hodnota likvidity podniku je pod doporučenou hranicí, ale podnik díky svým vysokým obrátům a vysoce zápornému obchodnímu deficitu, (tj. rozdíl mezi dobou splatnosti pohledávek a dobou úhrady závazků) je schopen své závazky splácet. Existuje zde ovšem refinanční riziko z důvodu financování se krátkodobými zdroji, a pokud by se zhoršila

situace podniku, nízká likvidita by mohla být nedostatečnou při nutnosti změnit podmínky či způsob financování, což by mohlo značně ovlivnit schopnost společnosti splácet své závazky.

Na závěr byla veškerá zjištění shrnuta ve SWOT analýze, a ve spolupráci s podnikem mohlo dojít k výpočtu konečné bilance a vyhodnocení SWOT analýzy. Kladná výsledná hodnota se dá považovat za dobrý výsledek (směr podnikání je příznivý), i přesto by ale společnost i nadále měla rozvíjet své silné stránky, a eliminovat své stránky slabé. Kladný výsledek, jak už bylo zmíněno představuje pro společnost možné využití příležitosti proniknout na zahraniční trh.

## Závěr

Tato bakalářská práce se zabývala aplikací metod měření konkurenceschopnosti ve společnosti Smarty.CZ, a.s. První část práce se věnovala teoretickému vymezení pojmů týkajících se konkurenceschopnosti podniku a popisu jednotlivých metod pro její vyhodnocení. V praktické části byla hlavní pozornosti věnována analýze mikroprostředí a makroprostředí. Analýza makroprostředí byla provedena za pomoci PEST analýzy a analýza mikroprostředí za pomoci Porterova modelu pěti sil a finanční analýzy za použití poměrových ukazatelů.

Díky PEST analýze a Porterově modelu pěti sil byly identifikovány hrozby pro daný podnik. Mezi ty základní patří nepříznivý vývoj míry HDP a inflace, rychle stárnoucí populace, nedostatek čipů v odvětví a také vysoká konkurence v odvětví a velké množství substitučních výrobků. PEST analýza napomohla k identifikaci příležitostí daného podniku, mezi které řadíme zejména vývoj moderních technologií a umělé inteligence, které budou moderní dobou stále více žádané, příliv cizinců na naše území, které společnost může využít a může z nich vychovat vysoce kvalifikované pracovníky a také možnost rozšíření značky do zahraničí.

Interní analýzou byly následně zjištěny silné a slabé stránky podniku. Mezi silné stránky podniku řadíme v první řadě status Apple Premium Reseller, získávání produktů mezi prvními na trhu a pravidelné školení zaměstnanců přímo od výrobce produktů. Jako další silnou stránku lze chápat plánovanou akvizici, díky které se firma rozrostla o cca 30 kamenných obchodů JRC, jež se ale staly i výdejnou pro e-shop Smarty. Mezi slabé stránky podniku řadíme vyšší fluktuaci zaměstnanců, pronájem kamenných obchodů a samozřejmě vysokou zadluženost a nízkou likviditu podniku, které podniku v budoucnu mohou způsobit velké problémy.

V poslední části práce byla veškerá zjištění shrnuta ve SWOT analýze, jejíž výsledná bilance poukazuje na to, že směr podnikání společnosti Smarty.CZ je příznivý.



## Seznam použité literatury

- ANDERSON, Somer. *Competitive Advantage* [online]. [cit. 2022-06-14]. Dostupné z: [https://www.investopedia.com/terms/c/competitive\\_advantage.asp](https://www.investopedia.com/terms/c/competitive_advantage.asp)
- COLEMAN, Bennett. *What is 'Pest Analysis'* [online]. [cit. 2022-06-14]. Dostupné z: <https://economictimes.indiatimes.com/definition/pest-analysis>
- DAVID, Fred R. and Forest R. DAVID. 2017. *Strategic management: concepts and cases: a competitive advantage approach*. Sixteenth edition. Boston: Pearson. ISBN 978-1-292-14849-6.
- DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. 2012. *Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: Grada. ISBN 978-80-7400-224-3.
- Fúze a akvizice [online]. *Hospodářské Noviny, Economia*, 2020 [cit. 2020-04-22]. ISSN 1213-7693. Dostupné z: <https://archiv.ihned.cz/tagy/fuze-a-akvizice-280143>
- HILL, Charles W. L. a G. Tomas M. HULT. 2017. *International business: competing in the global marketplace*. 11 e. New York: McGraw-Hill Education. ISBN 978-1-260-08415-3.
- HRDÝ, Milan a Michaela KRECHOVSKÁ. 2013. *Podnikové finance v teorii a praxi*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7478-011-0.
- KALOUDA, František. 2017. *Finanční analýza a řízení podniku*. 3. rozšířené vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 978-80-7380-646-0.
- KARLÍČEK, Miroslav. a kol. 2013. *Základy marketingu*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-4208-3.
- KIM, W. Chan and Renée MAUBORGNE. 2018. *Nová strategie modrého oceánu: pět kroků, jak se posunout do modrého oceánu, vyhnout se konkurenci a zajistit si tak ziskový růst*. Praha: Management Press. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-547-6.
- LUKÁČ, Petr. 2021. *Michal Šnobl prodává kamenné obchody s hrami JRC, kupuje je majitel Smarty.cz Syruček* [online]. [cit. 2022-06-14]. Dostupné z: <https://archiv.hn.cz/c1-66950290-michal-snobl-prodava-kammenne-obchody-s-hrami-jrc-kupuje-je-majitel-smarty-cz-syrucek>

- MAGRETTA, Joan. 2012. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Praha: Management Press. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-251-2.
- Management M. 2016. *Konkurence (Competition)*. Wilmington (DE) 2011-2022 [online]. [cit. 2022-06-14]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/konkurence>
- MARKETLINKS. 2022. Competitiveness Strategy – Overview [online]. [cit. 2022-06-14]. Dostupné z: <https://www.marketlinks.org/good-practice-center/value-chain-wiki/competitiveness-strategy-overview>
- MIKOLÁŠ, Zdeněk. 2005. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1277-6.
- MOLNÁR, Zdeněk. 2012. *Competitive intelligence, aneb, jak získat konkurenční výhodu*. V Praze: Oeconomica. Odborná kniha s vědeckou redakcí. ISBN 978-80-245-1908-1.
- MONETA Money Bank, a.s. 2022. Co je rentabilita? [online]. [cit. 2022-06-14]. Dostupné z: <https://www.moneta.cz/slovník-pojmu/detail/co-je-rentabilita>
- NENADÁL, Jaroslav a David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ. 2011. *Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-224-6.
- PROQUEST, 2020. Databáze článků ProQuest [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2022-06-14]. Dostupné z: <https://www.proquest.com/docview/2664757511/B102CE9A37814259PQ/7?accountid=17116>
- RŮŽIČKOVÁ, Petra. 2019. *Finanční analýza – 6. aktualizované vydání: metody, ukazatele, využití v praxi*. Praha: Grada publishing, a.s. ISBN 978-80-271-2028-4.
- SARSBY, Alan. 2016. *SWOT Analysis; A guide to SWOT for bussines studies students*. Anglie: The leadership library. ISBN 978-0-9932504-2-2.
- SCHOLLEOVÁ, Hana. 2017. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0413-0.
- SEDLÁČEK, Jaroslav. 2001. *Účetní data v rukou manažera – finanční analýza v řízení firmy*. 2. vyd. Praha: Computer Press. ISBN 80-7226-562-8.

SMRČKA, Luboš. 2013. *Ovládnutí a převzetí firem*. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-442-1.

## **Seznam příloh**

<b>Příloha A</b>	<b>: Rozvaha společnosti Smarty.CZ, a.s.....</b>	<b>63</b>
<b>Příloha B</b>	<b>: Výkaz zisku a ztrát společnosti Smarty.CZ, a.s. ....</b>	<b>64</b>

## Příloha A : Rozvaha společnosti Smarty.CZ, a.s.

V tis. Kč	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Aktiva celkem</b>	<b>150 441</b>	<b>226 474</b>	<b>310 695</b>	<b>287 737</b>	<b>414 388</b>
<b>Stálá aktiva</b>	20 748	27 954	33 344	29 427	25 245
Dlouhodobý nehmotný majetek	4 641	4 794	6 724	4 478	2 231
Dlouhodobý hmotný majetek	16 107	23 159	26 621	24 949	23 014
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
<b>Oběžná aktiva</b>	123 223	181 815	263 932	241 089	370 316
Zásoby	97 314	151 751	203 834	185 954	296 112
Dlouhodobé pohledávky	1	48	54	1 873	2 197
Krátkodobé pohledávky	22 822	24 329	54 028	52 406	68 385
Peněžní prostředky	3 086	5 687	6 016	7 494	16 269
Časové rozlišení aktiv	6 470	16 705	13 419	17 221	18 827
<b>Pasiva celkem</b>	<b>150 441</b>	<b>226 474</b>	<b>310 685</b>	<b>287 737</b>	<b>414 388</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	33 379	41 886	64 076	76 270	99 229
Základní kapitál	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000
Ážio a kapitálové fondy	14 100	14 100	30 000	30 000	30 000
Fondy ze zisku	924	1 000	1 000	1 000	1 000
VH minulých let	6 157	13 279	21 786	28 076	40 269
VH běžné účetní období	7 198	8 507	6 290	12 194	22 960
<b>Cizí zdroje</b>	115 707	181 613	243 687	208 969	308 774
Rezervy	0	0	0	0	0
Dlouhodobé závazky	1 050	296	285	0	0
Krátkodobé závazky	114 657	181 317	243 402	208 969	308 774
Časové rozlišení pasiv	1 355	2 975	2 932	2 498	6 385

## Příloha B : Výkaz zisku a ztrát společnosti Smarty.CZ, a.s.

V tis. Kč	2016	2017	2018	2019	2020
Tržby z prodeje vyr. a služ.	35 460	39 575	45 826	55 712	86 739
Tržby za prodej služeb	732 562	1030361	1547611	1902359	2440939
Výkonová spotřeba	723 304	1003983	1501461	1858462	2410382
Osobní náklady	23 445	37 073	63 341	64 545	78 975
Úpr. hodnot v provozní obl.	8 396	11 535	8 865	10 242	9 659
Ostatní provozní výnosy	2 911	1 459	968	1 420	11 253
Ostatní provozní náklady	2 305	1 965	1 540	1 621	1 963
<b>Provozní VH</b>	<b>13 483</b>	<b>16 839</b>	<b>19 198</b>	<b>24 621</b>	<b>37 952</b>
Nákl. úroky a podobné nákl	788	1 003	3 344	3 381	1 716
Ostatní finanční výnosy	164	575	507	577	1 005
Ostatní finanční náklady	3 524	5 090	8 097	7 696	8 890
<b>Finanční VH</b>	<b>- 4148</b>	<b>- 5518</b>	<b>- 10934</b>	<b>- 10500</b>	<b>- 9601</b>
VH před zdaněním	9 335	11 321	8 264	14 121	28 351
VH po zdanění	7 198	8 507	6 290	12 194	22 960
<b>VH za účetní období</b>	<b>7 198</b>	<b>8 507</b>	<b>6 290</b>	<b>12 194</b>	<b>22 960</b>
Čistý obrat za účetní období	771 097	1071970	1594912	1960068	2539936