



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

HODNOCENÍ FINANČNÍ VÝKONNOSTI PODNIKU PROSTŘEDNICTVÍM BENCHMARKINGU

EVALUATION OF THE COMPANY'S FINANCIAL PERFORMANCE USING BENCHMARKING APPROACH

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. David Novotný

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.

BRNO 2023

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Student:	Bc. David Novotný
Vedoucí práce:	doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
Akademický rok:	2022/23
Studijní program:	Strategický rozvoj podniku

Garant studijního programu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Hodnocení finanční výkonnosti podniku prostřednictvím benchmarkingu

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Student provede hodnocení finanční a obchodní výkonnosti společnosti a její porovnání s výsledky konkurence. Celkové zhodnocení bude provedeno prostřednictvím Benchmarkingu. Na základě získaných výsledků bude formulovat návrhy, které by měly pomoci ke zlepšení finanční a obchodní výkonnosti společnosti.

Základní literární prameny:

KAPLAN, R. S. a D. P. NORTON. Efektivní systém řízení strategie. Nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody. 1. vyd. Praha: Management Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-7261-203-1.

NENADÁL, J. Měření v systémech managementu jakosti. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004. 335 s. ISBN 80-7261-110-0.

NENADÁL, J., D.VYKYDAL a P. HALFAROVÁ. Benchmarking – mýty a skutečnost. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-224-6.

PAVELKOVÁ, D. a A. KNÁPKOVÁ. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 2. aktualizované vyd. Praha: LINDE, 2009. 303 s. ISBN 978-80-86131-85-6.

SOLAŘ, J. a V. BARTOŠ. Rozbor výkonnosti firmy. 3. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006. 163 s. ISBN 80-214-3325-6.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2022/23

V Brně dne 5.2.2023

L. S.

doc. Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.
garant

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá hodnocením výkonnosti společnosti ATEX – spol. s.r.o. První část se zaměřuje na cíle práce a použité metody. Druhá část je věnována problematice z teoretického hlediska. V následující části je představena analyzovaná společnost, která je podrobena strategické analýze. Čtvrtá část diplomové práce je věnována samotnému benchmarkingu společnosti s vybranými konkurenty. Poslední část se zabývá návrhy vedoucími ke zlepšení finanční a obchodní výkonnosti podniku.

Klíčová slova

benchmarking, výkonnost podniku, strategická analýza, finanční analýza, SWOT analýza

Abstract

The thesis deals with evaluating the performance of the company ATEX – spol. s.r.o. The first part focuses on the goals and methods used. The second part is dedicated to the problematics of the theoretical aspect. The next part introduces the analysed company, which is subduced to a strategic analysis. The fourth part of the thesis is dedicated to the benchmarking of the company with selected competitors. The last part deals with sugestions leading to an improved financial and business performance of the company.

Keywords

benchmarking, company performance, strategy analysis, financial analysis, SWOT analysis

Bibliografická citace

NOVOTNÝ, David. *Hodnocení finanční výkonnosti podniku prostřednictvím benchmarkingu* [online]. Brno, 2023 [cit. 2023-05-14]. Dostupné z: <https://www.vut.cz/studenti/zav-prace/detail/152211>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Vojtěch Bartoš.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně.
Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským)

V Brně dne 14. května 2023

.....

podpis autora

Poděkování

Tímto bych rád poděkoval mému vedoucímu diplomové práce, panu doc. Ing. Vojtěchu Bartošovi, Ph.D., za jeho odborné vedení, ochotu a cenné rady, které mi dopomohly k vypracování této práce. Dále bych rád poděkoval společnosti ATEX – spol. s.r.o. za veškerou pomoc a poskytnutí cenných informací. V neposlední řadě bych rád poděkoval mé rodině za podporu po celou dobu studia.

OBSAH

ÚVOD	8
1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ	10
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	12
2.1 VÝKONNOST SPOLEČNOSTI	12
2.2 MĚŘENÍ VÝKONNOSTI	12
2.2.1 Fáze v procesu měření	14
2.3 BALANCED SCORECARD	15
2.4 EFQM MODEL EXCELLENCE	18
2.5 SIX SIGMA	20
2.6 BENCHMARKING	21
2.6.1 Typy benchmarkingu	22
2.6.2 Etapy benchmarkingu	24
2.7 STRATEGICKÁ ANALÝZA	26
2.7.1 Porterův model pěti sil	26
2.7.2 SLEPTE analýza	27
2.7.3 SWOT analýza	28
2.8 OBCHODNÍ A FINANČNÍ UKAZATELE	29
2.8.1 Ukazatele zisku	30
2.8.2 Ukazatele rentability	30
2.8.3 Ukazatele likvidity	32
2.8.4 Ukazatele aktivity	33
2.8.5 Ukazatele zadluženosti	35
2.8.6 Provozní ukazatele	36
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	38
3.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	38
3.1.1 O společnosti	39
3.2 STRATEGICKÁ ANALÝZA	39
3.2.1 Porterův model pěti sil	40
3.2.2 SLEPTE analýza	42

4	BENCHMARKING SPOLEČNOSTI S KONKURENTY	49
4.1	PŘEDSTAVENÍ KONKURENTŮ.....	49
4.1.1	KALAS Sportswear, s.r.o.	49
4.1.2	SÝKORA sportswear s.r.o.....	50
4.1.3	BISON sportswear, s.r.o.	51
4.1.4	ELSA´S TEXTILE s.r.o.....	52
4.1.5	ACE SPORT s.r.o.	52
4.2	SROVNÁNÍ OBCHODNÍCH VÝKONNOSTÍ SPOLEČNOSTÍ	53
4.3	SROVNÁNÍ SPOLEČNOSTÍ POMOCÍ POMĚROVÝCH UKAZATELŮ.....	59
4.3.1	Ukazatele rentability	59
4.3.2	Ukazatele likvidity	66
4.3.3	Ukazatele aktivity	70
4.3.4	Ukazatele zadluženosti	76
4.4	SROVNÁNÍ SPOLEČNOSTÍ POMOCÍ PROVOZNÍCH UKAZATELŮ	82
4.5	SHRnutí VÝSLEDKŮ ANALÝZ.....	87
4.6	SWOT ANALÝZA	93
5	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	97
5.1	PŘÍPLATEK NA VLASTNÍM KAPITÁLU	97
5.2	DIGITÁLNÍ TRANSFORMACE	99
5.2.1	Nový informační systém.....	100
5.2.2	Sledování výrobních procesů pomocí čárových kódů	100
5.2.3	Návrhy informačních systémů	101
5.2.4	Požizovací cena ERP systému.....	102
5.2.5	Financování digitalizace výroby	103
5.2.6	Přínosy digitální transformace	103
5.3	ZMĚNA VE VÝROBĚ KUSOVÉHO OBLEČENÍ	104
	ZÁVĚR	107
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	109
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....	113
	SEZNAM TABULEK	114

SEZNAM GRAFŮ	115
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	116
SEZNAM ROVNIC.....	117
SEZNAM PŘÍLOH.....	118

ÚVOD

Diplomová práce se bude zabývat tématem hodnocení výkonnosti podniku prostřednictvím vybraného nástroje strategického managementu, konkrétně benchmarkingu. Pro udržení či posílení konkurenceschopnosti je nezbytné nejen aktivní sledování výkonnosti společnosti včetně porovnání prostřednictvím vhodných metod s konkurenčními subjekty, ale také aktivní monitoring vývoje trhu, posun v rámci technologických inovací a další. Mezi vhodné moderní metody, které slouží k porovnání výkonnosti podniků, lze zařadit Balanced Scorecard, EFQM Model Excellence či benchmarking. Výhodou zmíněných moderních metod je, že berou v úvahu nejen finanční ukazatele, ale zaměřují se i na ukazatele nefinanční.

V diplomové práci bude pro srovnání výkonnosti podniku využita metoda benchmarking. Podstatou této metody je provedení analýzy vybrané společnosti a následné srovnání ukazatelů s vybranými konkurenty. Základním kritériem pro využití vybrané metody je kvalitně zpracované účetnictví každého podniku, který je podroben této analýze. Účetní výkazy totiž slouží jako podklad pro porovnání finančních ukazatelů. Na základě získaných výsledků je poté možné navrhnout doporučení vedoucí ke zvýšení výkonnosti společnosti.

Pro účely diplomové práce byla vybrána společnost ATEX – spol. s.r.o., která se zabývá především výrobou sportovního oblečení na míru. Vybraný podnik bude srovnán s nejbližšími konkurenčními subjekty, které byly definovány vedením společnosti na základě dlouhodobých zkušeností a působení na trhu.

Práce bude rozdělena do pěti částí. V první části budou představeny hlavní a dílčí cíle práce, použité metody a postupy, které budou v práci použity. Druhá kapitola bude věnována teoretickým východiskům, které se vztahují k problematice výkonnosti podniku. Konkrétně bude podrobně představena metoda benchmarkingu, popsána strategická analýza a jednotlivé ukazatele, které budou použity v navazujících kapitolách. Po stanovení teoretického základu bude následovat analýza současného stavu vybraného podniku. V této kapitole bude blíže představena analyzovaná společnost ATEX – spol. s.r.o., a bude provedena strategická analýza pomocí SLEPTE analýzy a Porterova modelu pěti sil. Ve čtvrté části práce dojde k vypracování samotného benchmarkingu

s vybranými konkurenty. Srovnání bude uskutečněno na základě obchodní výkonnosti, poměrových ukazatelů a ukazatelů provozních. V návaznosti na získané informace bude provedeno shrnutí výsledků, které bude sloužit jako podklad pro vytvoření SWOT analýzy. V závěrečné části práce budou představeny návrhy na zlepšení aktuální situace společnosti, které by měly vést ke zlepšení finanční a obchodní výkonnosti společnosti ATEX – spol. s.r.o.

1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

V této kapitole budou představeny hlavní a dílčí cíle práce. Následně bude popsána metodika zpracování a postupy, které budou využity v analytické a návrhové části této diplomové práce.

Cíle práce

Hlavní cílem diplomové práce je celkové zhodnocení výkonnosti podniku po finanční a obchodní stránce pomocí metody benchmarking. Na základě získaných výsledků budou navrhována opatření vedoucí ke zlepšení výkonnosti podniku.

Dílčí cíle diplomové práce jsou:

- zpracování teoretických východisek práce, charakteristika oblastí měření výkonnosti a bližší představení použité metody benchmarking,
- představení analyzované společnosti,
- zpracování strategické analýzy – Porterův model pěti sil, SLEPTE analýza a SWOT analýza,
- představení vybraných konkurentů,
- provedení benchmarkingu analyzované společnosti a vybraných konkurentů,
- závěrečné zhodnocení výsledků benchmarkingu,
- představení návrhů a opatření, které povedou ke zlepšení výkonnosti společnosti.

Metodika práce

V této části budou představeny metody, které budou použity v práci, a pomocí nichž dojde k dosažení výstupů z provedených analýz.

- **Pozorování** – jedná se o systematické, cílevědomé a plánovité sledování daných skutečností. Pozorování je základem jakékoliv výzkumné metody, výsledkem pozorování je poté popis a vysvětlení skutečnosti.
- **Srovnávání** – metoda, která se zaměřuje na shodné či rozdílné stránky u alespoň dvou předmětů či jevů. Jedná se o základní metodu hodnocení.
- **Analýza** – metoda, která se zabývá rozložením zkoumaného předmětu či jevu na jejich jednotlivé části a jejich hlubším poznáním dílčích částí.
- **Syntéza** – sjednocuje jednotlivé části v celek. Za pomoci sledování vzájemné souvislosti mezi jednotlivými částmi jevu je možné následně hlouběji poznávat jev jako celek.

- **Abstrakce** – umožňuje zjistit podstatu jevu pomocí oddělení nepodstatných vlastností jevu od vlastností, které jsou podstatné.
- **Indukce** – spočívá ve vyvozování obecného závěru pomocí zjištěných poznatků o jednotlivostech.
- **Dedukce** – jedná se o opak indukce, kdy pomocí dedukce docházíme od obecných závěrů k těm méně obecným (1, str. 19-22).

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Tato kapitola je zaměřena na základní teoretické poznatky, definice a pojmy, které se vztahují k problematice hodnocení výkonnosti podniku. Následně bude představena strategická analýza společně s jednotlivými ukazateli finanční analýzy, které budou využity v návrhové části této práce.

2.1 Výkonnost společnosti

Výkonnost je pojem používaný v mnoha různých odvětvích, s nímž se člověk setkává na denní bázi. V návaznosti na hojnost výskytu tohoto pojmu je možné interpretovat jeho význam různými způsoby. Na otázku, co znamená výkonnost, můžeme najít celou řadu odpovědí, i přes to však v obecném pojetí Vágner definuje výkonnost jako *„charakteristiku, která popisuje způsob, respektive průběh, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost, na základě podobnosti s referenčním způsobem vykonání (průběhu) této činnosti“* (2, str. 17).

Předpoklad pro růst výkonnosti společnosti je neustále opakující se měření výkonnosti a jeho následné řízení, o které se měření opírá. Výkonnost podnikatelských činností společnosti ve velké míře závisí na využívání konkurenční výhody. Dlouhodobě udržet konkurenční výhodu je pro společnost velice obtížná situace z důvodu rychle měnícího se podnikatelského prostředí (3, str. 13).

Aby společnost byla úspěšná a mohla se neustále rozvíjet, je nezbytné, aby dokázala pružně reagovat na měnící se podmínky podnikatelského prostředí, a následně s využitím nástrojů pro sledování a vyhodnocování výkonnosti usilovala o jeho trvalé zvýšení. Úspěšný rozvoj společnosti tudíž lze zajistit jen v případě, jestliže bude společnost schopna efektivně hodnotit a řídit výkonnost (3, str. 13).

2.2 Měření výkonnosti

Za účelem kvantifikace výkonnosti je vhodné využít principů měření, které lze v obecném smyslu chápat jako činnost, kdy ke zkoumanému objektu lze přiřadit hodnoty jemu charakteristické. Výsledkem měření je hodnota, kterou lze využít pro popis charakteristiky objektu v případě, že známe klíč k jejímu vysvětlení (2, str. 35).

V historii byla definována řada kritérií z pohledu vlastníků společností, které vyjadřovaly výkonnost daného podniku. Nejprve bylo využíváno měření ziskových marží a růstu

zisku s následným měřením prostřednictvím rentability investovaného kapitálu až po nynější moderní metody, které jsou založené na tvorbě hodnot pro vlastníky (3, str. 13).

Funkce měření

Existuje mnoho důvodů, proč lidé provádí měření. Mezi nejvýznamnější lze zařadit:

- **Funkce podpory paměti** – prostřednictvím měření si je lidská paměť schopna uchovávat údaje o objektu k určitému okamžiku či za určitá období jeho vývoje.
- **Funkce podpory srovnání** – měření umožňuje věcné a časové porovnání sledovaných objektů. Pomocí věcného porovnání je možné provést komparaci charakteristik různých objektů včetně jejich měřitelnosti ve stejném okamžiku. S využitím časového porovnání je možné porovnat stejný objekt v různých obdobích jeho vývoje.
- **Funkce podpory objektivizace a šíře smyslového poznání** – měření je schopno objektivně zkoumat objekty, které by lidské smysly nebyly schopny zachytit.
- **Funkce podpory hloubky poznání** – prostřednictvím měření lze popsat druhotně přisouzené charakteristiky objektu, které není možné zachytit technickými nástroji ani lidskými smysly.
- **Funkce zprostředkování poznání** – provádění měření také umožňuje předávat relevantní údaje o charakteristikách zkoumaného objektu i ostatním osobám, které se pozorování daného objektu přímo neúčastní.
- **Funkce důkazní** – měření lze použít jako důkazní prostředek ve sporu, kdy nám poskytne informaci, zda jev nastal, či nikoli (2, str. 35-36).

Česká ekonomika se potýká s problémem, že velké procento manažerů využívá k hodnocení výkonnosti společnosti převážně finanční ukazatele. Díky jejich dobré měřitelnosti se manažeři snaží ovlivnit tyto ukazatele přímo, čímž zanedbávají jejich podstatu – usměrnění kvality fungování podniku, která vytváří hodnoty těchto finančních ukazatelů. Měření výkonnosti podniku pomocí finančních ukazatelů preferují i samotní vlastníci společností (4, str. 11).

Zásadní nevýhoda finančních ukazatelů spočívá v tom, že nám poskytují informace, které odrážejí důsledky rozhodnutí minulých období. Během vývoje a zdokonalování byl systém měření výkonnosti společnosti zdokonalen takovým způsobem, že je schopen kromě finančních ukazatelů brát v potaz i ukazatele nefinanční (4, str. 13).

Mezi nejznámější metody měření výkonnosti společnosti v dnešní době se řadí:

- Balanced Scorecard,
- EFQM Model Excellence,
- Six Sigma,
- Benchmarking (3, str. 206).

2.2.1 Fáze v procesu měření

Měření je složitý proces, který se skládá z řady fází, které na sebe navazují. Mezi nejzákladnější fáze měření patří:

Vytvoření modelu

V první fázi je důležité přesně určit, které vlastnosti (prvky, charakteristiky, vztahy) zkoumaného objektu budou předmětem našeho zkoumání. Při procesu měření je důležité si uvědomit, že jeho cílem není vytvořit dvojníka či druhý originál zkoumaného objektu, ale vytvořit účelově orientovaný obraz. Díky tomu se vytvoří model na základě úhlu pohledu na skutečnost, který určuje průběh následujících fází (2, str. 36).

Volba metod a nástrojů

V druhé fázi je nezbytné vybrat vhodné metody a nástroje, které budou následně využity při samotném měření výkonnosti (2, str. 36).

Získání požadovaných hodnot

V této fázi dochází k „přiblížení“ subjektu provádějící měření ke zkoumanému subjektu, které nastává napřímo nebo prostřednictvím určitého nástroje. Účelem tohoto „přiblížení“ zkoumaného subjektu je „odečít“ studovaných údajů (2, str. 37).

Zaznamenání a uchování získaných hodnot

Cílem této fáze je pozorně, včasné, s co nejmenším úsilím a s co nejmenší chybou zaznamenat údaje způsobem, který zaručí bezpečně uchování a integrované zpracování relevantních dat. I přes fakt, že daná fáze není z hlediska informací pro uživatele nikterak zajímavá a obohacující, jedná se o důležitou fázi, při jejímž zanedbání může dojít k negativnímu ovlivnění vstupních údajů a navazující fáze měření (2, str. 37).

Třídění a interpretace hodnot

Ve fázi třídění a interpretace hodnot dochází ke zpracování údajů o zkoumaném subjektu prostřednictvím předem definovaných postupů. Konečný výběr využitých postupů, mezi které řadíme třídění, analýzu či uspořádání, závisí na předcházejících fázích měření (2, str. 37).

Ověření informací

V této fázi je cílem eliminovat projevy subjektivity a poskytnout uživatelům co nejvíce objektivní informace (2, str. 37).

Komunikace informace uživatelům

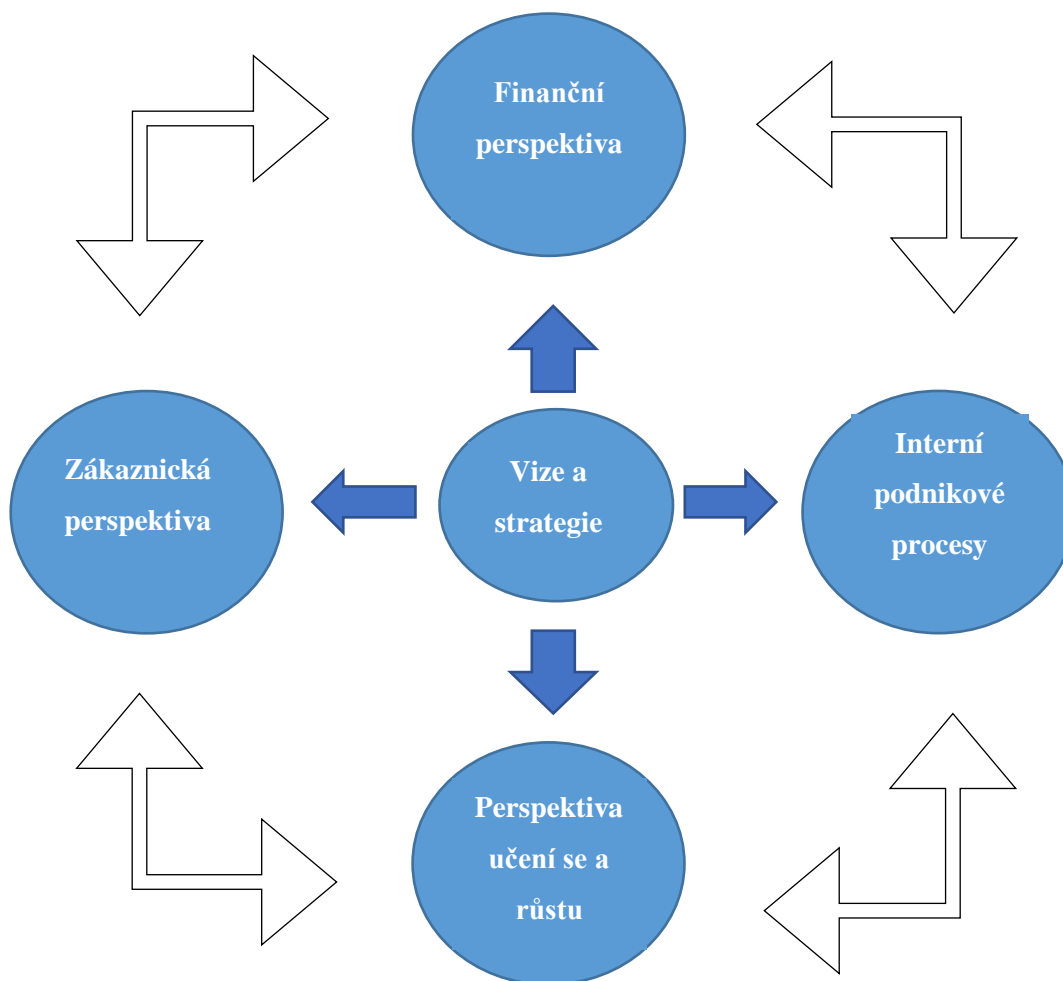
Jedná se o závěrečnou fázi procesu měření, která je též v praxi označována jako reporting či vykazování. Cílem této fáze je zvolit vhodný prostředek komunikace, díky kterému lze včasným způsobem zprostředkovat uživateli informace o zkoumaném objektu (2, str. 38).

2.3 Balanced Scorecard

Autory modelu Balanced Scorecard (dále jen BSC) jsou R. S. Kaplan a D. P. Norton. Model BSC je založený nejen na hodnocení současné a minulé výkonnosti podniku, nýbrž v sobě zahrnuje i měřítka významných sil budoucí výkonnosti. BSC díky snaze měřit budoucí strategickou výkonnost je úzce propojený na strategické řízení. Úkolem BSC je transformace vizí a strategií do podoby konkrétních úkolů, cílů, ukazatelů a opatření (4, str. 34-35), (5, str. 19).

Model BSC prošel od svého vzniku čtyřmi vývojovými etapami, díky nimž vznikly čtyři generace modelu BSC. První model z roku 1992 byl vyvozen z krátkodobých strategických cílů, díky čemuž byl model BSC komplexní nástroj klíčových ukazatelů výkonnosti. Druhá generace z roku 2004 modelu BSC byla rozšířena o schéma v podobě strategické mapy, což vedlo k přeformulování modelu na komplexní systém řízení výkonnosti. Třetí generace modelu se začala používat jako systém strategického řízení organizace a byla rozšířena o nový prvek – deklaraci cílů. Tento prvek se soustředí na stanoviska a postoje zájmových skupin. Čtvrtá generace BSC byla doplněna o získávání informací z externího prostředí, k jejímuž monitorování slouží externí prognostické ukazatele (6, str. 96-97).

Hlavní přínos modelu BSC spočívá v jeho jednoduchosti, přehlednosti a komplexnosti vizí a strategie. Z vize a strategie vycházejí cíle BSC, které sledují výkonnost společnosti ze čtyř perspektiv – finanční, zákaznické, interních procesů, učení se a růstu (4, str. 35), (5, str. 19).



Obrázek 1: Model BSC
(Zdroj: 5, str. 20)

Finanční perspektiva

Finanční perspektiva sleduje, zdali byly adekvátně zhodnoceny vložené prostředky vlastníků, a tudíž uspokojeny jejich zájmy. Zachování finanční perspektivy v modelu BSC je důležité z důvodu hodnocení ekonomických výsledků pomocí finančních ukazatelů. Prostřednictvím těchto informací se vedení společnosti nepřímou dozvídá, zdali byla zvolená podniková strategie úspěšná či nikoliv (3, str. 195), (4, str. 35).

Zákaznická perspektiva

Zákaznická perspektiva se soustředí na zákazníka a na práci sledovaného podniku s trhem. Společnost by si měla ujasnit cíle, které se týkají vstupu na trh, tj. pozice na trhu, způsob, jakým chce být podnik u zákazníků vnímán, a na který segment zákazníků se chce především zaměřit (7, str. 25).

V této perspektivě existuje mnoho měřítek, které jsou vzájemně provázána. Mezi klíčová měřítka lze zařadit ziskovost zákazníků, jejich spokojenost a loajalitu či získávání nových zákazníků. Provázanost těchto měřítek se následně projevuje tak, že díky loajalitě zákazníků mohou být přilákáni noví zákazníci, což vede k následnému růstu podílu na trhu (3, str. 196).

Perspektiva interních procesů

V perspektivě interních procesů je nutné, aby manažeři identifikovali kritické interní procesy. Identifikace procesů vede k efektivnější organizaci výstupů, které je žádoucí provést hospodárně a se splněním požadovaných parametrů zákazníka (5, str. 34), (3, str. 196).

Měřítka interních procesů jsou orientovány tak, aby uspokojila dvě nejdůležitější oblasti – spokojenost zákazníků a dosažení finančních cílů. Z toho důvodu je nezbytné zaměřit se na interní hodnotový řetězec, který je složen z:

- inovačního procesu – proces, který je zaměřen na vývoj nebo zdokonalení výrobků za účelem uspokojení potřeb zákazníků,
- provozního procesu – proces, kde je sledována cesta výrobku k zákazníkovi, od jeho objednávky až po dodávku. Orientuje se na délku trvání procesu, kvalitu procesu a náklady na proces,
- poprodejního procesu – proces, který se zaměřuje na vypořádání plateb za prodané výrobky a zajištění kvalitního servisu (5, str. 34), (3, str. 196).

V rámci interních procesů je stěžejní zaměření na tři konkrétní parametry – kvalita procesů, doba cyklu a měření nákladů (3, str. 196).

Perspektiva učení se a růstu

Výše zmíněné perspektivy závisí na poslední perspektivě BSC – perspektivě učení se a růstu. Daná perspektiva vychází ze tří základních zdrojů: zaměstnanci, systémy a podnikové procedury. Předchozí perspektivy většinou odhalí rozdíly v současných schopnostech zaměstnanců, systémů a procedur. Aby však došlo ke zlepšení podnikové výkonnosti, je nutné, aby společnost investovala finanční prostředky a úsilí do zdokonalování podnikových procesů, nových informačních systémů a rekvalifikací zaměstnanců (5, str. 35).

2.4 EFQM Model Excellence

EFQM Model Excellence je nástupce Evropského modelu TQM, který byl vyvinut v roce 1991. Díky inovaci norem ISO 9000 byl v roce 1999 zdokonalen i model TQM, který byl představen už pod nynějším názvem. Poslední inovace modelu EFQM pochází z roku 2003 (8, str. 38).

Model se vyznačuje několika základními charakteristikami, kterými jsou:

- v modelu se nachází 9 hlavních a 32 dílčích kritérií,
- nejnovější model přejímá všechny vlastnosti svých předchůdců a zavádí i požadavky nové,
- model je každé dva roky podroben přezkoumání a následně je aktualizován,
- model je velice všestranný, je aplikovatelný ve všech druzích organizací bez ohledu na jejich vlastnosti,
- model je používán v mnoha zemích pro národní oceňování za jakost (8, str. 40-41).

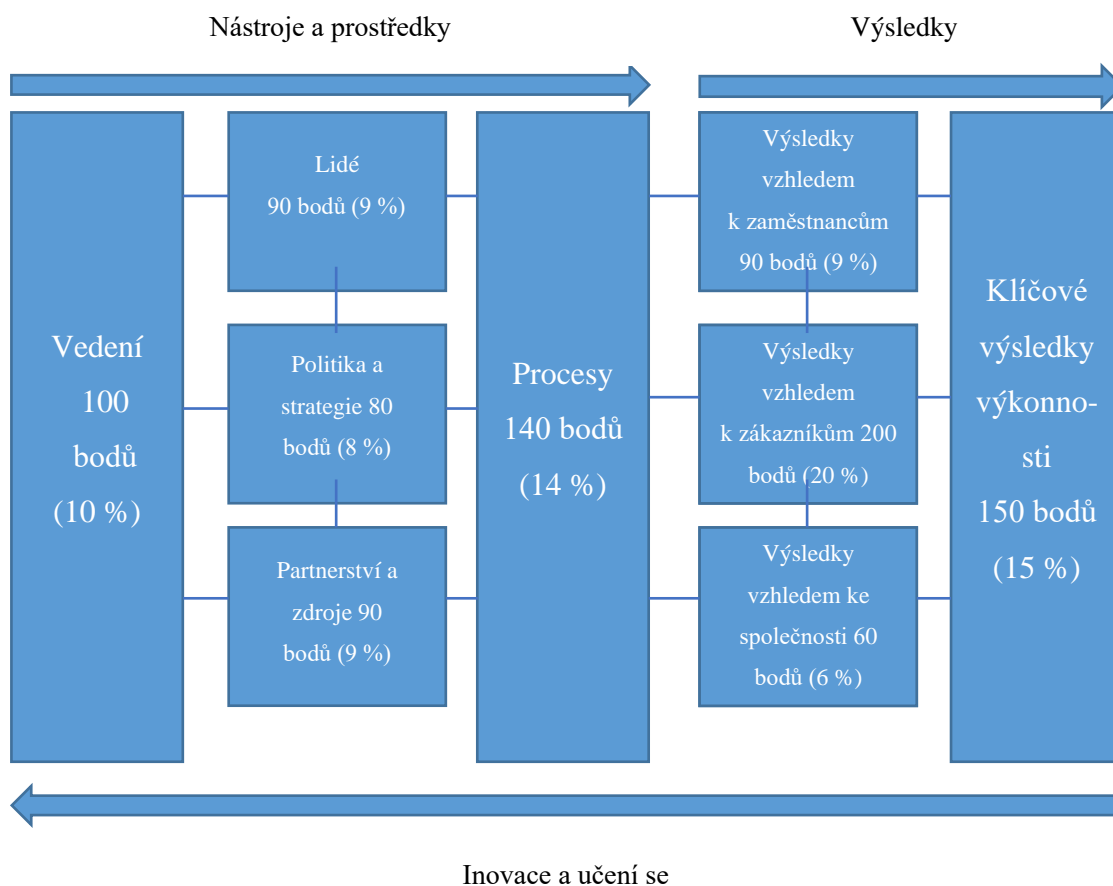
Princip modelu EFQM vychází z předpokladu, že skvělých výsledků je společnost schopna dosáhnout pouze při dodržení třech stanovených podmínek – maximální spokojenost zákazníků, spokojenost zaměstnanců a respektování okolí. Sledované výsledky můžeme označit jako souhrn, který je podmíněn nejen vhodně definovanou strategií a politikou, ale i budováním partnerských vztahů či propracovaným systémem řízení zdrojů. Na těchto výsledcích se tedy podílí všechny úrovně managementu (8, str. 41).

Jak již bylo zmíněno v textu výše, model má 9 hlavních kritérií, kdy prvních pět kritérií je označována jako „nástroje a prostředky“. Těchto prvních pět kritérií společnosti

doporučuje, jak by se mělo v organizace postupovat, pomocí jakých nástrojů, metod a přístupů. Následující čtyři kritéria jsou označována jako „výsledky“, které společnosti informují, co už byl dosaženo v jednotlivých oblastech činnosti (8, str. 41).

Mezi základní kritéria EFQM modelu se řadí:

- **Vedení** – zkoumá, jak vrcholoví manažeři rozvíjejí hodnoty a systémy, které díky jejich implementaci vedou k trvalému úspěchu,
- **Politika a strategie** – kritérium, které se zaměřuje na uplatnění mise a vize pomocí strategie, která je orientovaná na zainteresované strany,
- **Lidé** – kritérium zaměřené na rozvíjení znalostí a potenciálu zaměstnanců, kterému následuje motivující odměňování zaměstnanců,
- **Partnerství a zdroje** – kritérium zacílené na partnerské vztahy v rámci podpory určené politiky a strategie,
- **Procesy** – koncentrování se, aby procesy uspokojovaly a zvyšovaly hodnoty pro všechny zainteresované strany, pomocí jejich řízení a zlepšování,
- **Výsledky vzhledem k zákazníkům** – jedná se o dosažení vynikajících výsledků ve vztahu k zákazníkům,
- **Výsledky vzhledem k zaměstnancům** – snaha o získání skvělých výsledků vůči svým zaměstnancům,
- **Výsledky vzhledem ke společnosti** – výsledky, kterých společnost dosahuje ve vztahu k místní, národní i mezinárodní komunitě,
- **Klíčové výsledky výkonnosti** – výsledky, kterých společnost dosáhla s ohledem na jejich strategii a plánovanou výkonnost (4, str. 146), (8, str. 41-56).



Obrázek 2: Model EFQM
(Zdroj: 8, str. 40)

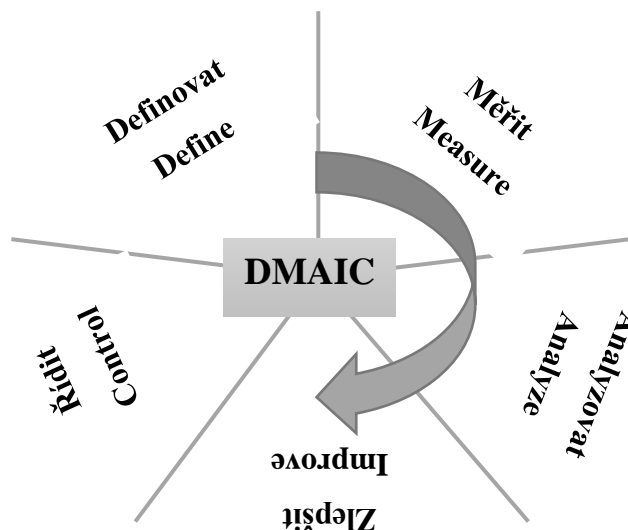
2.5 Six Sigma

Model Six Sigma je strategie řízení, která má za cíl identifikovat a odstranit chyby v interních procesech výroby. Mezi hlavní nástroje tohoto modelu se řadí měření a statistika. Proces tohoto modelu začíná u zákazníků, kdy cílem společnosti je maximální uspokojení jejich požadavků (9, str. 71).

První zmínky o modelu Six Sigma sahají do 70. let 20. století, kdy společnost Quasar TV převzala výrobu televizorů od společnosti Motorola a provedla změny ve výrobních procesech. Společnost Quasar začala televizory vyrábět s daleko větší přesností, což mělo za následek, že se Motorola začala intenzivněji zabývat interními činnostmi. Postupem času vypracovala postup, který se označuje zkratkou DMAIC a používá se dodnes (10, str. 319).

Základ modelu Six Sigma tvoří metodika DMAIC, která zahrnuje následující fáze: Define (definovat cíle), Measure (měřit), Analyse (analyzovat), Improve (zlepšovat), Control

(řídít). V současnosti se model Six Sigma využívá jak ve výrobní sféře, pro kterou byl vytvořen, ale i ve službách, kde společností zajišťuje maximalizaci zisků a trvalý růst (11, str. 520-521).



Obrázek 3: Metodika DMAIC
(Zdroj: 11, str. 521)

2.6 Benchmarking

Benchmarking vznikl jako metoda strategického managementu v 70. letech 20. století společností Xerox Corp. Společnost Xerox procházela v daném období ekonomickými problémy, kdy ji z trhu vytlačila japonská konkurenční společnost. Společnost Xerox při výzkumech zjistila, že její výrobní náklady jsou rovny prodejním cenám japonského konkurenta. Při analýze vlastních vysokých nákladů bylo zjištěno, že jejich značnou část tvoří skladové hospodářství, díky čemuž se společnost spojila se špičkou na trhu v oblasti skladování, aby provedla srovnávací studii a společnost se tak stala konkurenceschopnější. Hlubší srovnávací studie se vydařila, díky čemuž vznikl benchmarking (12, str. 11).

Existuje množství definic benchmarkingu, tudíž záleží jen na čtenáři, aby si vybral definici, která je pro konkrétní benchmarking nejvhodnější. Nenadál popisuje benchmarking jako „*nepřetržitý a systematický proces porovnávání a měření produktů, procesů a metod vlastní organizace s těmi, kdo byli uznáni jako vhodní pro toto měření za účelem definovat cíle zlepšování vlastních aktivit*“ (12, str. 14-15), (13, str. 58).

benchmarking je proces neustálého zlepšování se, z toho důvodu musí být chápán jako účinný nástroj učení se. Cílem této metody tedy není pouhé srovnání s konkurencí, ale učení se od ní s cílem stát se nejlepším ve své oblasti (12, str. 15), (8, str. 132).

2.6.1 Typy benchmarkingu

Dle zvoleného předmětu benchmarkingového zkoumání rozlišujeme tři typy benchmarkingu:

- benchmarking výkonový,
- benchmarking funkcionální,
- benchmarking procesní (12, str. 20).

Benchmarking výkonový

Jak již název napovídá, jedná se o benchmarking založený na porovnávání a měření výkonových parametrů. Mezi výkonové parametry, které lze srovnávat, můžeme zařadit například výkon pracovníků, výkon stroje či celkovou výkonnost organizace. Tento typ benchmarkingu je uplatňován většinou mezi přímými konkurenty, díky čemuž společnost může poznat svou relativní výkonnost. Nejčastějším výsledkem výkonového benchmarkingu je srovnání klíčových ukazatelů výkonnosti (12, str. 21).

Benchmarking funkcionální

Tento typ benchmarkingu slouží k porovnání několika či jedné určité funkce společnosti. Funkcionální benchmarking je využíván především v oblasti služeb a v neziskovém sektoru. Srovnává například nabídku doprovodných služeb pro pacienty ve zdravotnických zařízeních či bezpečnostní garance v leteckém provozu. Nevýhoda funkcionálního benchmarkingu spočívá v jeho finanční náročnosti (12, str. 22-23).

Benchmarking procesní

Často bývá označován též jako generický, jehož cílem je měření a porovnání konkrétních procesů organizace. Obvykle dochází ke srovnávání určitých typů činností, které mění hmotné či informační vstupy na výstupy. Porovnávat lze jakékoliv procesy, například fakturace, projektování procesů, rozsah a kvalitu servisu či interní auditování. Procesní benchmarking nemusí být prováděn jen s přímým konkurentem, ale s jakoukoliv organizací, která podobné procesy zabezpečuje (12, str. 23).

Všechny výše zmíněné typy benchmarkingů lze vykonávat v rámci jedné organizace nebo při komparaci mezi více organizacemi. Na základě toho, kde je benchmarking vykonáván, jej lze dělit na:

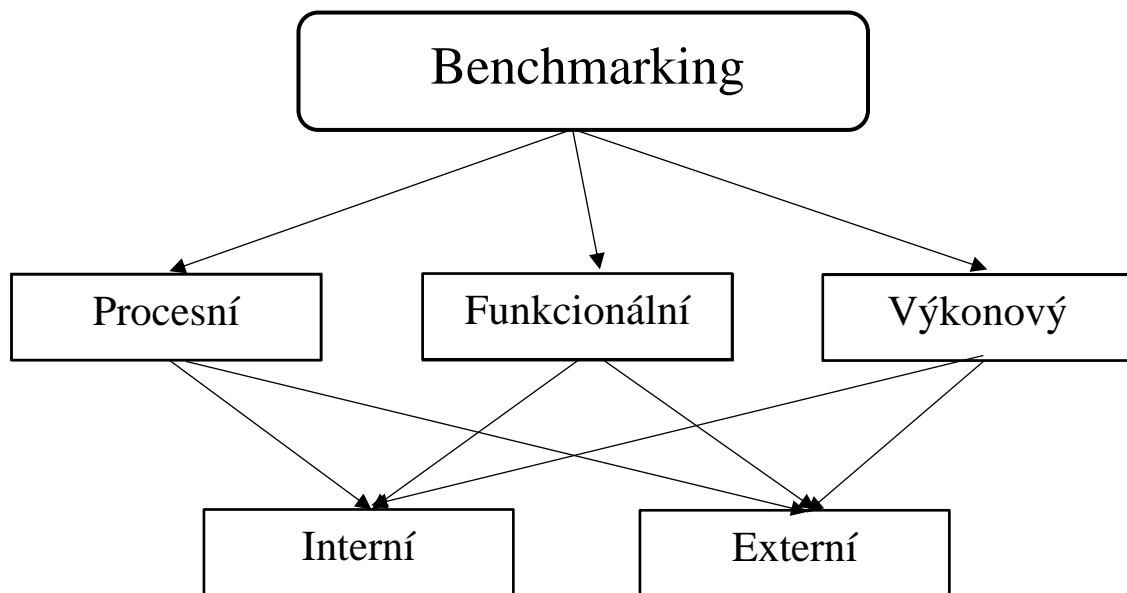
- benchmarking interní,
- benchmarking externí (12, str. 24).

Benchmarking interní

Interní benchmarking je prováděn v rámci jedné organizace. Dochází zde ke srovnání mezi zvolenými organizačními jednotkami, které vykonávají podobné nebo stejné procesy či funkce. Cílem je nalezení nejlepšího interního standardu výkonnosti. Doba interního benchmarkingu je výrazně kratší v porovnání s benchmarkingem externím, a to z důvodu, že společnost v jeho průběhu nenaráží na problém se získáním informací. Interní benchmarking je určen pro velké společnosti, u malých a středních podniků je nízká pravděpodobnost výskytu dvou organizačních jednotek se stejným procesním zaměřením (12, str. 24-25).

Benchmarking externí

V rámci externího benchmarkingu dochází ke komparaci a měření společnosti s jinými organizacemi. Na rozdíl od interního benchmarkingu je benchmarking externí vhodný pro malé a střední společnosti. Významné slabiny tohoto typu benchmarkingu je vyhledání vhodného externího partnera a sdílení dat (12, str. 25).



Obrázek 4: Typy benchmarkingu
(Zdroj: 12, str. 20)

2.6.2 Etapy benchmarkingu

Metoda benchmarkingu nemá jasně definovanou strukturu a počet fází, záleží na každém podniku, jaký přístup k procesu benchmarkingu zvolí a kolik dílčích fází bude obsahovat. Existuje však navržený obecný model, který se skládá z pěti fází (12, str. 45).

1. Iniciační fáze

Iniciační fáze se soustředí na procesy, které ve společnosti vytváří znalostní, kulturní a přívětivé zázemí pro benchmarkingové projekty. Podstata této fáze spočívá v minimalizaci potenciálních problémů a chyb, které mohou u benchmarkingových projektů nastat. Fáze iniciace by měla být v pravomoci vrcholového managementu společnosti – ředitele nebo určeného člena vrcholového managementu. Mezi základní sled procesů této fáze patří:

- definování důvodů potřeb společnosti ke změně,
- informování zaměstnanců o benchmarkingu a stanovení jeho politiky,
- iniciační výcvik zaměstnanců k benchmarkingu,
- zhodnocení, zdali je společnost připravená aplikovat benchmarking,
- výběr vhodného modelu,
- vytvoření postupu k benchmarkingu (12, str. 53).

2. Plánovací fáze

Druhá fáze obecného modelu představuje sled procesů a činností, které by se měly stát standardní součástí každého benchmarkingového projektu. V plánovací fázi se předpokládá, že vrcholový management prošel iniciační fází a je na benchmarking připraven. Z hlediska etap se jedná o časově nejnáročnější část benchmarkingového projektu. Plánovací fáze zahrnuje tyto jednotlivé procesy:

- výběr vhodného objektu benchmarkingu,
- výcvik benchmarkingového týmu,
- zjištění výkonnosti vybraného objektu,
- výběr vhodných partnerů pro projekt,
- definice správných metod sběru dat,
- uzavření smluv s vybranými partnery,
- sběr dat (12, str. 68).

3. Analytická fáze

V třetí fázi dochází ke zpracování dat, které byly získány od vybraných partnerů pro benchmarkingový projekt. Analytická fáze obsahuje tři základní oblasti aktivit, kterými jsou:

- vyhodnocení výkonnosti partnera pomocí dat,
- identifikace a analýza rozdílů ve výkonnosti,
- návrh na zlepšení vlastní výkonnosti (12, str. 135).

4. Integrační fáze

Ukončením analytické fáze dochází obvykle k ukončení práce benchmarkingového týmu na projektu. Tým provedl veškeré potřebné aktivity, které byly vyjmenovány v analytické fázi, a tyto informace jsou následně předány vrcholovému managementu. Všechny navazující kroky v integrační fázi jsou tedy již v režii vrcholového managementu či pověřených pracovníků. Mezi tři základní soubory aktivit této fáze lze zařadit:

- debata o výsledcích benchmarkingu,
- záznam a rozšíření informací o zlepšení situace ve společnosti,
- formulace cílů vedoucích ke zlepšení (12, str. 164).

5. Realizační fáze

Závěrečná fáze se soustředí na realizaci vypracovaných plánů vlastního zlepšení, které byly vytvořeny v předešlých fázích projektu. Podstatou této fáze tedy je naplánovat a zrealizovat vlastní zlepšování, které se opírá o výsledky benchmarkingu. Předpoklad pro úspěšné zvládnutí této fáze je informovanost všech členů týmů, které se mají zdokonalovacích procesů zúčastnit. Při realizaci páté fáze je vhodné vycházet ze zavedených metodik určených ke zlepšování. Mezi nejznámější model zlepšování patří Demingův cyklus PDCA, který je složen z následujících částí:

- **P – Plan** (Plánuj) – vypracování plánu určeného ke zlepšování,
- **D – Do** (Dělej) – realizace vypracovaného plánu,
- **C – Check** (Zkontroluj) – vyhodnocení dosažených výsledků a jejich porovnání s plánovanými výsledky,
- **A – Act** (Reaguj) – reakce na dosažené výsledky a případná úprava procesu (12, str. 191).

Pokud společnost bude při zvyšování úrovně vnitropodnikové situace vycházet ze základního modelu zlepšování, lze z něj definovat následující čtyři soubory aktivit – plánování projektu zdokonalování, realizace projektu, hodnocení realizace vlastního zlepšování a recalibrace benchmarkingu (12, str. 193).

2.7 Strategická analýza

Nejdůležitějším úkolem vnitropodnikové strategie je připravit společnost na potenciaální hrozby a příležitosti, které mohou v budoucnu nastat. Základem pro správnou formulaci strategie je právě strategická analýza. Cílem strategické analýzy je tedy identifikovat, analyzovat a ohodnotit všechny faktory, které by mohly v budoucnu mít vliv na podnikovou strategii (14, str. 8-9).

2.7.1 Porterův model pěti sil

Nástroj, který je pojmenován po svém autorovi Michaelu Porterovi, slouží ke zkoumání konkurenčního odvětví a jeho rizik. Podstata modelu spočívá v prognóze chování jednotlivých subjektů a objektů na daném trhu a průzkumu konkurence v daném odvětví (15).

V modelu se nachází pět základních hybných sil, kterými jsou:

- **hrozba nových konkurentů** – trhy, které jsou ziskové, přitahují nové společnosti, které v konečném důsledku po vstupu na trh sníží ziskovost všech společností v daném odvětví,
- **hrozba substitutů** – v případě, že na trh přijde levnější či dostupnější verze výrobku analyzovaného podniku, zvyšuje se tím pravděpodobnost, že zákazníci zvolí tyto alternativní výrobky,
- **vyjednávací síla zákazníků** – síla zákazníků spočívá v jejich nátlaku při případném zvýšení cen,
- **vyjednávací síla dodavatelů** – v případě, že v daném odvětví existuje jen omezené množství dodavatelů, zvyšuje se pravděpodobnost neúměrného navýšení cen,
- **rivalita v odvětví** – míra konkurence se odráží ve schopnosti ovlivnit cenu a nabízené množství výrobků (16, str. 184).

2.7.2 SLEPTE analýza

SLEPTE analýza, též označována jako PEST, PESTLE či STEP analýza, je analýza makroprostředí společnosti, která zkoumá faktory národního a zahraničního prostředí. SLEPTE analýza slouží i jako základ pro SWOT analýzu, jelikož analyzuje příležitosti a hrozby, které by mohly na společnost působit. V rámci této analýzy jsou obsaženy sociální, legislativní, ekonomické, politické, technologické a ekologické faktory, které budou blíže popsány v textu níže (17, str. 57-58), (18, str. 100).

Sociální prostředí

Sociální faktory analyzují životní styl pracovníků, dostatek pracovních sil, sociální trendy, demografické změny a mnohé další. Analyzovat tyto faktory je důležité nejen z hlediska vlivu sociálního prostředí na poptávku po zboží a službách, ale také z důvodu vlivu na nabídku pracovních sil (19, str. 42).

Legislativní prostředí

V legislativním prostředí sehrává největší roli stát, který vymezuje prostor pro podnikání prostřednictvím vyhlášek, zákonů a právních norem. Nové vyhlášky či změny zákonů mohou významně ovlivnit budoucnost podniku. Může se například jednat o státní regulace, zdravotní a bezpečnostní zákony, daňové zákony nebo ochranu osobního vlastnictví (19, str. 43).

Ekonomické prostředí

Společnost je ovlivněna i ekonomickým růstem dané země, který stojí za vznikem příležitostí i hrozeb, kterým je společnost na trhu vystavena. V ekonomickém prostředí je důležité klást důraz na makroekonomické ukazatele, kterými jsou cenová politika, úroková míra, výše inflace či trend nezaměstnanosti (19, str. 44).

Politické prostředí

Politické faktory jsou úzce provázány s faktory legislativními, kdy jejich působení může výrazně změnit podnikatelskou pozici na trhu. Politické faktory mohou představovat například stabilitu vlády, výdaje vlády, monetární či fiskální politiku nebo podporu zahraničního obchodu (19, str. 47).

Technologické prostředí

Změny v technologických trendech mohou výrazně ovlivnit okolí, ve kterém se společnost nachází. Trendy v oblasti technologií se mění velice rychlým tempem, proto je tedy důležité, aby společnost dané trendy sledovala a nezaostávala za konkurencí. Společnost by se v tomto prostředí měla zaměřit primárně na výši výdajů na vědu a výzkum, inovace technologií nebo rychlou změnu tempa technologií v daném odvětví (19, str. 48).

Ekologické prostředí

V neposlední řadě je pro podnik žádoucí provést analýzu ekologických podmínek v prostředí a odvětví, ve kterém subjekt podniká či uvažuje o vstupu na sledovaný trh. Pokud by společnost danou analýzu neprovedla, může se dostat do konfliktu se zákonem, kdy za nedodržení ekologických podmínek hrozí tvrdé sankce a pokuty. Z tohoto důvodu je doporučeno sledovat jednotlivé ekologické trendy, kterými jsou ochrana životního prostředí, udržitelný rozvoj, recyklace odpadů či obnovitelné zdroje energie (19, str. 48).

2.7.3 SWOT analýza

SWOT analýza se řadí mezi jednu z nejznámějších a nejpoužívanějších analýz prostředí. Tato analýza vychází ze závěrů všech předchozích analýz, dá se tedy označit jako souhrnná analýza. Cílem analýzy je identifikovat relevantnost současné strategie společnosti, její silná a slabá místa a hodnocení schopnosti společnosti pružně reagovat na případné změny v daném odvětví (18, str. 129).

SWOT analýza zkoumá silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, kterým sledovaný podnik čelí. Při rozkladu analýzy do většího detailu je SWOT analýza složena ze dvou

dílčích analýz: OT a SW. Dle doporučení je vhodné zahájit nejprve analýzu OT, která se zaměřuje na vnější prostředí a je tvořena příležitostmi a hrozbami. Následovat by měla analýza SW, která se zabývá vnitřním prostředím a je tvořena silnými a slabými stránkami (18, str. 129-130).

Název SWOT znamená:

- **S = Strengths** (silné stránky) – aktivity, které přinášejí výhody zákazníkům i společnosti,
- **W = Weaknesses** (slabé stránky) – aktivity, ve kterých společnost zaostává za svou konkurencí,
- **O = Opportunities** (příležitosti) – skutečnosti, které podniku mohou v budoucnosti zvýšit poptávku po zboží a službách a přinést tak podnikatelské úspěchy,
- **T = Threats** (hrozby) – skutečnosti či události, které mohou zapříčinit snížení poptávky nebo nespokojenost zákazníků (18, str. 129).

2.8 Obchodní a finanční ukazatele

Analýza celkového stavu každého podnikatelského subjektu obsahuje také rozbor obchodních a finančních ukazatelů. Mezi obchodní ukazatele se řadí vývoj tržeb a vývoj přidané hodnoty. Tržby lze chápat jako částky vyjádřené v penězích, které společnost získá z prodeje zboží či služeb. Přidaná hodnota je hodnota, kterou prodávající přidá k hodnotě nakupovaných výstupů. Výpočet přidané hodnoty tvoří obchodní marže + výkony – výkonová spotřeba (20, str. 40–44).

Finanční ukazatele jsou součástí finanční analýzy, která slouží ke komplexnímu zhodnocení finanční situace společnosti. Finanční analýza je vhodným nástrojem k odhalení řady skutečností, ke kterým například patří efektivní využití aktiv, včasné splácení závazků, ziskovost podniku a mnohé další. Pro každého správného manažera je zcela zásadní znalost aktuální finanční situace podniku, aby následně mohl činit správná rozhodnutí při rozdělování zisku, získání finančních prostředků a dalších důležitých finančních aktivit (20, str. 17).

Finanční analýza působí jako zpětná vazba pro management podniku, který tak získá relevantní informace o oblastech, ve kterých se mu podařilo splnit stanovené předpoklady či nikoliv. Výsledky finanční analýzy mají vypovídající hodnotu nejen pro vedení

společnosti, ale i pro ostatní subjekty, kteří jsou s podnikem spjati finančně či hospodářsky (20, str. 17).

2.8.1 Ukazatele zisku

Ziskové ukazatele se řadí mezi nejpoužívanější měřítka výkonnosti podniku. Zisk je možné vyjádřit mnoha různými způsoby (3, str. 20).

EAT – Čistý zisk

Jedná o čistý zisk neboli zisk po zdanění, který je určen k přerozdělení. Pro vlastníky se jedná o nejdůležitější kategorii zisku (3, str. 20).

EBT – Zisk před zdaněním

Kategorie zisku, která zahrnuje daň z příjmu za běžnou a mimořádnou činnost. Ukazatel zisku před zdaněním je vhodný pro porovnání výkonnosti mezi podniky, které mají různé daňové zatížení (3, str. 20).

EBIT – Zisk před úroky a zdaněním

Oblíbený ukazatel zisku, který měří pouze provozní výkonnost. Z důvodu, že v ukazateli nejsou zahrnuty daně a způsob financování, soustřeďuje svou pozornost na růst tržeb a řízení nákladů (3, str. 20).

EBITDA – Zisk před úroky, zdaněním a odpisy

Výhoda ukazatele spočívá ve srovnávání výkonnosti společnosti nezávisle na jejich způsobu odepisování. Z důvodu, že se v americkém účetnictví rozlišují dva druhy odpisů, je tento ukazatel velice využíván u amerických podniků (3, str. 20).

2.8.2 Ukazatele rentability

Rentabilita slouží jako měřítko schopnosti společnosti vytvářet nové zdroje a dosahovat zisku pomocí použití investovaného kapitálu. Rentabilita je formou, která vyjadřuje míry zisku. Je nutné brát v patrnost, že díky silné vazbě mezi rentabilitou a likviditou by měly být tyto ukazatele v rámci interpretace spojovány (23, str. 129).

Rentabilita vlastního kapitálu – ROE

Ukazatel ROE udává vlastníkům informaci, zdali jejich vložený kapitál přináší dostatečný výnos s ohlédnutím na jejich míru investičního rizika. Pro investory je zásadní, aby ukazatel ROE dosahoval vyšší hodnoty než úroky, které by mohly obdržet u jiných investic (21, str. 57).

$$ROE = \frac{EAT}{\text{vlastní kapitál}}$$

Rovnice 1: Rentabilita vlastního kapitálu

(Zdroj: 21, str. 57)

Rentabilita tržeb – ROS

Ukazatel rentability tržeb vyjadřuje vztah zisku k tržbám a je důležitým ukazatelem pro hodnocení úspěšnosti podnikání sledovaného subjektu. Pro srovnání je doporučeno použít ve vzorci hodnotu EBIT, výsledné hodnoty ukazatele je pak vhodné porovnávat s podniky ze stejného odvětví (20, str. 100).

$$ROS = \frac{EBIT}{\text{tržby}}$$

Rovnice 2: Rentabilita tržeb

(Zdroj: 20, str. 100)

Rentabilita vloženého kapitálu – ROI

Ukazatel ROI je jedním z nejdůležitějších ukazatelů, který vyhodnocuje podnikatelskou činnost podniků. Tento ukazatel vyjadřuje, jak efektivně působí kapitál, který byl vložen do podniku bez ohledu na původ zdroje. V odborné literatuře lze najít mnoho vzorců, ve kterých se liší čítec zlomku, nejčastěji se však do vzorce dosazuje hodnota EBIT (21, str. 56).

$$ROI = \frac{\text{zisk před zdaněním} + \text{nákladové úroky}}{\text{celkový kapitál}}$$

Rovnice 3: Rentabilita vloženého kapitálu

(Zdroj: 21, str. 56)

Rentabilita celkových aktiv – ROA

Ukazatel ROA lze považovat za klíčové měřítko rentability. Jeho úkolem je poměření zisku s celkovými aktivy, které byly investovány do podnikání. U vložených celkových aktiv se nebere ohled na původ finančních zdrojů, tj. zda jsou vlastní či cizí. V případě, že je do čitatele dosazen EBIT, ukazatel měří hrubou produkční sílu aktiv bez vlivu daňového zatížení a úroků (21, str. 57).

$$ROA = \frac{EBIT}{\text{celková aktiva}}$$

Rovnice 4: Rentabilita celkový aktiv

(Zdroj: 21, str. 57)

2.8.3 Ukazatele likvidity

V ekonomice je možné se setkat s pojmem likvidita ve více významech. Likvidita podniku vyjadřuje, zdali je podnik schopen dostát svým závazkům a včas je uhradit. Naopak likvidita určité složky či také likvidnost vyjadřuje schopnost, jak rychle a bez velké ztráty se dokáže daná složka přeměnit na finanční prostředky (23, str. 57).

Řízení likvidity závisí na strategii podniku, nicméně toto řízení je kritické pro dlouhodobou existenci podniku. Pokud je likvidita nedostatečná, může indikovat nízkou schopnost podniku hradit své závazky, případně neschopnost podniku využít ziskových příležitostí, které se objeví. Nízká likvidita může vést k platební neschopnosti a k následnému bankrotu. Vysoká likvidita naopak váže prostředky, které dosahují nízkého nebo žádného výnosu a nemohou být investovány (22, str. 178), (23, str. 57).

S likviditou velmi úzce souvisí pojem solventnost, která vyjadřuje připravenost podniku hradit své závazky v době, kdy se dostavila jejich splatnost. Mezi likviditou a solventností existuje vzájemná podmíněnost, která se dá nejjednodušeji vyjádřit ve větě, že podmínkou pro solventnost je likvidita (21, str. 66).

Běžná likvidita

Běžná likvidita (též označována jako likvidita 3. stupně) udává, kolikrát jsou schopny oběžná aktiva pokrýt krátkodobé závazky. U oběžné likvidity je důležité zvážit strukturu zásob a jejich realistické ocenění. Neprodejné zásoby by se neměly vyskytovat ve vzorci z důvodu, že nepřispívají k likviditě podniku. Důležitá je také struktura pohledávek, kdy by se do vzorce neměly promítat pohledávky po splatnosti a nedobytné pohledávky. Doporučená výsledná hodnota se pohybuje v rozmezí 1,5 – 2,5 (20, str. 94).

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

Rovnice 5: Běžná likvidita

(Zdroj: 20, str. 94)

Pohotová likvidita

Pohotová likvidita (známá také jako likvidita 2. stupně) usiluje o odstranění nedostatků běžné likvidity pomocí vyloučení zásob, jakožto nejméně likvidní části oběžných aktiv. Jedná se tedy o zpřísněnou verzi likvidity. V případě, že pohotová likvidita vykazuje výrazně nižší hodnoty oproti likviditě běžné, znamená to, že podnik disponuje nadměrnými zásobami. Hodnota ukazatele by neměla klesnout pod 1, doporučené hodnoty se tudíž pohybují v rozmezí 1-1,5 (21, str. 67), (22, str. 179).

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{kratkokodobe závazky}}$$

Rovnice 6: Pohotová likvidita

(Zdroj: 21, str. 67)

Okamžitá likvidita

O okamžite likviditě, která se tez označuje jako hotovostní likvidita i likvidita 1. stupně, lze rici, že se jedná o nejprisnejsi ukazatel likvidity. Do čitatele výpočtu vstupují jen nejlikvidnejsi položky – peněžní prostředky v hotovosti a na uctech a kratkokodoby finanční majetek. V pripade, že podnik dosahuje vysokych hodnot okamžite likvidity, vypovídá to o neefektivním využití finančních prostředků. Doporučené hodnoty se pohybují v rozmezí 0,2 – 0,5 (20, str. 95), (23, str. 58).

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{kratkokodoby finanční majetek} + \text{peněžní prostředky}}{\text{kratkokodobe závazky}}$$

Rovnice 7: Okamžitá likvidita

(Zdroj: 20, str. 95)

2.8.4 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity meri, zda podnik efektivně hospodaří se svými aktivy. Tyto ukazatele se obvykle vyjadřují v podobě obratu jednotlivych složek aktiv nebo pasiv, nebo v podobě doby obratu jednotlivych složek aktiv nebo pasiv. Je nezbytné, aby podnik se svými aktivy hospodařil efektivně. Pokud tak nečiní, mohou nastat dvě situace. V pripade, e má společnost nedostatek aktiv, přichází o potencionální výnosy. V pripade, e společnost má přebytek aktiv, vznikají jí zbytecne náklady, které znamenají nizsi zisk (21, str. 60).

Obrat celkových aktiv

Ukazatel obratu celkových aktiv stanovuje, kolikrát se aktiva „obrábí“ za určitý časový úsek. Ukazatel je vhodné používat především pro srovnání mezi podniky ve stejném odvětví. Obecně lze konstatovat, že čím je ukazatel vyšší, tím společnost svůj majetek využívá efektivněji. Nízké hodnoty znamenají, že podnik nemá dostatečnou majetkovou strukturu a neefektivně svůj majetek využívá. Doporučená hodnota tohoto ukazatele je vyšší než 1 (20, str. 107), (24, str. 83).

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

Rovnice 8: Obrat celkových aktiv

Zdroj: (24, str. 83)

Obrat zásob

Ukazatel udává, kolikrát je podnik schopen za určitý časový interval každou položku zásob prodat a znovu naskladnit. Slabinou tohoto ukazatele je nadhodnocení skutečných obrátek z důvodu zachycení tržeb v tržních hodnotách, zatímco zásoby jsou uvedeny v pořizovacích cenách. Pokud ukazatel vykazuje vyšší hodnoty, než je oborový průměr, lze konstatovat, že podnik nedrží nelikvidní zásoby. Při nižších hodnotách má podnik naopak zastaralé zásoby, které neodpovídají reálné hodnotě (21, str. 61-62).

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

Rovnice 9: Obrat zásob

Zdroj: (21, str. 62)

Doba obratu zásob

Doba obratu zásob určuje, jak dlouho podnik drží zásoby do doby, než je spotřebuje nebo prodá. Ukazatel je důležité porovnávat s odvětvím a sledovat jeho vývoj v čase. Z důvodu, že ukazatel udává počet dnů, za něž se zásoby promění v hotovost, lze říci, že je ukazatel indikátorem likvidity (21, str. 62), (20, str. 108).

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby} * 360}{\text{tržby}}$$

Rovnice 10: Doba obratu zásob

Zdroj: (24, str. 83)

Doba obratu pohledávek

Ukazatel udává, jak dlouhou dobu je majetek společnosti vázán v podobě pohledávek. Hodnotu ukazatele je vhodné srovnávat s dobou splatnosti faktur a s oborovým průměrem (20, str. 108).

$$Doba\ obratu\ pohledávek = \frac{pohledávky * 360}{tržby}$$

Rovnice 11: Doba obratu pohledávek

Zdroj: (24, str. 84)

Doba obratu závazků

Ukazatel vyjadřuje počet dnů od vzniku závazku po jeho úhradu. Stěžejní je tento ukazatel srovnávat s dobou obratu pohledávek, kdy by doba obratu závazků měla být rovna alespoň době obratu pohledávek. Ukazatel napřímo ovlivňuje likviditu podniku z důvodu, že zkoumá časový nesoulad od vzniku závazku po jeho úhradu (20, str. 109).

$$Doba\ obratu\ závazků = \frac{závazky * 360}{tržby}$$

Rovnice 12: Doba obratu závazků

Zdroj: (24, str. 84)

2.8.5 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti udávají, v jakém rozsahu společnost využívá k financování cizí zdroje. Slouží též jako ukazatele výše rizika, neboť zkoumají vztah mezi vlastními a cizími zdroji financování. Každý podnik má určitou výši zadlužení, jelikož je zadluženost charakteristická tím, že nemá jen negativní stránku. Růst zadluženosti sice zvyšuje riziko finanční nestability, avšak může také přispět k růstu rentability, což znamená i k vyšší tržní hodnotě společnosti (21, str. 63).

Celková zadluženost

Jedná se o základní ukazatel zadluženosti, jehož doporučená hodnota se pohybuje v rozmezí 30 až 60 %. Věřitelé preferují nízký ukazatel celkové zadluženosti, protože jim díky tomu vzniká bezpečnostní polštář proti vlastním ztrátám. Vlastníci naopak prostřednictvím hledání finanční páky upřednostňují vyšší hodnoty celkové zadluženosti. Ukazatel je nutné porovnávat s oborovým průměrem (20, str. 88), (21, str. 63-64).

$$Celková\ zadluženost = \frac{cizí\ zdroje}{aktiva\ celkem}$$

Rovnice 13: Celková zadluženost

Zdroj: (20, str. 88)

Míra zadluženosti

Míra zadluženosti udává poměr cizího a vlastního kapitálu. Ukazatel je významný pro banky a ostatní instituce, které se i díky němu rozhodují, zda poskytnout úvěr či nikoliv. Pro tyto instituce je podstatný časový vývoj ukazatele, tedy zda dochází ke snižování či zvyšování cizích zdrojů (20, str. 89).

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Rovnice 14: Míra zadluženosti

Zdroj: (20, str. 89)

Koeficient samofinancování

Jedná se doplňkový ukazatel k celkové zadluženosti, kdy tyto ukazatele dohromady tvoří součet 1. Koeficient samofinancování informuje o tom, z jaké části jsou aktiva společnosti financována akcionáři. Ukazatel slouží k hodnocení celkové finanční situace společnosti, kdy je v tomto ohledu považován za jeden z nejdůležitějších. Doporučená hodnota by se měla pohybovat nad 50 % (23, str. 68).

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

Rovnice 15: Koeficient samofinancování

Zdroj: (23, str. 68)

Úrokové krytí

Ukazatel úrokového krytí udává, o kolik převyšuje vyprodukovaný zisk nákladové úroky. Ukazatel je klíčový v případě, že je podnik financován cizími úročenými zdroji. V případě, že hodnota ukazatele je 1, znamená to, že podnik vyprodukoval pouze takový zisk, který dokáže pokrýt úroky věřitelům, ovšem na daně a výplatu čistého zisku již nic nezbude. Doporučená hodnota by měla být vyšší než 5 (20, str. 90).

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

Rovnice 16: Úrokové krytí

Zdroj: (20, str. 89)

2.8.6 Provozní ukazatele

Provozní ukazatele se soustředí na analýzu uvnitř společnosti a jsou postaveny na tokových veličinách, především na nákladech, díky čemuž je možné hospodárněji řídit jednotlivé druhy nákladů a zvýšit dosažení konečného efektu (21, str. 71).

Mzdová produktivita

Ukazatel udává, jaký objem výnosů připadá na jednu korunu vyplacených mezd. Hodnota by měla dlouhodobě vykazovat rostoucí tendenci (21, str. 71).

$$\text{Mzdová produktivita} = \frac{\text{výnosy (bez mimořádných)}}{\text{mzdy}}$$

Rovnice 17: Mzdová produktivita

(Zdroj: 21, str. 71)

Produktivita práce z přidané hodnoty

Produktivita práce z přidané hodnoty sleduje, jaké množství přidané hodnoty připadá na jednoho zaměstnance. Ukazatel se zaměřuje efektivitu práce, která plyne ze zaměstnanců (22, str. 186).

$$\text{Produktivita práce z přidané hodnoty} = \frac{\text{přidaná hodnota}}{\text{počet pracovníků}}$$

Rovnice 18: Produktivita práce z přidané hodnoty

(Zdroj: 22, str. 186)

Nákladovost výnosů

Ukazatel udává, jak jsou výnosy podniku zatíženy celkovými náklady. Hodnota by měla dlouhodobě vykazovat klesající tendenci (21, str. 71).

$$\text{Nákladovost výnosů} = \frac{\text{náklady}}{\text{výnosy (bez mimořádných)}}$$

Rovnice 19: Nákladovost výnosů

(Zdroj: 21, str. 71)

Materiálová náročnost výnosů

Materiálová náročnost výnosů sleduje, jak jsou výnosy podniku zatíženy spotřebou energií a materiálu (21, str. 71).

$$\text{Materiálová náročnost výnosů} = \frac{\text{spotřeba materiálu a energie}}{\text{výnosy (bez mimořádných)}}$$

Rovnice 20: Materiálová náročnost výnosů

(Zdroj: 21, str. 71)

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V kapitole analýzy současného stavu bude nejprve představena analyzovaná společnost prostřednictvím základních údajů o ní, předmětem podnikání s návazností na její historickou podnikatelskou činnost včetně krátkého představení aktuálních podnikatelských aktivit. Po samotném představení společnosti bude následovat strategická analýza, v rámci, které bude podnik podroben vnější analýze pomocí SLEPTE analýzy a analýzy oborového okolí Porterovým modelem pěti sil.

3.1 Představení společnosti

Pro účely zpracování diplomové práce byla zvolena společnost ATEX – spol. s.r.o.

Název společnosti:	ATEX – spol. s.r.o.
Datum vzniku a zápisu:	3. července 1992
Sídlo:	Vážného 21/3, Řečkovice, 621 00 Brno
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Identifikační číslo:	469 63 146
Základní kapitál:	135 000 Kč
Předmět podnikání:	Výroba ostatních svrchních oděvů Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona (25)



Obrázek 5: Logo společnosti ATEX - spol. s. r. o.

(Zdroj: 26)

3.1.1 O společnosti

Společnost ATEX – spol. s.r.o. (dále jen ATEX) je ryze česká společnost, která se zabývá výrobou sportovního oblečení na míru. Společnost založili v roce 1992 manželé Fridrichovi, kteří se rozhodli spojit a zúročit své nabitě zkušenosti. Paní Fridrichová měla mnohaleté zkušenosti v oblasti výroby oděvů a módního návrhářství, a pan Fridrich, jakožto dvojnásobný mistr České republiky v cyklistice zúročil své zkušenosti z profesionální cyklistiky (27).

Společnost se zpočátku zabývala výrobou oblečení na cyklistiku, kde se zúročily získané obchodní kontakty pana Fridricha právě z vrcholové cyklistiky. Následně společnost rozšířila své působení na oblast výroby zápasnického a fotbalového oblečení. Podnikatelské aktivity společnosti se během následujících let rozšířily do ostatních sportovních odvětví, jako např. do aerobiku, bobování, krasobruslení až po běh na lyžích, kdy v roce 2001 začala oblékat celou českou reprezentaci běžeckých lyžařů, a to včetně olympijských medailistů Kateřiny Neumannové, Lukáše Bauera či Martina Koukala (27). Společnost se v roce 2012 rozhodla rozšířit své působení založením slovenské společnosti ATEX Sportswear SK. Díky mnoha úspěchům a výborné reputaci převážně v zimních sportech expanze společnosti pokračovala také do Norska, které je označováno jako kolébka běžeckého lyžování a zakládá společnost ATEX Sportswear Norge (27).

V současnosti společnost obléká sportovce napříč všemi oblastmi sportu. Jednou z nejnovějších spoluprací s vrcholovými sportovci je ta se šampionem UFC Jiřím Denisou Procházkou, kdy v souvislosti s tím začala společnost inovovat a intenzivněji vyrábět oblečení pro smíšená bojová umění. Společnost také obléká řadu úspěšných sportovců z různých koutů světa. Její úspěchy potvrzuje i skutečnost, že na posledních zimních olympijských hrách v roce 2022 nastoupili v oblečení ATEX sportovci ze sedmi různých zemí v sedmi sportovních odvětvích (27).

3.2 Strategická analýza

V této podkapitole bude společnost analyzována pomocí SLEPTE analýzy a Porterova modelu pěti sil.

3.2.1 Porterův model pěti sil

Porterův model pěti sil je zaměřen na zanalyzování konkurenčního prostředí společnosti pomocí Porterova modelu pěti sil. Mezi síly ovlivňující podnik se řadí hrozba vstupu nové konkurence na trh, substituční výrobky, vyjednávací síla zákazníků a dodavatelů a rivalita mezi stávající konkurencí.

Stávající konkurence

V oblasti výroby sportovního oblečení aktuálně panuje vysoká míra konkurence. Mezi největší konkurenty společnosti ATEX lze zařadit společnosti KALAS Sportswear, s.r.o. a ELSA'S TEXTILE s.r.o. V průběhu minulých let se konkurence trhu dynamicky vyvíjela a v současnosti se společnost ATEX pohybuje ve velmi kompetitivním prostředí. Vzhledem k zvyšující se konkurenci musí společnost dbát na vyšší kvalitu zboží a služeb, aby si svoji pozici na trhu upevnila. Nejvíce se ovšem v daném odvětví rozrostla konkurence v roce 2022, kdy vzniklo spoustu nových společností. Aktuálně lze tedy konstatovat, že nabídka převyšuje poptávku, díky čemuž společnost ATEX musela přistoupit na nový druh marketingu, který je spojen také s reklamou.

Hrozba substitučních produktů

V odvětví sportovního oblečení lze zařadit mezi substituční produkty oblečení od společnosti DECATHLON. Společnost ATEX velice dbá na kvalitu svých produktů a vyrábí oblečení s potiskem, které se snaží co nejvíce individualizovat. V případě, že zákazníci preferují nízkou cenu oproti vyšší kvalitě, které nabízí společnost ATEX u svých výrobků, je velká pravděpodobnost, že zvolí cenově dostupnější cestu k produktům, které nabízí společnost DECATHLON.

Vyjednávací síla odběratelů

V minulosti, zejména v období pandemie Covidu-19, byla vyjednávací síla zákazníků prakticky nulová, protože se lidé z důvodu restrikcí a opatrnosti zdržovali doma a začali více sportovat. Zvýšené objemy prodeje v pandemii také podpořil fakt, že většina zábavních a rekreačních zařízení byla uzavřená a lidé tak mohli své finanční prostředky vynaložit jiným způsobem.

V současné době je situace obrácená a vyjednávací síla zákazníků je vysoká. Jak již bylo zmíněno v textu výše na trhu se v daném odvětví zvýšila konkurence a nabídka převyšuje poptávku. Zvyšující se vyjednávací sílu zákazníků také podporuje aktuální nejistota

z hlediska růstu cen a vyšší míry inflace. Společnost ATEX si tak v situaci i přes vlastní vzrůstající náklady nemůže dovolit zdražovat své výrobky.

Vyjednávací síla dodavatelů

Podobně, jako se změnila aktuální vyjednávací síla zákazníků oproti minulosti, se změnila také vyjednávací síla dodavatelů. Vyšší míra vyjednávací síly dodavatelů byla způsobena primárně větším odběrem zboží jednotlivých podniků, tudíž jejich dodavatelé nestíhali dodávat požadované zboží. Dalším důvodem byly také vládní restrikce vedoucí k uzavření některých výrobních závodů, což vedlo ke snížení produkce, prodloužení doby dodání materiálu nebo nedostatku požadovaných statků.

Aktuální situace je ovšem odlišná a vyjednávací síla dodavatelů je citelně nižší. Lze konstatovat, že společnost ATEX má vyšší vyjednávací sílu oproti svým dodavatelům. Dodavatelé po pandemii mohli znovu zprovoznit všechny své továrny a více vyrábět, ovšem poptávka klesla. Z tohoto důvodu mají dodavatelé vyšší skladovou dostupnost svého zboží a je snahou všem odběratelům vyhovět. Tento stav se dále projevuje například prodloužením doby splatnosti či naopak zkrácením doby dodání.

Hrozba vstupu nových konkurentů

Z hlediska hrozby nových konkurentů je nutné odvětví výroby sportovních dresů a oblečení rozlišit. Hrozba nové konkurence je zejména u letních a indoor sportů, kde to pocítila i společnost ATEX. Jedná se o týmové sporty jako jsou například fotbal nebo florbal, kde není potřeba k výrobě dresů tak velké know-how. Dresy na výše zmíněné sporty jsou šité ze standardních materiálů, nemají lepené švy a jsou celkově méně náročné na výrobu. Z tohoto důvodu je zde velká konkurence a nejsou zde velké bariéry při vstupu na trh. Stále přicházející nová konkurence však tlačí na snižování cen, tudíž společnost ATEX postupně tento trh opouští.

Z hlediska zimních sportů už ovšem konkurence není tak významná, primárně z důvodu zaměření společnosti ATEX na biatlon, kde vystupuje jakožto oficiální partner Mezinárodní biatlonové unie. Při výrobě dresů na zimní sporty je potřeba, aby společnost měla dobré know-how z důvodu značně náročnějšího výrobního procesu než u dresů pro letní a indoor sporty. Tyto dresy musí dodržovat vysoké kvalitativní standardy, mají lepené švy a musí být uzpůsobeny všem povětrnostním podmínkám. Tato specializovaná výroba se netýká pouze zimních sportů, ale také například triatlonu či cyklistiky. Potřebné know-how a náročnější výrobní proces vytváří značné bariéry vstupu na trh, čímž

se snižují možnosti vstupu konkurenčních subjektů na trh, a společnost není na daném trhu ohrožena novou konkurencí. Její pozici navíc vylepšuje dobré renomé a jméno ve světě.

Jako třetí trh lze označit volnočasové sportovní oblečení, kde je konkurence velká. Zde jsou ovšem klíčovým faktorem zákaznické preference. Menší společnosti nabízí sice levnější sportovní oblečení, avšak zákazník nedostane takovou kvalitu a know-how jako v případě výrobků od společnosti ATEX. Jako další výhodu společnosti ATEX na daném trhu lze uvést, že své výrobky nabízí s potiskem.

3.2.2 SLEPTE analýza

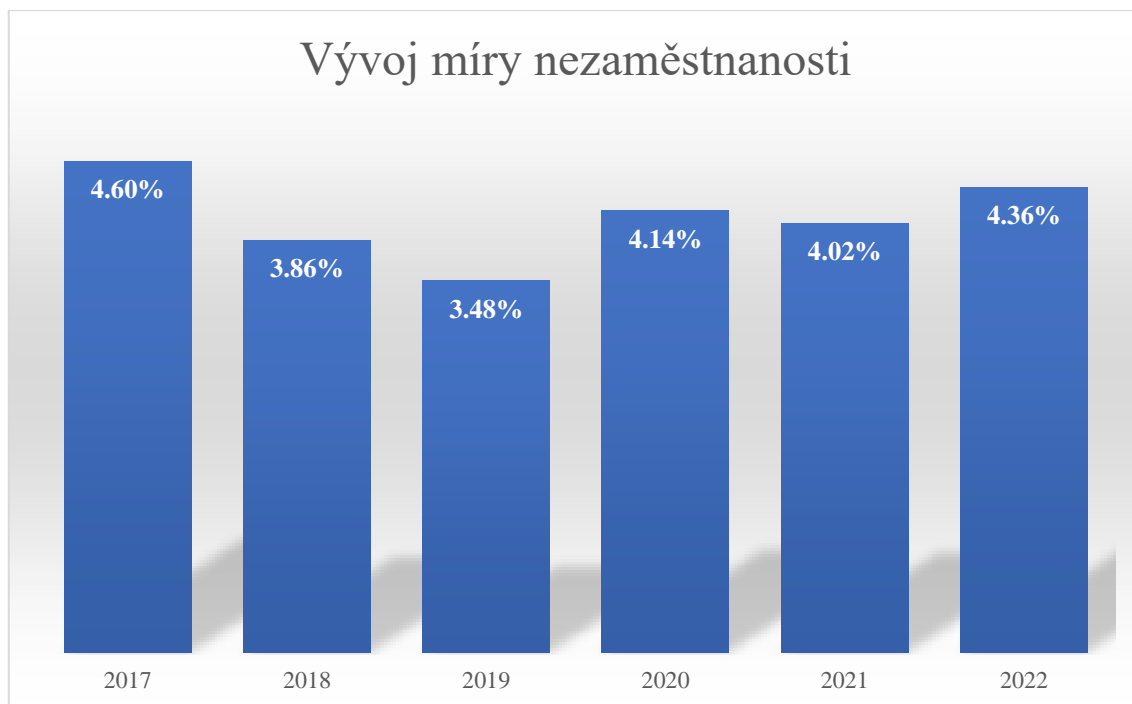
SLEPTE analýza se zabývá zkoumáním příležitostí a hrozeb, které mohou plynout z makroprostředí společnosti. Analýza obsahuje šest faktorů – sociální, legislativní, ekonomické, politické, technologické a ekologické.

Sociální faktory

Podnik nejvíce ovlivňují dva sociální faktory – ekonomická stabilita domácností a nedostatek pracovních sil.

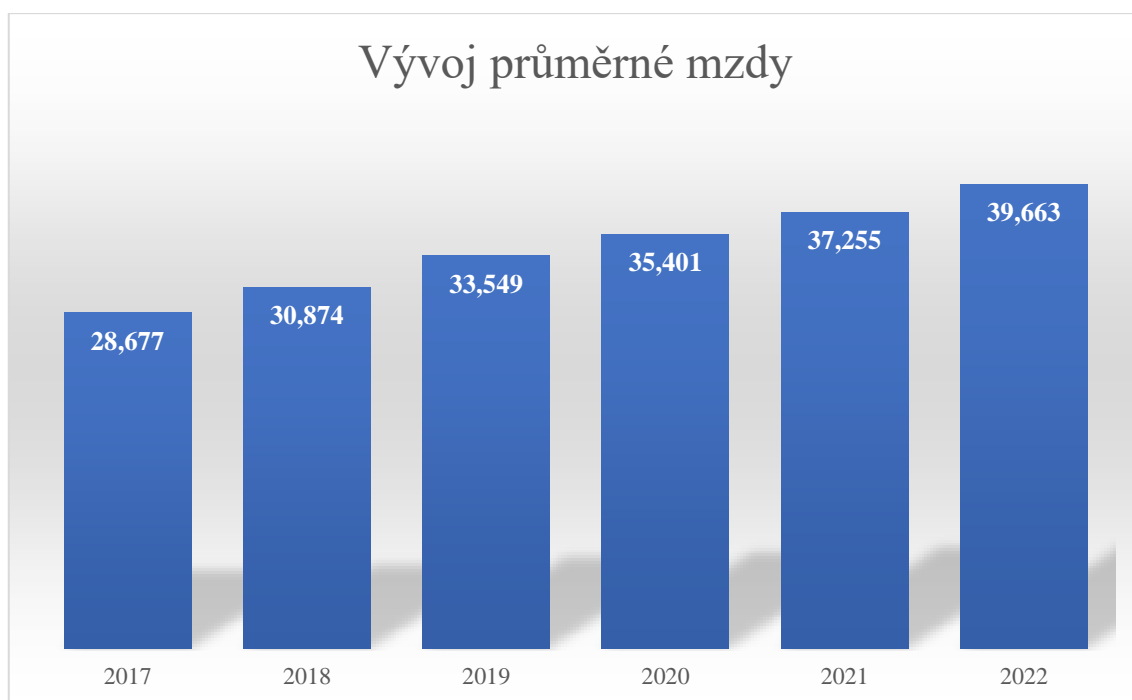
Hledisko ekonomické stability domácností je ovlivněno mírou nezaměstnanosti a průměrnou mzdou. I přes fakt, že společnost obléká řadu sportovních reprezentací, slavných sportovců a celebrit, značnou část odběratelů tvoří i domácnosti. Významný vliv na úspěšnost podnikání společnosti má tedy i nízká míra nezaměstnanosti a výše průměrné mzdy. Ke zmíněným bodům je nezbytné zahrnout také stabilitu zaměstnání. V případě vyšší míry rizika ze ztráty zaměstnání vedoucí k výpadku stabilního příjmu se snižuje ochota utrácet za sportovní oblečení.

V případě faktorů je důležité se co nejvíce zaměřit na konkrétní zemi či kraj. Společnost působí převážně na Slovensku a v České republice, kde má dvě prodejny – v Brně a v Jeseníkách. Z důvodu, že hlavní prodejna podniku je v Brně, kde má i výrobní závod a nejvíce zákazníků, jsou následující ukazatele zaměřeny právě na Jihomoravský kraj.



Graf 1: Vývoj míry nezaměstnanosti
(Zdroj: 28)

Z grafu výše je patrné, že míra nezaměstnanosti v roce 2020 mírně stoupla oproti předchozímu roku z důvodu pandemie Covid – 19. V roce 2021 nezaměstnanost lehce klesla, ovšem díky válečnému konfliktu na Ukrajině nezaměstnanost k 31.12.2022 stoupla na vyšší hodnoty než v době pandemie, kdy ke konci roku 2022 činila nezaměstnanost v Jihomoravském kraji 4,36 %.



Graf 2: Vývoj průměrné mzdy
(Zdroj: 29)

Ovšem obdobně s růstem nezaměstnanosti rostla i průměrná mzda, kdy se za sledované období zvýšila o 10 986 Kč. Pro společnost je ovšem důležité, aby rostla průměrná mzda jejím cílovým skupinám.

Společnost i v období pandemie Covid - 19 vykazovala obdobné tržby jako v předchozích letech, nicméně i přes tento fakt se dostala do největší ztráty za analyzované období. Tato ztráta byla z důvodu, že i přestože společnost vykazovala obdobné tržby jako v předchozích letech, její prodeje tvořil převážně prodej přes e-shop. Tento navýšený prodej však nezvládl pokrýt ztrátu plynoucí z B2B trhu. Vysoké prodeje přes e-shop byly zapříčiněny faktem, že lidé trávili více času doma a rozhodli se být sportovně aktivnější, z toho důvodu začali více utrácet za sportovní oblečení. V roce 2022 byla společnost ještě více negativně ovlivněna vysokou mírou inflace a prudkému nárůstu cen, což vedlo k nižší ochotě lidí utrácet. Společnost byla těmito nejistotami domácností ovlivněna především z důvodu, že její hlavní sporty jsou běžecké lyžování a biatlon. Nákup vybavení pro tyto sporty probíhají z velké části před příchodem chladnějších měsíců a s ohledem na nepříznivý vývoj cen energií a ostatních statků se snižovali i prodeje na B2C trhu.

Legislativní faktory

Mezi legislativní faktory lze zařadit vyhlášky, zákony či státní regulace. Mezi nejaktuálnější státní regulaci s velkým vlivem na podniky patří zastropování cen energií. V roce 2022 se týkalo zastropování cen u energií jen domácností a malých a středních podnikatelů, nikoliv větších společností. Společnosti se i přes snahu šetřit spotřebu energií velice zvedly náklady. Z tohoto důvodu společnost doufala v novelu nařízení, která by se stahovala i na ni. Po několika jednáních vláda premiéra Petra Fialy schválila v prosinci 2022 novelu nařízení pro zastropování cen energií i u společností, která platí od 1. ledna 2023 (30).

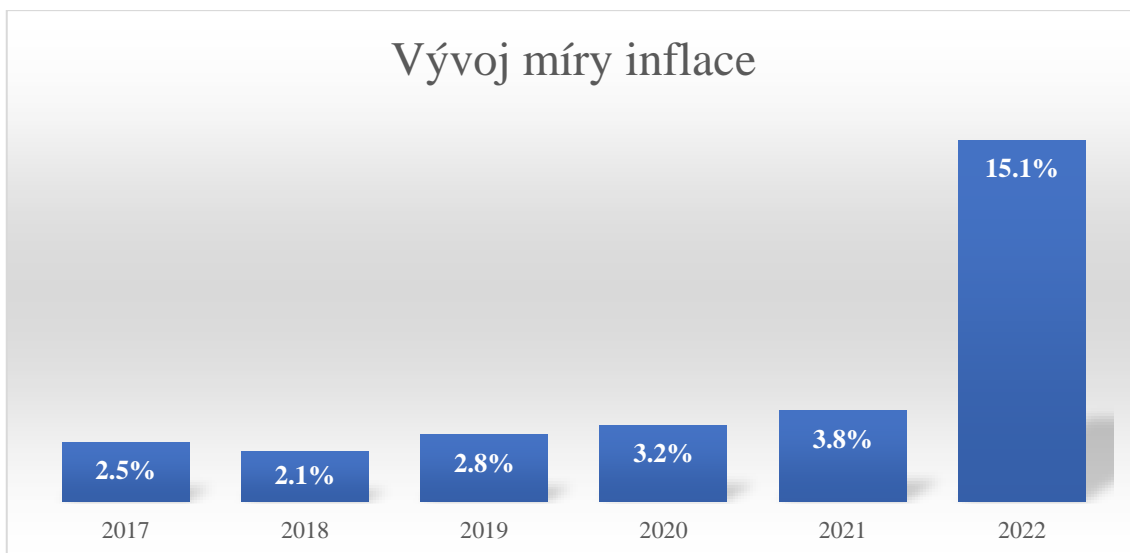
I přes fakt, že pandemie Covid – 19 výrazně nenarušila chod společnosti, k čemuž došlo ve většině ostatních odvětvích, tak i přesto se nevyhnula nařízením vlády. Podnik tedy musel na základě nařízení vlády v listopadu 2020 poprvé v historii uzavřít celou výrobu na tři týdny. Negativní vliv vládního nařízení byl umocněn i skutečností, že ve stejném období podnik rozšiřoval své výrobní prostory o 500 m².

Kromě mimořádných nařízení vlády a vyhlášek se společnost musí řídit platnou legislativou České republiky. Těmi nejdůležitějšími zákonnými úpravami jsou:

- Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích,
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů,
- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty,
- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví,
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce (31).

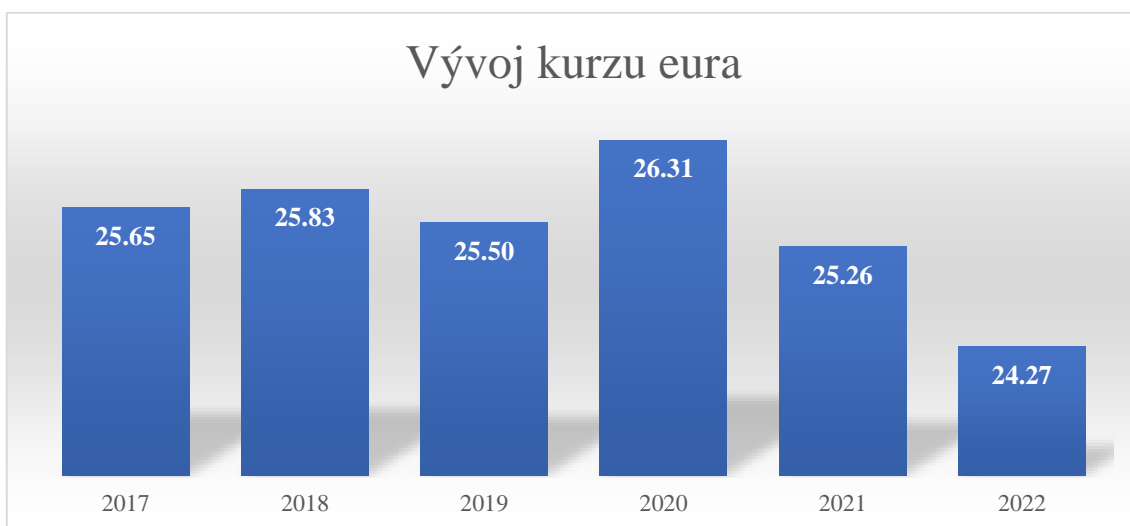
Ekonomické faktory

Z ekonomických faktorů společnost nejvíce ovlivňuje inflace a měnový kurz eura vůči koruně.



Graf 3: Vývoj míry inflace
(Zdroj: 32)

Jak je možné vidět z grafu výše, největší rozdíl v míře inflace ve sledovaném období nastal v důsledku okolností spojených s válečným konfliktem na Ukrajině. Válečná krize započala v roce 2022 a v jejím důsledku rapidně stoupla míra inflace, která činila za rok 2022 15,1 %. Společnost ATEX musela kvůli vzrůstající inflaci učinit kroky vedoucí ke zdražení svých produktů. Do roku 2018 nemusela společnost ATEX své produkty 5 let po sobě zdražovat, naopak od roku 2018 je nucena své výrobky zdražovat každého půl roku. Nejvíce musel podnik své výrobky zdražit v roce 2022.



Graf 4: Vývoj kurzu eura
(Zdroj: 33)

Druhým významným ekonomickým faktorem je vývoj měnového kurzu eura vůči koruně. Pro společnost ATEX by bylo výhodnější obchodovat v měně eura, a to z důvodu početných zahraničních dodavatelů a hrazení přijatých faktur v eurech. Nevýhoda je umocněna také nutností vést dva bankovní účty ve dvou měnách, a nezbytnost přepočtu hodnoty materiálu a zboží do české měny. Z grafu výše je možné zpozorovat, že koruna od roku 2020 apreciuje, kdy na konci roku 2022 byl kurz 24,27 Kč za euro. Tento vývoj měnového kurzu vede k výhodnosti provádění nákupů zboží a služeb ze zahraničí, ovšem v opačném případě není aktuální kurz eura příznivý.

Politické faktory

Společnost ATEX je ovlivněna politickou situací zejména tím, jak je Česká republika reprezentována v zahraničí. Je pro ni důležité, aby v čele státu nestáli populisté, které negativně ovlivňují dobré vztahy s dodavateli a odběrateli. S aktuální politickou situací v České republice je společnost spokojena, protože díky zlepšení jména v zahraniční politice se i společnosti zlepšily vztahy s dodavateli a odběrateli.

Technologické faktory

Z hlediska technologických inovací lze hovořit především o použití kvalitních materiálů pro výrobu. Společnost ATEX se snaží používat nejnovější materiály a lepené švy. Do budoucna lze očekávat sílící globální tlak na výrobu z recyklovatelných materiálů. V současnosti se totiž sportovní oblečení vyrábí z umělého materiálu – umělých vláken. Na trhu se již objevil nový dodavatel Nil textile, který je schopen poskytnout jako materiál kukuřičná vlákna, která se mohou navíc potisknout. Vize společnosti Nil spočívá v obnošení oblečení, kdy člověk oblečení po 3 letech vrátí, společnost jej zrecykluje a zpracuje jako textil. Zákazník v daném případě za vrácení oblečení dostane slevu na nákup nového oblečení formou poukazu.

Z hlediska technologických inovací lze hovořit i o vyšší automatizaci a robotizaci, která je ovšem v oděvním průmyslu pouze na samém počátku. První pokusy o robotizaci výrobního procesu byly zaznamenány v Asii, ovšem i přesto se nejedná v oděvním průmyslu o stěžejní téma.

Ekologické faktory

Společnost ATEX dbá při své podnikatelské činnosti na ochranu životního prostředí a na co nejmenší spotřebu materiálu a energií při výrobě. Z tohoto důvodu za poslední období udělala značné kroky. Na hlavní prodejně v Brně byly nainstalovány solární

panely, které se společnost chystá nainstalovat i v areálu svého výrobního závodu. Dále bylo za účelem snížení spotřeby energií nainstalováno 80 nových hlavic na topení v objektu společnosti, díky čemuž je možné ovládat topení na dálku prostřednictvím mobilní aplikace. Společnost navíc ve všech svých prodejnách vyměnila stará světla za nová LED světla, která šetří spotřebu.

4 BENCHMARKING SPOLEČNOSTI S KONKURENTY

V této kapitole budou představeny relevantní konkurenční subjekty společnosti ATEX. Následně bude podnik společně s vybranými konkurenty podroben analýze z finanční a obchodní výkonnosti. Výkonnost bude měřena pomocí ukazatelů, které byly představeny v teoretické části této diplomové práce. Závěrem budou shrnuty výsledky analýz, které slouží pro sestavení SWOT analýzy.

4.1 Představení konkurentů

Konkurenti, kteří byli identifikováni jako nejvhodnější subjekty ke srovnání se společností ATEX, byli vybráni na základě stejného průmyslového odvětví, jejich hlavní ekonomické činnosti spočívající ve výrobě sportovního oblečení a na základě znalosti vedení podniku konkurenčního prostředí.

Společnost ATEX spadá z hlediska CZ-NACE pod kategorii C – Zpracovatelský průmysl, oddíl 14 – Výroba oděvů. Konkrétně se jedná o kategorii 1413 – Výroba ostatních svrchních oděvů. Kategorie 1413 zahrnuje:

- výrobu ostatního pánského, dámského a dětského svrchního ošacení z tkaných, pletených nebo háčkových materiálů, netkaných látek atd.,
 - pláštěů, obleků, kompletů, saka (bundy, kabátky), vest, kalhot, sukní atd.,
- šití oděvů na zakázku,
- výrobu částí výše uvedených výrobků (34).

Pro výběr konkurentů nebyl použit kód CZ-NACE z důvodu, že kategorie, pod kterou společnost ATEX spadá, se nazývá „výroba ostatních svrchních oděvů“, tudíž obsahuje i výrobu oděvů, které analyzovaná společnost nevyrábí. Srovnání s podnikatelskými subjekty, které se zabývají výrobou odlišných typů oděvů, by nepřineslo relevantní informace.

4.1.1 KALAS Sportswear, s.r.o.

Název společnosti:	KALAS Sportswear, s.r.o.
Datum vzniku a zápisu:	4. dubna 1995
Sídlo:	Měšická 276, 390 02 Tábor
Právní forma:	společnost s ručením omezeným
Identifikační číslo:	625 25 093

Základní kapitál: 260 000 Kč (25)



Obrázek 6: Logo společnosti KALAS Sportswear, s.r.o.
(Zdroj: 35)

Hlavním předmětem podnikání společnosti KALAS Sportswear (dále jen KALAS) je především výroba cyklistického oblečení a dresů, kdy po 30 letech své působnosti patří k předním výrobcům ve střední a severní Evropě. Společnost vyrábí své oblečení v České republice a obléká cyklisty z více jak dvaceti zemí světa, a její dresy se dostaly i na nejprestižnější závod v cyklistice Tour de France (35).

4.1.2 SÝKORA sportswear s.r.o.

Název společnosti: SÝKORA sportswear s.r.o.
Datum vzniku a zápisu: 30. března 2009
Sídlo: č.p. 627, 664 56 Blučina
Právní forma: společnost s ručením omezeným
Identifikační číslo: 283 33 462
Základní kapitál: 200 000 Kč (25)



Obrázek 7: Logo společnosti SÝKORA sportswear s.r.o.
(Zdroj: 36)

Hlavní ekonomická činnost společnosti SÝKORA Sportswear (dále jen SÝKORA) je tvořena výrobou cyklistického oblečení a doplňků na zakázku pro sportovní týmy i jednotlivce. Společnost se ovšem nezabývá jen výrobou cyklistického oblečení, ale mají výrobní kapacitu i pro výrobu oblečení pro jiné týmové sporty. Klientela společnosti pochází z tuzemska a okolních států, jak např. z Rakouska, Slovenska či Německa (36).

4.1.3 BISON sportswear, s.r.o.

Název společnosti:	BISON sportswear, s.r.o.
Datum vzniku a zápisu:	26. října 2011
Sídlo:	č.p. 115, 664 54 Nesvačilka
Právní forma:	společnost s ručením omezeným
Identifikační číslo:	292 96 897
Základní kapitál:	200 000 Kč (25)



Obrázek 8: Logo společnosti BISON sportswear, s.r.o.
(Zdroj: 37)

Počátky společnosti BISON Sportswear (dále jen BISON) se datují do roku 1995, kdy začínala jako maloobchod s hokejovou výstrojí. Díky rychlému růstu se společnost sama začala zabývat výrobou hokejových potřeb a dresů, kdy se postupem času stala výroba dresů její hlavní ekonomickou činností. Aktuálně se tedy společnost zabývá výrobou dresů a sportovního oblečení, kdy je její specializací především zakázková výroba originálních dresů. Klientela společnosti je tvořena nejen tuzemskými zákazníky, ale prakticky zákazníky z celého světa (37).

4.1.4 ELSA´S TEXTILE s.r.o.

Název společnosti:	ELSA´S TEXTILE s.r.o.
Datum vzniku a zápisu:	25. listopadu 2013
Sídlo:	U stadionu 1139/14, 683 01 Rousínov
Právní forma:	společnost s ručením omezeným
Identifikační číslo:	023 23 095
Základní kapitál:	200 000 Kč (25)



Obrázek 9: Logo společnosti ELSA´S TEXTILE s.r.o.
(Zdroj: 38)

Začátky společnosti ELSA´S TEXTILE (dále jen ELSA´S), která je spíše známá jako Jersey 53, se datují k roku 2004, kdy její hlavní podnikatelskou činností byla výroba hokejových dresů na zakázku a dalšího sportovního oblečení. V současnosti je výroba dresů pro společnost stále hlavní ekonomickou činností, ke které ovšem rozšířila své portfolio produktů o širokou škálu sportovních doplňků a vybavení, jako jsou například čepice, osušky a bundy (38).

4.1.5 ACE SPORT s.r.o.

Název společnosti:	ACE SPORT s.r.o.
Datum vzniku a zápisu:	30. října 1995
Sídlo:	Sedláčkova 472/6, Budějovické předměstí, 397 01 Písek
Právní forma:	společnost s ručením omezeným
Identifikační číslo:	638 87 355
Základní kapitál:	402 000 Kč (25)



Obrázek 10: Logo společnosti ACE SPORT s.r.o.
(Zdroj: 39)

Společnost ACE SPORT se zabývá výrobou dresů a dalšího oblečení pro profesionální sportovce. Specializací společnosti je jedinečnost dresů, které vyrábí na přání zákazníka ve smluveném množství. Jejich dresy oblékají sportovci ze všech koutů světa. Společnost je auditovaný výrobce pro značku Warrior. Své sportovní oblečení dodává také například pro IIHF či ambasadory společnosti Redbull (39).

4.2 Srovnání obchodních výkonností společností

V této části práce budou vybrané společnosti srovnány na základě vývoje jejich tržeb, provozního výsledku hospodaření, přidané hodnoty a vývoje počtu zaměstnanců.

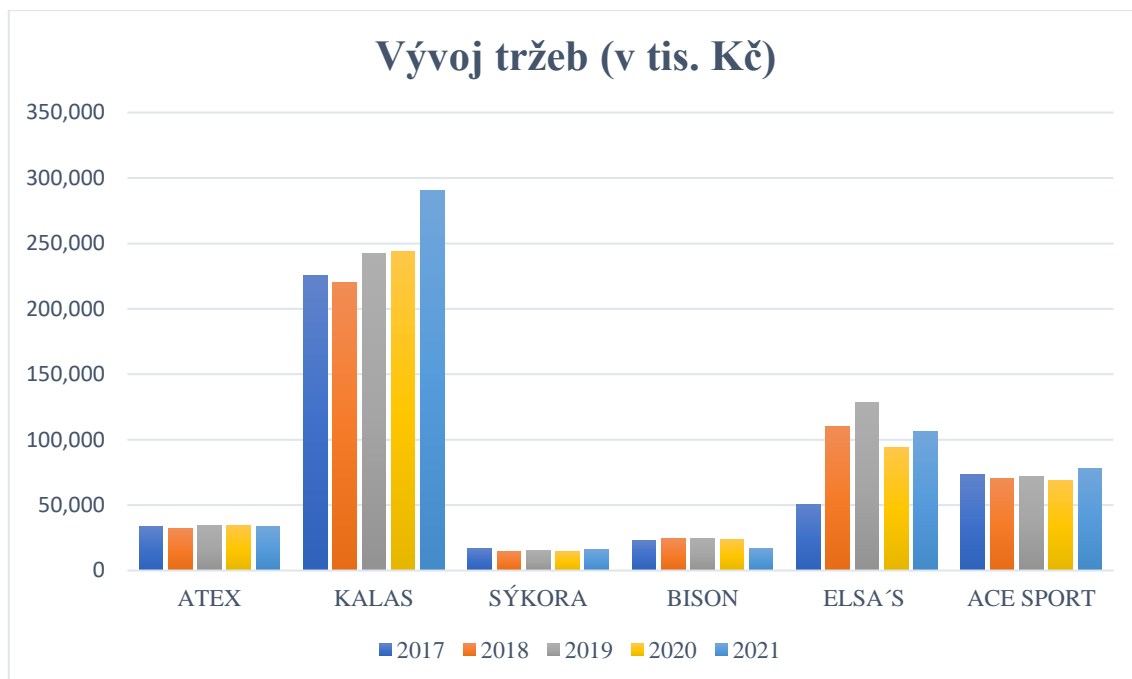
Vývoj tržeb

Jako první srovnávaný ukazatel je vývoj tržeb za období 2017 až 2021. Vývoj tržeb udává základní představu o ekonomické situaci společností. Z důvodu, že se jedná o výrobní společnosti, jsou tržby z velké části tvořeny z tržeb z výrobků a služeb.

Tabulka 1: Vývoj tržeb
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Vývoj tržeb (v tis. Kč)	2017	2018	2019	2020	2021
ATEX	33 558	32 296	34 066	34 294	33 292
KALAS	225 138	220 453	242 153	243 486	290 404
SÝKORA	17 219	14 553	15 698	14 304	16 453
BISON	23 299	24 358	24 604	23 508	17 199
ELSA´S	50 754	109 770	128 370	94 080	106 296
ACE SPORT	73 184	70 500	71 835	69 138	77 854

Z tabulky výše je patrné, že za celé sledované období dosahuje největších tržeb společnost KALAS. Vyšší tržby společnosti KALAS jsou dány především velikostí podniku oproti analyzované společnosti ATEX, kdy společnost KALAS zaměstnává až čtyřikrát více zaměstnanců. U analyzované společnosti ATEX je vidět mírný nárůst tržeb v letech 2019 a 2020, který byl především v roce 2020 způsoben růstem poptávky v období pandemie Covid-19. V posledním analyzovaném roce společnosti ATEX tržby naopak mírně klesly, primárně z důvodu ekonomické nestability domácností. Největší nárůst za sledované období lze vyzorovat u společnosti ELSA´S, konkrétně se jedná o více než dvojnásobné navýšení tržeb. Společnosti BISON a SÝKORA dosahují nejnižších tržeb ze všech sledovaných společností, kdy v posledním sledovaném roce dosahují podobných hodnot. Zejména u společnosti BISON je vidět značný propad tržeb mezi roky 2020 a 2021, v posledním analyzovaném roce dosáhla nejnižších tržeb za celé sledované období. Společnost ACE SPORT vykazovala mírné výkyvy v tržbách, kdy sice v roce 2020 dosáhla nejnižších tržeb za analyzované období, ovšem následně zaznamenala významný nárůst. V roce 2021 stejně jako společnost KALAS dosáhla nejvyšší hodnoty tržeb za sledované období.



Graf 5: Vývoj tržeb
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z grafu je patrný nejvyšší nárůst tržeb u společnosti ELSA'S, která v průběhu sledovaného období dosáhla více než dvojnásobného nárůstu.

Vývoj provozního výsledku hospodaření

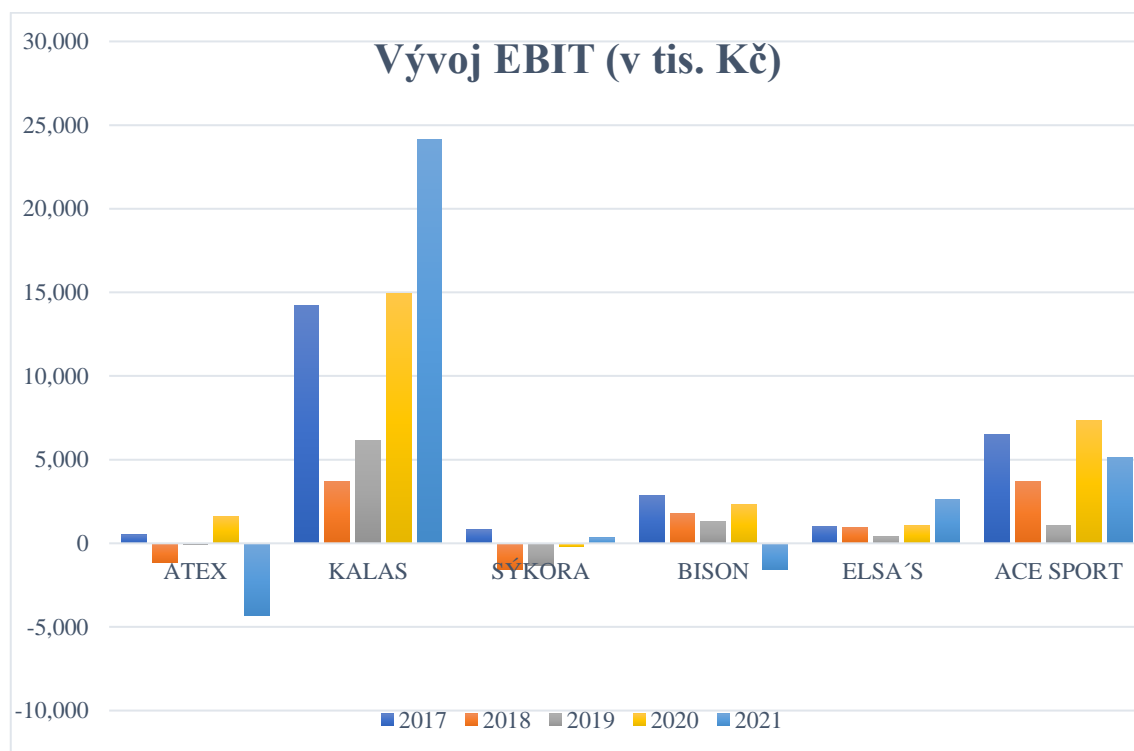
Druhým sledovaným ukazatelem pro srovnání obchodní výkonnosti je vývoj provozního výsledku hospodaření, také označovaného jako EBIT. Ukazatel bude porovnán v letech 2017–2021.

Tabulka 2: Vývoj provozního výsledku hospodaření
(Zdroj: Vlastní zpracování)

EBIT (v tis. Kč)	2017	2018	2019	2020	2021
ATEX	505	-1 173	-46	1 602	-4 317
KALAS	14 242	3 693	6 139	14 912	24 139
SÝKORA	800	-1 553	-1 306	-194	327
BISON	2 841	1 785	1 287	2 294	-1 540
ELSA'S	1 010	955	392	1 043	2 604
ACE SPORT	6 529	3 712	1 042	7 323	5 116

Z tabulky výše je patrné, že nejlépe se vedlo společnosti KALAS, která zaznamenala jen pokles mezi roky 2017 a 2018. Společnost ATEX má velice proměnlivý vývoj provozního výsledku hospodaření. Nejlepšího výsledku dosáhla v roce 2020, kdy její

provozní výsledek hospodaření přesáhl částku 1,6 milionu korun. Nejhůře si společnost ovšem vedla v posledním analyzovaném roce, kdy se její provozní výsledek hospodaření dostal do velké ztráty, konkrétně ztráta činila více než 4,3 milionu korun. Společnost SÝKORA si ze všech sledovaných podniků vedla nejhůře, kdy se tři po sobě jdoucí roky dostala do ztráty. Ovšem v roce 2021 vykázala po třech letech zisk z provozního výsledku hospodaření, který činil 327 tisíc korun. BISON i přes mírné výkyvy vykázal první sledované čtyři roky zisk, ovšem v posledním sledovaném roce jeho provozní výsledek hospodaření významně klesl a dostal se dokonce do ztráty, která přesáhla hranici 1,5 milionu korun. Společnosti ELSA´S a ACE SPORT vykazovaly velice podobný trend vývoje. Oběma společnostem klesal provozní výsledek hospodaření od roku 2017 do roku 2019, ovšem následně se v roce 2020 oběma společnostem podařilo klesající trend zvrátit a překonat předchozí období.



Graf 6: Vývoj EBIT
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z grafu je patrné, že jediné společnosti, které se za sledované období nedostaly do ztráty z hlediska provozního výsledku hospodaření, jsou společnosti KALAS, ELSA´S a ACE SPORT. Nejvyšší nárůst hodnoty EBIT je patrný u společnosti KALAS.

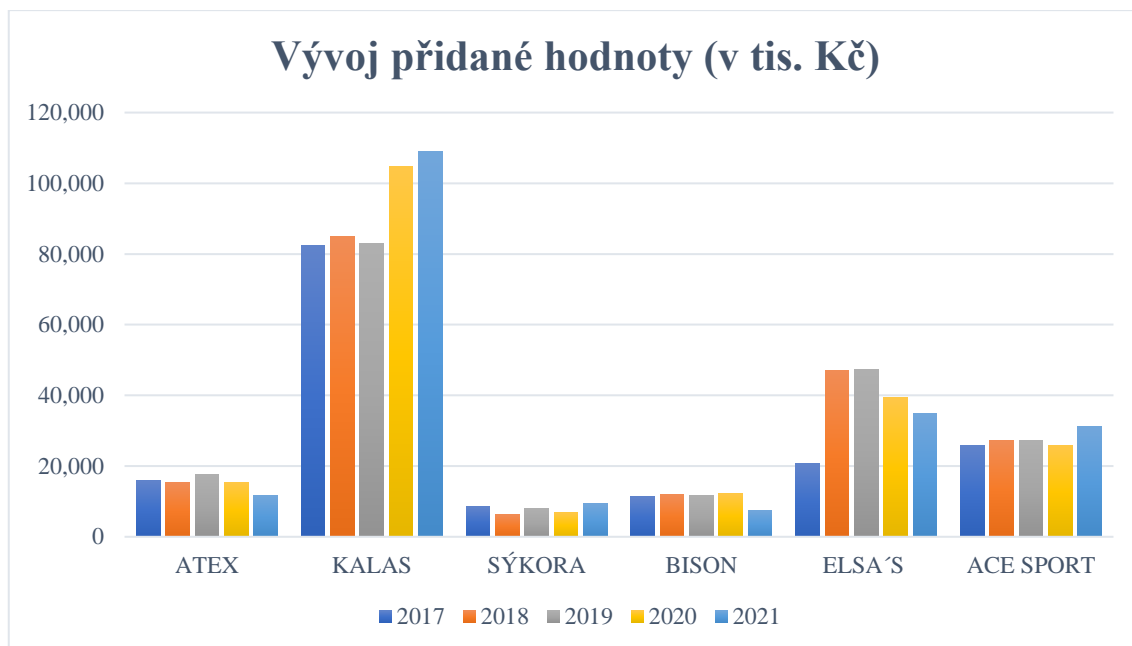
Vývoj přidané hodnoty

V tabulce níže je porovnána přidaná hodnota mezi konkurenty a zobrazen její vývoj v letech 2017-2021.

Tabulka 3: Vývoj přidané hodnoty
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Přidaná hodnota (v tis. Kč)	2017	2018	2019	2020	2021
ATEX	15 870	15 325	17 743	15 487	11 728
KALAS	82 416	84 819	83 085	104 728	108 970
SÝKORA	8 531	6 363	8 045	6 818	9 397
BISON	11 273	12 041	11 613	12 194	7 510
ELSA´S	20 615	47 159	47 376	39 426	34 999
ACE SPORT	25 952	27 201	27 184	25 954	31 067

Z tabulky výše je možné vypožorovat, že všechny společnosti měly za sledované období kladnou přidanou hodnotu. Stejně jako u předchozích ukazatelů, tak i u přidané hodnoty dosahuje nejlepších výsledků společnost KALAS, která vyjma roku 2019 vykazuje každoroční rostoucí trend. Analyzovaná společnost ATEX dosahuje celé sledované období konstantních hodnot pohybujících se kolem 15 milionů korun, vyjma posledního roku, kdy došlo k lehkému poklesu. Společnost SÝKORA zaznamenala kolísající výsledky, přesto za sledované období došlo k nárůstu hodnoty tohoto ukazatele. Společnost BISON vykazovala mezi roky 2017 až 2020 konstantní výsledky, ovšem v posledním sledovaném roce její přidaná hodnota rapidně klesla. Společnosti ELSA´S a ACE SPORT podobně jako u předchozího srovnávaného ukazatele dosahují podobných výsledků. I přes fakt, že společnost ACE SPORT vykazuje vyjma roku 2020 konstantní růst, tak za celé sledované období se přidaná hodnota více zvýšila u společnosti ELSA´S.



Graf 7: Vývoj přidané hodnoty
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z grafu lze zpozorovat, že u většiny sledovaných společností přidaná hodnota celé sledované období vykazovala konstantní hodnoty. Nejvyššího výkyvu dosáhly společnosti ELSA'S a KALAS, kdy se jim podařilo meziročně své hodnoty značně navýšit.

Vývoj počtu zaměstnanců

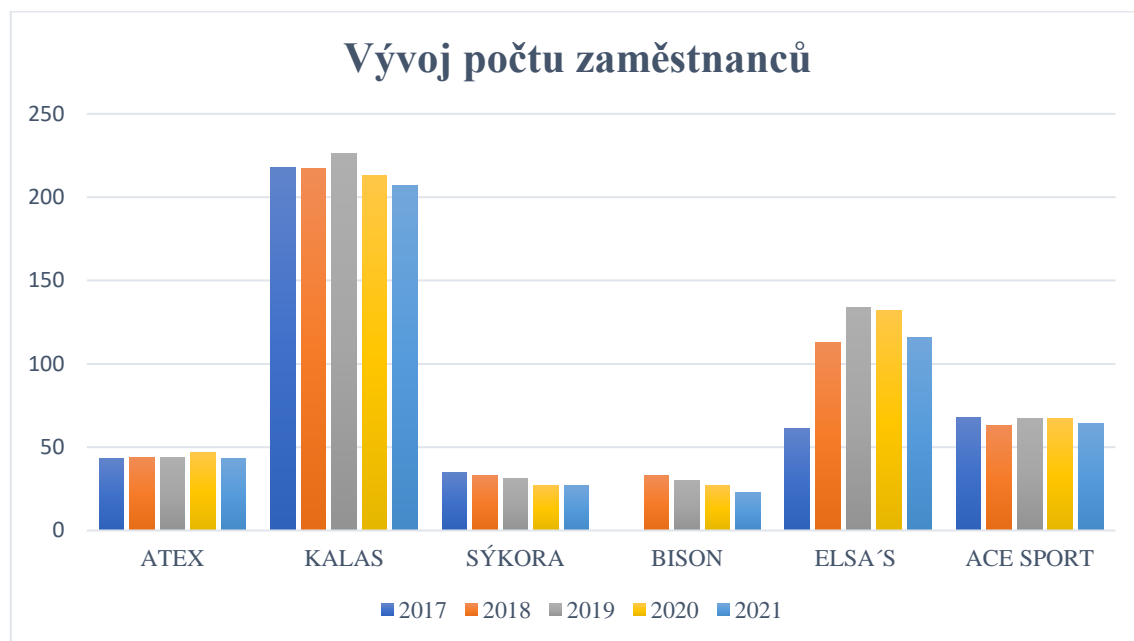
V tabulce níže je zobrazen vývoj počtu zaměstnanců u jednotlivých společností za sledované období.

Tabulka 4: Vývoj počtu zaměstnanců
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Počet zaměstnanců	2017	2018	2019	2020	2021
ATEX	43	44	44	47	43
KALAS	218	217	226	213	207
SÝKORA	35	33	31	27	27
BISON	-	33	30	27	23
ELSA'S	61	113	134	132	116
ACE SPORT	68	63	67	67	64

Nejvyšším počtem zaměstnanců z vybraného vzorku disponuje společnost KALAS, která jako jediná ze sledovaných společností má přes 200 zaměstnanců. U společnosti BISON není zadán počet zaměstnanců za rok 2017 z důvodu, že společnost nezveřejnila své účetní výkazy za daný rok. V ostatních letech ovšem počet zaměstnanců u společnosti

BISON klesá každým rokem. Klesající trend v počtu zaměstnanců vykazuje také společnost SÝKORA. Analyzovaná společnost ATEX zaměstnává nad 40 zaměstnanců a s tímto počtem je třetí nejmenší. Největší nárůst lze zpozorovat u společnosti ELSA´S, která za sledovanou dobu vykazuje dvojnásobný nárůst v počtu zaměstnanců. Společnost ACE SPORT nevykazuje velké výkyvy v počtu pracovníků, kdy zaměstnává celé období průměrně 60-70 pracovníků.



Z grafického znázornění je možné vidět, že všechny společnosti vyjma společnosti ELSA´S nevykazují žádné velké výkyvy. Společnost ELSA´S naopak nejvíce vzrostla mezi roky 2017 a 2018, kdy během jednoho roku začala zaměstnávat o 52 pracovníků více.

4.3 Srovnání společností pomocí poměrových ukazatelů

Tato část práce bude zaměřena na porovnání společností pomocí poměrových ukazatelů, konkrétně se jedná o ukazatele rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti. Srovnání bude jako u ukazatelů obchodní aktivity prováděno za stejné sledované období, tedy od roku 2017 do roku 2021. Výpočty jednotlivých ukazatelů jsou prováděny na základě dat z účetních výkazů jednotlivých společností.

4.3.1 Ukazatele rentability

Prvními srovnávanými poměrovými ukazateli budou jednotlivé ukazatele rentability, konkrétně rentabilita vlastního kapitálu, tržeb, vloženého kapitálu a aktiv. Rentabilita

informuje o tom, zdali a jakého výnosu je společnost schopna dosáhnout pomocí investovaného kapitálu.

Rentabilita vlastního kapitálu – ROE

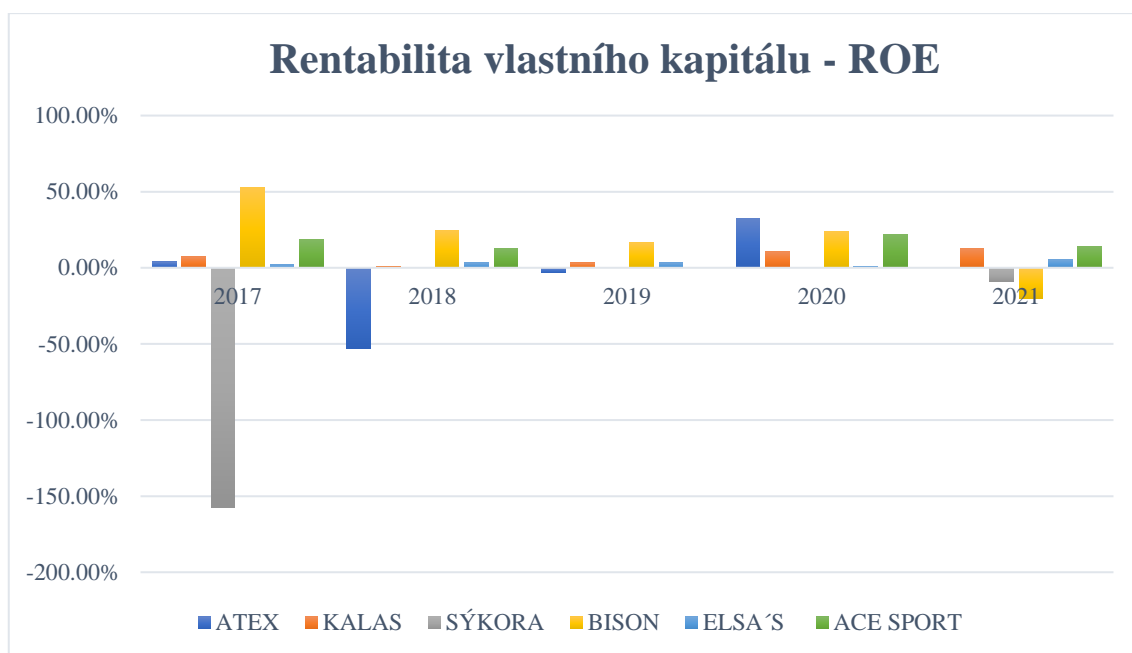
Rentabilita vlastního kapitálu slouží k informování vlastníků, zda vložený kapitál do společnosti má dostatečnou, potažmo požadovanou výnosnost.

Tabulka 5: Rentabilita vlastního kapitálu

(Zdroj: Vlastní zpracování)

ROE	2017	2018	2019	2020	2021
ATEX	4,01 %	-53,03 %	-3,16 %	32,54 %	-
KALAS	7,25 %	0,88 %	3,35 %	10,44 %	12,60 %
SÝKORA	-157,21 %	-	-	-	-8,99 %
BISON	52,72 %	24,47 %	16,48 %	23,92 %	-20,12 %
ELSA´S	2,19 %	3,46 %	3,42 %	0,94 %	5,45 %
ACE SPORT	18,43 %	12,84 %	0,30 %	22,14 %	14,04 %

Z tabulky výše je možné vypořádat, že u společnosti ATEX v roce 2021 a u společnosti SÝKORA v letech 2018-2020 nejsou vypořátené hodnoty. Tyto roky nelze do srovnání zahrnout z důvodu vykázáného záporného výsledku hospodaření a záporných hodnot vlastního kapitálu, z čehož není možné rentabilitu vlastního kapitálu stanovit. Analyzovaná společnost ATEX dosahuje v prvních čtyřech letech sledování kolísavé hodnoty, kdy v letech 2018 a 2019 vykazovala záporné hodnoty, ovšem v roce 2020 její ROE činilo téměř 33 %. Společnost KALAS si od roku 2018 drží rostoucí trend. Jak už bylo zmíněno, tak u společnosti SÝKORA nebylo možné tři roky spořádat, v ostatních dvou letech společnost dosáhla záporných hodnot. Společnost ACE SPORT vykazuje celé období kolísavé hodnoty, kdy vyjma roku 2019 dosahuje rentability přes 12 %. Společnost BISON si i přes klesající trend si vedla první čtyři roky velice dobře, ovšem mezi lety 2020 a 2021 zaznamenala velký pokles se zápornou hodnotou v druhém zmínovaném roce, který byl způsoben záporným výsledkem hospodaření. Společnost ELSA´S sice vykazuje nízké hodnoty, ale ani jednou se za sledované období nedostala do záporných hodnot.



Graf 8: ROE
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Dle grafického znázornění si nejlépe vedla společnost BISON, která v prvních třech letech dosahovala nejvyšších hodnot a v roce 2020 druhé nejvyšší hodnoty. V tomto ohledu byla v roce 2020 lepší pouze společnost ATEX.

Rentabilita tržeb – ROS

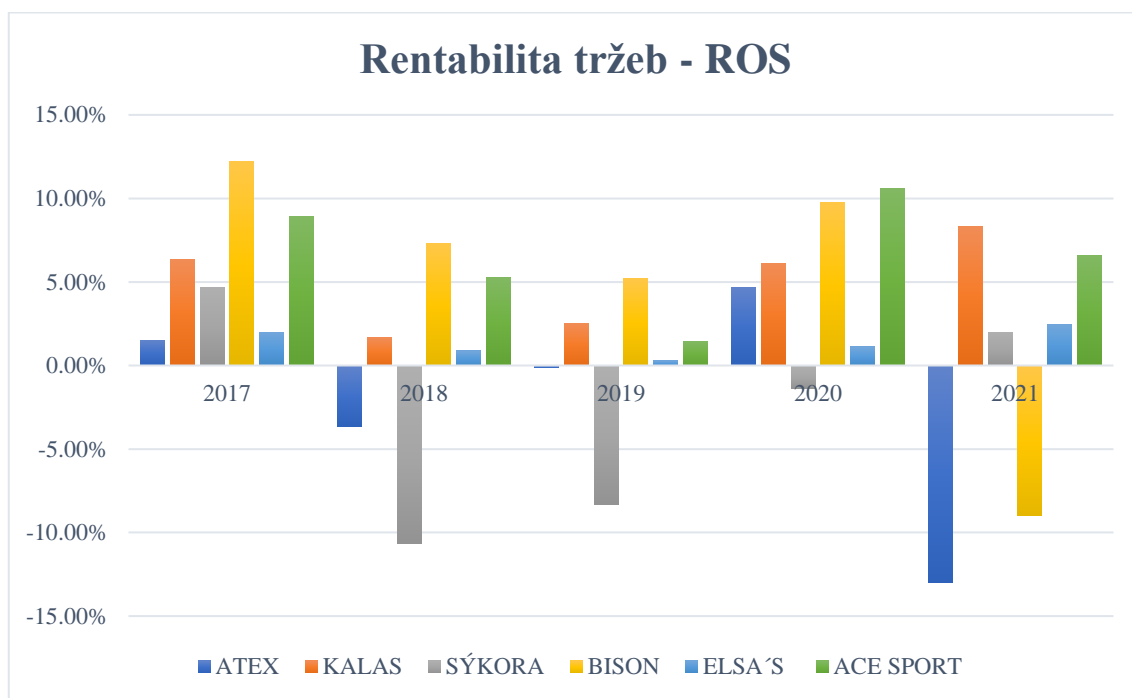
Ukazatel rentability tržeb informuje, jaký zisk plyne společnosti z 1 Kč tržeb. Ukazatel se používá pro posouzení produkce ve společnosti.

Tabulka 6: Rentabilita tržeb
(Zdroj: Vlastní zpracování)

ROS	2017	2018	2019	2020	2021
ATEX	1,50 %	-3,63 %	-0,14 %	4,67 %	-12,97 %
KALAS	6,33 %	1,68 %	2,54 %	6,12 %	8,31 %
SÝKORA	4,65 %	-10,67 %	-8,32 %	-1,36 %	1,99 %
BISON	12,19 %	7,33 %	5,23 %	9,76 %	-8,95 %
ELSA'S	1,99 %	0,87 %	0,31 %	1,11 %	2,45 %
ACE SPORT	8,92 %	5,27 %	1,45 %	10,59 %	6,57 %

U společnosti ATEX lze pozorovat proměnlivé hodnoty tohoto ukazatele, kdy v posledním roce dosáhla nejhoršího výsledku rentability ze všech společností za sledované období. Podobný trend lze vyzorovat u společnosti BISON, která v posledním sledovaném roce také vykazuje záporné hodnoty. Společnost SÝKORA vykázala mezi lety 2018-2020 zápornou hodnotu rentability tržeb, která přímo souvisí

se záporným výsledkem hospodaření v daných letech. U společností KALAS a ELSA´S lze pozorovat klesající trend mezi lety 2017–2019, ovšem v následujících dvou sledovaných letech se tento trend u obou subjektů obrátil a v posledním analyzovaném roce vykázaly své nejlepší hodnoty za sledované období. Kolísavý vývojový trend ukazatele rentability tržeb lze pozorovat u společnosti ACE SPORT, kdy nejlepší hodnoty bylo dosaženo v roce 2020, a to ve výši necelých 11 %.



Graf 9: ROS
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z grafu výše je patrné, že největšího propadu za sledované období dosáhla společnost BISON, která se držela v kladných hodnotách a poslední analyzovaný rok klesla do vyšších záporných hodnot. Společnosti ATEX a SÝKORA se do záporných hodnot dostaly třikrát za sledované období.

Rentabilita vloženého kapitálu – ROI

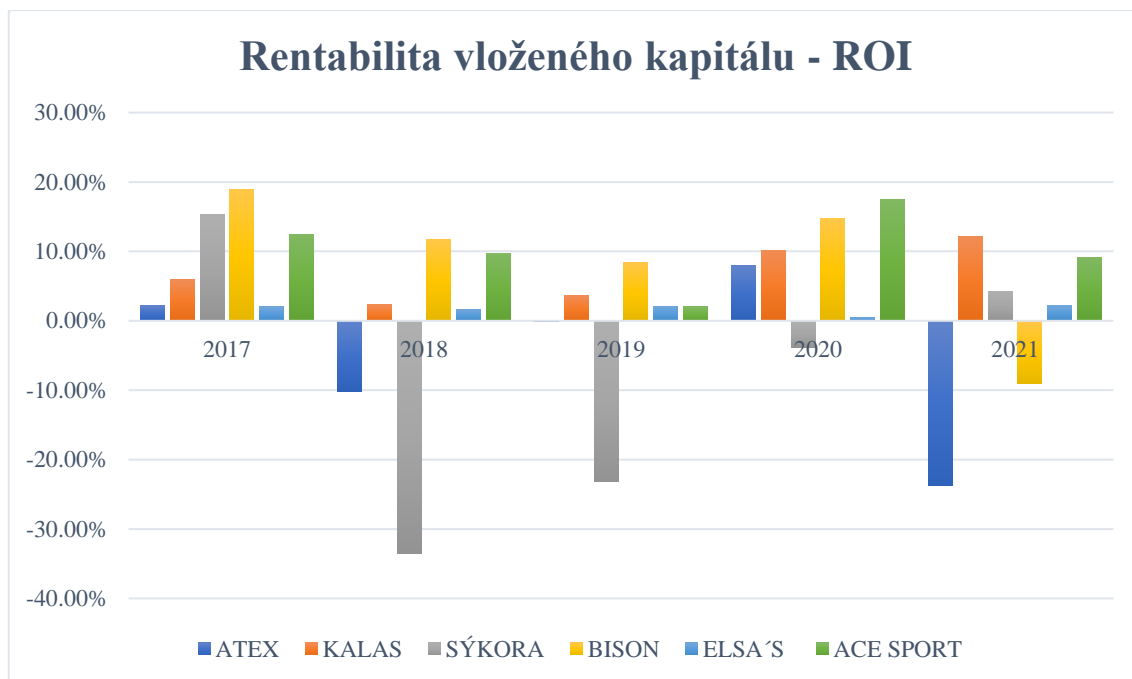
Ukazatel rentability vloženého kapitálu vyjadřuje efektivnost vloženého kapitálu do společnosti bez ohledu na to, zdali se jedná o cizí či vlastní kapitál.

Tabulka 7: Rentabilita vloženého kapitálu

(Zdroj: Vlastní zpracování)

ROI	2017	2018	2019	2020	2021
ATEX	2,20 %	-10,15 %	-0,05 %	7,91 %	-23,77 %
KALAS	5,91 %	2,28 %	3,64 %	10,18 %	12,12 %
SÝKORA	15,32 %	-33,55 %	-23,14 %	-3,85 %	4,19 %
BISON	18,90 %	11,76 %	8,38 %	14,74 %	-9,10 %
ELSA´S	2,03 %	1,65 %	2,09 %	0,47 %	2,21 %
ACE SPORT	12,44 %	9,74 %	2,03 %	17,44 %	9,19 %

U analyzované společnosti ATEX je patrná významná volatilita výsledných hodnot. V posledním analyzovaném roce společnost ATEX zaznamenala vysokou zápornou hodnotu, tj. návratnost investic je vysoce ztrátová. Příčinou tohoto výsledku je záporná hodnota výsledku hospodaření před zdaněním. U společnosti SÝKORA byla návratnost investic ztrátová ve třech po sobě jdoucích letech z důvodu záporného výsledku hospodaření, ovšem v posledním sledovaném roce se společnost opět dostala do kladných hodnot. Největší pokles lze pozorovat u společnosti BISON, která první analyzovaný rok vykázala nejvyšší návratnost investic ze všech sledovaných společností, ovšem v posledním roce se dostala do záporných hodnot. Společnosti KALAS, ELSA´S a ACE SPORT vykazovaly podobný kolísavý trend po celé sledované období.



Graf 10: ROI
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z uvedeného grafu jsou evidentní nejhorší hodnoty návratnosti investic u společnosti KALAS, která z důvodu záporného výsledku hospodaření byla tři roky po sobě ztrátová. Naopak nejpříznivějších hodnot návratnosti investic dosahovala společnost ACE SPORT, která vykazovala návratnost za sledované období v průměru 10,17 %.

Rentabilita celkových aktiv – ROA

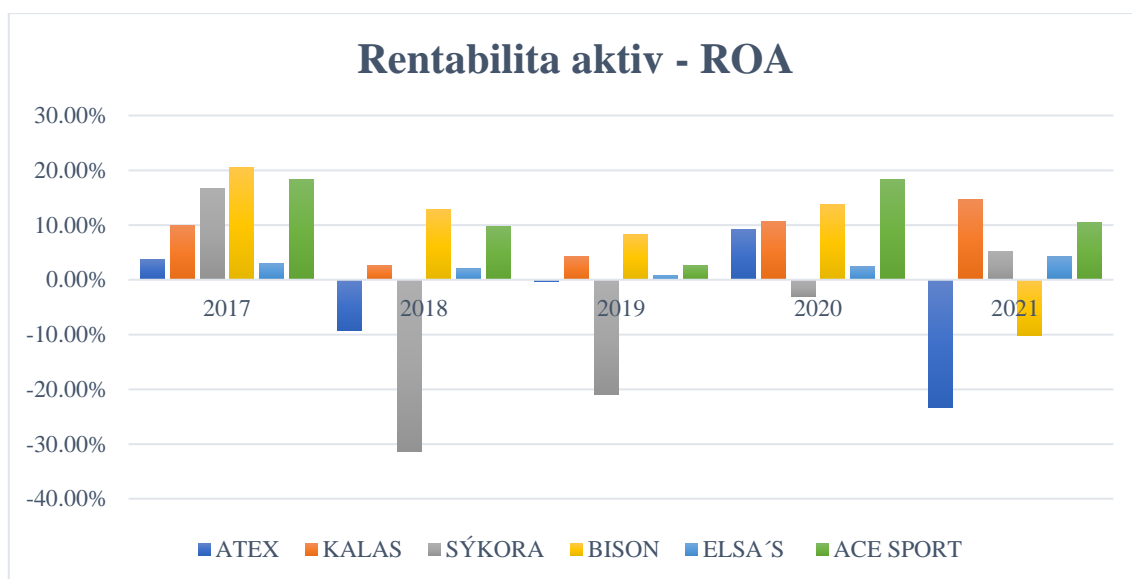
Ukazatel rentability aktiv informuje, zdali podnik dokáže efektivně využít svůj majetek bez ohledu na to, z jakého zdroje byl financován.

Tabulka 8: Rentabilita celkových aktiv

(Zdroj: Vlastní zpracování)

ROA	2017	2018	2019	2020	2021
ATEX	3,68 %	-9,25 %	-0,33 %	9,12 %	-23,35 %
KALAS	9,99 %	2,69 %	4,34 %	10,66 %	14,69 %
SÝKORA	16,63 %	-31,46 %	-21,04 %	-3,06 %	5,25 %
BISON	20,49 %	12,77 %	8,28 %	13,68 %	-10,22 %
ELSA´S	3,02 %	2,01 %	0,78 %	2,44 %	4,25 %
ACE SPORT	18,29 %	9,75 %	2,64 %	18,37 %	10,43 %

Z důvodu výskytu rentability celkových aktiv také ve vzorci EBIT vykazují analyzované společnosti podobné výsledky jako u předchozích ukazatelů rentability. Nejlepší hodnoty rentability celkových aktiv za sledované období dosáhla společnost BISON, a to v roce 2017, kdy její hodnota rentability činila více než 20 %. Společnost SÝKORA a ATEX dosáhly ve třech letech záporných hodnot. Příčinou nepříznivého stavu byl záporný výsledek hospodaření v daných letech. Společnost ACE SPORT dosáhla ve dvou letech hodnot přesahující 18 %, kdy největší nárůst byl zaznamenán mezi lety 2019 a 2020 s rozdílem téměř 16 %. Společnost KALAS vykázala pokles hodnot pouze mezi lety 2017 a 2018. Od následujícího roku její hodnoty každým rokem rostou. U společnosti ELSA´S lze pozorovat do roku 2019 každoroční pokles, ovšem po zbytek sledovaného období vykazují hodnoty rostoucí trend.

**Graf 11: ROA**
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z grafu je patrné, že největších výkyvů dosahovaly společnosti ATEX a SÝKORA způsobených zápornými hodnotami u výsledku hospodaření. Jako nejvíce stabilní společnost z hlediska rentability aktiv se jeví společnost ELSA´S, která sice dosahovala nízkých hodnot, ovšem její výkyvy nebyly tak výrazné jako u ostatních subjektů.

4.3.2 Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity informují o tom, zdali je podnik schopen hradit své závazky. Špatné řízení likvidity může vést k platební neschopnosti, potencionálně vedoucí k bankrotu. Ukazatele likvidity jsou z hlediska informací důležité jak pro věřitele, kteří preferují vyšší hodnoty tohoto ukazatele, tak pro vlastníky, kteří naopak preferují hodnoty nižší. Likvidita se dále dělí na běžnou, pohotovou a okamžitou.

Běžná likvidita

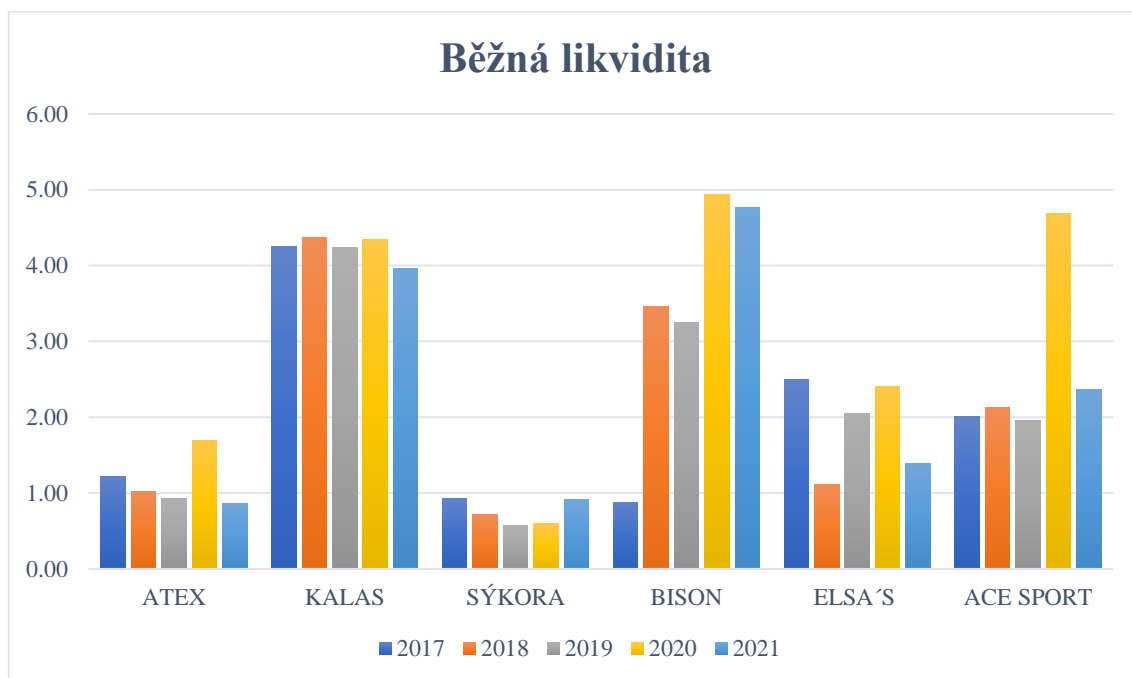
Běžná likvidita vyjadřuje, kolikrát oběžná aktiva pokryjí krátkodobé závazky podniku. Ukazatel běžné likvidity by měl dosahovat hodnot v rozmezí 1,5 – 2,5, přičemž hodnoty nižší než 1 indikují platební neschopnost podniku.

Tabulka 9: Běžná likvidita
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Běžná likvidita	2017	2018	2019	2020	2021
ATEX	1,22	1,03	0,92	1,70	0,86
KALAS	4,25	4,37	4,24	4,34	3,96
SÝKORA	0,93	0,72	0,57	0,60	0,92
BISON	0,88	3,46	3,25	4,93	4,77
ELSA´S	2,49	1,12	2,04	2,40	1,39
ACE SPORT	2,01	2,14	1,96	4,69	2,37

Analyzovaná společnost ATEX dosáhla doporučených hodnot pouze v roce 2020, kdy její hodnota činila 1,7. V ostatních letech se její hodnoty pohybovaly pod hranicí doporučených hodnot, kdy v roce 2019 a 2021 dokonce klesly pod hranici 1. Nejvyšších hodnot dosahuje společnost KALAS, kdy se její hodnoty se pohybují nad hranicí 4. Společnosti ELSA´S a ACE SPORT ve většině období vykazují hodnoty, které se pohybují v doporučených hodnotách. Společnost BISON se v prvním sledovaném roce dostala pod kritickou hranici 1, ovšem od roku 2018 se její hodnoty pohybovaly dokonce nad doporučenými hodnotami. Nejhorších hodnot dosahuje společnost SÝKORA, která

ani jednou za sledované období nepřesáhla hranici 1, tudíž lze konstatovat, že je v kritickém pásmu, kde hrozí platební neschopnost.



Graf 12: Běžná likvidita
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Grafické znázornění získaných hodnot vykazuje nejkonzistentnější vývoj u společnosti KALAS, která zároveň v průměru dosahuje nejvyšších hodnot. Největší nárůst lze zpozorovat u společnosti BISON, která v posledních dvou sledovaných letech dosáhla nejvyšších hodnot ze všech sledovaných společností.

Pohotová likvidita

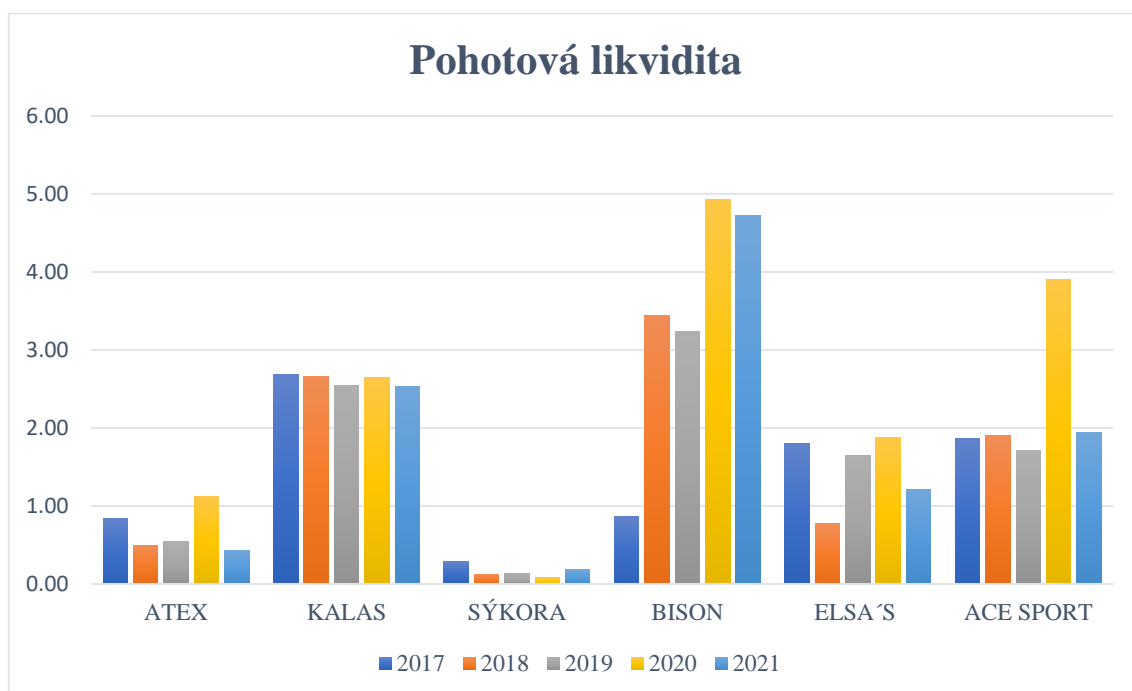
Ukazatel pohotové likvidity je zpřísněnou verzí likvidity oběžné, poněvadž jsou vyloučeny ze vzorce zásoby, jakožto nejméně likvidní část oběžných aktiv. Doporučené hodnoty by se měly pohybovat v rozmezí od 1 do 1,5, přičemž i zde platí, že hodnoty by neměly klesnout pod hranici 1.

Tabulka 10: Pohotov likvidita

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pohotov likvidita	2017	2018	2019	2020	2021
ATEX	0,84	0,50	0,54	1,12	0,43
KALAS	2,69	2,67	2,55	2,65	2,53
SÝKORA	0,29	0,12	0,13	0,08	0,18
BISON	0,87	3,44	3,24	4,93	4,72
ELSA ´S	1,80	0,77	1,65	1,88	1,21
ACE SPORT	1,86	1,90	1,71	3,91	1,95

Stejne jak u oběžné likvidity, tak i u likvidity pohotove vykazuje nejhori hodnoty společnost SÝKORA. Jei hodnoty jsou až kritické, od roku 2018 nepřesáhly hranici 0,2. Analyzovaná společnost ATEX dosahuje vyjma roku 2020 velice nizkych hodnot, kdy by musela v pripade pokrytí právě splatnych závazků prodat cast svych zásob. Společnost ELSA ´S se větši cast sledovaného období drží v doporuenych hodnotách. Společnosti KALAS a BISON opět dosahují vysokych hodnot, které se pohybují znacne nad doporuenymi hodnotami. Hodnoty, které převyšují ty doporučené, vykazuje i společnost ACE SPORT, která ovšem vyjma roku 2020 dosahuje hodnot pohybujicich se v rozmezí od 1,7 do 2.

**Graf 13: Pohotov likvidita**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pomocí grafu lze zpozorovat, že ideálních hodnot, které se pohybují v rozmezí doporučených hodnot, dosahují nejvíce společnosti ELSA´S a ACE SPORT.

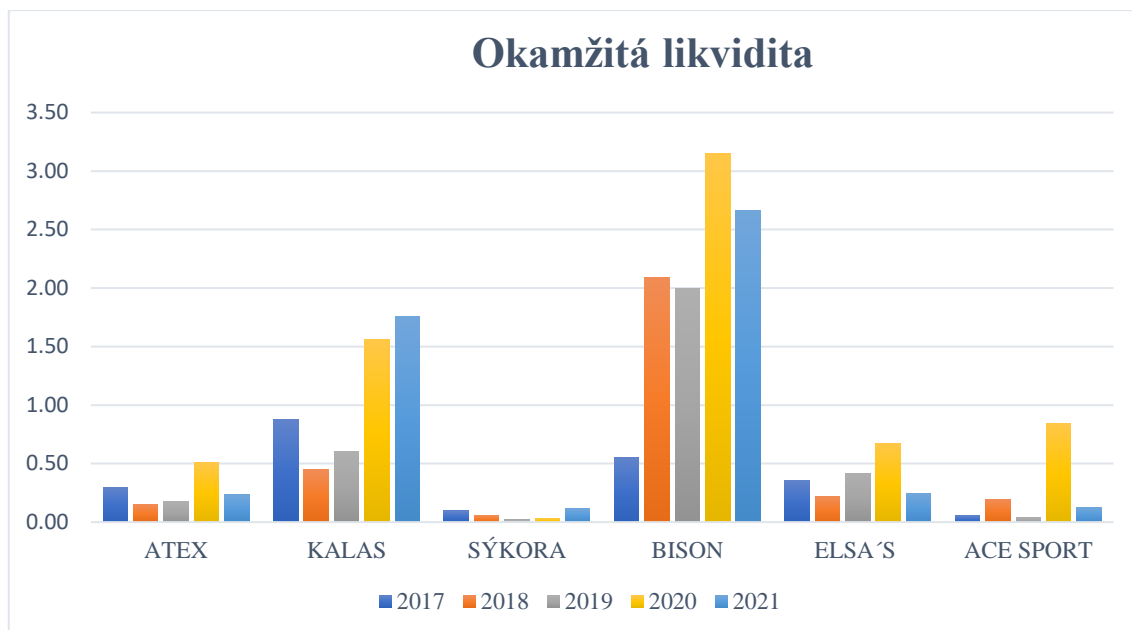
Okamžitá likvidita

Okamžitou likviditu lze označit za nejpřísnější z ukazatelů likvidity, neboť bere v potaz jen nejlídnější položky, kterými jsou peníze v hotovosti a na bankovních účtech, případně krátkodobý finanční majetek. Její doporučené hodnoty by se měly pohybovat v rozmezí 0,2 – 0,5.

Tabulka 11: Okamžitá likvidita
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Okamžitá likvidita	2017	2018	2019	2020	2021
ATEX	0,30	0,15	0,17	0,51	0,23
KALAS	0,88	0,45	0,61	1,56	1,76
SÝKORA	0,10	0,06	0,02	0,03	0,12
BISON	0,55	2,09	2,00	3,15	2,66
ELSA´S	0,36	0,22	0,41	0,68	0,24
ACE SPORT	0,06	0,20	0,04	0,85	0,13

Zmíněné doporučené hodnoty společnost ATEX splňuje ve třech sledovaných letech, přičemž lze pozorovat mírné výkyvy v letech 2018 a 2019, kdy ovšem hodnoty klesly jen mírně pod doporučenou hranici. U společnosti ELSA´S lze konstatovat, že dosahuje ideálních hodnot, kdy se vyjma jednoho roku pohybuje v doporučených hodnotách. Vysokých hodnot dosahuje společnost BISON, která po celé sledované období byla nad hranicí doporučených hodnot. Společnost KALAS dosahuje podobně jako společnost BISON také hodnot přesahujících doporučené hodnoty, ovšem nikoliv v takovém měřítku, jako právě společnost KALAS. Společnosti SÝKORA a ACE SPORT dosahují velice nízkých hodnot, které lze zařadit do pásma platební neschopnosti.



Graf 14: Okamžitá likvidita
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z grafu je patrné, že společnost BISON dosahuje oproti konkurenci nadprůměrných hodnot, tudíž lze hovořit o neefektivním využití finančních prostředků. Naopak společnost SÝKORA dosahuje hodnot, které atakují 0.

4.3.3 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity udávají informace o tom, zdali je společnost schopna efektivně hospodařit se svými aktivy. V případě, že podnik není efektivní ve využití svých aktiv, mohou mu vzniknout nadbytečné náklady či naopak může přicházet o potenciální výnosy.

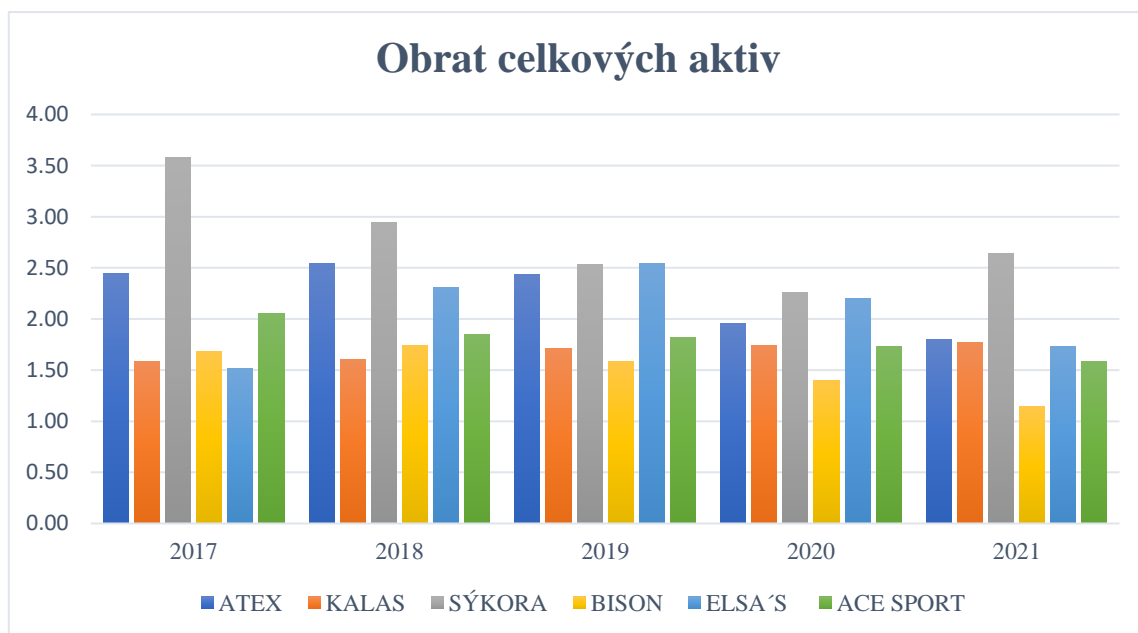
Obrat celkových aktiv

Ukazatel obratu aktiv informuje o tom, kolikrát se aktiva obrátí za daný časový úsek. Doporučená hodnota by měla být vyšší než 1.

Tabulka 12: Obrat celkových aktiv
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Obrat celkových aktiv	2017	2018	2019	2020	2021
ATEX	2,45	2,55	2,43	1,95	1,80
KALAS	1,58	1,61	1,71	1,74	1,77
SÝKORA	3,58	2,95	2,53	2,26	2,64
BISON	1,68	1,74	1,58	1,40	1,14
ELSA´S	1,52	2,31	2,54	2,20	1,73
ACE SPORT	2,05	1,85	1,82	1,73	1,59

Z tabulky výše je možné vidět, že doporučenou hodnotu nad 1 dosáhly všechny společnosti z vybraného vzorku. Lze tedy konstatovat, že všechny společnosti efektivně využívají svůj majetek. Společnost ATEX sice vykazuje klesající tendenci, i přesto dokázala v posledním roce svá aktiva obrátit 1,8krát. Klesající tendenci vykazují i společnosti BISON a ACE SPORT, kdy by měla společnost BISON být na pozoru z důvodu přiblížení se minimální doporučené hodnotě v posledním sledovaném roce. Naopak společnost KALAS si drží mírně zvyšující se trend. I přes fakt, že společnost SÝKORA vykazovala klesající trend v prvních čtyřech sledovaných letech, tak jejich nejnižší hodnota činila 2,26. U společnosti ELSA´S lze zpozorovat kolísající trend.



Graf 15: Obrat celkových aktiv
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z grafu výše je patrné, že nejvyšších hodnot z hlediska obrátkovosti aktiv dosahuje společnost SÝKORA. Nejnižší hodnoty ze všech společností dosáhla společnost BISON v roce 2021, kdy svá aktiva obrátila 1,14krát.

Obrat zásob

Obrat zásob udává, kolikrát společnost dokáže své zásoby prodat a znovu naskladnit. V případě, že podnik vykazuje vyšší hodnoty než konkurenční společnosti, lze konstatovat, že nedrží nelikvidní zásoby. V opačném případě lze říct, že podnik vlastní zastaralé zásoby.

Tabulka 13: Obrat zásob
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Obrat zásob	2017	2018	2019	2020	2021
ATEX	14,02	9,37	10,98	8,40	5,72
KALAS	5,17	4,84	5,18	5,22	5,75
SÝKORA	5,80	4,02	4,34	3,33	3,87
BISON	270,92	497,10	482,43	1 306,00	175,50
ELSA´S	13,05	13,32	21,68	19,10	20,70
ACE SPORT	33,83	19,46	17,62	14,31	11,89

Z tabulky je zřejmé, že nejvyšších hodnot dosahuje společnost BISON, která vykazuje až nepřiměřeně vysoké hodnoty. Výsledné hodnoty a jejich výši ovlivňuje způsob zápisu zásob v účetních výkazech, společnost BISON uvádí zásoby v minimálních hodnotách. Z hlediska obratu zásob lze sledované společnosti rozdělit do dvou skupin. První skupina jsou společnosti ATEX, KALAS a SÝKORA, které vykazují podobné hodnoty, kdy první sledované čtyři roky vykazuje společnost ATEX skoro dvojnásobné hodnoty oproti ostatním dvěma společnostem. V posledním roce ovšem klesnou hodnoty také společnosti ATEX a zmíněné tři společnosti jsou na tom velice podobně, kdy ovšem většinu sledovaného období dosahuje nejnižších hodnot společnost SÝKORA. Do druhé skupiny patří společnosti ELSA´S a ACE SPORT, které vykazují celé sledované období dvojciferné hodnoty. Ovšem přestože společnost ACE SPORT vykazuje klesající trend, tak společnost ELSA´S za sledované období dokázala hodnotu obratu zásob zvýšit více než sedmkrát.

Doba obratu zásob

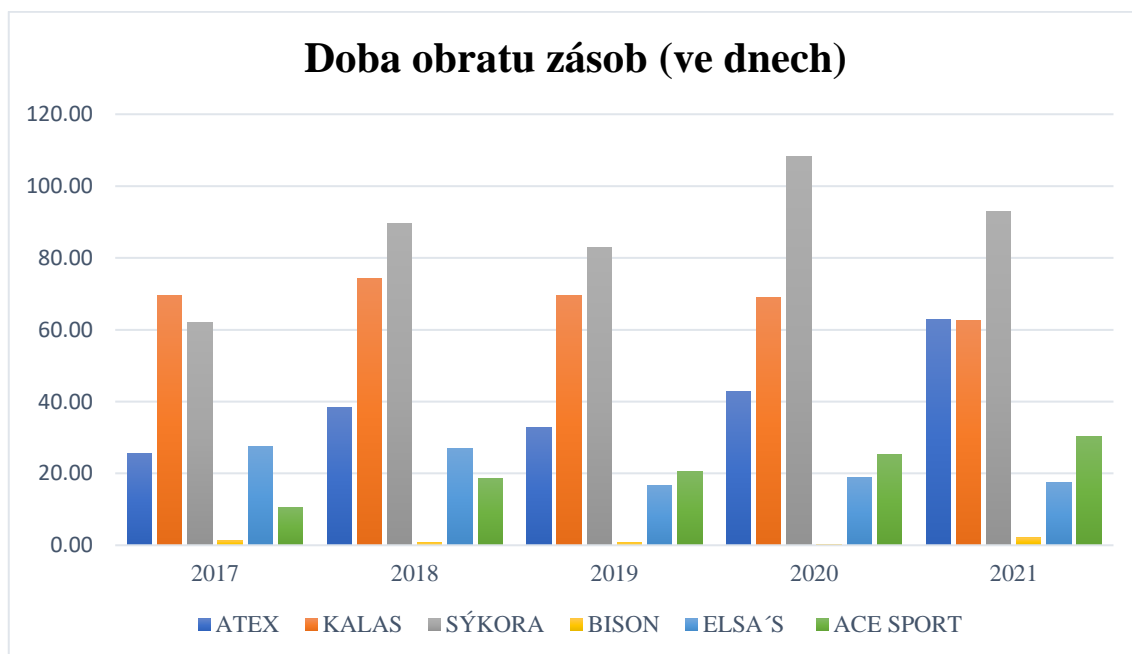
Ukazatel doby obratu zásob informuje o tom, jaký průměrný počet dnů drží společnost své zásoby do jejich spotřeby či prodeje.

Tabulka 14: Doba obratu zásob

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Doba obratu zásob (dny)	2017	2018	2019	2020	2021
ATEX	25,68	38,43	32,79	42,85	62,98
KALAS	69,68	74,40	69,49	68,92	62,59
SÝKORA	62,05	89,47	82,95	108,15	92,90
BISON	1,33	0,72	0,75	0,28	2,05
ELSA´S	27,59	27,02	16,60	18,85	17,39
ACE SPORT	10,64	18,50	20,44	25,17	30,28

Společnost ATEX má za celé sledované období třetí nejvyšší dobu obratu zásob. Vypočítané hodnoty mají rostoucí trend, kdy nejvyšší nárůst byl v posledním sledovaném roce, konkrétně se dostala na hodnotu doby obratu zásob 63 dní. Nejmenších hodnot dosahuje opět společnost BISON, která ovšem vykazuje minimální objem zásob. Společnost KALAS vykazuje konstantní hodnoty s průměrnou dobou obratu 69 dní. U společnosti SÝKORA lze pozorovat výkyvy, v celkovém důsledku si však drží rostoucí trend. Nejlépe si v kontextu doby obratu zásob vedla společnost ELSA´S, kdy její hodnoty mají klesající tendenci a za sledované období klesla doba obratu o 10 dní. Opačný trend ovšem vykazuje společnost ACE SPORT, kdy její hodnoty vzrostly o 20 dní.

**Graf 16: Doba obratu zásob**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z grafu je patrné, že nejvyšších hodnot dosahuje společnost SÝKORA, které trvá průměrně 87 dní, než společnost své zásoby prodá či spotřebuje.

Doba obratu pohledávek

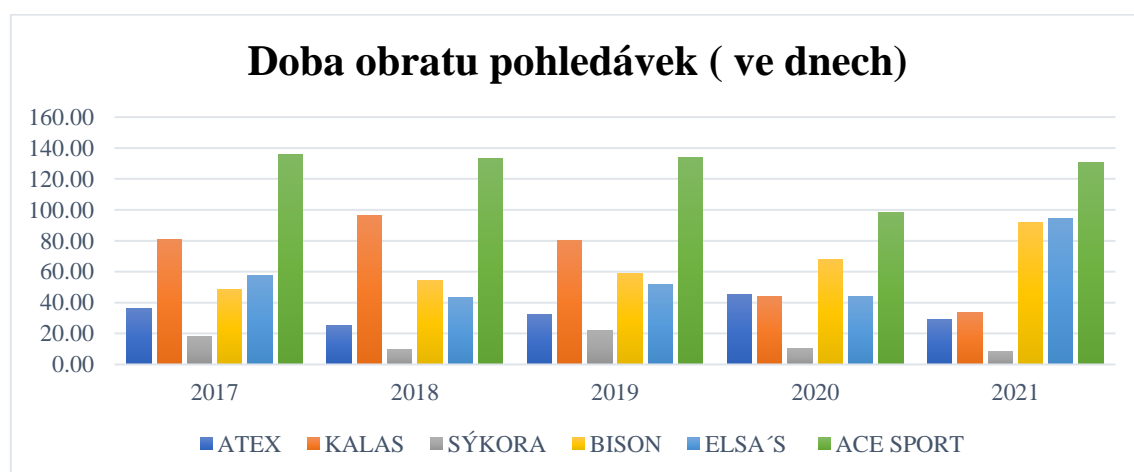
Doba obratu pohledávek udává, jak dlouho společnost musí čekat, než odběratel zaplatí své závazky.

Tabulka 15: Doba obratu pohledávek

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Doba obratu pohledávek (dny)	2017	2018	2019	2020	2021
ATEX	36,10	25,25	32,14	45,37	28,98
KALAS	80,84	96,46	80,24	44,16	33,77
SÝKORA	18,38	9,67	21,69	10,27	8,69
BISON	48,47	54,37	59,01	68,13	91,81
ELSA´S	57,34	43,29	51,75	43,85	94,47
ACE SPORT	135,55	133,02	133,77	98,50	130,79

Nejkratší doby obratu pohledávek dosahuje společnost SÝKORA, která čeká v průměru jen 14 dní, než obdrží od odběratele finanční prostředky. Sledovaná společnost ATEX dosahuje také velice příznivých hodnot, kdy se pohybuje ve splatnosti faktur kolem 30 dní. Společnosti BISON a ELSA´S dosahují podobných hodnot, kdy se v posledním sledovaném roce oběma společnostem razantně navýšila doba obratu pohledávek, která přesáhla 90 dní. Společnost KALAS si od roku 2018 drží klesající trend. Nejvyšších hodnot dosahuje společnost ACE SPORT, která vyjma roku 2020 vždy přesáhla dobu obratu přes 130 dní.



Graf 17: Doba obratu pohledávek

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z uvedeného grafu výše lze vyčíst výrazně vyšší hodnoty doby obratu pohledávek u společnosti ACE SPORT, než u ostatních sledovaných subjektů. Analyzovaná společnost ATEX dosahuje příznivých hodnot, kdy vyjma roku 2020 dosahovala vždy druhých nejmenších hodnot.

Doba obratu závazků

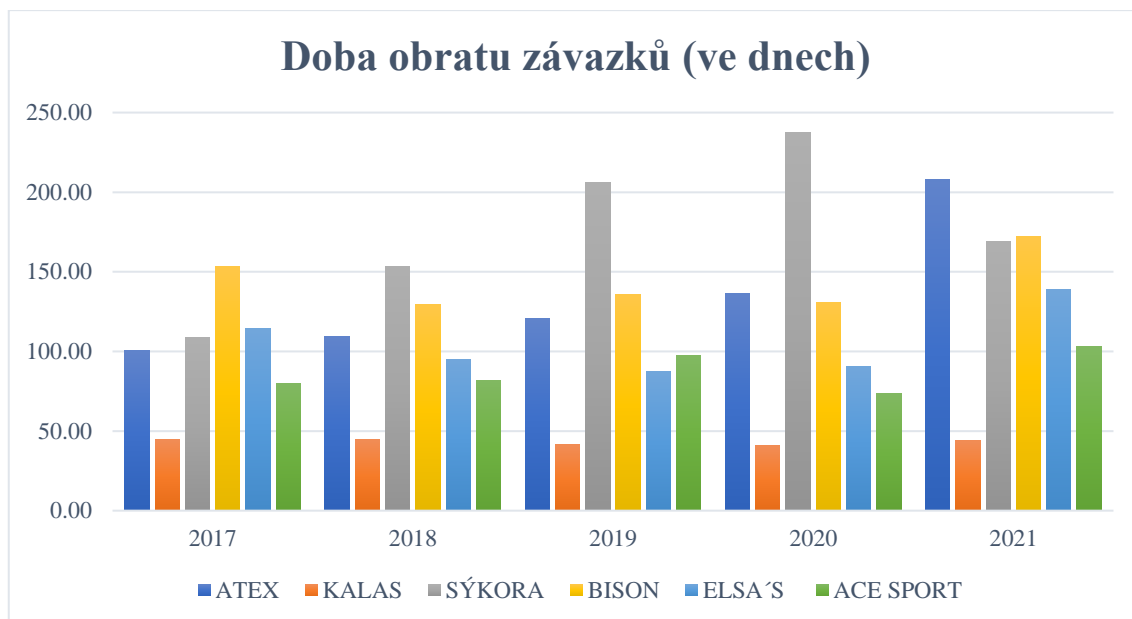
Doba obratu závazků vyjadřuje, jak dlouho společnosti trvá, než uhradí své závazky. Ukazatel je vhodné porovnávat s dobou obratu pohledávek, kdy by ideálně měla být doba obratu závazků delší než doba obratu pohledávek.

Tabulka 16: Doba obratu závazků

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Doba obratu závazků (dny)	2017	2018	2019	2020	2021
ATEX	100,59	109,30	120,79	136,35	207,71
KALAS	44,58	44,55	41,25	40,66	43,83
SÝKORA	108,51	153,17	205,82	237,66	169,01
BISON	153,09	129,26	135,65	130,70	171,91
ELSA´S	114,20	95,16	87,46	90,41	139,06
ACE SPORT	79,87	81,98	97,55	73,74	103,33

Pravidlo, kdy je vhodné, aby doba obratu závazků byla delší než doba obratu pohledávek, nesplňují dvě společnosti, konkrétně společnost KALAS a ACE SPORT. Společnost KALAS dané pravidlo nesplňuje v prvních čtyřech sledovaných letech, v posledním roce díky snížení doby obratu pohledávek dané pravidlo splňuje. Společnost ATEX vykazuje u hodnot doby splatnosti závazků rostoucí trend, v porovnání počáteční a konečné hodnoty došlo ke dvojnásobnému zvýšení. Největší průměrnou dobu obratu závazků vykazuje společnost SÝKORA, které průměrně trvá 175 dní splatit své závazky. Společnost ELSA´S vykazuje kolísavý trend, kdy nejdelší splatnosti svých závazků dosáhla v posledním roce, tehdy splatnost závazků trvala 139 dní. Podobně je na tom společnost BISON, která také vykazovala nejdelší dobu obratu závazků v roce 2021, a to 172 dní.



Graf 18: Doba obratu závazků
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z grafu výše je možné vidět, že společnost KALAS oproti své konkurenci vykazuje velice nízké hodnoty, kdy jejich průměrná doba splatnosti závazků činí 43 dní.

4.3.4 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti udávají informace o tom, v jakém poměru je společnost financována vlastními a cizími zdroji. Dané ukazatele jsou důležité pro věřitele, kterým poskytují informace o tom, zdali společnost bude schopna splácet své závazky.

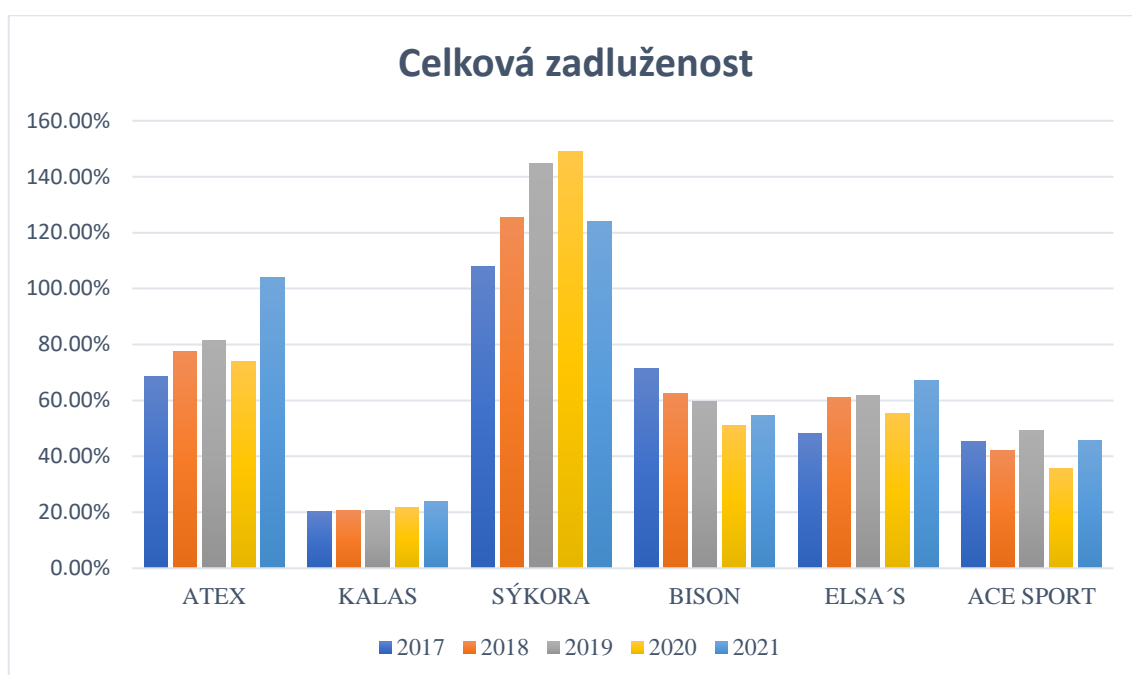
Celková zadluženost

Celková zadluženost informuje o tom, z jak velké části je majetek společnosti financován z cizích zdrojů. Doporučené hodnoty by se měly pohybovat v rozmezí 30–60 %.

Tabulka 17: Celková zadluženost
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Celková zadluženost	2017	2018	2019	2020	2021
ATEX	68,41 %	77,33 %	81,54 %	73,95 %	103,89 %
KALAS	20,24 %	20,53 %	20,48 %	21,70 %	23,72 %
SÝKORA	107,88 %	125,45 %	144,59 %	148,90 %	123,98 %
BISON	71,47 %	62,55 %	59,66 %	50,88 %	54,49 %
ELSA'S	48,11 %	61,09 %	61,76 %	55,33 %	66,98 %
ACE SPORT	45,48 %	42,18 %	49,40 %	35,53 %	45,56 %

Společnost ACE SPORT jako jediná z vybraných subjektů dosahuje napříč celým sledovaným obdobím doporučených hodnot. Nejmenších hodnoty vykazuje společnost KALAS, která má nízkou zadluženost pohybující se v rozmezí od 20 % do 24 %. Společnost ATEX dosahuje celé sledované období vyšších hodnot, ovšem nejhůře je na tom v posledním sledovaném roce, kdy její zadluženost dosáhla hodnoty přes 100 %. Společnost SÝKORA ani jednou za sledované období nezaznamenala celkovou zadluženost nižší než 100 %. Společnost BISON vykazovala ze začátku sledovaného období vyšší hodnoty, avšak od roku 2019 se její hodnoty pohybují ve vyšší hranici doporučených hodnot. U společnosti ELSA´S lze zpozorovat rostoucí trend, kdy nejvyšší hodnoty zadluženosti dosáhla v posledním sledovaném roce, a to 67 %.



Graf 19: Celková zadluženost
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z grafického znázornění celkové zadluženosti lze zpozorovat, že společnost KALAS si oproti své konkurenci celé sledované období drží velice nízkou zadluženost.

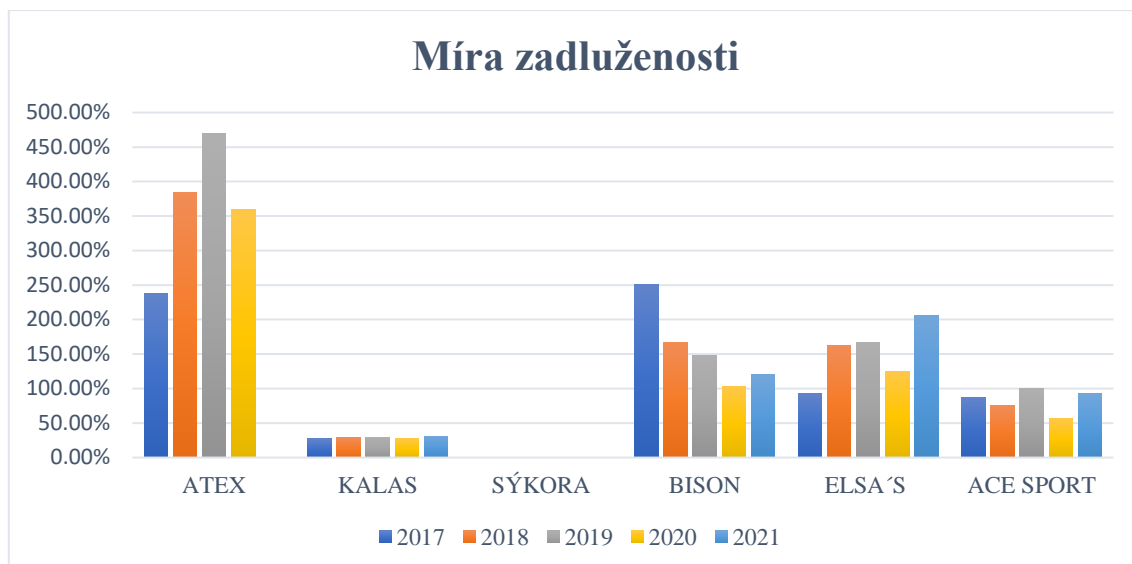
Míra zadluženosti

Ukazatel míry zadluženosti je důležitý pro bankovní instituce, které se na jeho základě rozhodují, zda společnosti poskytnou úvěr či nikoliv.

Tabulka 18: Míra zadluženosti
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Míra zadluženosti	2017	2018	2019	2020	2021
ATEX	237,69 %	383,76 %	469,60 %	360,01 %	-
KALAS	27,10 %	28,95 %	29,57 %	27,73 %	31,10 %
SÝKORA	-	-	-	-	-
BISON	250,52 %	167,04 %	147,89 %	103,58 %	119,72 %
ELSA´S	93,15 %	162,06 %	166,94 %	125,27 %	205,84 %
ACE SPORT	86,80 %	74,81 %	99,76 %	56,51 %	92,53 %

Doporučené hodnoty pro míru zadluženosti se pohybují v rozmezí od 80 do 120 %. Společnost ATEX několikanásobně dané doporučené hodnoty překračuje, kdy její nejnižší hodnota dosahovala téměř 240 %. V roce 2021 nebylo možné hodnotu míry zadluženosti vyčíslit, a to z důvodu záporného vlastního kapitálu. Podobně tato skutečnost platí i u společnosti SÝKORA, u které ze stejného důvodu nebylo možné vyčíslit ani jednu z hodnot po celé sledované období. Nejnižší míry zadluženosti dosahuje společnost KALAS, kdy se její hodnoty pohybují okolo 30 %. Konstantních hodnoty vykazuje také společnost ACE SPORT, která se převážně pohybuje v pásmu doporučených hodnot, potažmo lehce pod těmito hodnotami. Společnost BISON vyjma roku 2020 zaznamenala klesající trend míry zadluženosti, kdy její zadluženost klesla za sledované období o více než 130 %. Opačný trend vykazuje společnost ELSA´S, které za sledované období narostla míra zadluženosti o více než 100 %, a překročila tak hranici 200 % v posledním sledovaném roce.



Graf 20: Míra zadluženosti
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z grafického znázornění výše lze pozorovat, že nejvyšších hodnot oproti své konkurenci dosahuje společnost ATEX, naopak značně nejnižších hodnot dosahuje společnost KALAS.

Koeficient samofinancování

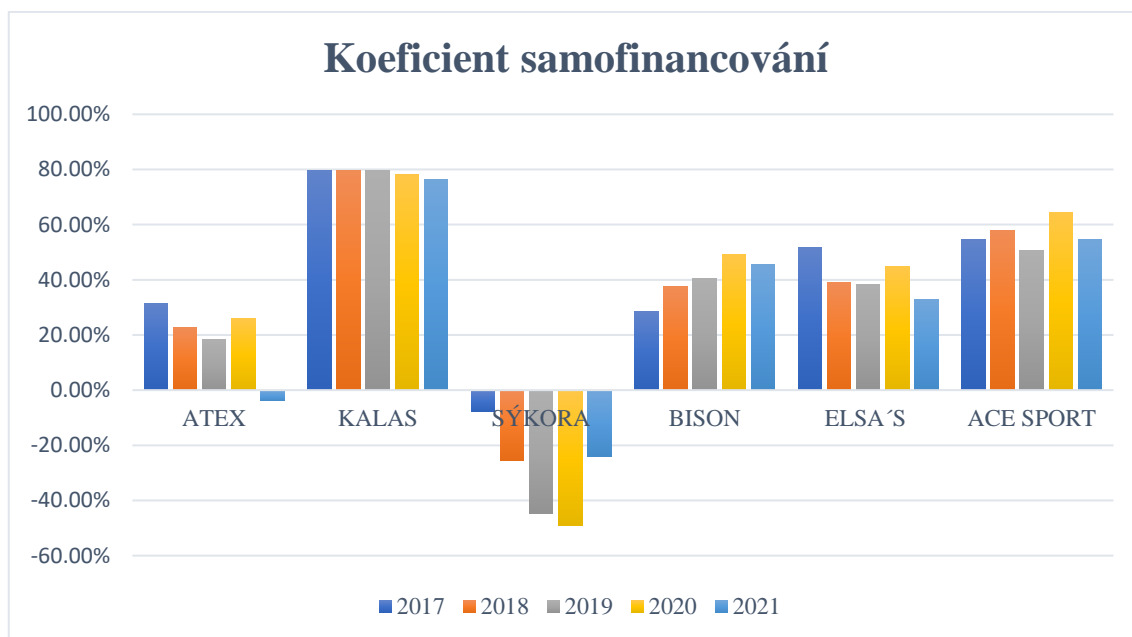
Koeficient samofinancování vyjadřuje, jakým podílem se podílí vlastní kapitál na kapitálu celkovém. Jedná se o doplňkový ukazatel k celkové zadluženosti.

Tabulka 19: Koeficient samofinancování
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Koeficient samofinancování	2017	2018	2019	2020	2021
ATEX	31,59 %	22,67 %	18,46 %	26,05 %	-3,89 %
KALAS	79,76 %	79,47 %	79,52 %	78,30 %	76,28 %
SÝKORA	-7,88 %	-25,45 %	-44,59 %	-48,90 %	-23,98 %
BISON	28,53 %	37,45 %	40,34 %	49,12 %	45,51 %
ELSA'S	51,89 %	38,91 %	38,24 %	44,67 %	33,02 %
ACE SPORT	54,52 %	57,82 %	50,60 %	64,47 %	54,44 %

Jak již bylo zmíněno v teoretické části této práce, tak koeficient samofinancování tvoří dohromady s celkovou zadlužeností 100 %. U společnosti ATEX je možné vidět, že celé období je více závislá na cizích zdrojích, kdy je její podíl vlastního kapitálu v posledním roce dokonce v záporné hodnotě. Společnost KALAS je na tom z hlediska podílu vlastního kapitálu na celkovém majetku nejlépe, kdy si drží konstantní hodnoty

pod 80 %. Společnost BISON za sledované období svůj podíl vlastního kapitálu navýšila a v posledních dvou letech se blížila k hranici 50 %. U společnosti ACE SPORT lze zpozorovat kolísavý trend za sledované období, ovšem v posledním roce vykázala prakticky totožnou hodnotu jako v prvním roce. Nejhůře je na tom společnost SÝKORA, která je každý sledovaný rok v záporných hodnotách, které jsou zapříčiněny zápornou hodnotou vlastního kapitálu. Společnost ELSA'S v posledním roce vykazuje téměř o 19 % nižší hodnotu podílu vlastního kapitálu na celkovém majetku než v roce 2017. Tato skutečnost značí vyšší míru závislosti na cizích zdrojích.



Graf 21: Koeficient samofinancování
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z výše uvedeného grafu je patrné, že nejméně příznivých hodnot dosahuje společnost SÝKORA, která vykazuje znaky značně zadlužené společnosti, protože se celé sledované období pohybuje v záporných hodnotách vlastního kapitálu.

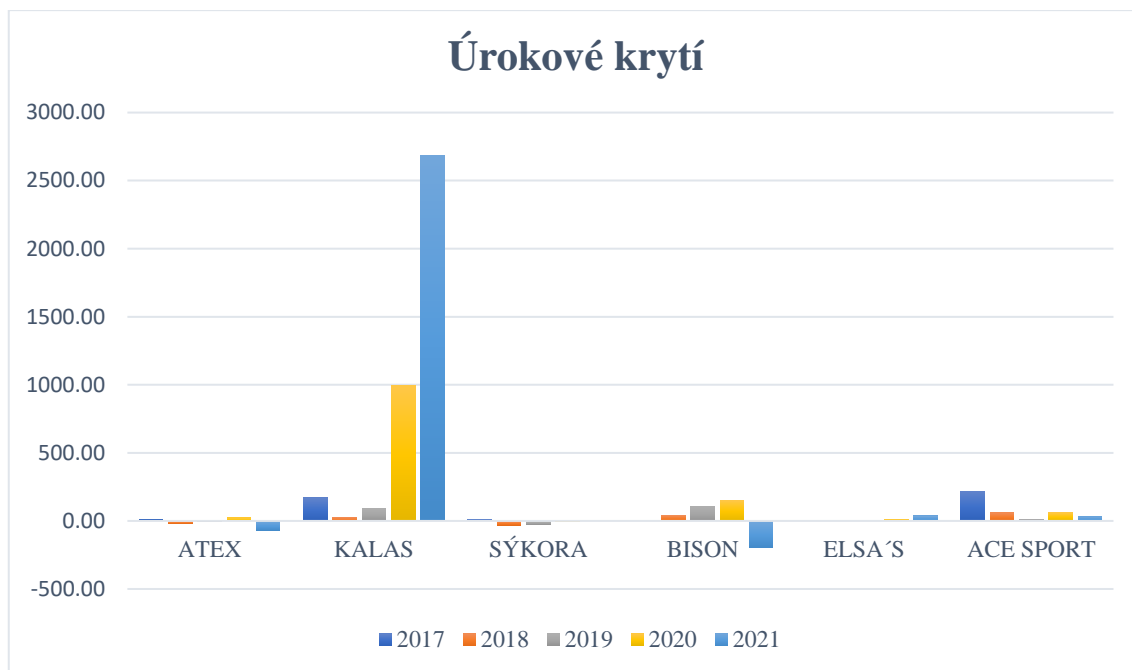
Úrokové krytí

Ukazatel úrokového krytí udává, kolikrát převyšuje zisk nákladové úroky. V případě, že je hodnota ukazatele je rovna 1, znamená to, že zisk dokáže pokrýt pouze úroky, doporučená hodnota by tedy měla být vyšší než 5.

Tabulka 20: Úrokové krytí
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Úrokové krytí	2017	2018	2019	2020	2021
ATEX	7,77	-17,25	-0,66	25,03	-67,45
KALAS	169,55	27,56	93,02	994,13	2 682,11
SÝKORA	13,11	-29,87	-25,61	-1,78	2,57
BISON	0,00	43,54	107,25	152,93	-192,50
ELSA´S	4,49	3,60	1,78	11,99	37,20
ACE SPORT	217,63	61,87	10,02	64,24	31,58

Společnost ATEX vykazuje ve třech sledovaných letech záporné hodnoty, které jsou způsobeny záporným výsledkem hospodaření. V letech 2017 a 2020 však dosáhla kladného výsledku hospodaření, a hodnota úrokového krytí se vyšplhala nad doporučenou hodnotu, tj. vyšší než 5. Společnost KALAS vykazuje hodnoty několikanásobně vyšší, než jsou hodnoty doporučené. U společnosti SÝKORA lze také upozorovat ve třech po sobě jdoucích letech záporné hodnoty způsobené záporným výsledkem hospodaření. V posledním roce společnost dosáhla nižší kladné hodnoty, avšak nedostačující definovanému doporučení. Společnost BISON v prvním sledovaném roce nevykazovala žádné nákladové úroky, avšak v následujících letech společnost vykazovala dokonce rostoucí tendence tohoto ukazatele. V roce 2021 se dostala v důsledku záporného výsledku hospodaření do záporných hodnot. U společnosti ELSA´S je možné upozorovat kolísající trend, kdy první tři sledované roky její hodnoty klesaly a v roce 2019 dokonce atakovaly hranici 1. Ovšem od roku 2020 se situace obrátila a společnost začala vykazovat rostoucí hodnoty. Společnost ACE SPORT dosáhla nejvyšší hodnoty v roce 2017, zisk v tomto období převyšoval úroky 218krát.



Graf 22: Úrokové krytí
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Dle grafického znázornění je patrné, že nejvyšších hodnot dosahovala opět společnost KALAS, kdy v posledním sledovaném roce její zisk převyšoval nákladové úroky téměř 2 700krát.

4.4 Srovnání společností pomocí provozních ukazatelů

Provozní ukazatele se opírají o tokové veličiny, konkrétně o náklady a jejich správné řízení. Tyto ukazatele poslouží jako další z nástrojů porovnání vybraných podnikatelských subjektů, konkrétně bude provedena analýza na základě mzdové produktivity, produktivity práce z přidané hodnoty, nákladovosti výnosů a materiálové náročnosti výnosů.

Mzdová produktivita

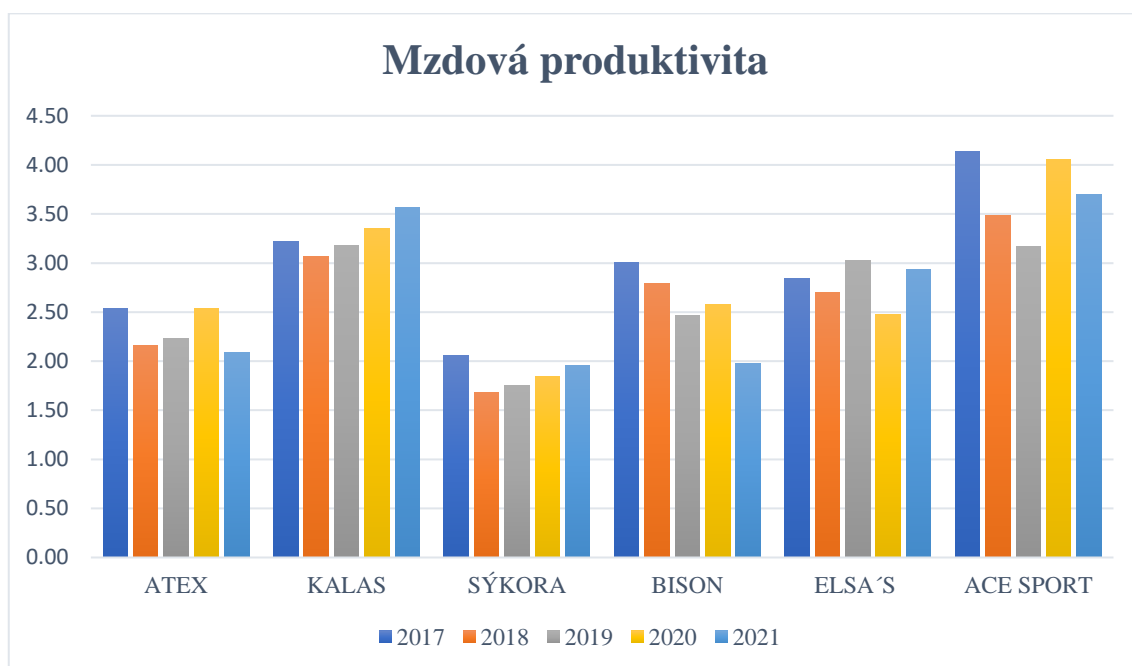
Mzdová produktivita informuje, jaký objem výnosů připadne na jednu korunu mezd. Ukazatel by měl mít rostoucí tendenci.

Tabulka 21: Mzdová produktivita

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Mzdová produktivita	2017	2018	2019	2020	2021
ATEX	2,54	2,16	2,23	2,54	2,09
KALAS	3,22	3,06	3,18	3,35	3,57
SÝKORA	2,06	1,68	1,75	1,84	1,96
BISON	3,01	2,80	2,47	2,58	1,98
ELSA´S	2,85	2,70	3,03	2,48	2,93
ACE SPORT	4,14	3,49	3,17	4,05	3,70

U společnosti ATEX je možné zpozorovat, že v hodnotách mzdové produktivity mírně zaostává za konkurencí, kdy hodnoty měly kolísavou tendenci. Společnost KALAS celé sledované období vykazuje hodnoty vyšší než tři. Společnost SÝKORA vyjma roku 2017 dosahuje celé sledované období hodnot pod dvě koruny. Největší pokles za sledované období vykázala společnost BISON, která v posledním sledovaném roce vykázala také mzdovou produktivitu pod dvě koruny. U společnosti ELSA´S je možné zpozorovat kolísavý trend, kdy nejvyšší hodnoty dosáhla v roce 2019, která činila více než tři koruny výnosů na jednu korunu mezd. Jediná společnost, která se dostala nad hranici čtyř korun, je společnost ACE SPORT, konkrétně v letech 2017 a 2020.

**Graf 23: Mzdová produktivita**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z grafu výše je možné vidět, že analyzovaná společnost ATEX dosahuje druhých nejhorších výsledků ze všech sledovaných společností.

Produktivita práce z přidané hodnoty

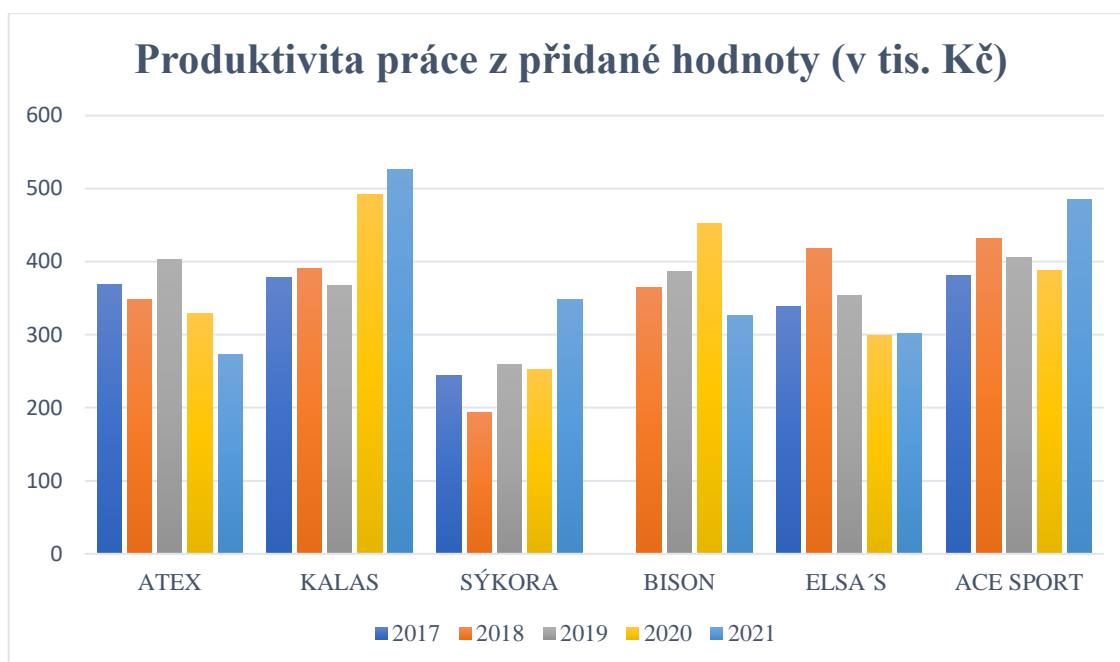
Ukazatel sleduje, jak velké množství přidané hodnoty spadá na jednoho zaměstnance.

Tabulka 22: Produktivita práce z přidané hodnoty

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Produktivita práce z přidané hodnoty (v tis. Kč)	2017	2018	2019	2020	2021
ATEX	369	348	403	330	273
KALAS	378	391	368	492	526
SÝKORA	244	193	260	253	348
BISON	-	365	387	452	327
ELSA´S	338	417	354	299	302
ACE SPORT	382	432	406	387	485

Společnost ATEX dosáhla nejlepší hodnoty v roce 2019, kdy dokonce vykázala druhou nejlepší hodnotu ze všech sledovaných společností. Avšak od roku 2019 nastal klesající trend, a v posledním analyzovaném roce společnost vykázala nejnižší hodnotu ze všech sledovaných subjektů. Společnost KALAS vyjma roku 2019 vykazuje rostoucí trend, kdy v roce 2021 jako jediná společnost překročila hranici 500 tisíc korun. U společnosti SÝKORA lze zpozorovat, že první čtyři roky vykazovala nejhorší hodnoty, avšak mezi lety 2020 a 2021 nastal vysoký nárůst a společnost překročila hranici 300 tisíc korun. U společnosti BISON nelze v roce 2017 vyčíslit hodnotu produktivity práce z důvodu nezveřejněných účetních výkazů. V ostatních letech společnost dosahuje průměrných hodnot. Společnost ACE SPORT za sledované období navýšila svou produktivitu o více než 100 tisíc korun, naopak společnost ELSA´S od roku 2018 vykazuje klesající trend.



Graf 24: Produktivita práce z přidané hodnoty
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Grafické znázornění získaných hodnot poukazuje na skutečnost, že analyzovaná společnost ATEX zaznamenala v posledním roce významný propad, kdy se poprvé za sledované období dostala pod hranici 300 tisíc korun.

Nákladovost výnosů

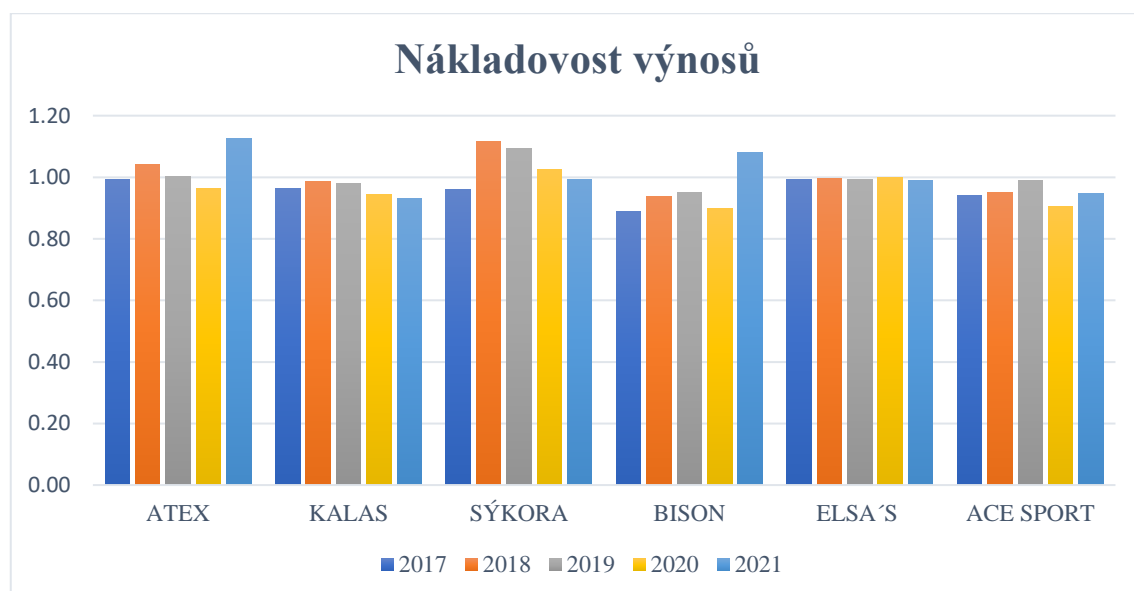
Ukazatel udává, jak velké náklady musel podnik vynaložit, aby získal jednu korunu výnosů. Ukazatel by měl mít klesající trend.

Tabulka 23: Nákladovost výnosů
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Nákladovost výnosů	2017	2018	2019	2020	2021
ATEX	0,99	1,04	1,00	0,96	1,13
KALAS	0,96	0,99	0,98	0,94	0,93
SÝKORA	0,96	1,12	1,09	1,02	0,99
BISON	0,89	0,94	0,95	0,90	1,08
ELSA'S	0,99	1,00	0,99	1,00	0,99
ACE SPORT	0,94	0,95	0,99	0,91	0,95

Z tabulky výše lze zpozorovat, že u společností ATEX a SÝKORA byla nejnižší hodnota nákladovosti výnosů 0,96 Kč. Naopak třikrát se tyto dva subjekty dostaly nad hranici 1 Kč. Společnost KALAS vykázala nejnižší hodnotu v posledním roce, kdy musela

vynaložit 0,93 korun na 1 korunu výnosů. Společnost BISON zaznamenala velký nárůst, kdy v roce 2017 její nákladovost výnosů činila 0,89 korun, ovšem v posledním sledovaném roce přesáhla hranici jedné koruny. Společnost ELSA´S se celé sledované období pohybuje v rozmezí 0,99 Kč až 1 Kč. Společnost ACE SPORT vykazuje kolísavý trend, kdy nejvyšší hodnoty dosáhla v roce 2019, která činila 0,99 korun.



Graf 25: Nákladovost výnosů
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z grafu výše lze vidět, že žádnému ze sledovaných podniků se nedaří držet si klesající trend u tohoto ukazatele.

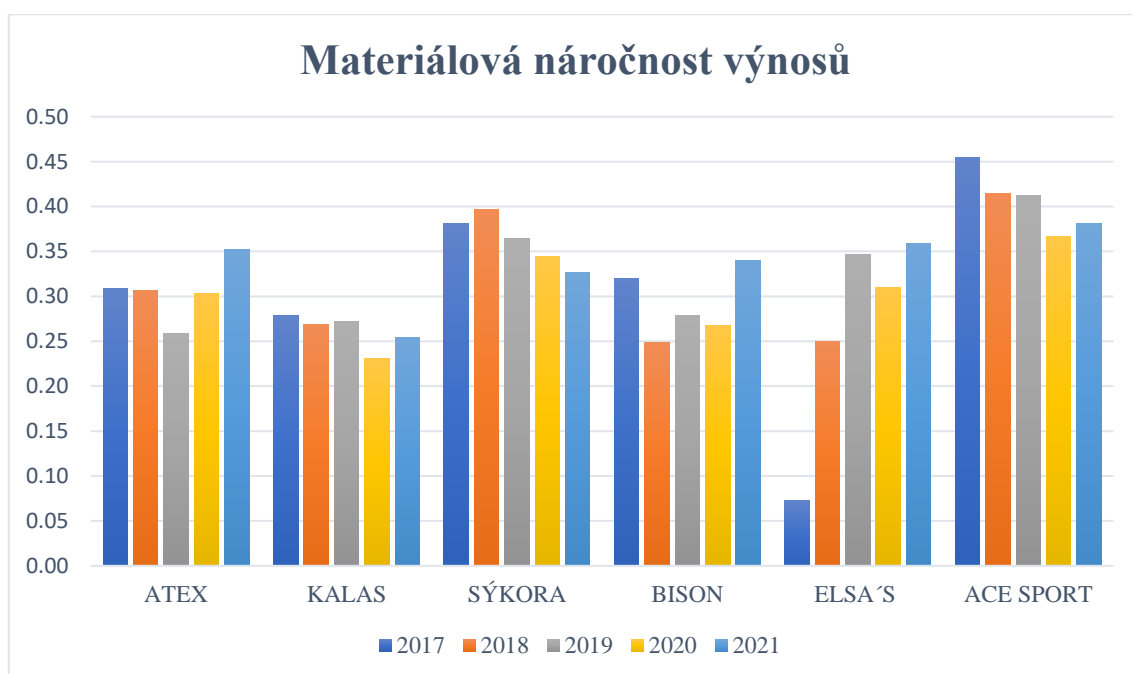
Materiálová náročnost výnosů

Ukazatel informuje, jaké zatížení má spotřeba materiálu a energií na výnosy společnosti.

Tabulka 24: Materiálová náročnost výnosů
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Materiálová náročnost výnosů	2017	2018	2019	2020	2021
ATEX	0,31	0,31	0,26	0,30	0,35
KALAS	0,28	0,27	0,27	0,23	0,25
SÝKORA	0,38	0,40	0,36	0,34	0,33
BISON	0,32	0,25	0,28	0,27	0,34
ELSA´S	0,07	0,25	0,35	0,31	0,36
ACE SPORT	0,45	0,41	0,41	0,37	0,38

Nejnižší hodnoty dosáhla společnost ELSA´S v roce 2017, kdy na 1 Kč výnosů připadala jen 0,07 Kč materiálových nákladů. V ostatních letech už společnost vykazuje obdobné hodnoty jako konkurence. Společnost KALAS si celé sledované období drží hodnoty pod hranicí 0,30 Kč. Společnosti ATEX vzrostla materiálová náročnost výnosů za sledované období o 0,04 Kč. U společnosti SÝKORA byla navýšena materiálová náročnost jen mezi roky 2017 a 2018, v následujících letech si ovšem drží klesající trend. Společnost ACE SPORT vykázala v roce 2017 nejvyšší hodnotu ze všech společností za celé sledované období, kdy její materiálová náročnost činila 0,45 Kč na 1 Kč výnosů. U společnosti BISON lze pozorovat kolísavý trend, nicméně v posledním sledovaném roce podnik vykázal nejvyšší hodnotu za celé sledované období.



Graf 26: Materiálová náročnost výnosů
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z grafu výše je zřejmé, že nejnižších hodnot materiálové náročnosti výnosů dlouhodobě dosahuje společnost KALAS, která jako jediná ze společností dosahuje celé sledované období hodnot, které jsou pod hranicí 0,30 korun.

4.5 Shrnutí výsledků analýz

Pro účely diplomové práce byla zvolena společnost ATEX sídlící v Brně v městské části Řečkovice. Společnost se zabývá výrobou sportovního oblečení na míru. Vznik společnosti se datuje k roku 1992, a nejprve se věnovala pouze výrobě oblečení

na cyklistiku. V průběhu let podnik konstantně zvyšoval kvalitu svých výrobků a rozšiřoval své pole působnosti i do dalších sportovních odvětví. Společnost ATEX za dobu své existence oblékala řadu nejznámějších českých sportovců včetně olympijských medailistů Marty Sáblikové či Lukáše Bauera.

Výběr konkurenčních společností byl zvolen na základě konzultace s vedením společnosti, která poskytla informace, jaké společnosti vnímá jako svoji největší konkurenci. Všechny konkurenční subjekty se zabývají výrobou sportovního oblečení a své výrobní závody mají také jako společnost ATEX v České republice.

V diplomové práci byla nejprve společnost ATEX podrobena strategické analýze, konkrétně prostřednictvím Porterova modelu pěti sil a SLEPTE analýzy. Porterův model pěti sil je orientován na konkurenční prostředí společnosti a SLEPTE analýza zkoumala vnější prostředí společnosti.

Porterova analýza pěti sil se nejdříve zaměřovala na vliv stávající konkurence. V minulosti v daném odvětví nepanovala tak silná konkurence jako nyní a společnost ATEX si je toho vědoma. Na základě aktuální situace se tedy začala více zajímat o nové přístupy k propagaci vlastního zboží a služeb. Následně byly analyzovány substituční výrobky, kde velice záleží na preferencích každého zákazníka. Jako společnost zabývající se výrobou substitučních výrobků společnosti ATEX, lze označit DECATHLON. Klíčový faktor zde hrají zákaznické preference, tj. cenová úroveň, kvalita zboží, personalizované výrobky, potisk oblečení nebo aktuální kolekce. Z hlediska vyjednávací síly odběratelů bylo zjištěno, že v aktuální situaci mají zákazníci velkou vyjednávací sílu. Mezi hlavní důvody patří větší konkurence či vyšší náklady na živobytí. Při analýze vyjednávací síly dodavatelů bylo zjištěno, že po čas pandemie byla dodavatelská síla značně vysoká. Dodavatelé měli omezenou možnost vyrábět či omezenou pracovní sílu, kdy se tyto faktory promítly například do prodloužené doby dodání materiálů. Aktuálně je vyjednávací síla spíše na straně společnosti ATEX, kdy dodavatelé nabízejí zkrácené doby dodání či prodloužené doby splatnosti. Při analýze potencionálních hrozeb vstupu nových konkurentů na trh, bylo nutné odvětví výroby sportovních dresů rozčlenit. U letních a indoor sportů je konkurence nezanedbatelná a z důvodu, že pro výrobu dresů pro dané odvětví není nutné mít tak velké know-how, tak je společnost ohrožena každým novým konkurentem. Doménou společnosti je ovšem především výroba dresů pro zimní sporty, jejichž výrobní proces je značně náročnější a je nutné mít dostatečné know-how

pro zajištění požadované kvality výrobků. Z tohoto důvodu na trhu zimních dresů společnost nepocítuje takovou konkurenci a pro nové podniky jsou zde značné bariéry pro vstup na trh.

Druhým analytickým nástrojem byla SLEPTE analýza, kdy z hlediska sociálních faktorů společnost ATEX nejvíce ovlivňuje nedostatek pracovních sil a vývoj míry nezaměstnanosti společně s vývojem průměrné mzdy. Společnost ATEX se v minulosti potýkala s nedostatkem pracovníků z důvodu nižší míry nezaměstnanosti. V současné době společnost disponuje dostatkem zaměstnanců, kdy začala zaměstnávat ve výrobě pracovní sílu z Ukrajiny. Negativní vliv na ekonomickou činnost společnosti měly vládní restriktce v době pandemie Covid-19, které přinutili zavřít drtivou většinu výrobních závodů. U ekonomických faktorů byla věnována pozornost vývoje míry inflace a kurzu eura. V roce 2022 razantně vzrostla inflace, což společnost ATEX postihlo v oblasti navýšení nákladů, což vedlo k významnému nárůstu cen vlastních výrobků a služeb. Podnik také značně ovlivňuje vývoj měnového kurzu eura vůči koruně, a to z důvodu většího počtu zahraničních dodavatelů a odběratelů společnosti. Pro společnost je důležitá také politická situace v České republice. Jejím největším zájmem je dobré jméno a reprezentace České republiky v zahraničí. Vedení společnosti si je vědomé nutnosti aktivního sledování technologického pokroku a inovací v oděvním průmyslu. Hlavním tématem v odvětví sportovního oblečení bude výroba z rozložitelných/recyklovatelných materiálů, a společnost ATEX je na tuto alternativu připravena a vnímá ji pozitivně. Velkým tématem ve světě je ochrana životního prostředí. Společnost ATEX dbá při výrobě na ochranu životního prostředí a usiluje o kontinuální snižování energetické náročnosti výroby a všech vlastních podnikatelských aktivit.

Po vypracování strategické analýzy již následoval už samotný benchmarking, tedy hlavní část diplomové práce. Benchmarking byl proveden za období 2017 až 2021. Nejprve byly vybrané podnikatelské subjekty srovnány na základě obchodní výkonnosti, následně proběhlo srovnání na základě finanční analýzy pomocí poměrových a provozních ukazatelů.

Z hlediska vývoje tržeb zaznamenala společnost ATEX největší nárůst v roce 2019, s následným pokračujícím růstem i v roce 2020. Nejvyšších tržeb dosahuje celé sledované období společnost KALAS, naopak nejnižších tržeb dosahovala společnost SÝKORA. Při analýze vývoje provozního výsledku hospodaření společnost ATEX

dopadla nejhůře, a společně se společností SÝKORA vykázala ztrátu celkem ve třech účetních obdobích. V roce 2021 dokonce společnost ATEX vykázala nejvyšší ztrátu ze všech společností za celé období. Nejvyššího provozního VH dosáhla společnost KALAS, která si drží od roku 2019 rostoucí trend. Velký propad zaznamenala společnost BISON, která se dostala v posledním sledovaném roce do značné ztráty. U přidané hodnoty si opět nejlépe vedla společnost KALAS. Společnost ATEX se z hlediska přidané hodnoty nacházela uprostřed konkurence, kdy celé období vykazovala třetí nejvyšší hodnoty. Největší nárůst je možné zaznamenat u společnosti ELSA'S mezi roky 2017 a 2018, kdy se její přidaná hodnota zvýšila o více než dvojnásobek. Poslední ukazatel, který byl sledován z hlediska obchodní výkonnosti, byl vývoj počtu zaměstnanců. V této oblasti v rámci vybraného okruhu subjektů dominuje společnost KALAS. Společnost ATEX zaměstnává více než 40 pracovníků, díky čemuž je třetí nejvíce zaměstnávající společnost z hlediska sledované konkurence.

Srovnání pomocí obchodní výkonnosti bylo následováno srovnáním společností pomocí poměrových ukazatelů. Nejprve byly společnosti srovnány na základě ukazatelů rentability. U rentability vlastního kapitálu si vedla nejlépe společnost ACE SPORT, která vyjma jednoho roku vykazovala ROE nad 10 %. Společnost BISON vykazovala první čtyři sledované roky nejvyšší hodnoty, ovšem v roce 2021 vykázala zápornou hodnotu zapříčiněnou záporným výsledkem hospodaření. Společnost ATEX vykázala kladné hodnoty jen ve dvou sledovaných letech. Z hlediska rentability tržeb si společnost ATEX vedla se společností SÝKORA nejhůře, kdy obě společnosti vykázaly ve třech letech záporné hodnoty. Nejlepších hodnot dosahovala opět společnost ACE SPORT spolu se společností KALAS, kdy jejich hodnoty byly v jednotkách procent. U rentability vloženého kapitálu je to obdobné jako u ukazatele ROS. Společnost ATEX zaznamenala záporné hodnoty ve třech sledovaných letech, kdy v roce 2021 vykázala ještě vyšší zápornou hodnotu, konkrétně její hodnota ROI činila -24 %. Společnost BISON spolu se společností ACE SPORT vykazovala nejpříznivějších hodnot, nicméně opět z důvodu záporného VH se společnost BISON v posledním roce dostala do záporných hodnot. U ukazatele rentability aktiv dosáhla nejnižší hodnoty společnost SÝKORA, která měla v roce 2018 hodnotu ROA -32 %. Analyzovaná společnost ATEX ovšem vykázala druhou nejhorší hodnotu, kdy v roce 2021 její ROA činilo -23 %. Jako u předchozích rentabilit dosahovala nejvyšších hodnot společnost ACE SPORT.

Dalším srovnávaným ukazatelem byly ukazatele likvidity. Nejlepších hodnot dosáhla u všech typů likvidit společnost BISON. Z hlediska běžné likvidity dosahovala nejhorších hodnot společnost SÝKORA. Společnost ATEX vykazovala druhé nejhorší hodnoty, kdy v posledním roce její běžná likvidita činila jen 0,86. U ukazatele pohotové likvidity byly obdobné výsledky jako u likvidity běžné. Společnost ATEX se dostala do pásma doporučených hodnot jen v roce 2020, v ostatních letech byly její hodnoty pod spodní hranicí. U okamžité likvidity stejně jako u likvidit předchozích dosahovala nejhorších výsledků společnost SÝKORA. Společnost ATEX vykázala z hlediska výsledků likvidit nejlepších hodnot právě u okamžité likvidity, kdy se v pásmu doporučených hodnot pohybovala ve třech z celkových pěti sledovaných období.

Další provedená analýza se týkala ukazatelů aktivity. U obratu celkových aktiv dosáhly doporučených hodnot všechny sledované společnosti. Nejvyšších hodnoty zaznamenala společnost SÝKORA, která svá aktiva dokázala v každém roce obrátit více než dvakrát. Společnost ATEX i přes fakt, že má u ní tento ukazatel klesající tendenci, svá aktiva obrátila v posledním roce 1,8krát. U obratu zásob dosahovala nejvyšších hodnot společnost BISON, která oproti konkurenci vykazovala několikanásobně vyšší hodnoty. Důvodem vyšších hodnot je, že společnost ve svých výkazech uvádí zásoby v minimálních hodnotách oproti konkurenci. U společnosti ATEX se hodnoty pohybovaly ve srovnání s konkurencí průměrně. U doby obratu zásob dosahovala nejnižších hodnot společnost BISON, kdy byl opět markantní rozdíl oproti konkurenci tvořen díky vykazování minimálních zásob ve výkazech. Nejvyšších hodnot naopak dosahovala společnost SÝKORA, které trvalo v průměru 87 dní, nežli své zásoby prodala či spotřebovala. Společnost ATEX vykazovala ze začátku sledovaného období jednu z nejnižších hodnot ve srovnání s konkurencí, ovšem hodnoty doby obratu zásob měly značně rostoucí trend. Ukazatelé doby obratu pohledávek a doby obratu závazků je vhodné srovnávat mezi sebou. U společnosti ATEX lze hovořit při porovnání mezi těmito dvěma ukazateli o dobrých výsledcích. Její doba obratu pohledávek je několikanásobně nižší nežli doba obratu závazků. Nejkratší dobou obratu pohledávek disponuje společnost SÝKORA, naopak nejdělsí společnost ACE SPORT. U doby obratu závazků dosahuje nejnižších hodnot společnost KALAS. V porovnání těchto dvou ukazatelů skončily nejhůře společnosti KALAS a ACE SPORT, které vykazují delší dobu obratu pohledávek nežli dobu obratu závazků.

Posledními analyzovanými poměrovými ukazateli jsou ukazatelé zadluženosti. Z hlediska celkové zadluženosti společnost SÝKORA nedosahuje příznivých výsledků, konkrétně v každém sledovaném roce zaznamenala hodnotu zadluženosti vyšší než 100 %. U společnosti ATEX se v prvních čtyřech letech pohybovaly hodnoty lehce nad doporučenými, ovšem v posledním roce dosáhla i společnost ATEX vyšší než 100 % zadluženosti. U míry zadluženosti dosahovala společnost ATEX druhých nejhorších výsledků, kdy její zadluženost byla značně vyšší oproti konkurenčním společnostem. Naopak nejnižší míru zadluženosti vykazovala společnost KALAS, kdy se její míra zadluženosti pohybovala okolo 30 %. Z důvodu, že koeficient samofinancování je doplňkový ukazatel k celkové zadluženosti, tak opět nejhorších výsledků dosahovaly společnosti SÝKORA a ATEX. U ukazatele úrokového krytí dosahovala nejvyšších hodnot společnost KALAS, která se pohybovala několikanásobně výš než konkurence i než doporučené hodnoty.

Při porovnání společností pomocí provozních ukazatelů došlo nejprve ke srovnání v rámci mzdové produktivity. I zde analyzovaná společnost ATEX značně zaostávala za konkurencí, kdy ve sledovaném období zaznamenala horší výsledky pouze společnost SÝKORA. Špatné výsledky jsou způsobeny vysokými náklady na mzdy v porovnání s dosahovanými výnosy. U ukazatele produktivity práce z přidané hodnoty dosahovala v prvních třech sledovaných letech nejlepších hodnot společnost ACE SPORT, naopak poslední dva roky společnost KALAS, které se jako jediné z vybraných subjektů podařilo překonat hranici 500 tis. Kč. Společnost ATEX u daného ukazatele vykazovala kolísavé hodnoty, kdy v roce 2019 její přidaná hodnota činila 403 tis. Kč, ovšem po následných úpadcích její hodnota činila v roce 2021 273 tis. Kč. Při analýze nákladovosti výnosů bylo zjištěno, že společnost ATEX vykazovala v roce 2021 nejvyšší hodnotu ze všech společností za celé sledované období, kdy její nákladovost činila 1,13 Kč. Tento výsledek je značně neuspokojivý, protože společnost vynaložila 1,13 Kč, aby získala jednu korunu výnosů. Z hlediska analýzy materiálové náročnosti výnosů vykazovala nejvyšší hodnoty každý sledovaný rok společnost ACE SPORT. Společnost ATEX vykazovala v roce 2019 nejnižší hodnotu z konkurenčních společností, ovšem poté se opět její hodnoty postupně navyšovaly.

4.6 SWOT analýza

SWOT analýza se zabývá vnitřním a vnějším prostředím společnosti. Ve vnitřním prostředí zkoumá SWOT analýza silné a slabé stránky společnosti, vnější prostředí je zaměřeno na příležitosti a hrozby. Analýza je sestavena na základě poznatků z analýzy současného stavu a konzultací s vedením společnosti.

Tabulka 25: SWOT analýza
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Know-how na zimní oblečení • Renomé společnosti • Dlouhodobá působnost na trhu • Spolupráce s vrcholovými sportovci • Oficiální partner Mezinárodní biatlonové unie • Pozáruční servis a proklientský přístup • Obrat aktiv • Krátká doba obratu pohledávek 	<ul style="list-style-type: none"> • Záporné výsledky hospodaření • Ukazatelé rentability • Běžná a pohotová likvidita • Ukazatelé zadluženosti • Záporný vlastní kapitál • Nízká mzdová produktivita • Velký pokles produktivity práce z přidané hodnoty • Nákladovost výnosů • Zanedbání marketingu • Kusová výroba
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • Digitální transformace • Posílení marketingové agendy • Vstup na Amazon • Výroba dresů z kukuřičných vláken 	<ul style="list-style-type: none"> • Dopady válečného konfliktu na Ukrajině • Inflace • Nárůst cen za materiál a energie • Záporný vlastní kapitál • Zvyšující se konkurence

Silné stránky

Jako hlavní silné stránky společnosti ATEX je nutné zmínit know-how na výrobu zimního oblečení a dobré jméno společnosti, které je spojeno s dlouhodobou působností na trhu a výbornými referencemi od spokojených zákazníků. Společnost navíc spolupracuje

s řadou významných sportovců a osobností, díky čemuž je na trhu viditelnější. Dobré know-how na výrobu kvalitních zimních kombinéz a oblečení vyústilo v uzavření spolupráce s Mezinárodní biatlonovou unií, a od roku 2020 vystupuje společnost ATEX jako její oficiální partner. Jako další silnou stránku lze zmínit pozáruční servis a proklientský přístup, který má společnost na výborné úrovni. Hlavní snahou společnosti je vždy vyhovět veškerým požadavkům zákazníků pro zajištění jejich maximální spokojenosti. Bohužel společnost má značně omezené množství silných stránek, které by plynuly z finanční analýzy. Za zmínku stojí obrat aktiv, kde společnost disponuje dobrými hodnotami, bohužel i zde je evidována klesající tendence. Druhou silnou stránkou, která plyne z finanční analýzy, je doba obratu pohledávek, kde v porovnání s konkurenčními subjekty společnost ATEX disponuje příznivými výsledky.

Slabé stránky

Jako největší slabinu společnosti lze označit záporné výsledky hospodaření, které negativně ovlivňují i ostatní ukazatele. Společnost vykázala ztrátu z pěti analyzovaných let celkem třikrát, kdy největší z nich byla v posledním sledovaném roce. Záporný výsledek hospodaření má nejzásadnější vliv primárně na hodnoty ukazatelů rentability. U všech ukazatelů společnost ATEX značně zaostává za konkurencí. Společnost ATEX také vykazuje nepříznivé hodnoty u oběžné a pohotové likvidity, kdy lze z výsledků indikovat hrozbu platební neschopnosti. U ukazatelů zadluženosti společnost vykazuje též nepříznivé výsledky. Její celková zadluženost v posledním roce překonala 100 % z důvodu, že její cizí zdroje byly vyšší než celková aktiva. Z hlediska míry zadluženosti dosáhla společnost ATEX několikanásobně vyšších hodnot než konkurence. Za řadou špatných výsledků stojí samozřejmě záporný výsledek hospodaření, ale také záporný vlastní kapitál v posledním analyzovaném roce. Za špatnými výsledky stojí vysoké náklady, což bylo zjištěno při výpočtu provozních ukazatelů, kde společnost opět zaostávala za konkurencí. Největší propad společnost zaznamenala u ukazatele produktivity práce z přidané hodnoty. Zde v roce 2021 vykázala společnost ATEX nejhorší výsledek ze všech sledovaných společností, přičemž ještě v roce 2019 společnost dosáhla druhé nejvyšší hodnoty. Jak již bylo zmíněno, tak má společnost problémy s vysokými náklady, kdy tento fakt podpořil ukazatel nákladovosti výnosů, kde společnost vykázala v roce 2021 nejhorší výsledek ze všech společností za celé sledované období. Jako předposlední slabou stránku lze konstatovat do současnosti

opomíjenou marketingovou agendu pro zvýšení povědomí o produktech společnosti ATEX. Vedení společnosti po identifikaci této slabé stránky začalo aktivně tuto obchodní oblast řešit a lze očekávat nárůst marketingových aktivit. Poslední úzké místo lze zpozorovat v zavedené kusové výrobě, která je v porovnání se sériovou výrobou nevýhodná, tudíž pro společnost ztrátová.

Příležitosti

Jako největší příležitost lze zmínit digitální transformaci využívaného technologického vybavení v rámci společnosti ATEX. Společnost v současnosti disponuje zastaralým informačním systémem, který nenabízí nejnovější dostupné prvky, např. sledování výroby pomocí čárových kódů. V případě zavedení nového informačního systému by společnost mohla dosáhnout vyšší efektivity práce zaměstnanců i výroby. Příležitost lze spatřit také v oblasti marketingu, který byl zmíněn i ve slabých stránkách. Společnost začala této oblasti přikládat velkou váhu, kdy si najala agenturu na kampaň a různé reklamy k zpropagování své společnosti na sociálních sítích. Společnost marketing řeší nejen pro český trh, ale také pro německý či jiné evropské trhy. Jako další příležitost lze vnímat vstup na internetový obchod Amazon, který je velice rozšířený například ve Francii. Společnosti by se díky tomu mohl více otevřít nový zahraniční trh. Poslední příležitost lze spatřit ve výrobě dresů z kukuřičných vláken. Zde se již na trhu objevují první společnosti, které tato kukuřičná vlákna na výrobu dresů nabízejí. V případě, že by společnost tuto situaci nepodcenila, mohla by díky ní získat konkurenční výhodu.

Hrozby

Jako velkou hrozbu lze označit celkový dopad válečného konfliktu na Ukrajině, který může mít negativní vliv na dodávky materiálu či energií. Velkou hrozbou je pro společnost také narůstající míra inflace a růst cen. Společnost se musí s danou situací vyrovnat a dle toho také upravit své náklady a ceny prodávaných výrobků. Jak bylo zmíněno ve slabých stránkách, společnost vykázala v roce 2021 záporný vlastní kapitál, což lze bez pochyby označit také za hrozbu. Záporný vlastní kapitál společnosti oznamuje, že se potýká s problémy. Hrozbu skrývá také stále se rozšiřující konkurenční prostředí, které se rozvojem technologií a inovací ve směru nových materiálů a výrobních procesů dynamicky vyvíjí. V oblasti výroby zimního sportovního oblečení není narůstající konkurence tak markantní, jako například v případě odvětví indoor a letních

sportů, nicméně vedení společnosti tento trend aktivně sleduje a reflektuje jej do vlastních strategických a obchodních cílů.

5 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Následující část diplomové práce se bude zabývat návrhy na zlepšení situace společnosti ATEX. Návrhy na řešení budou vycházet z předcházející kapitoly, v rámci které byly identifikovány úzká místa společnosti v rámci jednotlivých ukazatelů.

Z celkových výsledků je patrné, že společnost ATEX si nevede příliš dobře vzhledem ke své konkurenci. Příčinou nepříznivých výsledků jednotlivých ukazatelů je primárně záporná hodnota výsledku hospodaření ve třech z celkových pěti účetních období. Na vykázaných ztrátách se podepsal nepoměr mezi navyšováním tržeb a nákladů. Přestože tempo růstu tržeb bylo pozvolné, náklady se navyšovaly výrazně rychleji. V posledním sledovaném roce navíc společnost vykázala nižší tržby než rok předchozí, zatímco náklady zaznamenaly nejvyšší nárůst.

Záporné výsledky hospodaření se také podepsaly na tom, že společnost v posledním roce vykázala záporný vlastní kapitál, což mělo negativní vliv na hodnoty některých ukazatelů, především však záporné hodnoty ubírají na celkové důvěryhodnosti společnosti.

V návaznosti na výše popsané nedostatky se návrhy na zlepšení budou zabývat následujícími oblastmi:

- zvýšení vlastního kapitálu,
- nárůst tržeb,
- snížení nákladů.

5.1 Příplatek na vlastním kapitálu

Prvním návrhem na zlepšení finanční situace společnosti ATEX je příplatek na vlastním kapitálu. Příplatek společníka na vlastním kapitálu, též označován jako příplatek mimo základní kapitál, slouží k rychlému finančnímu posílení společnosti. Příplatek mimo základní kapitál lze rozdělit na dva typy – povinný a dobrovolný. Povinný příplatek může být společníkům uložen valnou hromadou v případě, že to společenská smlouva připouští (40, str. 196).

Dle §163 zákona o obchodních korporacích může společník se souhlasem jednatele poskytnout i dobrovolný příplatek na vlastním kapitálu. Výhoda příplatku oproti zápůjčce, případně úvěru od společníka, tkví převážně v tom, že v daném případě nemusí být stanovena obvyklá úroková sazba mezi spojenými osobami. Nevýhodou příplatku mimo základní kapitál je povinnost dodržení zákonných podmínek při jeho navrácení

společníkovi. Na příplatek tedy nevzniká žádný právní nárok, protože je evidován jako součást vlastních zdrojů společnosti (40, str. 196–198).

V případě společnosti ATEX budeme hovořit o tzv. příplatku dobrovolném, který není vázán společenskou smlouvou a k jeho provedení stačí souhlas jednatele. Pomocí příplatku dojde k posílení vlastního kapitálu společnosti bez žádných strukturálních změn společníků či podílů na společnosti. Jedná se o rychlou a efektivní operaci, při které nevznikají žádné zbytečné náklady, protože není nutné vyhotovit notářský zápis z valné hromady.

Z důvodu, že společnost ATEX vykazuje v roce 2021 záporný vlastní kapitál, je pro ni tato varianta vhodná. Záporný vlastní kapitál budí navenek nedůvěřivý pohled nejen před odběrateli či dodavateli, ale i před daňovou správou. Příplatek by tedy sloužil nejen ke zvýšení vlastního kapitálu, ale měl by také příznivý vliv na vývoj řady ukazatelů. Společnost by pomocí příplatku vylepšila nejen svou likviditu, ale i ukazatele zadluženosti.

Společnost ATEX má v současné době tři společníky. Za předpokladu vkladu 1 milionu korun každého z nich by celková výše příplatku činila 3 miliony korun.

Tabulka 26: Změna ukazatelů po příplatku
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Běžná likvidita	1,22	1,03	0,92	1,70	0,86	1,09
Pohotová likvidita	0,84	0,50	0,54	1,12	0,43	0,65
Okamžitá likvidita	0,30	0,15	0,17	0,51	0,23	0,46
Celková zadluženost	68,41 %	77,33 %	81,54 %	73,95 %	103,89 %	88,88 %
Koeficient samofinancování	31,59 %	22,67 %	18,46 %	26,05 %	-3,89 %	11,12 %

V tabulce výše jsou znázorněny hodnoty ukazatelů v prvních pěti analyzovaných letech, které byly vypočteny v analytické části. Poslední sloupec (označený jako rok 2022) vyjadřuje změnu po příplatku na vlastním kapitálu. Jak již bylo zmíněno, příplatek povede k největším změnám u ukazatelů likvidity a zadluženosti.

U všech ukazatelů likvidity došlo ke zlepšení hodnot o 0,23. Hodnota běžné likvidity se po příplatku dostala přes hranici 1, konkrétně na hodnotu 1,09. Společnost se ani po příplatku nedostala do pásma doporučených hodnot, už se ovšem nenachází pod kritickou hranicí 1. Hodnota pohotovové likvidity činí po příplatku 0,65, tudíž se i po této změně nachází pod hranicí 1. Okamžitá likvidita byla jediná z ukazatelů likvidit, která se i před zahrnutím příplatku na vlastním kapitálu pohybovala v pásmu doporučených hodnot. Ovšem i tato likvidita atakovala spodní hranici doporučených hodnot. Po započtení příplatku výsledná hodnota činí 0,46, tzn. posun hodnoty okamžité likvidity do horního pásma doporučených hodnot.

Z hlediska ukazatelů zadluženosti nastane snížení celkové zadluženosti, s čímž úzce souvisí nárůst koeficientu samofinancování. V roce 2021 celková zadluženost vykazovala nepříznivé výsledky. Konkrétně se jednalo o hodnotu blížící se 104 %, což způsobil záporný koeficient samofinancování. I po započtení příplatku budou hodnoty ukazatelů zadluženosti podprůměrné, nicméně koeficient samofinancování se již bude nacházet v absolutních hodnotách. Hodnota celkové zadluženosti po příplatku činí téměř 89 %, zatímco hodnota koeficientu samofinancování činí 11 %.

Zmíněné vypočtené efekty z příplatku na vlastním kapitálu by plynuly v případě, kdy by si společnost dané finanční prostředky nechala ve společnosti. Druhou možností je použití finančních prostředků za účelem rozvoje digitální transformace, která je popsána v návrzích níže.

5.2 Digitální transformace

Druhý návrh, který zahrnuje zlepšení tržeb a snížení nákladů, je digitální transformace. Digitální transformace by zahrnovala zavedení nového vnitropodnikového informačního systému včetně nástrojů pro sledování výroby pomocí čárových kódů. Zavedením nového systému by byla zajištěna větší spolehlivost správy a analýzy dat, které by přispěly ke zvýšení efektivity práce.

Společnost ATEX v aktuální situaci nedisponuje propracovaným informačním systémem, který by umožňoval efektivní sledování výrobních procesů a zakázek. Prostřednictvím digitální transformace by společnost především zvýšila efektivitu práce, kdy by díky sledování pomocí čárových kódů měla veškeré informace o výrobě. Zavedení nového informačního systému bude mít značný dopad na veškeré činnosti společnosti,

tn. zkvalitnění sběru dat a komplexní přehled o chodu společnosti, evidence zákazníků, monitoring a správa výrobních procesů, tvorba kalkulací a cenových nabídek apod.

5.2.1 Nový informační systém

V současné době společnost ATEX využívá program Altus Vario, v rámci kterého zpracovává veškerá svá data o vnitropodnikových zdrojích včetně objednávek, fakturací, mezd a účetnictví. Aktuální informační systém má ovšem svá omezení a omezenou funkcionalitu. Největším nedostatkem je nemožnost vést pokročilé kapacitní plánování a evidenci výrobních dat. Systém také nedisponuje funkcionalitami Business Intelligence, které pomohou např. lépe vyhodnocovat a analyzovat data o průběhu jednotlivých činností podniku. Data o výrobě jsou ve stávající situaci evidovány pouze v papírové formě, konkrétně je vytisknutá přijatá objednávka předána do výroby, což zamezuje jakékoliv snahy o efektivní plánování výroby. Tento stav je umocněn nedostatečně definovaným procesem plánování výroby. Ve společnosti díky tomu není žádné hodnotné řízení kvality a současně je nedostatečný přehled o budoucím průběhu práce.

Z výše zmíněných důvodů dochází ke zvýšené časové náročnosti zakázek a menší efektivitě výroby. Implementací nového komplexního informačního systému dojde k zefektivnění celé výroby a vedení společnosti získá veškeré informace o výrobě online a v reálném čase prostřednictvím čárových kódů. V současné době je materiál evidován pouze v excelovské tabulce, nově by ovšem veškeré informace byly přístupné v jednom informačním systému, který je schopen zároveň vyhodnotit relevantní data, a poskytnout řídicím pracovníkům zpětnou vazbu. S novým systémem je navíc možné sledovat činnosti, které doposud byly sledovány částečně nebo vůbec. Mezi nově sledované činnosti lze zařadit například vytíženost strojů, evidence nedokončené výroby či informace o zaměstnancích nacházejících se na pracovišti.

5.2.2 Sledování výrobních procesů pomocí čárových kódů

Výstupy analytické části této práce poukázaly na nedostatky týkající se nedostatečné efektivity výrobního procesu společnosti ATEX, což v návaznosti způsobuje zvýšené mzdové výdaje. Potencionálním řešením tohoto úzkého místa je zavedení pokročilého systému sledování výroby pomocí čárových kódů.

System sledování pomocí čárových kódů je postaven na jednoduchém principu. Na štítek jednotlivých kusů oblečení je natištěn čárový kód, který je spárován s informačním systémem. Tato integrace poskytuje přehled o veškerých činnostech v reálném čase.

Hlavní přínos nasazení nového informačního systému spočívá ve zvýšení efektivity práce. Díky zavedení popsaného systému společnost bude mít k dispozici veškeré informace o výrobním procesu každého výrobku, např. jaké množství času strávil výrobek na jednotlivém stroji či u konkrétního zaměstnance. Zároveň bude možné v reálném čase sledovat, v jaké fázi a kde se nachází konkrétní zakázka, čímž by se zvýšila úroveň informovanosti odběratele. Odběratel by měl možnost pomocí webového rozhraní sledovat stav své objednávky online v reálném čase.

Pomocí nového informačního systému je také možné měřit výkony a následně vyhodnotit efektivitu jednotlivých procesů, díky čemuž by při správném využití došlo k celkovému zlepšení efektivity výroby.

5.2.3 Návrhy informačních systémů

Nejvhodnější variantou pro společnost ATEX je zavedení tzv. ERP (Enterprise Resource Planning) systému. ERP systémy jsou všestranné softwarové systémy, které pomáhají společnostem zefektivnit, digitalizovat a automatizovat veškeré procesy, které v podniku probíhají. V rámci ERP systému jsou veškeré toky dat soustředěny do jediného poskytovaného zdroje, čímž dochází k výše zmíněnému zefektivnění veškerých procesů (41).

Na trhu lze nalézt spoustu moderních ERP systémů a záleží jen na konkrétních preferencích každého subjektu s ohledem na aktuální potřeby a zaměření podnikatelské činnosti. Pro společnost ATEX je především důležité, aby ERP systém disponoval řízením výroby. Vnitropodnikové systémy nabízí celá řada subjektu, mezi nejrozšířenější patří:

Microsoft Dynamics 365 Business Central

Mezi jeden z neznámějších ERP systémů lze zařadit Microsoft Dynamics 365 Business Central. ERP systém od Microsoftu nabízí společnostem možnost poskládat si jednotlivé části do celku, který potřebují. Dynamics 365 funguje ve stabilním prostředí Azure, kde jsou dostupné veškeré aplikace a funkce, díky čemuž tento informační systém výrazně snižuje náklady. Dynamics 365 má řadu výhod, kdy mezi hlavní lze zařadit integraci

nejen s aplikacemi přímo od Microsoftu, ale i integraci s aplikacemi třetích stran. Systém také disponuje nástroji umělé inteligence, např. Business Intelligence (42).

ERP systém K2

Informační systém K2 disponuje veškerými nástroji, které jsou potřebné pro řízení celého podniku. V ERP systému K2 je vše na jednom místě – od obchodu a manažerského vyhodnocování až po výrobu či řízený sklad. Stejně jako Dynamics 365 tak i systém K2 disponuje integrací aplikací třetích stran pomocí API rozhraní. Mezi přesnosti ERP systému K2 patří integrovaná e-commerce řešení, kdy součástí systému je prémiový e-shop i B2B portál (43).

Byznys

Informační systém Byznys je ERP systém od české společnosti Seyfor, a.s. Obdobně jako výše dva zmíněné ERP systémy, tak i ERP systém Byznys disponuje veškerými funkcemi včetně sledování výroby, skladového hospodářství či finančním řízením. Z hlediska výroby dokáže systém Byznys automatizovat výrobní procesy a stará se o přípravu a plánování výroby. Společnost má navíc zkušenosti se sledováním výrobních procesů pomocí čteček a čárových kódů. Ve spolupráci se společností Manufaktura, která využívá systém Byznys, došlo po zavedení čteček ve výrobě k odstranění 99 % chybovosti (44).

5.2.4 Pořizovací cena ERP systému

Finanční náročnost implementace nového komplexního informačního systému nelze přesně vyčíslit, jelikož se celkové výdaje skládají z celé řady položek. Prvním z faktorů vstupujících do cenotvorby je výběr softwaru, který by vyhovoval konkrétním požadavkům společnosti ATEX. Dále celkovou pořizovací cenu ovlivňuje počet zakoupených licencí, délka licence, poplatky za implementační služby, systémová podpora, zaškolení zaměstnanců a další. Z daného důvodu většina společností, které poskytují ERP systémy, mají na svých webových stránkách uvedený kontaktní formulář, na základě něhož kontaktují zájemce s individuálními nabídkami.

Jedna z mála společností nabízející ERP systémy, která má na svých webových stránkách uvedený předběžný ceník, je společnost Microsoft. Zde si společnost může vybrat ze dvou alternativ – Dynamics 365 Business Central Essentials nebo Dynamics 365 Business Central Premium. Dynamics 365 Essentials společnost nabízí od 65,5 euro za uživatele na měsíc a Dynamics 365 Premium od 93,6 euro za uživatele na měsíc. Při současných

kurzech je tedy levnější verze dostupná cca od 1 550 Kč uživatel/měsíc a dražší verze cca od 2 200 Kč uživatel/měsíc. Cena ERP systému je uvedena jako „cena od“, tudíž pořizovací cena opět bude záležet na konkrétních požadavcích společnosti a na individuální cenové nabídce.

5.2.5 Financování digitalizace výroby

Digitalizace výroby by byla financována z vlastních zdrojů v kombinaci s dotačním příspěvkem z veřejných zdrojů. Kombinace financování by se odvíjela od pořizovací ceny informačního systému. Společnost ATEX by mohla k financování využít příplatek na vlastním kapitálu od společníků, který byl uveden jako první návrh na zlepšení v této práci.

Jedním z dotačních programů, kterému by zamýšlená investice svou povahou a zaměřením vyhovovala je program „The Country for the Future“. V případě udělení dotačního příspěvků by společnost měla nárok na pokrytí nákladů ve výši až 50 % z celkové pořizovací ceny informačního systému. Zmíněný program vychází z myšlenky Průmyslu 4.0. Program je určen pro malé a střední podniky na území České republiky, které plánují zavést inovaci do své společnosti. Hlavní podmínkou programu je, aby společnost učinila významnou inovaci procesu nebo produktu včetně softwaru. Společnost ATEX tudíž hlavní podmínku programu splňuje, dále je však nezbytné dodržet veškerá kritéria pro schválení žádosti o podporu (45).

5.2.6 Přínosy digitální transformace

Zavedení nového informačního systému společně se sledováním výroby pomocí čárových kódů bude mít pro společnost ATEX dvojitý přínos. Nejenže dojde k navýšení tržeb, ale zároveň i ke snížení celkových výrobních nákladů.

Zvýšení kvality a flexibility služeb a výroby přispěje ke zvýšení celkových tržeb. Společnost nabízí službu, kdy zákazníkům umožňuje navrhnout si výrobky podle svých představ pomocí vlastní webové aplikace. Díky novému informačnímu systému je možné danou službu využívat ve větší míře, a díky tomu zvýšit počet odběratelů, konkurenceschopnost a export do zahraničí.

Snížení nákladů bude tvořit zejména snížení energetické spotřeby, úspora materiálu a úspora mzdových nákladů. Prostřednictvím kapacitního plánování dojde k lepšímu sledování materiálu, nedokončených výrobků a hotových výrobků, což bude mít

za následek zefektivnění výrobního procesu, s čímž úzce souvisí i snížení energetické spotřeby na jednotku produkce. Zefektivnění procesů bude mít dále za následek úsporu mzdových nákladů, díky čemuž dojde k uvolnění pracovníků pro jiné činnosti. Společnost také díky novému řízení kvality sníží zmetkovost výrobků, čímž se výroba stane přesnější a spolehlivější. Ve společnosti také pomocí zavedení sledování výroby pomocí čárových kódů dojde ke snížení chybovosti. Příkladem je již výše zmíněná případová studie společnosti Seyfor ve spolupráci se společností Manufaktura, kdy díky zavedení čteček došlo k odstranění 99 % chybovosti.

Rozvoj digitalizace společnosti ATEX přispěje také ke zlepšení naplňování výrobních plánů. Aktuální vyhodnocení naplnění výrobních plánů probíhá pouze prostřednictvím ústního sdělení. Případné důležitější údaje jsou evidovány v papírově podobě, tudíž veškeré dané procesy probíhají offline. Společnost tedy nemá žádnou ucelenou zpětnou vazbu o plnění výrobních plánů. S novým informačním systémem by však společnost měla veškerá data online v reálném čase a na jednom místě. Nový informační systém navíc disponuje funkcemi, které poskytují zpětnou vazbu, zdali byly výrobní plány naplněny. Společnost by tak díky těmto zpětným vazbám vylepšila plánování výrobních plánů a jejich následné plnění.

5.3 Změna ve výrobě kusového oblečení

Další návrh na zlepšení se bude týkat výroby kusového oblečení. V aktuální situaci společnost ATEX nabízí službu, kdy i přes aktuální nedostupnost vybraného produktu si jej může zákazník objednat. Pokud není výrobek na skladě, společnost nechá pro zákazníka vyrobit vybraný kus zboží. I přestože zákazníci mají v takovém případě prodlouženou dobu dodání, tak danou službu využívají.

Společnost tuto službu nabízí, neboť si zakládá na nadstandartním přístupu k zákazníkům, a řídí se heslem vyhovět veškerým požadavkům svých zákazníků. Ovšem díky této strategii společnost nehledí na ekonomický faktor a vyrábí dané kusové výrobky se ztrátou. Z důvodu, že společnost má ve své nabídce více než 100 výrobků, nelze přesně vyčíslit danou ztrátu na výrobě kusového oblečení. Níže je vypočtená kalkulace na jeden kus při kusové výrobě na oblíbený produkt zákazníků, kterým je pánský dres pro orientační běh.

Tabulka 27: Kalkulace při kusové výrobě
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Kalkulace pánského dresu pro orientační běh při kusové výrobě na 1 kus	
Materiál	93 Kč
Drobná příprava, obal, etikety	35 Kč
Sublimace (potisk)	40 Kč
Práce	918 Kč
Přímé náklady	1 086 Kč
Nepřímé náklady	112 Kč
Náklady celkem	1 198 Kč
Prodejní cena (bez DPH)	776 Kč
Zisk/ztráta	-422 Kč

V tabulce výše je vyčíslená ztráta při výrobě kusového pánského dresu, která činí 422 korun. Veškeré náklady zahrnuté v kalkulaci výše, které jsou vypočtené na jeden kus výrobku, jsou totožné jako při výrobě více kusů, tak při kusové výrobě. Výjimku tvoří náklady na práci, které jsou při normální výrobě rozpočteny na vícero kusů, avšak při kusové výrobě připadají tyto náklady na daný kus. Kusová výroba je tedy ztrátová především díky nákladům na práci, která je ze všech nákladů nejvyšší i při výrobě vícero kusů. Každý jednotlivý výrobek projde totiž průměrně přes 10–12 pracovníků. Společnost své kalkulace na jeden výrobek tvoří při výrobě deseti kusů daného výrobku, kdy následně vykonanou práci rozpočte. Problém při kusové výrobě na přání spočívá tedy v tom, že náklady na práci jsou téměř totožné jak při výrobě deseti kusů, tak při výrobě jednoho kusu daného výrobku. Téměř totožné náklady na práci jsou způsobeny tím, že stroje jsou nastaveny na vícero kusů. Z časového hlediska je tedy minimální rozdíl v tom, zdali pracovníci do stroje na šití vloží deset kusů či jeden kus daného oblečení. Zaměstnanci vždy stráví u stroje v obou případech podobný čas.

V kalkulaci výše je popsán pouze ukázkový výrobek, kterým je pánský dres pro orientační běh a je jedním z levnějších výrobků společnosti. Ztráta při výrobě kusového oblečení se tedy liší v závislosti na výrobku, avšak i přes to je kusová výroba jakéhokoliv výrobku ztrátová.

Ve snaze splnit veškerá přání zákazníka společnost ATEX provozuje kusovou výrobu, která však z finančních aspektů nevykazuje pro podnik požadovanou přidanou hodnotu. Z výše uvedené kalkulace lze vyvodit doporučení pro přehodnocení této obchodní strategie pro zvýšení ziskovosti výroby. V případě, že je výrobek na e-shopu vyprodáný,

měl by být nedostupný do té doby, dokud společnost daný výrobek nevyrobí v takovém rozsahu, kdy pro ni bude ziskový.

Návrhem je tedy kusovou výrobu úplně zrušit nebo vyrábět dané výrobky v minimálním ziskovém objemu, např. alespoň deset kusů. V případě, kdyby si zákazník objednal jeden kus vyprodaného výrobku, společnost by těchto výrobků vyrobila více a nechala je na skladě. Pokud by zákazníci o daný výrobek nejevili zájem, společnost by mohla po nějaké době přistoupit k akční ceně u daného výrobku. V případě výše popsaného pánského dresu, jehož výrobní cena vychází při výrobě vícero kusů zhruba na 450 korun za kus, by společnost mohla přistoupit například k akční ceně 600 korun bez DPH za kus. Marže společnosti by klesla, avšak žádný výrobek by díky zvýšené výrobě nebyl ztrátový. Výše popsaná situace by byla vhodná pro drobné zákazníky nakupující přes e-shop.

V druhém případě, kdy hovoříme o stávajících odběratelích, kterými jsou například sportovní kluby a asociace, by mohlo být řešení podobné. V případě stávajících odběratelů by bylo nevhodné kusovou výrobu úplně zrušit, neboť by bylo nevhodné nevyhovět jejich požadavkům. V daném případě by jednou z možností bylo, že by společnost mohla navrhnout odběrateli rovnou akční cenu v případě odběru alespoň deseti kusů. V případě, požadavku od odběratele na jeden či dva kusy, by měla mít společnost připravenou speciální kalkulaci, kde by docházelo k daleko vyšší marži. Marže by měla být vyšší minimálně o tolik, aby vyrovnala ztrátu na daném výrobku a společnost nevyráběla kusové oblečení se ztrátou.

ZÁVĚR

Diplomová práce byla zaměřena na zhodnocení finanční a obchodní výkonnosti společnosti ATEX za období 2017–2021 pomocí metody benchmarkingu. Cílem práce bylo provést zhodnocení současné situace společnosti, srovnání s konkurenty a navrhnout opatření, které by přispěly ke zvýšení výkonnosti. Konkurenční subjekty společnosti ATEX byli vybráni v kooperaci s vedením společnosti na základě dlouhodobé působnosti na daném trhu a dobrém povědomí o aktuálním konkurenčním prostředí. Podklad pro výpočet ukazatelů tvořily data z výkazů společností.

Práce byla rozdělena celkem do pěti částí. V první části byly představeny hlavní cíle práce, metody a postupy zpracování. Druhá část práce byla zaměřena na teoretické poznatky týkající se daného tématu. Nejprve byla popsána výkonnost společnosti, její měření a fáze. Poté byly představeny jednotlivé modely sloužící ke zhodnocení výkonnosti společností. Následovalo popsání strategické analýzy, v rámci níž byly představeny dva nástroje pro strategickou analýzu – Porterův model pěti sil a SLEPTE analýza. V závěru této kapitoly byly představeny jednotlivé obchodní a finanční ukazatele a SWOT analýza.

Ve třetí části práce byla představena společnost ATEX a popsána její historie až po současnost. Následně byla společnost podrobena strategické analýze pomocí Porterova modelu pěti sil a SLEPTE analýzy.

Po představení společnosti následovala hlavní část práce, tedy srovnání společnosti ATEX s vybranými konkurenčními subjekty prostřednictvím benchmarkingu. Po krátkém představení užšího výběru konkurentů proběhlo vzájemné srovnání v oblasti obchodní výkonnosti, kde došlo ke srovnání v rámci vývoje tržeb, provozního výsledku hospodaření, přidané hodnoty a počtu zaměstnanců. Po srovnání obchodní výkonnosti byly společnosti konfrontovány pomocí poměrových ukazatelů. V rámci poměrových ukazatelů byly analyzovány ukazatele rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti. V neposlední řadě byly vybrané subjekty podrobeny analýze prostřednictvím provozních ukazatelů. V rámci této podkapitoly došlo ke srovnání pomocí mzdové produktivity, produktivity práce z přidané hodnoty, nákladovosti výnosů a materiálové náročnosti výnosů. Na závěr této části diplomové práce bylo vypracováno shrnutí získaných výsledků, které byly podkladem pro zpracování SWOT analýzy.

Poslední část práce se zabývala vlastními návrhy, které mají za cíl zlepšit výkonnost společnosti jak po obchodní, tak i finanční stránce. Na základě provedených analýz bylo zjištěno, že společnost ATEX v současné době nedosahuje optimálních výsledků. Jejich příčinu lze hledat především za vysokým záporným výsledkem hospodaření v roce 2021, což vyústilo v nepříznivé hodnoty i vlastního kapitálu společnosti. Návrhy tedy byly zaměřené na vlastní kapitál, nárůst tržeb a snížení nákladů. První návrh se týkal příplatku na vlastní kapitál, díky kterému by se vlastní kapitál společnosti dostal do kladných čísel. Druhým návrhem na zlepšení situace bylo navržení digitální transformace. V rámci digitální transformace by došlo k pořízení nového komplexního informačního systému, díky němuž by bylo možné monitorovat výrobní procesy pomocí čárových kódů. Poslední návrh, který by mohl zlepšit výkonnost společnosti, bylo navržení změny v rámci výroby kusového oblečení. Pomocí této změny ve výrobě by mělo dojít k zabránění výroby kusového oblečení se ztrátou.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- (1) SYNEK, Miloslav, Helena SEDLÁČKOVÁ a Hana VÁVROVÁ, 2007. *Jak psát bakalářské, diplomové, doktorské a jiné písemné práce*. 2., přeprac. vyd. Praha: Oeconomica. ISBN 978-80-245-1212-9.
- (2) WAGNER, Jaroslav, 2009. *Měření výkonnosti: Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2924-4.
- (3) PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ, 2009. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 2. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Linde. ISBN 978-80-86131-85-6.
- (4) SOLAŘ, Jan a Vojtěch BARTOŠ, 2006. *Rozbor výkonnosti firmy: studijní text pro kombinovanou formu studia*. Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 80-214-3325-6.
- (5) S. KAPLAN, Robert a David P. NORTON, 2005. *Balanced scorecard : strategický systém měření výkonnosti podniku*. 4. vydání. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-124-0.
- (6) FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Miroslav ŠPAČEK a Ivan SOUČEK, 2017. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0434-5.
- (7) HORVÁTH, Peter, 2002. *Balanced Scorecard v praxi*. Praha: Profess Consulting. ISBN 80-7259-018-9.
- (8) NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-110-0.
- (9) KOČMANOVÁ, Alena, Jiří HŘEBÍČEK a Marie DOČEKALOVÁ, 2013. *Měření podnikové výkonnosti*. Brno: Littera. ISBN 978-80-85763-77-5.
- (10) NENADÁL, Jaroslav, 2018. *Management kvality pro 21. století*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-561-2.
- (11) VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.
- (12) NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ. *Benchmarking: mýty a skutečnost : model efektivního učení se a zlepšování*. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-224-6.

- (13) KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Miroslav CHODÚR, 2011. *Měření a řízení výkonnosti podniku*. Praha: Linde. ISBN 978-80-7201-882-6.
- (14) SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.
- (15) Analýza pěti sil 5F, c2011-2016. *Managementmania.com* [online]. Praha: ManagementMania's Series of Management ISSN 2327-3658 [cit. 2023-05-09]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/analyza-5f>
- (16) MCGRATH, James, Bob BATES a Hana ŠKAPOVÁ, 2015. *89 nejdůležitějších manažerských teorií pro praxi*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-382-3.
- (17) FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. ISBN 978-80-271-2499-2.
- (18) JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.
- (19) MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.
- (20) KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0563-2.
- (21) SEDLÁČEK, Jaroslav, 2011. *Finanční analýza podniku*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-3386-6.
- (22) SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0413-0.
- (23) RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. ISBN 978-80-271-2633-0.
- (24) DLUHOŠOVÁ, Dana, 2008. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 2., rozš. vyd. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-86929-44-6.

- (25) Veřejný rejstřík a Sběrka listin – Ministerstvo spravedlnosti České republiky [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2023-02-09]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>.
- (26) ATEX. *ATEX|Opravdu české sportovní oblečení* [online]. ATEX Sportswear © 2023 [cit. 2023-03-10]. Dostupné z: <https://www.atexsport.cz>
- (27) ATEX. *Kdo jsme* [online]. ATEX Sportswear © 2023 [cit. 2023-03-10]. Dostupné z: <https://www.atexsport.cz/o-nas>
- (28) Český statistický úřad. *Podíl nezaměstnaných v Jihomoravském kraji* [online]. [cit. 2023-03-17]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/podil-nezamestnanych>
- (29) Český statistický úřad. *Průměrná hrubá měsíční mzda v Jihomoravském kraji* [online]. [cit. 2023-03-17]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/prumerna-hruba-mesicni-mzda-v-jihomoravskem-kraji>
- (30) Vláda České republiky. *Vláda schválila zastropování cen energií pro velké firmy a zvýšila životní a existenční minimum* [online]. Vláda ČR (c) 2009-2023 [cit. 2023-03-20]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/media-centrum/aktualne/vlada-schvalila-zastropovani-cen-energi-pro-velke-firmy-a-zvysila-zivotni-a-existencni-minimum-201658/>
- (31) Zákony pro lidi – Sběrka zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění [online]. © 2010-2023 [cit. 2022-04-02]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz>.
- (32) Český statistický úřad. *Inflace – druhy, definice, tabulky* [online]. [cit. 2023-03-25]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace
- (33) Kurzy.cz. *Graf EUR / Kč, ČNB, grafy kurzů měn* [online]. [cit. 2023-03-29]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/CZK-EUR/>
- (34) CZ-NACE. *1413 - Výroba ostatních svrchních oděvů* [online]. © 2018 Andrej Kesely [cit. 2023-03-29]. Dostupné z: <http://www.nace.cz/1413-vyroba-ostatnich-svrchnich-odevu>
- (35) Kalas. *Kalas|Your Ride Made Better* [online]. © KALAS Sportswear 2019 [cit. 2023-04-02]. Dostupné z: https://www.kalas.cz/?gclid=Cj0KCQjwpPKiBhDvARIsACn-gzBtH50YVN2fRSanByXpUtFmkQoDOu6lB725wtTpzqsTs5KWsuGj1_YaAkevEALw_wcB#link1

- (36) Sýkora. *Cyklistické dresy/ Cyklu dresy Sýkora* [online]. [cit. 2023-04-02]. Dostupné z: <https://cyklodresy.cz/>
- (37) Bison Sportswear. *Bison Sportswear/Vyrábíme originální sportovní dresy* [online]. [cit. 2023-04-02]. Dostupné z: <https://www.bison.cz/>
- (38) ELSA'S. *JERSEY 53 - Výroba dresů a sportovního oblečení na zakázku* [online]. ©2017 ELSA'S TEXTILE [cit. 2023-04-02]. Dostupné z: <https://jer53y.cz/>
- (39) ACE. *Zakázková výroba dresů a sportovního oblečení* [online]. © 2023 ACE SPORT [cit. 2023-04-02]. Dostupné z: <https://www.acesport.cz/>
- (40) HNÁTEK, Miloslav, 2022. *Daňové tipy pro společnosti s ručením omezeným. 4. aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: ESAP. ISBN 978-80-907398-7-1.
- (41) Microsoft Dynamics 365. *Co je ERP?* [online]. © Microsoft 2023 [cit. 2023-04-28]. Dostupné z: <https://dynamics.microsoft.com/cs-cz/erp/what-is-erp/>
- (42) Konima Minolta| Dynamics 365. *Vylepšete vaše obchodní procesy* [online]. © 2019 Konica Minolta IT Solutions Czech [cit. 2023-04-28]. Dostupné z: https://www.msynamics365.cz/?gclid=EAIaIQobChMIk9eU4YrP_gIVjbrVCh2XJAIaEAAAYASAAEgJ7HPD_BwE
- (43) K2. *ERP systém pro celou firmu* [online]. © 2023 K2 atmitec [cit. 2023-04-30]. Dostupné z: <https://www.k2.cz/cs/erp-system-pro-celou-firmu>
- (44) Byznys. *Informační systém Byznys* [online]. © Copyright 2023 Seyfor [cit. 2023-04-30]. Dostupné z: <https://www.byznys.eu/>
- (45) Enovation. *The Country for the Future – Inovace do praxe* [online]. © enovation s.r.o. 2007-2023 [cit. 2023-04-30]. Dostupné z: https://www.enovation.cz/eu-dotace/operacni-program/programy-mpo/the-country-for-the-future/?gclid=EAIaIQobChMI1YKT8cbP_gIVE-3VCh3o9wHWEAAAYASAAEgIXxPD_BwE

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

B2B	Business to business
B2C	Business to customer
BSC	Balanced Scorecard
DPH	Daň z přidané hodnoty
EAT	Čistý zisk
EBT	Zisk před zdaněním
EBIT	Zisk před zdaněním a úroky
EBITDA	Zisk před zdaněním, úroky a odpisy
EFQM	European Foundation of Quality Management
ERP	Enterprise Resource Planning
ROA	Rentabilita aktiv
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROI	Rentabilita vloženého kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
TQM	Total Quality Management
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Vývoj tržeb	54
Tabulka 2: Vývoj provozního výsledku hospodaření	55
Tabulka 3: Vývoj přidané hodnoty	57
Tabulka 4: Vývoj počtu zaměstnanců	58
Tabulka 5: Rentabilita vlastního kapitálu	60
Tabulka 6: Rentabilita tržeb	61
Tabulka 7: Rentabilita vloženého kapitálu	63
Tabulka 8: Rentabilita celkových aktiv	65
Tabulka 9: Běžná likvidita	66
Tabulka 10: Pohotová likvidita	68
Tabulka 11: Okamžitá likvidita	69
Tabulka 12: Obrat celkových aktiv	71
Tabulka 13: Obrat zásob	72
Tabulka 14: Doba obratu zásob	73
Tabulka 15: Doba obratu pohledávek	74
Tabulka 16: Doba obratu závazků	75
Tabulka 17: Celková zadluženost	76
Tabulka 18: Míra zadluženosti	78
Tabulka 19: Koeficient samofinancování	79
Tabulka 20: Úrokové krytí	81
Tabulka 21: Mzdová produktivita	83
Tabulka 22: Produktivita práce z přidané hodnoty	84
Tabulka 23: Nákladovost výnosů	85
Tabulka 24: Materiálová náročnost výnosů	86
Tabulka 25: SWOT analýza	93
Tabulka 26: Změna ukazatelů po příplatku	98
Tabulka 27: Kalkulace při kusové výrobě	105

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Vývoj míry nezaměstnanosti	43
Graf 2: Vývoj průměrné mzdy	44
Graf 3: Vývoj míry inflace.....	46
Graf 4: Vývoj kurzu eura	46
Graf 5: Vývoj tržeb	55
Graf 6: Vývoj EBIT	56
Graf 7: Vývoj přidané hodnoty	58
Graf 8: ROE	61
Graf 9: ROS	62
Graf 10: ROI	64
Graf 11: ROA.....	65
Graf 12: Běžná likvidita.....	67
Graf 13: Pohotová likvidita.....	68
Graf 14: Okamžitá likvidita	70
Graf 15: Obrat celkových aktiv	71
Graf 16: Doba obratu zásob	73
Graf 17: Doba obratu pohledávek.....	74
Graf 18: Doba obratu závazků	76
Graf 19: Celková zadluženost.....	77
Graf 20: Míra zadluženosti	79
Graf 21: Koeficient samofinancování.....	80
Graf 22: Úrokové krytí	82
Graf 23: Mzdová produktivita	83
Graf 24: Produktivita práce z přidané hodnoty.....	85
Graf 25: Nákladovost výnosů	86
Graf 26: Materiálová náročnost výnosů.....	87

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Model BSC.....	16
Obrázek 2: Model EFQM	20
Obrázek 3: Metodika DMAIC	21
Obrázek 4: Typy benchmarkingu	24
Obrázek 5: Logo společnosti ATEX - spol. s. r. o.....	38
Obrázek 6: Logo společnosti KALAS Sportswear, s.r.o.	50
Obrázek 7: Logo společnosti SÝKORA sportswear s.r.o.....	50
Obrázek 8: Logo společnosti BISON sportswear, s.r.o.	51
Obrázek 9: Logo společnosti ELSA ´S TEXTILE s.r.o.	52
Obrázek 10: Logo společnosti ACE SPORT s.r.o.	53

SEZNAM ROVNIC

Rovnice 1: Rentabilita vlastního kapitálu	31
Rovnice 2: Rentabilita tržeb	31
Rovnice 3: Rentabilita vloženého kapitálu	31
Rovnice 4: Rentabilita celkový aktiv	31
Rovnice 5: Běžná likvidita.....	32
Rovnice 6: Pohotová likvidita.....	33
Rovnice 7: Okamžitá likvidita	33
Rovnice 8: Obrat celkových aktiv	34
Rovnice 9: Obrat zásob.....	34
Rovnice 10: Doba obratu zásob	34
Rovnice 11: Doba obratu pohledávek.....	35
Rovnice 12: Doba obratu závazků	35
Rovnice 13: Celková zadluženost.....	35
Rovnice 14: Míra zadluženosti	36
Rovnice 15: Koeficient samofinancování.....	36
Rovnice 16: Úrokové krytí	36
Rovnice 17: Mzdová produktivita	37
Rovnice 18: Produktivita práce z přidané hodnoty.....	37
Rovnice 19: Nákladovost výnosů	37
Rovnice 20: Materiálová náročnost výnosů.....	37

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Aktiva společnosti ATEX spol. s. r. o.....	I
Příloha 2: Pasiva společnosti ATEX spol. s. r. o.	II
Příloha 3: Výkaz zisku a ztrát společnosti ATEX spol. s. r. o.....	III

Příloha 1: Aktiva společnosti ATEX spol. s r. o.
(Zdroj: Vlastní zpracování)

AKTIVA		2017	2018	2019	2020	2021
	AKTIVA CELKEM	13 707	12 680	14 017	17 564	18 489
B.	Stálá aktiva	6 075	5 889	5 517	5 468	6 743
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	1	0	6	0	40
B.I.2	Ocenitelná práva	1	0	6	0	40
B.I.2.1.	Software	1	0	6	0	40
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	6 074	5 889	5 511	5 468	6 703
B.II.1.	Pozemky a stavby	3 848	3 707	3 565	3 605	3 776
B.II.1.1.	Pozemky	80	80	80	80	80
B.II.1.2.	Stavby	3 768	3 627	3 485	3 525	3 696
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	2 226	2 182	1 946	1 763	1 928
B.II.5.	Poskytnuté zálohy na DHM a nedokončený DHM	0	0	0	100	999
B.II.5.1.	Poskytnuté zálohy na DHM	0	0	0	100	0
B.II.5.2.	Nedokončený DHM	0	0	0	0	999
C.	Oběžná aktiva	7 606	6 707	7 556	12 018	11 646
C.I.	Zásoby	2 394	3 448	3 103	4 082	5 824
C.I.1.	Materiál	703	961	830	965	1 592
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	0	0	441	481	522
C.I.3.	Výrobky a zboží	1 691	2 487	1 832	2 636	3 710
C.I.3.1.	Výrobky	1 675	2 478	1 817	2 622	3 233
C.I.3.2.	Zboží	16	9	15	14	477
C.II.	Pohledávky	3 365	2 265	3 041	4 322	2 680
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky	148	159	148	105	105
C.II.1.5	Pohledávky ostatní	148	159	148	105	105
C.II.1.5.2	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	148	159	148	105	105
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	3 217	2 106	2 893	4 217	2 575
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	2 980	1 602	2 549	3 629	2 375
C.II.2.4.	Pohledávky ostatní	237	504	344	588	200
C.II.2.4.3	Stát-daňové pohledávky	55	75	32	166	76
C.II.2.4.4	Krátkodobé poskytnuté zálohy	182	429	312	422	124
C.IV.	Peněžní prostředky	1 847	994	1 412	3 614	3 142
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	10	18	254	46	70
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	1 837	976	1 158	3 568	3 072
D	Časové rozlišení aktiv	26	84	944	78	100
D.1.	Náklady příštích období	26	84	944	78	97

D.3.	Příjmy příštích období	0	0	0	0	3
------	------------------------	---	---	---	---	---

Příloha 2: Pasiva společnosti ATEX spol. s r. o.

(Zdroj: Vlastní zpracování)

PASIVA		2017	2018	2019	2020	2021
	PASIVA CELKEM	13 707	12 680	14 017	17 564	18 489
A.	Vlastní kapitál	3 945	2 555	2 434	3 608	-850
A.I.	Základní kapitál	135	135	135	135	135
A.I.1.	Základní kapitál	135	135	135	135	135
A.II.	Ážio a kapitálové fondy	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000
A.II.2.	Kapitálové fondy	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000
A.II.2.1.	Ostatní kapitálové fondy	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000
A.III.	Fondy ze zisku	18	18	0	0	0
A.III.1.	Ostatní rezervní fondy	18	18	0	0	0
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	634	757	-624	-701	473
A.IV.1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let	634	792	-580	-701	473
A.IV.2.	Jiný VH minulých let	0	-35	-44	0	0
A.V.	VH běžného účetního období	158	-1 355	-77	1 174	-4 458
B.+C.	Cizí zdroje	9 377	9 805	11 430	12 989	19 209
C.	Závazky	9 377	9 805	11 430	12 989	19 209
C.I.	Dlouhodobé závazky	3 163	3 267	3 255	5 909	5 724
C.I.2.	Závazky k úvěrovým institucím	2 075	2 179	1 955	1 497	851
C.I.9.	Závazky ostatní	1 088	1 088	1 300	4 412	4 873
C.I.9.1.	Závazky ke společníkům	1088	1088	1300	4412	4873
C.II.	Krátkodobé závazky	6214	6538	8175	7080	13485
C.II.2.	Závazky k úvěrovým institucím	0	0	0	0	776
C.II.3.	Krátkodobé přijaté zálohy	216	387	366	1386	1795
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	2 991	2 309	3 376	1 376	8 973
C.II.8.	Závazky ostatní	3007	3842	4433	4318	1941
C.II.8.1.	Závazky ke společníkům	1328	2296	2776	1830	0
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	724	805	734	757	954
C.II.8.4.	Závazky ze SP a ZP	378	383	422	430	485
C.II.8.5.	Stát – daňové závazky a dotace	540	309	444	1204	449
C.II.8.6.	Dohadné účty pasivní	0	46	45	90	47
C.II.8.7.	Jiné závazky	37	3	12	7	6
D	Časové rozlišení pasiv	385	320	153	967	130
D.1.	Výdaje příštích období	385	320	153	928	130
D.2.	Výnosy příštích období	0	0	0	39	0

Příloha 3: Výkaz zisku a ztrát společnosti ATEX spol. s r. o.
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Výkaz zisku a ztráty		2017	2018	2019	2020	2021
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	32 942	31 568	32 835	33 701	32 697
II.	Tržby za prodej zboží	616	728	1 231	593	595
A.	Výkonová spotřeba	17 688	16 971	16 562	17 962	21 064
A.1.	Náklady vynaložené na prodej zboží	994	611	555	579	321
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	10 409	10 086	8 939	10 541	12 404
A.3.	Služby	6 285	6 274	7 068	6 842	8 339
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	0	0	239	-845	-500
D.	Osobní náklady	13 303	15 270	15 487	13 683	16 816
D.1.	Mzdové náklady	9 469	10 813	11 009	10 459	12 095
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	3 834	4 457	4 478	3 224	4 721
D.2.1.	Náklady na SP, ZP	3 105	3 554	3 591	2 693	3 924
D.2.2.	Ostatní náklady	729	903	887	531	797
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	1 969	1 554	1 728	1 597	1 636
E.1.	Úpravy hodnot DHHM a DNM	1 969	1 554	1 728	1 597	1 636
E.1.1.	Úpravy hodnot DHM a DNM – trvalé	1 969	1 554	1 728	1 597	1 636
III.	Ostatní provozní výnosy	165	576	268	299	1 710
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	0	32	60	15	10
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	0	0	0	0	15
III.3.	Jiné provozní výnosy	165	544	208	284	1685
F.	Ostatní provozní náklady	258	250	364	594	303
F.2.	Prodaný materiál	0	0	0	0	10
F.3.	Daně a poplatky	37	35	88	76	36
F.5.	Jiné provozní náklady	221	215	276	518	257
*	Provozní výsledek hospodaření	505	-1173	-46	1602	-4317
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	65	68	70	64	82
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	65	68	70	64	82

VII.	Ostatní finanční výnosy	42	45	160	171	176
K.	Ostatní finanční náklady	245	159	121	383	235
*	Finanční výsledek hospodaření	-268	-182	-31	-276	-141
**	Výsledek hospodaření před zdaněním	237	-1355	-77	1326	-4458
L.	Daň z příjmu	79	0	0	152	0
L.1.	Daň z příjmu splatná	79	0	0	152	0
**	Výsledek hospodaření po zdanění	158	-1 355	-77	1 174	-4 458
***	VH za účetní období	158	-1 355	-77	1 174	-4 458
*	Čistý obrat za účetní období	33 765	32 917	34 494	34 764	35 178