



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

**HODNOCENÍ FINANČNÍ VÝKONNOSTI SPOLEČNOSTI
PROSTŘEDNICTVÍM BENCHMARKINGU**

EVALUATION OF THE COMPANY'S FINANCIAL PERFORMANCE USING BENCHMARKING APPROACH

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Radka Posádková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.

BRNO 2021

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav ekonomiky
Studentka:	Bc. Radka Posádková
Studijní program:	Mezinárodní ekonomika a obchod
Studijní obor:	bez specializace
Vedoucí práce:	doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
Akademický rok:	2020/21

Ředitel ústavu 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 společnosti 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:

Studentka 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 978-80-72-1-203-1.

KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ, D. Remeš a K. ŠTEKER. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 3. kompletně aktualizované vyd. Praha: Grada Publishing, 2017. 232 s. ISBN 978-80-2-1-0563-2.

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 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

prof. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce je zaměřena na hodnocení finanční a obchodní výkonnosti společnosti New Yorker CZ, s.r.o., za pomoci benchmarkingu. Společnost New Yorker CZ je v rámci analytické části porovnávána s jejími 5 konkurenty na českém trhu. Práce obsahuje v rámci první části teoretický přehled vybraných přístupů a metod. Další část je zaměřena na porovnávání konkurentů pomocí metody benchmarking, ta je poté zakončená SWOT analýzou. Závěrem jsou pak jednotlivá doporučení a shrnutí poznatků provedených analýz.

Abstract

The diploma thesis is focused on the financial and business performance evaluation of the company New Yorker CZ, s.r.o. The evaluation is created using the method benchmarking. The company New Yorker CZ is being compared with its five competitors within czech market in the analytical part. In the first part of this thesis there is a summary of selected methods and approaches. The next part focuses on comparing selected competitors using method benchmarking, which is concluded with SWOT analysis. In conclusion there are individual recommendations and summarization of findings of the performed analyzes.

Klíčová slova

Hodnocení výkonnosti podniku, benchmarking, finanční analýza, analýza vnějšího a vnitřního prostředí, SWOT analýza, Porterova analýza pěti sil, marketingový mix 4P

Key words

Evaluation of the company's performance, benchmarking, financial analysis, external environment and internal analysis, SWOT analysis, Porter five forces analysis, marketing mix 4P

Bibliografická citace

POSÁDKOVÁ, Radka. *Hodnocení finanční výkonnosti společnosti prostřednictvím benchmarkingu* [online]. Brno, 2021 [cit. 2021-05-04]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/135448>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Vojtěch Bartoš.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 16. května 2021

Podpis studenta

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat v první řadě panu doc. Ing. Vojtěchu Bartošovi, Ph. D. za odborné vedení práce a veškeré rady a připomínky. Dále mé poděkování patří příteli za věcné rady a podporu při psaní práce, a vedení New Yorkeru CZ, s.r.o. za vstřícný přístup.

OBSAH

ÚVOD	10
1 CÍL A METODIKA PRÁCE	11
1.1. Cíle práce	11
1.2 Metody použité při zpracování	11
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	13
2.1 Výkonnost podniku.....	13
2.1.1 Metody měření výkonnosti	13
2.2 Benchmarking	14
2.2.1 Druhy benchmarkingu	15
2.2.2 Postupy provádění Benchmarkingu	16
2.3 Six Sigma.....	17
2.4 Model Excellence EFQM	17
2.5 Balanced Scorecard.....	19
2.6 Finanční analýza	21
2.6.1 Finanční ukazatele	21
2.7 Strategická analýza	28
2.7.1 Analýza SLEPT(E)	28
2.7.2 Porterův model 5S	28
2.7.3 Analýza SWOT.....	31
2.8 Marketingový mix 4P	32
3 SOUČASNÝ STAV	34
3.1 Charakteristika společnosti	34
3.2 Strategická analýza	36
3.2.1 Analýza SLEPTE.....	36
3.2.2 Porterův model pěti sil	43

3.3 Marketingový mix 4P	49
4 ANALÝZA BENCHMARKING	51
4.1 Představení konkurentů.....	51
4.2 Finanční analýza a srovnání vybraných subjektů	61
4.2.1 Srovnání provozních ukazatelů.....	61
4.2.3 Srovnání poměrových ukazatelů.....	64
4.3 Další srovnání	72
4.3.1 Srovnání marketingového mixu.....	72
4.3.2 Transparentnost.....	78
4.3.3 Celosvětová pandemie COVID-19 a rok 2020	79
4.4 Celkové zhodnocení.....	82
5 NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....	85
5.1 E-commerce	85
5.2 Trendy.....	88
5.3 Kolekce	89
5.4 Transparentnost.....	89
5.5 Kvalita.....	90
ZÁVĚR	92
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY:	93
SEZNAM GRAFŮ:	98
SEZNAM TABULEK:	99
SEZNAM OBRÁZKŮ:.....	100
SEZNAM PŘÍLOH:	101
PŘÍLOHY:.....	I

ÚVOD

Tématem diplomové práce je rozbor výkonnosti podniku pomocí obecně využitelné metody Benchmarking. Vybranou společností je pro tuto práci maloobchodník s oděvy New Yorker za Českou republiku. Společnost je v této diplomové práci postupně srovnávána s konkurenty ze stejného odvětví, a to z různých hledisek. Práce je rozdělena na několik částí. Je to prvotně teoretická část, která má za cíl čtenáři přiblížit teoretická východiska. Další část je analytická, která je stejně jako část analýzy benchmarking jednou z nejdůležitějších. Konečnou kapitolou jsou vytvořené návrhy, které jsou postaveny na základě zjištěných informací.

New Yorker CZ byl vybrán z následujícího důvodu. V roce 2020 jsem měla brigádu u této společnosti, což mě přivedlo k myšlence analyzovat tento podnik do hloubky za pomoci diplomové práce, a tak se stalo.

Hlavním cílem práce je zhodnotit finanční a obchodní výkonnost New Yorkeru CZ a porovnat ji s dalšími, velmi významnými konkurenty. Podnik a jeho konkurenti se pohybují v odvětví oděvního průmyslu. Když si chce spotřebitel v dnešní době zajít koupit oděv, obchody prodejců čekají téměř na každém kroku. Mnoho obchodních center zachvacují davy lidí, kteří si většinou jdou do center odpočinout, dopřát si dobrého jídla, a především si koupit něco na sebe. Trendy se v oděvním průmyslu mění, a móda s nimi. Zajímavé je tak nahlédnout, pomocí této práce, pod pokličku dění na trhu v odvětví maloobchodníků s oděvy, a zjistit, jak přesně jsou na tom vybrané společnosti. Přesně ty, které tento trh téměř dominují.

1 CÍL A METODIKA PRÁCE

Hlavním cílem této práce je zhodnocení finanční a obchodní výkonnosti společnosti New Yorker CZ, s.r.o. a její porovnání s výsledky vybraných konkurenčních podniků na českém trhu.

Celkové zhodnocení bude provedeno prostřednictvím metody Benchmarkingu. Na základě výsledků budou formulovány návrhy, které by měly pomoci ke zlepšení finanční a obchodní výkonnosti společnosti.

1.1. Cíle práce

Mezi dílčí cíle práce patří:

- ✚ Vypracování teoretického rámce pro správné pochopení následných postupů v práci, řádné objasnění metody Benchmarking
- ✚ Seznámit čtenáře s vybranou společností
- ✚ Provést strategickou analýzu. Konkrétně se jedná o analýzu SLEPTE, která zajistí informace o makroekonomických aspektech, dále analýzu Porterův model pěti sil, pomocí které lze prozkoumat trh, na kterém se podnik pohybuje
- ✚ Za pomoci marketingového mixu doplnit strategickou analýzu
- ✚ Představit vybrané, konkurenční společnosti, které budou následně porovnávány
- ✚ Na základě finanční analýzy srovnat vybrané subjekty
- ✚ Doplnit informace srovnáním marketingového mixu jednotlivých konkurentů
- ✚ Zhodnotit výsledky pomocí analýzy SWOT
- ✚ Navrhnout následné postupy pro vylepšení aktuální finanční a obchodní situace podniku

1.2 Metody použité při zpracování

Práce bude zpracována na základě těchto konkrétně stanovených způsobů řešení (Synek, Sedláčková, Vávrová, s. 18-22)

✚ Srovnávání

Srovnání je základní metodou hodnocení. Jedná se zjišťování shodné či rozdílné stránky u dvou či více různých předmětů, jevů či úkazů. Metoda lze použít při získávání poznatků,

tak stejně jako při jejich zpracování. V této práci bude použito srovnávání především jako nástroj měření, zjišťování a objektivizace toho co je „dobré“ a „nedobré“.

Analýza

Jedná se myšlenkové rozkládání zkoumaného předmětu, jevu nebo situace na jednotlivé části, které se poté stávají předmět dalšího zkoumání.

Syntéza

Syntéza je opačně myšlenkovým sjednocením jednotlivých částí v celek. Spolu s analýzou tvoří důležitou jednotu.

Indukce

Jedná se o vyvozování obecného závěru na základě mnoha poznatků o jednotlivostech.

Dedukce

Indukce a dedukce spolu úzce souvisí. U dedukce přecházíme od obecnějších závěrů a tvrzení k méně obecným. Jedná se například o ověření teoretických závěrů v praxi.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Teoretická část diplomové práce je zaměřena na přiblížení pojmů a definic v oblasti finanční analýzy, a metod hodnocení výkonnosti podniku. Tato část je tak stavebním kamenem práce a je důležitá pro pochopení souvislostí čtenářem.

2.1 Výkonnost podniku

Výkonnost je pojem, který je poměrně často používán i v každodenním životě a v rámci různých oborů, nejen ve světové ekonomice. V obecném pojetí znamená výkonnost charakteristiku, která popisuje způsob a průběh, kterým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost. V rámci této charakteristiky je na místě schopnost porovnání na základě kritériální škály. (Wagner, 2009)

Cílem každého podniku je přirozeně cílevědomá snaha o dosažení určité úrovně výkonnosti jeho podnikání. Je však potřeba si uvědomit, že přístup k hodnocení výkonnosti závisí vždy na relaci zájmové skupiny k organizaci a k preferencím a povaze zájmových vztahů. Hlavním přístupem je však většinou chápání výkonnosti jako cesty k dosažení prospěchu. (Wagner, 2009)

Při vybírání metod pro měření výkonnosti je potřeba stanovit základní koncepční rámec uplatňovaný při měření. Pro správné výsledky výkonnosti podniku je potřeba vybírat správné metody, systémy a ukazatele, podle účelnosti, která může být posouzena z jednotlivých procesů v podniku. (Wagner, 2009)

2.1.1 Metody měření výkonnosti

Za posledních padesát let se metody měření výkonnosti podniku značně rozšířily o množství nástrojů a přístupů. Tento vývoj byl a je podněcovaný požadavky investorů a manažerů na informace o výkonnosti v měnících se vnějších a vnitřních ekonomických podmínkách.

Měřit lze z kvantitativního hlediska. Hodnotit výkonnost lze souborem ukazatelů, které obsahují tzv. klíčové indikátory. V současnosti jde o několik souborů, které se používají většinou pro hodnocení zemí. Dále hodnotit jedním ukazatelem, který je syntézou jednotlivých indikátorů a jiných statistických dat. Finanční ukazatele

pak rozdělujeme na absolutní ukazatele, kde patří například aktiva, tržby, náklady a zisk a relativní ukazatele, mezi které patří ROE, ROI, ROS, CFROI). (Wagner, 2011)

Celkové rozdělení je však takové, že se metody rozdělují do dvou skupin – Syntetické a analytické. (Wagner, 2011)

1. Syntetické

Do syntetických metod patří projektivní metody, které jsou založeny na posouzení budoucí výkonnosti, za pomoci hodnot popisující současný stav. Druhou metodou jsou prediktivní metody, které jsou založeny na predikci budoucí výkonnosti.

2. Analytické

Mezi analytické metody patří strukturní metody, které jsou založené na analýze komponent syntetických ukazatelů a indikativní metody, které jsou založené na analýze příčin a indikátorů výkonnosti.

2.2 Benchmarking

Je metoda vzniklá v roce 1979, zaměřující se na všechny klíčové součásti podnikatelské činnosti, od výroby přes prodej až k údržbě, které následně poměruje se stejnými útvary jiných společností, jak zahraničních, tak i domácích. Benchmarking lze uplatnit téměř na cokoli – úrovně vad, tempo výroby apod. Pokud jsou výkonnosti jiných společností lepší, míří se na dosažení alespoň této úrovně výkonnosti anebo vyšší. (Russell-Walling, 2012)

Nenadál (2004) definuje benchmarking jako *systematický proces porovnávání a měření produktů vlastní organizace s těmi, kdo uznáni jako vhodní pro toto měření za účelem zlepšování vlastních aktivit*.

Cílem je poznání vlastní pozice na základě srovnání a následné posílení této pozice. Benchmarking pomáhá ve stanovení si konkrétních cílů a dílčích úkolů pro zlepšení. Při porovnání výsledků s nejlepšími firmami v odvětví nebo průměrem za odvětví je možné použít Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA. Výsledky a jejich porovnání s odvětvím lze posoudit například pomocí paprskovitého grafu. (Knápková a kol., 2017)

Mezi přínosy benchmarkingu patří *pochopení zákazníka a spolupracujících subjektů, informace o postavení organizace, určení objektivních ukazatelů měření vlastní*

výkonnosti, pro určení slabých stránek k eliminaci neefektivních činností a dále získání podnětů pro vlastní zlepšování a získání nových nápadů. (Nenadál, 2004)

Při stanovování benchmarkingu, je primární záležitostí zvolit benchmark. „Ten by neměl být v rámci rozsahu příliš široký a měl by být přesně vymežitelný.“ Dále je důležité provedení analýzy vlastního procesu od samého začátku do konce. Třetím krokem je výběr partnerů a zvolení metod měření a jednotek. Následuje sběr dat – veškerých odlišností a analýza výsledků, kde se určí rozdíly. Finálním krokem je plánování dosažení a implementace změn. (Russell-Walling, 2012)

V napodobování některých zásad a postupů jiných společností však mohou být obecně skrytá úskalí – například podniky, které si dlouhodobě udržely konkurenční výhodu, vynikají.

„Napodobování nejlepších praktických postupů vám může pomoci zvýšit efektivnost, ale rovněž bude důvodem, proč se budete stále více podobat svým konkurentům.“ (Nicolaj Siggelkow, 2006)

2.2.1 Druhy benchmarkingu

Benchmarking lze členit na konkurenční, funkcionální, procesní, interní a externí. (Nenadál, 2004)

a. Konkurenční benchmarking

Srovnává produkty přímých konkurentů, kteří jsou nejlepší v oboru. Výsledkem je srovnání klíčových ukazatelů výkonnosti.

b. Funkcionální benchmarking

Srovnává jednu či více funkcí organizací. Může to být například srovnání rozsahu služeb, personální zajištění apod.

c. Procesní benchmarking

Zaměřuje se na porovnání vybraných oblastí organizace a jejich procesů.

d. Interní benchmarking

Jde o srovnání uvnitř organizace – například srovnání firemních útvarů služeb zákazníků a vyřizování reklamací.

e. Externí benchmarking

Je náročnější a měl by být produktivnější. Jedná se o srovnání s přímými konkurenty, kteří mohou být zdrženlivější v rámci předávání důležitých informací.

Dalším typem je kvalitativní a kvantitativní benchmarking.

2.2.2 Postupy provádění Benchmarkingu

Postup může mít různou podobu. Nejčastěji se však udávají následující kroky: (Nenadál, 2011)

1. Identifikace předmětu benchmarkingu

Objektem by měla být odhalená vlastní slabina a poté se určují kvantitativní ukazatele.

2. Identifikace partnera (konkurence)

Volba partnera je důležitým krokem, při kterém může rozhodovat délka existence organizace, reference, počet zaměstnanců, rozsah služeb apod.

3. Výběr metody sběru dat

4. Vlastní sběr dat o výkonnosti partnerů

5. Vyhodnocení partnerů

Vyhodnocení by mělo přinést určení rozdílů mezi vlastní výkonností a výkonností cizí organizace

6. Definování budoucí úrovně vlastní výkonnosti

7. Stanovení cílů zlepšování a plánování projektu zlepšování

Výsledky porovnávání musí k tomu určený tým zpracovat do závěrečné hodnoticí zprávy pro vedení podniku. Další komunikace výsledků je potom na vedení.

8. Realizace zlepšování a monitorování

Na místě je vytvoření plánu zlepšování, inovace jsou realizovány a monitorovány.

9. Inovované měření výkonnosti

Dochází ke stanovení nového objektu pro porovnávání a k návratu k prvnímu kroku.

2.3 Six Sigma

Koncepci Six Sigma lze vnímat na třech různých úrovních – měřítko, metoda a systém řízení. Metoda vznikla v roce 1986, za účelem snižování úrovně vad a zvyšování jakosti. K přínosům metody patří snižování nákladů a ztrát, posilování loajality zákazníků, zrychlení inovace a podpora vývoje nových výrobků a služeb a také zvyšování tržního podílu. (Russell-Walling, 2012)

V překladu je sigma řecké písmenko, které se ve statistice označuje jako standardní odchylka – kritérium, které vyjadřuje nakolik se soubor číselných hodnot odchyluje od průměru. Má-li proces dosáhnout statusu šest sigma, nesmí produkovat více než 3,4 vady na jeden milion příležitostí. (Russell-Walling, 2012)

Metoda funguje na základě metody transformace procesů – **DMAIC**. Zkratka představuje významné kroky:

-  **Define** – Definování problému a zjištění toho, co je nutno zlepšit
-  **Measure** – Měření, které srovná současný stav oproti žádoucímu
-  **Analyse** – Analýza, která odkryje nejhlubší příčiny rozdílů předešlého měření
-  **Improve** – Zlepšování procesů, prostřednictvím brainstormingu
-  **Control** – Sledování dlouhodobé udržitelnosti zavedených změn (Russell-Walling, 2012)

V rámci metody Six Sigma se aplikují následné kroky: (Russell-Walling, 2012)

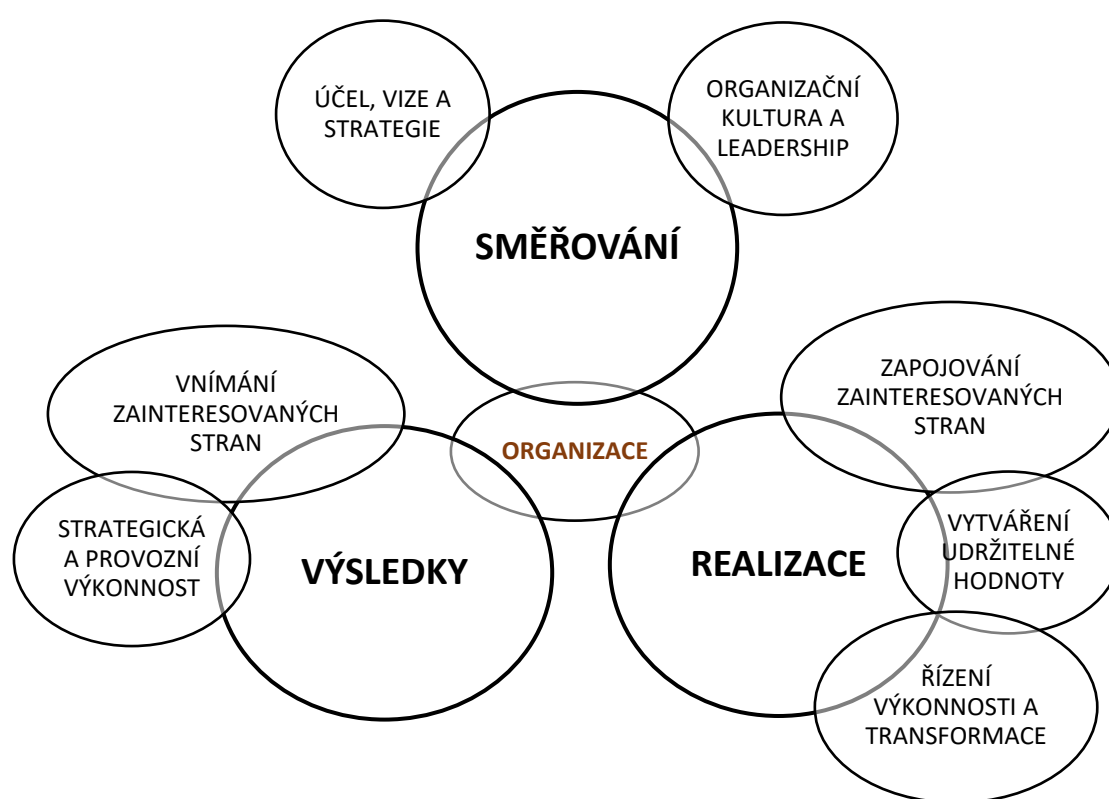
1. Zaměření vrcholových pracovníků na vhodné cíle a cílové hodnoty prostřednictvím nástroje Balanced Scorecard (viz. 2.5 Balanced Scorecard)
2. Mobilizace týmů zlepšování pomocí metody DMAIC
3. Zrychlení dosahování výsledků
4. Prosazování udržitelných zlepšení

2.4 Model Excelence EFQM

Tento model je založený na normové platformě ISO 9000, která klade důraz na procesní řízení podniku, na měření výsledků těchto procesů a na neustálém zlepšování. Kritéria směřují do hodnocení kvality managementu. Model EFQM vychází z evropského konceptu managementu kvality (TQM) a je založen na devíti hlavních a dvaatřiceti

dílčích kritérií, které hodnotí firmu komplexně z hlediska řízení, a to pomocí politiky, strategie, přes organizaci, s orientací na lidské zdroje a procesy. (Martinič, 2008)

Samotný model se skládá ze dvou částí: První část obsahuje devět hlavních kritérií, které se rozdělují na nástroje a prostředky, a výsledky. Nástroje a prostředky zahrnují materiální podobu a nemateriální podobu, což je duševní vlastnictví. Výsledky pak společnost hodnotí, a to z jednotlivých úhlů. Každé z kritérií má vlastní absolutní a relativní hodnotu. Hodnota kritérií zahrnující prostředky a nástroje představuje 50 % a kritéria vyjadřující výsledky celkem také 50 %. (Martinič, 2008)



Obrázek 1: Model EFQM, Zdroj: Vlastní zpracování dle (10)

2.5 Balanced Scorecard

Metodika Balanced Scorecard byla vytvořena R. S. Kaplanem a D. P. Nortonem jako strategický manažerský systém řízení určený k řízení dlouhodobé strategie, ale také jako měřicí systém využívaný ke zlepšování kritických procesů. Mezi další způsoby uplatnění patří ujasnění a převedení vize a strategie do konkrétních cílů, zefektivnění komunikace strategie v celém podniku, propojení strategických plánů a ukazatelů, plánování a stanovení cílů, zdokonalení strategické zpětné vazby a procesu učení se. (Vodák, Kucharčíková, 2011)

Model pracuje se čtyřmi strategickými oblastmi, které spojují krátkodobé operativní řízení s dlouhodobými strategiemi podnikání. Koncepce je založena na třech časových dimenzích. Zkoumá, jaké to bylo včera, co je potřeba udělat dnes a jaké budou dopady na zítřek. (Vodák, Kucharčíková, 2011)

a. Finanční perspektiva – Jak vystupovat před majitelem a akcionáři, aby byl zajištěn finanční úspěch?

b. Perspektiva procesů – V jakých procesech musí být podnik nejlepší, aby uspokojil zákazníky a majitele?

c. Perspektiva učení a růstu – Jak si udržet schopnost měnit se a zlepšovat, aby byla naplněna strategie?

d. Zákaznická perspektiva – Jak vystupovat před zákazníky, aby byla naplněna strategie?

Finanční perspektiva a její cíle jsou poslední, hlavní části modelu, do které směřují cíle a ukazatele ostatních perspektiv. Každý ukazatel je propojen řetězcem příčinných souvislostí.

Zákaznická perspektiva dává jasnou představu o cílových zákaznících a segmentech trhu. Pro tuto perspektivu se tak stanovuje soubor klíčových výstupních ukazatelů, například podíl na trhu a obratu. Dalšími ukazateli může být roční prodej na zákazníka, index spokojenosti zákazníků, index spokojenosti obchodních zástupců, marketingové výdaje atd. (Vodák, Kucharčíková, 2011)

Perspektiva interních zákazníků charakterizuje procesy, které jsou nejdůležitější pro dosažení cílů vlastníků a zákazníků. Mezi ukazatele používané v rámci interních

procesů patří například průměrný čas vývoje produktu, čas zpracování objednávky, celkový čas dodávky atd. (Vodák, Kucharčíková, 2011)

Perspektiva učení a růstu se zabývá rozvoji cílů a ukazatelů podporující učení a růst jednotlivců i podniku jako celku. Cíle v perspektivě učení a růstu vytváří podporu, která umožní dosažení úspěchu v ostatních třech perspektivách a následně dosažení naplnění vize. Cíle nastolené ve finanční a zákaznické perspektivě, stejně jako v perspektivě interních procesů určují, kde musí podnik dosáhnout skvělých výsledků, aby dospěl k výraznému zvýšení výkonnosti. (Vodák, Kucharčíková, 2011)



Obrázek 2: Základní vztahy mezi jednotlivými perspektivami metodiky BSC. Zdroj: Vlastní zpracování dle (5)

Při implementaci metody BSC orientované na rozvíjení lidského kapitálu je potřeba, aby se útvary soustředily i na následující strategické činnosti: (Vodák, Kucharčíková, 2011)

1. Programy rozvoje strategických způsobilostí – určují a rozvíjejí osobní způsobilosti důležité pro úspěch podniku.

2. Organizační rozvoj a rozvoj vůdcovského potenciálu – zaměřují se na leadership, podporu týmové práce, na posilování podnikových hodnot a v rámci podniku.

3. Proces řízení výkonnosti – definují, podněcují, vyhodnocují a odměňují výkonnost jednotlivců a týmů, performance management.

2.6 Finanční analýza

Existuje několik způsobů, kterými jde definovat pojem „finanční analýza“. V zásadě jde o systematický rozbor získaných dat, která jsou obsažena především v účetních výkazech. Tyto analýzy v sobě zahrnují hodnocení minulosti, současnosti a předpovídání budoucích finančních podmínek. (Růčková, 2019)

Hlavním cílem finanční analýzy je připravení podkladů pro kvalitní rozhodování o fungování podniku. Podstatou je prověřit finanční zdraví podniku (ex post analýza) a vytvořit základ pro finanční plán (ex ante analýza). Používá se pro finanční plánování časových rovinách. Objektivně se jedná o identifikaci slabin ve firemním finančním zdraví, které by mohly v budoucnu vést k problémům a silných stránek souvisejících s možným budoucím zhodnocením majetku. Finanční analýza má význam uvnitř i vně firmy. Zvenčí ji mohou podmiňovat úvěrový nebo investiční potenciál firmy, je důležitá pro akcionáře, věřitele a další externí uživatele. (Růčková, 2019)

Důležité je před zpracování analýzy formulovat cíl, k němuž se hodlá vypracovanou analýzou dospět. Na základě cíle se volí vhodná metoda, tak aby odpovídala časové, finanční náročnosti a nákladů na vypracování. Metoda se volí na základě účelnosti, nákladnosti a spolehlivosti. (Růčková, 2019)

Zdrojem informací pro zpracování finanční analýzy jsou účetní výkazy, které mohou být finanční a vnitropodnikové. Mezi základní používané účetní výkazy patří rozvaha, výkaz zisku a ztrát, přehled o peněžních tocích a výkaz o změnách vlastního kapitálu. (Růčková, 2019)

2.6.1 Finanční ukazatele

Finanční ukazatele jsou základní nástroje elementární finanční analýzy. Jsou to buď položky účetních výkazů a údaje z dalších zdrojů, nebo čísla, která jsou z nich odvozená. (Růčková, 2019)

Finanční ukazatele se dělí na:

-  **Absolutní ukazatele**, které vycházejí přímo z posuzování hodnot jednotlivých položek základních účetních výkazů.

- ✚ **Tokové ukazatele**, které se týkají především analýzy nákladů, výnosů, cash flow a zisku
- ✚ **Rozdílové ukazatele**, které se vypočítají jako rozdíl určité položky aktiv s určitou položkou pasiv.
- ✚ **Poměrové ukazatele**, které tvoří nejpočetnější a zároveň také nejvyužívanější skupinu ukazatelů. Jsou definovány jako podíl dvou položek, a to nejčastěji ze základních účetních výkazů. Pomocí poměrových ukazatelů se provádí časová srovnání, průřezové analýzy a korelační a regresní metody. Podstatou soustavy poměrových ukazatelů z formálního hlediska sestavení jednoduchého modelu, který zobrazuje vzájemné vazby mezi dílčími ukazatele vyššího řádu. (Janišová, Křivánek, 2013)
- ✚ **Soustavy ukazatelů**, které umožňují spojit jednotlivé aspekty finanční situace a vyhodnotit ho v souhrnný ukazatel hodnocení.
- ✚ **Souhrnné ukazatele hospodaření**, které využívají různých bankrotních a bonitních modelů pro souhrnné hodnocení finančního zdraví podniku.

1. Absolutní ukazatele

Zahrnuje horizontální a vertikální analýzu. Horizontální analýza se zabývá časovými změnami absolutních ukazatelů. Vertikální analýza se zabývá vnitřní strukturou absolutních ukazatelů – procentní rozbor, kde se vyjádří jako procentní podíl jednotlivých položek účetních výkazů k jiné zvolené základně. Tato metoda usnadňuje srovnatelnost účetních výkazů s předchozím obdobím. Ve své podstatě také ulehčuje možnost komparace s jinými firmami ve stejném oboru podnikání. (Janišová, Křivánek, 2013) (Knápková a kol., 2017)

Základní vzorec pro výpočty horizontální analýzy je následovný: (Knápková a kol., 2017)

$$\text{ABSOLUTNÍ ZMĚNA} = \text{Ukazatel}_t - \text{Ukazatel}_{t-1}$$

$$\% \text{ Změna} = \frac{\text{Absolutní změna} \times 100}{\text{Ukazatel}_{t-1}}$$

2. Poměrová analýza

Tato analýza patří mezi nejpoužívanější. Metoda používá poměrové ukazatele, které vyjadřují vzájemný vztah mezi jednotlivými ukazateli z účetních výkazů. Jedná se o následující ukazatele: (Janišová, Křivánek, 2013)

a. Ukazatele likvidity

Likvidita ukazuje schopnost firmy udržovat stálé prostředky pro zajištění chodu společnosti a splácet krátkodobé závazky.

Nejběžněji se používá ukazatel *běžné likvidity*, který porovnává oběžná aktiva vůči krátkodobým závazkům. Ke krátkodobým závazkům se počítá hodnota bankovních úvěrů a výpomocí. Výsledná hodnota by se měla pohybovat v rozmezí 1,5-2,5 a neměla by klesat. Případný pokles znamená, že se podnik dostává do problému s platbami. (Janišová, Křivánek, 2013)

Při rovnosti ukazatele, kdy je výsledná hodnota 1, je podniková likvidita značně riziková, a to především pokud je obrat krátkodobých závazků vyšší než obrat oběžných aktiv,

$$\text{BĚŽNÁ LIKVIDITA} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Hodnota *pohotové likvidity* by se ideálně měla pohybovat v rozmezí 1 až 1,5. Tato likvidita je přesnější, protože je očištěna o méně likvidní složku – zásoby. Při poměru menším než 1 musí společnost spoléhat na případný prodej zásob. (Janišová, Křivánek, 2013)

$$\text{POHOTOVÁ LIKVIDITA} = \frac{\text{Kr. pohledávky} + \text{Kr. fin. majetek} + \text{Peněžní prostředky}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Okamžitá likvidita by měla nabývat hodnot v rozmezí 0,2 – 0,5. Vysoké hodnoty potom svědčí o neefektivním využití finančních prostředků. (Knápková a kol., 2017)

$$\text{OKAMŽITÁ LIKVIDITA} = \frac{\text{Kr. Fin. Majetek} + \text{Peněžní prostředky}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

b. Ukazatele zadluženosti

Tyto ukazatele ukazují poměr mezi cizími zdroji a vlastním kapitálem. Vypočítá se poměrem celkových dluhů vůči aktivům podniku. Čím vyšší je poměr, tím vyšší je závislost společnosti na cizích zdrojích. Jelikož je vlastní kapitál dražší než cizí – kvůli daňovému efektu, může tak být určitá výše zadluženosti užitečná. Výhodné jsou však krátkodobé půjčky, protože dlouhodobější půjčky jsou i dražší. (Janišová, Křivánek, 2013)

Při analýze zadluženosti je důležité věnovat pozornost nejen poměru vlastního a cizího kapitálu ve finanční struktuře podniku ale především i struktuře zdrojů z hlediska

splatnosti. Krátkodobé zdroje jsou rizikovější, protože je třeba brzy splatit, dlouhodobé jsou méně rizikové, ale jsou zaplacený jejich vyšší cenou. (Knápková a kol., 2017)

Doporučená hodnota ukazatele *celkové zadluženosti*, se pohybuje mezi 30 a 60 %. Při posuzování je vždy potřeba sledovat příslušnost k odvětví a také schopnost splácení úroků. Pro odvětví služeb je typické vyšší zadlužení, kde hodnoty dosahují maximální doporučené hodnoty. Průmyslové podniky jsou naopak zadluženy méně, kde dosahují zadlužení v průměru 46 %. (Knápková a kol., 2017)

$$\text{CELKOVÁ ZADLUŽENOSTI} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Celková aktiva}}$$

Míra zadluženosti je důležitým ukazatelem například pro banku, která se podle něj rozhoduje, zda poskytnou úvěr anebo ne. Pro toto posouzení je také důležitý časový vývoj, který ukazuje, do jaké míry by mohly být ohroženy nároky věřitelů. (Knápková a kol., 2017)

$$\text{MÍRA ZADLUŽENOSTI} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

Úrokové krytí pak představuje výši zadluženosti pomocí schopnosti podniku splácet nákladové úroky. Pokud společnost financuje pomocí cizími úročenými zdroji, je ukazatel velmi významný. Dále pokud má ukazatel hodnotu 1, znamená to, že společnost tvoří zisk, který je dostatečný pro splácení úroků věřitelům. Na daně a čistý zisk pro vlastníka zde však nic nezbylo. Doporučená hodnota ukazatele je vyšší než 5. Místo EBIT lze použít Cash flow z provozní činnosti. (Knápková a kol., 2017)

$$\text{ÚROKOVÉ KRYTÍ} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Nákladové úroky}}$$

Ukazatel samofinancování je důležitý z hlediska podnikatelského rizika. Ukazuje, do jaké míry je majetek společnosti kryt vlastními zdroji. Čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím je podnik stabilnější. Z tohoto hlediska je pak nejméně riskantní vlastní kapitál. (Janišová, Křivánek, 2013)

$$\text{UKAZATEL SAMOFINACOVÁNÍ} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Celková aktiva}}$$

c. Ukazatele rentability

Ukazatele rentability jsou důležité pro hodnocení výnosnosti. Zkoumá poměr mezi finančními prostředky získanými z podnikatelských aktivit s finančními prostředky, které

byly pro tyto prostředky určeny. Čím vyšší hodnoty, tím lépe. Tyto ukazatele také ukazují efektivnost zhodnocení vlastního kapitálu, a ukazují, zda je efektivnější pracovat s vlastními prostředky, anebo cizím kapitálem. (Janišová, Křivánek, 2013)

Rentabilita vlastního kapitálu je klíčovým ukazatelem pro akcionáře, protože měří, kolik čistého zisku připadá na jednu korunu investovaného kapitálu. Dosahované hodnoty rentabilita je nutno posuzovat v delším časovém úseku, neboť v krátkodobém hledisku může dojít k výkyvům a nízkým hodnotám, které ještě nemusí nutně znamenat problémy (vysoké investice do nových kapacit apod.) (Knápková a kol., 2017)

$$\text{RENTABILITA VLASTNÍHO KAPITÁLU (ROE)} = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

Rentabilita celkového kapitálu měří výkonnosti neboli produkční sílu podniku. Použitím EBIT je možné měřit bez vlivu zadlužení a daňového zatížení. ROA je důležitý prvek ukazující, jak je společnost schopná použít své aktiva ke generování příjmu. (Knápková a kol., 2017)

$$\text{RENTABILITA CELKOVÉHO KAPITÁLU (ROA)} = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Celková aktiva}}$$

Rentabilita investovaného kapitálu je nejčastěji používána jako ukazatel měřící výnosnost dlouhodobého kapitálu (cizího i vlastního), vloženého do majetku podniku.

$$\text{RENTABILITA INVESTOVANÉHO KAPITÁLU (ROI)} = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Dlouhodobý kapitál}}$$

Ukazatel *rentability tržeb* ukazuje ziskovou marži, která je důležitým aspektem pro hodnocení úspěšnosti podnikání. Hodnotu ziskové marže je dobré porovnávat s podobnými podniky. Při srovnání mezi podniky je ideální použít EBIT, kdy hodnocení nebude ovlivněno kapitálovou strukturou, a i rozdílnou mírou zdanění. Místo tržeb lze použít také výnosy. (Knápková a kol., 2017)

$$\text{RENTABILITA TRŽEB (ROS)} = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Tržby}}$$

Úplatný kapitál zahrnuje veškerý kapitál v podniku, který nese náklad – vlastní kapitál, dlouhodobé a krátkodobé cizí zdroje nesoucí úrok. Namísto zisku lze použít hodnotu Cash flow z provozní činnosti. Cash flow není ovlivněno použitými způsoby odepisování. (Knápková a kol., 2017)

$$\text{RENTABILITA ÚPLATNÉHO KAPITÁLU (ROCE)} = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Úplatný kapitál}}$$

d. Ukazatele aktivity

Ukazují, jak efektivně se v podniku hospodaří s aktivy, respektive jak dlouho jsou v nich vázány finanční prostředky. Pokud má podnik více aktiv, než je potřeba, vznikají přebytné náklady. Pokud má naopak málo aktiv, přichází o možné tržby. Platí však, že doba obratu by měla být co nejnižší. (8)

Obrat aktiv měří efektivnost využití veškerých aktiv v podniku. Ukazuje, jak se aktiva zhodnocují ve výrobní činnosti. Jedná se o komplexního ukazatele, u kterého by se hodnota měla pohybovat okolo 1,5. Platí však, že čím větší hodnota ukazatele, tím lépe. Nízká hodnota značí neúměrnou majetkovou vybavenost podniku a jeho neefektivní využití. (Knápková a kol., 2017)

$$\text{OBRAT AKTIV} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Celková aktiva}}$$

Obrat zásob ukazuje, kolikrát je během roku každá položka zásob přeměněna na hotovost a znovu uskladněna. Doporučená hodnota se pohybuje v rozmezí 4,5 až 6. (8)

$$\text{OBRAT ZÁSOb} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Zásoby}}$$

Ukazatel *doby obratu zásob* udává, jak dlouhá je doba nutná k tomu, aby peněžní fondy přešly přes výrobky a zboží znovu do peněžní formy. Rozhodující je zde vývoj v časové řadě a porovnání s odvětvím. (Knápková a kol., 2017)

$$\text{DOBA OBRATU ZÁSOb} = \frac{\text{Průměrný stav zásob}}{\text{Tržby}} \times 360$$

Doba obratu pohledávek vyjadřuje období od okamžiku prodeje na obchodní úvěr, po které musí společnost průměrně čekat, než obdrží platby od odběratelů. Hodnoty se srovnávají s dobou splatnosti faktur a s odvětvovým průměrem. Delší doba znamená větší potřebu úvěru a tím také vyšší náklady. (Knápková a kol., 2017)

$$\text{DOBA OBRATU POHLEDÁVEK} = \frac{\text{Průměrný stav pohledávek}}{\text{Tržby}} \times 360$$

Průměrná doba obratu závazků poukazuje na dobu od vzniku závazku do doby jeho úhrady. Hodnota ukazatele by měla dosáhnout alespoň hodnoty doby obratu pohledávek. Tyto dva ukazatele jsou důležité pro posouzení časového nesouladu

od vzniku pohledávky do doby jejího inkasa a od vzniku závazku do doby jeho úhrady.

Tento nesoulad pak přímo ovlivňuje likviditu společnosti. „Pokud je doba obratu závazků větší než součet obratu zásob a pohledávek, dodavatelské úvěry financují pohledávky i zásoby, což je výhodné. Může se to ovšem projevit v nízkých hodnotách likvidity.“ (Knápková a kol., 2017)

$$\text{DOBA OBRATU ZÁVAZKŮ} = \frac{\text{Kr. závazky z obch. vztahů} + \text{Závazky ostatní}}{\text{Tržby}} \times 360$$

2.7 Strategická analýza

Strategická analýza je důležitou součástí tvorby strategie. Pomáhá managementu zhodnotit současnou situaci a předpoklady úspěchu, dále také stanovit současné a budoucí kroky snažení, tak aby podnik stále více prosperoval. Strategickou analýzu lze rozdělit do externí a interní analýzy, kde je zkoumáno buď mikrookolí anebo makrookolí podniku. Metody strategické analýzy jsou:

2.7.1 Analýza SLEPT(E)

Analýza SLEPT(E) je analýzou zkoumající makroprostředí pomocí jednotlivých vlivů. Podle počátečních písmen jsou to vlivy: *Sociální, Legislativní, Ekonomické, Politické, Technologické a technické a Ekologické*. (Hanzelková a kol., 2017)

V rámci *sociálních vlivů* je potřeba vzít v úvahu například strukturu společnosti, příjmy a kupní sílu obyvatelstva a velikost, vývoj a mobilitu pracovní síly.

V rámci *legislativních faktorů* je potřeba se zaměřit na právní prostředí, ve kterém se podnik vyskytuje. Týká se to například státních regulací, chystaných a platných zákonů a vyhlášek. Mezi *ekonomické faktory* následně patří zkoumání fáze hospodářského cyklu, inflace, úrokových sazeb apod. *Politické vlivy* se týkají především podpory vlády k podnikatelům, dále aktuální politické situace, monetární a fiskální politiky atd. Mezi *technologické a technické faktory* lze zařadit množství a dostupnost informací a nové pracovní postupy, metody a techniky. Poslední bod se týká *ekologie*, kde je možné zařadit například nakládání s odpady anebo míru podpory s využíváním obnovitelných zdrojů energie. (Hanzelková a kol., 2017)

V rámci analýzy SLEPT(E) je cílem především zjištění všech vlivů, které působí na podnikání firmy na určitém trhu. Následné zhodnocení těchto vlivů, odhad intenzity působení na firmu a odhad trendů a posouzení časového horizontu. (Hanzelková a kol., 2017)

2.7.2 Porterův model 5S

Porterův model pěti sil je mikroekonomickou analýzou odvětví a jeho rizik. Pomocí rozdělení pěti základních konkurenčních sil ukazuje ziskovost daného odvětví a poukazuje na jeho potenciál a prostor pro růst. Analýzou lze tedy minimalizovat vliv

a dopad konkurence a získat přehled o konkurenčních silách působících v daném odvětví. (Hanzelková a kol., 2017)

Mezi základní konkurenční síly patří:

-  Konkurence
-  Odběratelé
-  Dodavatelé
-  Substituty
-  Nově vstupující firmy (nová konkurence) (Hanzelková a kol., 2017)

1. Konkurence

Konkurence je rozhodujícím faktorem při mapování odvětví. Zkoumají se konkurenti, kteří poskytují stejné či podobné produkty jako naše firma, dále cena a cenová politika konkurentů. V této oblasti se posuzují také silné a slabé stránky, a marketingové strategie. (Hanzelková a kol., 2017)

2. Odběratelé

Odběratelé jsou zde myšleni jako naši zákazníci, kteří mají vliv na podnikání. Posuzování tohoto faktoru ukazuje, jakou možnost přejít ke konkurenci odběratelé mají, jak jednoduché pro ně je nakoupit stejné či podobné služby jinde, a za jakých nákladů. Odběratelé si tak mohou klást různé podmínky. (Hanzelková a kol., 2017)

Posuzuje se zde především množství odběratelů, různorodost nabízených produktů, jejich komplexnost a doplňující služby. Roli hrají také náklady spojené se změnou dodavatele pro zákazníka. (Hanzelková a kol., 2017)

3. Dodavatelé

Množství dodavatelů má také vliv na podnikání. Dodavatelé mohou totiž ovlivňovat ceny, množství dodávek, pravidelnost atd. Malé množství vhodných dodavatelů pak limituje možnosti rozhodování. V případě dodavatelů se poté posuzuje především jejich množství, alternativy a substituty k dodávaným produktům a také náklady spojené se změnou dodavatele. (Hanzelková a kol., 2017)

4. Substituty

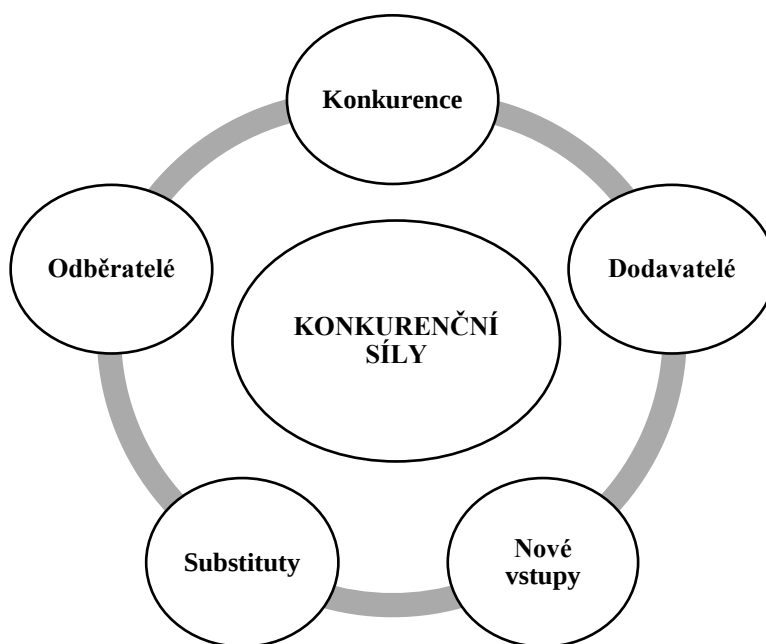
Substituty na rozdíl od konkurence neposkytují stejný produkt, ale alternativu, která je většinou podpořena nižší cenou, a tak je také potřeba zvážit jaké je riziko vstupu nových substitutů na trh. V rámci substitutů se posuzuje jejich množství, kvalita,

parametry, riziko vstupu na trh a vztah zákazníků k substitutům. (Hanzelková a kol., 2017)

5. Riziko vstupu nové konkurence

Posledním faktorem analýzy je riziko vstupu nové konkurence. Nové podniky totiž mohou vytvářet tlak na cenu při zavádění služeb a produktů na trh. V této oblasti se tak posuzují náklady vstupu na trh pro konkurenci, obsazenost trhu, legislativní a technologické překážky a distribuční kanály. (Hanzelková a kol., 2017)

Při posuzování jednotlivých částí je dobré se zaměřit na důležité faktory, které mají velký vliv na podnik a podnikání. Pro lepší výsledek analýzy je vhodné si faktory zaznamenávat podle toho, jakou mají váhu, sílu. Je možné tak využít škály, od 1 do 3, kde se jedničkou označí faktor s nejnižším vlivem a dopadem, a trojkou faktor se silným vlivem a dopadem na podnik. Následným součtem je pak možné si vyobrazit, jaká oblast je riziková a je ji potřeba věnovat patřičnou pozornost. (Hanzelková a kol., 2017)



Obrázek 3: Porterův model 5S. Zdroj: Vlastní zpracování dle (9)

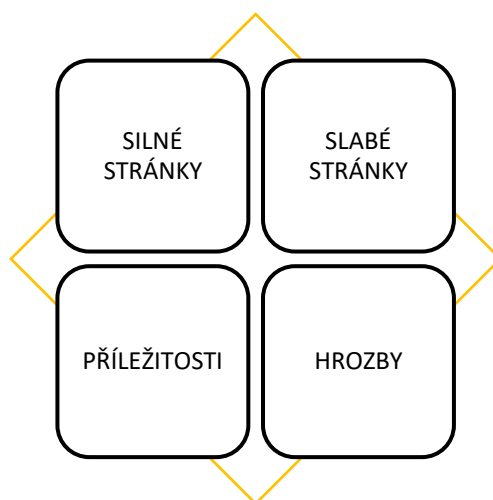
2.7.3 Analýza SWOT

Analýza SWOT je univerzální a jednou z nejpoužívanějších analytických technik. Analýza zkoumá mikroprostředí podniku a jejím cílem je především identifikovat silné stránky, podporovat je, dále omezit slabé stránky a také nacházet nové příležitosti a znát hrozby. Podle účelu je také pojmenována: (*Strenghts – silné stránky, Weaknesses – slabé stránky, Opportunities – příležitosti, Threats – hrozby*). (Hanzelková a kol., 2017)

V rámci analýzy se tak posoudí všechny aspekty podnikatelské plánu z hlediska těchto čtyř oblastí. *Silnou stránkou* potom může být například to, v čem je podnik lepší než konkurence. *Slabou stránkou* například cenová politika – zde je potřeba vzápětí odpovědět pozitivem, jako případným řešením problému. *Příležitosti* by měly být posuzovány z hlediska jejich atraktivnosti a pravděpodobnosti úspěchu, *hrozby* naopak z hlediska závažnosti a pravděpodobnosti, že nastanou. (Hanzelková a kol., 2017)

Princip této analýzy je postaven na tabulce čtyř kvadrantů, do které se následně vypisují faktory. Je potřeba se zaměřit na klíčové a důležité faktory, a také na fakta a objektivní faktory. K vyhodnocení lze také použít následujících otázek:

- ✚ „Jak pomocí silných stránek využít příležitosti na trhu?“
- ✚ „Jak využít příležitosti k odstranění nebo snížení našich slabých stránek?“
- ✚ „Jak využít silné stránky odvrácení hrozeb?“
- ✚ „Jak snížit hrozby ve vztahu k našim slabým stránkám?“ (Hanzelková a kol., 2017)



Obrázek 4: Analýza SWOT. Zdroj: Vlastní zpracování dle (9)

2.8 Marketingový mix 4P

Marketingový mix je soubor kontrolovatelných marketingových proměnných, které jsou vzájemně propojeny a vyznačuje se hledáním jejich optimálních proporcí. Marketingový mix spolu s výběrem tržních segmentů a cílových trhů vytvářejí marketingovou strategii firmy. (Jakubíková, 2013)

Pojem byl poprvé použit profesorem Neilem H. Bordenem na Harvardské obchodní škole v USA. Označení 4P použil E. Jerom McCarthy ze státní Univerzity v Minnesotě v USA. Klasická podoba marketingového mixu má čtyřky prvky: (Jakubíková, 2013)

Produkt

Produktem je „cokoliv, co může být nabídnuto na trhu k upoutání pozornosti, ke koupi nebo spotřebě, co může uspokojit touhy, přání nebo potřeby. Patří sem fyzické předměty, služby, osoby, místa, organizace a myšlenky.“ (Kotler, Wong, Saunders, Armstron, 2007)

Produkt je jednou z ovlivnitelných marketingových proměnných, pomocí kterých podnik reguluje své úsilí o obrat a zisky. Je také přímo esencí dané podnikové kultury. Kvalitní produkty jsou předpokladem úspěchu společnosti na trhu. Neustále je tak potřeba inovovat a také se zabývat sledováním konkurenčního postavení svých produktů. Ideální situace je pak tak, když zákazník vnímá produkt stejným způsobem jako výrobce, což znamená, že výrobce pochopil, jak vnímá produkt zákazník. (Jakubíková, 2013)

Existuje strategie značky, která má ve společnosti tři základní cíle: Finanční – generovat tržby, Právní – Registrovat a zaručovat kvalitu a Marketingové – Vytvořit emocionální vazbu a preference. (Jakubíková, 2013)

Cena

Cena je důležitým aspektem, který má přímý vliv na hospodaření společností. Ovlivňuje poptávku, postavení podniku vůči konkurenci i celkové postavení na trhu, informuje kupující, podléhá regulaci nebo je naopak deregulována. Cena vyjadřuje hodnotu produktu, a odráží se v ní zájmy dvou subjektů na trhu, tj. prodávajících i kupujících. Je také zdrojem příjmu podniků a manifestací firemní kultury. (Jakubíková, 2013)

Základním kritériem pro posuzování ceny je užitek. Důležité je pro společnost nastavení správné cenové politiky, jelikož ovlivňuje obrat a zisky podniku. Mezi cíle cenové politiky patří například: návratnost investice, dosažení podílu na trhu, dosažení určitého objemu tržeb, získání nových zákazníků a tak dále. (Jakubíková, 2013)

Cena může stanovená nákladově orientovanou metodou, metodou orientovanou na poptávku, v závislosti na konkurenci, podle vnímání hodnoty zákazníkem, podle hodnoty a další způsoby. Důležité jsou zde i možné cenové strategie. (Jakubíková, 2013)

Distribuce

Produkty musí být zákaznickovy dodány – distribuovány, a to způsobem, který bude pro společnost přínosem a rovněž přinese zákazníkovi hodnotu. Distribuci nelze měnit operativně, jedná se o dlouhodobější záležitost, co se týče změny. Představuje 30-50 % celkových nákladů zboží. Produkt je sice nejdůležitějším prvkem marketingového mixu, ale způsob distribuce a samotné místo prodeje (např. prodejna, hotel, cestovní kancelář, škola a další), kde se uskuteční transakce, může být tím jediným prvkem ze 4P, jež dokáže nabídnout konkurenční výhodu. (Jakubíková, 2013)

Pro podnik je nejdůležitější výběr nejvhodnější distribuční cesty, ale také dodavatelského řetězce. Dodavatelský řetězec je širší termín, který je tvořen podniky, které dodávají materiál, energii atd., distribuční cesta udává doručení produktu koncovému uživateli.

Distribuční mezičlánky se dělí do tří skupin: obchodní prostředníky, obchodní zprostředkovatele a podpůrné distribuční mezičlánky. Mezi nejznámější kategorii prostředníků pak patří maloobchod (podnik nakupuje zboží od velkoobchodu nebo od výrobce a prodává jej bez dalšího zpracování konečnému spotřebiteli). Velkoobchod naopak nakupuje zboží ve velké od výrobce a ve velkém prodává maloobchodu. (Jakubíková, 2013)

Propagace

Propagace anebo také marketingová komunikace (reklama, podpora prodeje, publicita, práce s veřejností, osobní prodej, přímý marketing i internetový marketing) zákazníky informuje a přesvědčuje o výhodnosti určitého produktu. Nejdůležitějšími aspekty jsou zde jasná vize, značka ztělesňující odlišnost a jedinečnost, integrace provázanost jednotlivých komunikačních aktivit a komunikace šitá na míru jednotlivým cílovým skupinám. (Jakubíková, 2013)

3 SOUČASNÝ STAV

Třetí kapitola – současný stav poukazuje na aktuální dění z několika pohledů. Zkoumá makroekonomické prostředí, analyzuje odvětví trhu a to nejdůležitější – srovnává výkonnosti několika významných hráčů na maloobchodním trhu s oděvy v České republice, a to za pomoci benchmarkingu.

3.1 Charakteristika společnosti



Tato fotka od autora Neznámý autor s licenci CC BY-SA

Obrázek 5: Logo společnosti NEW YORKER. Zdroj: Online obrázky Microsoft Word

Obchodní název:	New Yorker CZ, s.r.o.
Spisová značka:	C 24558 vedená u Krajského soudu v Brně
Sídlo:	Lidická 1023/63a, Veveří, 602 00 Brno
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Identifikační číslo:	25318381
Základní kapitál:	50 000 000 Kč
Datum vzniku a zápisu:	25. listopadu 1996
Předmět podnikání:	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 a 3 živnostenského zákona
Statutární orgán:	Jednatel FRIEDRICH GEORG KNAPP Jednatel FLORIAN TOBIAS KALL Jednatel HELENE STEINER
Společník:	NEW YORKER Retail International GmbH
Podíl:	<u>Vklad:</u> 50 000 000 Kč

Splaceno: 100%

Obchodní podíl: 100%

Druh podílu: základní

Kmenový list: nebyl vydán

Počet zaměstnanců:

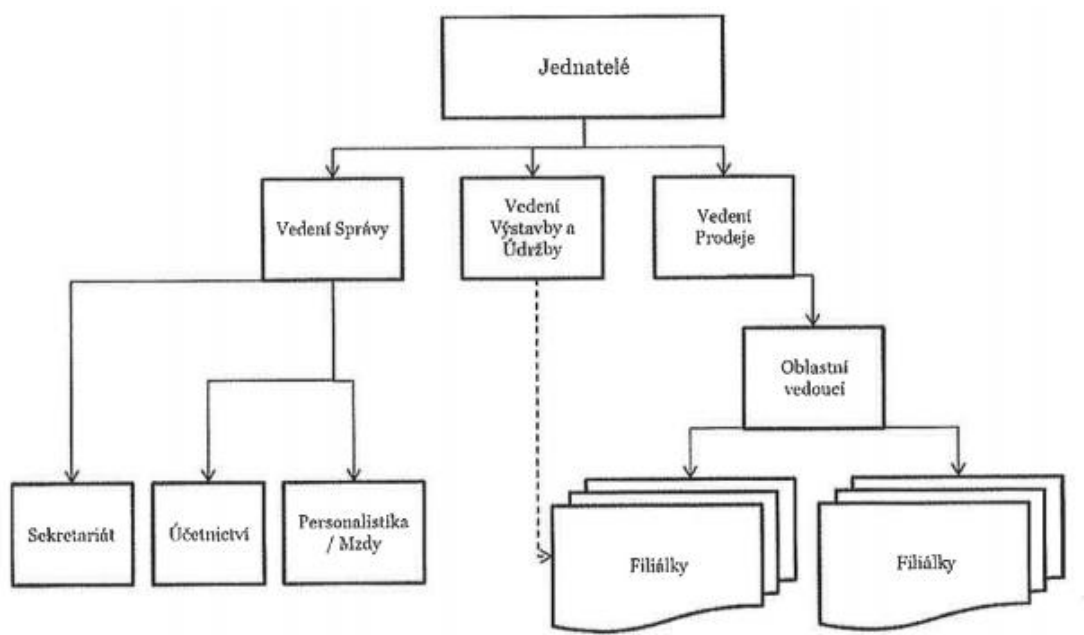
1000–1499

Společnost New Yorker CZ, s.r.o. je dceřinou společností New Yorker Group Services International GmbH & Co. KG vlastněné panem Friedrichem Georgem Knappem, sídlící v Německu. Zabývá se maloobchodním prodejem nového zboží ve specializovaných prodejnách. Na mezinárodním trhu se společnost pohybuje od roku 1971 a rozšířila se s objemem 1 100 obchodů do 46 zemí. (20)

V České republice společnosti vzniklo oprávnění 25.11.1996 se vzniklou pobočkou v Brně, kdy byla založena živnost v oddělení výroby, obchodu a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Obory činnosti společnosti jsou velkoobchod a maloobchod, a dále také skladování, balení zboží, manipulace s nákladem a technické činnosti v dopravě, zasilatelství a zastupování v celní činnosti. (21)

V rámci obchodní činnosti společnost nabízí obsáhlé množství druhů oblečení a doplňků pro muže a ženy. Mezi produkty tak patří roláky, bermudy, kraťase, rifle a kalhoty, sukně, mikiny, designové topy a trička. V produktové části je nabízeno také nepřeberné množství doplňků jako jsou tenisky, šály, noční prádlo, opasky, kalhoty, kardigany, sandály, lodičky, boty, kabelky, hodinky, sluneční brýle, ponožky, vaky, stejně tak baseballové čepice a pletené pokrývky hlavy. (20)

Společnost je organizována následovně. Jednatelé řídí činnost vedení správy, vedení výstavby a údržby, a vedení prodeje. Ve spodní linii se nachází **57 filiálek (k roku 2019) rozmístěných po celé České republice**, a dále, pod vedením správy, oddělení personalistiky, účetnictví a sekretariátu, které se nachází v městské části Veverí, v Brně.



Obrázek 6: Organizační struktura. Zdroj: Výroční zpráva společnosti New Yorker, (21)

3.2 Strategická analýza

Strategická analýza je důležitou součástí tvorby strategie, pomáhá totiž managementu zhodnotit současnou situaci a nastavit tak předpoklady úspěchu. V rámci analýzy jsou použity metody SLEPTE a Porterův model pěti sil. Model SLEPTE je makroekonomický model zkoumající detailně externí prostředí společnosti, Porterův model pěti sil pak naopak zkoumá interní, mikroekonomické prostředí.

3.2.1 Analýza SLEPTE

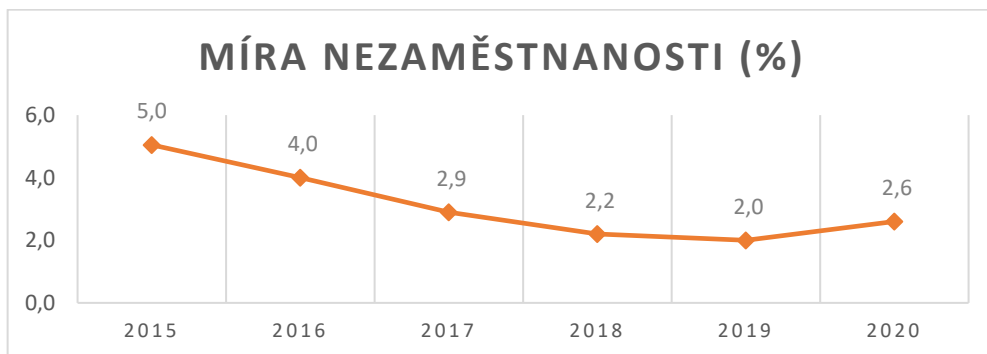
Makroekonomická analýza SLEPTE zkoumá okolní prostředí společnosti. Je tak stěžejní určit právě ji. Dělí se na několik částí, vlivů, podle kterých je analýza pojmenována. Tyto faktory pak mají jednoznačně vliv na chod společnosti.

🚦 Sociální vlivy

Prvním zkoumaným aspektem v rámci sociálních vlivů je nezaměstnanost, která je zpožděným makroekonomickým ukazatelem. Kvůli strnulosti trhu práce vykazuje příznivé výsledky i v době, kdy už jiné ukazatele, zejména předstihové zřetelně zachycují nadcházející útlum nebo krizi. (15)

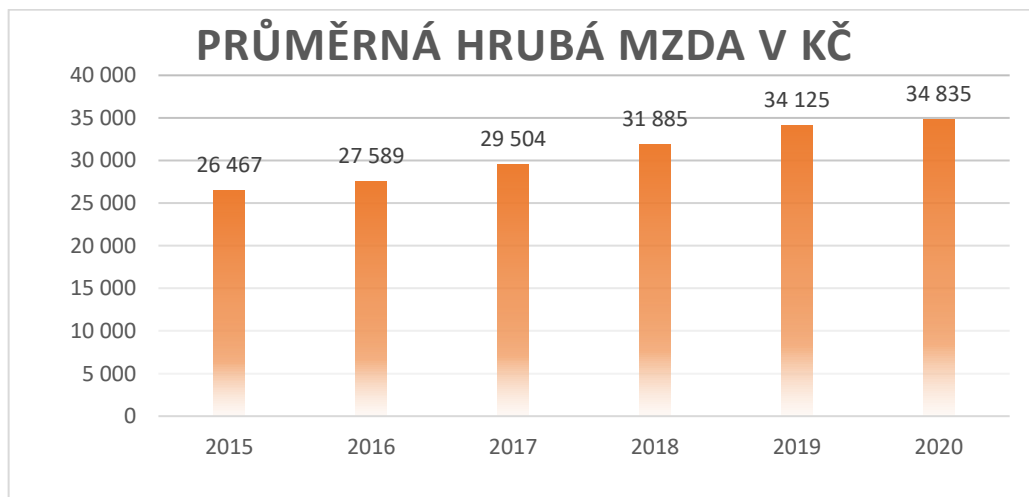
Míra nezaměstnanosti od roku 2015 postupně klesala. V polovině roku 2019 byly zaznamenány nejnižší hodnoty od poloviny 90. let. Situace tak byla velmi příznivá. Česká

republika vykazovala nejnížší míru nezaměstnanosti nejen v rámci Evropské Unie, ale také v rámci zemí OECD. Český trh práce je silně závislý na německém průmyslu. V roce 2020 nezaměstnanost začala růst, a to z důvodu světové pandemie Coronaviru, která tak zasáhla i Českou republiku a ovlivnila chod její ekonomiky. Bylo uzavřeno spousty provozoven a vláda zavedla nespočet programů na pomoc a podporu zaměstnanců i firem. V polovině roku 2020 bylo nejvíce uchazečů o zaměstnání evidováno z oblasti služeb. (15)



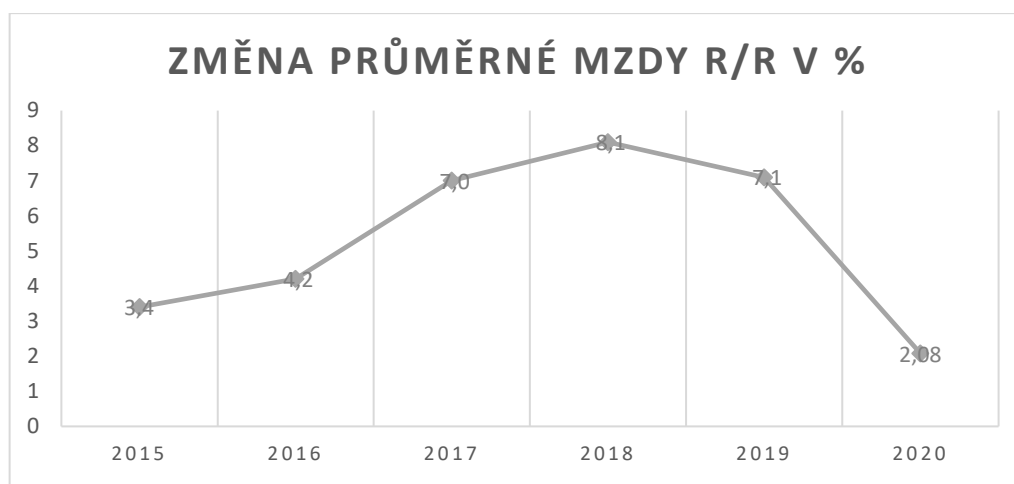
Graf 1: Míra nezaměstnanosti. Zdroj: Vlastní zpracování dle (14)

Dalším zkoumaným aspektem je průměrná měsíční hrubá mzda v českých korunách, která měla za sledované roky tendenci růst. Rychlost růstu se mírně snížila až v meziročním období 2019/2020. Za rok 2019 byla průměrná mzda 34 125 Kč, a za rok 2020 34 835 korun českých. (165)



Graf 2: Průměrná hrubá mzda, vývoj. Zdroj: Vlastní zpracování dle (14), (16)

Další graf poukazuje na procentuální přírůstky nominální průměrné mzdy. Nejvíce byl zaznamenán růst v období let 2017-2019. Za rok 2020 pak růst významně poklesl na pouhé 2,08 %. (16)



Graf 3: Změna průměrné mzdy r/r v %. Zdroj: Vlastní zpracování dle (14), (16)

Legislativní vlivy

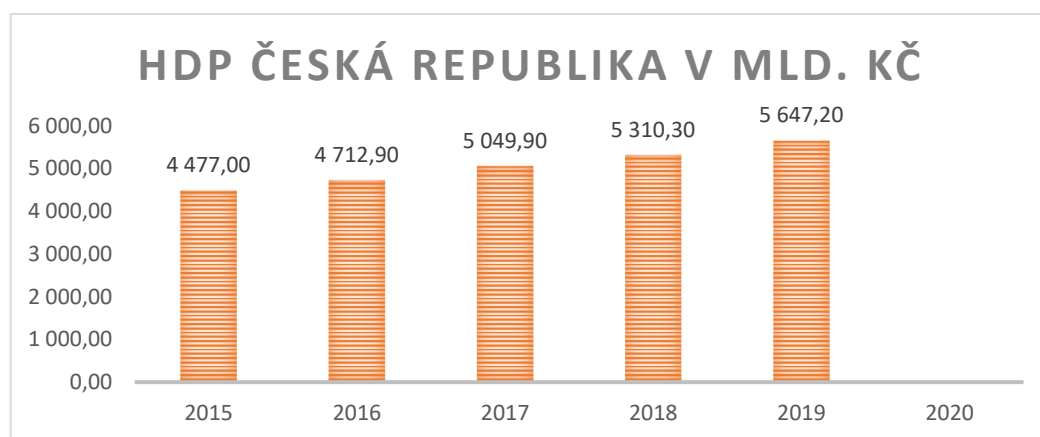
Společnost podniká na základě živnostenského oprávnění, konkrétně volné ohlašovací živnosti na základě zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon), ve znění pozdějších předpisů. Obecně důležitý pro podnikatele je občanský zákoník (č.40/1964 Sb.) a nový občanský zákoník (č. 89/2012 Sb.). Dále zákoník práce, dle zákona č. 262/2006 Sb. Při podnikání je potřeba dodržovat zákon o ochraně hospodářské soutěže (č.143/2001 Sb.), a danit dle zákona o dani silniční (č.16/1993 Sb.), dani z přidané hodnoty (č.235/2004) a daních z příjmů (č. 586/1992 Sb.). V neposlední řadě se řídit zákonem o účetnictví (č. 563/1991 Sb.). (23)(24)

Aktuálně je usnesen nový zákon o mimořádných opatřeních při epidemii onemocnění COVID-19 a o změně některých souvisejících zákonů (č. 94/2021 Sb.). (23)

Ekonomické vlivy

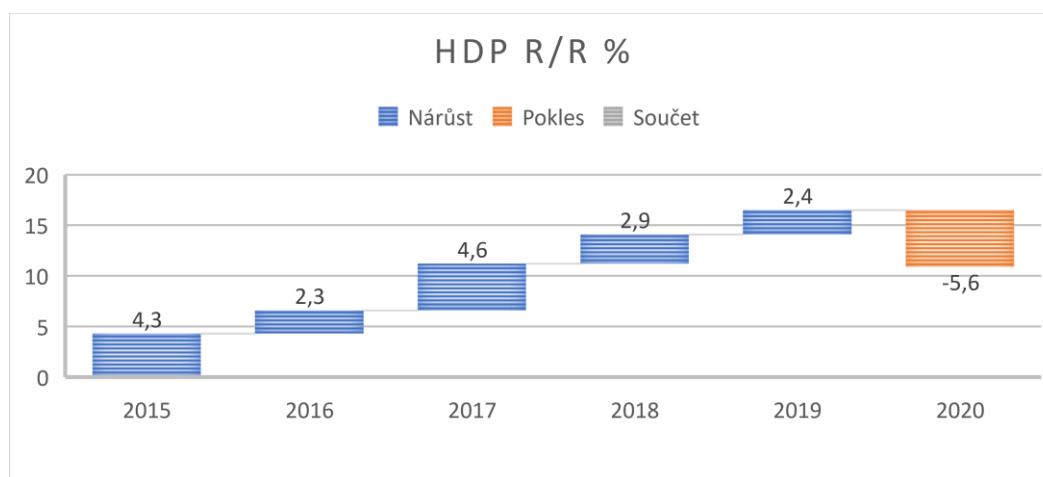
Meziročně má tendence hrubého domácího produktu v České republice růst. Za rok 2019 nejvýznamněji k růstu přispěla skupina odvětví obchodu, dopravy, ubytování a pohostinství. (0,7 p.b.). K meziročnímu růstu HDP pak také přispěla spotřeba domácností (1,1 p.b.). Tvorba hrubého fixního kapitálu meziročně rostla o 0,9 %. Vzrostly především investice do obydlí, ostatních budov, staveb a duševního vlastnictví. Naopak menší růst byl zaznamenán v oblasti dopravních prostředků a strojů. Vývoz zboží a služeb meziročně vzrostl, vývoz byl tažen především obchodem s elektronickými a optickými přístroji, a vývozem dopravních prostředků. (15)

V roce 2020 je tak prozatím znám předběžný odhad HDP pro 4.Q. Meziročně však hrubý domácí produkt v Česku klesl o 5,6 %. Tento pokles byl ovlivněn především sníženou spotřebou domácností, investičními výdaji, ale i propadem zahraniční poptávky v první polovině roku. Růst zaznamenaly výdaje vládních institucí a pokles hrubé přidané hodnoty nejvýrazněji ovlivnil vývoj ve skupině odvětví obchodu, dopravy, ubytování a pohostinství. Negativní vývoj tak zaznamenala většina odvětví služeb. Pozitivní přírůstek zaznamenalo stavebnictví a odvětví informačních a komunikačních činností, dále také skupina odvětví veřejné správy, vzdělávání a zdravotní a sociální péče. (15)



Graf 4: Vývoj HDP v mld. Kč. Zdroj: Vlastní zpracování dle (14)

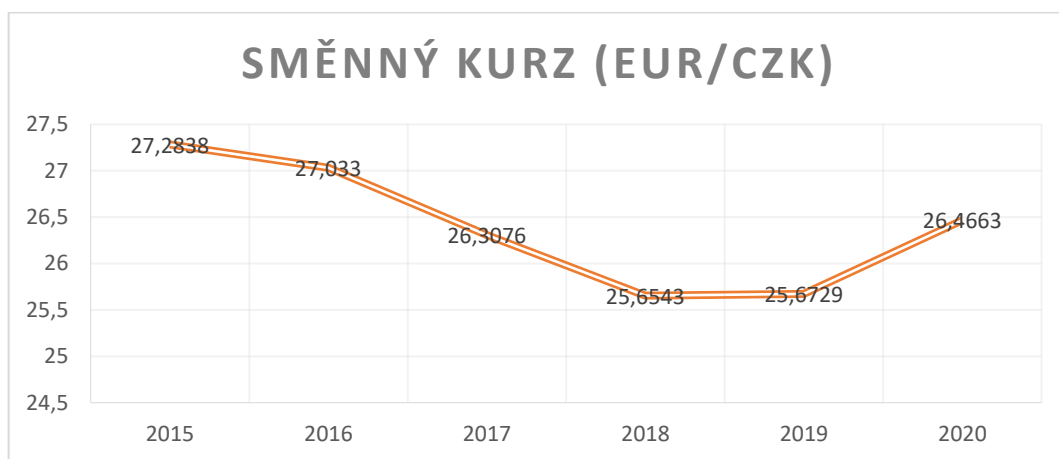
Na dalším grafu je vyobrazen meziroční vývoj HDP v %, který doplňuje informace k předešlému odstavci. Za poslední rok 2020 je viditelný výrazný propad a pokles výkonnosti české ekonomiky.



Graf 5: Vývoj HDP r/r v %. Zdroj: Vlastní zpracování dle (14)

Měnový pár EUR/CZK je pro Českou republiku nejdůležitějším, a to hned ze dvou důvodů. Česko je součástí Evropské unie a její největší obchodní partneři platí eurem

taktéž. V letech 2013–2017 byla euro koruna pod vlivem intervencí ČNB držena nad hladinou 27 Kč/ EUR. S ukončením intervencí přišlo období, kdy česká koruna mírně posilovala. Po celý rok 2019 se tak kurz držel nad 25 Kč/EUR. S příchodem pandemie, zastavením ekonomiky a několikerým snížením sazeb ze strany ČNB, kurz v březnu oslabil téměř na 29 Kč/EUR. Od té doby koruna kolísá a spíše postupně posiluje. Výraznější posílení by pak mělo přijít s růstem HDP. (22)



Graf 6: Směnný kurz EUR/CZK. Zdroj: Vlastní zpracování dle (17)

Politické vlivy

Předsedou současné vlády je Andrej Babiš z politické strany ANO. Vláda byla ustanovena na základě voleb do Poslanecké sněmovny Parlamentu České republiky, které se konaly v roce 2017. Nové volby do poslanecké sněmovny jsou plánovány na 8. a 9. října 2021. Vládu tvoří dvě koaliční strany: politické hnutí ANO a Česká strana sociálně demokratická (ČSSD). „Pro oblast školství, mládeže a tělovýchovy se vláda zavázala k zvyšování objemu financí zejména na platy pedagogických i nepedagogických pracovníků, omezování nadbytečné byrokracie, posílení postavení ředitele jako manažera a zavedení reformy financování. Plánována je úprava rámcových vzdělávacích programů, a to zejména matematiky, jazykového vzdělávání a ICT. Odborné vzdělávání by mělo být více přizpůsobeno potřebám trhu práce. Garantování by mělo být bezplatné vysokoškolské vzdělávání na veřejných a státních vysokých školách“. (25)

Technologické vlivy

Podíl celkových výdajů na výzkum, vývoj a inovace v České republice činí 1,79 % HDP. S ohledem na počet a kvalitu výzkumných center a výzkumných infrastruktur je na čelních pozicích v EU. Aktuálně probíhá změna ze stávajícího systému založeného

na kvantitě k vyhodnocení kvality a dopadu výzkumu a vývoje (Metodika M2017+). Vznikla řada výzkumných center v oblasti nových technologií (robotika, laserové technologie, nanotechnologie ad.). (Havlíček, 2019)

V rámci vzdělávacího systému jsou plánovány přidávání předmětů založených na techniku (rozvoj technického myšlení, prakticky aplikovatelných dovedností, jemné motoriky a technické tvořivosti). V případě dalšího vzdělávání jsou nízké možnosti rekvalifikace, pokud jde o přípravu na využívání modelů ve vzdělávání. Toto může znamenat další nedostatek kvalifikovaných pracovníků v oblasti nových technologií, v podnikové praxi tak i ve výzkumné sféře. (Havlíček, 2019)

V České republice je slabší investiční prostředí, které by motivovalo k zakládání a financování nových projektů. Existuje zde však částečná podpora start-up projektů prostřednictvím agentury CzechInvest. Z pohledu podnikatelské praxe neexistuje dostatečná motivace k využívání akademických výstupů. Z pohledu samotných mladých českých inovativních firem je jejich schopnost expanze do zahraničí nižší z důvodu nízké internacionalizace. Z dlouhodobého hlediska Česko podporovalo zejména zahraniční investice, kdy investiční politika státu realizovaná prostřednictvím agentury CzechInvest přilákala od roku 1993 přímé zahraniční investice v hodnotě 1 bilionu Kč, které vytvořili 250 tis. Pracovních míst. Podpora investic však dříve nebyla většinou orientována na investice s přidanou hodnotou. Vznik Tým Česko, tvořený státními agenturami a bankami, zahrnující podporu podniků od podpory výzkumu, investic, až po podporu exportu, včetně financování. (Havlíček, 2019)

Země je průmyslově orientovanou zemí a v posledních letech byla zavedena řada nástrojů pro digitalizaci. Současná vláda z důvodu posílení koordinace postupu v digitální agendě schválila novou strategii Digitální Česko, která obsahuje Česko v digitální Evropě, Informační koncepce České republiky (Digitální veřejná správa) a Digitální ekonomika a společnost. (Havlíček, 2019)

Technologie a oděvní průmysl

Obrovským problémem oděvního průmyslu je nadvýroba, kdy jsou mikrokolekce obchodníky produkovány téměř každý měsíc. K obrovskému trendu potom přispívá také trend sociálních sítí a influencerů. Pomocníkem zde má být umělá inteligence, nové algoritmy, které dokážou na základě dat ze sociálních sítí předpovědět, co bude „in“ za několik let dopředu. Módní společnosti by se tak při produkci nových kolekcí měli

rozhodovat nejvíce na základě těchto dat. Pomocí umělé inteligence by tak měli růst zisky a vzniknout by s tímto mělo méně odpadu z nadbytečné produkce. (Poulová, 2021)

Kvůli světové pandemii COVID-19 přišla na řadu digitální móda a 3D tisk. Fashion week a další přehlídky byly zrušeny, a některé nahrazeny virtuální alternativou. Značka Puma prezentovala novou kolekci, které reflektovala téma udržitelnosti a Amazon si nechal patentovat zrcadlo, které umožní zákazníkovi zkoušet oblečení online. Virtuální móda je dalším tématem, jedná se o analogii filtrů na sociálních sítích. Alternativa 3D tisku je dynamicky vyvíjející se technologie a je velmi reálné, že za pár let vzniknou vlákna, ve kterých si dokáže robot vyrobit nositelnou textilií v přesně zadaném střihu. (Poulová, 2021)

Ekologické vlivy

Módní průmysl je zmítán trendem rychlé módy, už jen v roce 2019 bylo celosvětově vyrobeno více než 100 miliard oděvů. 60 % z nich však skončilo na skládce ještě ten stejný rok. Dramatický pokles cen oděvů způsobil nárůst v jejich spotřebě. Výsledkem jsou přeplněné šatníky, kdy nenošené a donošené kousky jsou vyhozeny do koše. V případě komunálního odpadu, putují oděvy na skládku nebo do spalovny. Skončí-li oděv na skládce, dochází při rozkladu k úniku metanu a skleníkového plynu, který přispívá ke globálnímu oteplování. Dalším milníkem jsou barviva a chemikálie v oděvech, které se mohou dostat do půdy a povrchových vod. Při spalování vyhozených oděvů unikají do ovzduší látky, které jsou karcinogenní. V Číně takto skončí každým rokem cca 20 milionů tun oblečení, v České republice pak tvoří textilní a oděvní složky v komunálním odpadu asi 6 %, tj. přibližně 200 000 tun. (28)

Pokud je oblečení vyráběno s myšlenkou, že nemá moc dlouho vydržet, šetří se pak na materiálu i samotném šití. Možným řešením jsou textilní kontejnery, ve kterých končí přibližně 10 % celkového množství textilního odpadu. Z kontejnerových sběrů pak oděvy putují částečně do secondhandů, velké procento je prodáno firmám, které se zabývají recyklací nebo downcyklací textilů. Vyrábí čisticí hadry, výplně do autosedaček nebo izolační materiály kolem trubek. Další část putuje na export do třetích zemí, především do Afriky a zbytek se spálí – oděv má výhřevnost jako hnědé uhlí. (28)

„Módní průmysl je druhým největším spotřebitelem vody na světě a zároveň je zodpovědný za 20 % veškeré odpadní vody. Textilní výroba má na svědomí pětinu

průmyslově znečištěné vody a stejný poměr mikroplastů, které se dostávají do oceánů. Celé odvětví produkuje 10 % světových uhlíkových emisí – více než mezinárodní lety a námořní doprava dohromady.“ (Poulová, 2019)

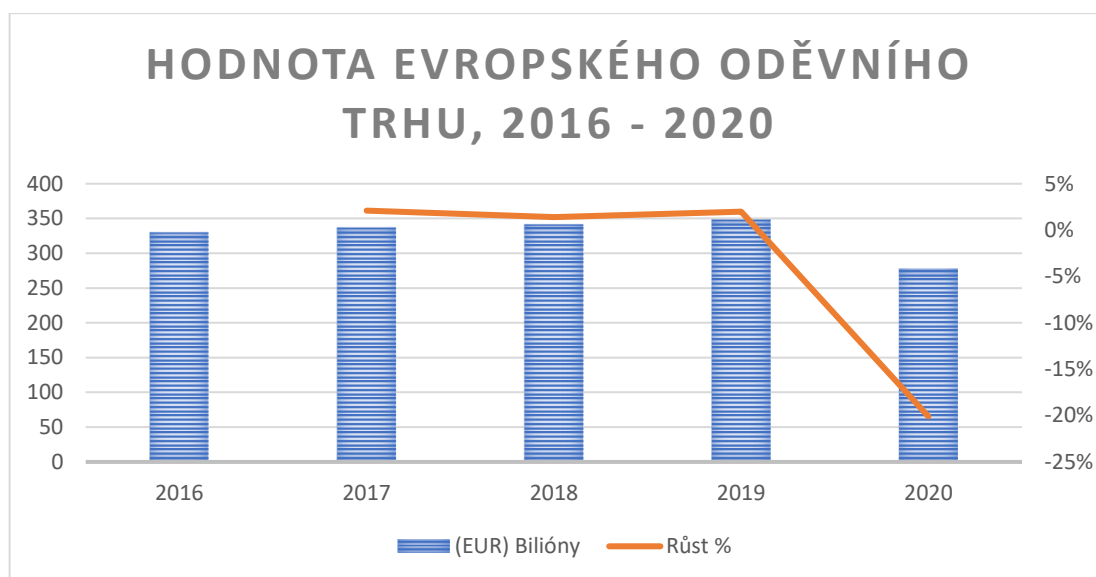
Ekologie a budoucnost

Co se týče trendů do budoucna, začíná se prosazovat slow-fashion, tedy udržitelný a odpovědný módní průmysl. Důležitou součástí je obnovení kvalit lidského řemesla, lokální výroby, návrat k historií ověřeným technikám a zároveň uvědomělá spotřeba ze strany zákazníků. Další součástí je obrovský potenciál virtuální módy a chytré technologie zahrnující robotizaci a digitalizaci textilní výroby. To vše s nulovým dopadem a minimální zátěží planety. Pro budoucí změnu fungování módního průmyslu bude důležitá transparentnost v oblasti původu materiálů, ekologicky a eticky odpovědný způsob výroby a také uvědomělá spotřeba ze strany zákazníků. V roce 2019 podepsali zástupci zemí G7 a majitelé 32 módních domů a řetězců revoluční Fashion Pact o snižování dopadu textilní výroby na životní prostředí. Hlavními průkopníky jsou známé konfekční značky jako H & M, Adidas nebo Nike. Společnost H & M se také zavázala, že do roku 2030 bude používat 100 % materiálů z recyklovaných nebo jinak udržitelných zdrojů. (Poulová, 2021)

Nyní je více pravděpodobné používání materiálů, které dříve nebyly očekávané. Jedná se o materiály na bázi řas, hub a mikroorganismů jako alternativa živočišné kůže. Bavlnu pak může nahradit konopí, jehož produkce spotřebovává o polovinu méně vody. Ekonomicky i environmentálně náročnou výrobu bavlny by mohla plně nahradit vlákna z biomasy. (Poulová, 2021)

3.2.2 Porterův model pěti sil

Česká republika v roce 2018 zaobírala 0,8 % hodnoty evropského trhu maloobchodníků v oděvním odvětví. V roce 2020 se evropský oděvní trh propadl o 20,1 % kvůli těžkým lockdownům, a snížené poptávce spotřebitelů po novém oblečení. Kromě toho zvýšená míra nezaměstnanosti spojená s nejistotou vytvořenou pandemií poškodila nakupovací zvyky spotřebitelů v rámci kategorií produktů, jako jsou oděvy. (30)



Graf 7: Vývoj Evropského oděvního trhu. Zdroj: Vlastní zpracování dle (30)

Největšími hráči v Evropě je Německo s 18,2 %, Itálie s 12,4 % a Spojené království s 12,2 % celkového objemu evropského oděvního trhu. Největším segmentem je dámská móda, a to s 57,3 % a pánská móda 29,5 % celkové hodnoty trhu. Mezi největší trendy patří online platformy nakupování. Prodeje přes online platformu tak již zahrnují 30,7 % hodnoty oděvního trhu a pandemie COVID-19 tento trend ještě urychlila. (30)

Analýza odvětví je rozdělena do pěti částí:

Konkurence a rivalita

Český maloobchodní trh s oděvy se skládá z velkého množství podobných maloobchodníků. Velké společnosti jsou schopné využívat úspory z rozsahu a investovat velké částky do budování značky, reklamy a zvyšování konkurenční výhody. Velké zvýšení kapacity může být pro menší hráče poměrně nákladné, ale stále zde však existuje prostor pro velký počet menších hráčů, kteří by měli příležitost vydělávat na změně nákupních preferencí u spotřebitelů. Na trhu probíhá mnoho doladování propagačních strategií, zavedených na relokaci zlevněného zboží pomocí zavedení cenově výhodných formátů. Segmentace zde probíhá na základě cenové citlivosti a obchodníci, na základě obchodů s nízkými cenami preferují tržby nad zvyšováním ziskovosti. (29)

Jelikož jsou sociální sítě stále používanějším aspektem, důležitou součástí konkurenční výhody se tak čím dál více stávají investice do platform, jako je Facebook a Instagram. Jde zde především o komunikaci se zákazníky, řešení dotazů osobním způsobem a reklamu. Dalším aspektem, využívaným pro vytváření konkurenční výhody se staly

pohostinské služby v obchodě, jako například nabízení nápojů a občerstvení. Využití technologií a aplikací do smartphonů, a tzv. „inteligentních šaten“ je dalším aspektem. (29)

Inovace produktů je v tomto odvětví neustálá a maloobchodníci s oděvy se také stále více snaží prosadit jako značka životního stylu. U těchto značek životního stylu se předpokládá, že v budoucnu zažijí úspěch díky své prvotřídní kvalitě a vyššímu cenovému bodu, který zůstává přístupný většině spotřebitelů střední třídy. (29)

⇒ Důležití konkurenti:

H&M Hennes & Mauritz AB (H&M)

Důležitým konkurentem na trhu je společnost H&M Hennes & Mauritz AB (H&M), která se zabývá designem, maloobchodem s módními oděvy a doplňky, a je předním hráčem v České republice. Široké portfolio produktů s jedinečným umístěním značky pomáhá skupině plnit požadavky různých zákaznických segmentů. (29)

C&A Mode GmbH & Co. KG

Jedná se o provozovatele maloobchodního řetězce specializovaných módních oděvů. Společnost je předním hráčem v České republice, nabízí širokou škálu produktů pro ženy, muže a děti, mezi které patří i exkluzivní řada ekologických produktů bavlněné módy a bezpečnostní oděvy. (29)

Sportisimo

Sportisimo je předním hráčem v českém maloobchodu s oděvy. Společnost má přes 100 poboček i České republice, a zaměřuje se na prodej sportovního vybavení, oblečení a obuvi pro všechny věkové kategorie. Sportisimo má na skladě více než 10 milionů produktů významných značek jako je Nike, Adidas, Puma a Under Armour. (29)

Nová konkurence

Bariéry vstupu nové konkurence do odvětví nejsou příliš vysoké, a tak je možné relativně lehce vstoupit na trh. Malý počet obrovských korporací, jako jsou H&M, C&A a New Yorker Group, které mají mezinárodní působení zabírají značnou část podílu na trhu a celkových tržeb. Těží z rozsahu ekonomik, které jim umožňují budovat značky ve více maloobchodních prodejnách a garantují jim vyšší kupní sílu. Roste také konkurence maloobchodníků s nízkými cenami a tyto dominující společnosti tlačují spotřebitelské

ceny tak, že tradiční prodejci jsou nuceni zdůrazňovat nízkou cenu a nízkonákladový provoz. (29)

Nízké náklady na změnu kupujících a relativní nedostatek diferenciací produktů, znamená pro nově vstupující konkurenty možnou vyšší úspěšnost. Zavedené společnosti však můžou reagovat agresivně na nově vstupující konkurenty. Většinou se však zabývají cenovými válkami a reklamními kampaněmi. Hrozba vstupů nových konkurentů je tak zhodnocená jako silná. (29)

Dodavatelé

Klíčovými dodavateli v tomto odvětví jsou výrobci oděvů a velkoobchody. Obvykle to jsou malé a střední podniky, které dávají maloobchodníkům možnost brát od vícera, v závislosti na tom, co je potřeba. Velkoobchod a sektor oděvní výroby jsou poměrně roztržštěné. Fragmentace se zvyšuje díky možnosti získávat zdroje od zahraničních výrobců s cílem udržet náklady co nejnižší. S liberalizací mezinárodního obchodu se dodavatelská síla v globálním průmyslu snižuje prostřednictvím konkurenceschopnosti výrobců v regionech s nízkými mzdami. I přes zvyšující se minimální mzdy v Asii, zůstávají zlomkem úrovně vyspělých, a tak, díky těmto podmínkám, se stal asijsko-pacifický region atraktivnějším než jiné regiony.

Zatímco je výroba v asijsko-pacifickém regionu levnější, společenská odpovědnost podniků CSR (**Corporate Social Responsibility**) je v průmyslu stále důležitějším aspektem. Existuje tlak ze strany spotřebitelů a nevládních organizací na společnosti, aby byly více transparentní. Příkladem je Index módní transparentnosti FTI (**Fashion Transparency Index**), hodnotí oděvní společnosti na úrovni transparentnosti dodavatelského řetězce a postupy správy a řízení, které jsou ve společnosti používány. Pro dodavatele je tak stále důležitější etika, avšak společností úspěšných v oblasti CSR je málo a dodavatelé, kteří jsou žádáni, přirozeně zvyšují svou dodavatelskou sílu. (29)

Ačkoliv náklady na změnu dodavatele nejsou příliš vysoké, změna zahrnuje riziko výběru dodavatele s více rozšířeným dodavatelským řetězcem, nebo výběru dodavatele, který nemusí být schopný dostatečně reagovat na náhlé změny poptávky v odvětví. Nedostatek diferenciací mezi dodavateli oslabuje jejich sílu. Výroba oděvů je téměř vždy pracovně náročná, kvůli obtížnosti automatizace procesů, jako je například šití. (29)

V rámci trendu slow-fashion, je dosti možné, že v budoucnu budou společnosti měnit způsoby produkce na kapitálově orientovanou, která se bude zaměřovat na nové technologie a robotiku jako výrobní prostředek. Automatizací oděvní výroby může dojít k růstu minimálních mezd v Asii a společnosti můžou začít převádět svou výrobu zpět do Evropy a USA. Velké společnosti často vyrábějí a prodávají své vlastní výrobky, přičemž většina výrobních závodů se nachází v zemích s nízkými náklady, zejména v Asii. Mezi problémy zde může patřit zpoždění, problémy s kontrolou kvality, režijní náklady na správu, logistické režie a další skryté náklady. (29)

Odběratelé

Síla odběratelů je v odvětví oděvního maloobchodu zeslabena, prakticky všichni odběratelé jsou totiž jednotlivci spotřebitelé. Maloobchodníci většinou mají velký počet jednotlivých zákazníků, takže ztráta jednoho zákazníka pravděpodobně nebude mít velký dopad na výnosy. Navzdory velkému povědomí o značce, loajalita spotřebitelů ke konkrétním značkám není vždy převažujícím faktorem při rozhodování, většinou jsou více ovlivňováni produkty, které jsou nabízeny. Síla odběratelů je naopak posílena vysokou možností změny mezi společnostmi, u kterých nakupují. V tomto odvětví je věrnost značce většinou docela nízká, a je kolikrát spojena více s konkrétními návrháři než s konkrétním maloobchodníkem. (29)

Ačkoliv je oblečení vnímáno jako úzce spojené s životním stylem, hloubka cenové citlivosti se regionálně liší a dává maloobchodníkům příležitost ovlivňovat chování spotřebitelů. Zároveň je oblečení nezbytnou položkou pro spotřebitele, a je výrazně vystaveno ve většině formách médií. Poslední období zákazníci ve větší míře upřednostňovaly levné obchody, které nabízejí módu za atraktivní ceny. Tento trend zvýšil kupní sílu odběratelů, a mnoho maloobchodníků muselo snižovat ceny a nabízet propagační nabídky častěji. Maloobchodníci se tak mohou odlišit podle nabízených stylů a cenového rozpětí oblečení. Musí si být dobře vědomi vývoje na trhu, který formuje vnímání veřejnosti a následné poptávky. Oděvní odvětví často podléhá nepředvídatelným a rychlým změnám a společnosti jsou povinny nabízet kupujícím, co požadují. Celková kupní síla odběratelů je zde považována jako mírná. (29)

Hrozba substituce

I přesto, že neexistují náhrady za oblečení jako takové, existují různé alternativy. Jednou z možností je nákup oblečení přímo od výrobce na rozdíl od konvenčního distribučního

řetězce, což usnadňuje růst online prodeje. Většina významných maloobchodníků s oděvy tak již má své vlastní online obchody, jelikož dochází ke zvýšenému používání spotřebiteli internetu, jako alternativní cesty k nakupování. Na trhu se rozšiřuje vícekanálový přístup pro prodej, který má uspokojit rostoucí poptávku po platformě pro online nakupování a konkurovat online „pureplay“ společnostem. Tento online prodej je výhodný pro výrobce, kteří by mohli prodávat napřímo bez nutnosti prodejce. (29)

Alternativou pro maloobchody s konfekcí jsou domácí a zakázkové oděvy. Hrozbou může být padělané oblečení. Podstatné množství se vyrábí v Turecku a Rusku, a je prodáváno nejen pomocí pouličního prodeje, ale také prostřednictvím obchodních řetězců. Další alternativou je nákup použitého oblečení z charitativních obchodů, což se z globálního hlediska spíše snižuje, jelikož je levné oblečení stále obecně dostupnější. Celková hrozba substitutů je nízká. (29)

Shrnutí

Přítomnost silných zavedených subjektů a relativní nedostatečná diverzifikace produktů v tomto odvětví zvyšuje konkurenci mezi subjekty, silný růst odvětví však toto soupeření snižuje. Průmyslové odvětví často podléhá nepředvídatelným a rychlým změnám v módě, kdy jsou maloobchodníci povinni nabízet spotřebitelům to, co přesně požadují. Většina výrobních závodů pro velké společnosti se nachází v zemích s nízkými pracovními náklady, je to především Asie. Překážky pro vstup na trh jsou nízké a požadavky na kapitál relativně nízké, což zapříčiňuje lehký vstup nových konkurentů na trh. Aktuálním trendem v odvětví je trend tzv. rychlé módy, který láká další nové konkurenty. Substituty v tomto případě jsou krejčovství na míru, tovární obchody, oblečení vyrobené po domácku a secondhandy. Tyto substituty však představují minimální hrozbu pro konkurenty. Osvědčeným přístupem pro maloobchodníky s oděvy je využití vícekanálové distribuce a využití popularity online nakupování. Inovace v odvětví je neustálá, a společnosti se postupně snaží prosazovat jako značky životního stylu a rozvíjet svůj sortiment pro volný čas. Dalšími aspekty je časté vytváření propagačních strategií, a zavádění cenově výhodných formátů a slev, které však mohou být z dlouhodobého hlediska škodlivé. (29)

3.3 Marketingový mix 4P

Marketingový mix doplňuje informace ke strategické analýze a slouží k vytvoření lepšího obrázku o přístupu podniku, a jeho postupech.

Produkt

Produktem je zde originální mladistvá móda, kterou představují široce populární obchody s trendy oblečením pro mladé, jež vždy odráží nejnovější módní trendy a aktuální hity. Značka New Yorker je záštitou obchodů, ve který se prodávají samostatné značky oblečení a kolekcí – především Fishbone, Amisu, Smog nebo Censored. New Yorker se silně orientuje na aktuální módní trendy, podle kterých se odráží i aktuální kolekce, které jsou pravidelně připravovány především v rámci jarní, letní, podzimní a zimní kolekce. (31)

Mezi nabízené zboží pak patří široká paleta oblečení jako džínová móda, streetwear, sportovní oblečení a spodní prádlo. Nechybějí také módní doplňky jako jsou šátky, čepice, šperky, sluneční brýle apod. Oblečení je určeno především pro teenagery a mladé do 40 let. Móda je vhodná pro běžné nošení i pro volný čas.

Společnost výrazně nezaměřuje pozornost na tvorbu kolekcí s tématem udržitelnosti.

Cena

Společnost se zaměřuje na trend rychlé módy, který uplatňuje kvantitu, dostupnost a nízkou cenu. V New Yorkeru tak lze sehnat velký sortiment oděvů za velmi nízké ceny. Častými jsou sezónní výprodeje a akční slevy, které mají ještě více lákat spotřebitele. Oblečení tak má být dostupné všem, kteří chtějí být in.

Distribuce

Distribučními kanály jsou zde filiálky umístěné po celé České republice (k roku 2020 59 filiálek), a v dalších zemích. Obchody se nachází v nejvýznamnějších metropolích, nejfrekventovanějších místech a nejatraktivnějších lokalitách. Nechybí v nich energická atmosféra a povzbudivá hudba, kterou lze již nově také nalézt v aplikaci Spotify. Prodejny jsou tak založené na zážitku ze samotného nákupu, pomocí interaktivních a zábavných faktorů jako je například propojení s digitálními médii. (31)

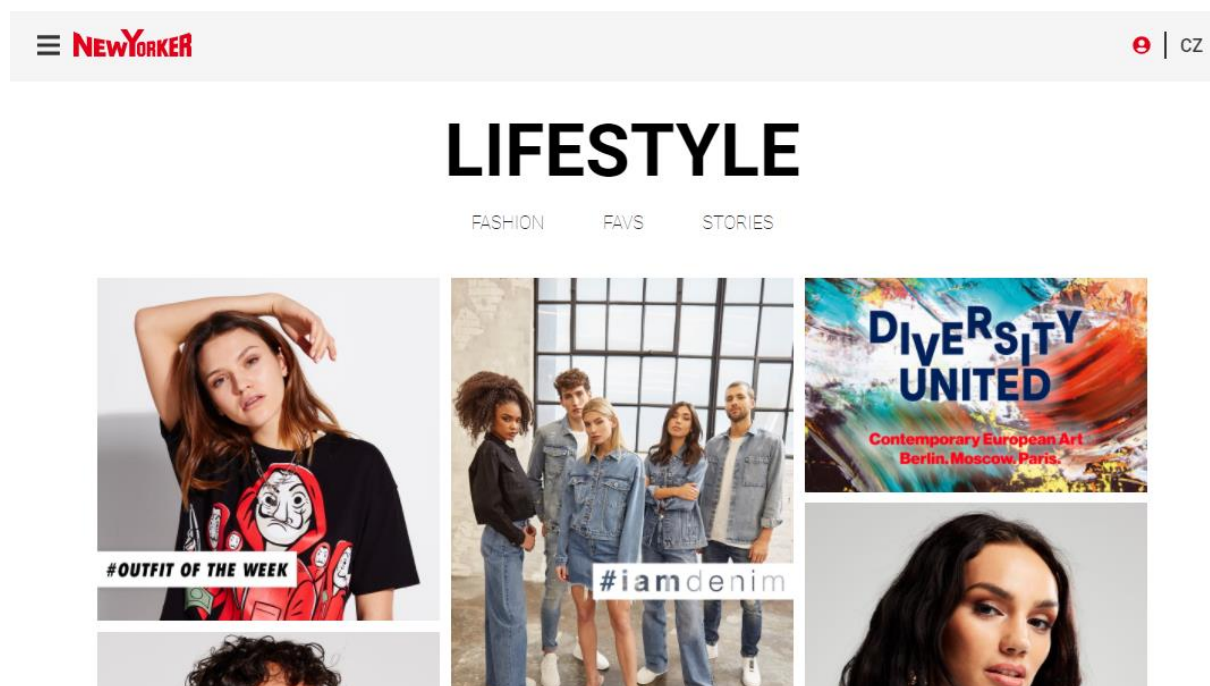
Digitalizace je aktuálně důležitým trendem mezi maloobchodními prodeji a nejen to, New Yorker však zatím neprovozuje svůj vlastní e-shop, a i v jiných zemích, jako je ku příkladu Německo, není k dispozici.

🚩 Propagace

Společnost pravidelně vydává nové módní kolekce, které jsou k dohledání na webové stránce www.newyorker.de. Součástí je možnost vytvořit si zákaznický profil, pomocí kterého uživatel dostává pravidelně novinky na svoji e-mailovou adresu, spolu s aktuálními módními trendy a kolekcí. Na webu však oblečení koupit nelze, pouze uložit do tzv. „oblíbených“. Webová stránka je připravována společností NEW YORKER Marketing & Media International GmbH. (31)

K dispozici je pro zákazníky aplikace New Yorker app, díky které lze například vyhledávat pobočky New Yorker a informovat se o nabídkách a novinkách, které s těmito pobočkami souvisí. Pomocí aplikace a webové stránky se lze účastnit soutěží, které společnost pořádá. (31)

Společnost se zaměřuje na dárcovství a podporu především mladým a sociálně znevýhodněným lidí. Dále se angažuje v rámci dotací a grantů v oblasti muziky, sportu a sportovních událostí, sportovních týmů, kultury a vzdělání. Pořádá také modelingové soutěže New Yorkeru, jako jsou například Model-Contest a Twin-Contest. (31)



Obrázek 7: Výřez z webových stránek New Yorker. Zdroj: (31)

4 ANALÝZA BENCHMARKING

V rámci analýzy benchmarking je porovnána společnost New Yorker CZ, s.r.o., s jejími největšími konkurenty na českém trhu. Za pomoci finanční analýzy jsou porovnány a zhodnoceny finanční data a jejich rozdílnosti. V rámci dalších porovnání jsou k dispozici rozdílnosti, které následně utváří hlubší pohled do konkurenčního prostředí těchto velikánů.

4.1 Představení konkurentů

Pro porovnání byli vybráni dva konkurenti společnosti. Jednoznačnou volbou v tomto případě byl jeden z mezinárodních lídrů evropského trhu s oděvy, za Českou republiku H&M Hennes & Mauritz CZ, s.r.o. Druhým vlivným konkurentem byla vybrána společnost C&A Moda, s.r.o. Dalšími doplňujícími konkurenty jsou Takko Fashion, s.r.o., skupina LPP Czech republic s.r.o. a Inditex Česká republika, s.r.o. Společnosti jsou nejdříve srovnány na základě finančních dat – Výpisů se sbírky listin a z databází, do kterých společnosti pravidelně ukládají účetní výpisy.



[Tato fotka](#) od autora Neznámý autor s licencí [CC BY-SA](#)

Obrázek 8: H & M Logo. Zdroj: Online obrázky Microsoft Word

H & M Hennes & Mauritz CZ, s.r.o.

Obchodní název:	H & M Hennes & Mauritz CZ, s.r.o.
Spisová značka:	C 91646 vedená u Městského soudu v Praze
Sídlo:	Václavského náměstí 832/19, PSČ 11000, Praha1
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Identifikační číslo:	267 55 475

Základní kapitál:	200 000 Kč
Datum vzniku a zápisu:	3. února 2003
Předmět podnikání:	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 a 3 živnostenského zákona
Statutární orgán:	Jednatel JYRKI PETER TERVONEN Jednatel KARL-JOHAN ERLING GÖRAN PERSSON Jednatel ANDERS PETER JONASSON Jednatel NILS AXEL VINGE Jednatel JOHAN FREDRIK BJÖRKSTEDT
Společník:	H & M Hennes & Mauritz GBC AB
Podíl:	<u>Vklad:</u> 200 000 Kč <u>Splaceno:</u> 100% <u>Obchodní podíl:</u> 100%

Důležitým konkurentem na trhu je společnost H&M Hennes & Mauritz AB (H&M), která se zabývá designem a maloobchodem s módními oděvy a doplňky a je předním hráčem v České republice. Široké portfolio produktů s jedinečným umístěním značky pomáhá skupině plnit požadavky různých zákaznických segmentů. Skupina nabízí své produkty pod zavedenými značkami, jakou jsou H&M, COS, Weekday, Cheap Monday, Monki a další. Každá z těchto značek má jedinečnou identitu. H&M nabízí širokou škálu módního oblečení zahrnující nejnovější trendy, až po klasické kolekce pro muže, ženy, mládež, děti a kojence. COS nabízí designové produkty pro ženy a muže, zatímco Weekday nabízí mezinárodní módu ovlivněnou skandinávským stylem. Skupina v průběhu let také rozšířila sortiment svých produktů založením konceptu H&M Beauty, který je zahrnuje péči o tělo, vlasy a make-up. Další spuštěnou řadu oblečení inspirovanou rozmachem kategorie volnočasové módy H&M spustilo také za účelem zvýšením konkurenční výhody nad specialisty se sportovním oblečením. (29) **Společnost má 52 poboček v České republice.**

V lednu 2018 H&M spustila udržitelnou kolekci kapslí vyrobené z recyklovatelného polyesteru a elastanu, k získání důvěry spotřebitelů v jeho úsilí o udržitelnou výrobu. (30) Enviromentální činnost společnosti je vedena systematicky v rámci činnosti oddělení CSR (skupinové oddělení v Stockholmu) a cílem je provádět činnost v oblasti životního prostředí v rámci každodenní práce. (21)

Společnost H & M Hennes & Mauritz CZ, s.r.o. je součástí konsolidačního celku. Mateřskou společností společnosti je H&M Hennes & Mauritz GBC AB, Stockholm a mateřskou společností celé skupiny je H&M Hennes & Mauritz AB, Stocholm. (21)



[Tato fotka](#) od autora Neznámý autor s licencí [CC BY-SA](#)

Obrázek 9: C&A Logo. Zdroj: Online obrázky Microsoft Word

C & A Moda, s.r.o.

Obchodní název:	C & A Moda, s.r.o.
Spisová značka:	C 37481 vedená u Krajského soudu v Brně
Sídlo:	Starobrněnská 337/8, Brno-město, 602 00 Brno
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Identifikační číslo:	250 67 583
Základní kapitál:	2 500 000 Kč
Datum vzniku a zápisu:	25. července 1996
Předmět podnikání:	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 a 3 živnostenského zákona
Statutární orgán:	Jednatel Mag. WILHELM CHLAN Jednatel NORBERT WILHELM SCHEELE Jednatel Dipl.-Ing. MANFRED MONSBERGER Jednatel STEFAN RICHARD SCHÖNBECK Jednatel CRISTIAN CODREA

Společník:

C & A AG

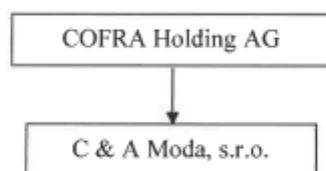
Podíl:

Vklad: 2 500 000 Kč

Splaceno: 100%

Obchodní podíl: 100%

C & A Moda, společnost s ručením omezeným, je dceřinou společností švýcarské společnosti COFRA Holding AG,. Vlastníkem celého konsolidačního celku je rodina BRENNINKMEIJER. Hlavním předmětem činnosti je koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej. Společnost je součástí konsolidačního celku mateřské společnosti. Společnost je dělena do tří linií – oddělení prodeje, oddělení marketingu a oddělení centrálních služeb. (21)



Obrázek 10: Organizace konsolidačního celku C&A. Zdroj: Výroční zpráva společnosti C&A (21)

Jedná se o provozovatele maloobchodního řetězce specializovaných módních oděvů. Společnost je předním hráčem v České republice, nabízí širokou škálu produktů pro ženy, muže a děti, mezi které patří i exkluzivní řada ekologických produktů bavlněné módy a bezpečnostní oděvy. Mezi zavedené a vlastněné značky patří Yessica, Your Sixth Sense, Angelo Litrico, Canda, Westbury, Clockhouse, Palomino, Here&There, Rodes Sport a Babyclub. Your Six Sense zahrnuje trendy a módní řadu oblečení. Angelo Litrico je řada pánských oděvů se sportovním trendy vzhledem. Dětský klub zahrnuje kompletní řadu dětského oblečení a výrobků. C&A provozuje 1 899 obchodů ve 21 zemích po celém světě. **V České republice vlastní 42 poboček.** (29)

Cílem společnosti jsou trvanlivé kvalitní výrobky, vyrobené za použití materiálů a výrobních procesů, které chrání přírodní zdroje a jsou bezpečné pro lidi. Důležitým aspektem je vedoucí úloha organické bavlny. Další cílem je nabízet zákazníkům všech věkových skupin kvalitně hodnotnou módu v nejpríznivějších cenových relacích, v atraktivních a přehledných prodejnách. (21)



[Tato fotka](#) od autora Neznámý autor s licencí [CC BY-SA](#)

Obrázek 11: Takko Fashion Logo. Zdroj: Online obrázky Microsoft Word

Takko Fashion, s.r.o.

Obchodní název:	Takko Fashion, s.r.o.
Spisová značka:	C 46900 vedená u Krajského soudu v Brně
Sídlo:	Londýnské náměstí 853/1, Štýřice, 639 00 Brno
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Identifikační číslo:	270 60 501
Základní kapitál:	63 000 000 Kč
Datum vzniku a zápisu:	28. května 2003
Předmět podnikání:	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 a 3 živnostenského zákona Činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence
Statutární orgán:	Jednatel PAUL FRIEDRICH THIEME Jednatel ANDRÉ PLEINES
Společník:	TAKKO Holding GmbH
Podíl:	<u>Vklad:</u> 63 000 Kč <u>Splaceno:</u> 100% <u>Obchodní podíl:</u> 0,1 %
Společník:	Takko Fashion AT Vermögensverwaltungs GmbH
Podíl:	<u>Vklad:</u> 62 937 000 Kč <u>Splaceno:</u> 100%

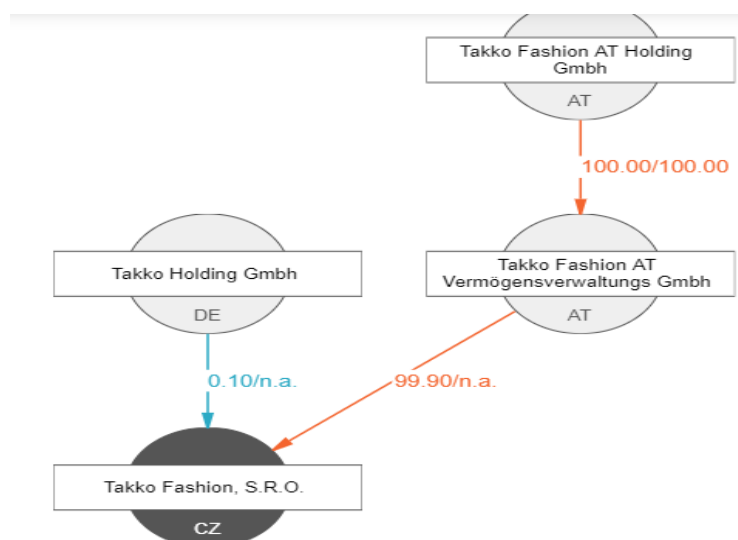
Obchodní podíl: 99,9 %

Společnost Takko Fashion s.r.o. je jedním z největších maloobchodních prodejců oblečení a doplňky v Evropě. Zaměřující se na trendy módu pro dospělé i děti, pro volný čas a jiné příležitosti. V sortimentu lze najít oděvy konfekčních velikostí 42–54 a mezi hodnoty společnosti patří ekologická a sociální zodpovědnost.

Společnost vlastní několik privátních značek. Mezi produkty širokého škály sortimentu společnosti patří ležerní šaty, kalhoty, trička, halenky, bundy, vesty, spodní prádlo, noční košile, polokošile, boxerky, kalhoty, kombinézy a další. Mezi poskytované doplňky patří náhrdelníky, sluneční brýle, tašky, kabelky, náušnice, klobouky, šály a boty. Takko bylo v České republice založeno v roce 2003, v Brně. **V současné době má na území České republiky 116 poboček.** (20)

Takko Fashion, s.r.o. je součástí jediného konsolidačního celku. Společnost spadá pod Takko Holding GmbH, zapsanou ve spolkové republice Německo a Takko Fashion AT Vermögensverwaltungs GmbH, zapsanou v Rakousku. Mateřskou společností skupiny je německá společnost APAX EUROPE VII GP CO. LIMITED. Dceřinou společností Takko Fashion s.r.o., je Takko Fashion Slovakia. (20)

Během posledních 30 let se skupina Takko proměnila z malého regionálního prodejce módy v mezinárodně úspěšnou módní značku se zaměřením na principy, jako jsou poměr ceny a výkonu, cit pro módu, sympatická kvalita a atraktivní zkušenosti během nákupu. (21)



Obrázek 12: Část organizační skupiny konsolidačního celku Takko. Zdroj: (20)



[Tato fotka](#) od autora Neznámý autor s licencí [CC BY-SA](#)

Obrázek 13: Logo LPP. Zdroj: Online obrázky Microsoft Word

LPP Czech Republic, s.r.o.

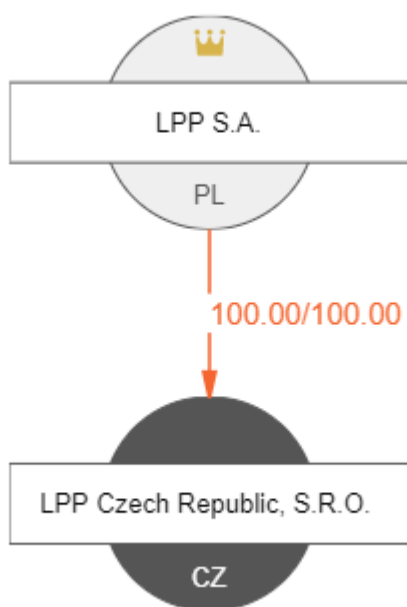
Obchodní název:	LPP Czech Republic, s.r.o.
Spisová značka:	C 88159 vedená u Městského soudu v Praze
Sídlo:	Praha 9 – Prosek, Prosecká 852/66, PSČ 19000
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Identifikační číslo:	266 98 714
Základní kapitál:	13 200 000 Kč
Datum vzniku a zápisu:	3. června 2002
Předmět podnikání:	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 a 3 živnostenského zákona
Statutární orgán:	Jednatel TOMASZ KUCHARCZYK
Společník:	LPP SPÓŁKA AKCYJNA
Podíl:	<u>Vklad:</u> 13 200 000 Kč <u>Splaceno:</u> 100% <u>Obchodní podíl:</u> 100 %

Hlavní činností společnosti LPP Czech Republic s.r.o., je maloobchodní prodej oděvů. Své prodejní jednotky má umístěny ve velkých nákupních centrech po celé České republice.

LPP je módní společnost, která ve svém portfoliu vlastní pět módních značek: Reserved, Cropp, House, Mohito a Sinsay. V oděvním průmyslu se pohybuje

již více než 30 let a její produkty jsou dostupné v téměř 40 zemích světa – Evropa, Afrika a Asie. V České republice byla společnost založena v roce 2002, se sídlem v Praze a **má již více než 90 prodejen.** (43)

Mateřskou společností společnosti LPP Czech Republic s.r.o., je polská společnost LPP S.A. Společnost má následující organizační strukturu: Generální ředitel, obchodní oddělení a kancelář. Obchodní oddělení se člení na regionální manažery a visual merchandisery pro jednotlivé prodejní značky. V rámci kanceláře vystupuje constructions manager, útvar marketingu, IT, personální útvar, oddělení účetnictví, controlling, oddělení security, inventarizační specialista, servisní oddělení, logistik, e - commerce oddělení, backoffice a sekretariát. (21)



Obrázek 14: Organizační skupina celku LPP. Zdroj: (20)



Tato fotka od autora Neznámý autor s licencí CC BY-NC-ND

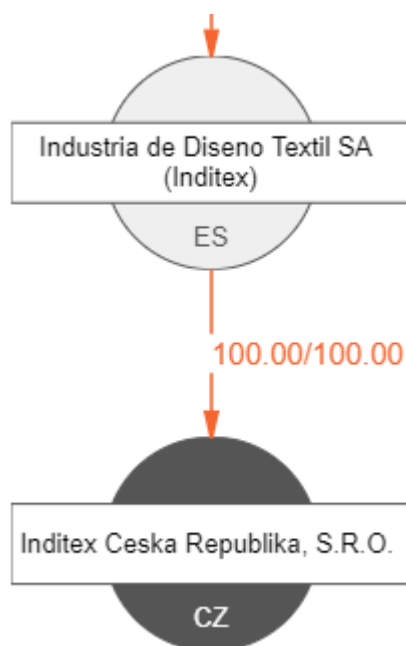
Obrázek 15: Loga INDITEX. Zdroj: Online obrázky Microsoft Word

INDITEX Česká republika, s.r.o.

Obchodní název:	INDITEX Česká republika, s.r.o.
Spisová značka:	C 83972 vedená u Městského soudu v Praze
Sídlo:	Praha 1 – Staré Město, Rybná 682/14, PSČ 11000
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Identifikační číslo:	264 64 047
Základní kapitál:	112 500 000 Kč
Datum vzniku a zápisu:	9. července 2001
Předmět podnikání:	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 a 3 živnostenského zákona
Statutární orgán:	Jednatel ALVARO CANETE DIAZ Jednatel Jose Manuel Romay de la Colina Jednatel Fernando Rey Figueiras
Společník:	INDUSTRIA DE DISEÑO TEXTIL S.A, (INDITEX S.A.)
Podíl:	<u>Vklad:</u> 112 500 000 Kč <u>Splaceno:</u> 100% <u>Obchodní podíl:</u> 100 %

Společnost Inditex je španělskou oděvní společností, která má ve svém portfoliu osm značek – Zara, Pull&Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home

a Uterqüe. Inditex je španělskou společností, která má prodejny ve více než 91 zemích. Matěskou společností celku je pan Amancio Ortega Gaona. (20)



Obrázek 16: Část organizační skupiny INDITEX. Zdroj: (20)

Inditex byla v České republice založena v roce 2001 se sídlem v Praze. Mezi produkty patří oblečení a doplňky pro muže, ženy a děti.

4.2 Finanční analýza a srovnání vybraných subjektů

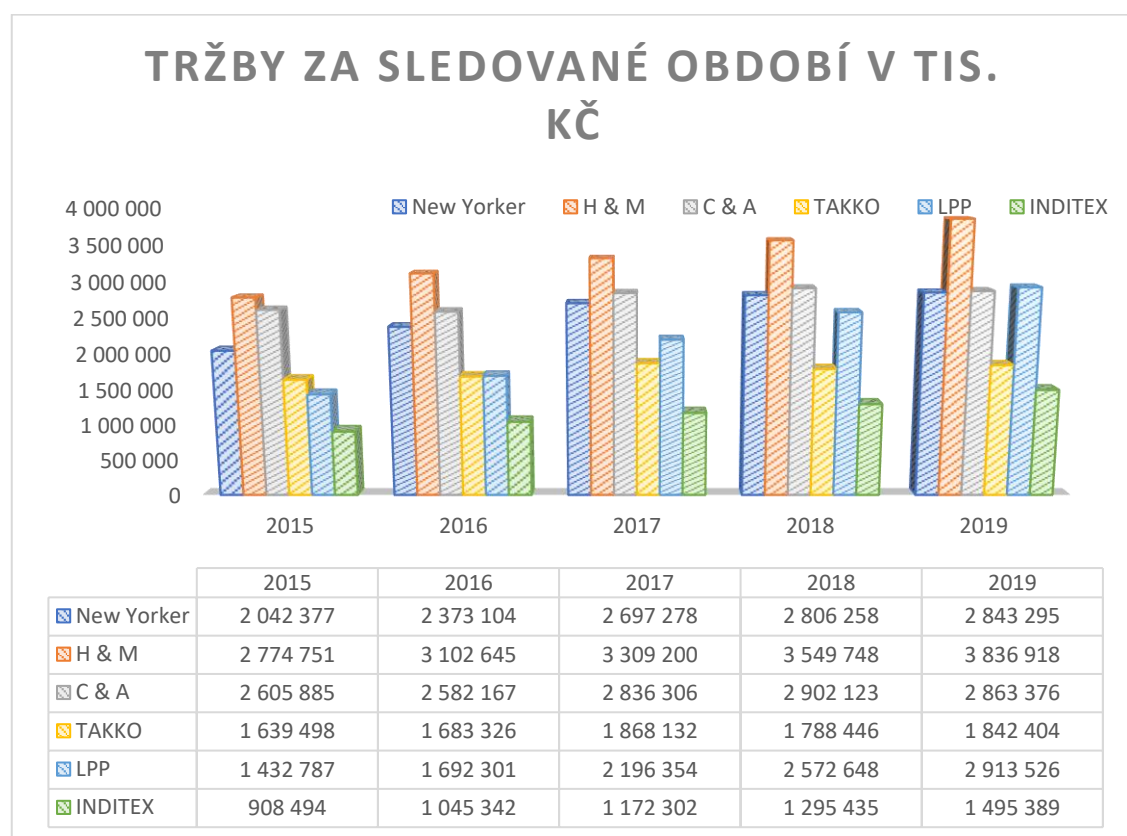
Finanční analýza je stěžejní částí prováděného benchmarkingu. Je rozdělena do dvou menších částí. V první části jde o srovnání provozních ukazatelů, jako jsou tržby, výsledky hospodaření a počtů zaměstnanců. V druhé části jde o porovnání poměrových ukazatelů, které porovnávají výnosnosti společností, jejich solventnost, zadluženost a to, jak jsou schopny využít svého majetku ve prospěch zisku. Informace zjištěné z analýzy jsou následně sumarizovány a vyhodnoceny ve finální kapitole. Poměrná většina finančních dat a údajů je převzata z výročních zpráv a účetních závěrek jednotlivých společností. Doplnují je data z mezinárodní databáze Orbis Europe. Údaje společností jsou sledovány za kalendářní roky 2015–2019. Finanční údaje účetních uzávěrek za rok 2020 prozatím nejsou k dispozici. Menší množství informací, které zahrnují dění roku 2020 je však zveřejněno v některých výročních zprávách, a tak je možné lépe predikovat další ekonomický vývoj subjektů. V práci je použita forma zisku po zdanění (EAT), jelikož jsou srovnávané společnosti ze stejného odvětví a náleží stejnému území, čili podléhají stejné legislativě a zdanění.

4.2.1 Srovnání provozních ukazatelů

Mezi stěžejní ukazatele patří jednoznačně tržby, konkrétně tržby z prodaných výrobků a služeb, a tržby za prodej zboží, které jsou k nalezení ve výkazech zisku a ztrát. Na grafu jde jednoznačně znát, že za nejvyššími prodeji stojí společnost H & M. Za rok dosáhla objemu tržeb v hodnotě 3,836 mld Kč a trend tržeb byl čistě rostoucí. Rok 2019 byl jejím 17. rokem činnosti na českém trhu. Za sledované období společnost rozšiřovala svoji strukturu a vybudovala 4 nové prodejny. Společnost C&A je v tomto případě druhou konkurenční společností a New Yorker ji za sledované období poměrně dosti „šlapal na paty“ a snažil se dohnat prodeje svého konkurenta. Během prvních roků došlo k několika zásadním změnám. Na začátku roku 2015 došlo k fúzi společnosti New Yorker a Ann Christine CZ, s.r.o., která patřila do konsolidačního celku. Fúze proběhla v rámci snižování energetických nákladů. Během následujících roků New Yorker vybudoval celkem 5 nových prodejen po České republice. C&A zaznamenala poklesy i růsty tržeb. V roce 2015 bylo jejím hlavním cíle upevnit postavení na českém trhu. Pohledávky za společnostmi ve skupině rostly, a tak rostly i tržby. V roce 2016 však došlo k poklesu, a to díky výraznému konkurenčnímu prostředí, a především dočasném uzavření

přestavovaných poboček. V roce 2017 pak došlo k výraznému růstu, který byl zapříčiněný především makroekonomickými faktory a strukturálními změnami, které byly realizovány předchozí roky. V tomto roce došlo k ukončení intervencí České národní banky a následně došlo k posílení české koruny vůči euru, což vedlo také k nižším výdajům na pořízení zboží. V dalším roce trend růstu pokračuje u všech společností i přes růst mezd a tím způsobený růst osobních nákladů. Za rok 2019 pak tržby C&A mírně poklesly, z důvodu nárůstu nákladů na pořízení materiálu, energií a služeb. Společnost C&A za sledované období vybudovala 2 nové pobočky, z čehož jedna byla v roce 2017 uzavřena a již nebyla opět otevřena.

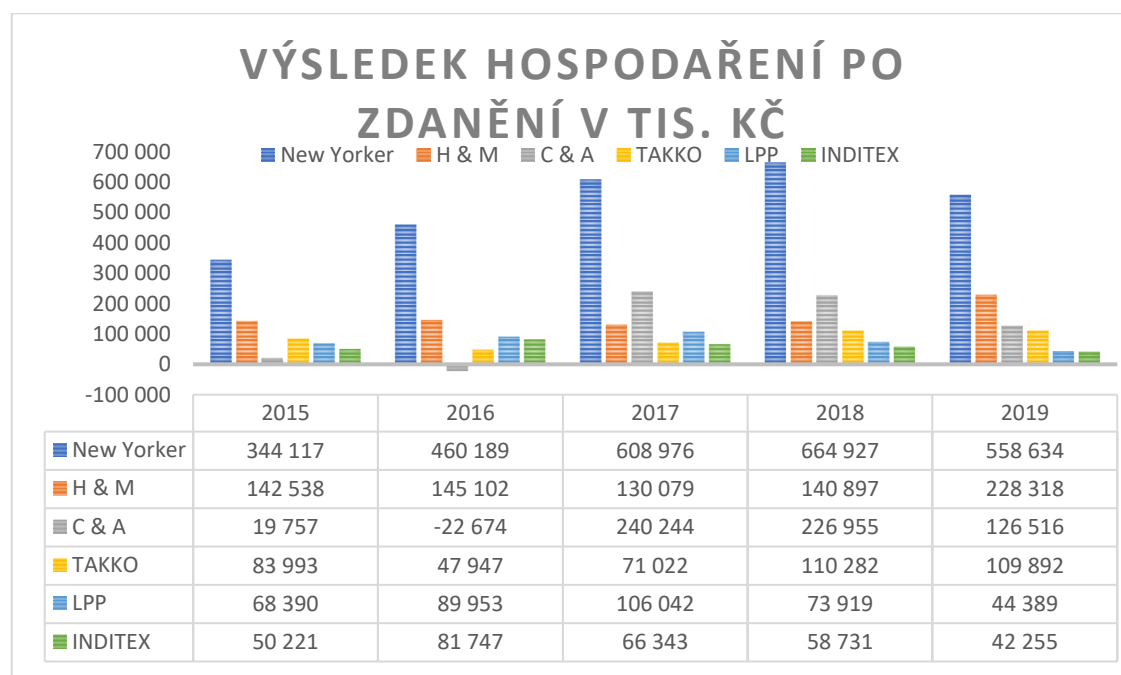
Informace doplňuje finanční údaje společnosti Takko Fashion, u které je tendence tržeb růstová. Společnost za sledované období snižovala materiálové náklady a postupně investovala do zakládání nových poboček. Společnost LPP měla v roce 2015 nižší tržby než konkurent Takko, v roce 2016 se však hodnoty téměř vyrovnaly a postupný, rostoucí trend postupně vytvořil výrazně rozdíl v hodnotách. Konkurent Inditex měl v rámci tržeb rostoucí charakter, hodnotami byl, a je, však konkurentem s nejnižšími hodnotami v oblasti tržeb.



Graf 8: Tržby za sledované období. Zdroj: Vlastní zpracování

Dalším sledovaným ukazatelem je výsledek hospodaření, který je, dá se říct, nejdůležitějším absolutním ukazatelem. Na rozdíl od tržeb totiž poukazuje na skutečnou situaci společnosti, zdali profituje anebo ne. Dle grafu je opět znatelné, že nejvíce prosperující společností je New Yorker, která si drží výrazný náskok nad svými konkurenty. Tento náskok je způsobený výrazně vyšším procentem profitové marže, pravděpodobně způsobeným nižšími náklady - viz. následný graf. C&A má naopak nejnižší výsledky hospodaření, za rok 2016 se dostala dokonce do ztráty 22,674 miliónů Kč, a to i přes úspory ve spotřebě materiálu, služeb a poplatků. Díky následnému zefektivňování vnitřních procesů a restrukturalizace se v dalším roce dostala do plusové pozice, a v ní se držela další roky. Zisky H&M v roce 2017 významně poklesly. V tomto období ceny akcií skupiny padaly na minima, kdy důvodem bylo neprodané zboží, které se hromadilo na skladech. Probíhaly protesty proti reklamní kampani a následně byly uzavřeny filiálky v Jižní Africe. (32) Následně zisky opět rostly. Zisky H&M vyplácelo do nerozdělených zisků minulých let a do výplat dividend.

V roce 2016 došlo k poklesu zisků společnosti Takko, podobně jako u C&A, ne však ztrátově. V dalších letech pak již hodnoty rostly, stejně jako profitová marže společnosti. LPP dosahovala nejvýznamnějších hodnot v roce 2017, od té doby má však zisk klesající tendenci. Inditex dosahoval nejlepšího hospodářského výsledku, v rámci sledovaných roků, v roce 2016. V následujících letech vykazoval zisk klesající tendenci.



Graf 9: Výsledek hospodaření. Zdroj: Vlastní zpracování

Další doplňkovou informací je průměrný počet zaměstnanců v jednotlivých společnostech, ten totiž představuje osobní náklady. Počty zaměstnanců stoupají stejně jako počty nových prodejů. Největší přírůstek má H&M, C&A naopak postupně snížila počty svých zaměstnanců a své pobočky stejně tak dále více méně nerozšiřovala.

Tabulka 1: Počty zaměstnanců. Zdroj: Vlastní zpracování

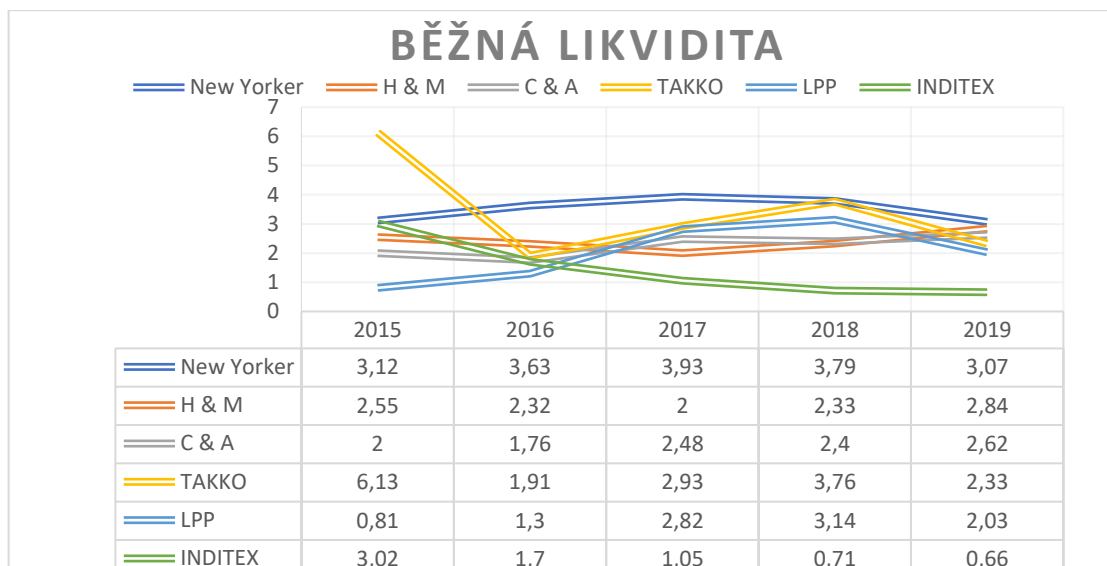
Průměrný počet zaměstnanců	2015	2016	2017	2018	2019
New Yorker	375	486	551	579	589
H & M	864	938	1 055	1 151	1 204
C & A	380	371	365	376	363
TAKKO	588	577	619	620	655
LPP	678	663	645	651	708
INDITEX	273	273	282	303	361

4.2.3 Srovnání poměrových ukazatelů

Ukazatele likvidity

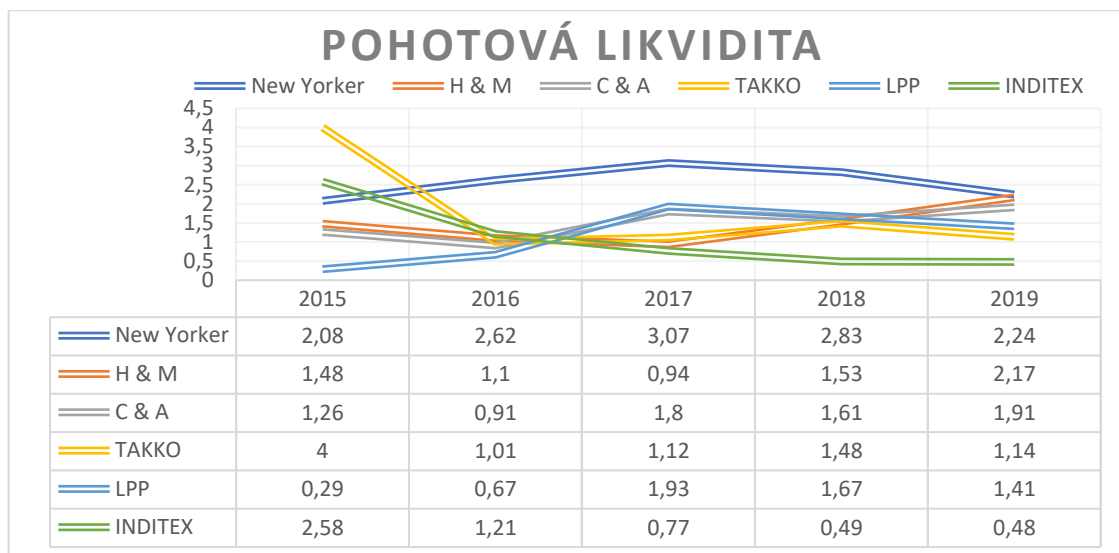
Dalšími srovnávanými ukazateli, jsou ukazatele likvidity, které jsou důležitým aspektem v rámci dlouhodobého fungování podniku. Běžná likvidita v sobě zahrnuje všechny složky oběžného majetku. Je těžké určit optimální hodnotu, doporučená zde činí rozmezí 1,6-2,5. Krátkodobé závazky by však rozhodně neměly být menší než oběžná aktiva, kterými se kryjí. Všechny tři společnosti jsou schopny uspokojit své věřitele v krátkodobém horizontu, hodnoty tohoto ukazatele se zde pohybují v doporučeném pásmu, či ho dokonce přesahují, viz. New Yorker, což poukazuje na bezproblémové dostání svým závazkům.

Takko a stejně tak společnost LPP poukazují na uspokojivé výsledky za sledované období. Obě dosahovaly doporučeného rozmezí, anebo lehce přesahovaly. Jediný Inditex, a to již od roku 2017 nedosahoval ani na spodní mezi doporučené hranice 1,6. Hodnoty běžné likvidity tak byly u společnosti velmi nízké. Oběžná aktiva dostatečně nepokrývaly krátkodobé závazky.



Graf 10: Srovnání běžné likvidity. Zdroj: Vlastní zpracování

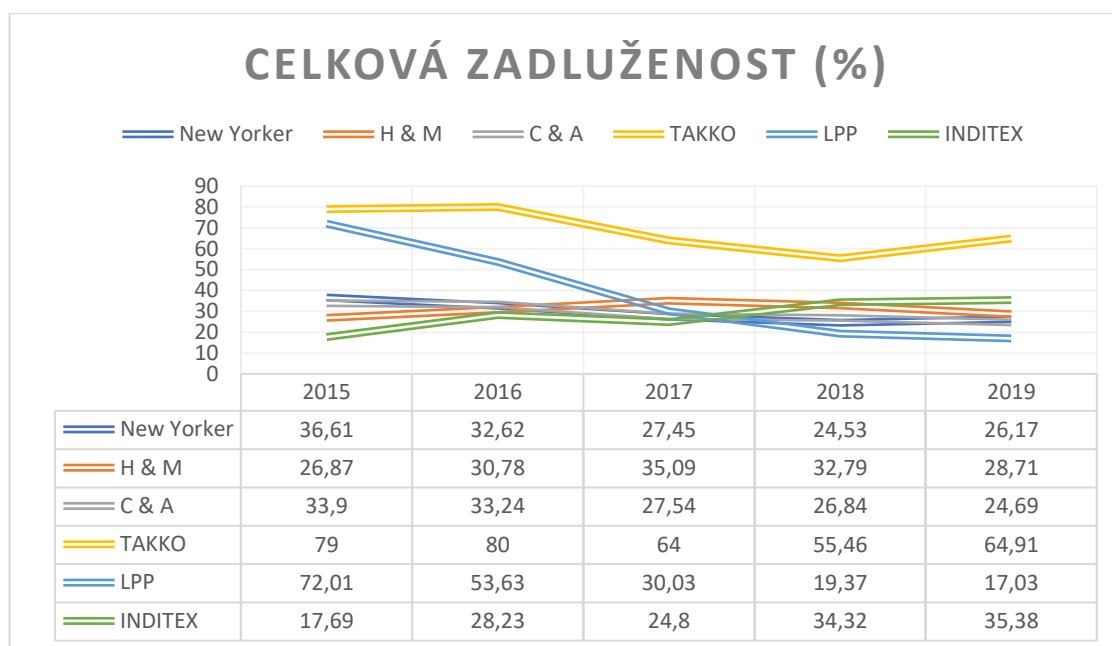
Pohotová likvidita je přesnějším vyjádření předešlého ukazatele, z oběžného majetku se již nepočítá se zásobami, jako se zdrojem financování závazků. Zde je stejně obtížné určit optimální výši. Doporučenou hodnotou je však interval 0,7-1,0. Problémem je vyšší hodnota pohotové likvidity, která se týká především New Yorkeru. New Yorker je sice schopen dostát svým závazkům bez nutnosti prodeje svých zásob, tak jako H&M a C&A, kvůli vyššímu krátkodobému finančnímu majetku a pohledávkám je dosti pravděpodobné, že společnost váže příliš mnoho aktiv ve formě pohotových prostředků, které přinášejí minimální úrok. Lepším řešením v tomto případě může být využití volných prostředků do investic, ať už pořízení nových prostor či zlepšení stávajících. Nejvíce optimálních hodnot doposud dosahuje společnost Inditex, která se pohybuje v doporučeném pásmu.



Graf 11: Srovnání pohotové likvidity. Zdroj: Vlastní zpracování

Ukazatele zadluženosti

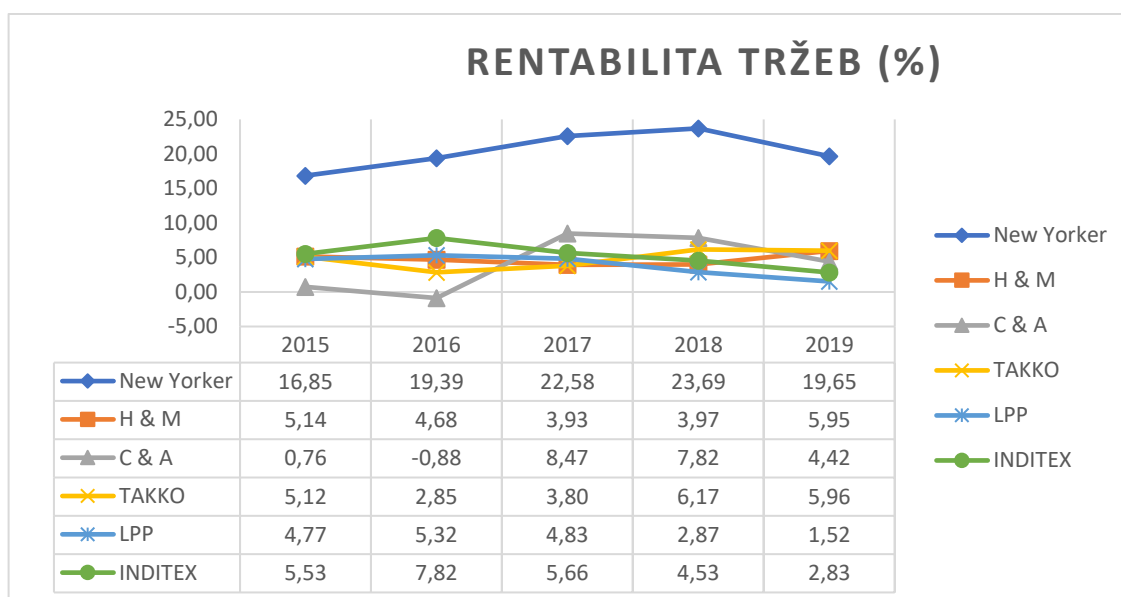
Z dlouhodobého hlediska je důležité zkoumat zadluženost jednotlivých společností. Celková zadluženost ukazuje míru věřitelského rizika, poukazuje kolik % z celkového majetku je financováno z cizích zdrojů. Z obecného hlediska, vykazují porovnávané společnosti finanční zdraví. Jejich celková zadluženost se pohybuje okolo 30 %, což je dobrá hodnota. H&M vzrostla zadluženost v roce 2017, kdy byl také zaznamenán 11 % pokles hodnoty výsledku hospodaření. Snižující trend celkové zadluženosti lze pozorovat u společnosti C&A. Společnosti New Yorker nepatrně vzrostla za poslední rok 2019. Nejvíce zadluženou společností je jednoznačně Takko. V roce 2015 dosahovala nejvyšší hodnoty cizích zdrojů vůči aktivům, její míra zadluženosti se pohybovala na 79 % a v dalším roce se pohybovala na téměř stejné úrovni. V následujícím období se zadluženost vedení společnosti podařilo snižovat, až na konci roku 2019 dosahovala o něco menší hodnotu, a to 64,91 %, což stále není úplně ideální hodnota. Společnost LPP, byla na konci hospodářského období 2015 dosti podobně se zadlužeností jako Takko. Téměř $\frac{3}{4}$ jejího majetku bylo z cizích zdrojů. Managementu společnosti se v další letech podařilo zadluženost velmi výrazně snížit na hodnotu 17 %. Inditex se za sledované období, bez větších výkyvů, pohybuje na příjemné úrovni zadlužení. Trend zadlužování však byl mírně rostoucí.



Graf 12: Celková zadluženost. Zdroj: Vlastní zpracování

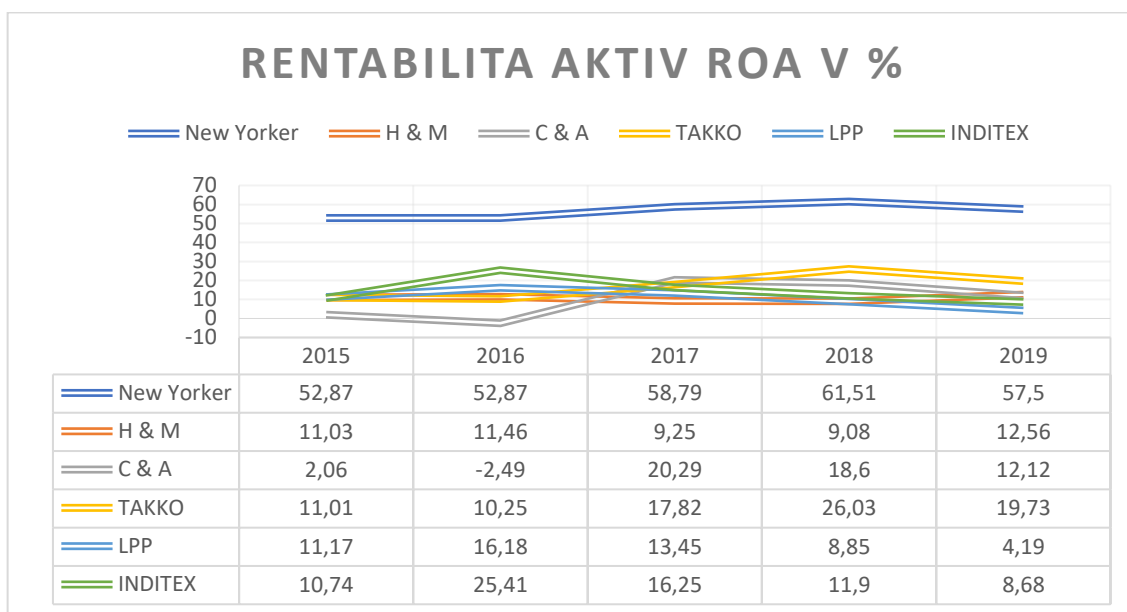
Ukazatele rentability

Rentabilita tržeb poukazuje na úspěšnost celého podniku. Zisková marže zde ukazuje, kolik procent z tržeb činí čistý zisk. Nejvíce ziskový a úspěšný je jednoznačně New Yorker, který se drží ve vyšších hodnotách, za ním potom H&M, který za poslední dva roky mírně roste. U společnosti C&A je jasně vidět ztrátový rok 2016, kdy se jí příliš nedařilo. Takko se v posledním sledovaném roku dostalo na hodnotu srovnatelnou s konkurentem H&M. Rentabilita tržeb u Inditexu a LPP měla klesající trend.



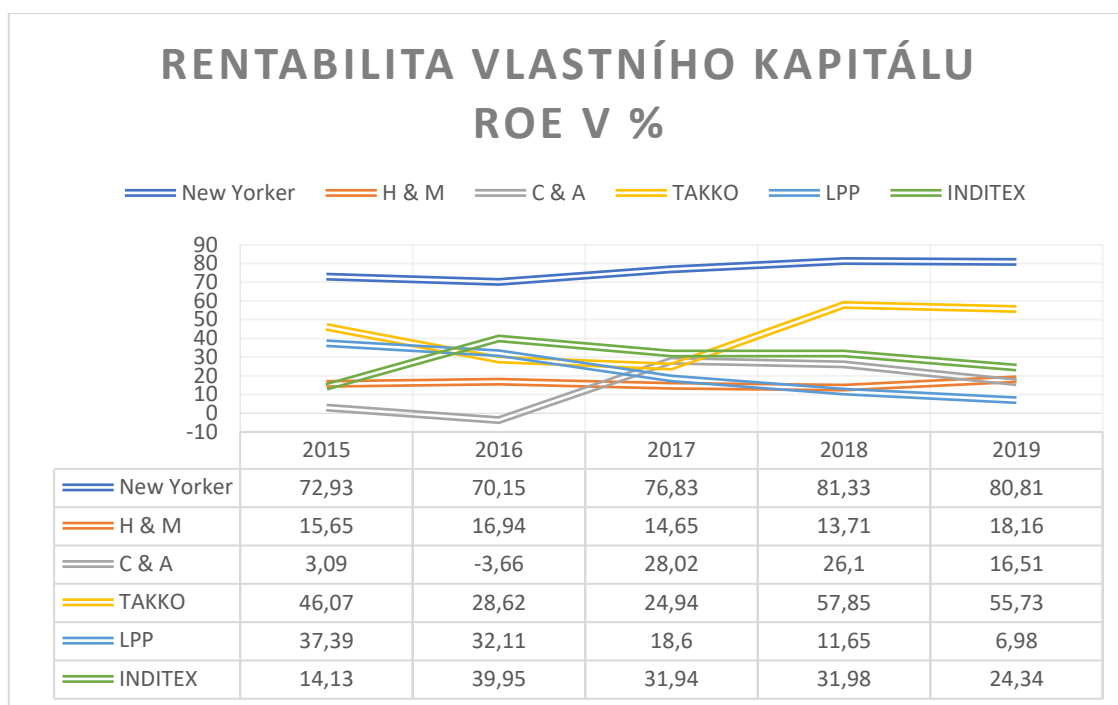
Graf 13: Rentabilita tržeb. Zdroj: Vlastní zpracování

Další měřenou hodnotu je rentabilita aktiv, která je považována za klíčové měřítko. Posuzován je zde celkový zisk po zdanění s celkovými aktivy bez ohledu na to, zda jsou financována z vlastního kapitálu anebo cizích zdrojů. Společnost New Yorker je nejvíce ziskovou společností z porovnávaných. Nejméně rentabilní je společnost LPP a stejně tak Inditex, kterým hodnoty postupně klesají. Takko se v roce 2018 vyšvihlo s hodnotou ROA na 26 %.



Graf 14: Rentabilita ROA. Zdroj: Vlastní zpracování

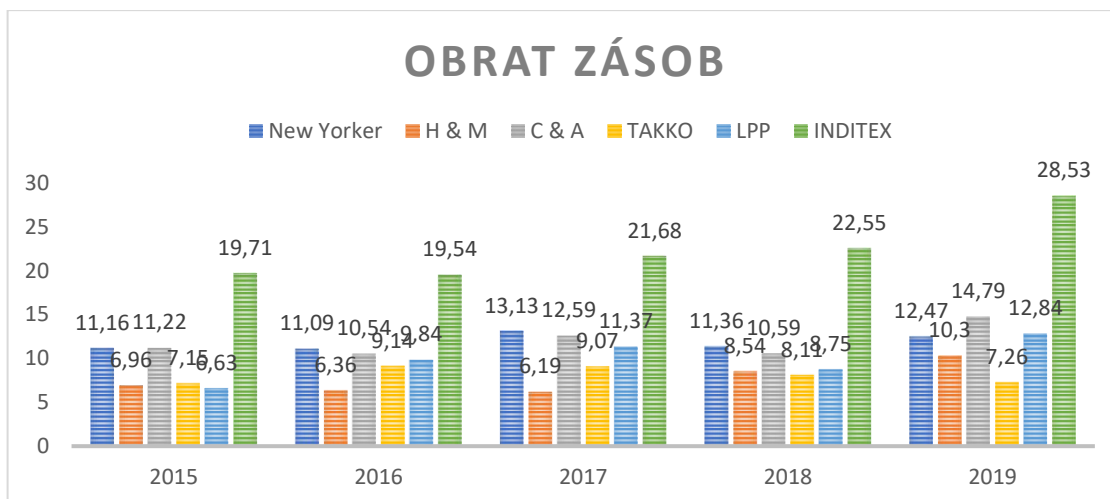
Rentabilita vlastního kapitálu je opět určena z čistého zisku po zdanění. Z dlouhodobého hlediska nemají společnosti problém s výnosností. Nejlépe je ne tam jednoznačně společnost New Yorker, a stejně tak společnost Takko. Nejhorší má rentabilní vlastní kapitál skupina LPP.



Graf 15: Rentabilita ROE. Zdroj: Vlastní zpracování

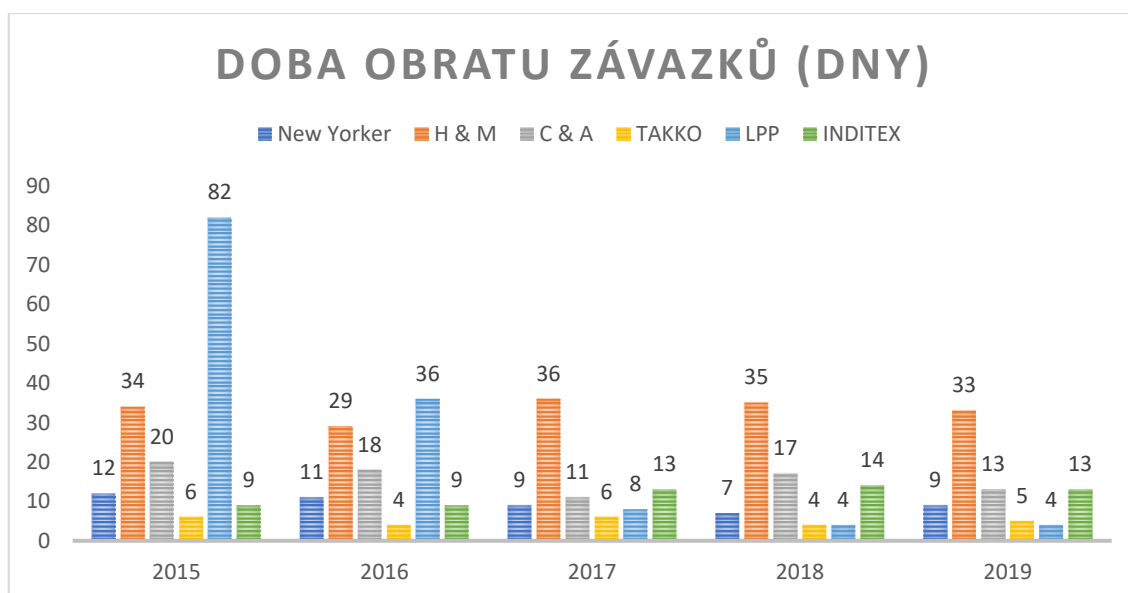
Ukazatele aktivity

Hodnoty ukazují, že kolikrát jsou zásoby v průběhu běžného období prodány a znovu naskladněny. Pokud je hodnota příliš nízká, má společnost zbytečné nelikvidní zásoby, které vyžadují nadbytečné financování. Toto není případ vybraných společností. Zásoby nepřiměřeně neváží kapitál, a v jejich přebytnosti není problém. Nejvíce obrátů dochází u společnosti C&A, která průměrně prodá své zásoby a znovu naskladní 11,9krát. (cca 30 dní) Téměř totožný průměr obrátu zásob má New Yorker – 11,8 (cca 30 dní). Nejméně otočí zásoby H&M (7,67) (cca 47 dní) a nejvíce naopak Inditex s průměrnou hodnotou 22,4krát, což odpovídá cirkla dobu dvou týdnů jednoho obrátu.



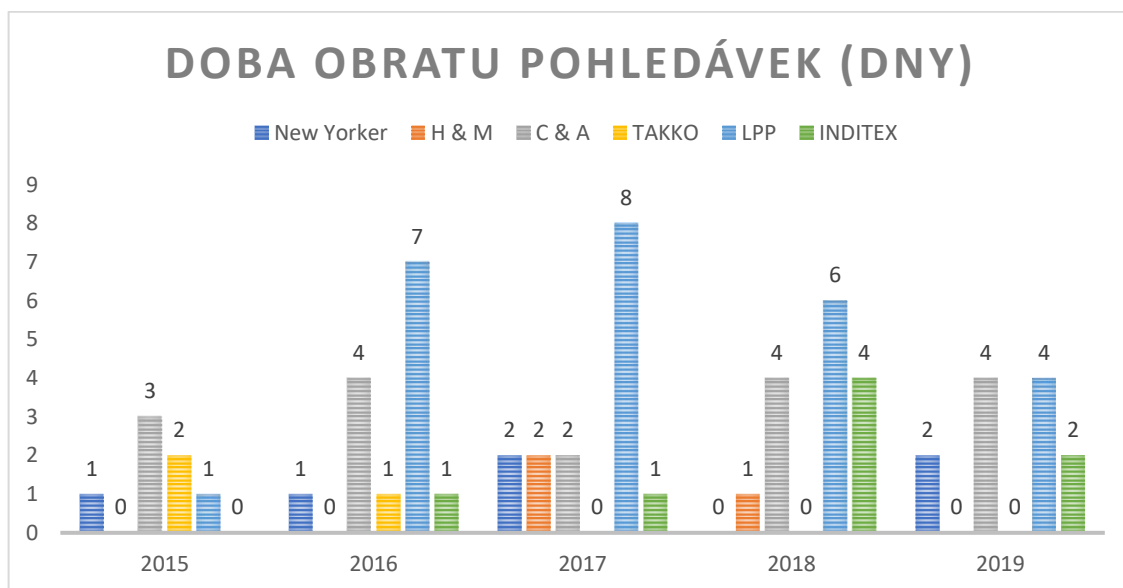
Graf 16: Obrat zásob. Zdroj: Vlastní zpracování

Dalším sledovaným ukazatelem je „Doba obratu závazků“. Společnosti H&M trvá průměrně 33,4 dní, než uhradí své závazky. Je také nejméně likvidní, co se týče obratovosti zásob, průměrně totiž nakoupí a prodá své zásoby jednou za 47 dní. C&A uhradí své závazky průměrně za 15,8 dní a New Yorker pouze za 9,6 dní. Jedná se zde především o nákup zboží k dalšímu prodeji. Důležitý je časový soulad mezi vznikem pohledávky, jejího inkasa, a vzniku závazku do doby jeho úhrady. Pohledávky jsou u společnosti hrazeny okamžitě, či do několika dní, jak ukazuje graf doby obratu pohledávek.



Graf 17: Doba obratu závazků. Zdroj: Vlastní zpracování

Doba obratu pohledávek by se měla v tomto případě pohybovat na nižších hodnotách, jelikož toto odvětví je založeno na okamžitém prodeji zboží konečnému zákazníkovi. Doba obratu pohledávek je zde v hodnotách od 0 do 4.



Graf 18: Doba obratu pohledávek. Zdroj: Vlastní zpracování

4.3 Další srovnání

V rámci kapitoly dalšího srovnání jde především o porovnání konkurenčních společností s vybranou společností z dalších pohledů a hledisek, které odpovídají otázce, jak subjekty řídí své podnikání. Informace tak doplňují tvrdá data z provedené finanční analýzy, a slouží k lepšímu pochopení situace.

4.3.1 Srovnání marketingového mixu

Pro utvoření celkového obrazu k finanční analýze, sloučí srovnání marketingových mixů jednotlivých společností. Tyto informace ukazují, jak jednotlivé společnosti fungují směrem k zákazníkovi a pomáhají odhalit další důležité rozdílnosti v podnikání, které mají vliv na celkový vývoj těchto společností. Informace jsou zkompleťovány pomocí tabulky srovnání, která je přiložena v přílohách tohoto dokumentu.

Produkt

Produkt u vybraných společností na první pohled nevykazuje přílišný rozdíl. Když se však podíváme „pod pokličku“, objeví se rozdíly, se kterými společnosti tvoří výsledný produkt v rámci svých firemních cílů a hodnot. Za poslední léta jsou častěji diskutovanými tématy globální změny a oteplování, s tímto jdou v ruku v ruce témata jako jsou recyklace, obnovitelné zdroje a udržitelnost, viz kapitola 3.2.1 Analýza SLEPTE. Poslední trend, který vládne celosvětovému trhu je trend tzv. rychlé módy, který však postupně inklinuje na přeměnu na obnovitelnou módu, růst kvality, ruční práci apod. Při srovnání produktů společností tak vyvstaly určité rozdílnosti, z hlediska tvoření podnikání. Důležitým faktorem je zde udržitelnost, na základě které, byly produkty společností zkoumány. Skupina New Yorker se dle zjištěných informací příliš nezaměřuje na téma udržitelnosti. Na svých webových stránkách nemá rubriku na téma udržitelnosti, a v obchodech nenalezneme množství obnovitelných oděvů.

Společnost H&M se v tématu udržitelnosti velmi orientuje a rozvíjí. Důkazem jsou rubriky na webových stránkách společnosti, které poukazují na skutečnost, že jednou ze základních hodnot společnosti, je udržitelnost a zaměření na celosvětovou změnu v oblasti módního průmyslu. Snaží se tak ovlivnit spotřebitele v rozhodování v rámci udržitelného rozvoje. Společnost se dále zaměřuje na znovuzpracování a recyklaci oděvů. Cílem je pro výrobu používat recyklovatelné a udržitelné materiály pouze, a to do roku

2030. Inovace je tak klíčem k dosažení plné obnovitelnosti. Závazkem společnosti je ujištění, že zdrojové materiály použité v produktech jsou získávány udržitelnou cestou, spolu se sociálními a enviromentálními dopady, které jsou také brány v potaz. Nejčastějšími používanými materiály je bavlna, recyklovaný polyester (je více udržitelnou variantou), použitou například z PET láhví, recyklovaný polyamid (získaný například ze starých koberců a rybářských sítí), Lyocell, recyklovaná vlna, organický len, organické hedvábí a další recyklovatelné materiály. (37)

Společnost C&A se v tématu udržitelnosti také drží velmi dobře. Důkazem je opět rozsáhlá rubrika na webových stránkách, která poukazuje na vizi společnosti: „Udělat udržitelnou módu běžnou“. Společnost stojí za kolekcí s hashtagem #WearTheChange, s důvěrou v „cirkulární módu“, která znamená opětovné používání bezpečných materiálů, chrání ekosystém a poskytuje lidem důstojnou práci. C&A je prvním prodejcem módního oblečení na světě, které vyrábí a prodává certifikované oblečení zlaté úrovně – „Cradle-to-Cradle“, které je vyrobené ze 100% organické bavlny certifikované na základě Global Organic Textile Standard (GOTS), vyrobeno z bezpečných a biologicky odbouratelných materiálů a chemikálií, a je vyrobeno společensky a přírodně zodpovědným způsobem. Používanými materiály jsou například přírodní vlákna – bavlna, prachové peří, len, polyester, viskóza atd. V roce 2017 byla společnost jmenována skupinou Textile Exchange popáté celosvětově největším kupujícím certifikované organické bavlny. Cílem skupiny je, aby v roce 2020 bylo 100 % používané bavlny udržitelnější a 67 % z veškerých surovin pocházelo z udržitelných zdrojů. (36)

Takko Fashion klade velký důraz nejen na zákazníky, ale také na zaměstnance, a především výrobce jejího oblečení a na životní prostředí. Důležitým aspektem produktu je velký důraz na trvalou udržitelnost a kvalitu. Dle společnosti Takko: „Móda má přinášet radost a musí každý den něco vydržet.“ (42), a tak je kvalita v této společnosti na prvním místě. Dle hodnot společnosti je však důležitým aspektem, aby bylo zboží finančně dostupné. Takko vlastní pečeť kvality – „Quality by Takko Fashion“, která ručí za zvláště příjemnou kvalitu zboží.



Obrázek 17: Logo "Quality by takko Fashion. Zdroj: (42)

Mezi další hodnoty týkající se produktu patří vědomí vybraných materiálů, které mají být přednostně přírodního původu – především bavlna. Systematická kontrola škodlivých látek pomocí testů, poukazuje na lpění etického přístupu. Takko zavazuje všechny její partnery a dodavatele k tomu, by při výrobě zboží dodržovali zákonné požadavky bezpečnostních a pracovních podmínek. (42)

Takko Fashion je členem Fair Wear Foundation¹, kde se jako součást zasazuje o zlepšení pracovních podmínek v textilních továrnách, které pro ni vyrábí a pravidelně jejich činnost nechává kontrolovat, tak aby bylo jasné, že se s jejich zaměstnanci jedná čestně. V ročním Sourcing reportu mimo jiné, společnost veřejně představuje, jaké zlepšení by v továrnách mohli dosáhnout a taktéž cíle do budoucna. Takko je dále členem Better Cotton Initiative², kde se zasazuje o trvale udržitelné pěstování bavlny. Její oblečení je tak vyráběno ekologickou cestou. Oděvy společnosti jsou vyráběny stoprocentně bez zvířecí kožešiny, což dokazuje členství v programu Fur Free Retailer³. (42)

LPP za Českou republiku se snaží plnit potřeby svých zákazníků a mísit klasické podoby s originálními inspiracemi z přehlídkových mol, i alternativními návrhy od influencerů. Společnost spravuje několik značek, kterým navrhuje, vyrábí a prodává oblečení. Jsou to značky Reserved, House, Cropp, Mohito a Sinsay. Mezi hlavní hodnoty společnosti patří přesvědčení, že udržitelný rozvoj je v současné fázi civilizačního pokroku možný. Cílem strategie udržitelného rozvoje pro roky 2020-2025 je podstatné snížení negativního dopadu na životní prostředí. Mezi firemní činnosti patří priorita dohledu nad bezpečností výroby a dodržování lidských práv. Z tohoto důvodu

¹ Fair Wear Foundation je nezávislá nezisková organizace, která pracuje na zlepšování podmínek pro pracovníky v továrnách na oděvy. Viz: www.fairwear.org

² Better Cotton Initiative (BCI) se skládá z organizací zabývajících se lidskými právy stejně jako z podniků textilního odvětví. Ukazuje mimo jiné farmářům a jejich zaměstnancům, jakými technikami mohou šetřit vodou a jak mohou zredukovat na minimum prostředky na ochranu rostlin.

³ Fur Free Retailer je celosvětově působící iniciativa k deklarování podniků, které nepoužívají při výrobě zvířecí kožešiny,

jsou neustále prováděny audity, aby bylo možné vyhodnotit pracovní podmínky dodavatelů. Společnost, jako jediná z Polska, je součástí nadace Accord⁴ a dále má vlastní tým pracujících na pracovištích v Asii. (44)

Velkou péči věnuje LPP humanitárnímu zacházení se zvířaty. Z tohoto důvodu jsou současné kolekce vyráběny bez použití angorské vlny nebo přírodních kožesin. Od roku 2020, dle vydaného prohlášení, nebude používat mohérovou vlnu. V říjnu 2019 bylo přijato rozhodnutí, že kašmír používaný ve výrobcích musí být certifikovaná podle zásad pěti svobod péře o zvířata. V průběhu posledních dvou let bylo sníženo využívání plastů v obalech používaných e-shopech téměř o 250 tun. Mezi používané certifikované látky patří TencelTM, EcoVeroTM nebo recyklovaný polyester.

Dalším aspektem je program Eco Aware Production, pomocí kterého společnost zavádí normy pro dodavatele upravující hospodaření s vodou a získávání energie v závodech. Kolekce Eco Aware usiluje o využívání ekologických látek vyráběných a zpracovávaných takovým způsobem, který co nejméně zatěžuje životní prostředí. Každá čtvrtá položka oblečení ve výběru patří do kolekce Eco Aware. (44)

Společnost Inditex také klade velký důraz na udržitelnost. Důležitá je transparentnost, tak aby byla vytvořena atraktivní, etická a kvalitní móda. Důležité jsou také tři pilíře produkce – Flexibilita, Digitální integrace a udržitelnost. Základem je 8 značek: Zara, Pull&Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home a Uterqüe. Prioritou Inditexu je protekce environmentu a lidských práv, současně při sledovatelnosti a transparentnosti, což znamená, že dohledatelný může být každý aspekt podnikové aktivity. Mezi používané materiály patří především udržitelné materiály a vlákna jako je bavlna, viskóza a polyester. (45)

Cena

Cenová hladina prodáváného zboží u srovnávaných společností je velmi podobná. Důraz je zde kladen na dostupnost veškerého zboží. V prodejnách můžeme narazit také na časté sledové akce a výprodeje

⁴ Nadace Accord usiluje o zlepšení pracovních podmínek v Bangladéši.

Distribuce

K roku 2020 má New Yorker na českém trhu již poboček 59. Distribučním kanálem jsou tak jednotlivé filiálky jako prodejny, které jsou založené na zážitku ze samotného nákupu pomocí interaktivních a zábavných faktorů. Druhým distribučním kanálem jsou e-shopsy, které společnosti provozují. V dnešní době, kdy digitalizace nabrala velkého spádu, jsou e-shopsy a online prodej zásadovou věcí. Aktuální pandemie COVID-19 rozvoj transformace trhu výrazně nakopla a ovlivnila tak chování spotřebitelů. Za rok 2020, kdy celosvětová pandemie v České republice zapříčinila několik lockdownů, byly veškeré obchody zavřené a tento vývoj znamenal výrazně i maloobchodníky s oděvy. Tržby tak jasně musely poklesnout, vzhledem ke ztraceným prodejmům. Důležitým aspektem v této době je tak online prodej, který částečně nahradí ušlé zisky, ze zavřených poboček. Společnost New Yorker nemá k dispozici e-shop, ani pro Českou republiku, ani pro další země. Stránky skupiny jsou designově tvořené, zaujmou tak spotřebitele, funkčně však obsahují několik nedostatků – pro české uživatele nejsou kompletně v češtině, novinky lze dostávat až do e-mailu, který si uživatel registruje. Zkrátka není tak otevřená zákazníkům. Na webových stránkách si sice lze kolekce prohlédnout, i cenu, zakoupit je však nelze.

Společnost H&M má k dispozici propracovaný e-shop, webové stránky jsou v českém jazyce, novinky jsou k dispozici již po jednom kliknutí. Na web se dá registrovat, zákazník dostane 10 % slevu při registraci, další výhodou je poštovné zdarma pro členy, s částkou nad 800 Kč a pro členy Plus na všechny objednávky. Na e-shopu lze najít několik vychytávek, pomocí algoritmu, si spotřebitel může určit velikost dříve, než zakoupí produkt. U produktu lze nalézt hodnocení, přímo od zákazníků. Distribučním kanálem je 52 prodejen rozmístěných po celé České republice.

Společnost C&A má k dispozici také velmi propracovaný e-shop, který nabízí zákazníkům koupi zboží. Webové stránky jsou v českém jazyce, novinky a tiskové zprávy jsou také lehce k nahlédnutí. Na webu se lze opět zaregistrovat. Zákazník získá 15 % slevu při první registraci a při koupi zboží nad 39 EUR má poštovné zdarma. Jedinou mezerou je, že ceny za zboží jsou uvedené v Euru a ne CZK. C&A má v České republice 42 poboček, kde mohou zákazníci nakoupit oblečení.

Takko Fashion má v České republice 114 svých prodejen, které jsou postaveny na základě principu, ve které platí, že při seznámení rozhodují první sekundy k tomu, zda vznikne

sympatie nebo ne. Atmosféra v prodejnách je sympatická a lákavá, má být příjemným zážitkem. Nabídka by měla být aktuální, tak aby se zákazníci rádi vraceli. Velké množství stojanů a vzhled stěn zajišťuje bohatý výběr. Dále dokresluje design prodejny veselé barvy, poutavé plakát, osvětlení zaměřené na produkty a prostorné zkušební kabinky. Při vstupu do prodejny jsou prezentovány zajímavé jednotlivé kusy a kompletní návrhy outfitů. (42)

Dalším distribučním kanálem společnosti jsou webové stránky, které fungují formou online magazínu, kde si zákazník může prohlédnout zboží, ale nemůže si ho zakoupit. Může si však zkontrolovat dostupnost na jednotlivých filiálkách.

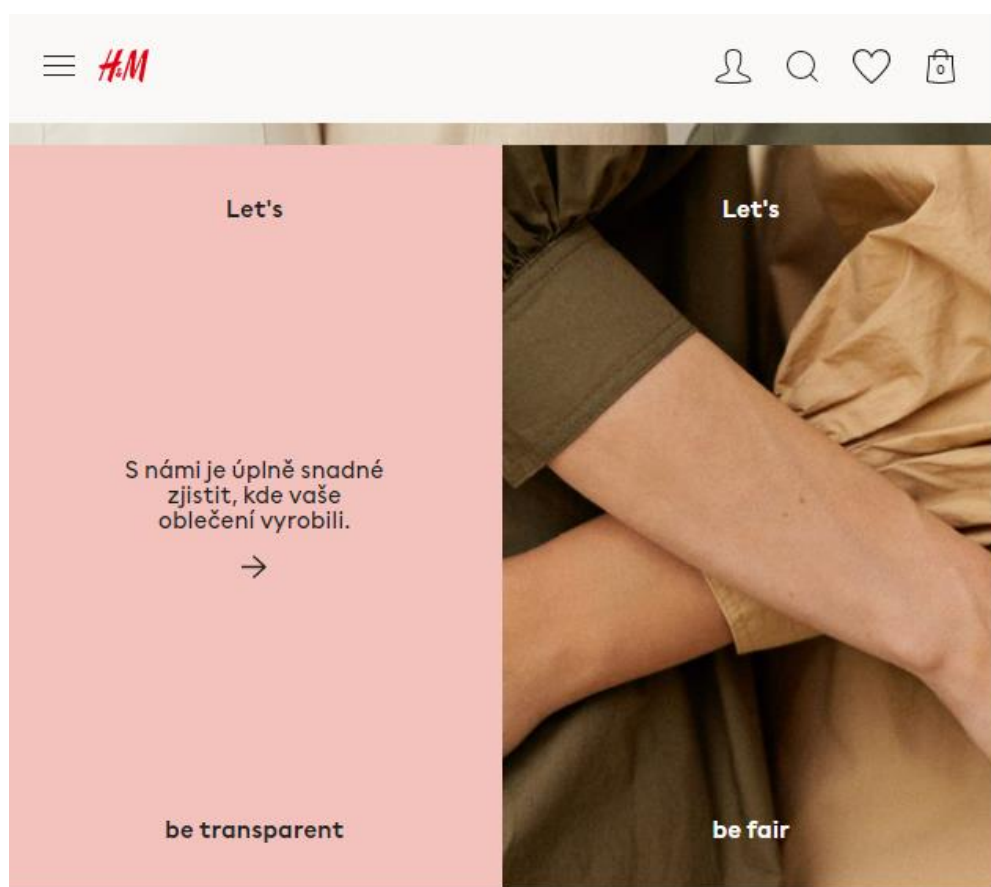
LPP Czech republic má webové stránky na adrese značky Reserved. Zákazník si zde může založit účet a přidat se do Reserved klubu, využívat výhody a nakupovat zboží. Mezi výhody patří aktuální informace o módních trendech, sbírání bodů při každém nákupu v kamenných obchodech, narozeninové slevy a přání k svátku, speciální odměny za nasbírané body a další.

Inditex za Českou republiku má webové stránky na adrese své primární značky Zara. Zákazník si zde opět může založit účet. Společnost má propracovaný e-shop. Filiálky slouží jako viditelná demonstrace závazku udržitelnosti, který společnost má. Používané jsou tzv. eco-stores, ve kterých je používání minimálně 20 % méně energie a 40 % méně vody než v obyčejné filiálce. Polovina z využívaných prodejen je připojena k centrálnímu systému efektivnosti energie, který má Inditex.

Propagace

Vybrané společnosti mají nadaci, pořádají veřejné akce a další. U společnosti LPP je unikátní systém sběru obnošeného šatstva, který je zaveden v několika desítkách obchodů značky. Všechno vybrané šatstvo je věnováno střediskům pro osoby v nouzi. Společnost lze najít na sociálních sítích jako je Facebook, YouTube, Instagram a Pinterest. Inditex můžeme najít kromě vypsání také na Twitteru. Takko, C&A a New Yorker také propagují na vybraných sociálních sítích.

4.3.2 Transparentnost



Obrázek 18: Marketing skupiny H&M-Udržitelnost. Zdroj: Zmenšený výřez obrazovky z webové stránky: (36)

V dnešní době je transparentnost důležitá v rámci větší zaměření na ekologická témata spojená s módou. V rámci průhlednosti si tak spotřebitel může nalézt informace související s výrobky, které si chystá zakoupit anebo již zakoupil, což může ovlivnit další rozhodování o nákupu do budoucna. Měřítkem je „*Fashion Transparency Index (FTI)*“, který sestavuje žebříček 250 největších světových módních značek a maloobchodních řetězců, které zveřejňují informace o dodavatelském řetězci a přístupu k řadě sociálních a environmentálních otázek. Hodnocení provádí odborníci v oboru a je založeno na hodnocení v pěti kategoriích: 1. Politika a závazky, 2. Správa veřejných věcí, 3. Sledovatelnost dodavatelského řetězce, 4. Hodnocení a náprava dodavatele, 5. Témata: Podmínky, spotřeba, složení a klima. (39)

Získané data jsou z výzkumu za rok 2020. Společnost C&A získala 70 % a umístila se tak na druhém místě. Což znamená, že společnost přikládá všechny informace a publikuje detailní seznamy dodavatelů pro výrobce, zařízení, ve kterých zpracovává

a dodavatele surovin, jako je bavlna, vlna nebo viskóza. Do budoucna bude také řešit většinu problémů, jako je objem výroby a odpadu, pokrok ve strategiích pro snižování odpadu a používání původních plastů, pokrok v udržitelném využívání materiálů a podrobnější údaje o využívání uhlíku a vody. Společnost H&M se jako jediná umístila s hodnocením 71 % na nejvyšší úrovni a dostala se tak na první místo. Závazkem je tak detailnější informovanost ohledně zmíněných aspektů. Společnost New Yorker, se naopak umístila na nejnižších pozicích, pouze s 1 %, což dle výzkumu znamená, že nepřikládá žádné anebo téměř žádné informace ohledně zásad a postupů, které zahrnují řešené problémy. (35), (38)

Za skupinu Inditex se výzkumu účastnily značky Bershka, Massimo Dutti, Zara, Stradivarius a Pull&Bear. Všechny pět, kromě Zary, dosáhlo hodnocení 44 % a umístilo se v bodové kategorii 31–40 %. Tato kategorie zastihuje společnosti, které přikládají informace o jejich dodavateli první úrovně a dále detailní informace o jejich procedurách, politice, sociálních a environmentálních cílech, hodnocení dodavatele a sanační procesy. Společnosti také přikládají informace zabývající se veřejně diskutovanými problémy, jako je rozdíl v odměňování mužů a žen, používání udržitelných materiálů, textilní odpad a jeho karbonová emise na úrovni společnosti. (38)

Za skupinu LPP se účastnila značka Reserved, s hodnocením 19 %. Dále také společnost Takko, která se zařadila do stejné bodové kategorie, se svými 12 %. Kategorie 11–20 % zařazuje společnosti, které zveřejňují mnoho pravidel pro své zaměstnance i dodavatele, některé informace ohledně hodnocení dodavatelů a sankčních procesů. Tyto společnosti spíše nezveřejňují seznam svých dodavatelů a nesdílí příliš mnoho informací na téma veřejně diskutovaných problémů, jako jsou nucené práce, rovnost pohlaví, svoboda sdružování, odpad, cirkularita, nadprodukce, použití více udržitelných materiálů, mikroplasty, odlesňování, klimatická změna a spotřeba vody. (38)

4.3.3 Celosvětová pandemie COVID-19 a rok 2020

Dalším důležitým milníkem, který se dotýká celosvětového trhu a tím pádem i oděvního trhu, má velký dopad na finanční a podnikatelský vývoj společností. Pandemie viru otřásla celosvětovým trhem. V roce 2020 tak došlo dvakrát k uzavření veškerých prodejen New Yorkeru, H&M a C&A na českém trhu. Dle poslední výroční zprávy New

Yorkeru za rok 2019, společnost očekávala snížení tržeb a zisku v roce 2020, což může mít možný dopad na střednědobý a dlouhodobý horizont podniku.

Společnost H&M také očekávala významný dopad na finanční výsledky a provoz. Za účelem omezení negativních dopadů uzavření prodejen přijala správní rada společnosti řadu opatření ke snížení fixních nákladů, včetně snížení nájemného, prodloužení platebních lhůt a dočasného snížení mzdových nákladů. Společnost se dále zaměřila na online distribuční kanál a prodeje tímto směrem, a plánem do roku 2021 je restrukturalizace obchodů. Celosvětově má skupina uzavřít 250 obchodů a 100 nových otevřít, na rostoucí trzích. Není však zatím jasné, zda se změny budou týkat i České republiky. (40), (41)

Společnost C&A, dle výroční zprávy 2019, také oznámila uzavření všech prodejen. Některé náklady, jako jsou mzdy a nájemné měly být v hrazené i za období uzavřených poboček, tedy nulových příjmů, jako částečně kompenzovány dotacemi ze strany státu. V dalších letech je cílem přilákat zpět stávající zákazníci, v dalších letech získat nové zákazníci, zvýšit obrát u srovnatelných poboček a návrat k předkrizové výši hospodářského výsledku.

Management společnosti Takko taktéž v rámci vládních opatření uzavřel v roce 2020 veškeré své provozovny. Společnost využila vládní podpory. V rámci prvního uzavření obchodů získala dotaci 10 milionů korun českých, v rámci programu Covid nájemné, a 15 milionů Kč v rámci programu na podporu zaměstnanosti – Antivirus A. Výhradní dodavatel společnosti je skupina Takko, která se díky globálnímu šíření koronaviru nachází v nejistotě ohledně dalšího vývoje situace. Vedení společnosti však sestavilo finanční výkazy za předpokladu nepřetržitého trvání podniku. Skupina přijala opatření, která přispěla ke schopnosti v současné době plnit své finanční závazky. V případě dalšího uzavření maloobchodu závisí existence skupiny na rozsahu uzavření a rychlém oživení obchodu po jeho ukončení. Velká nejistota v dalším zablokování maloobchodu by mohla vyvolat vážené pochybnosti o schopnosti společnosti pokračovat v obchodní činnosti. (21)

LPP, díky uzavření všech maloobchodních jednotek přišla o možnost prodeje a podstatnou část tržeb. Prodej zboží v maloobchodních jednotkách představuje 85-90 % celkových tržeb za zboží. Zbýlých 10-15 % tržeb představuje prodej pomocí internetového obchodu. Jako reakci na výše uvedenou situaci, zavedla společnost

opatření, která mají za cíl snížení nákladů a podporu prodeje internetového obchodu. U nákladů se jedná o minimalizaci běžných provozních nákladů a značné omezení investičních nákladů (dočasné pozastavení projektů na většinu plánovaných obchodů). Mezi další opatření patří podání žádosti o navýšení úvěrového rámce pro kreditní linku, podání žádost o dotaci z programu Antivirus a vyjednávání s pronajímateli z obchodních center ohledně slev na nájemném, provozních a marketingových poplatcích. Při následující hospodářský rok tak společnost očekává zhoršení výsledků. (21)

Společnost Inditex zareagovala na pandemii analýzou několika opatření přijatých s cílem zmírnit dopady prostřednictvím iniciativ zaměřených na řízení nákladů. Inditex má dostatečnou likviditu a je schopna v případě potřeby získat finanční prostředky prostřednictvím mechanismů zavedených skupinou, do níž společnost patří. (21)

4.4 Celkové zhodnocení

Zhodnocení získaných dat a informací analýzy benchmarking sledovaných společností, je zhodnoceno na základě principů analýzy SWOT.

Tabulka 2: Tabulka SWOT. Zdroj: Vlastní zpracování

Silné stránky	Váha	Hodnocení	Součin
Postavení na trhu	0,4	3	1,2
Ceny	0,3	4	1,2
Finanční síla	0,3	5	1,5
<u>Součet</u>			3,9
Slabé stránky	Váha	Hodnocení	Součin
Transparentnost	0,3	-5	-1,5
Kvalita	0,2	-1	-0,2
Online marketing	0,5	-5	-2,5
<u>Součet</u>			-4,2
Příležitosti	Váha	Hodnocení	Součin
Trendy	0,25	3	0,75
Digitalizace	0,75	5	3,75
<u>Součet</u>			4,5
Hrozby	Váha	Hodnocení	Součin
Konkurence	0,5	-1	-0,5
Vývoj ekonomiky	0,5	-1	-0,5
<u>Součet</u>			-1
Interní	-0,3		
Externí	3,5		
Součet	3,2		

Mezi atributy silných stránek společnosti patří jednoznačně finanční síla. Tržby za sledované období mají rostoucí tendenci, a výsledek hospodaření je dokonce ve vyšších hodnotách, než u konkurenta H&M. Společnost expanduje, rozšiřuje počet poboček a zvyšuje objem svého lidského kapitálu. Svůj kapitál plně využívá. Celková rentabilita je na vysoké úrovni a profitová marže odpovídá výši zisků. New Yorker je schopen krátkodobě dostát svým závazkům, dlouhodobě nemá problém s likviditou. Od roku 2017 je pod 30 % z celkového majetku podniku financováno z cizích zdrojů, což vykazuje další aspekt finančního zdraví. Spolu s H&M, C&A, a dalšími několika velikány, je New Yorker předním hráčem oděvního maloobchodu, nejen v České republice. Aktuálním trendem je trend rychlé módy, kdy je prioritou spíše nízká cena a objem. New Yorker často udává slevové akce a časté jsou také výprodeje.

Mezi slabé stránky naopak patří nízká kvalita produktů. Toto hodnocení podkládám z vlastní zkušenosti, při porovnání s oděvy od konkurenta H&M a C&A. Oblečení je sice v New Yorkeru levnější, ale stejně tomu tak odpovídá kvalita. Transparentnost je dalším slabým interním bodem. V dnešní době je stále kladen větší důraz na transparentnost, fair-trade, ekologické problémy a udržitelné materiály. Společnost není takřka vůbec transparentní a otevřená vůči zákazníkům. Je téměř nemožné dohledat informace na toto téma. Slabou stránkou je nedostatečný marketing ze strany online distribučního kanálu. Za poslední roky docházelo k vzestupu digitalizace, což ovlivnilo i nákupní zvyky spotřebitelů. Podnik tak v tomto bodě těžce zaostává za svými konkurenty, kteří již e-shop provozují nějakou dobu. Zvláště v době „covidové“ platí, že pokud taková společnost nevlastní e-shop, její prodeje zákonitě klesnou. Pobočky jsou zavřené, a obchodníci si část tržeb a prodejů kompenzují přes online prodej.

Příležitostí v tomto smyslu může být rozvíjející se téma udržitelnosti. Stále více zákazníků klade své požadavky na ekologické materiály. Společnost se tak může rozvíjet tímto směrem, spolu s vývojem trendů a požadavků. Důležité je, aby zboží bylo pro cílové zákazníky vizuálně zajímavé, stále víc důležité je také i kvalita. Podnik by se tak mohl ukázat v lepším světle a započít stejnou pozitivní cestu jako konkurenti. Trh se rychle mění, požadavky zákazníků s ním. Digitalizace navazuje na slabé stránky podniku. Rozvíjející se digitalizace tak může být zároveň příležitostí, jak ještě více vykrouknout, upoutat na sebe pozornost, zlepšit své postavení na trhu a postupně i dohnat konkurenta.

Celosvětový ekonomický stav a stav domácí ekonomiky vůči koronavirové pandemii je jednou z hrozeb pro podnikatele. Spotřebitelé díky lockdownům a snížené možnosti nakupovat, drží své peněžní zásoby na účtech. Díky postupnému očkování se předpokládá zvýšení inflace na základě zvýšených nákupů po rozvolnění. Toto může postupně vést ke zvyšování cen, cen materiálu a ve finále také změně spotřebitelského chování a neochotě utrácet.

Výsledná hodnota analýzy je 3,2 což poukazuje na kladnou hodnotu podniku. Nejlépe je možné zlepšit slabé stránky a využít příležitosti trhu ke zlepšení.

5 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Na základě získaných informací z analytické části a zkoumání rozdílností výkonnosti vybraných subjektů pomocí metody benchmarking, byly pro společnost New Yorker CZ, s.r.o. vytvořeny následující návrhy a doporučení:

5.1 E-commerce

Pandemie koronaviru způsobila na trhu módního průmyslu enormní ztráty díky uzavírání obchodů. E-commerce neboli elektronický obchod, tak získává na síle a společnosti vytvářejí strategii pro dobu postpandemickou. Většina společností, během měsíců, kdy byly kamenné obchody uzavřeny, zaznamenala prudký nárůst online prodejů: Inditex konkrétně za první čtvrtletí roku 2020 o 50 % a H&M od března do května roku 2020 o 36 %. Podle společnosti AfterPay se nákupy módy na internetu zvýšily v době pandemie obecně o 33 %. Je již známo, že mezinárodní celek Inditex plánuje do rozvoje e-commerce investovat 2,7 mld. eur (cca 72 mld. českých korun). Miliarda by měla jít na upevnění online prodejního kanálu a další 1,7 mld. na vylepšení integrované prodejní platformy. Do roku 2022 je plánováno získat z online prodejů čtvrtinu příjmů. (46)

Velkou konkurenční výhodou internetových obchodů je snižování nákladů. Podle dat Českého statistického úřadu v roce 2019 nakoupilo přes internet 59 % obyvatel Česka a jejich podíl se stále zvyšuje. Koronavirová doba a s ní související restrikce výrazně posílily tuzemskou e-commerce. Podle průzkumu Shoptet, budou čtyři z deseti (38,1 %) Čechů e-shopy preferovat i po odeznění pandemie. Výsledky vyplývají z výsledků průzkumu, který byl realizován prostřednictvím aplikace Instant Research agentury Ipsos na vzorku 525 respondentů. V drtivé většině lidí (81 %) v nabídce internetových obchodů nic nechybí, pokud ano, je to nejčastěji možnosti si zboží vyzkoušet. Během uplynulého roku (2020) tak oblast e-commerce výrazně posílila. Jednoznačně více využívat kamenné prodejny plánuje necelá čtvrtina Čechů (24 %) (47)(48)

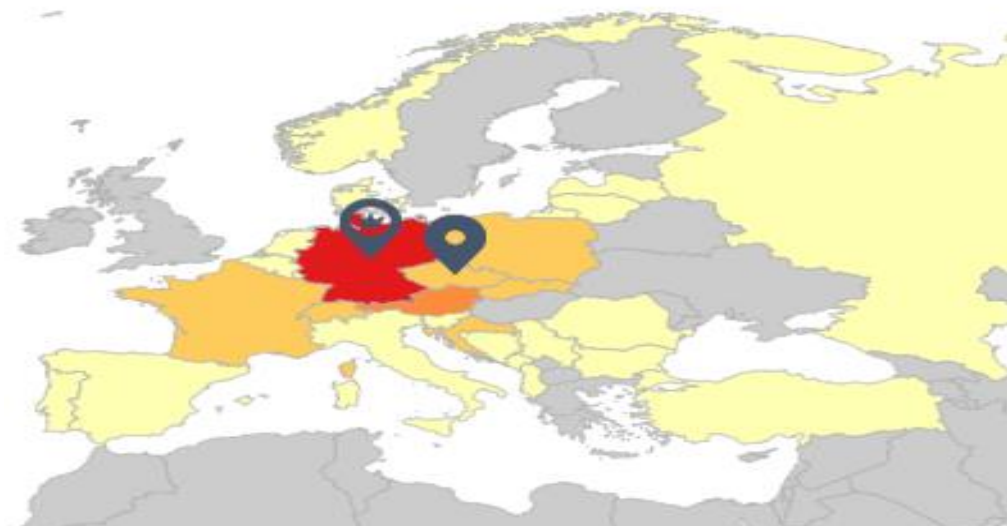
Důležitý postup pro společnost New Yorker CZ, s.r.o. by dle doporučení mělo být založení e-shopu na své webové stránce pro Českou republiku. V době, kdy jsou kamenné obchody uzavřeny, může být provozování e-shopu jednou z variant, která může částečně vykompenzovat ztráty. New Yorker patří do konsolidačního celku New Yorker Retail International GmbH, ten patří celku New Yorker SE, dále FGK

Vermögensverwaltungsgesellschaft. Pak Friedrich Georg Knapp, a management společností, se tedy nezaobírají pouze dceřinou společností New Yorker CZ,s.r.o. ale jejich portfolio dohromady tvoří 134 společností.

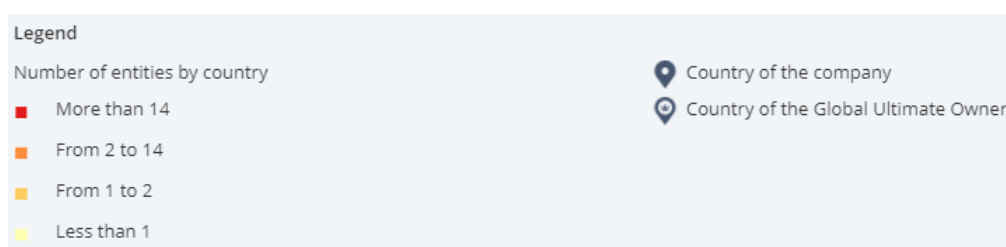
Tabulka 3: Organizační skupiny celku. Zdroj: Výřez obrazovky (20) vytvořený dne 10.5.2021

<u>Název objektu</u>	<u>Země</u>	<u>Typ</u>	<u>Vlastnictví</u>		<u>Zaměstnanci</u>
			Přímo (%)	Celkem (%)	
Mr Friedrich Georg Knapp	DE	Individuál	100.00	100.00	-
FGK Vermögensverwaltungsgesellschaft MbH	AT	Korporát	100.00	100.00	-
New Yorker SE	DE	Korporát	100.00	100.00	11,782
New Yorker Retail International GmbH	DE	Korporát	100.00	100.00	-
New Yorker CZ, s.r.o.	CZ	Korporát	-	-	589

Během koronavirové krize se řídí jednotlivé státy vládními opatřeními konkrétního území, pod které spadají. Potenciální ztráty tak nemusí být kalkulovány pouze za Českou republiku, a naopak, kompenzace ušlých zisků v České republice může plynout z poboček na jiném území, které mohly zůstat otevřené na základě rozdílných opatření. Příkladem je Švýcarská konfederace a Chorvatská republika. Tyto země měly díky jiným vládním opatřením veškeré obchody otevřené, když v České republice bylo vše zavřené. Na mapě je vyobrazeno geografické rozložení společností spadající pod skupinu New Yorker.



Obrázek 19: Geografická stopa celku. Zdroj: Výřez obrazovky z (20)



Obrázek 20: Legenda k geo. stopě. Zdroj: Výřez obrazovky z (20)

Je tedy otázkou, zda vedení bude do budoucna iniciovat vytvoření e-shopu na webových stránkách. New Yorker CZ, jako jediná společnost z porovnávaných společností nevlastní v této době e-shop. Vedení společnosti funguje na myšlence, která říká, že nezbytný je osobní kontakt zaměstnance a zákazníka. Pracovník má osobně poradit klientovi vhodný outfit, poradit zajímavé kombinace a tak dále. Tato informace, získaná od vedení českého New Yorkeru, je důvodem prozatímní absence e-shopu.

Marketing společnosti zaštituje společnost NEW YORKER Marketing & Media International GmbH. Dle zjištěných informací získaných od české technologické společnosti Cave corp, s.r.o., je možné vytvořit e-shop k webovým stránkám tohoto rozměru za odhadovou cenu 2 až 4 milióny korun českých. E-shop tohoto rozměru, musí být totiž velmi kvalitně udělaný – musí mít vysokou míru zabezpečení vůči hackerům, velmi kvalitní webhosting (místo, kde je web uložený fyzicky) a další aspekty. Správa se pak může pohybovat okolo 20 až 100 000 korun českých měsíčně.

New Yorker, jakožto prosperující společnost dle provedené finanční analýzy, by neměla mít problém s investicí takového rázu. Jelikož se dostává digitalizace všeho druhu do popředí stále více a více, je tvorba e-shopu nejvýznamnějším doporučením této práce.

5.2 Trendy

Trendy je důležité sledovat, ne však pouze ty módní pro tvorbu kolekcí. Aktuálním trendem, který se začíná v oděvním průmyslu prosazovat je trend slow-fashion, tedy udržitelný a odpovědný módní průmysl, který slibuje udržitelně vyrobené, funkční, trvanlivé a stylové oděvy, a zodpovědné zákazníky. Opakem pomalé módy jsou pak nekončící výprodeje kvůli rychle měnící se módním trendům. Do popředí se opět dostává obnovení lidského řemesla, lokální výroba a uvědomělá spotřeba ze strany zákazníků.

Dnešní spotřebitelé, především mileniálové jsou velmi ovlivněni záznamy a iniciativou společností na téma udržitelnosti. Je možné, že díky tzv. influencerům na sociálních sítích anebo díky pochopení toho, že klimatická změna je aktuální opravdovou hrozbou pro lidstvo. Spotřebitelé tak, více než kdy jindy, hledají informace ohledně původu a výroby jejich oblečení. (49)

Veškerá „slow-fashion“ móda tak začíná u módního designéra, u kterého začíná změna způsobu vytváření oblečení, při převzetí myšlenky dopadu na životní prostředí hned na začátku výroby. Produkce eco-materiálů je základní částí v řetězci udržitelné módy. Bavlna je primárním zdrojem, pro její pěstování se však velmi často používají pesticidy a chemikálie. U organické bavlny tomu je trochu jinak, je pěstována bez použití pesticidů a syntetických hnojiv. Výroba oděvů je často směřována do zemí s nízkými náklady na pracovní sílu. V těchto zemích je uvědomění o lidských právech a životním prostředí méně rozvinuté, a tak je důležité propagovat důležitost rovnoprávnosti pracovních podmínek a vlivu na životního prostředí, především když daná společnost pracuje s několika mnohými dodavateli po celém světě. Dalším milníkem je produkce uhlíkové emise, která je tvořená distribucí. Řešením zde může být navrhování efektivnějšího transportního systému. (49)

„Pokud by více oděvních společností následovalo ideu „slow fashion“, a více lidí začalo přemýšlet o jejich nákupních návycích, mohli bychom udělat velký krok k lepšímu světu“. (Gross Alina ze společnosti SAP pro Forbes, 2019)

Doporučením je zde více následovat trendy módního průmyslu, tak jak to dělají konkurenční, vybrané společnosti. Myšleno je to zde způsobem vytvoření přidaných kolekcí, které podporují téma udržitelnosti a ekologie, viz. následující kapitola. V dnešní době jde o podporu trendu pomalé módy, zařazení kvalitnějších, udržitelnějších materiálů, viz kapitola 5.5 Kvalita a v neposlední řadě, udržování určité míry transparentnosti, viz kapitola 5.4 Transparentnost.

5.3 Kolekce

Někteří obchodníci s oděvy v maloobchodu již zařadili módní kolekce zaměřující se na propagaci konceptu udržitelnosti. Společnost LPP má kolekci Eco Aware, se kterou usiluje o využívání ekologických látek vyráběných a zpracovávaných takovým způsobem, který co nejméně zatěžuje životní prostředí. Každá čtvrtá položka oblečení ve výběru patří do této kolekce. C&A má kolekci s hashtagem #WearTheChange, která prezentuje opětovné používání bezpečných materiálů, chrání ekosystém a poskytuje lidem důstojnou práci. Další kolekcí je oblečení zlaté úrovně „Cradle-to-Cradle“, které je vyrobené z certifikované 100 % organické bavlny, z bezpečných a biologicky odbouratelných materiálů a chemikálií, a také společensky a přírodně zodpovědným způsobem. Takto vlastní pečeť kvality – „Quality by Takko Fashion“, která ručí za zvláště příjemnou kvalitu zboží.

Některé společnosti již fungují tak, že zákazníci mohou vrátit staré oděvy a nazpět dostanou kupón na další nákup. Takový princip zavedla už i společnost LPP. Veškeré shromážděné oděvy a textilie jsou optimálně recyklovány. Díky procesu znovupoužití, jsou některé textilie a látky použity k výrobě komerčních produktů.

Doporučením v tomto případě je vytvoření doplňující, nové kolekce, která půjde s trendy udržitelnosti a bude zaměřená na ekologické oblečení stejně tak jako u konkurentů.

5.4 Transparentnost

V dnešní době jsou stále více diskutovanými tématy udržitelnost a ekologie, s těmito tématy úzce souvisí také téma transparentnosti. Skrz transparentnost si totiž zákazník může lehce dohledat veškeré informace ohledně zboží, které si kupuje, což může ovlivnit další rozhodování o nákupu. Pokud je společnost dostatečně transparentní vůči svým zákazníkům, jsou zjištělné například informace týkající se obchodní politiky, správy

veřejných věcí, sledovatelnost dodavatelského řetězce a témata jakou jsou spotřeba materiálů a složení zboží. Mezi důležité a sledované aspekty patří seznamy dodavatelů pro výrobce, informace o zařízení, ve kterých se zboží zpracovává a dále objemy výroby a odpadu, dosažené a plánované pokroky ve strategiích pro snižování odpadu a používání původních plastů.

Společnost New Yorker, na základě výzkumu Fashion Transparency Index a na základě vlastního posouzení, není téměř vůbec transparentní. Většina materiálů pochází dle vedení z Číny, a ostatních zemí s nízkými pracovními náklady. Pro obvyčejného zákazníka však není možné dohledat původ materiálů, což nepůsobí dobře. Zvláště v dnešní době, kdy jsou etické způsoby výrazně diskutovány. Ostatní vybraní konkurenti informace, byť menší, o těchto tématech dokládají.

Doporučením je zde být více transparentním, průhledným vůči spotřebiteli. Jde především o dokládání původu materiálů, výrobců a dalších důležitých aspektů. Tímto totiž společnost New Yorker zaostává za svými, vybranými, konkurenty.

5.5 Kvalita

Větší kvalita jde ruka v ruce s používáním lepších materiálů. Ty mají sice větší pořizovací cenu, ale oděvy z ní mají větší trvanlivost a můžou mít i vyšší prodejní cenu. Zkoumání rozboru používaných materiálů či přímé testování kvality oděvů, u společnosti New Yorker CZ a ostatních vybraných konkurentů, není předmět této diplomové práce. Kvalita je zde posuzována na základě vlastní zkušenosti při porovnání zboží společnosti a zboží konkurenčních podniků, kdy vykazuje srovnatelně nižší kvalitu. Podobná zkušenost mi byla potvrzena několika dalšími uživateli zboží, konkrétně z mého úzkého okruhu, které jsem na toto téma dotazovala.

Zboží je sice nejlevnější, ale odpovídá tomu i kvalita. Doporučením je zde pozměnit využívané materiály i za cenu zvýšení pořizovacích nákladů.

Příkladem používaných materiálů u konkurentů je ku příkladu organická bavlna, recyklovaný polyester, recyklovaný polyamid, Lyocell, recyklovaná vlna, organický len, organické hedvábí a další recyklovatelné materiály.

Na základě kapitoly 5.2, trend rychlé módy postupně inklinuje k trendu pomalé módy, jejíž jednou z principů je *kvalita zboží*. Kvalitnější zboží má taktéž delší životnost a může být stále vzhledově zajímavé.

Tabulka 4: Rozdílnosti mezi spotřebiteli pomalé a rychlé módy. Zdroj: Vlastní zpracování dle (50)

	Spotřebitel pomalé módy	Spotřebitel rychlé módy
Funkčnost	Všestrannost, Fit, Kvalita	Dostupnost, Kvantita
Styl	Klasický, Nadčasový	Originální, Trendy, Rozmanitý
Zákaznickovo očekávání	Fit, Kvalita, Dlouhá životnost, Všestrannost, Nízká údržba, Vyšší cena	Nízká kvalita, Krátká životnost, Nahraditelnost, Dostupnost

ZÁVĚR

Hlavním cílem práce bylo zhodnotit finanční a obchodní situaci společnosti New Yorker CZ, s.r.o., a porovnat ji s vybranými konkurenty. Cíl byl splněn a jednotlivé dílčí části taktéž. V teoretické části byly vysvětleny zásadní pojmy. Analýza výkonnosti společnosti byla provedena na základě několika vybraných metod. Informace a získaná data posloužily následně k porovnání, benchmarkingu, který odkryl nemalé rozdíly.

Dle provedené analýzy je společnost New Yorker CZ, s.r.o. finančně silnou a stabilní společností, která se dá považovat za jednoho z předních hráčů na trhu oděvního průmyslu. Má však dle srovnání s významnými konkurenty určité nedostatky, pro které byly vytvořeny návrhy a doporučení. Společnost nemá problém s finanční stabilitou, její finanční výkazy ji zobrazují jako dlouhodobě prosperující podnik, který nemá problém s likviditou, má zdravou míru zadluženosti a na trhu je pro spotřebitele oblíbený. Trendy se mění a je potřeba je následovat. Společnost New Yorker, v mezinárodním měřítku, se na módní trendy zaměřuje, je tak otázkou, zda se bude více zaměřovat také na celosvětové trendy v módním průmyslu. Zda zůstane netransparentní, dá se říct neekologická, nebo se připojí do víru celosvětových změn, které se týkají ekologie a etiky.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY:

1. WAGNER, Jaroslav. 2009. *Měření výkonnosti*. Grada. ISBN 978-80-247-2924-4
2. WAGNER, Jaroslav. 2011. *Měření výkonnosti – vývojové tendence 2. poloviny 20. století*. Politická ekonomie, vol 59, iss. 6, p. 775-793.
3. RUSSELL-WALLING, Edward. 2012. *Management – 50 myšlenek, které musíte znát*. Slovart. ISBN 978-80-7391-605-3
4. MARTINIČ, Pavel. 2008. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Grada. ISBN 978-80-247-2432-4
5. VODÁK, Josef a Alžběta, KUCHARČÍKOVÁ. 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. akt. Vydání. Grada. ISBN 987-80-247-3651-8
6. JANIŠOVÁ, Dana a Mirko, KŘIVÁNEK. 2013. *Velká kniha o řízení firmy – Praktické postupy pro úspěšný rozvoj organizace*. Grada. ISBN 978-80-247-4337-0
7. RŮČKOVÁ, Petra. 2019. *Finanční analýza. Metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. akt. Vydání. Grada. ISBN 978-80-271-2028-4
8. 70+ poměrových ukazatelů používaných ve FinAnalysis. *Atlantis PC, s.r.o.* 2000-2020. [online] [cit. 2021-01-15]. Dostupné z: <http://www.finanalysis.cz/pouzite-pomerove-ukazatele.html>
9. HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL, 2017. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-637-1.
10. Zbrusu nový Model EFQM je tady. *Česká společnost pro jakost, z.s.* 2009-2021[online] [cit. 2021-01-20]. Dostupné z: <https://www.csq.cz/model-efqm/>
11. KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra, PAVELKOVÁ, Daniel, REMEŠ a Karel ŠTEKER. 2017. *Finanční analýza. Komplexní průvodce s příklady*. 3. akt. Vydání. Grada. ISBN 978-80-271-0563-2.
12. Nenadál, J. a kol. *Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování*. Praha: Management press, 2011. ISBN 978-80-7261-224-6
13. Nenadál, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. Praha: Management press. 2004. ISBN 80-7261-110-0

14. Veřejná databáze. *Český statistický úřad. ČSÚ* [online]. [cit. 2021-02-10]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=home>
15. Makroekonomika. *Kurzy.cz. 2000-2021* [online]. [cit. 2021-02-10]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/>
16. OSVČ – Průměrná mzda – VZP ČR. *VZP ČR 2021* [online]. [cit. 2021-02-15]. Dostupné z: <https://www.vzp.cz/platci/informace/osvc/osvc-prumerna-mzda>
17. Euro to Czech Koruna Spot Exchange Rates. *Exchangerates.org.uk. 2006–2021.* [online] [cit. 2021-02-15]. Dostupné z: <https://www.exchangerates.org.uk/EUR-CZK-spot-exchange-rates-history-2020.html>
18. KOČMANOVÁ, Alena a Jiří, HŘEBÍČEK, 2013. *Měření podnikové výkonnosti*. Brno: Littera. ISBN 978-80-85763-77-5 KOČMANOVÁ, Alena a Jiří, HŘEBÍČEK, 2013. *Měření podnikové výkonnosti*. Brno: Littera. ISBN 978-80-85763-77-5
19. MarktLine Industry Profile: Apparel Retail in Czech Republic (2020). *Apparel Retail Industry Profile: Czech Republic*, pp. 1-38. [cit. 2021-02-20]. Available at: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=142127053&lang=c&site=ehost-live>
20. ORBIS, *Company information across the globe.* [online]. [cit. 2021-03-01]. Available at: <https://orbis4europe.bvdinfo.com/>
21. Veřejný rejstřík a Sbírka listin, *Ministerstvo spravedlnosti České republiky. 2012.* [online] [cit. 2021-03-01]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/>
22. Kurz euro, aktuální vývoj EUR – Citfin. *Expert na směnu cizí měny. Citfin* [online]. 2021[cit. 2021-03-01]. Dostupné z: <https://www.citfin.cz/kurz-euro/>
23. Legislativa pro podnikatele – portál POHODA. *Informace pro účetní a podnikatele – Portál POHODA.* [online] 2012. [cit. 2021-03-03] Dostupné z: [https://portal.pohoda.cz/pro-podnikatele/chci-zacit-podnikat/legislativa-pro-podnikatele-\(1\)/](https://portal.pohoda.cz/pro-podnikatele/chci-zacit-podnikat/legislativa-pro-podnikatele-(1)/)
24. Ministerstvo průmyslu a obchodu. *Ministerstvo průmyslu a obchodu.* [online] 2005. [cit. 2021-03-03] Dostupné z: <https://www.mpo.cz/>
25. Česká republika: Politická a ekonomická situace. *Eurydice.* [online] [cit. 2021-03-12] Dostupné z: https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/political-and-economic-situation-21_cs

26. HAVLÍČEK, Karel a kol., *Inovační strategie České republiky 2019-2030. Czech Republic, The Country For The Future*. 2019. [online]. [cit. 2021-03-14] Dostupné z: https://www.vlada.cz/assets/urad-vlady/poskytovani-informaci/poskytnute-informace-na-zadost/Priloha_1_Inovacni-strategie.pdf
27. POULOVÁ, Eliška. *Budoucí trendy textilního průmyslu*. 2021. Technologická agentura České republiky (TA ČR). [cit. 2021-03-25] [online] Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/budouci-trendy-textilniho-prumyslu/>
28. Textilní odpad – problém, který nevidíme. *E.ON Energy Globe*. 2021 [online] [cit. 2021-03-25] Dostupné z: <https://www.energyglobe.cz/temata-a-novinky/s-iniciativou-na-ovoce-vstrik-sadareni-a-puvodnim-odrudam>
29. MarketLine Industry Profile: Apparel Retail in Czech Republic. *Apparel Retail Industry Profile: Czech Republic* [online]. 2020, p1-38. [cit. 2021-03-25] Available at: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=142127053&lang=c&site=ehost-live>
30. MarketLine Industry Profile: Apparel Retail in Europe. *Apparel Retail Industry Profile: Europe* [online]. 2021, p1-45. [cit. 2021-04-01] Available at: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=149394130&lang=c&site=ehost-live>
31. NEW YORKER Company. *NEW YORKER Marketing* 2021. [cit. 2021-04-01] Available at: <https://www.newyorker.de/cz/company/>
32. H&M Neprodané oblečení. *iDNES.cz Zpravodajství* 2018. [cit. 2021-04-01] Dostupné z: https://www.idnes.cz/ekonomika/zahranicni/h-m-neprodane-obleceni.A180328_094612_eko-zahranicni_div
33. O C&A, Naše hodnoty. *C&A Moda*. [online] [cit. 2021-04-01] Dostupné z: <https://www.c-and-a.com/cz/cz/corporate/company/o-ca/nase-hodnoty/>
34. About H&M Group. *H&M Group* [online] [cit. 2021-04-01] Available at: <https://hmgroup.com/about-us/>
35. FASHION TRANSPARENCY INDEX 2020. *Fashion revolution* [online]. [cit. 2021-04-01] Available at: <https://www.fashionrevolution.org/about/transparency/>
36. Trvalá udržitelnost. *C&A Company* [online]. [cit. 2021-04-10] Available at: <https://www.c-and-a.com/cz/cz/corporate/company/trvala-udrzitelnost/>

37. Udržitelnost. *H&M CZ* [online]. [cit. 2021-04-10] Available at: https://www2.hm.com/cs_cz/hm-sustainability/lets-change.html
38. Fashion Transparency Index 2020 by Fashion Revolution – Issuu. *Join Issuu – the All-In-One Content Creation & Distribution Platform*. [online]. [cit. 2021-04-10] Available at: https://issuu.com/fashionrevolution/docs/fr_fashiontransparencyindex2020?fr=sNmI5NzYxMDk0OA
39. C&A je na 2. místě ve Fashion Transparency Index. *Tiskový servis – Novinky. C&A Company*. [online] [cit. 2021-04-12] Dostupné z: https://www.c-and-a.com/cz/cz/corporate/fileadmin/user_upload/Fashion_Transparency_Index.pdf
40. Markets and expansion – H&M Group. *Home – H&M Group*. [online] [cit. 2021-04-12] Available at: <https://hmgroup.com/about-us/markets-and-expansion/>
41. Konec H&M v Česku? Koronavirová krize zavírá další oblíbené řetězce s oblečením. *Kupi.cz - Akční letáky, akce a slevy z obchodů*. 2012 [online] [cit. 2021-04-15] Dostupné z: <https://www.kupi.cz/magazin/clanek/8696-konec-h-m-v-cesku-koronavirova-krize-zavira-dalsi-oblibene-retezce-s-oblecenim>
42. Company – TAKKO Corporate. *Takko – TAKKO Corporate* [online]. [cit. 2021-05-08] Available at: <https://www.takko.com/cs-cz/>
43. LPP Czech Republic, s.r.o. – O nás – Jobs.cz. *Jobs.cz – Inspirujeme k úspěchu – nabídka práce, volná pracovní míst, brigády i vzdělávání a rozvoj* [online]. 1996. [cit. 2021-05-08] Dostupné z: <https://www.jobs.cz/fp/lpp-czech-republic-s-r-o-741516/>
44. Company – Reserved. *RESERVED*. [online]. 2020. [cit. 2021-05-08] Available at: <https://www.reserved.com/>
45. Home – inditex.com. *Home – inditex.com* [online]. [cit. 2021-05-08] Available at: <https://www.inditex.com/>
46. E-commerce v módě posílí, majitel Zary investuje desítky miliard. *MediaGuru*. [online] 2021. [cit. 2021-05-10] Dostupné z: https://www.mediaguru.cz/clanky/2020/06/e-commerce-v-mode-posili-majitel-zary-investuje-desitky-miliard/?fbclid=IwAR3T82FvZZEI4EvpNz8h4gh98w-MMfdJdb2o0wI8ZS91dMewj_NRBdPfeH8

47. Nejenom e-shopy. Digitalizace se prosazuje i v kamenných prodejnách. *BusinessInfo.cz – Oficiální portál pro podnikání a export*. [online] 1997. [cit. 2021-05-10] Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/nejenom-e-shopy-digitalizace-se-prosazuje-i-v-kamennych-prodejnach/>
48. Covid dal zelenou e-shopům. Čtyři z deseti Čechů budou online nákupy preferovat dál. *BusinessInfo.cz – Oficiální portál pro podnikání a export*. [online] 1997. [cit. 2021-05-10] Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/covid-dal-zelenou-e-shopum-ctyri-z-deseti-cechu-budou-online-nakupy-preferovat-dal/>
49. How Slow Fashion Is Fast-Tracking Sustainability. *Forbes*. Forbes Media LCC [online] 2021. [cit. 2021-05-10] Available at: <https://www.forbes.com/sites/sap/2019/11/22/how-slow-fashion-is-fast-tracking-sustainability/>
50. SOJIN Jung, BYOUNGHO Jin. *From quantity to quality: understanding slow fashion consumers for sustainability and consumer education*. International Journal of Consumer Studies. 2016. 40(4), p. 410-421. [cit. 2021-05-12] Available at: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/ijcs.12276?casa_token=QIMHYTOdV3QAAAAA%3AmS5Gw5uGgt46trZND9j_GUTXpVq21UtWT7hn9Yja6d9RGGABPDQoCWMn0T6CLnlh3gJBO8ywIV79IZ24
51. SYNEK, Miloslav, Helena SEDLÁČKOVÁ a Hana VÁVROVÁ. *Jak psát diplomové a jiné písemné práce*. Vysoká škola ekonomická v Praze. Fakulta podnikohospodářská. S.18-22. 2002. ISBN 802-45-030-93
52. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. 2. rozšířené vydání. Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8
53. WONG Veronica, Philip KOTLER, John SAUNDERS a AMSTRONG Gary. *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2

SEZNAM GRAFŮ:

Graf 1: Míra nezaměstnanosti.....	37
Graf 2: Průměrná hrubá mzda, vývoj.....	37
Graf 3: Změna průměrné mzdy r/r v %.....	38
Graf 4: Vývoj HDP v mld. Kč.	39
Graf 5: Vývoj HDP r/r v %.	39
Graf 6: Směnný kurz EUR/CZK.....	40
Graf 7: Vývoj Evropského oděvního trhu.....	44
Graf 8: Tržby za sledované období.....	62
Graf 9: Výsledek hospodaření.	63
Graf 10: Srovnání běžné likvidity.....	65
Graf 11: Srovnání pohotové likvidity.	66
Graf 12: Celková zadluženost.....	67
Graf 13: Rentabilita tržeb.	67
Graf 14: Rentabilita ROA.....	68
Graf 15: Rentabilita ROE.	69
Graf 16: Obrat zásob.....	70
Graf 17: Doba obratu závazků.	70
Graf 18: Doba obratu pohledávek.....	71

SEZNAM TABULEK:

Tabulka 1: Počty zaměstnanců.	64
Tabulka 2: Tabulka SWOT.....	82
Tabulka 3: Organizační skupiny celku.	86
Tabulka 4: Rozdílnosti mezi spotřebiteli pomalé a rychlé módy.	91

SEZNAM OBRÁZKŮ:

Obrázek 1: Model EFQM,	18
Obrázek 2: Základní vztahy mezi jednotlivými perspektivami metodiky BSC.	20
Obrázek 3: Porterův model 5S.....	30
Obrázek 5: Analýza SWOT.	31
Obrázek 6: Logo společnosti NEW YORKER.....	34
Obrázek 7: Organizační struktura	36
Obrázek 8: Výřez z webových stránek New Yorker	50
Obrázek 9: H & M Logo.....	51
Obrázek 10: C&A Logo.....	53
Obrázek 11: Organizace konsolidačního celku C&A.....	54
Obrázek 12: Takko Fashion Logo.	55
Obrázek 13: Část organizační skupiny konsolidačního celku Takko.	56
Obrázek 14: Logo LPP.	57
Obrázek 15: Organizační skupina celku LPP.	58
Obrázek 16: Loga INDITEX.	59
Obrázek 17: Část organizační skupiny INDITEX	60
Obrázek 18: Logo "Quality by takko Fashion	74
Obrázek 19: Marketing skupiny H&M-Udržitelnost.....	78
Obrázek 20: Geografická stopa celku.	87
Obrázek 21: Legenda k geo. stopě.....	87

SEZNAM PŘÍLOH:

Příloha 1: Srovnání marketingového mixu.	I
---	---

PŘÍLOHY:

	New Yorker, s.r.o.	H & M Hennes & Mauritz CZ, s.r.o.	C & A Moda, s.r.o.	Takko Fashion, s.r.o.	LPP Czech Republic, s.r.o.	INDITEX Česká republika, s.r.o.
Produkt	Teenageři a mladí do 40 let. Zaměření na módní trendy a hity, originalitu. Udržitelnost NE	Všechny věkové kategorie. Obnovitelná móda, dostupnost, design. Udržitelnost ANO	Všechny věkové skupiny kategorie. Individuální, obnovitelná móda. Udržitelnost ANO	Všechny věkové kategorie, Plus size. Udržitelnost, kvalita, dostupnost. Udržitelnost ANO	Všechny věkové kategorie. Kvalita, nadčasová móda, zodpovědná a udržitelná móda. Udržitelnost ANO	Všechny věkové kategorie. Design, kvalita a etika. Udržitelnost ANO
Cena	Rychlá móda	Rychlá móda	Rychlá móda	Rychlá móda	Rychlá móda	Rychlá móda
Distribuce	57 filiálek E-shop NE Aplikace ANO	52 filiálek E-shop ANO Aplikace ANO	42 filiálek E-shop ANO Aplikace NE	114 filiálek E-shop ANO, DE Aplikace NE	- E-shop ANO Aplikace NE	- E-shop ANO Aplikace ANO
Propagace	Sociální síť, sponzoring, soutěže, dárcovství, online magazín	Sociální síť, nadace, online magazín a další...	Sociální síť, nadace, online magazín, letáky a další...	Sociální síť, letáky, online magazín a další...	Sociální síť, online magazín a další...	Sociální síť, dárcovství, podpora komunit, online magazín a další...

Příloha 1: Srovnání marketingového mixu. Zdroj: Vlastní zpracování