

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Vliv okolí podniku na konkrétní podnik

The influence of surroundings on a specific company

Kateřina Kučerová

Plzeň 2016

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Kateřina KUČEROVÁ**
Osobní číslo: **K13B0057P**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Vliv okolí podniku na konkrétní podnik**
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování:

1. Charakterizujte vybraný podnik.
2. Analyzujte okolí vybraného podniku.
3. Vyhodnoňte vliv okolí podniku.
4. Navrhněte možná opatření pro budoucí vývoj podniku.



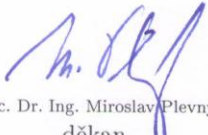
Rozsah grafických prací: **neuveden**
Rozsah kvalifikační práce: **40 - 60 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:


- DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, 2001, s. 256. ISBN 80-7179-603-4.
- DVOŘÁČEK, Jiří, SLUNČÍK, Petr. *Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C. H. Beck, 2012, s. 173. ISBN 978-80-7400-224-3.
- SRPOVÁ, Jitka, ŘEHOŘ, Václav A KOLEKTIV. *Základy podnikání*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010, s. 427. ISBN 978-80-247-3339-5.
- SYNEK, Miloslav A KOLEKTIV. *Manažerská ekonomika. 5., aktualizované a doplněné vydání*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2011, s. 471. ISBN 978-80-247-3494-1.
- SYNEK, Miloslav, KISLINGEROVÁ, Eva A KOLEKTIV. *Podniková ekonomika. 5., přepracované a doplněné vydání*. Praha: C. H. Beck, 2010, s. 498. ISBN 978-80-7400-336-3.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Lenka Šimonová**
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **23. října 2015**
Termín odevzdání bakalářské práce: **25. dubna 2016**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
vedoucí katedry

V Plzni dne 23. října 2015

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Vliv okolí podniku na konkrétní podnik“

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

Plzeň dne 14. března 2016

.....

podpis autora

Poděkování

Ráda bych tímto poděkovala vedoucí mé bakalářské práce Ing. Lence Šimonové za cenné rady a připomínky v průběhu zpracování této bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat vedení společnosti MOIRA CZ, a.s. za čas a ochotu poskytovat potřebné informace.

Obsah

Úvod.....	8
1 Charakteristika vybraného podniku	10
1.1 Definice základních pojmů	10
1.2 Představení společnosti	11
1.2.1 Historie.....	11
1.2.2 Základní údaje.....	13
1.2.3 Předmět podnikání	13
1.2.4 Vlákno TG 900	13
2 Okolí podniku	15
3 Externí analýza	17
3.1 Makroprostředí.....	17
3.1.1 Legislativa a politika.....	17
3.1.2 Ekonomika	18
3.1.3 Sociologie a kultura	19
3.1.4 Technologie	19
3.1.5 Demografie	20
3.1.6 Ekologie	20
3.2 Makroprostředí společnosti MOIRA CZ	21
3.2.1 Legislativa a politika.....	21
3.2.2 Ekonomika	22
3.2.3 Sociologie a kultura	25
3.2.4 Technologie	25
3.2.5 Demografie	26

3.2.6	Ekologie	28
3.3	Mezoprostředí	29
3.3.1	Odvětví.....	29
3.3.2	Zákazníci.....	30
3.3.3	Substituty	30
3.3.4	Dodavatelé	31
3.3.5	Konkurence	32
3.4	Mezoprostředí společnosti MOIRA CZ.....	33
3.4.1	Odvětví.....	33
3.4.2	Zákazníci.....	33
3.4.3	Substituty	35
3.4.4	Dodavatelé	35
3.4.5	Konkurence	36
3.4.6	Potenciální konkurence	39
4	Interní analýza.....	40
4.1	Mikroprostředí.....	40
4.1.1	Management.....	40
4.1.2	Marketing.....	40
4.1.3	Výroba	41
4.1.4	Výzkum a vývoj.....	41
4.1.5	Informační systém.....	42
4.1.6	Finance a účetnictví	42
4.2	Mikroprostředí společnosti MOIRA CZ	44
4.2.1	Management.....	44
4.2.2	Marketing.....	45

4.2.3	Výroba	47
4.2.4	Výzkum a vývoj.....	48
4.2.5	Informační systém.....	49
4.2.6	Finance a účetnictví	49
5	SWOT analýza.....	54
5.1	SWOT analýza společnosti MOIRA CZ.....	55
5.1.1	Vyhodnocení SWOT analýzy společnosti MOIRA CZ.....	58
6	Návrh opatření	60
6.1	Zaměstnanci v podnikových prodejnách.....	60
6.2	Reklama.....	62
6.3	Nový výrobek.....	65
6.4	Expanze na nové trhy	66
6.5	Zajištění dodavatelů	67
	Závěr	68
	Seznam tabulek	70
	Seznam obrázků.....	71
	Seznam použitých zkratk	72
	Seznam použité literatury	73
	Seznam příloh	82

Úvod

Tématem bakalářské práce je Vliv okolí podniku na konkrétní podnik. Pro praktickou část práce byla vybrána společnost MOIRA CZ, a. s., na které jsou zkoumány jednotlivé vlivy okolí.

Cílem bakalářské práce je charakteristika vybraného podniku a následná analýza sil, které na něj působí. Pomocí vybrané metody budou vyhodnoceny působící vlivy a následně budou navržena možná opatření pro budoucí vývoj daného podniku.

Při vypracování bakalářské práce bylo postupováno dle Metodiky k vypracování bakalářské a diplomové práce, od autorů doc. PaedDr. Ludvíka Egera, CSc. a Ing. Hany Kunešové. Teoretická část práce byla zpracovaná v největší míře z odborné literatury a dále z českých, ale také zahraničních internetových zdrojů. Informace, které byly použity v praktické části, byly čerpány z internetových stránek společnosti MOIRA CZ, a. s. a z poskytnutých rad a užitečných informací přímo od vedení společnosti.

První kapitola práce se zabývá základními definicemi, které souvisejí s podnikem a podnikáním. Následně je představen konkrétní podnik, jeho základní charakteristiky, historie vzniku a založení společnosti a také zmínka o unikátním patentovaném vláknu.

Ve druhé kapitole lze nalézt teoreticky charakterizované okolí podniku a následně jeho členění.

Třetí kapitola se zabývá externí analýzou a je rozčleněna na dvě části. Nejprve jsou teoreticky popsány jednotlivé prvky makroprostředí a následně aplikovány na konkrétní společnost. Druhá část se zabývá mezoprostředím, kde je struktura obdobná jako v první části. V této kapitole je blíže charakterizováno odvětví, ve kterém společnost působí a dále jsou rozebrány jednotlivé prvky mezoprostředí.

Interní analýza je provedena ve čtvrté kapitole. Její součástí je charakteristika mikroprostředí, do kterého se řadí marketing, management, informační systém podniku, výroba, výzkum a vývoj a také finanční analýza společnosti. Ukazatelé finanční analýzy jsou následně porovnávány s jedním z konkurentů v odvětví.

V další části bakalářské práce lze nalézt SWOT analýzu. Tato kapitola je rozčleněna na dvě podkapitoly, přičemž jedna se zabývá teoretickou částí a druhá podkapitola se

věnuje analýze společnosti Moira. Jsou vyjádřeny silné a slabé stránky podniku a také příležitosti a hrozby z vnějšího prostředí. Poté je navržena strategie, kterou by měla společnost do budoucna přijmout.

Poslední kapitolou této práce je návrh možných opatření pro budoucí vývoj společnosti Moira.

1 Charakteristika vybraného podniku

1.1 Definice základních pojmů

Nový občanský zákoník, který vešel v platnost 1. 1. 2014, slovo podnik již nedefinuje a místo něj začal používat pojem obchodní závod. Obchodní závod je dle nového občanského zákoníku definován jako „organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu“ (§ 502 NOZ). V podnikové ekonomice se přesto pojem podnik neustále využívá.

Podnik jako takový lze chápat jako jakýkoliv subjekt na trhu, jehož činností je nabízet své služby a zboží potenciálním zákazníkům a dokázat je svou nabídkou oslovit (Dvořáček, Slunčík, 2012). Jednotlivé podniky se rozlišují podle různých kategorií. Mezi základní patří třídění podniků podle sektorů a hospodářského odvětví, ve kterém působí, dále podle velikosti, typu výroby a nakonec podle právní formy podnikání (Taušl Procházková a kol., 2014).

Jednotlivé formy podnikání rozlišuje zákon o obchodních korporacích, který vešel v platnost spolu s novým občanským zákoníkem. Rozděluje obchodní korporace na obchodní společnosti a družstva. Obchodní společnosti se dále dělí na osobní společnosti, kam lze zařadit veřejnou obchodní společnost a komanditní společnost, kapitálové společnosti, kam spadá společnost s ručením omezeným a akciová společnost a dále do obchodních společností lze řadit evropské hospodářské zájmové sdružení a evropské společnosti. Proto, aby jakákoliv společnost nebo družstvo mohlo vzniknout, se musí nechat povinně zapsat do obchodního rejstříku (CzechTrade, 2014).

Každý podnik je řízen tak, aby docházelo k naplňování stanovených cílů podniku. Hlavním cílem každého podnikání je obvykle vytváření ekonomické přidané hodnoty. Podnik ale nemá vytyčen pouze hlavní cíl, má stanoveny také dílčí cíle, které je potřeba dále dělit a klasifikovat. Cíle se třídí podle hierarchie jejich významu, časového hlediska, velikosti neboli rozsahu cíle, obsahu a podle vztahu mezi jednotlivými cíli. Všechny cíle, které si podnik stanoví, následně uskutečňuje svou činností. Činnosti

každého podniku se liší a to na základě jeho charakteru, velikosti nebo odvětví, ve kterém působí (Synek, 2010).

Nový občanský zákoník také nově definoval osobu podnikatele jako toho, „kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele“ (§ 420 NOZ). Z definice je patrné, že se nesmí jednat pouze o příležitostnou činnost, která se již dále nebude opakovat. Podnikatel vystupuje pod vlastním jménem nebo obchodní firmou, pod kterou je zapsán v obchodním rejstříku. Jedná na vlastní odpovědnost a sám se svobodně rozhoduje o tom, kdy a na jakém místě bude činnost vykonávat a zajišťuje financování a chod svého podnikání. To vše dělá s hlavním cílem a tím je dosažení zisku (iPodnikatel, 2015).

Základním posláním každého podniku a podnikatele je uspokojovat potřeby a přání zákazníků (Synek, 2010).

1.2 Představení společnosti

1.2.1 Historie

Společnost MOIRA CZ (dále pouze Moira) byla založena v roce 1991 Mario Vlčkem. Mario Vlček se narodil v roce 1948 a již od dětství měl zájem o šití oblečení a to hlavně díky své matce, která na své děti neustále něco šila a vyráběla. S partou tří přátel se vydávali na různé horolezecké výpravy do Asie a Severní Ameriky. Jeho hlavním úkolem bylo zajišťovat skupině kvalitní a dobrou výstroj, která se sice vyráběla na našem území, ale na zdejším trhu se před rokem 1989 prakticky neobjevila a vše se prodávalo pouze v zahraničí. Kvalitní a funkční vybavení bylo pro jejich cesty naprosto nezbytné a tak pro sebe a své přátele začal šít zejména bundy a spacáky z peří. Sám na sobě poté všechny výrobky testoval a různě se je pokoušel zlepšovat a zdokonalovat. Navazoval kontakty přímo s vývojáři z různých výrobních závodů a odkupoval od nich kvalitní textilie. Tímto získal v průběhu let velmi cenné znalosti a zkušenosti ohledně výroby oděvů a doplňků a proto když přišla Sametová revoluce, se rozhodl, že začne v tomto oboru podnikat (Moira, 2015a).

V roce 1991 založil firmu s názvem Alea Lupuli se sídlem v Praze Modřanech. Hlavním cílem bylo vytvářet prádlo a oblečení pro výkonnostní sportovce (Moira, 2015b). Ze svých bohatých expedičních zkušeností věděl, že potřebuje vynalézt takovou textilií, která by dokázala odvádět pot a zároveň udržovala tělo v teple a suchu. S tím mu pomohl Výzkumný ústav chemických vláken Svit, se kterým začal spolupracovat, a společně v roce 1992 vyvinuli pětialočné vlákno z polymeru, které si nechal Mario Vlček patentovat pod názvem Moira TG 900 (Moira, 2015a). Prádlo, které bylo vyrobeno z tohoto vlákna, dokonale spolupracovalo s lidským tělem (Moira, 2015b).

Název Moira pan Vlček vybral podle jména šéfredaktorky horolezeckého časopisu v Kanadě, která se jmenovala Moira Irvin. Tento časopis vydal článek o jeho horolezecké výpravě do pohoří svatého Eliáše, kde se jako první pokusili o slez v těchto horách. Dále je tento název také přesmyčka křestního jména pana Mario Vlčka (Moira, 2015c).

Firma zatím neměla žádné výrobní prostory, proto si oblečení nechávala vyrábět v různých textilních provozech. Později si ale pronajala pletací stroje ve firmě Fezko ve Strakoniciích (Moira, 2015b). Název vlákna Moira se začal postupem času používat jako název pro samotné oblečení, a proto v roce 2001 vznikla firma MOIRA CZ, a.s., což je transformovaná část původní firmy Alea Lupuli. Tato firma ale nezanikla a dále se věnuje hlavně výzkumu a vývoji technologií výroby (Moira, 2015b). V roce 2002 zasáhly Českou republiku silné povodně, které zničily tehdejší sídlo společnosti v Praze Modřanech. Naštěstí výrobní stroje ve Strakoniciích zůstaly neponičeny, a proto se firma rozhodla pronajaté stroje odkoupit spolu s výrobním areálem (Moira, 2015b). Dalším krokem v rozvoji společnosti bylo vytvoření centrálního skladu hotových výrobků ve Strakoniciích a začátek budování výrobních prostor na stejném místě v roce 2003. Neustále probíhá výzkum nových pletenin a byly patentovány další druhy nových textilií a úpletů. Produkty Moira nejsou určeny pouze pro vrcholové extrémní sportovce, ale i pro zákazníky, kteří se zajímají o různorodou škálu sportovního využití.

V průběhu svého působení firma obdržela ocenění a umístění na prvních příčkách mezi sto obdivovanými firmami v oboru textilní výroby (Moira, 2015d). V roce 2013 získala zvláštní cenu za inovaci Deloitte v oblasti malých a středních firem (Moira, 2015f).

1.2.2 Základní údaje

Obchodní jméno: MOIRA CZ

Právní forma: akciová společnost

Sídlo: Praha 4, Antala Staška 114/20

Datum vzniku: 24. 9. 2001

Identifikační číslo: 26479761

Základní kapitál: 2 000 000 Kč

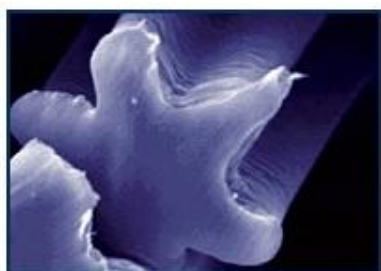
Statutárním orgánem společnosti je představenstvo a jediným členem je Mario Vlček, který je zároveň i jediným akcionářem společnosti. Dalším orgánem je dozorčí rada, v čele s předsedou Marcelou Vlčkovou a dále dvěma členy, Květou Bočkovou a Petrou Vybíralovou (Obchodní rejstřík, 2015).

1.2.3 Předmět podnikání

Hlavním předmětem podnikání společnosti je vývoj, výroba a vytváření designu funkčních textilních vláken, tkanin a ošacení do různých klimatických podmínek. Dále vyrábí drobné doplňky, jako jsou šály, čepice, rukavice a ponožky pro speciální účely (Moira, 2015g).

1.2.4 Vlákno TG 900

Obr. č. 1: Průřez vlákna TG 900



Zdroj: Moira, 2015i

Vlákno TG 900 bylo vytvořeno odborníky na Slovensku v textilním výzkumném ústavu SVIT, se kterým začal pan Vlček spolupracovat (E15, 2012). Tvar průřezu tohoto

vlákna je velmi unikátní a představuje pětilaločnou hvězdu. Díky tomu je objem vlákna až dvojnásobný a laloky vytvářejí žlábký, kterými se následně rychle a ve velkém objemu odvádí vlhkost. Vlákno je velmi pevné a má dlouhou životnost, to znamená, že výrobky z tohoto vlákna vydrží bez porušení i několik let. Struktury z mikrovlákna, které jsou následně vytvořeny, dokážou výborně udržovat teplotu a sít vlhkost. Následnou úpravou v parním kesonu, kde jsou struktury po dobu čtyř hodin a pod tlakem sedmi atmosfér, získá tato látka další důležitou vlastnost a tou je prodyšnost (Moirá, 2015i).

2 Okolí podniku

Žádný podnik není od okolního světa izolován a při své činnosti je více či méně ovlivňován prostředím, ve kterém působí (Světlík, 2005).

Síly, které ovlivňují podnik, působí buď uvnitř, nebo vně podniku. Každá z nich se dále rozlišuje podle toho, zda jsou, anebo nejsou ovlivnitelné daným podnikem. Jejich sílu není snadné předem předpovídat, a proto je důležité, aby si každý podnik jednotlivé vlivy rozčlenil a usnadnil si tak jejich rozpoznání a ovlivnitelnost (Světlík, 2005). V dnešní době, kdy je člověku otevřen celý svět kvůli globalizaci, tvoří blízké okolí podniku celá Evropská unie, ale i celý svět. Vstupem České republiky do Evropské unie jsme se stali součástí jednotného trhu, což znamená pro podniky na našem území daleko větší konkurenci, která přichází ze zahraničí, ale také větší příležitosti na jiných trzích (Synek, 2010).

Pro každý podnik je nezbytně nutné, aby (Fotr, Vacík, Souček aj., 2012, s. 38):

- „znal svou pozici v prostředí, v němž působí;
- reagoval efektivně na neustálé změny prostředí;
- uměl posoudit svůj potenciál dalšího rozvoje;
- uměl předvídat chování zákazníků a konkurentů.“

Existují různé možnosti dělení okolí podniku. Jednou z variant členění okolí je dle autorů Dvořáček, Slunčík. Ti rozdělují okolí podniku na vnější a vnitřní. Do vnitřního okolí se řadí cíle podniku, pracovní podmínky, zdroje nebo organizační struktura společnosti. Vnější okolí se dále rozděluje na mikrookolí a makrookolí (Dvořáček, Slunčík, 2012). Podobné členění používá také Marcela Dedouchová v knize Strategie podniku.

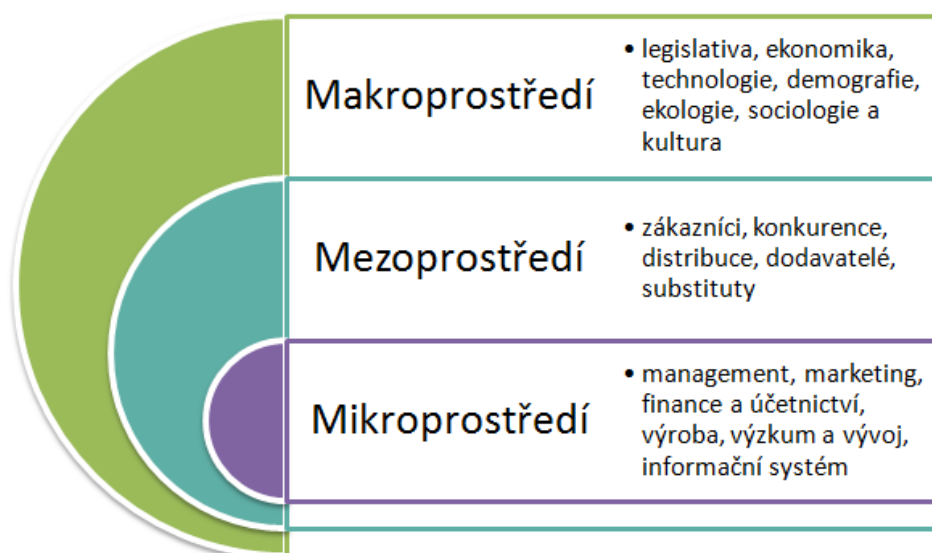
Eva Kislingerová v knize Oceňování podniku rozděluje okolí podniku pouze na mikroprostředí a makroprostředí. Do makroprostředí se řadí politické, ekonomické, technologické a sociální prostředí. Analýza mikroprostředí se skládá z rozsáhlé analýzy odvětví, ve kterém podnik působí a následné prognózy vývoje tohoto odvětví do budoucna (Kislingerová, 2001). Jana Boučková v knize Marketing používá stejné

členění, s tím rozdílem, že do mikroprostředí řadí charakteristiku konkrétního podniku, zákazníky, dodavatele, distribuční články a konkurenci (Boučková, 2003).

V této práci je při členění prostředí postupováno dle autorů Fotr, Vacík, Souček aj.

Prostředí, ve kterém se podnik pohybuje, lze rozčlenit na externí a interní. Externí prostředí zahrnuje makroprostředí, které představuje vnější svět obklopující daný podnik. Makroprostředí není prakticky podnikem ovlivnitelné a existuje zcela nezávisle na jeho vůli. Dále zahrnuje mezoprostředí, které může podnik z části ovlivnit a to zejména nástroji marketingu. Interní prostředí lze nazývat také mikroprostředím, na které může podnik svými aktivitami přímo působit (Fotr, Vacík, Souček aj., 2012).

Obr. č. 2: Podnikatelské prostředí



Zdroj: vlastní zpracování dle Fotr, Vacík, Souček aj., 2012.

3 Externí analýza

3.1 Makroprostředí

Makroprostředí se chápe jako vnější svět, který obklopuje celý podnik. Vliv těchto prvků na podnik je zpravidla velmi silný, naopak samotný podnik takovýto vliv nemá a nemůže na tyto síly výrazně působit a ovlivňovat je. (Taušl Procházková a kol., 2014). Do makroprostředí lze řadit prvky jako je technologie, ekologie, kultura, demografie, sociologie, ekonomie nebo legislativa (Fotr, Vacík, Souček aj., 2012).

3.1.1 Legislativa a politika

Legislativa představuje souhrn právních předpisů a nařízení, které určí, zda chování a činnosti podniku jsou přípustné, nebo naopak nejsou (Synek, 2010). Existuje mnoho zákonů, které podniky ovlivňují. Hlavním zákonem, který upravuje podnikatelskou činnost, je zákon o obchodních korporacích. Tento zákon stanovuje a upravuje podmínky podnikání jak pro fyzické, tak pro právnické osoby. Další zákony, kterými se musí podnikatelé řídit, jsou například zákon o účetnictví, zákon o daních z příjmu a zákon o živnostenském podnikání. V neposlední řadě ovlivňuje hospodářský život také nový občanský zákoník (Podnikatel, 2015). Důležitým faktorem v oblasti legislativy je vymahatelnost práva. Zde jde zejména o práci soudů, o velikost autority jejich rozhodnutí a jak rychle a s jakou intenzitou se tato rozhodnutí vykonávají. Tento fakt je pro podnikatele velmi důležitý, protože ve své práci musejí dodržovat řadu termínů, které nesmějí protahovat. Jedná se zejména o mzdy zaměstnanců, daně, vyrovnání s dodavateli nebo platby pojistného (Synek, 2010).

Také politická situace má výrazné důsledky pro oblast podnikání. Každá politická strana může prosazovat různé názory a politické linie, které kdysi poznamenaly i naši historii (Synek, 2010). Mezi politické faktory patří zejména „typ vlády a její stabilita, svoboda tisku, úroveň byrokracie a korupce, regulace a deregulace ekonomiky a trendy regulace a deregulace, pravděpodobné změny v politickém prostředí“ (Dvořáček, Slunčík, 2012, s. 10).

3.1.2 Ekonomika

Ekonomika hraje zásadní roli ve fungování podniku. Podnik získává z této oblasti kapitál a výrobní faktory a naopak zpět nabízí své vlastní výrobky nebo služby (Synek, 2010). Každá země má svou hospodářskou politiku, která je ovlivňována celkovou ekonomickou situací ve světě a také politikou jiných států. Mezinárodní ekonomická situace ovlivňuje více ty podniky, které spolupracují se zahraničím v podobě nákupů a prodejů zboží nebo služeb. To, jak se ekonomika daného státu formuje, záleží na řadě faktorů. Tyto faktory mohou vyplynout z historického vývoje, aktuálního ekonomického systému nebo politické situace (Světlík, 2005).

Podnik tedy nejvíce ovlivňuje celková hospodářská situace země a rychlost jejího vývoje. Mezi hlavní faktory patří: (Synek, 2010)

- dostupnost a ceny výrobních faktorů - Toto hledisko postupně ztrácí své dominantní postavení a to zejména kvůli rozvoji logistiky a neustále se zlepšujícím technologiím, které výrazně přispívají ke snížení pracnosti a zvyšují produktivitu práce. To dokládají státy, které nemají příliš velkou surovinovou základnu a přes to byly schopny na svém území rozvinout průmysl, který je materiálově náročný.
- daňová zátěž - Každý podnik musí ze své činnosti odvádět daně. Daňová politika státu musí být nastavena tak, aby daně, které jsou vybírány, naplnily dostatečně státní pokladnu, ale na druhé straně nesmějí být tak vysoké, aby podniky neztratily chuť a motivaci k podnikání.
- hospodářský růst, měnový a devizový vývoj - Důležitou roli v hospodářském růstu hraje míra inflace, která má vliv na ceny výrobních faktorů, koupěschopnost a poptávku zákazníků. Inflace se odráží na současné hodnotě peněz, což má také velký vliv na ekonomické rozhodování jednotlivých podniků. Díky hospodářskému růstu roste kupní síla obyvatelstva, což lze pozorovat na zvyšující se poptávce. Na měnový vývoj má vliv zejména ČNB, která změnami v měnových podmínkách dosahuje svého hlavního cíle a tím je cenová stabilita.

3.1.3 Sociologie a kultura

Každý podnik by měl brát v potaz následné dopady svého jednání na společnost. Ideálním stavem je, když je toto jednání prospěšné pro obě strany, jak pro podnik samotný, tak pro celou společnost. To se bohužel moc často nestává. Manažerům a vlastníkům podniků jde zejména o zisky a to se často dostává do rozporu se sociálními zájmy okolí. Aby k tomu docházelo co nejméně, tak se většina podnikatelských rozhodnutí staví na určitém kompromisu mezi ekonomickou racionalitou a sociální odpovědností samotného podniku (Synek, 2010). Úroveň společenské odpovědnosti firmy závisí na její velikosti, výzkumu a vývoji, podmínkách na trhu práce a na fázi životního cyklu odvětví, ve kterém firma působí. Existuje ideální úroveň společenské odpovědnosti firmy, kdy dochází k jejímu neutrálnímu a vyváženému vztahu s finanční výkonností podniku (Academy of management, 2015).

Kulturně historické okolí se formuje po mnoho staletí a je hlavním základem pro pozitivní vývoj v budoucnosti. Každá kultura je odlišná názory, zvyklostmi a hodnotami, které se dědí z generace na generaci a většinou jsou neměnné. Tyto faktory formují chování obyvatel. Kulturní úroveň obyvatelstva je jedna ze základních podmínek ekonomického rozvoje dané země. Souvisí s tím technický pokrok a následné využívání složitějších technologií (Synek, 2010).

3.1.4 Technologie

V současné době neustále dochází k výraznému technologickému rozvoji. Podniky díky tomu získávají například lepší výrobní technologii, zkvalitňuje se tím jejich výroba a umožňuje to zvyšovat jejich konkurenceschopnost. To může mít pozitivní vliv na lepší hospodářský výsledek podniku. Na druhou stranu může mít tento pokrok negativní dopady a to zejména na životní prostředí (Synek, 2010). Pomocí nových programů je možné získat lepší a efektivnější analýzu zákazníků nebo konkurentů a převratné změny v technologiích mohou vést ke vzniku nebo zániku úplně nových odvětví (Grosová, 2002).

3.1.5 Demografie

Demografie je věda, která se zabývá populací. Jde o zkoumání její velikosti, porodnosti a úmrtnosti, věkového složení, rasy nebo pohlaví. V době, kdy podnik dělá rozhodnutí o tom co nabízet nebo vyrábět, kolik a pro koho, musí si nejdříve zjistit množství a druh zákazníků, kteří budou mít zájem tento výrobek nebo službu koupit. Každá země má jinou strukturu obyvatelstva. Obecně platí, že vyspělé země, mezi které se řadí i Česká republika, se potýkají s tendencí stárnutí obyvatelstva, protože mladí lidé zakládají rodiny daleko později, než bylo zvykem, hlavně z důvodu vysoké zaměstnanosti žen. Tím pádem se rodí méně dětí. Dále k tomu přispívá i velmi vysoká úroveň lékařské péče. Naopak v málo vyspělých zemích, kterým se říká země třetího světa, je hospodářský vývoj na velmi nízkém stupni. V těchto zemích je velmi vysoká porodnost a naopak úmrtnost je v nižším věku z důvodu špatné úrovně lékařské péče (Světlík, 2005).

Dále se ukazuje, že obyvatelstvo se stává vzdělanější, roste počet vysokoškolsky vzdělaných osob, což také určitě vede ke změně ve struktuře poptávky. Všechny tyto faktory mají vliv na rozhodování firem, které se zaměří na určitý cílový trh, který je vždy rozdělen podle demografických faktorů (Světlík, 2005).

3.1.6 Ekologie

Ekologie je faktorem, na který podniky musejí brát čím dál tím větší ohledy. Nejde pouze o jejich dobrou vůli, ale tuto oblast upravují státní instituce, občanská sdružení a je vydáno mnoho směrnic hlavně z EU, které podniky musejí dodržovat. Pokud by tak nečinily, mohly by je postihnout určité sankce. Mezi hlavní priority patří ochrana ovzduší a vod, snižování hluchnosti nebo třídění a zacházení s nebezpečným odpadem (Synek, 2010).

3.2 Makroprostředí společnosti MOIRA CZ

3.2.1 Legislativa a politika

Od 1. ledna 2014 proběhla velká vlna změn v zákonech. Nejvýraznější změnou byl vznik nového občanského zákoníku, s nímž vešel v platnost zákon o obchodních korporacích, který upravuje obchodní společnosti a družstva.

Právní formou společnosti Moira je akciová společnost. Tento typ společnosti může nyní založit jedna fyzická nebo jedna právnická osoba s minimální výší základního kapitálu 2 000 000 Kč nebo 80 000 EUR. Základní kapitál je tvořen určitým počtem akcií. Akciová společnost nemůže být založena pomocí veřejné nabídky těchto akcií. Akciové společnosti jsou zdaněny daní z příjmu právnických osob (DPPO) a akcionáři mají následně nárok na podíl ze zisku, kterému se říká dividenda (CzechTrade, 2014).

Daně z příjmu jak fyzických, tak právnických osob jsou upraveny zákonem o daních z příjmu. Sazba DPPO se od roku 2010 nezměnila a ustálila se na 19 %. Tato sazba je nejnižší od roku 1999, kdy se výše sazby vyšplhala až na 35 % (Kislingerová, 2010). Následná vyplácená dividenda každému společníkovi podléhá srážkové dani, jejíž aktuální sazba je 15 %. Mluví se tudíž o tak zvaném dvojím zdanění (Portál pohoda, 2015a).

Aktuální sazby daně z přidané hodnoty jsou 21 % pro základní sazbu, která se vztahuje na výroby společnosti Moira, a 15 % pro sníženou sazbu DPH (Finance media, 2015). Nová vláda zrušila dříve schválený zákon, podle kterého se měly obě sazby od 1. 1. 2016 sjednotit na 17,5 %. Nyní ale sazby zůstávají ve stejné výši, jako tomu bylo doposud (Economia, 2015). Pokud by v budoucnu došlo ke změně sazby, mělo by to vliv na cenu produktů, která by se při vzrůstu sazby zvýšila, a mohlo by se očekávat snížení tržeb společnosti Moira. Pokud by sazba naopak klesla, společnost by mohla ceny produktů snížit, prodejnost produktů by stoupla a následně by mohla získat větší tržby.

K růstu ekonomiky také přispěla po delší době poměrně stabilní vláda. Dominantními poslaneckými stranami jsou v současné době strana ANO, ČSSD a KDU-ČSL. Vláda vede Českou republiku „na základě sociálně a ekologicky orientovaného tržního

hospodářství k prosperitě a bude usilovat o udržení sociální soudržnosti v zemi“ (Vláda, 2014). Prioritou vlády je zlepšení podmínek pro svobodné podnikání, zvyšování konkurenceschopnosti ekonomiky země, vymahatelnosti práva a tvorba pracovních míst. Aktivně se snaží zavést takové podmínky, aby bylo možné přijmout euro jako národní měnu. Naopak chce radikálně zamezit korupci a hospodářské kriminalitě (Vláda, 2014).

Od začátku roku 2016 došlo k řadě změn v zákoně o účetnictví. Jedná se zejména o změnu v kategorizaci účetních jednotek. Vznikly čtyři kategorie a to mikro, malé, střední a velké účetní jednotky. Další změnou je kategorizace konsolidačních skupin a nově lze v zákoně nalézt definici subjektů veřejného zájmu. Dále se zde objevila nová terminologie a formulační úpravy a opět je zavedeno jednoduché účetnictví (Portál pohoda, 2015b). Společnost Moira by se měla řadit do kategorie malých účetních jednotek. Pro společnost změna v zákoně neznamena žádnou změnu ve vedení účetnictví. Nadále bude vést podvojně účetnictví, rozvaha a výkaz zisku a ztráty budou vykazovány v plném rozsahu, dále bude sestavován přehled o peněžních tocích a výroční zpráva. Účetní závěrka bude i nadále ověřována auditorem.

3.2.2 Ekonomika

Na společnost Moira působí velké množství ekonomických jevů. Může to být například inflace, nezaměstnanost nebo kurzovní rozdíly. Dle České národní banky od roku 2014 pokračovala světová ekonomika v poměrně nevyrovnaném vývoji. Americká ekonomika a rozvíjející země zažily výrazné oživení, naopak eurozóna vykazuje růst spíše pozvolný. Pokud jde o Českou republiku, tak ta od roku 2014 zažívá hospodářský růst, který stále trvá. Může za to zejména růst HDP u obchodních partnerů v zahraničí a slabší koruna, která společně s nízkými úrokovými sazbami vedla k uvolnění měnových podmínek. Hospodářské oživení přispělo k vylepšení stavu na trhu práce, což pomohlo finanční situaci v sektoru domácností, a tím pádem se dají očekávat vyšší spotřební výdaje (Česká národní banka, 2015a).

Hrubý domácí produkt

V tabulce č. 1 lze vidět předpokládaný vývoj HDP České republiky do budoucna. V roce 2015 byla hodnota tohoto ukazatele ve výši 2,4 %. V následujících letech by měla být výše HDP stabilní a v roce 2018 bude na úrovni 2,5 % (Ministerstvo financí ČR, 2015).

Tab. č. 1: Vývoj HDP v ČR

rok	2015	2016	2017	2018
HDP v %	2,4	2,6	2,6	2,5

Zdroj: vlastní zpracování dle Ministerstva financí ČR, 2015

Důležité je také sledovat vývoj HDP u odběratelských zemí. Společnost Moira vyváží své výrobky nejvíce na Slovensko. Na Slovensku se dá očekávat růst a to ještě větší než u nás. V roce 2016 a 2017 je zde předpokládaná výše HDP 3,6 % a v roce 2018 by mohlo vzrůst na 3,8 % (ihned, 2015a). Tento růst HDP v České republice i na Slovensku by mohl pro podnik Moira znamenat nárůst tržeb.

Inflace

Cílem ČNB je dosáhnout v budoucnu míry inflace ve výši 2 %. V roce 2015 byla míra inflace na velmi nízké úrovni a činila 0,3 %. Důvodem toho bylo snížení cen pohonných hmot a zpomalení růstu cen potravin (Česká národní banka, 2015b). Od roku 2016 se míra inflace bude neustále zvyšovat a bude se přibližovat vytyčené hranici 2 % (Ministerstvo financí ČR, 2015). Nárůst průměrné míry inflace povede ke zvýšení cenové hladiny a lidé si budou moci za stejné peníze koupit méně, což by mohlo mít vliv na nižší prodejnost produktů Moira.

Tab. č. 2: Vývoj průměrné míry inflace v ČR

rok	2015	2016	2017	2018
Průměrná míra inflace v %	0,3	1,5	1,7	1,9

Zdroj: vlastní zpracování dle Ministerstva financí ČR, 2015

Měnový kurz

Dalším ukazatelem, který ovlivňuje ekonomiku, je kurz domácí měny vůči měnám ostatním. V roce 2013 uskutečnila ČNB intervenci na devizovém trhu a srazila kurz koruny oproti euru zhruba na 27 CZK/EUR. Tato skutečnost pomohla podnikům, které exportují do zahraničí tím, že měly posléze větší zisky. Naopak dovážené zboží podražilo (ihned, 2015b). Intervence by měla dle ČNB pokračovat až do druhé poloviny roku 2016 (Česká národní banka, 2015c). V tabulce č. 3 je naznačena prognóza vývoje měnového kurz CZK/EUR. Do roku 2018 lze vidět postupný pokles kurzu a koruna bude vůči euru postupně zesilovat.

Tab. č. 3: Vývoj měnového kurzu CZK/EUR

rok	2015	2016	2017	2018
Měnový kurz CZK/EUR	27,5	27,2	26,4	26

Zdroj: vlastní zpracování dle Ministerstva financí ČR, 2015

Firmu Moira ovlivňuje měnový kurz koruny vůči euru poměrně výrazně, jelikož příze pro následnou výrobu oblečení jsou dováženy z Německa. Pokud by koruna vůči euru postupně zesilovala, jak určuje prognóza, mohl by být dovoz materiálu pro výrobu do České republiky levnější.

Nezaměstnanost

Míra nezaměstnanosti je dalším faktorem, který ovlivňuje podniky v dané zemi. S ohledem na hospodářský růst České republiky, by mělo procento nezaměstnanosti mírně klesat a v roce 2018 by se mělo dostat na úroveň 5,1 %. Snižování míry nezaměstnanosti by mohlo mít vliv na velikost poptávky po produktech společnosti Moira, která se bude mírně zvyšovat. Dle prognózy ČNB by se také měla pozvolna zvyšovat nabídka volných pracovních míst (Česká národní banka, 2015a).

Tab. č. 4: Vývoj míry nezaměstnanosti v ČR

rok	2015	2016	2017	2018
Míra nezaměstnanosti v %	5,7	5,5	5,2	5,1

Zdroj: vlastní zpracování dle Ministerstva financí ČR, 2015

Ve Strakoniciích, kde se nachází výrobní společnost Moira, byla v roce 2015 evidována nezaměstnanost 5,5 % a nabídka zhruba 180 volných pracovních míst (Český statistický úřad, 2015a).

3.2.3 Sociologie a kultura

Každá země má své vlastní zvyklosti a její obyvatelé se podle nich chovají a mají podobné názory. Liší se také způsobem a stylem života, který obyvatelé vedou. V České republice se v posledních letech velmi rozmohl zdravý životní styl. Jedná se hlavně o potraviny, které lidé konzumují a také o aktivní způsob života. Zejména mladí lidé se snaží jíst a hýbat tak, aby to bylo pro jejich tělo prospěšné. Před pár lety nebylo skoro nikde na ulicích nebo v parcích vidět žádné rekreačně sportující jedince, ale pouze zaryté sportovce. Dnes je tomu právě naopak. Velké množství lidí si jde jen tak zaběhat nebo zacvičit do fitness centra kvůli odreagování a posílení svého těla.

Tento fakt nahrává firmám jako je Moira. Vyrábí takové funkční prádlo, které odvádí vlhkost a udržuje lidské tělo v suchu a teple. To umožňuje lidem větší komfort při sportu v jakémkoliv počasí a ročním období. Na druhou stranu je velmi důležité, aby oblečení, které se vyrobí, také dobře vypadalo. Výrobci se předhánají v tom, jaký design pro své výrobky zvolí a Moira se snaží s tímto trendem držet krok. Lze předpokládat, že tento životní styl se bude i nadále mezi lidmi udržovat a budou přibývat další, kteří budou sportovat a vyhledávat kvalitní funkční prádlo. Pokud Společnost Moira bude stále udržovat vysokou kvalitu svého oblečení a nadále bude vymýšlet nový a zajímavý design, lze očekávat udržení stávající pozice na trhu.

3.2.4 Technologie

Společnost Moira vyrábí ze svého originálního vlákna MOIRA TG 900, který si nechala patentovat. Dále vlastní 32 průmyslových vzorů. Udělování patentů se řídí zákonem o vynálezech a zlepšovacích návrzích a uděluje je Úřad průmyslového vlastnictví. Nejprve se musí podat patentová přihláška, následně se opět na žádost podle evropského patentového systému provede průzkum patentovatelnosti. Tuto žádost ale musí vlastník vynálezu podat nejpozději do 36 měsíců od podání patentové přihlášky a na základě tohoto průzkumu se patent vydá. Majitel patentu má výlučné právo k používání tohoto

vynálezu a nikdo jiný ho bez jeho souhlasu využít nemůže (Úřad průmyslového vlastnictví, 2015a). K patentu se vztahují správní poplatky, které jsou řízeny zákonem o správních poplatcích. Platí se například za přijetí přihlášky k vynálezu, který je ve výši 1 200 Kč nebo vydání patentové listiny ve výši 1 600 Kč. Dále se k němu vztahují udržovací poplatky, které se liší dle doby, která uplynula od podání přihlášky vynálezu. Například za dvacátý rok od podání přihlášky, činí výše poplatku 24 000 Kč (Úřad průmyslového vlastnictví, 2015b).

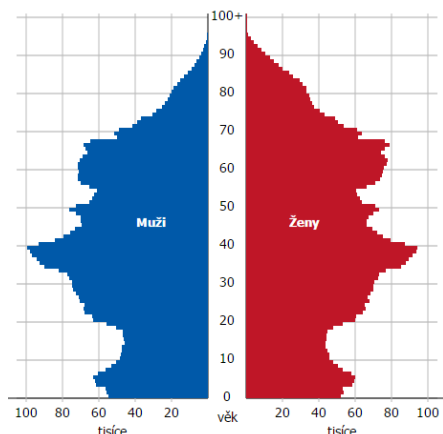
V polovině roku 2015 se uskutečnily textilní veletrhy Techtextil a Techprocess. Na těchto veletrzích je možné získat přehled o nejnovějších technologiích v textilním průmyslu a o nových materiálech, které se budou v budoucnu používat. Byla představena například 3D tiskárna, která je schopna vytvořit trojrozměrné tkané struktury nebo vysoce funkční šicí stroj, který je schopný vyvinout rychlost 3 000 stehů za minutu. Dále zde bylo vystaveno velké množství dalších šicích strojů, které jsou řízeny informačními technologiemi nebo 3S skenery. Materiálem, který vyhrál hlavní cenu, je textilie, která je složena kompletně z přírodních vláken (Technický týdeník, 2015).

Lze očekávat, že vývoj nových technologií bude i v budoucnu nadále pokračovat. V následujících letech bude společnost Moira neustále sledovat vývoj nových technologií a držet s ním krok a to posléze umožní zkvalitnění výrobků a zlepšení jejich designu.

3.2.5 Demografie

Dle Českého statistického úřadu bylo v České republice evidováno k 30. červnu 2015 10 541 466 obyvatel. V roce 1975 se dostal stav počtu obyvatel přes 10 milionů a od té doby se nad touto hranicí neustále drží. Pokud jde o počet narozených dětí tak jejich množství je oproti 70. létům výrazně nižší a to skoro o 80 tisíc. V roce 1974 se narodilo zhruba 195 tisíc novorozenců a v roce 2014 přišlo na svět přes 110 tisíc dětí. Tento stav však není nejhorší z naší minulosti. Od roku 1995 klesl počet narozených dětí pod 100 tisíc za rok a větší nárůst zaznamenal až od roku 2005. Dle věkové struktury obyvatel na konci roku 2013 lze vidět, že je poměrně velké množství populace starších 60 let a malé množství dětí, čímž dochází ke stárnutí populace (Český statistický úřad, 2015b)

Obr. č. 3: Věková struktura obyvatel ČR 31. 12. 2013



Zdroj: Český statistický úřad, 2013

Společnost Moira vyrábí oblečení a doplňky pro všechny věkové kategorie, od kojenců až po dospělé jedince. Mezi hlavní skupinu zákazníků patří jedinci ve věku od 30 do 45 let. Tito lidé vedou aktivní život a mají zájem o kvalitní funkční prádlo jak pro sebe, tak pro své děti. Z tabulky č. 5 lze vyčíst očekávaný vývoj počtu osob v této věkové kategorii. Každoročně lze vidět klesající trend počtu osob v cílové skupině zákazníků, který by do budoucna mohl mít vliv na mírný pokles tržeb společnosti.

Tab. č. 5: Odhad vývoje počtu obyvatel v letech 30 - 45 let v České republice

rok	2014	2015	2016	2017	2018
Počet osob	2387478	2330743	2268081	2215449	2171114

Zdroj: vlastní zpracování dle Ministerstva práce a sociálních věcí, 2015

V okresu Strakonice žije zhruba 47 tisíc ekonomicky aktivních obyvatel a z toho je přibližně 3 400 uchazečů o zaměstnání (Český statistický úřad, 2015c). Společnost Moira by tedy neměla mít větší problémy s nalezením nových pracovníků do výroby a výzkumu a vývoje. Dále firmě přispívá fakt, že se ve Strakonících nachází technická střední škola, na které se vyučuje obor design, obalová technika nebo programování. Pro každý z těchto oborů se najde ve firmě uplatnění. Jak v designovém středisku, tak při nastavování automatizovaných strojů. Někteří žáci již při studiu vykonávají odborné praxe právě ve firmě Moira. Z této školy následně vycházejí kvalifikovaní jedinci, kteří

by ve společnosti Moira mohli začít pracovat a byli by pro firmu v budoucnu velkým přínosem.

3.2.6 Ekologie

V České republice se postupně zvyšuje množství různých předpisů a zákonů, které vymezují pravidla pro fungování podniků tak, aby nedocházelo ke znečištění životního prostředí. Na hájení a prosazování veřejného zájmu o lepší životní prostředí se také velmi angažují různé ekologické organizace. Patří sem například Český svaz ochránců přírody, Síť ekologických poraden STEP, Arnika, Děti Země, Greenpeace CZ a mnoho dalších. Tyto organizace jsou sdruženy v asociaci Zelený kruh (Czech, 2015).

Společnost Moira se musí řídit zákony, které vydává Ministerstvo životního prostředí. Hlavním zákonem je zákon o životním prostředí. Tento zákon stanovuje zásady ochrany životního prostředí a povinnosti, které musejí všechny fyzické a právnické osoby dodržovat při ochraně a zlepšování životního prostředí a také při využívání přírodních zdrojů (§ 1 zákon o životním prostředí). Dalšími důležitými zákony, kterými se společnost musí řídit, je například zákon o odpadech nebo zákon o chemických látkách a chemických směsí.

Oblečení Moira má po celou dobu své životnosti stálou a neměnicí se barvu, nepouští a není možné ho nijak obarvit. Všechny jejich výrobky jsou plně recyklovatelné, a tudíž neznečišťují životní prostředí odpady (Moira, 2015g). Těsně kolem výrobních prostor ve Strakonících protéká rameno řeky Otavy, do které se z výroby nedostanou žádné látky, které by byly životnímu prostředí škodlivé.

V budoucnu lze očekávat možné změny v zákonech upravujících ochranu životního prostředí a společnost Moira se bude i nadále těmito předpisy řídit a její výroba bude ekologicky nezávadná, jako tomu bylo doposud.

3.3 Mezoprostředí

Mezi další vnější vlivy, které ovlivňují podnik, patří síly, které se řadí do mezoprostředí. Na rozdíl od makroprostředí, které bylo rozebíráno v předešlé části, dokážou firmy vlivy těchto sil částečně ovlivňovat, a to zejména svým marketingem. Do tohoto prostředí se řadí zákazníci, substituty, dodavatelé a konkurence jak stávající, tak konkurence, která by mohla do odvětví v budoucnu vstoupit (Fotr, Vacík, Souček aj., 2012). Analýza mezoprostředí, která zahrnuje všechny tyto prvky, se nazývá Porterův model pěti sil.

Začátkem analýzy tohoto prostředí je rozbor odvětví, ve kterém daný podnik působí, anebo do kterého by chtěl v budoucnu svou činnost rozšířit. (Fotr, Vacík, Souček aj., 2012).

3.3.1 Odvětví

Odvětví lze charakterizovat jako určitou skupinu subjektů, které jsou si podobné na základě provozované ekonomické činnosti. Ekonomické činnosti se třídí podle klasifikace NACE, která se používá v České republice i v celé Evropské unii. Každou ekonomickou činnost lze rozlišovat od ostatních na základě vstupů, výrobních postupů a následně podle výstupů, kterými jsou určité služby nebo zboží (Dvořáček, Slunčík, 2012).

Ekonomika se dělí na čtyři sektory na základě činností, které se v ní odehrávají. Do primárního sektoru se řadí těžební průmysl a zemědělství, v sekundárním sektoru se nachází zpracovatelský průmysl a stavebnictví. Sektorem obchodu a služeb je následující sektor, terciární. Pokud se z terciárního sektoru vyčlení věda a výzkum, vzniká čtvrtý, kvartérní sektor. Rozdělení ekonomiky do těchto sektorů pomáhá k zjištění její výkonnosti. Pokud je daná ekonomika vyspělá, podíl primárního a sekundárního sektoru na tvorbě hrubého domácího produktu je menší, než podíl terciárního a kvartérního sektoru (Dvořáček, Slunčík, 2012).

Jednotlivá odvětví lze rozdělovat dle různých hledisek. Jedním z nich je závislost daného odvětví na vývoji hospodářského cyklu. Z tohoto hlediska je lze dělit na cyklická odvětví, která se vyvíjí stejně jako hospodářský cyklus ekonomiky, dále jsou to

anticyklická odvětví, která naopak v krizi hospodářského cyklu dosahují nejlepších výsledků a nakonec neutrální odvětví, která se vyvíjí bez ohledu na hospodářský cyklus. Mezi neutrální odvětví se řadí například farmaceutický nebo potravinářský průmysl (Dvořáček, Slunčík, 2012).

3.3.2 Zákazníci

Zákazníci jsou pro podniky nejdůležitějším zdrojem jejich existence. Nakupují nabízené zboží nebo služby z čehož plynou podnikům příjmy. Pro každý podnik je tedy cílem jeho činnosti spokojený zákazník. Získávání nových zákazníků je nezbytné, ale je to rovněž pro podniky velmi náročné. Proto je důležité, aby si se stávajícími zákazníky udržovaly dobré vztahy. Spokojený zákazník nelze získat pouze prodáváním kvalitního zboží nebo služeb. Důležité jsou další nabízené doplňkové služby, komunikace se zákazníkem a následná péče podniku o tyto zákazníky. Pokud je zákazník spokojený, neodchází ke konkurenci a podniky jsou schopny těmto zákazníkům prodávat své další služby nebo zboží snáze, než zákazníkům novým (Managementmania, 2015).

Zákazníci mohou být tvořeny jednak dalšími podniky, ale také jednotlivými spotřebiteli. Zákazníci každého podniku se liší podle toho, jakou činnost podnik vykonává. Existují podniky, které mají pouze pár zákazníku, kteří tvoří největší obrat společnosti. Těmto zákazníkům věnuje firma velkou individuální pozornost, a jednání s nimi může probíhat osobně. Na druhou stranu jsou společnosti, které mají i několik miliónů malých zákazníků, ke kterým musí přistupovat odlišným způsobem. Nelze k nim přistupovat individuálně, proto je důležité, aby si podnik tyto zákazníky roztřídil, začlenil do jednotlivých menších segmentů, podle čehož se následně odvíjí přístup podniku k jednotlivým skupinám. Rozdílný přístup nastává také v případě, pokud jsou zákazníky firmy nebo jednotliví spotřebitelé (Managementmania, 2015).

3.3.3 Substituty

Substitut lze chápat jako jakýkoliv produkt, který nahradí zákazníkovi produkt nabízený daným podnikem a užitek z jeho užívání je stejný. Výskyt substitutů ovlivňuje konkurenční prostředí v daném odvětví a také ziskovost podniku z prodeje výrobků

a služeb, protože si spotřebitelé mohou vybrat mezi několika produkty (Free management ebooks, 2015).

Podnik by měl analyzovat hrozbu substitutů v daném odvětví. Měl by se zaměřit na ceny substitutů, jejich kvalitu a náklady zákazníků na změnu dodavatele daného produktu (Cleverism, 2015a). Hrozba substitutů je vysoká, jestliže náklady pro zákazníka na změnu dodavatele jsou nízké, pokud cena substitutu je nižší než cena produktu nabízeného danou společností nebo je kvalita substitutu stejná, ba dokonce vyšší než nabízený produkt (Free management ebooks, 2015).

Následně by se měla hrozba těchto substitutů zmírnit. Mohlo by se tak stát pomocí diferenciací, kdy daný podnik vytvoří určité dodatečné funkce anebo výhody, které nejsou dostupné u ostatních produktů. Dále je důležité vytvořit takovou značku, které budou zákazníci věrní a budou jí důvěřovat. To je nebude nutit přecházet k jiným dodavatelům (Cleverism 2015a).

3.3.4 Dodavatelé

Dodavatelé jsou firmy nebo jednotlivci, kteří spolupracují s daným podnikem a prodávají mu a poskytují své služby a produkty. Tyto služby a produkty potřebuje podnik pro splnění svých cílů. Firma musí sledovat jednotlivé vlivy, které na ní ze strany dodavatelů působí. Pokud dojde k podcenění těchto vlivů, mohlo by to mít za následek problémy podniku. Mezi tyto vlivy patří například kvalita, cena produktů a služeb, spolehlivost dodavatele, doprava, následný servis nebo náklady (Světlík, 2005).

Podnik by měl mít vždy zajištěno větší množství dodavatelů, protože pak bude daleko menší pravděpodobnost, že se dostane do problémů, jako tomu je u firem, které mají pouze jednoho hlavního dodavatele. Může nastat situace, kdy se dodavatel dostane do finančních problémů, nebude stíhat dodávat a dodávky budou zpožděny, dojde ke zvýšení cen nebo bude stávkovat. Pokud by měl podnik pouze tohoto jednoho dodavatele, znamenalo by to pro něj veliké problémy (Světlík, 2005).

Podmínky a požadavky firem na dodavatele jsou čím dál tím vyšší a náročnější, proto je pro dodavatele důležité držet krok s konkurencí a snažit se snižovat své náklady. (Světlík, 2005).

3.3.5 Konkurence

Konkurenci představují všechny firmy, které působí ve stejném odvětví, vyvíjejí na sebe vzájemně tlak a usilují o výdaje spotřebitelů (Dvořáček, Slunčík, 2012). Existují odvětví, ve kterých je konkurence velmi silná a každá společnost se pro sebe snaží získat co největší podíl na trhu a dosáhnout nejvyšších zisků. Proto je velmi důležité, aby podniky znaly silné a slabé stránky všech svých konkurentů. Vysoce konkurenční trh může představovat překážku pro firmy, které na daný trh chtějí vstoupit. Na druhou stranu, pokud v daném odvětví působí menší množství konkurentů, může to naopak přilákat novou potenciální konkurenci, protože uvidí šanci uspět a prosadit se (Cleverism, 2015b).

Konkurenční tlak v daném odvětví může mít několik podob a každá společnost používá jinou taktiku jak být lepší a úspěšnější než ostatní na trhu. Může se jednat o soutěžení na základě ceny, způsobu propagace nebo vylepšení dosavadního produktu nebo služby. Veškeré činnosti, které daný podnik udělá, budou mít vliv na ostatní společnosti působící na stejném trhu (Cleverism, 2015b).

Z vysoce konkurenčního trhu mohou spotřebitelé získávat určité výhody. Společnosti se předhánějí v tom, jak zaujmout zákazníka, jaké zboží nebo službu mu nabídnou a za jakou cenu. První výhodou je inovace. Každá společnost se neustále snaží vylepšovat své výrobky a služby tak, aby se odlišila od ostatních na trhu. Pro spotřebitele to znamená, že budou mít daleko větší výběr z těchto produktů ve velmi vysoké kvalitě. Zákazníci mají více možností výběru dodavatele a za předpokladu, že náklady na změnu dodavatele nejsou veliké, není pro ně problém přejít ke konkurentovi. Aby tomu každá společnost zabránila, stanoví pro zákazníky co nejnižší ceny, za které je možné daný produkt nabídnout (Cleverism, 2015b).

Podnik se může na konkurenci dívat jako na příležitost. Hrozba konkurence nutí firmy neustále sledovat situaci na trhu, zda se neobjevila nová technologie nebo produkt. Své výrobky a služby se musí snažit neustále vylepšovat podle potřeb zákazníků. Podnik se musí také zaměřit na své silné stránky, které je potřeba nadále udržovat a slabé stránky, které se musí zlepšovat (Cleverism, 2015b).

3.4 Mezoprostředí společnosti MOIRA CZ

3.4.1 Odvětví

Společnost Moira působí v textilním a oděvním průmyslu, který je součástí zpracovatelského průmyslu (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2015). Dle sektorového členění ekonomiky se tedy společnost řadí do sekundárního sektoru. Tento průmysl se nachází ve fázi dospělosti, která je charakteristická vysokou konkurencí v oblasti cen a výrobní diferenciací (Sedláčková, Buchta, 2006).

Dle klasifikace NACE se podnik řadí do sekce C zpracovatelský průmysl do skupiny 13.3 Konečná úprava textilií. Na základě členění odvětví podle závislosti na vývoji hospodářského cyklu se jedná o cyklické odvětví, které se vyvíjí stejně jako hospodářský cyklus. Tato závislost je v současné době vidět, protože ekonomika České republiky sílí, a to má vliv na rozvoj a růst tržeb v tomto odvětví (Eurozprávy, 2015).

Textilní a oděvní průmysl v roce 2014 zaznamenal nárůst tržeb oproti předchozímu období zhruba o 8,4 %. Zaměstnanost v tomto odvětví ale klesá. Na konci roku 2014 zde bylo zaměstnáno 31 700 osob, což odpovídá zhruba 2% poklesu. Z hlediska zahraničního obchodu tohoto odvětví průmyslu lze říci, že je na tom poměrně dobře. V roce 2014 byl zaznamenán nárůst vývozu, ale dovoz rostl také a to ještě více než vývoz (Eurozprávy, 2015). Na český trh se dostává čím dál tím více značek, které byly vyrobeny ve státech, kde jsou daleko nižší náklady na výrobu. Jedná se zejména o asijské a africké státy, kam výrobci přesouvají svou výrobu. Pro společnost Moira to znamená velmi silnou konkurenci v nabídce sportovního a funkčního oblečení za nižší ceny. Pokud ale dokáže společnost Moira udržet kvalitu svých výrobků, své postavení na trhu ztrácet nebude.

3.4.2 Zákazníci

V současné době společnost Moira vyrábí oblečení pro všechny věkové kategorie. Největší množství zákazníků tvoří přímo spotřebitelé, kteří se pohybují ve věkové skupině 30 až 45 let. Tito lidé již většinou mají stabilní zaměstnání, založili rodinu a žijí aktivním způsobem života, plný rekreačního a extrémního sportu nebo turistických výprav do různých zemí světa. Kvalitní funkční prádlo kupují na jedné straně pro sebe,

ale také pro své děti, které učí řadě nových sportů, jako je lyžování nebo cyklistika, a chtějí jim při těchto aktivitách zajistit plný komfort.

Zákazníky společnosti Moira jsou také v menší míře další podniky a obchodní řetězce. Jedním z nich je například sportovní řetězec Intersport. Dále jsou výrobky Moira nabízeny menšími prodejci na několika internetových stránkách, které se zabývají zejména prodejem funkčního prádla. Jsou to například stránky Centrum funkčního prádla (Centrum funkčního prádla, 2015), Funkční prádlo (funkční prádlo, 2015) nebo například Outdoor termoprádlo (Outdoor termoprádlo, 2015).

Dalšími zákazníky jsou spotřebitelé na Slovensku, kam společnost vyváží své produkty a jsou zde nabízeny v různých sportovních řetězcích.

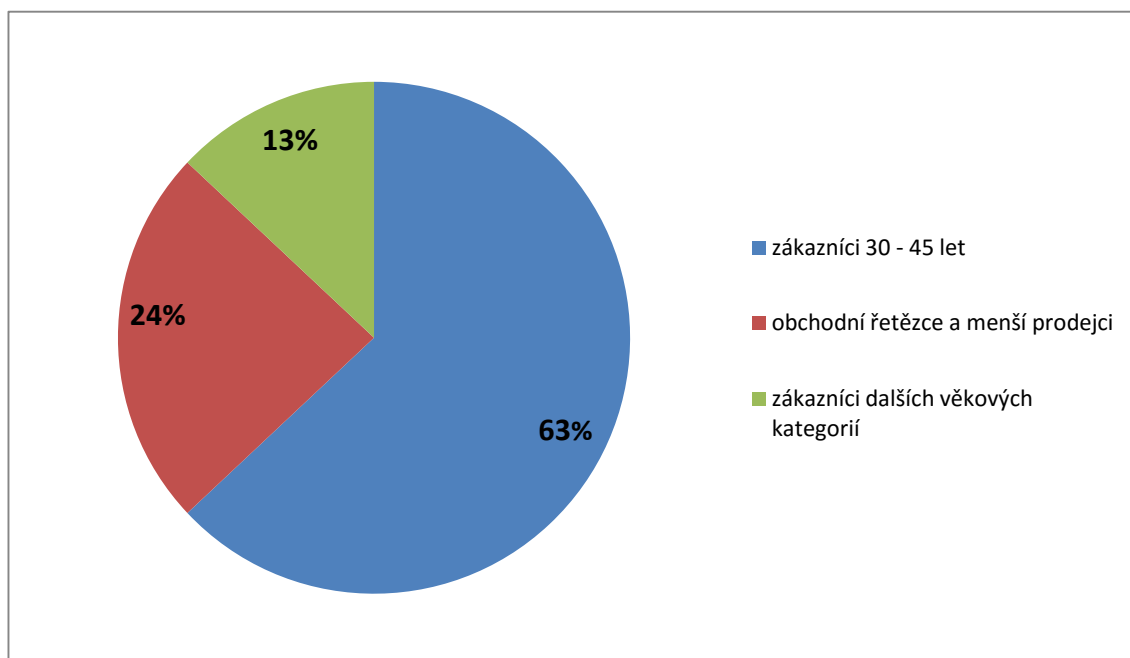
Zákazníci nakupují oblečení Moira v největším množství v podnikových prodejnách, kterých je momentálně 33, a jsou rozmístěny po celé České republice. Zákazníci se postupem času naučili využívat také internetový obchod, který neustále nabírá na důležitosti a představuje další významný zdroj tržeb.

Společnost Moira dostávala specifické zakázky, které byly plněny na míru daným zákazníkům. Mezi tyto zákazníky patřili například armáda ČR nebo Hasičský záchranný sbor. Společnost také dodávala produkty armádám v zemích Evropské unie (Moira, 2015h). Naposledy to byly armády Spolkové republiky Německa a Rakouska, kterým společnost Moira dodávala funkční trika. Tyto zakázky celkově tvořily v roce 2012 až 20 % obrátu společnosti (E15, 2012). V současné době společnost tyto zakázky nemá. Vyrábí pouze pro své podnikové prodejny a další prodejce (interní zdroje, 2016).

Vyjednávací pozice zákazníků je poměrně nízká. Na trhu je sice velké množství konkurentů a zákazník tudíž nemá problém odejít od jedné firmy ke druhé, díky čemuž jeho vyjednávací pozice stoupá (Mikoláš, 2005), ale jejich počet je velmi vysoký a nenastává tak situace, kdy zákazníků je málo a každý z nich nakupuje velké množství produktů.

V budoucnu lze očekávat neměnnou vyjednávací pozici zákazníků a cílovou skupinou zůstanou i nadále koneční spotřebitelé po celém území České republiky. Společnost by se mohla zaměřit na větší export do zahraničí a získat zde pravidelné zakázky a stálou klientelu.

Obr. č. 4: Graf rozdělení obrátu mezi jednotlivé skupiny zákazníků v roce 2015 v %



zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů, 2016

3.4.3 Substituty

Výrobky společnosti Moira jsou vyrobeny buď celé z originálního vlákna Moira, nebo vznikají jako kombinace tohoto vlákna s dalšími materiály, jako je elastan či vlna merino. Z hlediska používaného materiálu lze tedy říci, že výrobky Moira nemají žádné substituty. Na trhu je velké množství výrobců funkčního prádla a lidé si mohou vybrat mezi jednotlivými výrobci. Existují produkty z bavlny, viskózy, polyamidu, vlny merina a mnoho dalšího. Ale není možné nalézt produkt z materiálu, který by přinášel spotřebiteli úplně stejný užitek jako výrobky Moira právě díky originálnímu vláknu. Ostatní vlákna nejsou schopny úplně stejné funkce odvádění potu v kombinaci s udržováním lidského těla v teple a také se liší procentem nasákavosti. Spotřebitel ve funkci prádla od společnosti Moira a ostatního funkčního prádla vždy najde nepatrné rozdíly. V nejbližší budoucnosti by měla tato situace i nadále přetrvávat.

3.4.4 Dodavatelé

Před tím, než bylo vynalezeno vlákno Moira, vyráběla společnost své oblečení ze stoprocentního polypropylenu. Toto vlákno bylo dováženo od dodavatelů ze Spojených

států amerických a Rakouska. Následně začala společnost spolupracovat s výzkumným ústavem SVIT na Slovensku. Odborníci v tomto středisku dokázali v roce 1994 vytvořit vlákno Moira a od té doby ho pro společnost Moira vyrábí. Toto vlákno je dále zpracováváno na přízi v Německu poblíž Hamburku (E15, 2012).

Společnost Moira má pouze tyto dva výhradní dodavatele. Firma dále odebírá doplňkový materiál pro výrobu, jako jsou šicí jehly, nůžky, knoflíky, zipy nebo další vlákna, jako je vlna merino, se kterými se kombinuje originální vlákno Moira při výrobě produktů. Těmito dodavateli jsou například Knoflíkářský průmysl Žirovnice a.s., Tylex Letovice, a.s., Hedva a.s., ECOTEXTIL,s.r.o., Novák P. J. s.r.o. O dodávání obalového materiálu pro finální produkty se stará KOH-I-NOOR HARDMUTH a.s., Obalia s.r.o. nebo GRAFIKO PRINT s.r.o. (interní zdroje, 2015).

Doposud se společnost nesečkala s žádnými problémy s dodávkami od hlavních dodavatelů a z Německa se příze dodá vždy v požadovanou dobu. Tento stav je ale pro firmu riskantní. Pokud by došlo k problémům buď ve výzkumném ústavu, nebo u přádelnické firmy v Německu, znamenalo by to pro společnost obrovské potíže. Zastavily by se dodávky a firma nemá náhradního dodavatele, který by byl schopen tento výpadek pokrýt. Společnost se tímto vystavuje velmi vysokému riziku.

Společnost by si měla co nejdříve najít další dodavatele, kteří by vlákno dokázali vyrobit a dodávat je společnosti. Pokud by tak neudělala a došlo by k potížím na straně jednoho z dodavatelů, mohlo by to mít negativní dopad na ziskovost společnosti.

3.4.5 Konkurence

Konkurence v oblasti výroby a prodeje funkčního prádla je na českém trhu velmi vysoká a navzájem se předhání v kvalitě, designu, propagaci a ceně svých výrobků. Funkční prádlo rozdělují všechny specializované značky na tři základní vrstvy. První z nich saje vlhkost a odvádí tuto vlhkost pryč od pokožky. Druhá vrstva je izolační, udržuje teplo a přebírá vlhkost od vrstvy první. Třetí vrstvou je vrstva ochranná, do které se řadí například bundy (Craft, 2015a). Avšak jsou i výrobci, kteří zejména první dvě vrstvy nerozdělují a nabízejí pouze jeden druh funkčního prádla. Lze říci, že je to také jedno z kritérií, podle kterých se konkurence hodnotí. Pokud výrobci nabízejí

pouze jedno neutrální funkční prádlo, není zaručeno, že prádlo bude zajišťovat sucho a teplo a bude přinášet uživatelům stejně dobrý komfort.

Čím více lidí začíná sportovat a vést aktivní životní styl, tím více se výrobci zaměřují na výrobu sportovního a funkčního oblečení i přes to, že dříve tento druh oblečení ve svém sortimentu vůbec neměli. V současné době lze nalézt v mnoha oděvních obchodech také sekci zaměřenou na sportování. Jako příklad lze uvést řetězec švédských prodejen Hennes & Mauritz (H&M), který sekci se sportovním oblečením stále rozšiřuje. Do tohoto obchodu chodí nejvíce nakupovat mladí lidé, kteří si zde vybírají sportovní oblečení zejména kvůli jeho velmi nápaditému a slušivému designu. Ceny těchto produktů nejsou nijak výrazně vysoké a funkční tričko si zde může zákazník koupit zhruba do 500 Kč (H&M, 2015). V současné době se společnost zaměřila na design a na základní rozdělení funkčního prádla na první a druhou vrstvu, avšak materiál, který pro výrobu těchto produktů používá, není tak propracovaný, jako materiál společnosti Moira. Z vlastní zkušenosti autorky této práce lze konstatovat, že výrobky společnosti H&M nenabízejí zdaleka tak dobrý komfort při sportování jako produkty značky Moira.

Dalším konkurentem, který se v posledních letech poměrně rozrostl je značka Crivit, kterou nabízí ve svém sortimentu obchodní řetězec Lidl. Tato značka začala vyrábět jak sportovní oblečení, jako jsou dlouhé kalhoty, mikiny nebo bundy, tak funkční prádlo, které slouží jako spodní vrstva. Tato značka je ideální pro sportovce, kteří začínají s během nebo dalšími sporty. Výrobky dokážou zajistit základní funkce, jako je odvádění potu a zákazníci si tyto výrobky mohou koupit za nízké ceny. Spodní termoprádlo je nabízeno do 200 Kč (Lidl, 2015). Tito zákazníci si vyzkouší, zda u sportu vydrží a až po delší době začnou poznávat a uvědomovat si nedostatky tohoto oblečení a začnou vyhledávat výrobky typu Moira, které jim přinesou daleko větší komfort při jejich sportovní činnosti. S ohledem na cenu je tato značka pro zákazníky daleko lákavější. Společnost se začíná zaměřovat také na slušivý design, avšak funkční prádlo nemá rozdělené na dvě základní vrstvy a prádlo nedokáže zajistit veškeré funkce jako produkty společnosti Moira.

Konkurentů, kteří se zabývají pouze výrobou a prodejem sportovního a funkčního oblečení jako společnost Moira, je také velké množství. Jedním z největších je česká společnost Alpine Pro, a.s., která na trhu působí již několik let. Ve svém sortimentu

nabízí velké množství sportovního oblečení, avšak ze základního funkčního prádla, které tvoří spodní dvě vrstvy, nemají zákazníci takový výběr. V současné době společnost nabízí dvě základní vrstvy ve dvou barevných provedeních, které jsou sestaveny z funkčního trika a kalhot. Triko, které slouží jako první vrstva, je nabízeno za poměrně vysokou cenu 799 Kč (Alpine Pro, 2015). Tato značka má velmi dobrou propagaci. Využívá různé billboardy, ale také reklamy v televizi. K propagaci této značky velmi přispívá spolupráce s Českým olympijským týmem. Alpine Pro sestavuje kolekce oblečení na olympiádu pro českou olympijskou výpravu již od roku 2010 (Strategie.e15, 2013). S ohledem na propagaci je tato značka daleko lepší než společnost Moira. S ohledem na nabídku funkčního prádla by se dalo říci, že je na tom společnost Moira o trochu lépe, vzhledem k nabízenému designu a množství variant svých výrobků.

Dalším konkurentem na českém trhu je značka Craft. Jedná se o švédskou značku působící na trhu od roku 1977, která se specializuje na výrobu funkčního oblečení zejména pro vytrvalostní sporty (Craft, 2015b). Tato značka má podobné zpracování sortimentu funkčního prádla jako společnost Moira. Nabízí základní rozdělení produktů na jednotlivé vrstvy a s ohledem na funkčnost je společnosti Moira výrazným konkurentem. Design těchto výrobků je velmi nápaditý a hezký. Tato společnost podporuje významné sportovce po celé Evropě, kteří jí propagují. Na druhou stranu nemá v České republice žádné firemní prodejny a jejich produkty jsou nabízeny pouze ve specializovaných sportovních obchodech. To může společnosti uškodit, protože někteří spotřebitelé o této značce nemusí ani vědět. Dalším faktorem, který nahrává společnosti Moira v ohledu konkurenční výhody je cena produktů Craft. Funkční triko z první vrstvy je nabízeno za 990 Kč.

Do konkurenčních značek lze zařadit značku Jitex Comfort, s.r.o. Produkty této značky se vyrábějí ve stejném kraji jako značka Moira a to konkrétně v jihočeském Písku. Značka Jitex má dlouholetou tradici a zaměřuje se jak na výrobu termoprádla a dalšího funkčního oblečení, tak na výrobu vrchního oblečení. Dle cenového porovnání jsou výrobky Jitex levnější než značka Moira. Funkční tričko pro ženy stojí okolo 450 Kč (Jitex comfort, 2015). Oproti společnosti Moira nabízí navíc ve svém sortimentu

tradiční pletené výrobky, jako jsou například župany, spodní prádlo nebo oblečení pro běžné nošení.

Dalšími významnými konkurenty jsou například společnost Klimatex, a.s. nebo Litex Air, s.r.o., které se také zabývají výrobou funkčního prádla.

Pro společnost Moira znamená velmi silná konkurence to, že musí být neustále ve střehu a musí sledovat, s jakou novinkou přijdou ostatní výrobci. To se jí zatím daří zejména s designem svých produktů. S ohledem na kvalitu, funkčnost a propracovanost produktů se společnost řadí na jednu z nejlepších na českém trhu. V budoucnu budou společnosti i nadále konkurovat v kvalitě zejména výrobci, kteří se specializují na výrobu sportovního a funkčního prádla. Mohou se začít objevovat i noví konkurenti, kteří se nezabývají pouze výrobou funkčního prádla a nabízejí i produkty pro normální nošení. Tito výrobci nebudou schopni dosáhnout takové kvality a funkčnosti jako společnost Moira, ale budou jim konkurovat cenami svých produktů. Některým zákazníkům, kteří jsou občasnými sportovci, bude nižší kvalita stačit a raději dají přednost levnějšímu produktu před kvalitou.

3.4.6 Potenciální konkurence

Prodejem funkčního prádla se v současné době v České republice zabývá velké množství firem a obchodních řetězců. Konkurence je tedy v tomto odvětví poměrně vysoká a potenciální konkurenci by tento fakt mohl odradit. Dalším nepříznivým faktorem jsou vysoké náklady na výzkum a vývoj nových vláken. Na druhou stranu ostatní bariéry vstupu do tohoto odvětví nejsou nikterak vysoké, proto se v posledních pár letech tento trh hodně rozšířil. Záleží zejména na designu, se kterým by nový výrobce přišel a také na kvalitě, která by mohla alespoň do určité míry konkurovat stávajícím výrobcům.

4 Interní analýza

4.1 Mikroprostředí

Podnik má možnost tuto část prostředí přímo ovlivňovat svými činnostmi. Účelem analýzy mikroprostředí je stanovení silných a slabých stránek podniku. Cílem této analýzy je také zhodnotit aktuální postavení firmy na trhu a zjistit, zda bude strategický záměr, který byl pro budoucí vývoj podniku vytvořen, úspěšný a realizovatelný (Fotr, Vacík, Souček aj., 2012).

Funkčními oblastmi podniku, ve kterých se běžně provádí interní analýza, jsou marketing a management podniku, výroba, výzkum a vývoj, informační systém a finance a účetnictví podniku (Fotr, Vacík, Souček aj., 2012).

4.1.1 Management

Management lze chápat jako řízení v daném podniku. Management podniku obsahuje jednotlivé činnosti a prvky, které slouží k dosažení cílů, jež si podnik stanovil. Jedná se například o plánování, organizování, vedení, personální činnost nebo kontrolu. Ke splnění stanovených cílů podniku je důležitá koordinace jednotlivých prvků (Taušl Procházková a kol., 2014).

Funkci manažera ve velkých podnicích vykonává pověřená osoba, která je odpovědná vlastníkům podniku. Pokud se jedná o malý podnik, může funkci manažera vykonávat sám vlastník podniku (Taušl Procházková a kol., 2014). Základní funkcí manažera je udržování optimálního stavu v organizaci a vytváření takových pracovních podmínek v podniku, které budou podporovat výkon jednotlivých pracovníků a tudíž jejich práce povede k naplnění cílů dané organizace (Dědina, Cejthamr, 2005).

4.1.2 Marketing

Všechna marketingová rozhodnutí v podniku by se měla dělat s ohledem na zákazníka. Marketing lze tedy chápat jako: „soubor aktiv, jejichž cílem je předvídat, zjišťovat, stimulovat a uspokojit potřeby zákazníka“ (Zamazalová a kol., 2010, s. 3).

Cílem marketingu je analyzovat neuspokojené potřeby zákazníků a následně je dokázat přeměnit do příležitostí, ze kterých získá podnik zisk. Základní funkce marketingu tvoří rozhodování o výrobcích, které se budou nabízet, za jakou cenu, komu se tyto výrobky budou nabízet a jakým způsobem bude společnost oslovovat zákazníky (Synek, 2010).

4.1.3 Výroba

Výrobu lze chápat jako přeměnu výrobních faktorů (dlouhodobý majetek, řídicí a výkonná práce, materiál) na služby nebo hmotné výrobky. Před výrobou musí výrobní podnik nejprve provést předvýrobní fázi. Tato fáze obsahuje vývoj, technologickou přípravu a zajištění potřebného materiálu pro výrobu (Synek, 2010).

Výrobní činnost podniku ovlivňuje jeho efektivnost a konkurenční výhody jeho výrobků. Mezi jednu z největších konkurenčních výhod podniku se řadí širší nabízeného sortimentu. Jedná se o množství variant a typů nabízených výrobků. Podnik se při výrobě zaměřuje mimo jiné na snižování výrobních nákladů nebo na zvýšení užitečnosti nabízených výrobků (Synek, 2010).

Každý výrobní proces se skládá z velkého množství pracovních procesů, kde je přímá účast pracovníka, automatických procesů, kde není potřeba, aby byl pracovník přímo přítomen a nakonec přírodních procesů, kde působí zejména přírodní síly (Synek, 2010).

4.1.4 Výzkum a vývoj

Výzkum a vývoj se zaměřuje zejména na oblast výroby. Podnik se snaží inovovat svůj výrobní program a technologický rozvoj. Dále se snaží o vývoj nových výrobků a nový design. Podnik toho může dosáhnout investicí do nových používaných technologií a strojů nebo investováním do vzdělání svých zaměstnanců, kteří následně pomohou požadovaného vývoje dosáhnout (Synek, 2010).

Podpora výzkumu a vývoje je důležitá pro konkurenční postavení podniku na trhu. Tím, že podnik bude neustále vylepšovat své výrobní postupy a výrobky samotné, dosáhne toho, že bude držet krok s konkurencí, anebo bude dokonce lepší než konkurence na daném trhu (Synek, 2010).

4.1.5 Informační systém

Informační systém je software, který dokáže ukládat veškerá data, která se týkají podniku, který má tento systém zavedený. Následně tento systém poskytuje informace, které vedení nebo zaměstnanci podniku potřebují. Ukládá informace a podporuje práci v oblasti personalistiky, dodavatelů, výroby, marketingu, prodeje, nákupu nebo účetnictví daného podniku. Zavedení informačního systému má podnik veškeré potřebné informace v jednom a má o nich přehled (Business IT, 2015).

4.1.6 Finance a účetnictví

Finanční analýza se používá k celkovému vyhodnocení finanční situace podniku. Znalost finanční situace podniku je nezbytná pro práci manažerů, kteří podle ní mohou správně rozhodovat o získávání finančních zdrojů, při vyhledávání volných peněžních prostředků, při rozdělování zisku a při stanovení optimální finanční struktury. Tato analýza není důležitá pouze pro manažery podniku, ale i pro investory, obchodní partnery, zaměstnance, konkurenty nebo pro státní a zahraniční instituce, kteří tyto informace používají pro následné rozhodování a posuzování. Finanční analýza umožňuje získat informace o tom, zda je kapitálová struktura podniku vhodná, zda je podnik dostatečně ziskový, zda využívání jeho aktiv je efektivní a zda je podnik schopen včas splácet své závazky (Knápková, Pavelková, Štěker, 2013).

Jednou z metod finanční analýzy je analýza poměrových ukazatelů. Patří sem například ukazatele rentability, likvidity, aktivity nebo zadluženosti. Všechny uvedené vzorce byly převzaty z knihy Kislingerová 2004.

Ukazatele rentability umožňují vyhodnocovat intenzitu využívání a zhodnocení kapitálu, který byl vložen do společnosti. K výpočtům jsou používány údaje z výkazů zisků a ztrát i z rozvahy (Fotr, Vacík, Souček aj., 2012).

Rentabilita vlastního kapitálu ROE se používá k určení čistého zisku připadající na jednu korunu kapitálu, který investoval akcionář (Kislingerová, 2004).

$$ROE = (EAT / \textit{vlastní kapitál})$$

kde: EAT ... čistý zisk

Rentabilita aktiv ROA tento ukazatel vyjadřuje celkovou efektivnost dané společnosti. Jaký zisk připadá na jednotku majetku, který byl vložen do podnikatelské činnosti (Fotr, Vacík, Souček aj., 2012).

$$ROA = (EBIT / aktiva)$$

kde: EBIT ... zisk před úroky a zdaněním

Rentabilita tržeb ROS vyjadřuje podíl zisku na tržbách.

$$ROS = (EBIT / tržby)$$

kde: EBIT ... zisk před úroky a zdaněním

Ukazatele likvidity dokážou posoudit schopnost daného podniku hradit včas své závazky (Fotr, Vacík, Souček aj., 2012).

Běžná likvidita stanoví, kolikrát pokryjí oběžná aktiva krátkodobé závazky daného podniku (Fotr, Vacík, Souček aj., 2012).

$$BL = oběžná aktiva / krátkodobé závazky$$

Pohotová likvidita slouží k přesnějšímu výpočtu likvidity a ve výpočtu se neuvažují zásoby a nedokončená výroba podniku (Fotr, Vacík, Souček aj., 2012).

$$PL = (oběžná aktiva - zásoby) / krátkodobé závazky$$

Okamžitá likvidita slouží k měření schopnosti dané společnosti hradit své právě splatné závazky (Fotr, Vacík, Souček aj., 2012).

$$OL = peněžní prostředky / krátkodobé závazky$$

Ukazatele aktivity lze použít k měření schopnosti využívat své zdroje. Je možné počítat ukazatele vyjadřující dobu obratu, což je doba, po kterou jsou finanční prostředky podniku vázány v různé formě majetku. Nebo se počítají ukazatele počtu obrátů, které vyjadřují, kolikrát se obrátí určitý druh majetku v tržbách za daný časový úsek (Fotr, Vacík, Souček aj., 2012).

Doba obratu

$$Doba obratu zásob = zásoby / (tržby / 360)$$

$$Doba obratu pohledávek = pohledávky / (tržby / 360)$$

Doba obratu krátkodobých závazků = krátkodobé závazky / (tržby / 360)

Obrat

Obrat zásob = tržby / zásoby

Obrat pohledávek = tržby / pohledávky

Obrat krátkodobých závazků = tržby / krátkodobé závazky

Ukazatele zadluženosti slouží k identifikování rizik, kterým se daný podnik vystavuje, pokud financuje svou podnikatelskou činnost strukturou vlastních nebo cizích zdrojů (Fotr, Vacík, Souček aj., 2012).

Celková zadluženost vyjadřuje poměr celkových cizích zdrojů k aktivům společnosti. To znamená, že z tohoto výpočtu lze zjistit míru krytí aktiv podniku cizími zdroji.

Celková zadluženost = celkové cizí zdroje / aktiva

4.2 Mikroprostředí společnosti MOIRA CZ

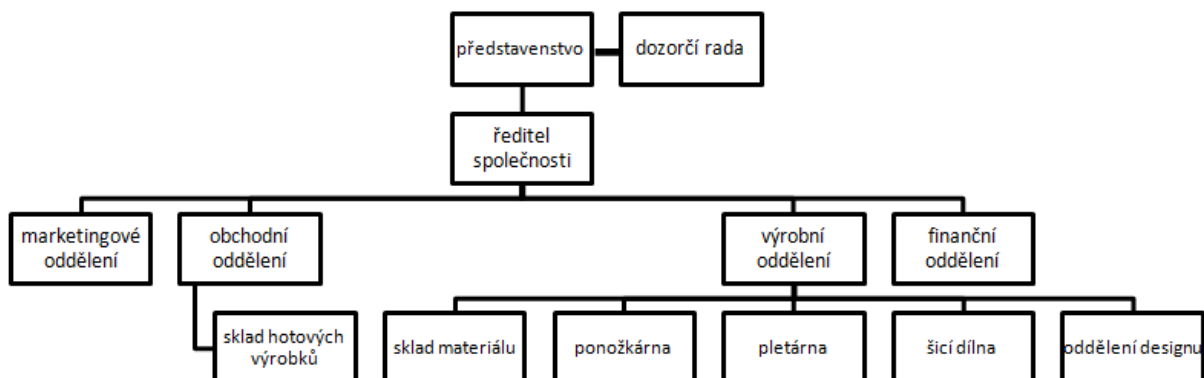
4.2.1 Management

V čele společnosti je představenstvo, jehož jediným členem je Mario Vlček. Na činnost představenstva dohlíží dozorčí rada. Tato rada se skládá z předsedkyně dozorčí rady, kterou je Ing. Marcela Vlčková a dalšíma dvěma členy (Obchodní rejstřík, 2015).

Ředitelkou společnosti je Ing. Marcela Vlčková, která zároveň řídí obchodní úsek. Dále je zde finanční ředitel, výrobní ředitel a marketingový ředitel. Pod výrobním ředitelem funguje ještě dalších pět oddělení, kam se řadí sklad materiálu, ponožkárna, pletárna, šicí dílna a oddělení designu (Moira CZ, a.s., 2013; interní zdroje, 2016).

Ve společnosti Moira převažuje centralizované řízení. Strategická rozhodnutí provádí představenstvo společnosti, za taktická rozhodnutí zodpovídá ředitel společnosti a ředitelé jednotlivých oddělení. Operativní řízení zajišťují vedoucí jednotlivých úseků, které spadají do jednotlivých oddělení. Na následujícím obrázku je přehledně vidět organizační struktura společnosti.

Obr. č. 5: Organizační struktura společnosti Moira CZ, a.s.



zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů, 2016

Z hlediska motivace a spokojenosti svých zaměstnanců firma nabízí příspěvek na stravování formou stravovacích kupónů. Je také samozřejmě zajišťována zdravotní péče a péče o pracovní bezpečnost (Moira CZ, a.s., 2013). Všichni zaměstnanci mají zajištěny benefity formou slev ve výši 30 % na koupi všech produktů značky Moira. Společnost se snaží o zlepšování kvalifikace a vzdělání svých zaměstnanců a pravidelně za tímto účelem investuje určitou částku. Pro udržení zaměstnanců je systém motivace velmi důležitý, společnost musí dbát na jednotlivé motivační prvky a snaží se je vylepšovat podle potřeb svých zaměstnanců. Jediným problémem, který musí společnost řešit z hlediska zaměstnanců je nábor pracovníků do podnikových prodejen.

Systém managementu, který je ve společnosti Moira zaveden, bez větších problémů funguje, a proto není třeba ho v budoucnu měnit.

4.2.2 Marketing

Společnost Moira používá různé marketingové nástroje k tomu, aby dokázala svou značku dostat do podvědomí zákazníků a prodala tak své produkty. Firma má vytvořeny své vlastní internetové stránky, které poskytují veškeré informace o společnosti, jejím historickém vývoji a obsahují také podrobný popis originálního vlákna Moira. K těmto stránkám patří e-shop, přes který si zákazníci mohou objednat jakýkoliv produkt. Prodej přes e-shop se v posledních letech velmi rozšířil.

Moira využívá inzerce v některých časopisech, převážně sportovních. Patří mezi ně například časopis Nordic, který je zaměřen na lyžování, časopisy Cyklo, Run nebo Outdoor. Dále se reklama objevuje například v časopise Živá historie a Myslivost.

Společnost sponzoruje některé sportovní události. Každoročně poskytuje sponzorské dary na okresní závody v biatlonu v Horažďovicích na jihu Čech, které pořádá biatlonový klub Strakonice. Asi nejvíce společnost podporuje jihočeské hasiče, kterým pravidelně dává sponzorské dary na krajské závody.

Velmi důležitou formu reklamy tvoří propagace díky známým sportovcům a sportovním týmům. Mezi nejznámější sportovce patří například Stanislav Řezáč, běžec na lyžích, který se specializuje na dálkové běhy a stal se vítězem FIS Marathon Cupu, což je jeden z nejznámějších seriálů v dálkových bězích na světě a dále několikrát zvítězil například na Jizerské padesátce. Sportovcem, který obléká značku Moira, je cyklista Jiří Ježek, který je mistr světa v cyklistice a několikanásobný paralympijský vítěz. Mezi další tváře patří například Petr Pilát, freestyle MotoX rider, Martin Šonka, který je akrobatickým pilotem, Libor Uher, který se zúčastnil horolezecké výpravy na K2 nebo Annapurnu, polární průvodce a cestovatel Ing. Miroslav Jakeš a v neposlední řadě mužský volejbalový tým VK Dukla Liberec (Moira, 2016j).

Společnost využívá k propagaci vlastní katalog, ve kterém Moira pravidelně představuje své produktové novinky. Katalog obsahuje krátký popis jednotlivých produktových řad a u každého materiálu, ze kterého jsou výrobky vyrobeny, uvádí, do jaké míry odvádí vlhkost a jak tepelně izolují. Tím si mohou zákazníci přiblížit funkčnost daného produktu.

Moira se také objevuje na sociální síti Facebook, kde má svou oficiální stránku. Stránka zatím nemá tolik fanoušků. V současné době má tuto stránku v oblíbených okolo 10 tisíc osob. Nejedná se o nikterak vysoké číslo a mohlo by se zvýšit. Na tyto stránky jsou však často přidávány aktuality o nových produktech a různé fotky, otázky a také se zde uskutečnila soutěž o produkt Moira. Tímto způsobem se společnost snaží navázat kontakt se zákazníky.

Společnost si dává záležet na obalech pro samotné výrobky, ve kterých se prodávají. Obal je z papírového materiálu a produkty jsou v něm úplně uzavřeny. Obal je plochý,

takže jsou výrobky vedle sebe dobře skladné. Na obalu je vždy přesně rozebráno složení látky, ze které je výrobek vyroben a je zde popsáno vlákno Moira, jeho výhody a vlastnosti.

Asi v největší míře je společnost zákazníkům na očích díky podnikovým prodejnám. V současné době jsou prodejny značky Moira rozmístěny téměř po celé České republice. Společnost Moira ví, že v konkurenčním prostředí na trhu funkčního prádla je potřeba být lidem neustále na očích a dokázat zaujmout, o což se bude snažit i nadále.

Společnost by se v budoucnu mohla zaměřit například na reklamu pomocí billboardů, kterých využívá prozatím velmi málo. Moira by se měla neustále snažit zvyšovat počet svých prodejen, aby byly dostupné ve všech větších městech v České republice.

4.2.3 Výroba

Vlákno Moira se vyrábí na Slovensku, ve výzkumném ústavu SVIT. Následně putuje do Německa, kde se z tohoto vlákna vyrábí příze. Samotná výroba všech produktů Moira se uskutečňuje ve Strakonících v jednotlivých dílnách, kterými jsou pletárna, ponožkárna a šicí dílna. Výrobě každého druhu produktu předchází definování jednotlivých funkcí, které musí produkt splňovat. Na základě toho se vyberou materiály, které se budou na výrobu používat a umožní produktu poskytovat požadované funkce. V designerském oddělení se následně navrhne, jak bude každý výrobek vzhledově vypadat. Z přízí, které se dodávají z Německa, se vyrábějí pomocí strojů látky na jednotlivé výrobky. Když firma začínala se svou podnikatelskou činností, měla většinu pletacích strojů, které byly určeny pro výrobu výrobků, pouze pronajaty. V roce 1993 Mario Vlček odkoupil šest vyřazených strojů od společnosti Fezko. Byly to stroje, které byly určeny do sběru, a za každý z nich dal 18 500 Kč. Tyto stroje byly založeny na základní pletařské technologii, ale i přes to každý z nich dokázal vydělat panu Vlčkovi 25 milionů Kč na nákup nové výrobní technologie (Mapa úspěchu, 2014). Po ničících povodních v roce 2002 odkoupila Moira od společnosti Fezko další stroje, které měla doposud pouze pronajaty. Tím se postupně začal zvyšovat podíl vlastních technologií na výrobě. V roce 2006 investovala společnost do nových ponožkových strojů, které usnadnily následnou výrobu ponožek a podkolenek (Moira, 2015d).

Od roku 2010 firma používá technologii automatického pletení (Moira, 2015d). Jde o takovou technologii, kdy obsluha stroje spočívá pouze v přípravě cívek s nitěmi, kontrole stroje a následné manipulaci s ušitými úplety. Stroje mají schopnost automaticky převěšovat nové lemy na jehly pomocí automatizovaných hřebenů. Po dokončení každého úpletu se stroj sám upraví na počáteční šíři pletení a stroj začne znovu pracovat na novém úpletu (Škola textilu, 2015a).

Další novou technologií, kterou začala společnost používat je technologie žakárová (Moira, 2015d). Elektronické žakáry mají paměť, kam se ukládají informace o daném pleteném vzoru a následně může dané vzory z paměti vzít a znovu uplést. Tyto stroje se používají při výrobě s různým počtem nití. Každá nit je zavěšena na zdvižných šňůrkách, které jsou ovládány platinami. Počtem platin žakárového stroje je následně ovlivněna velikost vzoru dané tkaniny (Škola textilu, 2015b).

Společnost Moira zavedla do provozu také linku finální úpravy pletenin, kde dochází ke konečnému dokončení každé pleteniny (Moira, 2015d). Zahrnuje to například nemačkovost, nehořlavost, zabránění proniknutí vodě a další specifické vlastnosti (Inotex, 2015). Vlastnosti každého výrobku se liší podle jeho druhu. Výrobky společnosti Moira jsou vyroben tak, že mají velmi slabý elektrostatický náboj, což způsobuje, že nepřitahují prach. Některé produkty jsou odolné vůči provlhnutí nebo jsou chráněny proti možnému oděru na vnější straně (Moira, 2015g).

V současné době společnost disponuje dostatečným množstvím kvalitních a moderních strojů pro výrobu svých produktů, a proto prozatím není nutné obnovovat a investovat do nových strojů. Avšak technologie jde stále kupředu a je pravděpodobné, že se v budoucnu objeví modernější stroje, které budou schopny výrobu ještě více vylepšit a usnadnit a bude potřeba, aby do jejich koupě společnost investovala.

4.2.4 Výzkum a vývoj

Společnost Moira musí každý rok investovat do oblasti výzkumu a vývoje. Je to zejména z toho důvodu, aby neustále vylepšovala funkčnost svých výrobků a zvyšovala komfort, který zákazníci z používání produktů Moira mají. Tím si udrží vysokou úroveň konkurenceschopnosti. V roce 2013 bylo investováno do výzkumu a vývoje nových

výrobků 1 953 tisíc Kč (Moira CZ, a.s., 2013). Částky v podobné výši byly investovány do výzkumu a vývoje i v následujících letech (interní zdroje, 2016).

Náklady plynou zejména do mezd pracovníků, kteří pracují v oblasti vlastního vývoje ve vývojové dílně. Dále se investuje hlavně do materiálů, které se spotřebovávají na výrobu jednotlivých vzorků (Moira CZ, a.s., 2013).

Společnost Moira bude muset i nadále investovat část tržeb právě do výzkumu a vývoje nových výrobků, protože se jedná o jednu ze základních věcí, která vede k úspěchu na tomto velmi konkurenčním trhu.

4.2.5 Informační systém

V roce 2003 začala společnost využívat informační systém Vision32. Pomocí tohoto systému řídí činnosti, které se ve firmě uskutečňují. Patří sem například činnosti, které souvisejí s obchodem. Jsou zde zaznamenávány prodeje na podnikových prodejnách a také nákupy přes e-shop, který je s tímto systémem propojen (Vision, 2015).

Další významnou oblastí, která se pomocí tohoto systému řídí, je vlastní výroba. Systém umožňuje porovnávat plán výroby se skutečným stavem. V systému jsou zaznamenány technologické postupy a množství materiálů, které by se pro výrobu mělo spotřebovat. Na základě porovnání se skutečností získají manažeři jasné a přesné ukazatele, které slouží k zefektivnění výroby (Vision, 2015).

Pomocí tohoto systému je možné mít přehled o jednotlivých objednávkách, zakázkách, obchodních partnerech a o účetnictví.

V současné době je tento informační systém pro potřeby společnosti dostačující, a proto není potřeba ho v nejbližší době měnit.

4.2.6 Finance a účetnictví

Analýza mikroprostředí se skládá také z finanční analýzy. V rámci finanční analýzy jsou vypočteny ukazatele rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti. Výsledky společnosti Moira jsou porovnávány s jedním z konkurentů, kterým je společnost JITEX COMFORT, s.r.o. Obě společnosti se zabývají výrobou a prodejem funkčního prádla. Jedná se o ryze české značky, které mají sídlo na jihu Čech. Oba podniky

využívají k prodeji produktů e-shop a podnikové, nebo v případě společnosti Jitex Comfort spíše partnerské prodejny, které jsou rozmístěny po celé České republice. V menší míře obě společnosti prodávají své produkty také na Slovensku.

Ukazatele rentability

Tab. č. 6: Ukazatele rentability společnosti MOIRA CZ, a.s. a JITEX COMFORT, s.r.o. v letech 2012 - 2014 v %

ukazatel	MOIRA CZ			JITEX COMFORT		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014
ROE - rentabilita vlastního kapitálu (<i>EAT / vlastní kapitál</i>) * 100	0,367	0,287	- 1,736	- 66,54	- 36,42	- 2,048
ROA - rentabilita aktiv (<i>EBIT / aktiva</i>) * 100	0,585	0,636	- 1,663	- 0,778	- 4,745	0,794
ROS - rentabilita tržeb (<i>EBIT / tržby</i>) * 100	0,617	0,704	-1,888	- 4,745	- 3,169	0,468

zdroj: vlastní zpracování, 2016

Cílem podniků je, aby ukazatele rentability rostly. V průběhu let 2012 a 2013 na tom byla společnost Moira z hlediska jednotlivých rentabilit lépe, než společnost Jitex Comfort. U společnosti Jitex Comfort lze vidět postupné zlepšení jednotlivých ukazatelů, které je dáno zvyšováním provozního výsledku hospodaření za jednotlivé roky a v roce 2014 již vykázala společnost Jitex Comfort kladný výsledek hospodaření. Na druhou stranu společnost Moira vykázala v roce 2014 záporný výsledek hospodaření a od toho se odvíjí i záporné hodnoty ukazatelů. Ztráta vznikla z důvodu záporného provozního výsledku hospodaření. Ten byl způsoben zejména poklesem tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb. K poklesu došlo z důvodu snížení poptávky zákazníků.

Dle predikce bude ekonomika v dalších letech růst a to znamená, že by lidé mohli více nakupovat a společnosti by mohly vzrůst tržby. Následně by mohla vykázat opět kladný výsledek hospodaření a ukazatele rentability by mohly postupně růst.

Ukazatele likvidity

Tab. č. 7: Ukazatele likvidity společnosti MOIRA CZ, a.s. a JITEX COMFORT, s.r.o. v letech 2012 - 2014

ukazatel	MOIRA CZ			JITEX COMFORT		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014
Běžná likvidita <i>oběžná aktiva / krátkodobé závazky</i>	4,186	4,450	6,840	0,768	0,775	0,761
Pohotová likvidita <i>(ob. aktiva - zásoby) / krátk. závazky</i>	1,834	1,654	2,427	0,258	0,293	0,270
Okamžitá likvidita <i>peněžní prostředky / krátk. závazky</i>	1,027	0,848	1,359	0,030	0,016	0,0065

zdroj: vlastní zpracování, 2016

U společnosti Jitex Comfort lze vidět, že hodnoty jednotlivých ukazatelů likvidity jsou poměrně nízké a v roce 2014 oproti předcházejícímu roku ještě klesly. Pokud jde o společnost Moira, tak běžná likvidita v roce 2014 vzrostla na úroveň 6,840, což uvítají věřitelé. Doporučená hodnota tohoto ukazatele je v rozmezí 1,5 - 2,5 (Taušl Procházková a kol., 2014). Nárůst je dán zejména tím, že výrazně poklesly krátkodobé závazky. Oběžná aktiva (zejména zásoby a krátkodobé pohledávky) také poklesly, ale méně, než krátkodobé závazky. Pro běžnou likviditu jsou doporučovány hodnoty v intervalu 1,0 - 1,5 (Taušl Procházková a kol., 2014). Tento ukazatel vykazuje oproti roku 2013 nárůst, ale už ne tak veliký, protože z výpočtu byly vyloučeny zásoby, které představují nejméně likvidní oběžná aktiva. Rovněž je nárůst zaznamenán u ukazatele okamžité likvidity, který by se měl pohybovat okolo hodnoty 0,2 - 0,5 (Taušl Procházková a kol., 2014). Tento nárůst je dán zejména poklesem krátkodobých závazků, protože peněžní prostředky zůstaly oproti roku 2013 téměř nezměněny. Všechny ukazatele společnosti Moira vyšly nad doporučenou hranici. To znamená, že drží více oběžných aktiv, než potřebují. Finanční prostředky jsou vázány zejména v zásobách.

Do budoucna by bylo vhodné, aby ukazatele likvidity mírně klesly a přiblížily se doporučené hranici, protože finanční prostředky by mohly být využity k jinému účelu.

Ukazatele aktivity

Tab. č. 8: Ukazatele aktivity společnosti MOIRA CZ, a.s. a JITEX COMFORT, s.r.o. v letech 2012 - 2014 ve dnech a v obrátkách za rok

ukazatel	MOIRA CZ			JITEX COMFORT		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014
Doba obratu zásob <i>zásoby / (tržby / 360)</i>	179,274	206,556	220,350	92,686	101,71	90,803
Doba obratu pohledávek <i>pohledávky / (tržby / 360)</i>	61,529	59,570	53,309	41,462	58,548	48,771
Doba obratu krátk. závazků <i>krátk. závazky / (tržby / 360)</i>	76,244	73,880	49,925	181,701	211,144	184,917
Obrat zásob <i>tržby / zásoby</i>	2,008	1,743	1,634	3,884	3,539	3,965
Obrat pohledávek <i>tržby / pohledávky</i>	5,851	6,043	6,753	8,683	6,149	7,381
Obrat krátk. závazků <i>tržby / krátk. závazky</i>	4,722	4,873	7,211	1,981	1,705	1,947

zdroj: vlastní zpracování, 2016

Důležitým ukazatelem v oblasti ukazatelů aktivity je doba obratu jednotlivých položek. Čím kratší doba obratu, tím lepší. Doba splatnosti pohledávek je ukazatel, který udává počet dní, během kterých jsou peníze za tržby podniku vázány v pohledávkách (Kislingerová, 2010). Z hlediska doby splatnosti pohledávek na tom byla společnost Jitex Comfort všechny roky lépe, než společnost Moira. U společnosti Moira lze ale během let 2012-2014 zaznamenat postupný pokles a zkracování doby splatnosti pohledávek.

Doba splatnosti krátkodobých závazků udává, kolik dní zůstávají krátkodobé závazky nezaplaceny. V tomto případě je na tom společnost Moira výrazně lépe. Od roku 2012 se tento ukazatel snižuje a v roce 2014 je rozdíl oproti předchozímu roku poměrně veliký. Doba splatnosti krátkodobých závazků se snížila o 24 dní.

Z hlediska doby obratu zásob je na tom společnost Jitex Comfort lépe. Společnost Moira vykazuje vysoké doby obratu zásob a to až 221 dní v roce 2014. To znamená, že

221 dní jsou zásoby vázány v podniku a až po uplynutí této doby nastane jejich spotřeba. Tento stav je dán vysokým stavem udržovaných zásob.

Obrat jednotlivých položek udává, kolikrát se obrátí během roku. Je dobré, aby tyto ukazatele stoupaly. Z hlediska obratu zásob je na tom společnost Moira hůře, než její konkurent. Obrat krátkodobých závazků je lepší u společnosti Moira, u které v průběhu let obrat rostl a v roce 2014 byl ukazatel oproti předchozímu roku poměrně vysoký. Z pohledu obratu pohledávek jsou na tom konkurenti podobně, společnost Jitex Comfort je na tom o trochu lépe, ale rozdíly jsou malé.

Pro společnost Moira představují problém zejména velké stavy zásob, které způsobují vysoké doby obratu zásob v letech 2012-2014. Spolu s mírným poklesem tržeb v roce 2014 způsobily další zvýšení doby obratu zásob oproti předcházejícímu roku. Ukazatelé doby splatnosti pohledávek a krátkodobých závazků vykazují zlepšení oproti předchozím rokům.

Ukazatel zadluženosti

Tab. č. 9: Ukazatel zadluženosti společnosti MOIRA CZ, a.s. a JITEX COMFORT, s.r.o. v letech 2012 - 2014 v %

ukazatel	MOIRA CZ			JITEX COMFORT		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014
Celková zadluženost <i>celkové cizí zdroje / aktiva</i>	0,252	0,224	0,166	0,877	0,914	0,908

zdroj: vlastní zpracování, 2016

Celková zadluženost vyjadřuje, jaká část aktiv podniku je financována celkovými cizími zdroji. Pokud hodnota celkové zadluženosti roste, tak tím také roste podíl cizích zdrojů na financování aktiv. Společnost Moira je na tom v tomto ohledu lépe. Společnost Jitex Comfort využívá k financování svých aktiv velké množství cizích zdrojů a její zadluženost je vysoká. Společnost Moira k financování celkových aktiv využívá spíše vlastní kapitál. Snížení celkové zadluženosti v roce 2014 vzniklo z důvodu poklesu celkových cizích zdrojů (konkrétně krátkodobé závazky společnosti). Pokud podnik využívá k financování pouze vlastní kapitál, snižuje tím výnosnost vloženého kapitálu

(Kislingerová, 2010). Pro společnost by bylo vhodné, aby celková zadluženost opět mírně vzrostla.

5 SWOT analýza

Pro analýzu všech částí okolí podniku slouží SWOT analýza. Tato analýza dokáže zhodnotit vlivy makroprostředí, mezoprostředí i mikroprostředí. Výsledkem této analýzy je SWOT matice, do které se zaznamenávají silné a slabé stránky podniku, jeho příležitosti a hrozby, které byly při analýze zjištěny. Zkratku SWOT tvoří anglické názvy *Strengths* (silné stránky), *Weaknesses* (slabé stránky), *Opportunities* (příležitosti) a *Threats* (hrozby). Silné a slabé stránky vycházejí ze samotného podniku, kdežto příležitosti a hrozby vycházejí z vnějšího prostředí podniku (Taušl Procházková a kol., 2014).

Ze zjištěných údajů je možné sestavit čtyři základní strategie: (Taušl Procházková a kol., 2014)

- SO - jedná se o kombinaci silných stránek podniku a příležitostí. Tato strategie se používá tehdy, pokud chce management dosáhnout toho, aby se podnik nacházel ve vedoucí pozici na trhu. Podnik by měl nastavit ofenzivní podnikatelský přístup. V tomto případě jsou využívány silné stránky podniku k získání příležitostí z podnikového okolí.
- ST - V tomto případě jde o kombinaci silných stránek a hrozeb z okolí podniku. V této fázi jsou příležitosti podniku velmi malé a hrozby významné. Společnost by měla využít své vnitřní silné stránky k tomu, aby zmenšil vliv jednotlivých hrozeb.
- WO - další strategií je strategie slabých stránek a příležitostí. Podnik by mohl využít jednotlivé příležitosti, které se mu naskytly v jeho okolí, ale není toho schopen, protože má významné slabé stránky. K tomu, aby těchto příležitostí mohl využít, je nejprve potřeba, aby eliminoval své slabé stránky.
- WT - poslední strategií je kombinace slabých stránek a hrozeb. Podnik má slabé stránky a také jsou v jeho okolí přítomny významné hrozby. Pokud se firmě

nepodaří své slabé stránky zlepšit a nevyhne se hrozbám, dostane se postupně do krize a bude nucena opustit trh.

Management každé firmy se snaží o to, aby byly podporovány a udržovány silné stránky podniku, kdežto množství slabých stránek se snaží co nejvíce snižovat. Pokud jde o příležitosti z okolí podniku, tak ty se každá společnost snaží co nejvíce využít ve svůj prospěch, ale naopak hrozby eliminuje. Pro to, aby firma dokázala jednotlivé hrozby eliminovat, je důležité tyto hrozby předvídat a jistit se proti nim. Pouze všemi těmito postupy podnik dokáže získat konkurenční výhody. K tomu, aby podnik mohl využívat příležitosti a podporovat své silné stránky, je potřeba, aby měl velké množství informací jak ze samotného podniku, tak ze svého okolí (Kozel, 2006).

5.1 SWOT analýza společnosti MOIRA CZ

Tab. č. 10: SWOT analýza společnosti MOIRA CZ

Silné stránky	Slabé stránky
<p>Originální patentované vlákno</p> <p>Stabilní vedení podniku</p> <p>Benefity pro zaměstnance</p> <p>Kvalitní produkty</p> <p>Množství prodejen</p> <p>Využívání moderní výrobní technologie</p> <p>Česká značka</p> <p>Design</p>	<p>Malé množství dodavatelů</p> <p>Malé množství zaměstnanců v podnikových prodejnách</p> <p>Nedostatečná reklama</p>
Příležitosti	Hrozby
<p>Životní styl obyvatel</p> <p>Expanze do zahraničí</p> <p>Měnový kurz</p> <p>Vývoj ekonomiky</p> <p>Poptávka po novém produktu</p>	<p>Konkurence</p> <p>Problém se získáním kvalifikovaných pracovníků</p> <p>Ztráta zaměstnanců</p>

zdroj: vlastní zpracování, 2016

Silné stránky společnosti Moira spočívají zejména ve vlastnictví originálního vlákna, které má společnost patentované a jiní výrobci nemohou u svých výrobků dosáhnout úplně stejných funkcí, jako právě produkty, které jsou z tohoto vlákna vyrobeny. Další silnou stránkou společnosti je stabilní vedení podniku, které neprochází častými změnami. Právě časté změny ve vedení společnosti by mohly značce a prodeji potenciálně ublížit. Důležitá je také péče o samotné zaměstnance společnosti. Sám Mario Vlček, zakladatel společnosti Moira, uvádí, že se na pracovníky nekouká jako na své zaměstnance, ale jako na své spolupracovníky. Společnost nabízí všem svým zaměstnancům benefity v podobě slevy na všechno zboží společnosti Moira a poskytuje příspěvky na stravování. Pokud by firma nenabízela určité výhody, zaměstnanci by se mohli přesunout k jinému zaměstnavateli, který by takovéto výhody poskytoval. Velmi důležitou roli hraje kvalita výrobků. Pokud si zákazník nakoupí produkty Moira, získá požadované funkce a komfort. Všechny druhy výrobků jsou vyráběny kvalitní výrobní technologií, což zaručuje dlouhodobou životnost těchto produktů. Zákazník proto nebude nucen každý rok kupovat nový kus funkčního prádla, aby nahradil ten dosavadní, z důvodu špatné kvality.

Společnost Moira neustále zvyšuje počet svých podnikových prodejen. Snaží se, aby jejich prodejna byla skoro v každém větším městě po celé České republice. V současné době společnost disponuje 33 značkovými prodejny, díky čemuž mají zákazníci poměrně dobrý přístup k této značce.

V současné době je také velmi důležitý design každého kusu oblečení. Lidé vedle funkčnosti požadují také hezký vzhled výrobků. Moira se na tento problém zaměřila a nyní ve svých produktových řadách nabízí originální a zajímavý design, což zákazníky přitahuje.

V neposlední řadě se do silných stránek řadí fakt, že se jedná o českou značku s již poměrně dlouhou tradicí. Lidé výrobcům z České republiky a kvalitě jejich výrobků věří. Značka Moira si během let svého působení vytvořila velmi dobré jméno a u některých zákazníků je slovo Moira synonymem k funkčnímu prádlu.

Slabé stránky společnosti tvoří hlavně velmi malé množství dodavatelů originálního vlákna pro výrobu. Jedná se o výzkumný ústav na Slovensku, kde se vytváří samotné vlákno Moira a následně se u dodavatele z Německa z tohoto vlákna vytváří příze.

Pokud by jeden z těchto dvou dodavatelů skončil se svou činností, představovala by tato skutečnost pro společnost problém s nutností okamžitého řešení. Podnik by si měl nalézt další dodavatele, kteří by byli schopni v případě výpadku klíčových dodavatelů jejich funkci nahradit.

Další slabou stránkou je malé množství zaměstnanců v podnikových prodejnách. Pro společnost Moira je poměrně těžké shánět zaměstnance do jednotlivých prodejen a je to zejména z toho důvodu, že nenabízejí vysoké platové ohodnocení. Může se tedy stát, že zákazník v prodejně narazí na zaměstnance, který o jednotlivých produktech nemá tolik informací a zákazníkům není schopen ohledně funkčního prádla a jeho správného navrstvení poradit. Každý produkt má svou specifickou funkci, řadí se do jednotlivých vrstev a teprve potom, když se vrstvy správně poskládají, poskytují produkty právě tu specifickou funkci, pro kterou jsou určeny. Pokud se sám zákazník v této oblasti neorientuje, je potřeba, aby mu zaměstnanec v prodejně vše vysvětlil a nabídl správný produkt.

Poslední slabou stránku lze vidět v nedostatečné reklamě. I přes to, že je značka Moira velmi známá, žádná propagace navíc značce neuškodí. Společnost by mohla investovat například do billboardů, které využívá jen velmi zřídka a určitě by to přispělo k ještě většímu zviditelnění.

Mezi hlavní *příležitosti* z okolí podniku se řadí životní styl obyvatel. Jak již bylo v analýze makroprostředí uvedeno, lidé začínají zdravě jíst a hlavně sportovat. To zvyšuje počet zákazníků společnosti Moira, protože lidé si postupně uvědomují a cítí, že při sportu potřebují zejména kvalitní oblečení a funkční prádlo, aby se při výkonu své činnosti cítili dobře. Hlavními zákazníky jsou lidé na území České republiky a v menší míře také na Slovensku. Do dalších zemích jsou produkty vyváženy jen z důvodu specifických zakázek, ale nejsou zde žádní stálí zákazníci. Firma Moira by se mohla pokusit o získání zákazníků také v zahraničí a proniknout na jiné zahraniční trhy.

Z prognóz, které vydává ministerstvo financí, je patrné, že měnový kurz CZK/EUR bude postupně klesat, a tím pádem bude koruna vůči euru posilovat. Tento fakt umožní levnější nákupy vlákna Moira od zahraničních dodavatelů. Celkový vývoj ekonomiky by mohl přispět k větším prodejm produktů Moira. Ekonomika by měla dle prognóz

v následujících letech růst a měla by klesat úroveň nezaměstnanosti. Tím pádem by zákazníkům mohlo přibývat, protože budou ochotni si za kvalitu připlatit.

Další příležitost lze vidět také v poptávce po novém výrobku, který by byl určen pro jiný účel než sport a turistiku. Společnost má již za sebou zakázky pro hasiče, vojáky a nyní také nabízí výrobky určené pro myslivost. V největší míře je ale zaměřena na sportovní aktivity a nový produkt, který by nebyl k tomuto účelu určen, by mohl rozšířit počet zákazníků.

Hrozby představují zejména konkurenti, kteří by mohli na daný trh vstoupit. Pokud by byly nabízené produkty a jejich funkce srovnatelné s produkty Moira a konkurenti by dokázali výrobky nabízet za nižší ceny, opustili by někteří zákazníci od nákupů u značky Moira a přesunuli by se k jiným výrobcům. Mezi další hrozby se řadí problém se získáváním kvalifikovaných pracovníků například do výroby. Jedním z důvodů by mohl být odchod kvalifikovaných pracovníků do zahraničí, kde jsou nabízeny lepší pracovní podmínky a pracovní ohodnocení. Tento problém se netýká jen textilního průmyslu, ale je všeobecný napříč všemi odvětvími.

Další hrozbu představuje ztráta zaměstnanců. Tato situace může nastat z toho důvodu, že budou na trhu nabízeny lepší pracovní a platové podmínky, bude nabídnuto i například větší množství benefitů, než u společnosti Moira a lidé budou odcházet.

5.1.1 Vyhodnocení SWOT analýzy společnosti MOIRA CZ

Společnost Moira disponuje velkým množstvím silných stránek. Mezi nejdůležitější silnou stránku se řadí zejména originální vlákno a kvalita nabízených produktů. V okolí podniku se naskýtá poměrně velké množství příležitostí, kterých by se podnik měl chopit a využít je. Mezi hlavní příležitost se řadí životní styl obyvatel a současný vývoj ekonomiky. Na druhou stranu má podnik také své slabé stránky, které jsou poměrně významné. Asi největší problém představují zaměstnanci v podnikových prodejnách a množství dodavatelů. V okolí podniku lze rovněž zaznamenat hrozby. Největší hrozbu představují potenciální konkurenti, kteří by se na trh mohli dostat a připravit společnost o zákazníky.

Na základě zjištěných faktů lze říci, že by měla společnost Moira přistoupit na strategii SO. Společnost má velké množství silných stránek, které by měla použít k co

největšímu využití příležitostí, které se vyskytují v jejím okolí. Jako hlavní příležitost se jeví celková ekonomická situace. Lidé jsou ochotni si připlatit za kvalitní výrobky. Životní styl obyvatel nasvědčuje tomu, že v budoucnu bude o funkční prádlo stále velký zájem, a proto by této situace měla společnost využít zejména kvalitou výrobků a designem, který by zákazníky přitáhl. Firma by se také měla snažit co nejvíce zmírnit riziko slabých stránek a hrozeb, které se vyskytují. Slabou stránkou, na kterou by se měla společnost zaměřit, jsou pracovníci v podnikových prodejnách, kteří by byli schopni podávat potřebné informace pro každého zákazníka. Dále se jedná o množství dodavatelů, kterých je málo a je potřeba, aby společnost měla v záloze náhradní dodavatele. I přes to, že do této doby spolupráce s klíčovými dodavateli bez problémů fungovala.

6 Návrh opatření

6.1 Zaměstnanci v podnikových prodejnách

Dlouhodobým problémem společnosti Moira je získávání pracovníků na podnikové prodejny. Je to zejména z toho důvodu, že firma nabízí nízké platové ohodnocení a potenciální uchazeči o zaměstnání nejsou tolik motivováni. Stane se, že na podnikové prodejny pracují také zaměstnanci buď na poloviční úvazek, anebo na dohodu o provedení práce. Z toho důvodu se stává, že na prodejnách zákazník narazí na méně kvalifikovaného zaměstnance, který není schopen poskytnout takové služby zákazníkovi, které by měl. Tato skutečnost může odradit zákazníka od dalšího nákupu. Tento problém nastává také z toho důvodu, že kvalifikované a schopné osoby odcházejí do jiných společností, kde jsou jim nabídnuty lepší platové podmínky.

Společnost v současné době zaměstnává 40 asistentek prodeje. Po přijetí do zaměstnání projde každý zaměstnanec na podnikové prodejny školením a zaučením, jak postupovat při prodeji a řízení objednávek. Asistenti prodeje vždy dostávají ke svému platovému ohodnocení prémie v podobě určitého procenta z tržeb na své prodejny. Pracovníci se starají o zásobování prodejny a nakupují z centrálního skladu produkty podle odhadu prodeje. Na základě těchto objednávek se mimo jiné řídí výroba ve Strakonících. Z toho důvodu je důležité, aby pracovníci měli přehled o místním trhu a dokázali objednávat tak, aby zboží nechybělo, ale také aby na skladech nepřebývalo. Zejména ke konci roku 2015 společnost zaznamenala problém, který se týkal objednávání zásob na podnikové prodejny. Někteří vedoucí nakoupili velké množství zásob, které nedokázali prodat a na druhou stranu někteří nezajistili dostatek produktů, a poté jim v prodejnách chyběly a zákazníci je nemohli zakoupit (interní zdroje, 2016).

Asistenti prodeje by měli cítit větší zodpovědnost za svou prodejnu a měli by si uvědomovat fakt, že pokud objednají zásoby bez většího rozmýšlení a zásoby jim posléze zbydou na skladě, je to ztráta pro celou společnost. Proto se jako jedno z řešení jeví strhnutí určitého procenta z prémie za tržby. Pokud by došlo k objednání zboží, z něhož by velká část zůstala na skladě prodejny a nebyla prodána, bylo by strženo

asistentům prodeje určité procento z prémie za prodej. Díky tomu by se zaměstnanec více snažil poznat místní trh a více by dbal a přemýšlel nad svými objednávkami.

Společnost Moira by měla nabídnout zaměstnancům lepší platové ohodnocení. Systém, který je v současné době nastaven, způsobuje, že kvalifikovaní jedinci, které společnost dokáže do svých prodejen získat, odchází po nějaké době za lepší pracovní nabídkou. Od roku 2012, kdy společnost postihla krize a neměla vysoké tržby, se situace neustále zlepšuje a zhruba od poloviny roku 2015 se společnosti velmi daří a produkty šly na odbyt (interní zdroje, 2016). Tento fakt značí o tom, že tržby za toto období by mohly být výrazně větší, než tomu bylo v předešlých letech a to by se mohlo projevit na platech zaměstnanců v podnikových prodejnách.

Údaje pro výpočet: (interní zdroje, 2016)

Počet asistentů prodeje	40
Hrubá mzda asistenta prodeje	12 000 Kč
Prémie z tržeb asistenta prodeje z dané prodejny	2 %
Průměrné tržby prodejna/měsíc	150 000 Kč
Průměrné zásoby prodejna/měsíc	2 000 000 Kč (v prodejních cenách)

Návrh opatření:

Všem asistentům prodeje by se měla zvýšit hrubá mzda o 5 %. Pokud by došlo na prodejně k objednání zásob a na konci měsíce by byl stav zásob překročen o 200 000 Kč nad průměrným stavem zásob (2 mil. Kč), bylo by strženo asistentovi prodeje 0,2 % z prémie z tržeb za každých 200 000 Kč překročení. To znamená 0,2 % za 200 000 Kč, 0,4 % za 400 000 Kč atd.

Každý měsíc překročí hranici 200 000 Kč v průměru 5 podnikových prodejen (6 asistentek prodeje) a jedna překročí stav průměrných zásob o 400 000 Kč (1 asistentka prodeje). Stav zásob na zbylých 27 prodejnách (33 asistentek prodeje) zůstává v normě.

Tab. č. 11: Výpočet původních nákladů společnosti na mzdy asistentů prodeje za měsíc

Hrubá mzda		$12\ 000 * 40 = 480\ 000\ \text{Kč}$
Prémie z prodeje	$2\ \% \text{ z } 150\ 000 = 3\ 000\ \text{Kč}$	$3\ 000 * 40 = 120\ 000\ \text{Kč}$
Náklady celkem		600 000 Kč

zdroj: vlastní zpracování, 2016

Tab. č. 12: Výpočet měsíčních nákladů společnosti na mzdy asistentů prodeje po zavedení opatření

Hrubá mzda	$12\ 000 * 0,05 = 600\ \text{Kč}$	$12\ 600 * 40 = 504\ 000\ \text{Kč}$
Prémie k výplatě při nepřekročení normy (33 asistentek prodeje)	$2\ \% \text{ z } 150\ 000 = 3\ 000\ \text{Kč}$	$3000 * 33 = 99\ 000\ \text{Kč}$
Prémie k výplatě při překročení normy o 200 000 Kč (6 asistentek prodeje)	$(2\ \% - 0,2\ \%) \text{ z } 150\ 000 = 2700\ \text{Kč}$	$2700 * 6 = 16\ 200\ \text{Kč}$
Prémie k výplatě při překročení normy o 400 000 Kč (1 asistentka prodeje)	$(2\ \% - 0,4\ \%) \text{ z } 150\ 000 = 2400\ \text{Kč}$	$2400 * 1 = 2\ 400\ \text{Kč}$
Náklady celkem		621 600 Kč

zdroj: vlastní zpracování, 2016

Celkové měsíční náklady na mzdy asistentů prodeje by společnosti Moira vzrostly o 21 600 Kč měsíčně, což je přijatelné. Po tomto opatření by byli zaměstnanci v podnikových prodejnách více motivováni k pečlivému objednávání zásob a mírné navýšení hrubé mzdy by je mohlo přimět zůstat na dané pozici.

6.2 Reklama

Značka Moira je u lidí již poměrně známá, ale stále je potřeba pracovat na propagaci, aby se dostala do podvědomí ještě většího počtu potenciálních zákazníků. Společnost by mohla využít propagaci pomocí billboardů a reklamy ve veřejné hromadné dopravě.

Tato reklamní akce bude trvat 3 měsíce a pokryje všechna města, kde se nacházejí podnikové prodejny. Na billboardy a na letáky budou použity různé fotografie, které se každoročně fotí do nového katalogu a k nim bude přidáno logo společnosti. To znamená, že společnost nebude muset platit za nové návrhy reklamy.

Jednou z možností propagace, kterou společnost nevyužívá, jsou billboardy. Tyto reklamní plochy by bylo možné umístit do center měst, kde se nachází podnikové prodejny a kde se soustřeďuje největší množství zákazníků. Ceny pronájmu těchto reklamních ploch se liší podle města, ve kterém se plocha nachází a také na základě umístění v daném městě. Ceny ploch v centru jsou dražší, než ceny na okrajích měst. Pokud se budou uvažovat reklamní plochy v menších městech, jako jsou například Strakonice, lze zde pronajmout reklamní plochu do 2 000 Kč/měsíc. V případě, že by společnost chtěla reklamní plochu ve větším městě, jako je Plzeň, je zde možné sehnat nejlevnější reklamní plochu od 2 000 Kč/měsíc až 3 000 Kč/měsíc (Moje billboardy, 2016).

Dalším krokem v realizaci reklamy pomocí billboardů je tisk a následné lepení reklamy na konkrétní billboard. V České republice existují firmy, které zabezpečují obě dvě činnosti. Cena se liší podle velikosti plochy a podle výšky, ve které se plocha nachází. Například reklamní agentura Grafstudio nabízí tyto služby za 800 Kč (Grafstudio, 2016). Pokud budeme uvažovat průměrnou cenu za pronájem billboardu 2 800 Kč/měsíc, celková cena za realizaci reklamy pomocí jednoho billboardu by činila 3 600 Kč/měsíc. Společnost nechá umístit každý měsíc 10 billboardů. Budou rozmístěny různě po celé České republice ve městech, kde se nachází podnikové prodejny, kterých je v současné době 33. Po 3 měsících trvání reklamní kampaně, se billboardy tedy určitě objeví v každém městě, kde se nachází podniková prodejna (V Praze nebo v Plzni je více podnikových prodejen).

Měsíční náklady společnosti na propagaci pomocí billboardů

$$3\,600 * 10 = 36\,000 \text{ Kč}$$

Další možnou variantou jsou prostory pro reklamu v městské hromadné dopravě. V autobusech, tramvajích nebo v trolejbusích. V Praze vyjde tato reklama poměrně drahο. V metru by společnost zaplatila za reklamu 35 X 30 cm 34 tisíc Kč/měsíc za

pouhých 48 kusů (Sancar, 2016). To by bylo pro společnost poměrně drahé. Ale například v Brně už jsou tyto reklamy levnější. V tramvajích a autobusech je možné vyvěsit leták o rozměru A4 za 80 Kč/měsíc. V tomto případě by společnost do této formy propagace mohla investovat. Za 60 ks letáků by zaplatila za měsíc 4 800 Kč, což je přijatelná částka (Adservis, 2016). V Českých Budějovicích na jihu Čech je možné tyto reklamy nechat vyvěsit ještě za nižší ceny. Za leták ve formátu A4 je možné na 4 týdny zaplatit 4 785 Kč za 87 ks (Dopravní podnik města České Budějovice, 2016).

Dále si musí společnost tyto letáky nechat vytisknout. Bude uvažován základní tisk jednostranného letáku o velikosti A4 s matným povrchem. Cena za jeden kus se odvíjí od množství, které je objednáno a také se liší podle firmy, u které bude tisk objednan. Ceny umístění letáků jsou různé podle každého města, a proto bude uvažována průměrná cena 60 Kč/ks na měsíc. Ze začátku bude zakoupeno místo pro 300 letáků. Pokud si společnost nechá vytisknout 300 letáků, zaplatí přibližně 3 Kč/ks (Letaky4u, 2016).

Náklady na umístění letáků = $300 * 60 = 18\ 000$ Kč

Náklady na tisk letáků = $300 * 3 = 900$ Kč

Celková měsíční kalkulace by vyšla na 18 900 Kč. Letáky se budou umísťovat každý měsíc do stejných měst jako billboardy, kromě Prahy, kde by byly náklady na tuto reklamu vysoké.

Celkové měsíční náklady na reklamu

billboardy	36 000 Kč
reklama v MHD	18 900 Kč
náklady celkem	54 900 Kč

Společnost Moira by za reklamní kampaň, která bude trvat 3 měsíce, zaplatila každý měsíc 54 900 Kč. Tato propagace by měla umožnit značce dostat se do podvědomí většího množství lidí a získat tím tak větší množství zákazníků.

6.3 Nový výrobek

Lidé mají značku Moira spojenou s funkčním prádlem, které je možné využít pro všechny možné sportovní nebo turistické aktivity. Nově jsou v nabídce produkty určené pro myslivost a rybaření. Společnost se také pokusila vytvořit oblečení pro běžné nošení. Stále je ale v největší míře zaměřena na sportovní aktivity. V této oblasti má společnost dlouholeté zkušenosti a je v tomto směru úspěšná.

Pro další rozvoj v budoucnu by bylo možné uvažovat také o výrobku, který by nebyl orientován sportovním směrem, ale mohlo by se jednat o funkční triko s reflexními prvky, které by sloužilo také jako pracovní oděv. Triko by bylo určeno pro profese, kterou vykonávají pracovníci venku, i za často nepříznivých podmínek. Jednou takovou velkou skupinou jsou stavební dělníci jak na pozemních komunikacích, tak na různých stavbách. Společnost by se musela na tento produkt nejprve zaměřit z hlediska výzkumu a vývoje, kde by bylo zapotřebí sloučit několik funkcí dohromady. Oblečení by muselo být schopné odvádět pot, udržovat tělo v teple a zároveň by muselo být navrženo tak, aby neomezovalo pracovníky v jakémkoliv pohybu. Bylo by nutné, aby bylo oblečení vybaveno reflexními prvky z hlediska bezpečnosti práce.

Osob, které pracují na takovéto pracovní pozici, je velké množství. Dělníci pracují vždy pod určitou firmou, která je následně najímána na různé stavby. Právě tyto firmy by mohly být zákazníky společnosti Moira a mohly by tyto produkty pro své pracovníky nakupovat, anebo by si je mohli kupovat samotní jedinci.

Pokud chce společnost zavést úplně nový výrobek, který se nebude vyrábět z již testovaných pletenin, budou se náklady na zavedení nového produktu, včetně výzkumu a vývoje, pohybovat okolo 1 mil Kč. Nově vzniklou pleteninu pak může společnost použít na výrobu dalších výrobků. Zavedení nového produktu na trhu, včetně výzkumu a vývoje, zabere společnosti zhruba 2 roky (interní zdroje, 2016).

V návrhu zavedení pracovního trika s požadovanými vlastnostmi a vybaveného všitými reflexními prvky bude uvažován také potřebný výzkum a testování. Počáteční investice by tedy byla 1 mil Kč. Cena tohoto pracovního trika byla odhadnuta na 799 Kč. Pro společnost by bylo dobré vědět, za jak dlouho by se jim investice do tohoto výrobku vrátila.

Údaje pro výpočet (interní zdroje, 2016):

investice	1 000 000 Kč
cena produktu	799 Kč
marže	40 %
průměrný počet ks prodaných na pobočce/měsíc	340 ks
podíl nového produktu (v ks) na prodaném množství	1,5 % → 5 ks

Společnost investuje 1 mil. Kč do zavedení nového produktu. Jeden kus bude prodáván za 799 Kč. Marže je ve výši 40 %. Z těchto údajů lze vypočítat počet kusů, které musí být prodány, aby se společnosti daná investice vrátila.

$$799 * 0,4 = 319,6 \text{ Kč}$$

$$1\,000\,000 / 319,6 = \mathbf{3129 \text{ ks}}$$

Bylo odhadnuto, že za měsíc by se mohlo prodat 5 ks nového produktu na každé prodejně. V současné době společnost disponuje 33 podnikovými prodejny.

$$5 * 33 = \mathbf{165 \text{ ks/měsíc}}$$

$$3129 / 165 = \mathbf{19 \text{ měsíců}}$$

Dle teoretických předpokladů prodeje tohoto výrobku, by se investice za 1 mil. Kč mohla společnosti vrátit za 19 měsíců po zavedení produktu na trh.

6.4 Expanze na nové trhy

V budoucnu by se společnost také mohla zaměřit na expanzi do zahraničí. Firma by se z počátku mohla pokusit o hlubší proniknutí na slovenský trh. Produkty Moira jdou na Slovensku zakoupit v některých obchodních řetězcích, ale pouze v menší míře. Společnost by se mohla pokusit o založení podnikové prodejny na místním trhu. Důležité je umístění podnikové prodejny. Vhodné by bylo jí umístit poblíž míst, kde je soustředěn velký počet lidí, kteří se zabývají zimními sporty a turistikou. Jednou z takových oblastí je Tatranská Lomnica, která se nachází v pohoří Vysokých Tater a každoročně toto místo navštíví velké množství turistů. Je zde lyžařský ski areál a v létě

je možné se z tohoto místa vypravit na mnoho turistických výprav. Návštěvníci jsou jak ze Slovenska, tak z ostatních států, jako například Polsko nebo České republiky.

V současnosti má společnost po celé České republice 33 podnikových prodejen. Má tedy poměrně velkou zkušenost s realizací nové prodejny. Společnost si pro výrobu vybavení prodejny (pulty, regály) nenajímá žádnou specializovanou firmu, ale využívá práce svých zaměstnanců, kteří jsou z tohoto důvodu ve společnosti zaměstnání (interní zdroje, 2016). Celkové náklady na zavedení nové prodejny se pohybují okolo 500 tisíc Kč ve městech, jako je Praha nebo Brno (interní zdroje, 2016). Tato cena by tedy byla podobná i u nové prodejny na Slovensku.

Celkové náklady na novou prodejnu: 500 000 Kč

Tvorba takovéto prodejny by mohla způsobit větší známost značky v cizích zemích a postupné získávání většího zákazníků v zahraničí.

6.5 Zajištění dodavatelů

Společnost Moira má pouze dva výhradní dodavatele, kteří zajišťují originální vlákno, ze kterého se vyrábí veškeré výrobky. I přes to, že od začátku spolupráce až do současnosti nenastal žádný problém v dodávkách, bylo by pro společnost Moira dobré mít v záloze potenciální dodavatele, kteří by byli v případě nutnosti schopni nahradit dosavadní dodavatele. Bylo by potřeba dělat během roku průzkum dodavatelů, se kterými by mohla společnost navázat partnerské vztahy. Vedení společnosti by pověřilo zaměstnance, který by měl tento průzkum provádět. V případě výpadku dosavadního dodavatele, by firma ihned mohla navázat spolupráci s jiným dodavatelem a předejít tak problémům, které by mohly nastat, pokud by nebyli potenciální dodavatelé předem nalezeni.

Závěr

Cílem bakalářské práce bylo představit vybraný podnik a následně charakterizovat vlivy prostředí, které na podnik působí. Analýza těchto vlivů byla provedena pomocí SWOT analýzy. Na základě výsledků této analýzy byla navržena opatření pro budoucí vývoj podniku. Teoretické poznatky byly aplikovány v praktické části na společnost MOIRA CZ, a.s.

V úvodu práce byl z teoretického hlediska definován podnik a jeho členění, dále jednotlivé formy a cíle podnikání a následně definice podnikatele. V další části první kapitoly byla představena společnost Moira. Druhá kapitola je tvořena teoretickou částí, kde bylo popsáno prostředí podniku a z jakých částí se skládá.

Východiskem pro sestavení SWOT analýzy bylo charakterizování externích a interních vlivů prostředí podniku. Jednotlivé vlivy prostředí byly popsány ve třetí a čtvrté kapitole.

Třetí kapitola pojednává o externí analýze, která byla rozdělena na makroprostředí, do kterého se řadí legislativa, ekonomika, technologie nebo sociologie a kultura. A dále mezoprostředí, kam patří například zákazníci, konkurenti, potenciální konkurence nebo dodavatelé společnosti.

Čtvrtá kapitola se zabývá interní analýzou, kam se řadí mikroprostředí. V této části byl popsán management podniku, marketing, výroba, výzkum a vývoj a byla provedena finanční analýza společnosti. Výsledky finanční analýzy byly porovnány s jedním z konkurentů.

Na základě externí a interní analýzy byla vypracována SWOT analýza společnosti. Byly zde popsány silné a slabé stránky podniku, příležitosti a hrozby. Na konci kapitoly byla doporučena strategie, kterou by společnost, na základě SWOT analýzy, měla zvolit.

Ze slabých stránek a příležitostí, vychází návrhy opatření pro budoucí vývoj společnosti. Tyto návrhy byly popsány v poslední kapitole bakalářské práce. Společnost by se měla zaměřit na své zaměstnance v podnikových prodejnách a přijmout opatření, které by dokázalo přimět zaměstnance k větší zodpovědnosti za své podnikové prodejny. Dále by mělo umožnit větší zájem potenciálních zaměstnanců o tuto pozici

a následné udržení kvalifikovaných asistentů prodeje. Dalším navrhovaným opatřením byla investice do reklamy, aby se značka více zviditelnila. Následná opatření vycházejí z příležitostí, které by společnost mohla využít. Jedná se o zavedení nové podnikové prodejny v zahraničí a také možnosti tvorby nového produktu.

Ze zjištěných údajů lze říci, že celková situace společnosti Moira je stabilní. Díky svému originálnímu vláknu a kvalitě své produkce má řadu stálých zákazníků. Společnost si již vybuodovala místo na trhu a je také schopna konkurovat ostatním výrobcům a prodejcům funkčního prádla na českém trhu. Dle ekonomické predikce do budoucna lze očekávat, že tržby společnosti porostou a ekonomická situace společnosti se bude zlepšovat.

Seznam tabulek

Tab. č. 1: Vývoj HDP v ČR.....	23
Tab. č. 2: Vývoj průměrné míry inflace v ČR	23
Tab. č. 3: Vývoj měnového kurzu CZK/EUR	24
Tab. č. 4: Vývoj míry nezaměstnanosti v ČR.....	24
Tab. č. 5: Odhad vývoje počtu obyvatel v letech 30 - 45 let v České republice.....	27
Tab. č. 6: Ukazatele rentability společnosti MOIRA CZ, a.s. a JITEX COMFORT, s.r.o. v letech 2012 - 2014 v %	50
Tab. č. 7: Ukazatele likvidity společnosti MOIRA CZ, a.s. a JITEX COMFORT, s.r.o. v letech 2012 - 2014.....	51
Tab. č. 8: Ukazatele aktivity společnosti MOIRA CZ, a.s. a JITEX COMFORT, s.r.o. v letech 2012 - 2014 ve dnech a v obrátkách za rok.....	52
Tab. č. 9: Ukazatel zadluženosti společnosti MOIRA CZ, a.s. a JITEX COMFORT, s.r.o. v letech 2012 - 2014 v %	53
Tab. č. 10: SWOT analýza společnosti MOIRA CZ	55
Tab. č. 11: Výpočet původních nákladů společnosti na mzdy asistentů prodeje za měsíc	62
Tab. č. 12: Výpočet měsíčních nákladů společnosti na mzdy asistentů prodeje po zavedení opatření	62

Seznam obrázků

Obr. č. 1: Průřez vlákna TG 900	13
Obr. č. 2: Podnikatelské prostředí.....	16
Obr. č. 3: Věková struktura obyvatel ČR 31. 12. 2013.....	27
Obr. č. 4: Graf rozdělení obrátu mezi jednotlivé skupiny zákazníků v roce 2015 v %.	35
Obr. č. 5: Organizační struktura společnosti Moira CZ, a.s.	45

Seznam použitých zkratk

a.s.	akciová společnost
atd.	a tak dále
BL	běžná likvidita
CZK/EUR	kurz česká koruna/euro
ČNB	Česká národní banka
ČSSD	Česká strana sociálně demokratická
DPH	daň z přidané hodnoty
DPPO	Daň z příjmů právnických osob
EAT	earning after taxes (zisk po zdanění)
EBIT	earnings before interest and taxes (zisk před zdanění a úroky)
EU	Evropská unie
EUR	měna Euro
HDP	Hrubý domácí produkt
Kč	Koruna česká
KDU-ČSL	Křesťanská a demokratická unie - Československá strana lidová
NOZ	nový občanský zákoník
OL	okamžitá likvidita
PL	pohotová likvidita
ROA	rentabilita aktiv
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ROS	rentabilita tržeb
SWOT	strenght (silné stránky), weeknesses (slabé stránky), opportunities (příležitosti), threats (hrozby)

Seznam použité literatury

tištěné zdroje

BOUČKOVÁ, Jana a kolektiv. *Marketing*. Praha: C. H. Beck, 2003. s.432. ISBN 80-7179-577-1.

DĚDINA, Jiří, CEJTHAMR, Václav. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. s. 340. ISBN 80-247-1300-4.

DVOŘÁČEK, Jiří, SLUNČÍK, Petr. *Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C. H. Beck, 2012. s. 173. ISBN 978-80-7400-224-3.

GROSOVÁ, Stanislava. *Marketing: principy, postupy, metody*. 1. vydání. Praha: Vysoká škola chemicko- technologická, 2002. s. 165. ISBN 80-7080-505-6.

KISLINGEROVÁ, Eva a kolektiv. *Manažerské finance*. 3. vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. s. 811. ISBN 80-7179-802-9.

KISLINGEROVÁ, Eva. *Oceňování podniku*. 2. Přepřacované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2001. s.367. ISBN 80-7179-529-1.

KNÁPKOVÁ, Adriana, PAVELKOVÁ, Drahomíra, ŠTĚKER, Karel. *Finanční analýza. Komplexní průvodce s příklady*. 2. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2013. s. 236. ISBN 978-80-247-4456-8.

KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2016. s. 277. ISBN 80-247-0966-X

MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: Konkurenční dynamika a potenciál podnikání*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. s. 200. ISBN 80-247-1277-6.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza*. 4. aktualizované vydání. Metody, ukazatele, využití v praxi. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. s. 144. ISBN 978-80-247-3916-8.

SEDLÁČKOVÁ, Helena, BUCHTA, Karel. *Strategická analýza*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. s.121. ISBN 80-7179-367-1.

SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing- cesta k trhu*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2005. s. 340. ISBN 80-86898-48-2.

SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. 5. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. s. 498. ISBN 978-80-7400-336-3.

TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra a kolektiv. *Podniková ekonomika 1*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2014. s. 213. ISBN 987-80-261-0409-4.

VACÍK, Emil, FOTR, Jiří, SOUČEK, Ivan, ŠPAČEK, Miroslav, HÁJEK, Stanislav. *Tvorba strategie a strategického plánování*. Teorie a praxe. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. s. 384. ISBN 978-80-247-3985-4.

ZAMAZALOVÁ, Marcela a kolektiv. *Marketing*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. s. 499. ISBN 978-80-7400-115-4.

elektronické zdroje:

ACADEMY OF MANAGEMENT. *Corporate social responsibility*. [online]. New York: Academy of management, 2015 [cit. 2015-10-16]. Dostupné z: <http://amr.aom.org/content/26/1/117.short>

ADSERVIS. *Produkty a služby*. [online]: Praha: Adservis, 2016 [cit. 2016-01-30]. Dostupné z: <http://www.adservis.cz/produkty-a-sluzby/mestska-hromadna-doprava?mesto=11&typ=13#filtr>

ALPINE PRO. Funkční prádlo [online]: Praha: Alpine Pro, 2015 [cit. 2015-11-13]. Dostupné z: <http://www.alpinepro.cz/kriosa/d-167694-c-3576/>

BUSINESS IT. *Lehký úvod do problematiky podnikových informačních systémů*. [online]: Praha: Business IT, 2015 [cit. 2015-11-14]. Dostupné z: <http://www.businessit.cz/cz/podnikovy-informacni-system-uvod-moduly-funkce-nasazeni-vyber.php>

CENTRUM FUNKČNÍHO PRÁDLA. *Moira*. [online] České Budějovice: Centrum funkčního prádla, 2015 [cit. 2015-11-11]. Dostupné z: <http://www.cfp.cz/2-moira>

CLEVERISM. *Competitive Rivalry. Porter's Five Forces Model* [online] Cleverism, 2015b [cit. 2015-11-06]. Dostupné z: <http://www.cleverism.com/competitive-rivalry-porters-five-forces-model/>

CLEVERISM. *Threat Of Substitutes. Porter's Five Forces Model* [online] Cleverism, 2015a [cit. 2015-11-06]. Dostupné z: <http://www.cleverism.com/threat-of-substitutes-porters-five-forces-model/>

CRAFT. *O nás*. [online]: Luhačovice: Craft, 2015b [cit. 2015-11-13]. Dostupné z: <http://www.craft.cz/o-nas>

CRAFT. *Produkty* [online]: Luhačovice: Craft, 2015a [cit. 2015-11-13]. Dostupné z: <http://www.craft.cz/produkty>

CZECH. *Ekologické organizace*. [online] Praha: Czech, 2015 [cit. 2015-10-24]. Dostupné z: <http://www.czech.cz/cz/Objevte-CR/Fakta-o-CR/Ekologicke-organizace>

CZECHTRADE. *Obchodní korporace- založení a vznik*. Businessinfo. [online] Praha: CzechTrade, 1.1.2014 [cit. 2015-10-03]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/obchodni-korporace-zalozeni-a-vznik-ppbi-50403.html#!&chapter=1>

Česká národní banka. *Měnový kurz jako nástroj měnové politiky – nejčastější otázky a odpovědi*. [online] Praha: Česká národní banka, 2015c [cit. 2015-10-27]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/faq/menovy_kurz_jako_nastroj_menove_politiky.html#1

ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. *Zpráva o finanční stabilitě 2014/2015*. [online] Praha: Česká národní banka, 2015a. [cit. 2015-10-09]. ISBN 978-80-87225-58-5. Dostupné z: https://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/financni_stabilita/zpravy_fs/fs_2014-2015/fs_2014-2015.pdf

ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. *Zpráva o inflaci / IV* [online]. Praha: Česká národní banka, 2015b. [cit. 2016-15-03]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/menova_politika/zpravy_o_inflaci/2015/2015_IV/download/zoi_IV_2015.pdf

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Animované stromy života*. [online]. Praha: Český statistický úřad, 2013 [cit. 2015-10-22]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/staticke/animgraf/cz/>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Obyvatelstvo- roční časové řady*. [online] Praha: Český statistický úřad, 2015b [cit. 2015-10-22]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/obytelstvo_hu

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Okres Strakonice* [online] Praha: Český statistický úřad, 2015c [cit. 2015-10-25]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/xc/okres_strakonice

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Veřejná databáze*. [online] Praha: Český statistický úřad, 2015a [cit. 2015-10-21]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&zo=N&pvo=ZAMD004&verze=-1&z=T&f=TABULKA&nahled=N&sp=N&filtr=G~F_M~F_Z~F_R~F_P~_S~_null_nu1l_&katalog=30853&pvokc=65&pvoch=3111&c=v3__RP2015MP09DPPDM

DAŇAŘI ONLINE. *Vývoj sazby daně z příjmů právnických osob*. [online] Praha: Daňáři online, 2015 [cit. 2015-10-17]. Dostupné z: <http://www.danarionline.cz/sazby--vzory--tabulky/uzitecne-tabulky/vyvoj-sazby-dane-z-prijmu-pravnickych-osob/>

DOPRAVNÍ PODNIK MĚSTA ČESKÉ BUDĚJOVICE. *Služby*. [online]: České Budějovice: Dopravní podnik města České Budějovice, 2016 [cit. 2016-01-30]. Dostupné z: <http://www.dpmcb.cz/sluzby/vnitri-reklama/>

E15. *Strakonická MOIRA obléká i vojáky německého Bundeswehru*. [online] Praha: E15, 26.4.2012 [cit.2015-10-24]. Dostupné z: http://firma.MOIRA.cz/store/user_images/pdf/STRAKONICK%C3%81-MOIRA-OBL%C3%89K%C3%81-I-VOJ%C3%81KY-N%C4%9AMECK%C3%89HO-BUNDESWEHRU.pdf

ECONOMIA. *Sazby daně z přidané hodnoty a změny DPH*. Aktuálně.cz [online] Praha: Economia, 2015 [cit. 2015-10-25]. Dostupné z: <http://www.aktualne.cz/wiki/finance/dph-dan-z-pridane-hodnoty-sazby-zmeny/r~0d2bd12edbab11e488b0002590604f2e/>

EUROZPRÁVY. *Ekonomický vývoj textilního průmyslu: Podívejte se na statistiku*. [online] Eurozprávy, 2015 [cit. 2015-10-26]. Dostupné z: <http://ekonomika.eurozpravy.cz/ceska-republika/114067-ekonomicky-vyvoj-textilniho-prumyslu-podivejte-se-na-statistiku/>

FINANCE MEDIA. *Daň z přidané hodnoty. Základ a sazba daně.* [online] Brno: Finance media, 2015 [cit. 2015-10-25]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/dane-amzda/dph-a-spotrebni-dane/dph/>

FREE MANAGEMENT BOOKS. *Threat of Substitutes.* [online] Stratford on Avon: Free management books, 2015 [cit. 2015-11-06]. Dostupné z: <http://www.free-management-ebooks.com/faqst/porter-04.htm>

FUNKČNÍ PRÁDLO. *Funkční prádlo Moira* [online] Brno: Funkční prádlo, 2015 [cit. 2015-11-11]. Dostupné z: <http://www.funkcnipradlo.cz/funkcni-pradlo-moira/>

GRAFSTUDIO. *Tisk billboardů* [online]: Litvínov: Grafstudio, 2016 [cit. 2016-01-31]. Dostupné z: <http://www.grafstudio.cz/tisk-billboardu/>

H&M. *Ženy, sportovní oblečení* [online] Stockholm: H&M, 2015 [cit. 2015-11-12]. Dostupné z: http://www2.hm.com/cs_cz/zeny/vybrat-podle-produktu/sportovni-obleceni.html?category=&sort=stock&sale=false&offset=0&page-size=180

HOSPODÁŘSKÉ NOVINY. *ČNB po 11 letech zahájila intervence. Koruna okamžitě spadla na čtyřleté minimum.* [online] Praha: Hospodářské noviny, 2015b [cit. 2015-10-27]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-61176370-cnb-po-11-letech-zahajila-intervence-koruna-okamzite-spadla-na-ctyrlete-minimum>

HOSPODÁŘSKÉ NOVINY. *Slovenská ekonomika nabírá na rychlosti. Poroste zřejmě o 2,9 procenta.* [online] Praha: Hospodářské noviny, 2015a [cit. 2015-10-26]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-63478170-slovenska-ekonomika-nabira-na-rychlosti-poroste-zrejme-o-2-9-procenta>

INOTEX spol, s.r.o. *Oborový manuál prevence a minimalizace odpadů. Výroba textílií.* [online] Dvůr Králové nad Labem: Inotex spol, s.r.o., 2015 [cit. 2015-10-22]. Dostupné z: http://www.inotex.cz/docs/oborovy_man.pdf

iPODNIKATEL. *Jak Nový občanský zákoník definuje podnikání.* [online] Praha: iPodnikatel, 22.1.2014 [cit. 2015-10-05]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Zahajeni-podnikani/jak-novy-obcansky-zakonik-definuje-podnikani.html>

- JITEX COMFORT. *Funkční výrobky* [online]: Písek: Jitex Comfort, 2015 [cit. 2015-11-15]. Dostupné z: <http://jitex-comfort.cz/textil/eshop/30-1-Funkcni-vyroby/126-3-vrstva/5/20257-funkcni-tricko-pro-zeny-IPIRA-801-S-XXL>
- LETÁKY 4U. *Letáky, ceník* [online]: Praha: Letáky 4u, 2016 [cit. 2016-01-31]. Dostupné z: <http://www.letaky4u.cz/cenik/>
- LIDL. *Leták Lidl* [online]: Praha: Lidl, Česká republika, 2015 [cit. 2015-11-12]. Dostupné z: <http://letak.lidl.cz/720c04ab-2bca-48c2-882e-88a86af0f3e3/>
- MANAGEMENTMANIA. *Řízení vztahu se zákazníky CRM (Customer Relationship Management)*. [online] Wilmington: Managementmania, 2015 [cit. 2015-11-06]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/customer-relationship-management>
- MAPA ÚSPĚCHU. *Hlavou, srdcem a rukama šije Mario Vlček pro horolezce*. [online] Praha: Mapa úspěchu, 2014 [cit. 2015-10-22]. Dostupné z: <http://www.mapauspechu.cz/cs/mapa-uspechu/hlavou-srdcem-a-rukama-sije-mario-vlcek-pro-horolezce-mapa-uspechu-6.-dil-moira-cz-a.-s.-10152>.
- MINISTERSTVO FINANCÍ ČR. 39. *Kolokvium- průzkum prognóz makroekonomického vývoje ČR (2015–2018)*. [online] Praha: Ministerstvo financí České republiky, 2015 [cit. 2015-10-26]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/prognozy/makroekonomicka-predikce/2015/39-kolokvium-pruzkum-prognoz-makroekono-21172>
- MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. *Prognóza populačního vývoje obyvatelstva*. [online] Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2015 [cit. 2015-10-25]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/8838>
- MINISTRESTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *Zpracovatelský průmysl* [online] Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2015 [cit. 2015-11-11]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/cz/prumysl-a-stavebnictvi/prumyslova-odvetvi/#category90>
- MOIRA CZ, a.s. *Výroční zpráva za rok 2013 MOIRA CZ, a.s.* [online]: Strakonice: Moira CZ, a.s., 2013 [cit. 2016-01-24]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=39197381&subjektId=546232&spis=79400>

MOIRA. *Časová osa*. [online] Strakonice: Moira, 2015d [cit. 2015-10-10]. Dostupné z: <http://firma.moira.cz/h31-casova-osa.html>

MOIRA. *E-shop*. [online] Strakonice: Moira, 2015ch [cit. 2015-10-24]. Dostupné z: <http://www.moira.cz/h1-uvod.html>.

MOIRA. *Historie*. [online] Strakonice: Moira, 2015b [cit. 2015-10-09]. Dostupné z: <http://firma.moira.cz/af30-historie.html>

MOIRA. *Kde můžeme nakoupit?* [online] Strakonice: Moira, 2015e [cit. 2015-10-10]. Dostupné z: <http://www.moira.cz/g16-kde-muzete-nakoupit.html>

MOIRA. *Měl jsem našlápnuto*. [online] Strakonice: Moira, 2015h [cit. 2015-10-22]. Dostupné z: [http://firma.moira.cz/store/user_images/pdf/M%C4%9AL-JSEM NA%C5%A0L%C3%81PNUTO.pdf](http://firma.moira.cz/store/user_images/pdf/M%C4%9AL-JSEM%20NA%C5%A0L%C3%81PNUTO.pdf)

MOIRA. *Napsali o nás. 50+*. [online] Strakonice: Moira, 2015a [cit. 2015-10-09]. Dostupné z: http://firma.moira.cz/store/user_images/pdf/50+.pdf

MOIRA. *Napsali o nás. Úspěch je stav duše*. [online] Strakonice: Moira, 2015c [cit. 2015-10-10]. Dostupné z: http://firma.moira.cz/store/user_images/pdf/%C3%9ASP%C4%9ACH-JE-STAV-DU%C5%A0E.pdf

MOIRA. *Novinky*. [online] Strakonice: Moira, 2015f [cit. 2015-10-10]. Dostupné z: <http://firma.moira.cz/n15-novinky.html>

MOIRA. *Profil společnosti*. [online] Strakonice: Moira, 2015g [cit. 2015-10-10]. Dostupné z: <http://firma.moira.cz/af32-profil-spolecnosti.html>

MOIRA. *Testuji*. [online]: Strakonice: Moira, 2016j [cit. 2016-01-25]. Dostupné z: <http://firma.moira.cz/af27-testuji.html>

MOIRA. *Vlákno TG 900*. [online] Strakonice: Moira, 2015i [cit. 2015-10-24]. Dostupné z: <http://firma.moira.cz/af35-vlakno-tg900.html>.

MOJE BILLBOARDY. *Hledejte plochy ve svém městě* [online]: Olomouc: Moje billboardy, 2016 [cit. 2016-01-29]. Dostupné z: <http://www.mojebillboardy.cz/>

- OBCHODNÍ REJSTRÍK. *MOIRA CZ, a.s.* [online] Praha: Obchodní rejstřík, 2015 [cit. 2015-10-10]. Dostupné z: <http://obchodnirejstrik.cz/moira-cz-a-s-26479761/>
- OUTDOOR TERMOPRÁDLO. *Moira* [online] Praha: Outdoor termoprádlo, 2015 [cit. 2015-11-11]. Dostupné z: <http://www.outdoor-termopradlo.cz/moira-sleva-20-50/>
- PODNIKATEL. 2014: *Přehled nových zákonů, které ovlivní podnikatele.* [online]. Praha: Podnikatel, 2015 [cit. 2015-10-16]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/prehled-novych-zakonu-ktere-ovlivni-podnikatele/>
- PORTÁL POHODA. *Podily na zisku obchodních korporací od roku 2015.* [online] Praha: Portál Pohoda, 2015a [cit. 2015-10-17]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/zakon-a-pravo/finance-a-dane/podily-na-zisku-obchodnich-korporaci-od-roku-2015/>
- PORTÁL POHODA. *Změny v zákoně o účetnictví od 1. 1. 2016* [online] Praha: Portál Pohoda, 2015b [cit. 2015-11-11]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/ucetnictvi/zmeny-v-zakone-o-ucetnictvi-od-1-1-2016/>
- SANCAR. *Nabídka - reklama v metru.* [online]: Praha: SANCAR, 2016 [cit. 2016-01-30]. Dostupné z: <http://www.reklama-metro.cz/praha.htm>
- STRATEGIE. E15. *Alpine Pro má smlouvu pro další dvě olympiády.* [online]: Praha: Strategie. E15, 2013 [cit. 2015-11-13]. Dostupné z: <http://strategie.e15.cz/zpravy/alpine-pro-ma-smlouvu-pro-dalsi-dve-olympiady-949576>
- ŠKOLA TEXTILU. *Prošlupní ústrojí.* [online] Brno: Škola textilu, 2015b [cit. 2015-10-22]. Dostupné z: <http://www.skolatextilu.cz/elearning/429/zaklady-textilnich-technologie/technologie-tkani/Proslupni-ustroji.html>.
- ŠKOLA TEXTILU. *Technologie výroby vrchního ošacení na kotonech.* [online] Brno: Škola textilu, 2015a [cit. 2015-10-22]. Dostupné z: <http://www.skolatextilu.cz/elearning/297/zaklady-textilnich-technologie/pleteni/Technologie-vyroby-na-kotonech.html>.
- TECHNICKÝ TÝDENÍK. *Nové technologie, nové materiály i móda ovládly textilní veletrhy Techtextil a Techproces.* [online] Praha: Technický týdeník, 2015 [cit. 2015-

11-11]. Dostupné z: http://www.technickytydenik.cz/rubriky/archiv/nove-technologie-nove-materialy-i-moda-ovladly-textilni-veletrhy-techtextil-a-techproces_31755.html

ÚŘAD PRŮMYSLOVÉHO VLASTNICTVÍ. *Poplatky*. [online] Praha: Úřad průmyslového vlastnictví, 2015b [cit. 2015-10-17]. Dostupné z: <http://www.upv.cz/cs/prumyslova-prava/vynalezy-patenty/poplatky.html>

ÚŘAD PRŮMYSLOVÉHO VLASTNICTVÍ. *Vynálezy/Patenty*. [online]. Praha: Úřad průmyslového vlastnictví, 2015a [cit. 2015-10-17]. Dostupné z: <https://www.upv.cz/cs/prumyslova-prava/vynalezy-patenty.html>

VISION. *Reference*. [online]: Praha: Vision, 2015 [cit. 2016-01-24]. Dostupné z: <http://www.vision.cz/reference/moira-cz>

VLÁDA ČESKÉ REPUBLIKY. *Programové prohlášení vlády ČR*. [online] Praha: Vláda České republiky 14. 2. 2014. [cit. 2015-10-18]. Dostupné z: <http://www.vlada.cz/cz/media-centrum/dulezite-dokumenty/programove-prohlaseni-vlady-cr-115911/>

Zákon č. 17/1992 Sb., o životním prostředí

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník

Seznam příloh

Příloha A: Výčet používaných ukazatelů z účetní závěrky společnosti MOIRA CZ z let 2012-2014 (v tis. Kč)

Příloha A: Výčet používaných ukazatelů z účetních výkazů společnosti MOIRA CZ
z let 2012-2014 (v tis. Kč)

ukazatelé	roky		
	2012	2013	2014
ROZVAHA			
AKTIVA CELKEM	87 312	81 430	74 603
Dlouhodobý majetek	13 677	13 858	11 820
Dlouhodobý nehmotný majetek	216	330	301
Dlouhodobý hmotný majetek	13 119	12 309	11 294
Dlouhodobý finanční majetek	342	1 219	225
Oběžná aktiva	73 396	67 202	62 363
Zásoby	41 228	42 223	40 239
Dlouhodobé pohledávky	470	608	634
Krátkodobé pohledávky	13 682	11 569	9 101
Krátkodobý finanční majetek	18 016	12 802	12 389
Časové rozlišení	239	370	420
PASIVA CELKEM	87 312	81 430	74 603
Vlastní kapitál	62 982	62 762	61 504
Základní kapitál	2 000	2 000	2 000
Kapitálové fondy	184	61	67
Rezervní a ostatní fondy	400	400	400
VH minulých let	60 167	60 121	60 105
VH za běžné účetní období	231	180	-1 068
Cizí zdroje	21 999	18 222	12 408
Dlouhodobé závazky	715	870	574
Krátkodobé závazky	17 534	15 102	9 117
Bankovní úvěry a výpomoci	3 750	2 250	2 717
Časové rozlišení	2 331	446	691
VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY			
Tržby	80 790	73 589	65 741
Provozní výsledek hospodaření	993	1 140	-566
EAT	231	180	-1 068
EBIT	511	518	-1 241

zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů, 2016

Abstrakt

KUČEROVÁ, Kateřina. *Vliv okolí podniku na konkrétní podnik*. Plzeň, 2016. 82 s. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: okolí podniku, externí analýza, interní analýza, SWOT analýza

Předložená práce na téma *Vliv okolí podniku na konkrétní podnik* je zaměřena na analýzu prostředí reálného podniku. Na začátku práce je představen podnik, který byl vybrán pro tvorbu praktické části. V hlavní části práce je analyzováno externí a interní prostředí podniku. Externí analýza obsahuje prvky, které podnik zcela nemůže ovlivnit, anebo je může ovlivnit jen částečně. Interní analýza obsahuje prvky, na které může podnik přímo působit a ovlivňovat je. V další kapitole je vytvořena SWOT analýza, která obsahuje silné a slabé stránky podniku, příležitosti a hrozby. Z této analýzy vychází poslední část práce, která se zabývá návrhem opatření pro budoucí vývoj podniku.

Abstract

KUČEROVÁ, Kateřina. *The influence of surroundings on a specific company*. Plzeň, 2016. 82 p. Bachelor Thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

Key words: company environment, external analysis, internal analysis, SWOT analysis

Presented bachelor thesis on the theme The influence of surroundings on a specific company is focused on the analysis of surroundings of a real company. At the beginning was introduced the company, that was chosen for practical part of the thesis. In the main part of the thesis is internal and external analysis of business environment. External analysis contains elements that company is not able to affect or may affect them only partially. Internal analysis includes elements that the company can directly affect and influence. In the next chapter is created SWOT analysis, which includes strengths and weaknesses, opportunities and threats. The last chapter is based on SWOT analysis, which deals with a proposal of measures for the future development of the company.