

**Univerzita Hradec Králové**  
**Fakulta informatiky a managementu**  
**Katedra ekonomie**

Strategické plánování rozvoje podniku  
Bakalářská práce

Autor: Iuliia Fedchenko

Studijní obor: Informační management

Vedoucí práce: Ing. Vojtěch Jindra

Hradec Králové

červen 2018

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Strategické plánování rozvoje podniku“ zpracovala samostatně a s použitím uvedené literatury.

V Hradci Králové dne 09.06.2018

Iuliia Fedchenko

**Poděkování:**

Chtěla bych poděkovat panu Ing. Vojtěchu Jindrovi za vedení mé bakalářské práce a cenné rady, které mi pomohly tuto práci dokončit.

## Anotace

Bakalářská práce se zaměřuje na zkoumání důležitosti strategického plánování při rozvoji podniku. V práci jsou popsány metody strategického plánování, historický vývoj strategického plánování, jeho význam a podstata. Cílem této práce je provedení analýzy středně velkého podniku a navrhnutí strategického plánu s možnými návrhy na zlepšení.

## Annotation:

The bachelor thesis “Strategic planning of business development” focuses on the importance of strategic planning in business development. The thesis describes the methods of strategic planning, the historical development of strategic planning and its significance and essence. The aim of this thesis is to analyze a medium-sized company and to propose a strategic plan with possible suggestions of improvement.

## Klíčová slova:

Strategické plánování, strategické cíle, metody strategické analýzy.

## Key words:

Strategic planning, strategic aims, methods of strategic analysis.

# Obsah

1. Úvod .....	1
2. Teoretická část.....	2
2.1 Historický vývoj strategického plánování .....	2
2.2 Význam strategického plánování .....	3
2.3 Podstata strategického plánování.....	3
2.4 Strategické cíle .....	5
2.4.1 Význam využití informačních systémů .....	5
2.4.2 Úkoly a principy plánování .....	6
2.5 Etapy strategického plánování .....	8
2.6 Typy strategií.....	9
2.7 Metodika strategické analýzy.....	11
2.7.1 SWOT analýza .....	11
2.7.2 PEST analýza.....	12
2.7.3 Porterův model.....	13
2.7.4 McKinseyho model 7S .....	14
2.7.5 Ostatní metody.....	15
3. Praktická část.....	16
3.1 Charakteristika společnosti UNION COSMETIC, s.r.o.....	16
3.1.1 Charakteristika produktů.....	17
3.2 Struktura organizace řízení.....	17
3.3 SWOT analýza UNION COSMETIC, s.r.o.....	18
3.4 Zhodnocení SWOT ANALÝZY .....	19
3.4.1 Silné stránky UNION COSMETIC s.r.o.....	19
3.4.2 Příležitosti UNION COSMETIC s.r.o. ....	21
3.4.3 Slabé stránky UNION COSMETIC s.r.o.....	24
3.4.4 Hrozby UNION COSMETIC s.r.o. ....	26
3.5 Přehled výkazů zisků a ztrát .....	29
3.6 Analýza lidských zdrojů .....	31
3.6.1 Vnitropodniková komunikace na pracovní úrovni .....	32
3.6.2 Vnitropodniková komunikace na osobní úrovni .....	32
3.7 Firemní kultura .....	33
3.8 Odměňování pracovníků .....	34
3.9 Návrh strategického plánu .....	35
4. Závěr.....	36

Seznam použité literatury.....	38
--------------------------------	----

## 1. Úvod

Strategické řízení je nástrojem moderního řízení společností, protože v dnešní době existuje mnoho rizik a velký konkurenční boj. Dalším důvodem je dynamická změna vnějšího prostředí. Zůstává faktem, že společnosti, které navrhnu strategický plán a snaží se jej dodržet, pracují mnohem efektivněji a lépe prosperují.

Mnoho společností není schopno dosáhnout požadovaných úspěchů, protože nemají jasně stanovené priority. Takové společnosti se snaží uspokojit co nejvíce různých skupin zákazníků a tím tříští svůj potenciál.

Neexistuje jednotná strategie, která by se dala použít pro všechny společnosti. Každá firma je individuální, a proto je potřeba je analyzovat a vytvářet pro ně strategie „na míru“.

Cílem této bakalářské práce je popsat pojem a význam strategického plánování v teoretické části a na základě SWOT analýzy navrhnout jeden z možných strategických plánů pro vybranou společnost v praktické části.

## 2. Teoretická část

### 2.1 Historický vývoj strategického plánování

Výjimečné místo v plánování vedení společnosti má perspektivní strategické plánování. Tento druh plánování je jednou z hlavních funkcí řízení a je procesem definování cílů organizace a způsobu jejich dosažení. Strategické plánování je základem pro všechna rozhodnutí v rámci řízení.

Společnosti se snaží aktivně používat a zlepšovat různé systémy a modely manažerských činností, aby zvýšily dlouhodobou výkonnost. V podnicích jsou vytvořena speciální oddělení nebo pracovní skupiny pro stanovení dlouhodobých strategických priorit rozvoje podniku a vytvoření příslušných strategických systémů. Použitím moderních metod strategického řízení podnik získá významnou výhodu ve srovnání s konkurenty v boji o zdroje, trhy, zákazníky, dodavatele, atd [1].

Systém plánování prošel v historii několika fázemi (etapami), jejichž střídání je způsobena změnou činnosti podniků.

Rozlišujeme čtyři takové fáze:

I. fáze – aktuální plánování a rozpočtování – bylo počáteční fází, kdy se ekonomika vyvíjela víceméně stabilně.

Příznaky:

- kontrola a řízení „variace“ skutečnosti od „plánu“;
- krátkodobé plány (do jednoho roku);
- vnitřní koncentrace;
- podnik byl uzavřený systém; zaměření plánu na aktuální výnos.

II. fáze – extrapolační plánování – které se objevilo v polovině 20. století, kdy byl zaznamenán rychlý rozvoj komoditních trhů a na nich vysoké předvídatelnosti událostí.

Příznaky:

- dlouhodobé plánování, pro které se už objevili podmínky;
- plánování od dosažené úrovně k růstu;
- základem takového plánování – extrapolační předpovědi s ohledem na působení faktorů v minulosti;
- využívání ekonomicko-matematických modelů;
- vnější a vnitřní zaměření, podnik se stává otevřeným systémem;
- zaměření plánu – a to jak na aktuální, tak i budoucí výnos.

III. fáze – strategické plánování vzniklo na konci 60. let 20. století v podmínkách globální ekonomické nestability, kdy nebylo možné předpovědět, co bude s podnikem do budoucna.



IV. fáze – strategické řízení. Po III. fázi se realizace strategických plánů stala problémem. To ve skutečnosti vedlo ke vzniku nové fáze – fáze strategického řízení, která zvažuje strategické řízení a realizaci strategických plánů jako jeden celek. [2].

## 2.2 Význam strategického plánování

Prvky strategického plánování byly popsány již v prvních vědeckých pracích o řízení podniku Emersenem, Taylorem a Fajolem. V 70. letech I. Ansoff navrhl termín „strategické řízení“. Ansoff konstatuje, že významné změny ve vnějším prostředí přiměly podnik, samozřejmě pozdě, věnovat pozornost na potřebu změny strategie. Poté, co bylo dokončeno přeorientování společnosti, se v centru pozornosti vedení opět vynořovaly otázky využití potenciálu nové strategické pozice, dokud v prostředí opět nedocházelo k velkým změnám. [3].

Důležitým příspěvkem k rozvoji strategického řízení a plánování učinili tyto vědci: J. Acker, I. Ansoff, William King, D. Kliland, H. Mintzberg, V.A. Vinokurov, M.I. Kruglov, V.D. Markov, V.S. Efremov, V. Gerasymchuk, A.P. Nalyvayko, V.S. Ponomarenko, O. Pushkar, M.V. Tulenkov, Z.Y. Shershnev, V.I. Schelkunov a další.

„Do systému strategického řízení někteří autoři zahrnují subsystém analýzy a strategického plánování a subsystém řízení strategických problémů“, [4] jiní to vidí jako kombinace čtyř elementů [5]: strategie, kultura, struktura a nástroje pro strategické řízení, nebo je lze popsat jako kombinaci prvků: strategické plánování, realizace plánů na taktické a operační úrovni a poskytování strategických systémů řízení [6].

Později je v literatuře uvedeno značné množství definic strategického plánování, zkoumání místa strategického plánování a jeho význam v systému řízení atd. Nicméně žádný univerzálně správný úhel pohledu na roli strategického plánování v podniku neexistuje. To znamená, že strategické plánování, jako fenomén a proces předpovídání budoucnosti a přípravy na budoucnost, je interpretováno velmi široce: jako nedílná součást procesu přípravy a rozhodování určitého druhu, formulace cílů a určitých způsobů jejich dosažení, zabezpečení připravenosti firmy ke konkurenční soutěži [7].

## 2.3 Podstata strategického plánování

Strategické plánování je jednou z hlavních funkcí strategického řízení a je stěžejní pro jeho systém. To bylo představeno v západní Evropě a Americe v 60. letech 20. století, kdy bylo podnikatelské prostředí stále složitější a dynamičtější, což vyžadovalo

odpovídající přeorientování výroby a technických problémů v oblasti marketingu. Tento systém kombinuje metody dlouhodobého plánování a uvádění na trh a do jisté míry byl reakcí většiny firem na výrazné změny ve prostředí, které se projevovali v saturaci relevantních trhů [4].

Strategické plánování nepředstavuje nic nového. V průběhu 70 leté sovětské éry perspektivního plánování (pětileté plány) a dlouhodobém horizontu (do 20 let) byly důležitější plánovací nástroje ekonomického řízení, a to jak na makro, tak i mikro úrovni.

Věřilo se, že hlavní rozdíl mezi strategickým plánováním a všemi ostatními typy plánování je v zaměření strategického plánování nejen dovnitř organizace, ale i mimo ni. Koncept strategického plánování říkal, že budoucnost nemusí být lepší než minulost. Ve vývoji podnikového řízení je přechod od modelu „uzavřené organizace“ na model „otevřené organizace“ spojen se strategickým plánováním.

Charakteristickým rysem otevřené organizace je profesionální strategická analýza změn vnějšího prostředí a rozvoj odpovídajících adaptivních reakcí. Spolu s ohledem na trendy vnějšího prostředí, strategické plánování integruje všechny nejnovější pokroky v oblasti metod plánování a ve srovnání s dlouhodobým plánováním je složitější a mnohostranný. Do arzenálu nových metod používaných strategickým plánováním patří: model analýzy investičních portfolií firem, vývoj situačních plánů rozvoje, použití systémů expertního posudku, aplikace různých analytických matic pro výzkum alternativ možného strategického rozvoje atd. [8].

Strategické plánování je druhem činnosti vedení společnosti, který spočívá v realizaci komplexu opatření spojených s definicí strategie řízení organizace, kterým je integrovaný plán budoucího rozvoje organizace [9].

Strategické plánování poskytuje základ pro všechna rozhodnutí managementu, pro dobrou funkci organizace, motivace a kontroly zaměřené na rozvoj strategických plánů. Proces strategického plánování poskytuje základ pro efektivní provozování obchodní činnosti podniků. Lze konstatovat, že strategické plánování se stává stále více relevantní pro podniky, které vstupují do těžké konkurence jak mezi sebou, tak i se zahraničními firmami. Definování strategických pokynů pro rozvoj umožňují včas tvořit taktické opatření, aby firma efektivně hospodařila.

## 2.4 Strategické cíle

Strategické plánování je dlouhodobé plánování na základě dílčích cílů. Strategie je stanovena hlavním cílem a dílčími cíli, které umožňují dosáhnout hlavního cíle. Cíle, které definují strategický plán, se nazývají strategickými cíli. [14].

Je možné říci že cílem strategického plánování je zlepšení reakce podniku na dynamiku trhu a chování konkurentů, stejně jako stanovení určitého postupu pro přípravu efektivního fungování konkurenčního podniku.

### 2.4.1 Význam využití informačních systémů

Informační systémy hrají významnou roli pro sledování a kontrolu dosahování strategických cílů u středně velkých podniků.

Evropská komise definuje středně velký podnik podle „Commission Recommendation 96/280/EC“ jako podnik s počtem zaměstnanců menším než 250 zaměstnanců a jeho roční obrat nepřesahuje 50 milionů EUR, nebo jeho bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 43 milionů EUR. [15]

Pro střední podniky nejlepší využití informačního systému ERP.

ERP – (Enterprise Resource Planning) je systém pro plánování a řízení všech podnikových procesů, a to na všech úrovních, od strategické až po operativní. ERP systém na jedné straně automatizuje činnost zaměstnanců v oblasti plánování, rozpočtování, logistiky, účetnictví, personálního managementu, řízení výroby atd. A na druhé straně umožňuje vrcholovému vedení získat komplexní představu o činnostech společnosti, což činí systém ERP nezbytným nástrojem pro automatizaci operační činnosti a podporu při přijímání stávajících a strategických rozhodnutí v oblasti řízení.

*„S určitou mírou zjednodušení můžeme říci, že ERP systém je informační systém pokrývající svými funkcemi veškeré agendy, které řeší běžné obchodní společnost. S tím dodatkem, že řadu funkcí nabízí ve svém základu s širokou možností jejich parametrizace a současně poskytuje prostor pro vývoj a integraci specifických požadavků společnosti.“* [28]

Hlavní výhodou ERP systému je komplexní ukládání a využívání informací (integrita dat), tj. možnost získat komplexní firemní informace o konkrétní oblasti činnosti organizace v rámci práce v jednom systému. To má příznivý účinek na snížení nákladů na podporu interních toků informací v organizaci a v důsledku toho na snížení rizika nedostatku informací.

Hlavní součásti systému ERP:

Rozpočet a strategické plánování – umožňuje vytvářet, sledovat a analyzovat rozpočty, finanční plány, plány na zadávání zakázek, stejně jako strategické ukazatele a cíle.

Řízení projektu – je nástroj pro optimalizaci procesu řízení projektu podniku ve všech fázích jeho realizace (plánování, provádění, analýza). Použití komponentu vám umožní sledovat a analyzovat náklady projektu, spravovat zdroje projektu, zvýšit efektivitu a ziskovost projektů.

Řízení výroby – umožňuje řídit výrobní zdroje, organizovat plánování a monitorování výrobního procesu, řídit objednávky, udržovat výrobní dokumentaci, řídit kvalitu výrobků, řídit údržbu a opravy, analyzovat plánované a aktuální údaje o výrobě.

Logistika – zajišťuje plánování, sledování a řízení nákupních a dodavatelských procesů. Tato součást umožňuje efektivně spravovat dopravu, sklady a další klíčové součásti logistického systému.

Personální management – je účinným nástrojem pro organizaci lidských zdrojů a práce při hledání, hodnocení, výběru, motivaci, školení a účtování zaměstnanců včetně atestace, monitorování a plánování kariérního postupu zaměstnanců, automatizace výplatní listiny.

Společné místo pro ukládání informací – databáze sloužící k ukládání informací pro všechny součásti ERP systému.

Pracovníci Centra pro výzkum informačních systémů (CVIS) uvádějí, že moderní ERP systém *“je založen na vysoce sofistikovaných hardwarových a softwarových komplementárních produktech, jako jsou databázové systémy, síťové operační systémy, víceprocesorové servery apod. K podpoře a plnění složitých podnikových cílů, resp. řízení podnikových procesů, však nestačí pouze software a výkonný hardware. ERP systém by nemohl splnit svoje poslání bez aktivní účasti zaměstnanců a uživatelů systému. Všechny zmíněné aspekty musejí být navíc v souladu se strategií firmy, kterou sdílí jak management, tak pracovníci na všech úrovních řízení. Proto také hovoříme o ERP koncepci a jejím strategickém rozvoji, nikoliv jak se často zjednodušeně uvádí o „ERP softwarovém balíku“.*” [16]

#### 2.4.2 Úkoly a principy plánování

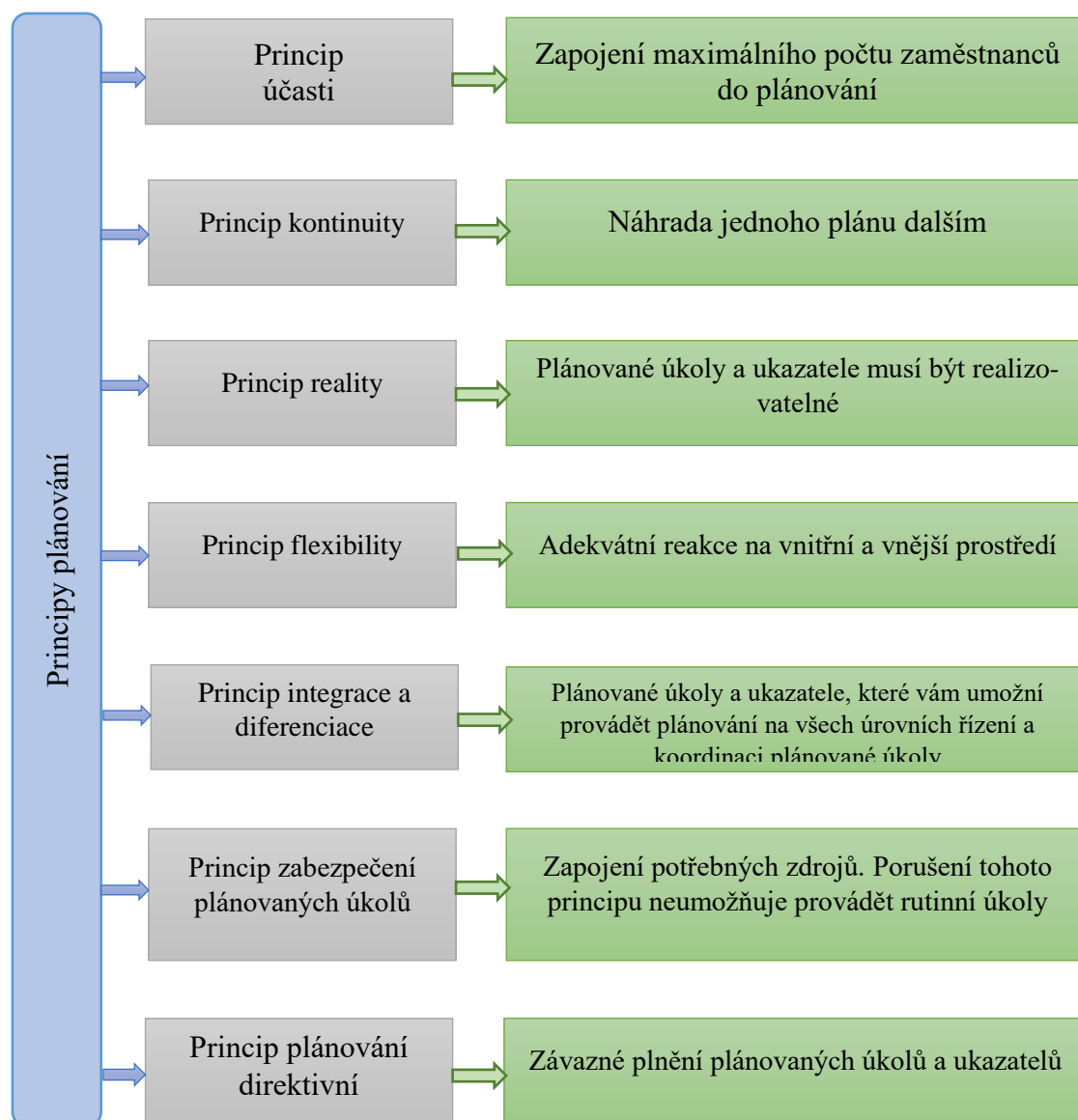
Úkoly plánování jsou definovány pro každou firmu samostatně v závislosti na činnosti, kterou se zabývá. Obecně platí, že úkoly strategického plánování každé firmy jsou shrnuty takto:

- plánování růstu zisku

- plánování nákladů podniku a jako důsledek jejich snížení
- zvýšení podílu na trhu, zvýšení podílu prodeje
- zlepšení sociální politiky firmy

System plánů – soubor konkrétních úkolů zaměřených na hospodaření, který zajišťuje proporcionalní a efektivní vývoj společnosti. Při tvorbě plánů rozvoje podniků je vhodné řídit se následujícími zásadami (obr. 1) [14].

Obr. 1: Principy plánování



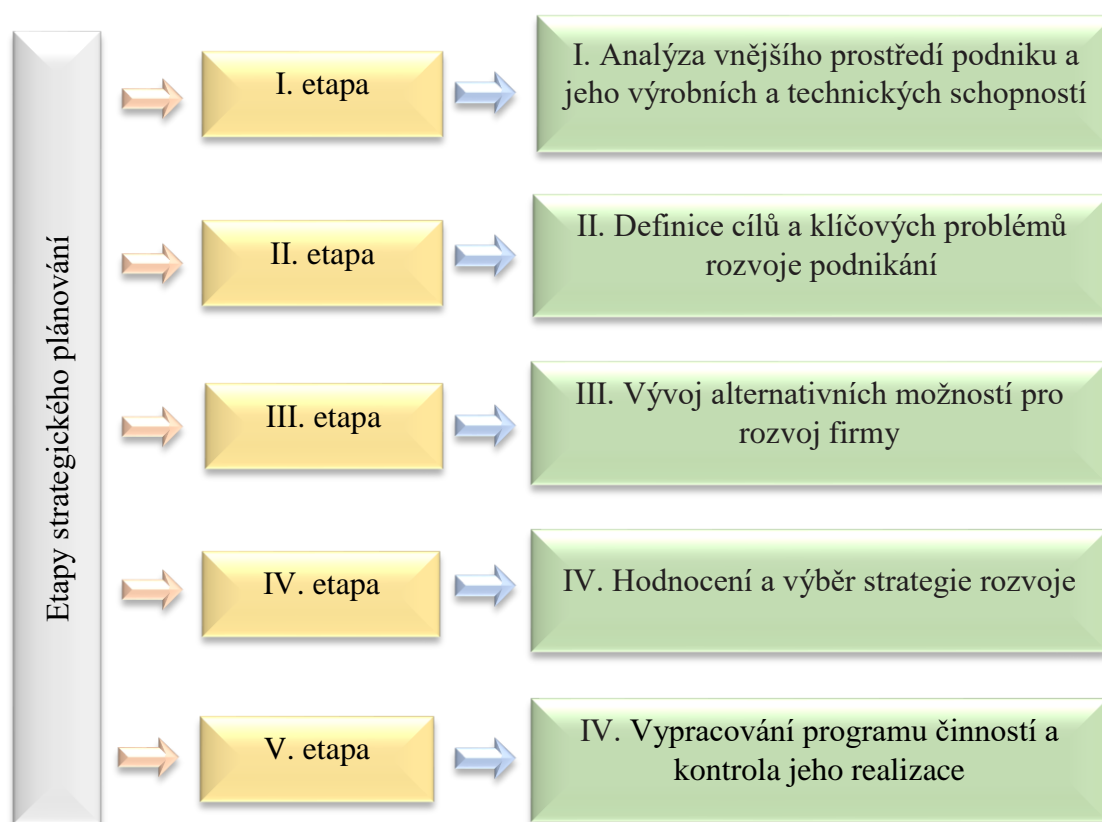
Zdroj: MINAJLENKO I. V., GAJZHUK O. V. *Teoretické aspekty strategického plánování podnikového vývoje*. [online]. [cit.2017-11-18]. Dostupné z WWW: <<http://global-national.in.ua/issue-5-2015/13-vipusk-5-traven-2015-r/846-minyajlenko-i-v-gajzhuk-o-v-teoretichni-aspekti-strategichnogo-planuvannya-rozvitku-pidpriemstv>>.

## 2.5 Etapy strategického plánování

Na základě shrnutí teoretického materiálu je vhodné rozlišit následující etapy strategického plánování:

- analýza strategických problémů;
- předpověď budoucích výsledků a definování problémů;
- výběr optimální varianty rozvoje;
- vypracování plánů které umožní zlepšování metod a postupů mobilizace lidských a finančních zdrojů firmy (obr. 2) [14].

Obr. 2: Etapy strategického plánování



Zdroj: MINAJLENKO I. V., GAJZHUK O. V. *Teoretické aspekty strategického plánování podnikového vývoje*. [online]. [cit.2017-11-18]. Dostupné z WWW: <<http://global-national.in.ua/issue-5-2015/13-vipusk-5-traven-2015-r/846-minyajlenko-i-v-gajzhuk-o-v-teoretichni-aspekti-strategichnogo-planuvannya-rozvitku-pidpriemstv>>.

Plánování vždy využívá data z minulosti, ale snaží se identifikovat a sledovat vývoj podniku v dlouhodobém horizontu. Takže spolehlivost plánování závisí na přesnosti skutečných ukazatelů v minulosti.

Moderní tempo změny a zvýšení znalostí je tak značné že strategické plánování se zdá být jediným způsobem formálního předvídání budoucích problémů a příležitostí.

Poskytuje vedení společnosti způsob vytvoření plánu v dlouhodobém horizontu. Strategické plánování také poskytuje základ pro rozhodnutí. Znalost cílů, kterých chce organizace dosáhnout, pomáhá objasnit nejvhodnější způsob jednání [14].

Formální plánování přispívá ke snížení rizika při rozhodování. Vezme-li vedení přiměřené a systematické cíle řešení, snižuje riziko špatného rozhodnutí z důvodu chybné nebo zavádějící informace o možnostech podniku nebo o vnější situaci. [14].

## 2.6 Typy strategií

Existuje mnoho typů strategií používaných podnikem v plánování, ale není jednotné, dobře definované schéma zdůvodnění strategie. Konkrétní struktura strategie je vytvořena na základě tradičního přístupu, zkušenosti jiných firem a s ohledem na sféru činností.

Světové zkušenosti strategického plánování umožňuje rozlišit dvě strategie:

*strategie amerických firem*, která je založena na

- diferenciálním přístupem k ohodnocení vlastností produktů;
- spokojenosti konkrétních spotřebitelů;
- zajištění nízkých výrobních nákladů.

*strategie japonských firem*, která je založena na získání zisku z investovaného kapitálu a vytváření unie zaměstnanců firmy.

Američané se domnívají, že japonským firmám trvá dlouhou dobu přijmout strategické plány na úrovni realizace, přičemž s překvapením zjišťují, že japonští partneři do okamžiku přijetí plánu učinili řadu konkrétních kroků a opatření pro jeho bezproblémovou realizaci. Japonci více času tráví rozhodováním a přípravou podpory, ale po rozhodnutí přijetí strategického plánu probíhá jeho implementace rychleji a s menšími překážkami než v amerických firmách [10].

Strategické plánování je vnímáno jako soubor opatření a rozhodnutí vedení podniku, které vedou k rozvoji specifických strategií. Ty jsou určeny k tomu, aby přesněji definovaly poslání organizace v nových podmínkách hospodaření a pomohly jí dosáhnout vytyčených cílů.

Lze tvrdit, že vznik strategického plánování jako první podoby strategického přístupu je podmíněn vnějšími a vnitřními změnami v prostředí a organizaci. Strategické plánování má svou oblast efektivní aplikace, která je spojena s individuálním vnímáním změn ve vnějším prostředí [7].

Charakter strategického plánování je adaptivní, protože cílové orientace rozvoje podniku odpovídají vnějším příležitostem a budoucím změnám vnějšího prostředí. Stra-

tegická adaptace je proces hluboké transformace vnitřního prostředí firmy a přizpůsobení se budoucím změnám vnějšího prostředí.

Strategie vzniká na základě všeobecných informací, které nejsou vždy kompletní a dostatečně spolehlivé (tzv. mají pravděpodobnostní a přibližný charakter). Strategie se neustále zdokonaluje v procesu činnosti prostřednictvím budování zpětných vazeb. Při plánování obchodní nabídky je třeba použít nejnovější přístupy a technologie, jako je orientace na podnikové procesy, logistický přístup k řízení materiálových toků a rozvoj informační podpory pro zajištění správného rozhodování.

Strategické plánování přímo souvisí se strategickým managementem, pro který je charakteristické sledování chování vnějšího prostředí. Získávání a udržení konkurenční výhody jsou považovány za prostředek k dosažení strategicky významných výsledků. Proces strategického plánování je nástroj, který zlepšuje spolehlivost manažerských rozhodnutí. Jeho hlavním úkolem je odůvodnění inovací a změn v činnosti podniku.

Strategická rozhodnutí, i v oblasti plánování, jsou přijímány a realizovány v několika fázích, a to: stanovení úkolu, tvorbu alternativních řešení, výběr (přijetí) řešení, jeho implementace. Organizace tohoto procesu vyžaduje jasný postup, který stanoví pracovní úkoly. Tento postup pomáhá i v analýze prostředí (to je podstatou strategické analýzy), vypracování, přijetí a provádění strategie.

Dosavadní zkušenosti ukazují, že kritériem výběru alternativ, v procesu vývoje strategie, by mělo být to, v čem podnik je nejlepší. Proto není třeba vyvíjet strategický plán na základě těch druhů činnosti, kterými se společnost prakticky zabývá jen málo nebo vůbec. Protože strategie by měla reagovat na silné a slabé stránky společnosti, na její výkonnosti a konkurenční schopnosti.

Silné stránky dělají některé možnosti více přijatelné, čímž se zvyšuje pravděpodobnost jejich realizace. Slabé stránky a slabé konkurenční postavení zhoršují riziko, čímž se zvyšuje pravděpodobnost neplnění přijaté strategie. Proto je ohled na silné stránky důležitý, protože umožňuje maximální využití zkušeností, poskytuje konkurenční výhodu a je základem této strategie jako celku.

Zásadní problém zavedení strategického plánování je i to, že podnik nemá potřebné informace ani o sobě, ani o vnějším prostředí. Kromě toho je skoro pravidlem, že chybí kompetentní odborníci, schopní zabývat se vývojem a realizací strategie v této situaci.

Strategické plánování firmy zahrnuje:



- formulace strategie rozvoje organizace s ohledem na vnitřní a vnější faktory vlivu;
- minimalizace rizika podnikové činnosti;
- provádění plánování a ekonomických výpočtů;
- hledání způsobů, jak přizpůsobit společnost na změny v tržním prostředí

[11].

## 2.7 Metodika strategické analýzy

Pro začátek tvorby jakéhokoliv plánu je třeba nejprve udělat analýzu vnitřního a vnějšího prostředí firmy, aby bylo z čeho vycházet. Analýzou se najdou silné stránky podniku i chyby, popřípadě nové možnosti, které byly doposud skryty. Díky analýze je možné zjistit, nakolik je firma efektivní. Dalším důvodem k tvorbě analýzy prostředí jsou jeho časté změny, na které musí firma pružně reagovat, tzv. měnit nebo přizpůsobovat strategii podniku. Firma by měla mít včasné a přesné informace o okolním prostředí „*Schopnost řídit a využívat informace patří k důležitým strategickým zbraním každé úspěšné firmy*“. [12]

Mezi nejvíce využívané metody patří SWOT analýza, PEST analýza, McKinseyho model 7S, Porterrův model a jiné.

### 2.7.1 SWOT analýza

„Jednou z nejznámějších metod používaných k provádění analýzy prostředí, je analýza, která se podle svého výstupu označuje SWOT (podle anglických názvu Strengths, Weaknesse, Opportunities, Threats). Silné a slabé stránky týkající se interního prostředí, příležitosti a hrozby se vztahují k externímu prostředí strategického záměru firmy.“ [13]

Tato analýza je dobrým zdrojem informací pro tvorbu strategického plánu, ale je hodně důležité, aby vstupní informace byly objektivní. Vstupní informace je možné získat jak porovnáním firmy s konkurenty, tak z jiných dílčích analýz, brainstorming se zaměstnanci nebo i rozhovorem s experty.

Smyslem analýzy je nalezení a posílení silných stránek, nalezení a potlačení slabých stránek společnosti stejně jako příprava společnosti na možné hrozby a využití potenciálu a příležitostí.

Obr. 3: SWOT analýza



Zdroj: DreamAcademy. *SWOT analýza* [online]. [cit.2018-05-01]. Dostupné z WWW: <<http://www.dreamacademy.cz/naucime/vyklad/planovani-projektu/planovani/swot-analyza/>>.

### 2.7.2 PEST analýza

PEST je zkratka čtyř anglických slov: politické (P – political), ekonomické (E – economic), sociální (S – social) a technologické (T – technological) aspekty vnějšího prostředí, které ovlivňují podnikání firmy.

Z názvu metody vyplývá, že mezi velkým množstvím faktorů, které charakterizují vliv vnějšího prostředí na podnik, PEST analýza rozlišuje čtyři hlavní faktory. To znamená, že tento nástroj strategické analýzy rozlišuje politické, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické součásti vnějšího prostředí.

Analýza politického aspektu zjišťuje ovlivnění chodu podniku stabilitou státu, legislativními nařízeními a výší daní. Součástí analýzy může být i zahraniční politika státu nebo výše cla na dovoz surovin.

Analýza ekonomických aspektů životního prostředí pomáhá pochopit, jak se na státní úrovni tvoří a rozděluje hospodářský zdroj. Pro většinu podniků je to jednou z nejdůležitějších podmínek jejich podnikatelské činnosti. Na základě analýzy ekonomických aspektů se určují příležitosti a hrozby.

Studium sociálního aspektu je zaměřeno na zjišťování a hodnocení dopadu společenských jevů na podnik jako je vztah člověka k práci, kvalita života, sociální

mobility člověka atd. Tento aspekt je hůře měřitelný, z něj není možné získat tak velké množství výstupních dat jako například ekonomický.

Analýza technologických komponentů umožňuje předvídat příležitosti spojené s rozvojem vědy a techniky. Včas se orientovat na výrobu a prodej technologicky perspektivních produktů nebo předvídat moment nutnosti odstoupení od používané technologie.

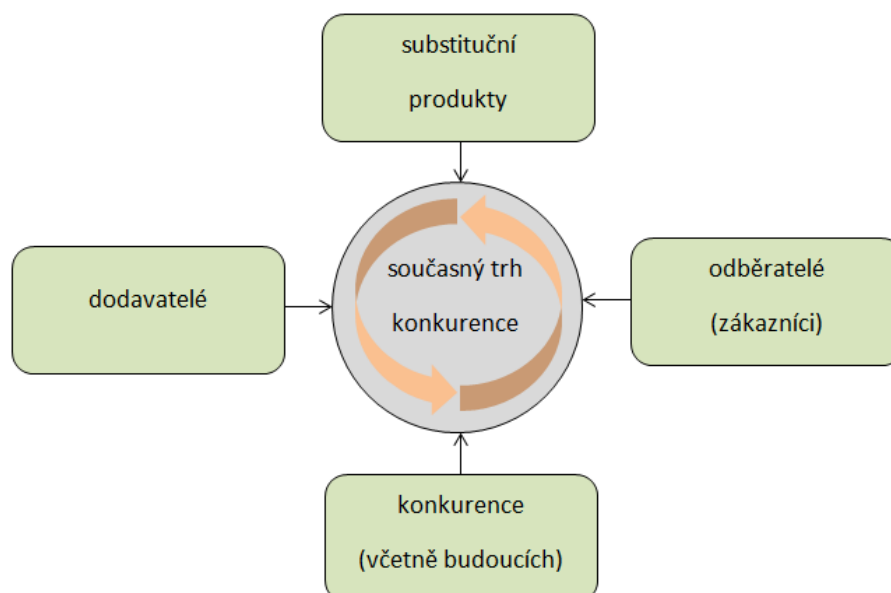
### 2.7.3 Porterův model

Porterův model se používá pro analýzu konkurenčního prostředí firmy. Tento model je velmi populární a užitečný. Užívá pět konkurenčních sil, které popisují a pomáhají pochopit podstatu konkurenčního prostředí uvnitř každého jednotlivého odvětví. Tím generuje informace, které ulehčují rozhodování o tvorbě konkurenční výhody firmy.

Pět konkurenčních sil:

- rivalita mezi podniky na stejném trhu;
- rizika vstupu nových konkurentů;
- vyjednávací síly kupujících;
- vyjednávací síly dodavatelů;
- hrozba substitučních produktů;

Obr. 4: Porterův Model



Zdroj: WikiKnihovna. Soubor: Porteruv model.png. [online]. [cit.2018-05-01].

Dostupné z WWW:

<[http://wiki.knihovna.cz/index.php?title=Soubor:Porteruv\\_model.png](http://wiki.knihovna.cz/index.php?title=Soubor:Porteruv_model.png)>.

#### 2.7.4 McKinseyho model 7S

Tento model se používá k analýze vnitřního prostředí společnosti. Má za úkol hledat kritické prvky, které jsou klíčové k úspěchu společnosti. Pomáhá určit budoucí strategii pro podnik.

Skládá se ze sedmi aspektů:

- strategie – strategie managementu ve vedení společnosti;
- struktura – organizační struktura;
- systém – metody, postupy a procesy včetně technických systémů a technologií;
- styl vedení – způsob řízení společnosti;
- schopnosti – schopnosti pracovníků ve firmě, jejich profesionální efektivita;
- spolupracovníci – všichni zaměstnanci firmy, jejich přístup a ochota k plnění strategických cílů;
- sdílené hodnoty – firemní vize neboli poslání.

Obr. 5: McKinseyho model 7S



Zdroj: Wikipedia. *McKinseyho model 7S*. Dostupné z WWW: <[https://cs.wikipedia.org/w/index.php?title=McKinseyho\\_model\\_7S&oldid=14410513](https://cs.wikipedia.org/w/index.php?title=McKinseyho_model_7S&oldid=14410513)>.

## 2.7.5 Ostatní metody

Ostatní metody [19]:

- Metoda strom cílů. Tato metoda zahrnuje rozdělení nejobecnějšího cíle na menší úkoly, které jsou rozděleny do ještě menších. Metoda je velmi důležitá pro studium různých systémů řízení, protože je možné reprezentovat činnost firmy ve formě posloupného plnění stanovených cílů a úkolů. Tato metoda umožňuje vytvářet kostru jasného rámce, který není možné ovlivnit menšími změnami okolních faktorů.
- Matice BCG je používána pro strategickou analýzu společnosti a produktů této společnosti v oblasti ekonomické a obchodní sféry. Tato metoda analyzuje údaje o velikosti podílu podniku na trhu a jeho růstu. Matice BCG je poměrně jednoduchá, ale zároveň má velkou užitečnost. Proto se používá nejen v ekonomické, ale i v marketingové a manažerské sféře. Pomocí matice můžete vidět nejúspěšnější a naopak nelikvidní produkty nebo oddělení společnosti. Marketingovému expertovi nebo managerovi tato matice pomáhá ujasnit, kam je ve společnosti potřeba směřovat zdroje a na kterých odděleních je snížit nebo odstranit.
- Matice McKinsey. Tato metoda je vylepšenou verzí matice BCG. V porovnání s maticí BCG matice McKinseyho umožňuje zajistit lepší finanční strategii podniku.
- Metoda Structured Analysis and Design Technique, která se zkráceně nazývá SADT. Tato metoda je souborem opatření, pomocí kterých je vytvořen model určitého objektu v určité oblasti. Jedná se o metodu analýzy a vytváření projekcí, tzv. model objektu. Modelovací proces lze rozdělit do několika etap: odborný průzkum, tvorba diagramů a modelů, šíření dokumentace, hodnocení vhodnosti modelu a přijetí pro další použití. Během modelování objektu jsou použity koncepce, jako jsou abstrakce, zapouzdření, dědičnost, polymorfismus a kompozice.
- Benchmarking je nástrojem strategického managementu. Tato metoda spočívá v neustálém porovnávání dané společnosti s okolními a nejčastěji se jedná o konkurenční společnosti. Toto porovnávání je prováděno na základě uznaných vhodných parametrů.

### 3. Praktická část

#### 3.1 Charakteristika společnosti UNION COSMETIC, s.r.o.

Z právního hlediska se jedná o společnost s ručením omezeným. Předmětem podnikání je výroba a distribuce kosmetických přípravků a detergentů. UNION COSMETIC, s.r.o. vyrábí nejen široký sortiment pod vlastními značkami, ale zabývá se také výrobou privátních značek. *“Privátní značka je taková značka, která se vyrábí pro konkrétní obchod nebo obchodní řetězec. Výrobky s takovým označením může spotřebitel nakoupit pouze v daném řetězci. Privátním značkám se také někdy říká značky maloobchodní nebo soukromé.”* [26] Uvedená společnost byla založena v roce 2002 se sídlem v Praze a výrobním závodem v Třebechovicích pod Orebem. Umístění výrobního závodu v této lokalitě nebylo náhodné, neboť se právě zde nachází zdroj kvalitní kojenecké vody, která je nedílnou součástí receptur jejich výrobků. Původně se zde nacházela továrna na zpracování kůží. Firma Union Cosmetic, s.r.o. zakoupila tyto prostory, které se nachází v průmyslovém areálu Tanex. Při založení firmy byla velikost výrobního závodu 3 600 m<sup>2</sup> a postupně s rozvojem společnosti byla dostavěna v roce 2013 hala o rozloze 800 m<sup>2</sup>, která zaujímá 2 700 paletových míst. V roce 2018 se firma UNION COSMETIC, s.r.o. chystá na výstavbu další haly o velikosti 500 m<sup>2</sup> a v roce 2020 plánuje výstavbu dalších prostor v sousední vesnici Nepasice.

Odpovědnými zástupci jsou jednatelé společnosti, kteří jsou zároveň i spolujednatelé. V současné době firma zaměstnává okolo 65 pracovníků na území České republiky jak v oblasti výroby, tak i v administrativě a řízení. Většina administrativních pracovníků pracuje ve firmě více než 10 let.

Odbyt je realizován prostřednictvím distributorské společnosti UC Trade CZ, s.r.o. na území České republiky a zároveň je UNION COSMETIC, s.r.o. majitelem dalších dvou distributorských společností na území Slovenské a Polské republiky. Na území Slovenska je distribuce výrobků zajišťována prostřednictvím společnosti UC TRADE SK, s.r.o. a v Polsku UC TRADE PL, SP. Z o.o. Distribuce výrobků do zahraničí mimo domácí trh (trh Česka, Slovenska a Polska) je realizován přímo UNION COSMETIC, s.r.o. Mezi největší zákazníky na domácím trhu v poslední době patří obchodní řetězce, jako jsou Kaufland, Globus, Makro, Metro, Penny, Tesco, Drogerie Teta, Rossmann, Norma a Jednoty COOP a další. Na zahraničním trhu jsou největšími odběrateli Švédsko, Finsko, Kanárské ostrovy, Ukrajina, Rusko, Kazachstán a Bosna a Hercegovina.

### 3.1.1 Charakteristika produktů

Zpočátku byly základem výrobního programu produkty vlasové, koupelové a tělové kosmetiky značek Lilien a Naturalis, které byly založeny v roce 1994. Právo využívání těchto značek získal UNION COSMETIC, s.r.o. od společnosti MILA COSMETIC. Na základě zlepšujících se technologických možností se postupem času sortiment výrobků rozšířil, zejména pak o nové výrobky ze segmentu bytové chemie pod ochrannou známkou Twister v roce 2005.

Nyní se v sortimentu firmy nachází více než 250 výrobků pouze pod vlastními značkami a spousta dalších pod privátními značkami. V současné době se společnost snaží získat povolení na lihové hospodářství, a to z toho důvodu, aby mohla také vyrábět biocidy.

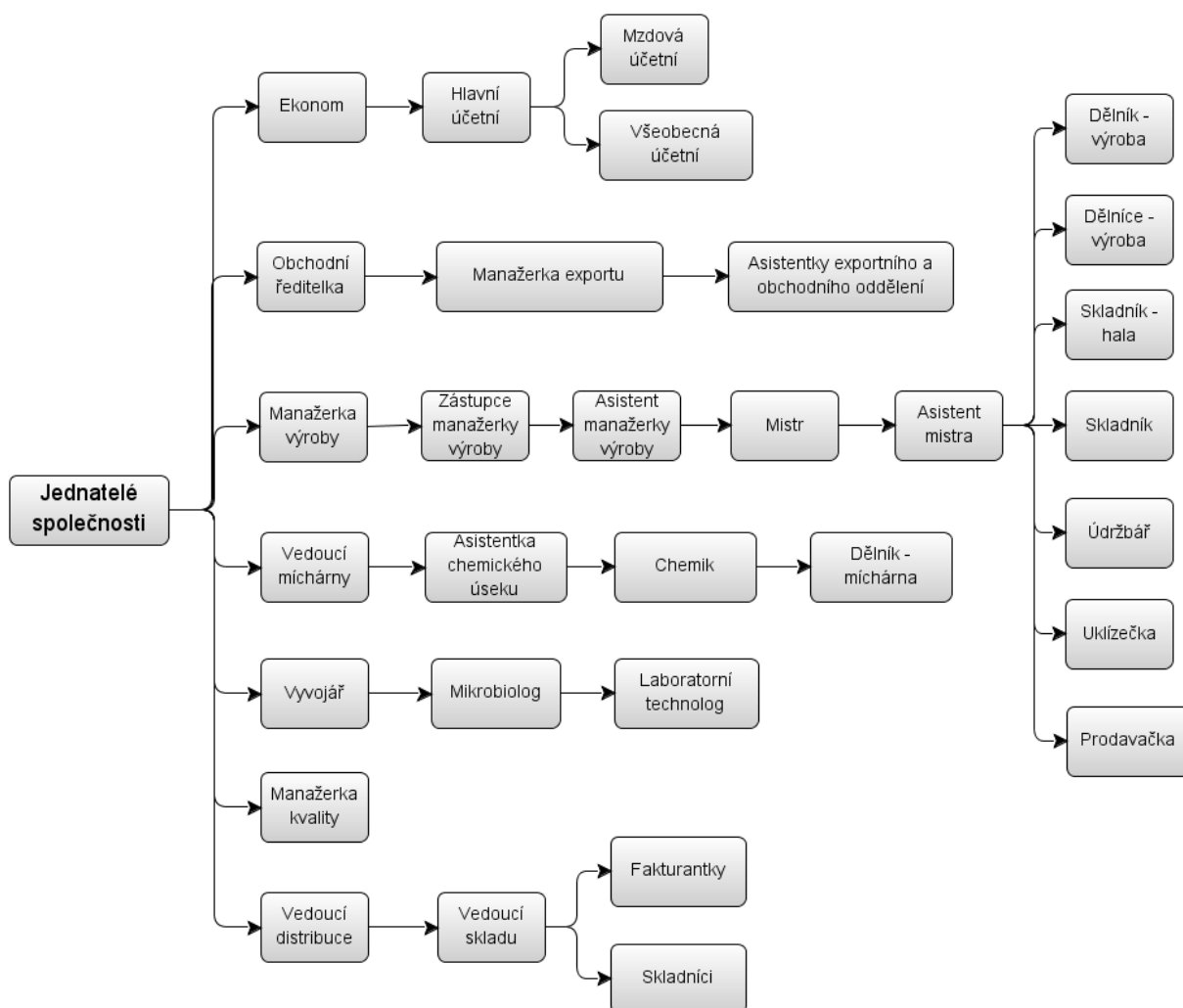
Kosmetické výrobky a produkty bytové chemie vyráběné firmou UNION COSMETIC, s.r.o. musí splňovat nařízení Evropské Unie. Firma získala certifikáty ISO 9001 a ISO 22716. Firma UNION COSMETIC, s.r.o. je zapojena do systému sdruženého plnění EKO-KOM [20].

### 3.2 Struktura organizace řízení

Z důvodu rychlého rozvoje a nárůstu počtu zaměstnanců je nezbytným prvním krokem stanovit organizační strukturu společnosti. Nyní má firma špatně stanovenou organizační strukturu a řídicí činnost se snaží provádět systematicky a plánovaně, ale většinou řídí jen operativním způsobem. Zaměstnancům není stanovena přesná náplň práce, většinou je poskytnuta pouze ústní formou. Výsledkem je špatná komunikace mezi zaměstnanci a tím pádem i nízká efektivita práce. Postupem času se začaly projevovat náznaky nespokojenosti ze strany zaměstnanců. Zaměstnanci jsou přetížení a demotivováni. Ke zlepšení situace ve společnosti by mělo přispět ustanovení organizační struktury, ve které by bylo jasné vymezení pracovních povinností, pravomocí, funkcí, zodpovědností, a hlavně správný tok informací.

Vzhledem ke střední velikosti podniku nebylo těžké navrhnout organizační strukturu. Vytvořená struktura podniku je poměrně jednoduchá. Hlavním zaměřením přitvoření struktury bylo vyjasnění vztahů nadřízenosti a podřízenosti (vytvořit nástroje kontroly, usměrňování práce). Dobrá organizační struktura by přispěla k úspěšnému a efektivnímu dosahování cílů společnosti.

Obr. 6: Struktura Union Cosmetic s.r.o.



Zdroj: vlastní zpracování.

### 3.3 SWOT analýza UNION COSMETIC, s.r.o.

Dále provádíme SWOT analýzu podniku UNION COSMETIC s.r.o.

Nejprve je nutné zvolit vnitřní faktory (silné a slabé stránky) a vnější faktory (hrozby a příležitosti trhu) které podporují nebo brání rozvoji společnosti.

#### **Silné stránky UNION COSMETIC s.r.o.:**

1. Velký sortiment kosmetických výrobků a detergentů;
2. Rychlé dodání objednávky;
3. Výhodné podmínky v případě vrácení zboží;
4. Dostupnost většiny způsobů platby včetně nákupu se splatností;
5. Vlastní vývoj receptů a laboratoř;
6. Kreativní design výrobků;



7. Vlastní výfuk PET lahví.

**Slabé stránky UNION COSMETIC s.r.o.:**

1. Nedokonalá prezentace zboží;
2. Vyšší ceny ve srovnání s některými konkurenty;
3. Špatná organizace;
4. Neschopnost investovat do reklamy na úrovni konkurentů – nadnárodních společností;
5. Nedostatek skladovacích prostorů.

**Hrozby UNION COSMETIC s.r.o.:**

1. Existence velkého počtu konkurentů, kteří dodávají do kamenných obchodů, ale i on-line shopů s podobným zbožím a nižšími cenami;
2. Kontaminace třebechovické kojenecké vody pesticidy;
3. Obtížné získání dotací od EU v Královéhradeckém kraji;
4. Míra inflace.

**Příležitosti UNION COSMETIC s.r.o.:**

1. Otevření nového internetového obchodu a tím rozšíření okruhu potenciálních klientů;
2. Růst objemu prodeje prostřednictvím výhodných akčních nabídek;
3. Využití kreativity svých zaměstnanců;
4. Získání zkušeností;
5. Účast na mezinárodních veletrzích a získávání nových trhů v zahraničí.

### 3.4 Zhodnocení SWOT ANALÝZY

Vedení společnosti by mělo nejenom koncentrovat svoji pozornost na úspěchy, ale mělo by také počítat i s obtížnými situacemi, které mohou nastat. Obchod je vždycky spojen s rizikem, ale dobrý obchodník by se měl vždycky snažit minimalizovat hrozby a vedení společnosti odstraňovat negativní stránky ve firmě. Z tohoto důvodu jsem vypracovala SWOT ANALÝZU podniku.

#### 3.4.1 Silné stránky UNION COSMETIC s.r.o.

1. Velký sortiment kosmetických výrobků a detergentů.

Široký sortiment považuji jednoznačně za kladnou stránku, protože nabízí možnost hledat zákazníky ve velkém spektru. Firma umí nabídnout výrobky v různé cenové hladině i s různými kvalitativními parametry. Díky tak velkému sortimentu získala velké množství jak tuzemských, tak i zahraničních zákazníků. Jedinou nevýhodou širokého

sortimentu je, že překročil limity skladovacích prostor a výrobní kapacity. Tato nevýhoda bude více rozepsána ve slabých stránkách.

## 2. Rychlé dodání objednávky.

Více jak 80 % objednávek dokáže firma dodat v dřívějším termínu, než je běžná dodací lhůta ostatních konkurentů. Běžná dodací lhůta exportu je 4–6 týdnů. Firma dokáže vyvést většinu objednávek do 7–10 dní od potvrzení objednávky. Rychlost dodání je důležitá, protože většina zákazníků není schopna nebo neumí objednávky plánovat včas. Stává se tak, že je zákazník pod tlakem, protože nemá zboží, a tento tlak pak přenáší na dodavatele. Díky rychlosti dodávek se firmě daří udržet velké množství zákazníků. Objednávky pro maloobchodní zákazníky se expeduje většinou nejdéle do dvou dnů.

## 3. Výhodné podmínky v případě vrácení zboží.

Firma nabízí možnost vrácení neprodaného sezónního zboží, jako jsou např. opalovací prostředky nebo vánoční balíčky. Konkurence nabízí většinou jen slevy na výprodej. Díky tomu se síť nebojí objednávat větší množství zboží, než je minimálně předpokládaný objem, a prodává se tedy nejvyšší možný počet produktů. Pro firmu je jednodušší vrácené zboží prodat znovu, než vyrábět po menším množství uprostřed sezóny. U zahraničních zákazníků se většinou uplatňuje dobropis, protože doprava zboží zpět by vyšla mnohem draž. *„Dobropis je účetní pojem, který byl nahrazen termínem opravný daňový doklad. Dobropis je vlastně faktura se záporným znaménkem. Lze ho účtovat jako běžnou fakturu, ale právě se záporným znaménkem. Používá se při úpravě ceny, která byla původně fakturována, například při reklamaci.“* [27]

## 4. Dostupnost většiny způsobů platby včetně nákupu se splatností.

Pro nové zákazníky platí pravidlo platby předem pro minimálně první tři objednávky. To je optimální doba pro poznání zákazníka natolik, aby bylo možné určit, zda se vyplatí nabídnout zákazníkovi splatnost. A pokud ano, tak jak dlouhou. Většinou se začíná s kratší splatností 14 dní a s prohlubující se spoluprací je možné domluvit se na delší splatnosti. Někdy je řešením nastavení maximálního limitu pro otevřené splatnosti.

## 5. Vlastní vývoj receptů a laboratoř.

Většina výrobků je vyráběna na základě vlastních receptur firmy, od jejího vlastního vývojáře. Není běžné, aby kosmetická společnost měla svého vlastního vývojáře. Většina firem využívá spolupráci s externími laboratoři. Díky vlastnímu vývojáři dokáže společnost rychleji reagovat na výběrové řízení privátních značek. Potvrzením

předchozí informace je i to, že Union Cosmetic, s.r.o. vyhrál spoustu tenderů a vyrábí privátní značky nejen pro velké obchodní řetězce východní Evropy, ale také pro ostatní zahraniční zákazníky z Ruska, Ukrajiny, Dánska, Irska atd. Firma má k dispozici také spoustu tzv. receptur v šuplíku. Receptury, které pro běžnou produkci nepoužívá, ale jsou připravené v případě poptávky.

#### 6. Kreativní design výrobků.

Firma téměř nevyužívá volně dostupné obalové materiály na vnějším trhu, ale vytváří svůj vlastní design lahve, díky čemuž se výrobky hodně liší od ostatních výrobků na trhu. Na odlišení také působí spolupráce s vlastním designerem firmy, která trvá více než 15 let. Designer dokáže vytvořit nejenom hezkou jednotnou řadu výrobků, ale také se postará, aby řada produktů zapadala do celé značky.

#### 7. Vlastní výfuk PET lahví.

Ve výrobě jsou k dispozici dvě vyfukovací zařízení pro výfuk PET (polyethylen-tereftalát) lahví. Pro společnost je to velkým přínosem v mnoha ohledech. Vlastní výroba PET lahví zlevňuje náklady na obalový materiál, díky odbourání potřeby převážet lahve neboli „vzduch“. Z jedné preformy je možné vyrobit více druhů lahví. Snižuje potřebu skladovacích prostor, protože je možné vyrábět lahve jen podle potřeby. V případě požadavku zákazníka na vlastní tvar lahve, firma umí zajistit výfuk lahví, která což by zlevnilo cenu výrobku.

### 3.4.2 Příležitosti UNION COSMETIC s.r.o.

#### 1. Otevření nového internetového obchodu a tím rozšíření okruhu potencionálních klientů.

Společnost nemá zřízený internetový obchod. Je to krok, o kterém uvažuje, protože přes webové stránky chodí velké množství poptávek na jednotlivé zboží, a to jak z tuzemského trhu, tak i ze zahraničí. V dnešní době nakupování přes internet je neoddelitelnou součástí spotřebitelů lehký přístup k produktům, které chtějí. Otevření internetového obchodu by mohlo otevřít dveře k novému trhu. Na druhou stranu si myslím, že internetový obchod není pro výrobce velikosti Union Cosmetic úplně vhodným rozhodnutím. Výrobce by měl mít zájem prodávat co největší množství zboží s vynaložením co nejmenšího úsilí. Vzhledem k administrativní náročnosti zřízení internetového obchodu, nárokům na skladové prostory, kde by se zboží připravovalo, a výši dopravy, která může být i vyšší než samotný výrobek, o který by měl zákazník zájem, by bylo mnohem efektivnější nabídnout spolupráci některému z již zavedených internetových obchodů typu Mall.cz, Kasa.cz a jiné. Takové internetové obchody mají

široký výběr sortimentu a je mnohem pravděpodobnější, že si zákazník k objednavce přidá i kosmetiku. Je malá pravděpodobnost, že by zákazník měl zájem o více výrobků od jednoho výrobce i při tak široké nabídce.

## 2. Růst objemu prodejů prostřednictvím výhodných akčních nabídek.

Firma v tuto chvíli nemá žádné marketingové oddělení. Nemá ani žádnou marketingovou strategii nebo plán. Uskutečňuje spíše jednorázové, více nepromyšlené akce. Jednou z marketingových aktivit je uskutečnění povinných marketingových akcí v obchodních řetězcích na základě ročních smluv. Mezi marketingové akce patří letákové akce, použití prodejních stojanů, prodej duo packů (prodej dvou výrobků za výhodnější cenu) a výprodejové akce.

Firma se také spoléhá na atraktivitu etiket. Sezóně vyhlašuje marketingové akce, kdy poskytuje dárky za uskutečněné prodeje v různých objemech. Platí si reklamu na hokejovém stadionu v Hradci Králové. Vyrábí dárkové balíčky pro hokejové kluby extraligy a některé fotbalové kluby. Je sponzorem zápasníka MMA Patrika Kincla a podporovala také soutěž Gladiátor v Milovicích.

Tiskne si katalog výrobků a stará se o webové stránky. Má založené stránky na facebooku, ale ty byly marketingově aktivní jen chvíli. Momentálně slouží spíše jen informativně. Myslím si, že je škoda, že firma tento druh marketingu opustila. Při relativně malé investici bylo možné oslovit velké množství potencionálních zákazníků, ale hlavně dostat se do podvědomí širší veřejnosti.

Firma zkoušela zaslat pár dárkových košíků bloggerkám, ale tato aktivita zanikla společně s aktivitami na facebooku. Přitom měli výrobky firmy skvělé hodnocení. V dnešní době oblíbenosti sledování různých blogů, kdy počet odběratelů může dosahovat až několika tisíc, jsou náklady na zaslání výrobků a výrobky samotné v porovnání s množstvím oslovených lidí také zanedbatelné.

Myslím si, že firma nedoceňuje možnosti, které nabízí masová média. Zvláště v českém prostředí je z hlediska zvyšování prodejů pro zákazníky důležité, aby daný produkt znali, jinak se šance na jeho nákup prudce snižuje. Představení produktů veřejnosti může zajistit také např. reklama v rádiu, i když si myslím, že internet může poskytnout mnohem více služeb za relativně nízké poplatky.

## 3. Využití kreativity svých zaměstnanců.

Kreativitu zaměstnanců v podniku je nutné podporovat. Existuje několik typů metod podpory tvořivosti. Ve společnosti UNION COSMETIC s.r.o., se tyto metody využívají jen zřídka. Během pracovních zkušeností jsem se potkala se čtyřmi metodami podpory, jako jsou brainstorming, finanční motivace, školení pracovníků na rozvoj kreativity a mezi poslední metody patří nefinanční motivace. Pro společnost je nejvhodnější metoda brainstormingu a školení pracovníků zaměřené na podněcení nových nápadů a rozvoj kreativity.

Metoda brainstorming spočívá v kolektivním krátkém sezení, u kterého se vyjadřují prvotní myšlenky všech účastníků. Během této schůzky se všichni účastníci navzájem respektují, tzn. že zde neexistuje žádná nadřazenost či podřazenost zúčastněných. Hlavním cílem této metody je získání co největšího počtu nápadů na daný problém. Nezáleží zde na žádné kritice. Ta se odkládá na pozdější řešení. Nejvhodnější vzniklé nápady se kombinují a zlepšují. Tato metoda podpory je nejpoužívanější v celé České republice. Ve firmě UNION COSMETIC s.r.o., je občas také využíván základ této metody, ale bohužel ne často.

Metoda školení pracovníků zaměřená na podněcení nových nápadů a rozvoj kreativity odpovídá na dotazy jako jsou: kde hledat nápady, proč je kreativita příznakem úspěšných lidí, jak rozvíjet víceúrovňově myšlení a funkce obou částí mozku atd. Díky kreativitě máme konkurenční výhodu a náskok před konkurencí. V současné době se bez kreativity neobejdeme.

#### 4. Získání zkušeností.

Ve firmě se příliš nepodporuje další získávání zkušeností. Myslím si, že vhodnými možnostmi jsou například účasti na školeních rozšiřující znalosti z oboru. Semináře, které informují o měnící se legislativě, popřípadě jiných změnách, nebo účast na veletrzích nejen z pozice vystavovatelů, ale také jako účastníků pro rozšíření obzorů. Také sledováním nejnovějších trendů a pravidelnými průzkumy trhu je možné získat nové poznatky a zkušenosti.

#### 5. Účast na mezinárodních veletrzích a získávání nových trhů v zahraničí

Mezi další pozitivní stránky patří i příležitosti podniku, jako je např. účast na mezinárodních veletrzích. Je to jedna z mála možností pro takto středně velkou českou společnost získat nové obchodní partnery v zahraničí. Union Cosmetic s.r.o. se těchto možností využívá a účastní takovýchto známých veletrhů jako BeautyWorld v Dubai,

Intercharm v Moskvě, PLMA v Amsterdamu, CB Cosmetic Business v Mnichově a další.

### 3.4.3 Slabé stránky UNION COSMETIC s.r.o.

#### 1. Nedokonalá prezentace zboží.

Jak již bylo výše zmíněno, firma nemá zřízené žádné marketingové oddělení. Výsledkem toho je neorganizovaná a nesystematická prezentace zboží. Občas je třeba zákazníkům nový produkt představit, pokud není na trhu příliš rozšířený. Jako příklad mohu uvést zpěňovací mýdla. Tento produkt v mnoha ohledech předčí tekutá mýdla. Je ekonomický, je vhodnější pro každodenní použití, protože nevysušuje pokožku a mnohem šetrněji odstraňuje nečistoty. Při mytí neodstraňuje ochranný film pokožky z rukou. Problémem tohoto produktu je, že o něm zákazníci nemají dostatečné informace. Zákazníky odrazuje jeho téměř vodová konzistence, která v nich nebudí dostatečnou důvěru oproti hustší konzistenci tekutých mýdel. Také cena v porovnání s objemem je vyšší oproti tekutým mýdlům. To je způsobeno celkovou rozdílností tohoto výrobku. Menší objem hmoty je schopný vytvořit více dávek pěny pro mytí. 500 ml tekutého mýdla poskytne v závislosti na typu pumpy cca 250–300 mycích dávek. Oproti tomu 300 ml zpěňovacího mýdla poskytne v závislosti na typu pumpy 350–400 mycích dávek. Přitom je zpěňovací mýdlo dražší jen v řádu několika korun. Zákazníci ale většinou nepočítají u regálu ekonomické výhody. Pokud tyto informace nejsou všeobecně známé, dobře a přehledně viditelné nebo lehce dostupné, veškeré výhody výrobku ustupují do pozadí. Výrobek se neprodává v dostatečném množství a je odsouzen k vyřazení ze sortimentu. Jedním z možných řešení je vytvoření doplňujících letáků, vypsání informací přímo na výrobek, popřípadě na sekundární obal. Ale také větší marketingová akce.

#### 2. Vyšší ceny ve srovnání s některými konkurenty.

U většiny produktů, které společnost nabízí, jsou ceny vyšší v porovnání s konkurenty na českém trhu. Důvodů je několik.

V sortimentu se objevuje mnoho výrobků podobných vlastností nebo i se stejným parfémem. Například společnost v současné době nabízí 32 druhů sprchových gelů pod značkami Lilien a Naturalis, u kterých se objevují stejné parfémy. Navrhovala bych v tomto případě optimalizaci sortimentu. Vyřazení podobných výrobků by ulevilo výrobnímu plánu a navýšily by se prodeje zbylých položek, protože by zákazníci nerozměňovali objednávky menšího množství mezi více položek.

Také některé chyby ve výrobním nastavení vedou k navyšování cen. Například nesys-

tematické objednávání etiket nebo obalových materiálů. Většina etiket se objednává soutiskem. To znamená, že při objednání většího množství etiket stejného typu se snižuje cena za jednu etкетu. Při nesystematickém objednávání etiket dochází k navyšování nákladů na tisk jednotlivých etiket, protože se nehlídají stavy etiket plošně, ale podle toho, jak v daném čase docházejí. Tento princip platí i v případě objednávání obalových materiálů. Myslím si, že pokud by se etikety i obalové materiály hlídaly systematicky přes systém, zabránilo by se zbytečnému navyšování nákladů.

### 3. Špatná organizace.

Společnost zakoupila licence pro informační ERP systém Helios, který je možné komplexně využívat napříč celou firmou. Tento systém řídí a integruje všechny oblasti firmy, jako jsou plánování, zásoby, nákup, prodej, marketing, finance, personalistika atd. Tento systém umí komunikovat a sdílet informace se všemi ostatními v rámci celé organizace. Firma zatím nevyužívá možností tohoto systému naplno i přes to, že ho používá již několik let. Chybí jeho plná implementace do výrobního oddělení. Což omezuje jeho používání i pro jiná oddělení. Tím dochází k tomu, že systém není plně využíván žádným oddělením ve firmě. Z finančního hlediska to znamená zbytečnou investici. Z hlediska efektivního plánování není ve firmě žádná podpora pro rozhodování a kontrolu. Řešením by byl větší tlak vedení na implementaci programu do výrobního oddělení a jeho plné využívání všemi zaměstnanci. Firma stále pracuje po způsobu malého podniku i přes to, že tuto definici již přerostla. Implementace systému do všech oddělení by vedla ke změně způsobu, jakým firma doposud pracuje. Řada zásadních informací o podnikání firmy, které jsou dnes dosažitelné jen těžko, se díky nim stanou snadno dostupnými a využitelnými pro další rozvoj byznysu. K tomu se přidá mobilní přístup k datům, elektronizaci dokumentů a využívání cloudu, které jsou také velmi užitečnou podporou.

### 4. Neschopnost investovat do reklamy na úrovni konkurentů – nadnárodních společností.

Společnost Union Cosmetic s.r.o. je primárně lokální výrobce. I když patří mezi podniky střední velikosti, není pravděpodobné, že by někdy mohl dosáhnout možností nadnárodních společností. V tomto případě si myslím, že není čeho litovat. Společnost by se měla snažit plně využívat možností levné reklamy, která je pro ni v dnešní době dostupná (možnosti internetu, sociálních sítí i místních médií).

Firma by také mohla více těžit z marketingových možností nadnárodních spo-

lečností v případě, kdy by více hlídala trendy a novinky těchto společností, kterých by se dalo využít v její prospěch. Například uvést na trh výrobek podobných vlastností nebo vzhledu v době, kdy probíhá v masmédiích marketingová kampaň produktu nadnárodní společnosti. Toho by se dalo využít v případě, že se na trh uvádí výrobek, jehož použití není tak známé. Znovu bych zmínila zpěňovací mýdla, o kterých je psáno výše.

#### 5. Nedostatek skladovacích prostorů.

Jak již bylo výše zmíněno, firma má už příliš velký sortiment. Z tohoto důvodu nemá dostatečné množství skladovacích prostor a výrobní kapacitu. Běžně se firma snaží udržet tříměsíční skladovou zásobu zboží. V současné době je výroba velmi neefektivní. Díky širokému sortimentu není dostatek času na výrobu potřebného množství výrobků na sklad. Vyrábí se pouze nejnútnejší množství. Tím dochází k častému výpadku ze sortimentu, který musí výroba dohánět. Většinou to vede k dominovému efektu, k narušení plánu výroby a velmi častým změnám na linkách. Nastavení linek je časově náročné a každá zbytečná změna je finančně náročná a v konečném důsledku neefektivní. Pro výrobu by bylo ideální vyrábět ve větším množství s minimální nutností změn. Nedostatek skladovacích prostor se netýká jen hotových výrobků, ale také surovin a obalových materiálů pro výrobu. To vede ke konfliktům mezi zaměstnanci, kteří mezi sebou bojují o každý kousek volného místa, a ztrátě času při hledání komponentů nutných k výrobě.

Tuto situaci by měla vyřešit stavba nové haly, o které bylo psáno již dříve v praktické části. Avšak z mého pohledu to není nejlepší řešení tohoto problému. Stavba haly může pomoci na nějakou dobu, ale bylo by také potřeba redukovat redukcí širší aktuálního sortimentu. V průběhu posledních dvou let firma stále přidává novinky, ale na druhou stranu žádné produkty nevyřazuje. Určitě v sortimentu najdeme produkty, které již nepřispívají svou obrátkovostí a spíše zabírají místo ve skladu i ve výrobním plánu.

#### 3.4.4 Hrozby UNION COSMETIC s.r.o.

1. Existence velkého počtu konkurentů, kteří dodávají do kamenných obchodů, ale i on-line shopů s podobným zbožím a nižšími cenami.

Na českém trhu existuje velká konkurence. A to jak ve výrobě kosmetických produktů, tak i ve výrobě čisticích a pracích prostředků. Jen na internetu je možno nalézt více než 36 větších výrobců kosmetických produktů a více než 22 větších výrobců čisticích a pracích prostředků. Jak již bylo zmíněno, je český trh hlavním spotřebitelským



trhem pro společnost, proto je existence velkého počtu konkurentů pro společnost hrozbou.

## 2. Kontaminace třebechovické kojenecké vody pesticidy.

Jako hlavní negativní stránky bych definovala kontaminaci kojenecké třebechovické vody a špatné získávání dotací z Evropské unie. Jak už bylo zmíněno na začátku, umístění výrobního závodu v Třebechovicích bylo kvůli kojenecké vodě. Tato voda byla základem všech výrobků, které byly vyráběny firmou Union Cosmetic, s.r.o. Veškeré kosmetické výrobky a výrobky bytové chemie jsou ve většině případů složeny z 80% z vody, a proto využití kojenecké vody zvyšovalo hodnotu zboží na trhu. V roce 2005 byla voda kontaminována pesticidy z okolních polí. Dvě místní studny byly uzavřeny a kvůli tomu měly Třebechovice nedostatek vody z podzemních zdrojů. Zpočátku byly uzavřeny všechny studny a zdroj pitné vody byl nahrazen ze zásobníku určeného pro město Hradec Králové. Postupem času se voda začala dodávat z podzemního zdroje Bědovice a je míchána s pitnou vodou určenou pro Hradec Králové.

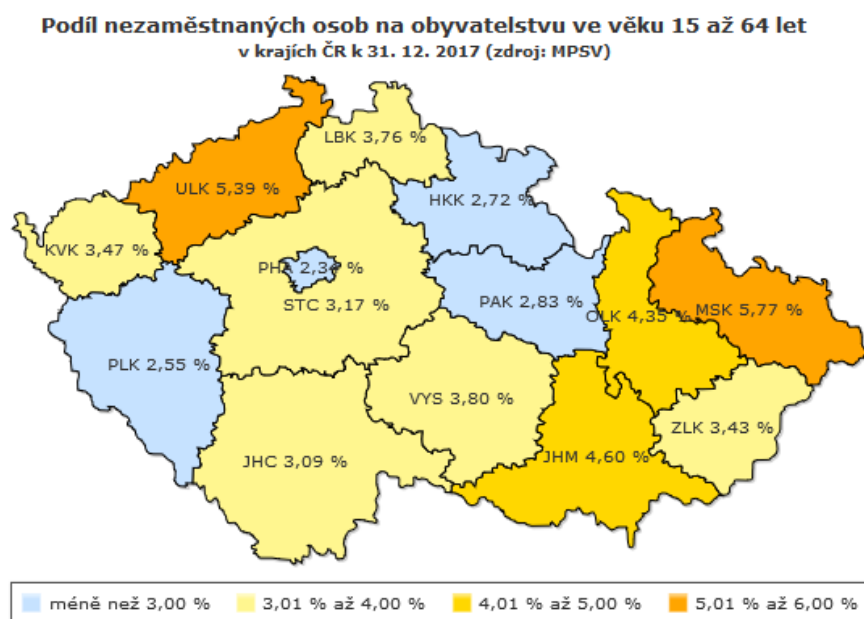
Tato změna zaručuje, že veškeré požadavky na pitnou vodu jsou beze zbytku splněny. Protože pitná voda dodávaná v Hradci Králové je tvrdší než voda z podzemních zdrojů Bědovice, došlo ve vodovodu Třebechovice k nárůstu tvrdosti. Míchání obou typů vod zaručuje pro občany Třebechovic jednak dostatečné množství vody, jednak pitnou vodu vysoce kvalitní. [21]

Z výše uvedeného vyplývá, že firma stále využívá vysoce kvalitní vodu jako základ pro své výrobky, ale bohužel tato voda se již nepovažuje za kojeneckou. Občané Třebechovic a zaměstnanci společnosti Union Cosmetic, s.r.o. doufají, že v budoucnu se podaří vrátit zpět ke zdrojům místní kojenecké vody z místních studen po přírodní filtraci.

## 3. Obtížné získání dotací od EU v Královéhradeckém kraji

Nyní se vrátíme k druhé negativní hrozbě společnosti Union Cosmetic, s.r.o., kterou je, jak již bylo zmíněno špatné získávání dotací z Evropské Unie a od České republiky. Union Cosmetic, s.r.o. se účastní velkého množství veletrhů, do této aktivity investuje značnou částku a dlouhou dobu nemohla získat finanční podporu od státu v porovnání se svými konkurenty, kteří tuto dotaci již získali. Hlavním důvodem je umístění závodu v Královéhradeckém kraji, který patří díky své vysoké životní úrovni mezi nejvyspělejší v České republice. Dalším bodem těžkého získání podpory je velmi nízká nezaměstnanost v Královéhradeckém kraji, jak je vidět z níže uvedeného obrázku.

Obr. 7: Podíl nezaměstnaných osob na obyvatelstvu ve věku 15 až 64 let.



Zdroj: Český statistický úřad. *Podíl nezaměstnaných osob v krajích k 31. 5. 2018* [online]. [cit.2018-02-06]. Dostupné z WWW: <<https://www.czso.cz/csu/xc/mapa-podil-kraje>>.

Z těchto důvodů nemá stát zájem investovat a podporovat i již bohatý průmysl v kraji. Ale musíme říci, že například dostat dotaci na stavbu další haly nebo: jiných prostor je možné v tak rozvinutém kraji z důvodu existence velkého množství starých budov, které je nutné rekonstruovat, nebo které jsou v tak špatném stavu, že je třeba je zbourat. Díky této skutečnosti společnost dostane možnost požádat o dotaci na stavbu nových skladovacích prostor v Nepasicích.

#### 4. Míra inflace.

Podíl exportu se každým rokem zvětšuje. Prodeje se uskutečňují v USD nebo EUR. Proto míra inflace poměrně významně ovlivňuje zisk společnosti. Není vždy možné se pružně přizpůsobit kurzovým změnám. Existují zákazníci, kteří trvají na udržení cenové hladiny po celou dobu dohodnutého časového intervalu, nebo akceptují změnu cen jen po předchozím upozornění v dostatečném předstihu, např. čtvrt až půl roku. To není možné považovat za pružné přizpůsobení.

Průměrná roční míra inflace v letech 2002–2017

Obr. 8: Mira Inflace.

Rok																
02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	
1,8	0,1	2,8	1,9	2,5	2,8	6,3	1,0	1,5	1,9	3,3	1,4	0,4	0,3	0,7	2,5	

Zdroj: Český statistický úřad. *Mira Inflace*. [online]. [cit.2018-03-12]. Dostupné z WWW: <[https://www.czso.cz/csu/czso/mira\\_inflace](https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace)>.

### 3.5 Přehled výkazů zisků a ztrát

Přehled výkazů zisků a ztrát umožňuje zobrazit pořadí vzniku hospodářského výsledku podniku, hodnotu tohoto výsledku společnosti, a to jak od prodeje zboží, vlastních výrobků, služeb, ale také jiných operací.

Přehled výkazů zisků a ztrát zachycuje náklady a výnosy, nikoliv příjmy a výdaje. Náklady a výnosy se účtují v okamžiku vzniku, což ve skutečnosti často neodpovídá skutečným peněžním výdajům a příjmům. Příjmy a výdaje jsou zachyceny ve výkazu toku hotovosti. V našem konkrétním případě nás zajímá výkaz zisku a ztrát, nikoliv výkaz toku hotovosti.

Tabulka 1: Výkaz zisků a ztrát

Ukazatelé	2015	2016	2017
	Kč.	Kč.	Kč.
Tržby za prodej zboží	1615	1413	2382
Náklady vynaložené na prodané zboží	271	137	414
Obchodní marže	1344	1276	1968
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	143838	137944	136202
Výkony	123628	112980	111299
Osobní náklady	16867	19463	22270
Ostatní výnosy	3792	3415	9261
Ostatní náklady	7689	8629	9850

Zisk před zdaněním	790	1563	4012
Výsledek hospodaření za účetní období	263	1030	

Zdroj: Union Cosmetic s.r.o.

Podle tabulky výkazu zisku a ztrát společnosti UNION COSMETIC, s.r.o. v letech 2016 – 2017 lze říci, že se ve firmě tržby z prodeje zboží, vlastních výrobků, služeb a práce zvyšovaly, ale také značně vzrostly osobní a ostatní náklady. Mezi osobními náklady nejvíce vzrostly náklady na mzdy, a to nejenom z důvodu navýšení mzdy stávajícím zaměstnancům, ale i kvůli přijímání nových lidí. Tým zaměstnanců společnosti Union Cosmetic, s.r.o. byl rozšířen o novou posilu do oddělení laboratoře, distribuce, exportu a výroby. Celkem bylo přijato devět nových zaměstnanců.

V průběhu posledních 3 let stoupá prodej privátních značek a navyšuje se prodej vlastních výrobků. Privátní značky patří k nejnižšímu segmentu na trhu, tzn. že patří mezi zboží s levnější cenou a nižší kvalitou. Na tomto druhu zboží firma vydělává velmi málo, a to z důvodů malé marže. Výrobky vlastních značek patří ke střední kvalitě a také ke střední cenové hladině. S růstem exportního oddělení firma začala prodávat více vlastních výrobků do zahraničí, což je také znát na zisku firmy. Zahraniční obchod se rozrostl o 15 nových zákazníků z celého světa a firma nyní dodává do více než 23 zemí jak Evropy, tak i Asie a Afriky.

V roce 2015 byl obrát firmy ze zahraničního obchodu cca 32 milionu Kč a v roce 2016 se obrát společnosti zvýšil, a to na 38,5 milionu Kč, a v roce 2017 byl obrát firmy navýšen oproti roku 2016 o 12 milionu, a to celkem na 50 milionu korun. Celkový obrát společnosti se skoro nezměnil, a přitom podíl v zahraničním obchodu, tzv. podíl prodeje vlastních výrobků, se zvýšil o hodně. Základem spolupráce se zahraničními zákazníky je poskytnutí cen, a to ihned s nejnižší možnou marží pro firmu. Díky velkému množství dodávek do celého světa není v silách společnosti poznat a dobře se orientovat na všech zahraničních trzích. Proto firma pracuje s touto cenotvorbou. Firma pracuje na základě gentlemanské dohody a ve většině zemí, mimo tak velkých jako je Rusko, má pouze jednoho obchodního partnera. Díky tomuto ujednání společnost předpokládá, že obchodní partner zná mnohem lépe situaci na svém trhu a nekontroluje jeho cenotvorbu konečné ceny a tím pádem nemá ani založené marketingovou, logistickou či jakoukoliv podporu.

Mezi další výhody společnosti patří její vlastní maloobchod umístěný přímo ve výrobním závodě. Každý rok je tento obchod více a více populární, a to nejen mezi obyvateli Třebechovic pod Orebem, ale i mezi jinými zákazníky z jiných částí České republiky, kteří jsou ochotni dojíždět, a to díky lepší cenové nabídce. Maloobchod nabízí nejenom celý sortiment výrobků firmy, ale i stáčené výrobky a polotovary. Tato slova potvrzují navýšení tržeb z prodeje zboží ve výkazu zisků a ztrát v porovnání s roky 2016 a 2017.

Díky dlouhodobé spolupráci se stálými dodavateli nejen obalových materiálů, ale i surovin firma získává lepší cenové nabídky, nebo má větší šanci získat stále slevy. Tím, že je firma věrná svým dodavatelům, je možné získat ihned lepší cenovou nabídku na komponenty novinek, které uvádí na trh, i když předem neví, jak hodně obrátové tyto novinky či položky budou. Tyto lepší ceny zajistí lepší konkurenceschopnost výrobku již při zavedení na trh a také zvýší pravděpodobnost udržení jejich pozice na regálu. Toto je pro firmu Union Cosmetic, s.r.o. velmi důležité, protože neustále rozšiřuje a inovuje sortiment svých výrobků. Lze říci, že náklady na výrobu vlastních výrobků v porovnání s rokem 2016 a 2017 jsou již skoro stejné. Přitom bylo hodně levnějších výrobků zaměněno za výrobky dražší, nebo byl sortiment rozšířen o výrobky lepší kvality. Většina nových výrobků obsahuje více specifických komponentů. Udržení těchto nákladů bylo díky spolupráci se stálými dodavateli.

Mezi další kladný bod společnosti patří automatizace linek a výstavba moderní skladovací haly, která již byla zmíněna na začátku této práce. Tato investice zajišťuje ulehčení práce dělníkům na linkách a skladníkům ve skladovací hale. Také přispívá k udržení počtu zaměstnanců na těchto pracovních pozicích. Tyto investice se promítají do odpisů dlouhodobého majetku firmy.

### 3.6 Analýza lidských zdrojů

Firma se rychle rozrůstá, ale najít kvalitní zaměstnance je velmi obtížné. Jedním z důvodů je celoregionální problém v podobě automobilky v Kvasinách, která stahuje velké množství potenciálních pracovníků. Tím dochází ke snížení počtu kvalifikovaných a kvalitních lidí na trhu práce a narušení mzdové politiky kraje. Nejvíce se to projevuje v chemickém a výrobním oddělení, kde firma nemůže najít posily již více než půl roku.

Dalším bodem ve společnosti, jak negativním, tak pozitivním je, že většina zaměstnanců na administrativních pozicích je ve firmě více než deset let. Díky svým zkušenostem dokáží rychle reagovat na běžně se vyskytující problémy. Přitom jsou ve spo-

lečnosti tak dlouho, že již ztrácí chuť a zájem o další sebevzdělávání. Tím dochází k zakrnění potenciálu. Řešením by byla motivace zaměstnanců k dalšímu vzdělávání a zavedení uceleného vzdělávacího programu.

### 3.6.1 Vnitropodniková komunikace na pracovní úrovni

Vzhledem k malému množství zaměstnanců ve vedení společnosti probíhá většina komunikace „tváří v tvář“. Nejlepším příkladem této komunikace jsou porady, které probíhají obvykle jednou týdně. Na těchto poradách se řeší nejdůležitější problémy a určují se další cíle společnosti. Vedoucí každého oddělení by měl informovat své podřízené o bodech porady týkající se jejich práce. Bohužel tento systém předávání informací momentálně nefunguje bezproblémově i přes veškerou snahu vedoucích zaměstnanců. A to nejen z důvodu překážek v komunikaci, jako např. jazyková bariéra, nebo z důvodu špatné identifikace důležitosti informací, které by měli vedoucí pracovníci sdělit podřízeným, ale nesdělují.

U obchodních zástupců se vnitropodniková komunikace řeší jiným způsobem, a to každodenní komunikací přes email a čtvrtletními schůzkami s obchodní ředitelkou a jednatelem společnosti.

Jak již bylo zmíněno, problémy se ve firmě řeší operativním způsobem poté co vzniknou. Nicméně se nezaměřují na prevenci jejich vzniku. Dochází tím k opakovaným vznikům stejných problémů.

Komunikaci je možné zlepšit jen za podmínek ujasnění vztahu nadřízenosti a podřízenosti, správného toku informací a správné identifikace informací, kdy by se nadřízený měl zajímat, co je pro podřízeného důležité, aby byl schopen správně určit, které informace předat.

### 3.6.2 Vnitropodniková komunikace na osobní úrovni

Vnitropodniková komunikace na osobní úrovni je mnohem složitější z důvodu různorodosti povah a charakterů jednotlivých zaměstnanců, kteří se musí na pracovišti potkávat. V případě nesympatií může docházet k narušení komunikace i vztahů na pracovní úrovni. Většina lidí neumí oddělovat pracovní a osobní úroveň.

Ve firmě se výše popsany problém také vyskytuje. Přispívá tomu i nedostatečné vymezení pracovních povinností, případně jejich nedodržování ze strany vedení. Z toho důvodu občas dochází ke zbytečným konfliktům na straně zaměstnanců. To pak vede k narušení komunikace a vztahů na pracovišti celkově.

Firma se snaží udržovat osobní vztahy v dobré kondici organizováním firemních večírků dvakrát v roce. Toto řešení není dostačující, bylo by vhodné přidat také team-buildingové akce, které by podpořily dobré vztahy a přátelskou atmosféru ve firmě. K tomu přispívá i budování firemní kultury.

### 3.7 Firemní kultura

Ve firmě není jasně stanovena firemní kultura. To je bod, na kterém by firma, vzhledem k rychlému růstu, měla zapracovat.

Z toho důvodu je možné navrhnout firemní kulturu od začátku.

Bylo by vhodné zavést firemní symboliku, která by podporovala hrdost zaměstnanců na firmu, ve které pracují. Např. firemní diáře, kalendáře, předměty denní potřeby, které by zároveň mohly sloužit jak dárkové předměty pro zákazníky. Zviditelnění certifikátů a ocenění, které firma získala, by zvýšilo hodnotu firmy jak z hlediska zaměstnance, tak i zákazníka. Tisk marketingových plakátů a jejich umístění na chodbách, kancelářích, popřípadě v zasedací místnosti. Které v zasedací místnosti by zlepšilo prezentaci firmy při návštěvách zákazníků a estetický vzhled místností.

Dále by bylo vhodné, aby vedení společnosti více oceňovalo iniciativu a potenciál jednotlivých pracovníků. Tak, aby se posílila víra zaměstnanců ve své schopnosti a neomezovali se pouze na slepé odvedení zadané práce. Když by byly nápady a konstruktivní připomínky řádně oceněny, práce zaměstnanců by se zkvalitňovala. Zaměstnanci by cítili svou potřebnost ve firmě a podporovalo by to jejich ochotu pracovat nad rámec. Pochvala či slovní ohodnocení, kdy zaměstnanec cítí, že si jeho nápadů a poznámek vedení váží, má mnohdy pro zaměstnance vyšší váhu než jen finanční ohodnocení, které mnohdy ani není možné nebo nutné.

V tuto chvíli ve firmě není určen dress code, s výjimkou dělníků ve výrobě a laborantů v chemickém oddělení. U těch je předepsané oblečení logické vzhledem k náplni práce a nutnosti dodržování bezpečnostních předpisů. S nenastaveným dress codem pro administrativní pracovníky je možné souhlasit, protože lidem se pracuje mnohem pohodlněji v oděvu, který je pro ně komfortní.

Administrativní pracovníci mají nastavenou klouzavou pracovní dobu, což vede k pocitu větší volnosti, i když musí dodržovat osmihodinovou pracovní dobu. To podporuje efektivnost pracovních výkonů a spokojenost zaměstnanců, kterým to může pomoci např. při dojíždění, zaměstnancům s dětmi nebo studujícím zaměstnancům.

Naopak dělníci ve výrobě mají pevnou pracovní dobu, kterou musí dodržovat. To vede k zefektivnění výroby vzhledem k technické náročnosti nastavení výrobních linek.

### 3.8 Odměňování pracovníků

Odměňování zaměstnanců se v současnosti skládá ze dvou částí; pevná část mzdy a pohyblivá část mzdy.

Pevná část mzdy je nastavena na základě pracovní pozice, znalostí a zkušeností, schopností a náročnosti práce, kterou zaměstnanec vykonává. Tato část se vyplácí pravidelně bez ohledu na skutečné výsledky a má větší podíl na celkové mzdě.

Pohyblivou část mzdy tvoří menší podíl mzdy a je vyplácena zaměstnanci na základě kvality a množství odvedené práce.

Zaměstnanci ve firmě dostávají čtvrtletní a roční prémie, jejichž výše se odvíjí od výše obratu firmy.

Způsob finančního odměňování zaměstnanců je nastaven dobře. Kompenzuje výši mezd, které jsou pod běžným průměrem kraje. Ale jak bylo uvedeno výše, finanční ohodnocení není vždy to nejdůležitější.

Obr. 8: Zaměstnanci a jejich průměrné mzdy v krajích v 1.-3. čtvrtletí 2017

**Zaměstnanci a jejich průměrné mzdy v krajích v 1.-3. čtvrtletí 2017**

pracovištní metoda<sup>1)</sup> předběžné údaje

	Průměrná hrubá měsíční mzda na přepočtené počty zaměstnanců			Průměrný evidenční počet zaměstnanců přepočtený na plně zaměstnané		
	v Kč	přírůstek (úbytek) proti 1.-3. čtvrtletí 2016		v tis.	přírůstek (úbytek) proti 1.-3. čtvrtletí 2016	
		v Kč	%		v tis.	%
<b>Česká republika<sup>2)</sup></b>	<b>28 761</b>	<b>1 773</b>	<b>6,6</b>	<b>3 985,2</b>	<b>70,0</b>	<b>1,8</b>
v tom kraje:						
Hl. m. Praha	36 540	1 763	5,1	812,2	28,2	3,6
Středočeský	29 222	2 048	7,5	405,2	11,5	2,9
Jihočeský	25 749	1 595	6,6	221,0	1,6	0,7
Plzeňský	27 944	2 052	7,9	210,3	-0,1	0,0
Karlovarský	24 812	1 865	8,1	89,2	0,3	0,3
Ústecký	26 391	1 787	7,3	245,1	3,2	1,3
Liberecký	26 665	1 722	6,9	145,0	2,4	1,7
<b>Královéhradecký</b>	<b>26 366</b>	<b>1 766</b>	<b>7,2</b>	<b>195,3</b>	<b>3,8</b>	<b>2,0</b>
Pardubický	25 751	1 745	7,3	179,8	1,1	0,6
Vysočina	26 201	1 653	6,7	173,2	2,5	1,4
Jihomoravský	27 762	1 644	6,3	453,3	8,5	1,9
Olomoucký	25 599	1 619	6,8	218,7	2,0	0,9
Zlínský	25 273	1 602	6,8	205,1	2,6	1,3
Moravskoslezský	26 015	1 462	6,0	429,1	2,5	0,6

<sup>1)</sup> Územní třídění je provedeno podle místa skutečného pracoviště tzv. "pracovištní metodou".

<sup>2)</sup> Zahrnuti jsou i zaměstnanci sledovaných subjektů pracující mimo území ČR, proto součet za kraje nemusí souhlasit s ČR celkem.

Zdroj: Český statistický úřad. *Průměrná mzda v kraji vyšplhala na 26 366 Kč.* [online]. [cit.2018-03-11]. Dostupné z WWW: <<https://www.czso.cz/csu/xh/prumerna-mzda-v-kraji-vysplhala-na-26-366-kc-mz55>>.



### 3.9 Návrh strategického plánu

Společnost nemá aktuálně jasně stanovenou vizi svého působení na trhu. Při představení společnosti je používán popis, který by se dal považovat za vizi společnosti:

- Vyrábíme kvalitní výrobky na příznivou cenu.

Vzhledem k poznatkům shrnutých na předchozích stranách se dá poslání podniku jakožto celku definovat takto:

Vyhledáváme nové příležitosti prosazení na trzích s ohledem na dodržování zákonem stanovených norem pro výrobu kosmetických přípravků a s ohledem na ochranu spotřebitelů s maximálním zaměřením na plnění přání zákazníka.

Společnost Union Cosmetic s.r.o. si vymezila za dlouhodobé cíle

- Každoroční navýšení zisku společnosti, popřípadě alespoň udržení zisku z roku předchozího;
- Obsazení nových trhů v zahraničí;
- Uvedení produktů vyšší kvality na trh do pěti let a tím vstoupit do vyššího segmentu na trhu;

Konkrétní doporučení:

- Společnost by se měla snažit podle svých možností eliminovat hrozby a odstraňovat slabé stránky. Přitom by neměla zapomínat na posilování a udržování svých silných stránek. Například: silnou stránkou společnosti Union Cosmetic je vlastní laboratoř, která má zásobu receptur připravených k nabídnutí. Posilováním této stránky by bylo aktualizování, doplnění a kontrola použitelnosti těchto receptur v souvislosti s měnícími se nařízeními a tendencemi na trhu.
- Optimalizace sortimentu, která povede k optimalizaci místa ve skladu, se kterým teď firma bojuje.
- Implementace informačního systému do všech oddělení společnosti, která povede k získávání většího množství konkrétních informací podstatných pro plánování a rozhodování ve společnosti. To bude mít za následek zvýšení efektivnosti fungování celého podniku. Optimalizace skladových zásob v důsledku efektivního objednávání produktů do výroby a snížení nákladů v důsledku efektivního objednávání surovin a obalových materiálů.
- Založení marketingového oddělení, které by mělo na starosti průzkum a kontrolu trhu. Na základě měnících se požadavků trhu by vytvářelo a upravovalo marketin-

gový plán společnosti. V dnešní době již není možné, aby větší společnost fungovala bez podpory takového oddělení v kosmetickém segmentu. Společnost nemůže dosáhnout cílů, které si zadala, bez dostatečné marketingové podpory svých výrobků. Pro dostatečnou podporu není nutné investovat miliony, tak jak to dělají velké nadnárodní společnosti. Stačí efektivní využití levnějších alternativ dnešní doby.

- Aktivně vyhledávat a využívat možnosti a podporu státu a Evropské Unie. Existuje mnoho projektů pro podporu podnikání, na marketingovou podporu společností, podporu rozvoje technologií ve společnostech a další. Také Hospodářská komora může nabídnout mnoho zajímavých příležitostí pro získání informací, popřípadě podpory v zahraničním obchodu. Poskytují různé informační semináře zaměřené na jednotlivé státy, popřípadě konkrétní problematiku v obchodě. Také nabízí informační obchodní cesty do zahraničí formou delegace s podporou ministerstva obchodu a průmyslu, při kterých je možné získat nejen informace, ale také navázání nových obchodních vztahů.
- Zaměřit se na velké internetové obchody, pro společnost doposud nezvyklý kanál odbytu. Jedná se o segment trhu, který má velký potenciál, protože prodeje přes internet se každým rokem navyšují.

#### 4. Závěr

V teoretické části byla popsána podstata a význam strategického plánování, strategických cílů a ostatních nástrojů potřebných pro úspěšné vypracování strategického plánu společnosti.

Důležitým bodem úpravy strategie společnosti je obeznámenost zaměstnanců s cíli podniku. Mělo by být prioritou motivovat zaměstnance tak, aby každý zaměstnanec usiloval o dosažení cílů podniku. Zaměstnanci by měli ztotožňovat svůj blahobyt s prosperitou společnosti. Vedení společnosti by mělo nastavit vztahy se zaměstnanci tak, aby to vedlo k pocitu důvěry a spolehlivosti. Pro společnost by měla být důležitá dobrá atmosféra kolektivu, kterou by mělo rozvíjet udržování společných tradic a smysl pro respekt a porozumění.

Je velmi důležité, aby byla jasně stanovena pracovní náplň každého zaměstnance. To by mělo zabránit nerovnoměrnému rozdělování úkolů. To stejné platí také pro ujasnění vztahu nadřízenosti a podřízenosti mezi zaměstnanci.

Cílem bakalářské práce bylo navrhnutí strategického plánu pro společnost Union Cosmetic s.r.o., při kterém byla udělána SWOT analýza, pomocí které byly popsány silné a slabé stránky společnosti a nalezeny příležitosti a hrozby vnějšího prostředí.

## Seznam použité literatury

### Literatura:

1. PODOLCHAK N.Y. *Strategické řízení*. Lviv: Lvovské polytechnické vydavatelství, 2012. – 400 s., 5 s.
2. SAJENKO M.H. *Obchodní strategie*. Ternopil: Hospodářská myšlenka, 2006. – 390 s., 4-5 s.
3. ANSOFF I. *Strategické řízení*. Překlad ang. Moskva: Ekonomie, 1989. – 519 s.
4. AZOJEV H. L., BARANCHEEV V. P., HUNIN V. N., KUBANOV A. J., KOVALEVA A. M. *Řízení organizace: učebnice pro studenty vysoké školy*. [cit.2017-10-11]. 4 vyd. Moskva: INFRA-M, 2008. – 736 s.
5. SHANK J., GOVINDARAJAN V. *Strategické řízení nákladů: Nové metody zvyšování konkurenceschopnosti*. Překlad ang. Petrohrad: Business – Micro, 1999. - 288 s.
6. PASTUCHOVA V.V. *Strategické řízení podniku: filozofie, politika, efektivita: monografie*. Kyjev: Národní Obchodní a Ekonomická univerzita, 2002.- 302 s.
7. KIJASHKO E.V. *Problémy a potřeba zavést strategické plánování v podnicích v moderních podmínkách*. Khmelnytsky: Bulletin Khmelnytsky národní univerzity. Ekonomické vědy, 2009. – č.3, t.1. – 174-178 s.
8. SHERSHNEVA Z.E. *Strategické řízení: učebnice*. 2. vyd. Kyjev: Kyjevská národní ekonomická univerzita, 2004. - 700 s.
9. OSOVSKA G.V., JUSHKEVICH O.O. *Ekonomický slovník*. Kyjev: Condor, 2007. - 358 s., 235 s.
10. VLADIMIROVA L. P. *Projekce a plánování v tržních podmínkách*. 3. vyd. Moskva: Dashkov a K, 2003. - 400 s.
11. MALA N. T. *Strategické plánování ekonomického rozvoje podniku*. Lviv: Bulletin Lvivské polytechnické národní university, 2013. – č. 767. 45-51 s. Přístup z Internetu: <[http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPM\\_2013\\_767\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPM_2013_767_9)>.
12. KOŠŤAN, Pavol a Oldřich ŠULEŘ. *Firemní strategie: plánování a realizace*. Praha: Computer Press, 2002. - 11 s. Business books. ISBN 80-7226-657-8.
13. FOTR J., VACÍK E., SOUČEK I., ŠPAČEK M., HAJEK S. *Tvorba strategie a strategického plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. – 39 s. ISBN: 978-80-247-3985-4.

Internetové zdroje:

14. MINAJLENKO I. V., GAJZHUK O. V. *Teoretické aspekty strategického plánování podnikového vývoje. Globální a národní problémy ekonomiky*. Elektronická vědecká odborná edice. Dostupné z WWW: <<http://global-national.in.ua/issue-5-2015/13-vipusk-5-traven-2015-r/846-minyajlenko-i-v-gajzhuk-o-v-teoretichni-aspekti-strategichnogo-planuvannya-rozvitku-pidpriemstv>>
15. CZECHINVEST. *Definice malého a středního podnikatele*. Dostupné z WWW: <<https://www.czechinvest.org/cz/Sluzby-pro-male-a-stredni-podnikatele/Chcete-dotace/OPPI/Radce/Definice-maleho-a-stredniho-podnikatele>>.
16. CVIS. *Analýza českého ERP trhu*. [online]. [cit.2018-05-20]. Dostupné z WWW: <<http://cvis.cz/hlavni.php?stranka=novinky/clanek.php&id=139/>>.
17. DreamAcademy. *SWOT analýza* [online]. [cit.2018-05-01]. Dostupné z WWW: <<http://www.dreamacademy.cz/naucime/vyklad/planovani-projektu/planovani/swot-analyza/>>.
18. WikiKnihovna. *Soubor: Porteruv model.png*. [online]. [cit.2018-05-01]. Dostupné z WWW: <[http://wiki.knihovna.cz/index.php?title=Soubor:Porteruv\\_model.png](http://wiki.knihovna.cz/index.php?title=Soubor:Porteruv_model.png)>.
19. General Director online magazine. *Strategické plánování podniku: hlavní etapy a metody*. [online]. [cit.2018-05-01]. Dostupné z WWW: <<https://www.gd.ru/articles/9372-strategicheskoe-planirovanie-na-predpriyatii>>.
20. Union Cosmetic webová stránka. *Vše o výrobci kosmetiky. Union Cosmetic s.r.o., Lilien, Naturalis, Twister* [online]. [cit.2018-05-01]. Dostupné z WWW: <<http://www.unioncosmetic.cz/o-firme>>.
21. Královehradecká provozní a.s. *Zásobování pitnou vodou ve veřejném vodovodu Třebechovice* [online]. [cit.2018-02-07]. Dostupné z WWW: <[http://www.trebechovice.cz/assets/File.ashx?id\\_org=16945&id\\_dokumenty=162352](http://www.trebechovice.cz/assets/File.ashx?id_org=16945&id_dokumenty=162352)>.
22. Český statistický úřad. *Podíl nezaměstnaných osob v krajích k 31. 5. 2018* [online]. [cit.2018-02-06]. Dostupné z WWW: <<https://www.czso.cz/csu/xc/mapa-podil-kraje>>.
23. Wikipedia. *McKinseyho model 7S*. Dostupné z WWW: <[https://cs.wikipedia.org/w/index.php?title=McKinseyho\\_model\\_7S&oldid=14410513](https://cs.wikipedia.org/w/index.php?title=McKinseyho_model_7S&oldid=14410513)>

24. Český statistický úřad. *Mira Inflace*. [online]. [cit.2018-03-12]. Dostupné z WWW: <[https://www.czso.cz/csu/czso/mira\\_inflace](https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace)>.
25. Český statistický úřad. *Průměrná mzda v kraji vyšplhala na 26 366 Kč*. [online]. [cit.2018-03-11]. Dostupné z WWW: <<https://www.czso.cz/csu/xh/prumerna-mzda-v-kraji-vysplhala-na-26-366-kc-mz55>>.
26. Levná-kalita.cz. *Privátní značky*. [online]. [cit.2018-07-09]. Dostupné z WWW: <<https://levna-kvalita.cz/privatni-znacky>>.
27. Co je to? *Definice výrazu Dobropis*. [online]. [cit.2018-07-09]. Dostupné z WWW: <<http://cojeto.superia.cz/ucetnictvi/dobropis.php>>.
28. Blue Dynamic. *Co je ERP – Enterprise Resource Planning?* [online]. [cit.2018-08-01]. Dostupné z WWW: <<http://bluedynamic.cz/co-je-erp-enterprise-resource-planning/>>



UNIVERZITA HRADEC KRÁLOVÉ  
Fakulta informatiky a managementu  
Rokitanského 62, 500 03 Hradec Králové, tel: 493 331 111, fax: 493 332 235

## Zadání k závěrečné práci

Jméno a příjmení studenta:

**Iuliia Fedchenko**

Obor studia:

Informační management (3)

Jméno a příjmení vedoucího práce:

**Vojtěch Jindra**

Název práce:

**Strategické plánování rozvoje podniků**

Název práce v AJ:

Strategic planning of business development

Podtitul práce:

Podtitul práce v AJ:

Cíl práce: Cílem bakalářské práce je teoretické zdůvodnění nezbytnosti rozvoje strategického plánování v podniku a vývoj metodiky strategického plánování, a poskytnout praktická doporučení na tvorbě a realizaci strategie.

Osnova práce:

1. Úvod
2. Cíl práce
3. Firemní strategie
4. Proces strategického plánování
5. Praktická část
6. Závěr a doporučení
7. Literární a internetové zdroje

Projednáno dne: 15.10.2014

Podpis studenta

Podpis vedoucího práce