

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Bakalářská práce

System řízení a konkurenceschopnost malého podniku

Vypracovala: Veronika Marečková

Vedoucí práce: Ing. Dagmar Bednářová, CSc.

České Budějovice 2018

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Veronika MAREČKOVÁ**
Osobní číslo: **E15438**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Systém řízení a konkurenceschopnost malého podniku**
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

Zásady pro vypracování:

Cíl práce:

Zhodnocení systému řízení a konkurenceschopnosti malého podniku. Návrh na zlepšení současného systému řízení podniku a jeho konkurenceschopnosti.

Metodika práce:

Studium odborné literatury, charakteristika podniku a zhodnocení systému řízení, analýza významných konkurentů podniku, návrh na zlepšení systému řízení a konkurenceschopnosti podniku.

Rámcová osnova:

1. Úvod
2. Literární přehled
3. Cíl a metodika
4. Vlastní práce
5. Závěr
6. Použitá literatura
7. Přílohy

V Českých Budějovicích dne 17. ledna 2017

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 stran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

- Cejthamr, V., & Dědina, J. (2010). *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing.
- Janišová, D., & Křivánek, M. (2013). *Velká kniha o řízení firmy*. Praha: Grada Publishing.
- Košturiak, J., & Chať, J. (2008). *Inovace: vaše konkurenční výhoda*. Brno: Computer Press.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2011). *Marketing management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Srpová, J., & Řehoř, V. (2010). *Základy podnikání*. Praha: Grada Publishing.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Dagmar Bednářová, CSc.**

Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: **17. ledna 2017**

Termín odevzdání bakalářské práce: **15. dubna 2018**

doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (2E)
370 05 České Budějovice

doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 17. ledna 2017

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to - v nezkrácené podobě - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

15. dubna 2018

.....

Veronika Marečková

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat především mé vedoucí bakalářské práce Ing. Dagmar Bednářové, CSc. za její odborné rady a pozitivní přístup, kde jsem měla možnost si vybrat svůj vlastní podnik, u kterého mám k dispozici interní informace. Velké poděkování patří také mým blízkým a rodině, kteří ve mně ve studiu podporovali.

Obsah

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | Úvod | 3 |
| 2 | Literární přehled | 4 |
| 2.1 | Význam a definice malých a středních podniků | 4 |
| 2.1.1 | Význam malých a středních podniků | 4 |
| 2.1.2 | Definice malých a středních podniků | 4 |
| 2.2 | Organizování a řízení a malého podniku | 5 |
| 2.2.1 | Organizování podniku | 6 |
| 2.2.2 | Růst malého podniku | 7 |
| 2.3 | SWOT analýza | 8 |
| 2.3.1 | Malé a střední podniky služeb | 8 |
| 2.3.2 | Inovace v malých podnicích | 9 |
| 2.4 | Marketing | 9 |
| 2.4.1 | Marketing malého podniku | 10 |
| 2.4.2 | Marketingový plán v malém podniku | 10 |
| 2.4.3 | Marketingová strategie v malém podniku a metody jejího zpracování | 11 |
| 2.5 | Finanční řízení malých firem | 12 |
| 2.6 | Konkurence a konkurenceschopnost | 12 |
| 2.6.1 | Pojetí konkurence | 12 |
| 2.6.2 | Porterův model 5-ti konkurenčních sil v odvětví | 13 |
| 2.6.3 | Konkurenceschopnost jako potenciál | 14 |
| 3 | Cíl práce a metodika | 15 |
| 3.1 | Cíl práce | 15 |
| 3.2 | Metodika práce | 15 |
| 4 | Popis podniku | 17 |
| 4.1 | Nabídka podniku | 18 |
| 4.2 | Ceník | 18 |
| 4.3 | Organizační struktura | 18 |
| 5 | Dotazníkové šetření | 20 |
| 6 | Konkurence | 31 |
| 6.1 | Konkurent A | 31 |
| 6.2 | Konkurent B | 32 |
| 6.3 | Konkurent C | 32 |
| 6.4 | Srovnání konkurentů | 33 |
| 6.5 | Konkurenceschopnost podniku | 34 |
| 7 | Další rozvoj podniku | 35 |
| 7.1 | Podniku se pro jeho další rozvoj doporučuje: | 36 |

| | | |
|-------------|--|-----------|
| 8 | Výpočet bodu zvratu | 37 |
| 8.1 | Výdaje | 37 |
| 8.2 | Stanovení ceny kurzu | 38 |
| 8.3 | Bod zvratu | 38 |
| 8.4 | Výpočet výsledku hospodaření | 38 |
| 9 | Závěr | 40 |
| I. | Summary | 42 |
| II. | Seznam použitých zdrojů | 43 |
| | Odborná literatura | 43 |
| III. | Seznam obrázků, tabulek a grafů | 45 |
| | Seznam obrázků | 45 |
| | Seznam tabulek | 45 |
| | Seznam grafů | 45 |
| IV. | Přílohy | 45 |

1 Úvod

Bakalářská práce se zabývá systémem řízení a konkurenceschopností malého podniku. Malé podniky mají velký význam pro rozvoj regionů, neboť vytvářejí a mění podnikatelské klima regionu, zvyšují dynamiku trhu, vytvářejí pracovní místa a jsou schopné rychle reagovat na požadavky zákazníků.

Lidé jsou k podnikání motivováni různými důvody. Může to být ztráta pracovního místa, nespokojenost v zaměstnání, nebo naopak uspokojit své potřeby seberealizace a být nezávislým. Každý, kdo chce začít podnikat, musí mít své osobní předpoklady, ať už duševní, nebo fyzické. Rovněž by si měl uvědomit riziko, které je s podnikáním spojené.

Být majitelem malé firmy je náročné, neboť řada funkcí je soustředěná na jednu, nebo několik osob. Je to otázka řízení firmy, plánování, otázka personální atd. Významný je marketing, neboť podnikatel musí hledat mezery na trhu, snažit se získat nové zákazníky a pečovat o zákazníky současné. Měl by využívat alespoň minimální komunikační prostředek v oblasti marketingové komunikace, což je kvalitně zpracovaný propagační materiál o firmě.

Důležité je i sledování konkurence, znát své konkurenty a do své nabídky zařadit to, co konkurentům chybí. Najít tedy výrobek nebo službu, ve které jsme nejlepší a lepší než naši konkurenti, získat konkurenční výhodu.

Vzhledem k tomu, že vybraný podnik je podnikem služeb, je zde významná komunikace se zákazníkem. Činnost podniku je zaměřena na výcvik psů. Tato aktivita bez správné komunikace není v podstatě možná. Cvičitel musí vše vysvětlit tak, aby majitel psa byl schopen nejen sám porozumět způsobu cvičení, ale také prakticky své zkušenosti uplatnit správně při výcviku psa. Chyba při výcviku se snadno udělá, ale těžko napravuje.

Cílem práce je zhodnocení systému řízení a konkurenceschopnosti malého podniku. Návrh na zlepšení současného systému řízení podniku a jeho konkurenceschopnosti.

2 Literární přehled

2.1 Význam a definice malých a středních podniků

2.1.1 Význam malých a středních podniků

Malé a střední podniky vytvářejí zdravé podnikatelské prostředí, zvyšují dynamiku trhu, mají schopnost absorbovat podstatnou část pracovních sil, uvolněných z velkých podniků a jsou stabilizujícím prvkem ekonomického systému. Pro jejich rozvoj jsou rozhodující podmínky, za kterých mohou rozvíjet hospodářskou činnost. Ekonomické prostředí do značné míry určuje a ovlivňuje poptávku po jejich produktech a službách a může tak usnadňovat nebo naopak omezovat jejich přístup na trhy, které jsou důležité pro jejich vznik a další růst (Bednářová & Škodová Parmová, 2010).

Podnikání je soustavná činnost prováděna samostatně podnikatelem vlastním jménem na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku (Rolínek a kol.).

Nový občanský zákoník definuje podnikatele takto: "*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.*" (Nový občanský zákoník 89/2012).

2.1.2 Definice malých a středních podniků

Existují různá pojetí dělení malých a středních podniků např.

- a) Podle doporučení Evropské komise
- b) Podle Statistického úřadu EU
- c) Podle České správy sociálního zabezpečení

V této práci je uvedeno členění podniků podle doporučení Evropské komise.

Podniky musí splňovat následující kritéria:

- Počet zaměstnanců
- Roční obrat
- Výše aktiv
- Nezávislost

Podniky jsou členěny na:

- Mikropodniky – do 10 zaměstnanců, roční obrat do 2 mil. EUR, aktiva do 2 mil. EUR.
- Malé podniky – do 50 zaměstnanců, roční obrat do 10 mil. EUR, aktiva do 10 mil. EUR.
- Střední podniky - do 250 zaměstnanců, roční obrat do 50 mil. EUR, aktiva do 43 mil. EUR (Srpková & Řehoř, rok 2010).

2.2 Organizování a řízení a malého podniku

V malých podnicích obvykle převládá operativní řízení nad strategickým. Práce mezi zaměstnanci se rozděluje spíše spontánně, jakékoli rozhodnutí vychází z aktuální potřeby podnikatele. Převažuje ústní komunikace nad psanou. Pokud chce malý podnikatel dosáhnout svých cílů, musí se zabývat strategií.

Studie konzultační firmy Bain a Company uvádí, že 90 % z 500 dotazovaných firem vydává prohlášení o strategiích (Carpenter, Bauer & Erdogan, 2012).

Strategie – určuje kam bude podnik směřovat. Obvykle se od ní odvíjí úspěch/neúspěch firmy. Klíčem k podnikatelskému úspěchu je rovněž příprava reálného podnikatelského plánu v písemné podobě. Zvláště strategie bývá u malých podnikatelů opomíjená (Veber 2009).

Manažerské funkce

Podnikatel malé firmy musí plnit základní funkce, stejně jako podnikatelé ve firmách středních nebo velkých. Jedná se o tyto funkce; plánování, organizování, řízení lidských zdrojů a kontrola.

- **Plánování.** Podstatou plánování je určení cílů a způsobu jejich dosahování. Neměla by být opomenuta žádná důležitá aktivita podniku, která musí být následně dodržována
- **Organizování.** O většinu činností podniku se stará podnikatel ze začátku sám, později však deleguje práci na další pracovníky
- **Řízení lidských zdrojů.** Do této funkce patří kromě dalších aktivit i nábor zaměstnanců a jejich motivace

- **Kontrolní činnost.** V malých podnicích podnikatel kontroluje veškeré aspekty podnikání sám

K tomu aby mohl podnikatel veškeré tyto činnosti realizovat, musí mít dobré komunikační dovednosti (Srpková & Řehoř 2010)(Bartošová & Bartoš, 2011).

2.2.1 Organizování podniku

Vedle plánování je další důležitou funkcí manažera organizování činnosti v podniku. Manažeři využívají pro správné koordinování a řízení činnosti obecné mechanismy, které tvoří základní prvky organizační struktury podniku:

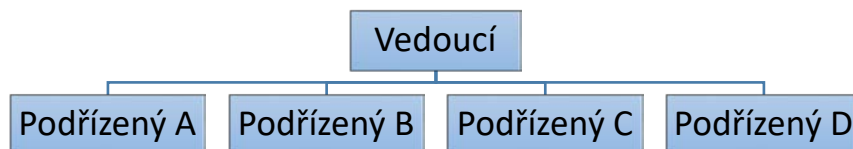
- Dělbba práce
- Členění podniku na organizační jednotky
- Podle pravomoci
- Rozpětí řízení
- Koordinace činností (Dědina, 1996).

Organizační struktury dle charakteristiky uplatňování rozhodovací pravomoci rozlišujeme na liniové, štábní a kombinované.

Pro malé podniky je vhodná liniová organizační struktura. Obvykle řídicí stupeň reprezentuje vlastník podniku.

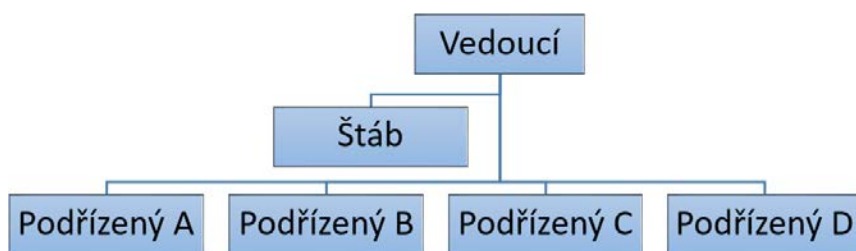
S postupným vývojem podniku se vytváří více stupňů řízení, které se pojí s rozšířením podniku. To vede k vytvoření tzv. liniově – štábní organizační struktury. Štábní skupina je tvořena specialisty nejrůznějších oborů např. ekonomy, techniky, účetními apod (Dědina, 1996).

Obrázek 1 - Schéma liniové organizační struktury:



Zdroj: Veber a kol., 2000

Obrázek 2 - Schéma liniově štábní organizační struktury:



Zdroj: Veber a kol., 2000

2.2.2 Růst malého podniku

V případě že podnikatel chce rozšířit svůj podnik, je důležité uvědomit si některé zásady. Jedná se například o růst poptávky. Když se podnikateli náhle zvýší počet poptávek musí si uvědomit, několik zásad:

1. Zásada – nenechat se vyvést z míry. Nepodlehnutí přílišnému optimismu. Více zakázek pro podnikatele znamená nutnost rychle získat dodatečný kapitál na materiál či lidské zdroje.
2. Zásada – Nejlepší je vytvořit seznam toho, co všechno je třeba podniknout k uspokojení zvýšené poptávky.
3. Zásada – nepřeceňovat své schopnosti. Výkyvy poptávky mohou být dočasné, proto se nám nemusí vždy vyplatit přijmout hned nové pracovníky na plný úvazek.
4. Zásada – nesmíme zapomínat informovat své zákazníky o změnách v podniku. A to i v případě, kdy jim musíme oznámit nějakou nepříjemnou věc (Srpová & Řehoř 2010).

Pokud chceme podnik rozšířit je dobré zjistit, jaké slabé a silné stránky podnik má, jaké příležitosti se mu nabízejí a jakým hrozbám musí čelit. K tomu slouží SWOT analýza.

2.3 SWOT analýza

Podstata SWOT analýzy: jaké vlivy a jaké parametry vnějšího prostředí ovlivňují na náš podnik ve stávající situaci a za stávajících podmínek, které se projevují v závislosti na hrozbách a příležitostech naší podniku na trhu s odhalením našich slabých a silných stránek (Švarcová, 2016).

Obrázek 3 - SWOT analýza

| | Slabé stránky (W) | Silné stránky (S) |
|--|--|---|
| | 1. 2. | 1. 2. |
| Příležitosti (O) 1. 2. | WO strategie "HLEDÁNÍ" (překonání slabé stránky využitím příležitosti) | SO strategie "VYUŽITÍ" (využití silné stránky ve prospěch příležitosti) |
| Ohrožení (T) 1. 2. | WT strategie "VYHÝBÁNÍ" (minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení) | ST strategie "KONFRONTACE" (využití silné stránky k odvrácení ohrožení) |

Zdroj: Tichá & Hron, 2002

- SO strategie jsou strategie využívající silných stránek podniku ke zhodnocení příležitostí identifikovaných ve vnějším prostředí
- WO strategie jsou zaměřeny na odstranění slabých stránek využitím příležitostí
- ST strategie jsou možné tehdy, je-li podnik dost silný na přímou konfrontaci s ohrožením, např. silné právní oddělení podniku může vymáhat pokuty u konkurentů, kteří ohrožují pozici podniku kopírováním jeho výrobků
- WT strategie jsou obrannými strategiemi zaměřenými na odstranění slabé stránky a vyhnutí se ohrožení zvenčí

2.3.1 Malé a střední podniky služeb

Malé a střední podniky často orientují svoji činnost do oblasti služeb.

Se službami se lze setkat ve veřejném i komerčním sektoru. Služby tvoří významnou součást národního hospodářství v mnoha zemích, především svým podílem služeb na HDP i procentuálním podílem na zaměstnanosti.

Specifikem poskytovatelů služeb je, že na rozdíl od podniků zabývajících se výrobou potřebují zpravidla mnohem menší kapitál na nákup potřebných zařízení, hlavním a nejcennějším kapitálem jsou zde zaměstnanci. V oblasti služeb se dají označit za jeden z hlavních faktorů úspěchu.

Další jejich klíčovou vlastností je jejich neoddělitelnost od osob, které je poskytují. Služby bývají všeobecně méně náročné a komplikované organizační struktury a technologie (Veber & Srpová 2012).

2.3.2 Inovace v malých podnicích

Pro malé a střední podniky jsou rovněž důležité inovace. Inovace dělíme na výrobové, technologické a inovace v oblasti řízení. Inovace výrobové znamenají zlepšení existujících či zavedení nových výrobků. Inovace technologické znamenají jakékoliv zlepšení v oblasti technologií např. zlepšení kvality produkce, snižování výrobních nákladů a atd. Inovace v oblasti řízení jsou např. inovace v manažerských funkcích nebo implementace úsporného managementu atd. Na rozdíl od většiny malých podniků se však střední podnik může pustit do nákladnějších projektů. Menší průběžné inovativní návrhy, jsou stejně prospěšné pro střední tak i pro malý podnik.

Inovace přispívají ke zvyšování efektivity podniku, ale mohou pomoci i v odlišení se od konkurence. Inovace jsou rovněž důležité v managementu služeb. Na důležitosti nabývají zejména inovace věcné, které se projevují změnou výsledné služby, a zpravidla přinášejí pozitivní změny ve výsledcích ekonomické činnosti (Veber & Srpová 2012).

2.4 Marketing

Marketing je soubor aktivit, jejichž cílem je předvídat, zjišťovat, stimulovat a uspokojit potřeby zákazníka (Boučková & kolektiv 2003).

„Marketing je společenský proces, pomocí něhož jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují. Vytvářejí a vyměňují produkty a oceňují je s ostatními.“ (Kotler & Keller 2011).

Marketing je podnikatelskou filozofií, která usiluje o nalezení rovnováhy mezi zájmy dvou v podstatě protichůdných sil. Na jedné straně zákazníka a na straně druhé manažera podniku. To do jaké míry se podnik přiblíží svému zákazníkovi, určuje dnes do značné

míry její postavení na trhu a budoucí vzestup či pád. Zisk, který bude podnik vykazovat je chápán jako důsledek uspokojení potřeb zákazníka a slouží k financování dalšího rozvoje podniku (Švarcová 2016).

2.4.1 Marketing malého podniku

Marketing patří mezi funkce které jsou výrazně ovlivňované ekonomickými, technickými, ale i velikostními specifiky podniku. Tato specifika však ovlivňují především obsah podnikového marketingu, tedy rozsah jeho marketingové činnosti, strukturu marketingového mixu a též charakter marketingové strategie. Malé podniky se liší od velkých podniků limitovanými zdroji, ohraničenými firemními trhy a menším množstvím produktů.

Výhody malých podniků z hlediska marketingu:

- Značná orientace na zákazníka. – uspokojit konkrétní typ zákazníka (segment)
- Úzký kontakt se svými zákazníky – Tento kontakt se může stát cenným zdrojem informací o potřebách a přáních zákazníka
- Minimální počet mezičlánků – plochá struktura řízení
- Velká flexibilita – předpoklad, sledování marketingového prostředí podniku
- Zanícenost podnikatele –realizace přijatých cílů

Nevýhody

- Nedostatek finančních zdrojů
- Nedostatek personálních zdrojů
- Nedostatek teoretických znalostí a praktických zkušeností vlastníka podniku (Srpková & Řehoř 2010).

2.4.2 Marketingový plán v malém podniku

Při tvorbě marketingového plánu v malé firmě můžeme uplatnit obecný model marketingového plánování, který se skládá:

- Komplexní analýza marketingového prostředí
- Formulování marketingových cílů
- Formulování marketingové strategie

- Formulování marketingového programu, jehož obsahem je stanovení rozpočtu na marketing a detailní plán jednotlivých aktivit včetně určení odpovědnosti. (Srpková & Řehoř 2010).

2.4.3 Marketingová strategie v malém podniku a metody jejího zpracování

- Strategie koncentrace na výrobní tržní segment – malé podniky by neměly konkurovat velkým podnikům, ale naopak by se měli zaměřit na úzce a přesně vyselektované segmenty, které jsou pro velké podniky nezajímavé
- Strategie kooperace (spolupráce)

Před zpracováním marketingové strategie je potřeba provést průzkum trhu.

Průzkum trhu je potřebný pro každý podnik.

- Co vyrábět, jaké služby nabízet?
- Kolik vyrábět, v jaké kvalitě, sortimentu, (z hlediska krátkodobého, dlouhodobého)?
- Na jaké trhy, tržní segmenty se zaměřit (komu kde prodávat)?
- Za jaké ceny a jakými odbytovými cestami prodávat?
- Kdo jsou rozhodující konkurenti a jaká je jejich charakteristika?

Zásady:

1. Definovat problém a cíl výzkumu
2. Zpracování plánu výzkumu na sběr údajů z primárních a sekundárních zdrojů.
3. Výběr metody výzkumu (pozorování, anketa, experiment)
4. Výběr kontaktní metody (osobní, telefonický ...)
5. Určení zkoumaného vzorku (komu a jakému počtu respondentů klást otázky a jak je vybírat)
6. Příprava nástrojů průzkumu (dotazníku,)
7. Realizace plánu marketingového průzkumu, (sběr, zpracování a analýza informací)

Interpretace poznatků a zpráva o výsledcích (Srpková & Řehoř 2010).

2.5 Finanční řízení malých firem

Založení podniku vyžaduje mimořádné, jednorázové finanční zdroje na pořízení dlouhodobého majetku a oběžného majetku do doby, než podnik obdrží první úhrady za prodané výrobky nebo poskytnuté služby. Je nutné toto mimořádné financování doložit propočty, které zjistí:

- Předpokládané výnosy, náklady výsledek hospodaření
- Potřebnou výši dlouhodobého a oběžného majetku a zdroje jeho kapitálového krytí
- Předpokládanou výnosnost podniku, výnosnost vlastního kapitálu a další ukazatele potřebné pro posouzení efektivnosti celé akce

Pro malé podniky jsou významné např. následující poměrové ukazatele:

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

Bod zvratu:

$$Q(\text{BEP}) = \frac{\text{FC}}{p - \text{AVCl}}$$

(Krutina & Novotná 2014)

2.6 Konkurence a konkurenceschopnost

2.6.1 Pojetí konkurence

V tržní ekonomice je schopnost obstát v konkurenci považována za základní předpoklad pro přežití. Vyrovnat se s konkurenčními, partnery je též klíčem k úspěchu podnikatelské činnosti MSP.

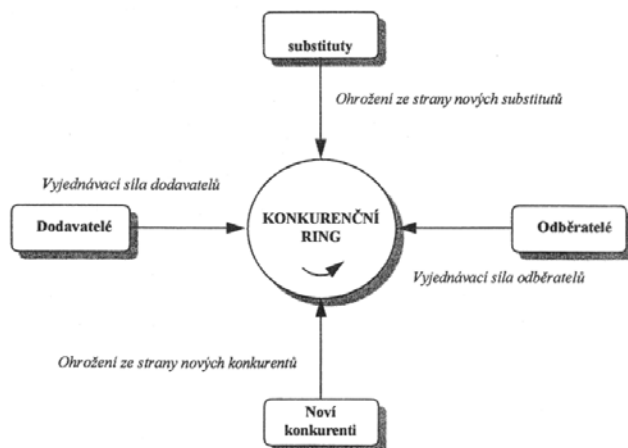
Moderní manažerská literatura uvádí následující možnosti vyrovnání se s konkurencí. Je možno ji „přemoci“, „žít v míru“ nebo s ní „spolupracovat“. Každá z těchto možností má jisté výhody a nevýhody. Je tedy důležité, aby si majitel podniku vytvořil konkurenční strategii, měla by to být klíčová činnost vlastníků a vedoucích pracovníků malých a středních podniků (Vodáček & Vodáčková, 2004).

Pro vypracování konkurenční strategie může posloužit Porterův model pěti konkurenčních sil.

2.6.2 Porterův model 5-ti konkurenčních sil v odvětví

Analýza odpovídá na otázky, jaké vlivy a jaké parametry mají na uvedený podnik v daném odvětví vliv: Nové podniky, substituty, odběratelé, dodavatelé, stávající firmy na trhu. Jaké síly mohou působit a do jaké míry mohou podnik ohrozit (Švarcová, 2016).

Obrázek 4 - Porterův model 5 konkurenčních sil



Zdroj: Tichá & Hron, 2002

Konkurenční síly jsou silně závislé na konkrétním charakteru jednotlivých podnikatelských oblastí. Tyto poznatky jsou pak východiskem pro tvorbu konkurenční strategie MSP a taktiky její realizace.

1. Konkurence – V rámci první konkurenční síly se za podstatné považují následující faktory:
 - Rozsah a atraktivnost příležitostí v podnikatelské činnosti
 - Počet a charakteristika jednotlivých konkurentů
 - Náklady spojené s nezbytným rozvojem výrobků a služeb.
2. Konkurence dodavatelů – Při spolupráci si vycházejí obě strany vstříc, na druhou stranu působí i jako konkurence. Dodavatelé také usilují o to získat ze své spolupráce výhody, a to i na úkor svých odběratelů
3. Konkurence kupujících – jsou „zrcadlově podobné“ dodavatelům. Vyplývá to z duality dodavatelsko-odběratelských vztahů
4. Potenciální noví konkurenti, kteří hrozí vstupem na trh. Inovační úroveň výrobků a služeb

5. Substituty, které dokáží nahradit dosavadní prodávané výrobky a služby svých protivníků na trhu novými substituty

Při hodnocení podnikatelského prostředí MSP je podstatné především vzít na vědomí jeho 2 obecné charakteristiky:

- Různé podnikatelské oblasti („odvětví“) jsou a budou pro MSP rozdílně atraktivní. Tato výhoda je podmíněna časem. Volba správné oblasti podnikání, místa, začátku a doby trvání jsou pro úspěch mimořádně důležité
- Vhodná doba v oblasti podnikání, jeho časování a místa nestačí MSP pro úspěch. Je nezbytné zajistit si konkurenční schopnost i pro atraktivní podnikatelské prostředí (Vodáček & Vodáčková 2004).

2.6.3 Konkurenceschopnost jako potenciál

Konkurenceschopnost je jednou z podob podnikatelského potenciálu, a ta se vyznačuje:

- b) Všeobecnými charakteristikami
 - Existuje potenciál jako rozdíl mezi tím, co je (např. na trhu), a tím co může nebo musí být (např. dáno poznatky vědy, legislativou)
- c) Speciální charakteristikou
 - Existuje externí potenciál, omezující potenciál podniku. (je zde zřetelný konkurent buď na straně poptávky, nebo na straně nabídky) (Mikoláš, 2005).

3 Cíl práce a metodika

3.1 Cíl práce

Cílem práce je zhodnocení systému řízení a konkurenceschopnosti malého podniku. Návrh na zlepšení současného systému řízení podniku a jeho konkurenceschopnosti.

3.2 Metodika práce

Literární rešerže

V literární rešerži je zpracován teoretický základ řešené problematiky. Jsou zde popsány činnosti, kterými se musí majitel malého podniku zabývat. Jedná se o postupy v oblasti managementu, marketingu, organizování, financování a personalistiky v malých podnicích. Dále je zde popsána konkurence a její vliv na činnost podniku.

Vlastní práce

Tato část je zaměřena na popis podniku, jeho nabídku, ceník a organizační strukturu. Kynologické cvičiště bylo založeno před třemi roky, nemá tedy dlouhou historii. Pro vybudování cvičiště byla použita část pozemku, který patří k rodinnému domku.

Dále jsou v práci popsány tři konkurenční firmy, jejich aktivity a ceny, za které jsou jednotlivé služby nabízené.

Poslední část práce se týká opatření, která by chtěla majitelka realizovat pro zlepšení poskytovaných služeb. Tato opatření by měla zároveň zvýšit zájem chovatelů psů o tento podnik.

Použité metody

Dotazník

Dotazník je složen z 11 otázek, které se týkají jednak zájmu chovatelů o psy, o jejich plemena a způsob výcviku psů. Dále se týkají zájmu navštěvovat kynologické cvičiště a požadavky na ně. Cílovou skupinou pro dotazování budou chovatelé a majitelé psů.

Dotazování bude probíhat ve dvou fázích. V první fázi bude dotazník otestován na sociální síti a prověří se tak jeho srozumitelnost pro respondenty. Potom bude provedeno osobní dotazování. Použitý dotazník je uveden v příloze č. 1.

Tyto informace mají pomoci majitelce při návrzích na zlepšení činnosti cvičiště. Dotazníky budou rozdány 170 respondentům.

SWOT analýza

SWOT analýza umožňuje posoudit vnitřní zdroje firmy a zjistit, jaké jsou její příležitosti, popř. co jí ohrožuje. Analýza tedy sleduje:

- silné a slabé stránky podniku
- příležitosti a hrozby v okolí podniku

Pro vlastní práci bylo využito zhodnocení silných a slabých stránek příležitostí a ohrožení.

4 Popis podniku

Kynologické cvičiště bylo založeno před třemi roky, nemá tedy dlouhou historii. Nachází se v obci Třebotovice. Název podniku je Agility centrum psí škola.

Pro vybudování cvičiště byla použita část pozemku, který patří k rodinému domku. Cvičiště je vybaveno překážkami, které slouží pro kurz Agility. Jedná se o následující překážky:

- Skokové
- Kontaktní
- Ostatní

Mezi skokové překážky patří:

- Jednoduchá skoková překážka
- Dvojitá skoková překážka
- Zed' nebo Viadukt
- Kruh (rozpojitelný/pevný)
- Skok daleký

Kontaktní překážky se dělí:

- Houpačka
- A stěna
- Kladina

K ostatním řadíme:

- Látkový tunel
- Pevný tunel
- Slalom
- Stůl

V současné době není možno cvičit v zastřešeném objektu. Možnost odpočinku je pouze venku, kde je umístěn stůl a lavice.

4.1 Nabídka podniku

- Psí škola i od štěněte
- Psí sporty
 - ✓ Agility
 - ✓ Tanec se psy
 - ✓ Sportovní poslušnost

V současné době nabízí podnik možnost zakoupení letajících talířů pro psy – Crazy Disc. Prodává se zákazníkům navštěvujícím již výše zmíněné kurzy.

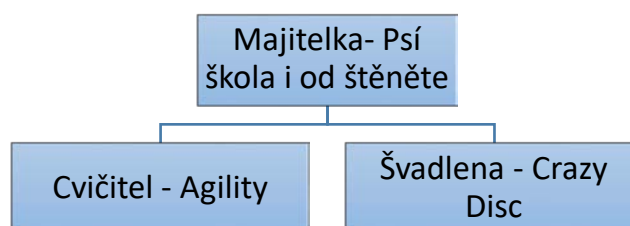
4.2 Ceník

| | | |
|--------------------------|----------|---------|
| - Psí škola i od štěněte | 5 lekcí | 1 500Kč |
| - Psí sporty | | |
| ✓ Agility | 10 lekcí | 1 000Kč |
| ✓ Tanec se psy | 10 lekcí | 1 000Kč |
| ✓ Sportovní poslušnost | 10 lekcí | 1 000Kč |

4.3 Organizační struktura

V současné době jsou v podniku zaměstnaní pouze členové rodiny. Majitelka se zabývá výcvikem psích sportů a základní poslušností. Další rodinný příslušník má v kompetenci pouze agility a základní poslušnost a druhá členka rodiny má na starosti šití Crazy Disků, které jsou nabízeny pouze klientům kurzů.

Obrázek 5 - Organizační struktura



Zdroj: Autorka

Slabé a silné stránky podniku, hrozby a příležitosti.

Silné stránky podniku

- Stálí klienti
- Vlastní pozemek pro cvičiště
- Prodej letajících talířů
- Kvalita výcviku – individuální přístup ke klientům

Slabé stránky podniku

- Nedostatečné povědomí o místě cvičiště
- Nezasřešené zázemí
- Chybí kotce pro umístění psů

Hrozby

- Pokles zájmu o výcvik psů
- Legislativní omezení

Příležitosti

- Větší zájem chovatelů o odborné vedení při výcviku psů

5 Dotazníkové šetření

Vzhledem k tomu že je podnik zaměřen na výcvik psů, byli cílovou skupinou pro dotazování chovatelé a majitelé psů. Celkem bylo osloveno 721 respondentů, z toho bylo získáno 543 využitelných odpovědí. Použitý dotazník je uveden v příloze č. 1. Dotazování proběhlo ve dvou fázích. V první fázi byl dotazník otestován na sociální síti a byla tak prověřena jeho srozumitelnost pro respondenty. Teprve potom bylo provedeno osobní dotazování. Z počtu 721 respondentů bylo osobně osloveno 170 respondentů, odpovědi byly získány od všech. Odpovědi oslovených respondentů se shodovaly s odpověďmi na sociálních sítích. Výsledky šetření se v obou fázích lišily jen mírně, proto jsou uváděny souhrně.

Výsledek dotazníkového šetření měl přinést informace hlavně o tom, kolik z oslovených respondentů má zájem navštěvovat kynologické cvičiště.

První dvě otázky jsou takzvaně zahřívací, jejich účelem je motivovat respondenty k pravdivým odpovědím. V případě, že u první otázky odpoví respondent záporně, nebude se dále pokračovat v dotazníkovém šetření.

1) Jste majitelem psů?

- a. Ano
- b. Ne

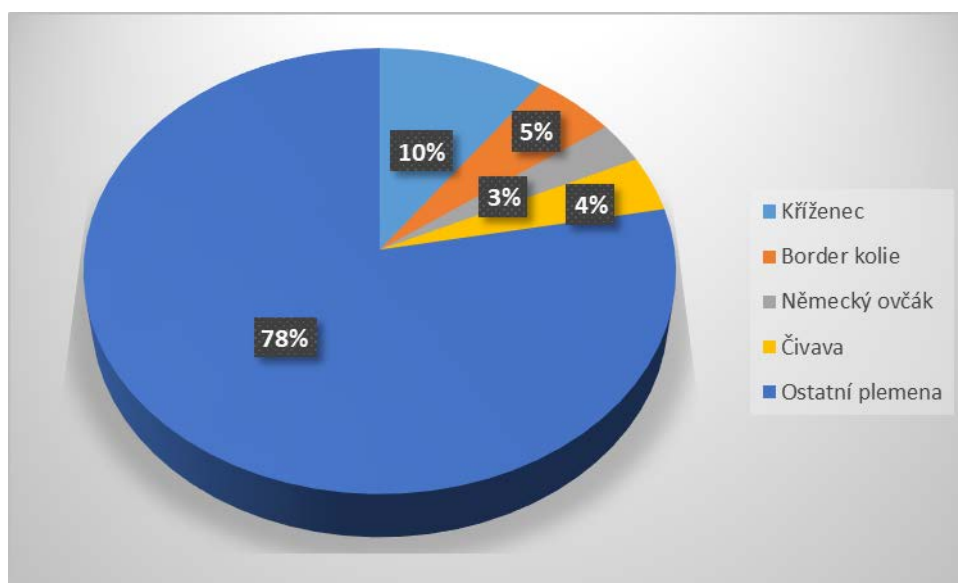
Na základě této otázky bylo zjištěno kolik z oslovených respondentů, je majitelem psů. V případě že odpověď byla záporná, dále se nepokračovalo. Proto zde nebyl vyhodnocen ani jejich počet.

2) Jaké plemeno psa máte?

- a. Kříženec
- b. Border kolie
- c. Čivava
- d. Německý ovčák
- e. Ostatní

Cílem této otázky bylo zjistit, která plemena jsou mezi chovateli psů nejvíce zastoupená. Výsledek přispěje k určení typu výcviku.

Graf 1 - Jaké plemeno psa máte?



Zdroj: Autorka

Z této otázky nám vyplynulo, že nejvíce jsou zastoupeni kříženci 10 %, dále následují Border Kolie s 5 % a v následném pořadí je: čivava se 4 % a německý ovčák s 3 % a ostatní plemena tvoří 78 %.

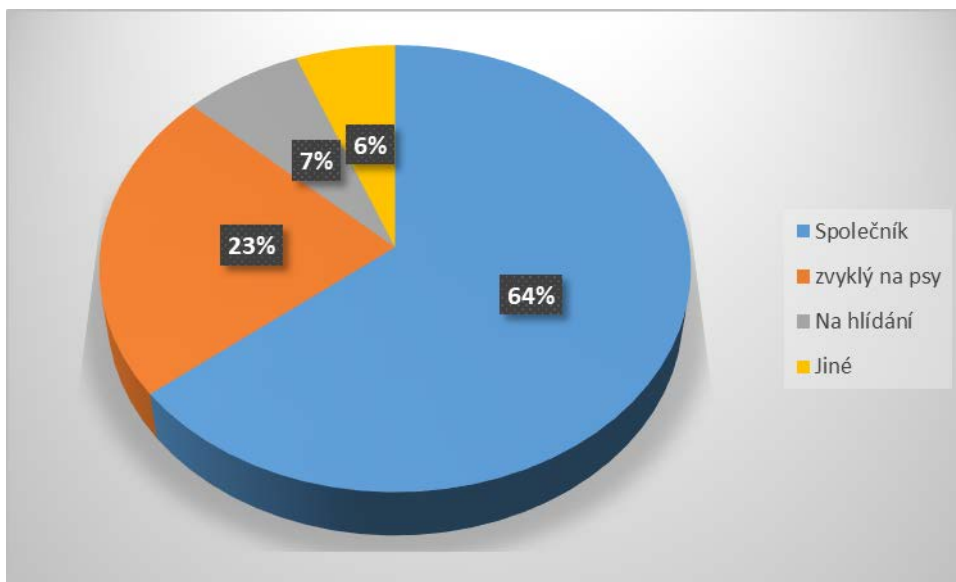
Z toho vyplývá, že naše hlavní nabídka bude zaměřena na základní výcvik a dále na obranu a agility. Proto bude potřeba, aby na cvičišti, byli zaměstnáni dva specialisté. Jeden, který se zaměří na agility a druhý, který se bude specializovat na obranu.

3) Z jakého důvodu jste si psa pořídili?

- a. Společník
- b. Jsem na psy zvyklý/á
- c. Na hlídání
- d. Jiné ...

Cílem otázky bylo zjistit, z jakého důvodu si majitelé psů psa pořizují. Rovněž tato otázka hledá odpověď na to, na co se konkrétně máme zaměřit při výcviku nebo při psích sportech. Důvod z jakého si psa pořídili, rovněž pomůže určit zaměření cvičiště.

Graf 2 - Z jakého důvodu jste si psa pořídili?



Zdroj: Autorka

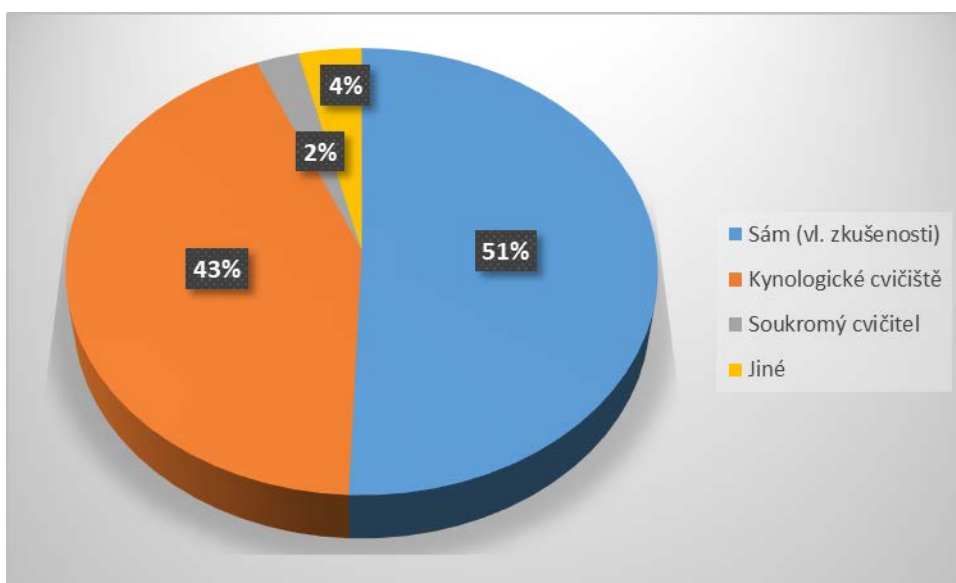
Z odpovědí respondentů nám vyplynulo, že si lidé pořizují psa hlavně jako společníka (64 %). Je možno předpokládat, že tato skupina lidí bude vyžadovat hlavně základní poslušnost, a nebude se dále specializovat na obranu nebo agility. Další skupina respondentů (23 %,.) uvedlo, že jsou na psa již zvyklí. Nejmenší skupina respondentů (7 %) si pořizuje psa na hlídání, a zbylých 6 % zadalo jinou možnost. Např. sport, přání dětí, popřípadě canisterapie. Z toho vyplývá, že v budoucnu při rozšiřování našich služeb se zaměříme na sporty, které jsou zde nejčastěji uvedené.

4) Jak psa vychovááte?

- a. Sám (z vlastních zkušeností)
- b. Kynologické cvičiště
- c. Soukromý cvičitel
- d. Jiné ...

Cílem této otázky bylo zjistit, co chovatelé v rámci výchovy psů preferují. Zda si vychovávají psa sami nebo využívají služeb kynologického cvičiště.

Graf 3 - Jak psa vychováváte?



Zdroj: Autorka

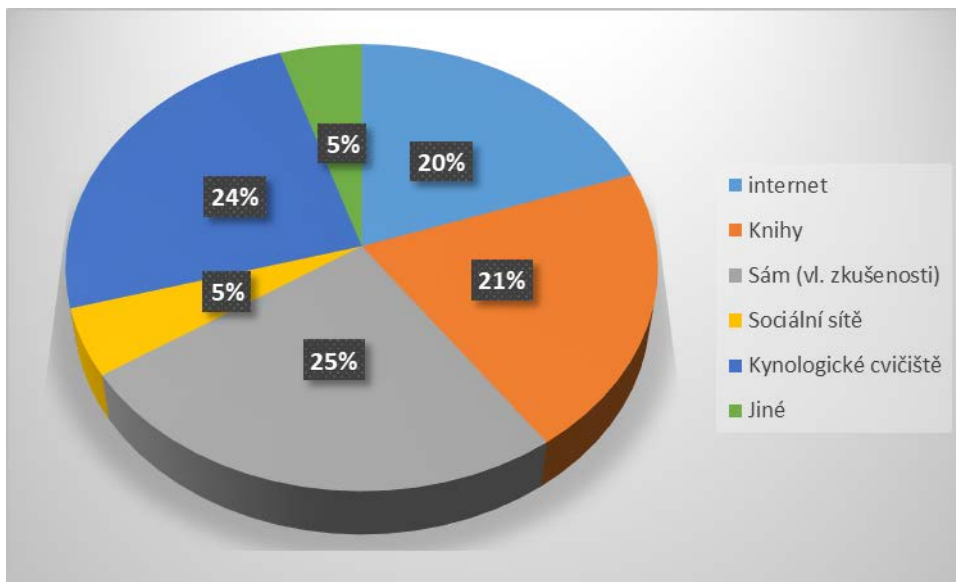
Z grafu vyplývá, že 51 % majitelů psů si vychovávají svého psa sami. Kynologické cvičiště navštěvuje 43 % respondentů. Soukromého cvičitele využívá 2 % majitelů psů. Zbývající 4 % respondentů označilo jinou možnost, do které nejčastěji uváděli např. účast na psích táborech nebo studium odborné literatury. Z grafu je zřejmé, že majitelé psů po svých vlastních zkušenostech nejčastěji navštěvují kynologická cvičiště.

5) Kde hledáte rady při výchově psů?

- a. Internet
- b. Knihy
- c. Sám (z vlastních zkušeností)
- d. Sociální síť
- e. Kynologické cvičiště
- f. Jiné ...

Touto otázkou se zjišťovalo, z kterých zdrojů chovatelé psů čerpají informace.

Graf 4 - Kde hledáte rady při výchově psů?



Zdroj: Autorka

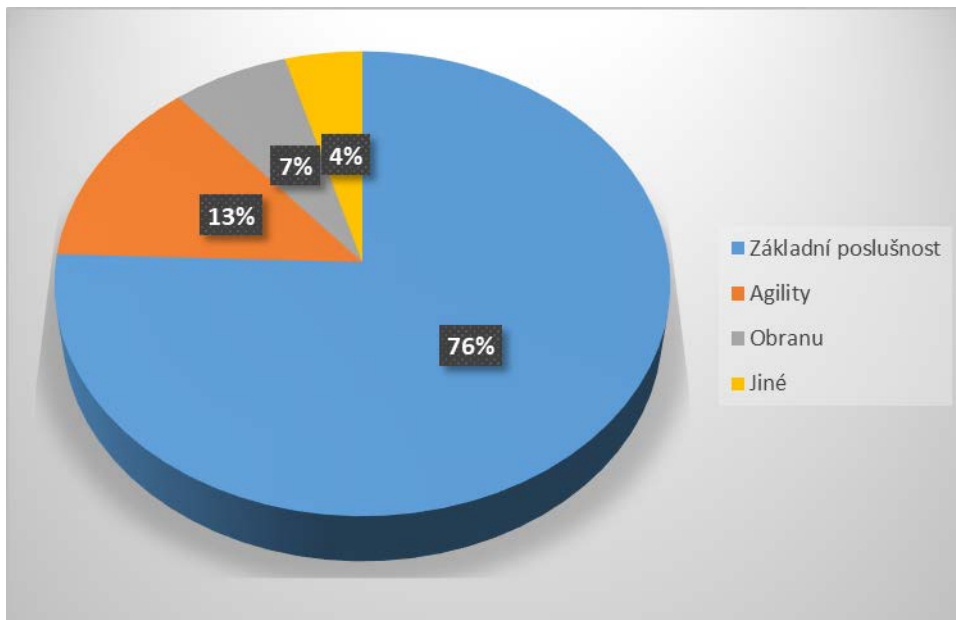
Rady na internetu vyhledává 20 % lidí. Knihy využívá 21 % uživatelů. Vidíme zde, že 25 % majitelů psů si vystačí s vlastními zkušenostmi. Sociální sítě navštěvuje 5 % respondentů. Na kynologické cvičiště chodí 24 % majitelů a zbylých 5 % respondentů zvolilo jinou variantu. V té se převážně vyskytuje: pomoc od přátel, a od cvičitelů.

6) V případě že využíváte kynologické cvičiště, zaměřujete se na:

- a. Základní poslušnost
- b. Agility
- c. Obranu
- d. Jiné ...

Tato otázka slouží k tomu, abychom věděli o které sporty/výcvik je největší zájem.

Graf 5 - V případě že využíváte kynologické cvičiště, zaměřujete se:



Zdroj: Autorka

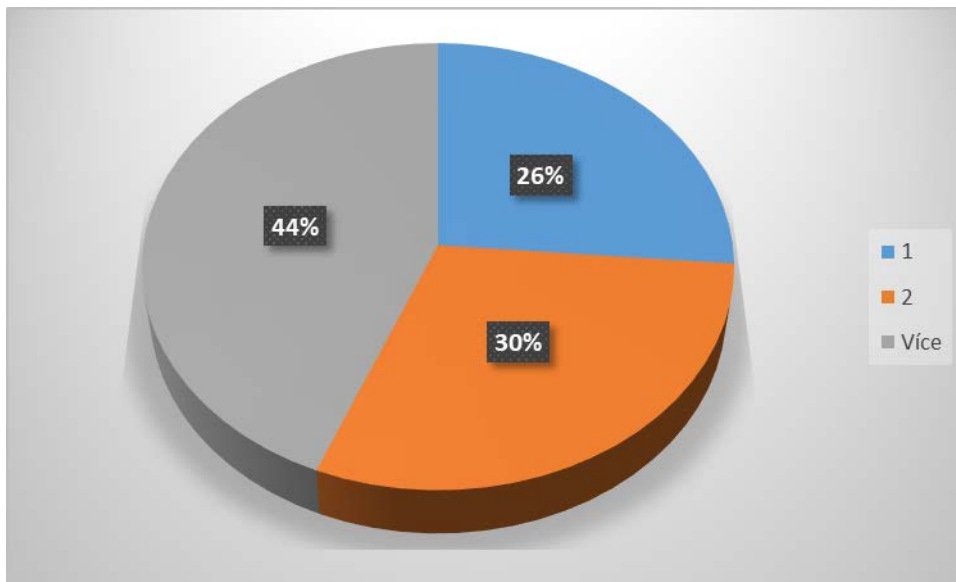
Majitelé psů mají největší zájem o základní poslušnost (76 %). Na druhé místo patří agility (13 %), obranu zvolilo (7 %) a zbývajících 4 % respondentů zvolilo jinou možnost. V níž jsou sporty: Sportovní kynologie, stopy.

7) Kolik hodin týdně chcete věnovat výcviku psa na cvičišti?

- a. 1 hodinu
- b. 2 hodiny
- c. Více ...

Zde nás zajímá, kolik hodin chtějí návštěvníci strávit na cvičišti. Získáme tak informace, kolik cvičitelů bude potřeba zaměstnat.

Graf 6 - Kolik hodin týdně chcete věnovat výcviku psa na cvičišti?



Zdroj: Autorka

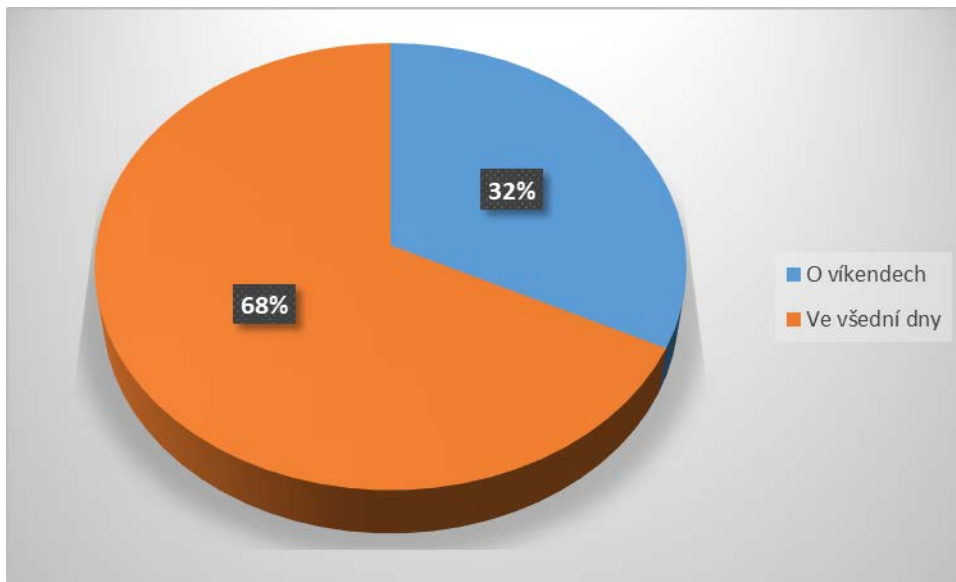
Jednou týdně navštěvuje cvičiště 26 % chovatelů a 30 % chodí na kynologické cvičiště 2x týdně. Aktivních majitelů, kterých je 44 %, navštěvuje cvičiště více než 3x týdně.

8) Kdy využíváte cvičiště?

- a. O víkendech
- b. Ve všední dny

Touto otázkou chceme konkretizovat, jestli potenciální zákazníci více preferují víkend nebo všední dny.

Graf 7 - Kdy využíváte cvičiště?



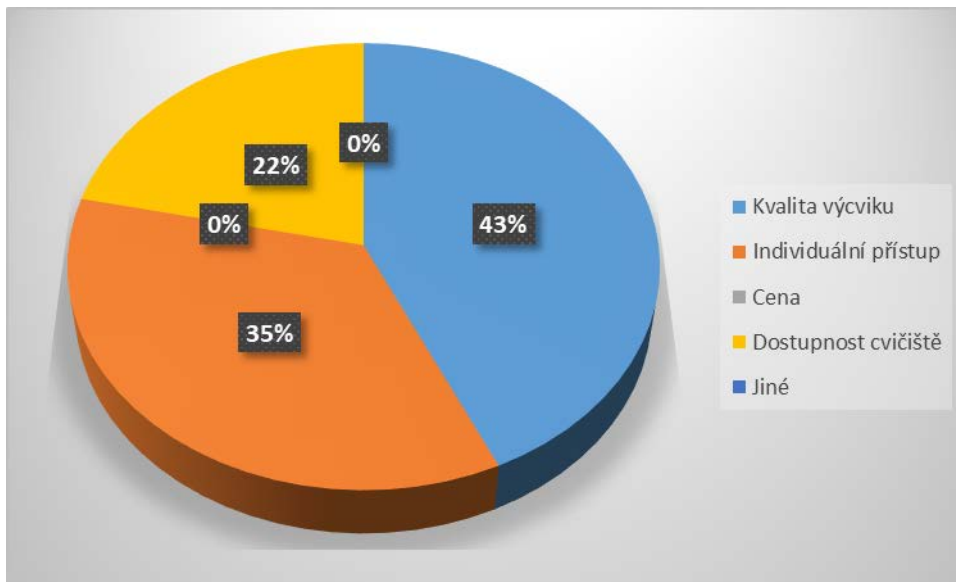
Zdroj: Autorka

Z grafu vyplývá, že o 36 % více preferují zákazníci všední den.

9) Při výcviku psa na cvičišti více preferujete:

- a. Kvalitu výcviku
- b. Individuální přístup
- c. Cenu
- d. Dostupnost cvičiště
- e. Jiné ...

Graf 8 - Při výcviku psa na cvičišti více preferujete:



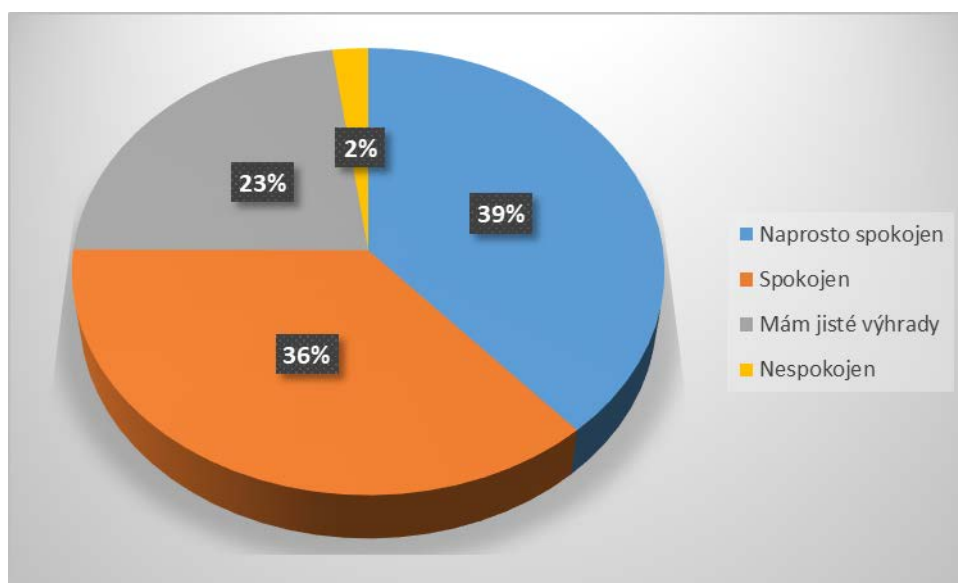
Zdroj: Autorka

Oslovení respondenti označili nejčastěji kvalitu výcviku (43 %). Dalším významným kritériem pro respondenty byl individuální přístup s 35 % a zbylých 22 % majitelů psů označilo dostupnost cvičiště. Položky cena a jiné nebyly pro majitelé důležité.

10) Jak jste se službami kynologického cvičiště spokojeni?

- a. Naprosto spokojen
- b. Spokojen
- c. Mám jisté výhrady
- d. Nespokojen

Graf 9 - Jak jste se službami kynologického cvičiště spokojeni?



Zdroj: Autorka

Z dotazníkového šetření vyplynulo: 39 % respondentů jsou se cvičišti maximálně spokojeni, 36 % jsou spokojeni, 23 % respondentů uvádí, že mají jisté výhrady a pouze 2 % nejsou se cvičišti spokojeni.

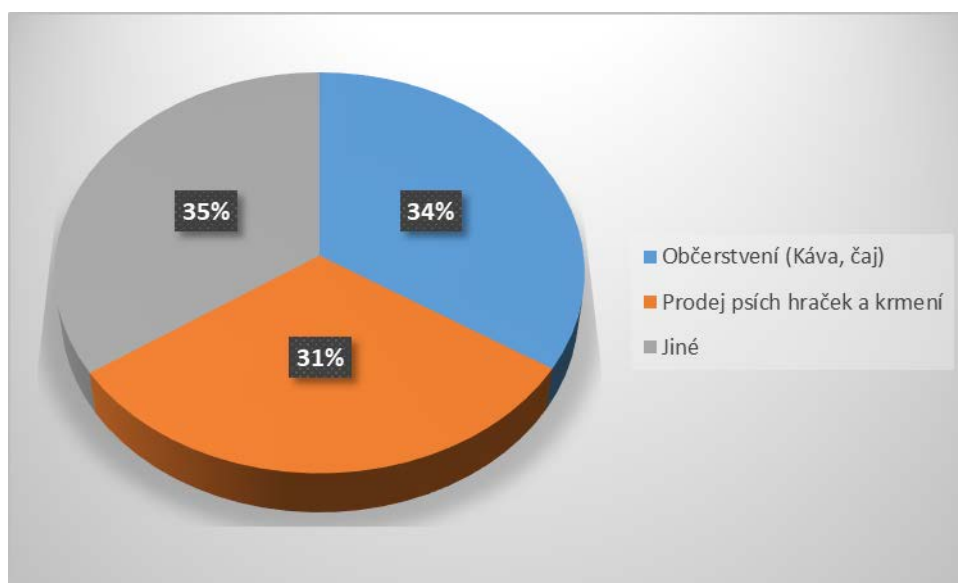
Z toho 75 % majitelů psů, je s kynologickým cvičištem naprosto spokojeno až spokojeno. Mezi majiteli převládá pozitivní zkušenost s kynologickými cvičišti a jeví tak zájem o tyto služby.

11) Jaké doplňující služby byste na cvičišti přivítali?

- a. Občerstvení (káva čaj)
- b. Prodej psích hraček a krmení
- c. Jiné služby

Touto doplňující otázkou bylo zjišťováno, jaké doplňkové služby by měl podnik nabízet a díky tomu o co mají potenciální zákazníci největší zájem.

Graf 10 - Jaké doplňující služby byste na cvičišti přivítali?



Zdroj: Autorka

Z otázky vyplývá: 35 % respondentů zvolilo jinou variantu, ve které se nejčastěji vyskytuje: (pozitivní motivace, možnost ubytování a sociální zařízení (WC, sprcha), oplocený areál, možnost rezervace na cvičišť, společné výlety, speciální semináře, kompletní a hlavně kvalitní služby atd.) 35 % uvádí možnost občerstvení a 31 % zadalo prodej psích hraček a krmení.

Závěr z dotazníkového šetření

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že největší skupinou chovaných psů jsou kříženci, dále Border kolie a Němečtí ovčáci. Majitelé si pořizují psa hlavně jako společníka a 51 % ho vychovávají sami. Informace o výcviku hledají hlavně na internetu a dále v odborné literatuře. Majitelé psů, kteří navštěvují kynologické cvičišť, mají největší zájem o základní poslušnost (76 %) a agility (13 %). Aktivní majitelé psů navštěvují kynologické cvičišť minimálně třikrát týdně. Preferují všední dny. Cena za výcvik psů není tak významná, jako kvalita výcviku. Klienti kynologických cvičišť jsou se službami spokojeni. Pokud jde o doplňkové služby, mají majitelé psů zájem o možnost ubytování a sociální zařízení (WC, sprcha), oplocený areál, možnost rezervace na cvičišť, společné výlety, speciální semináře, kompletní a hlavně kvalitní služby. Tyto požadavky uvedlo 35 % respondentů. Občerstvení uvádí 35 % a prodej psích hraček a krmení označilo 31 % majitelů psů.

6 Konkurence

Z hodnocení konkurence vyplynuli tři významní konkurenti. Dva z nich jsou přímo v Českých Budějovicích, třetí konkurent má sídlo v Branišově.

6.1 Konkurent A

Tento konkurent má sídlo v Českých Budějovicích. Svým klientům nabízí:

základní výcvik, školka pro štěňata, vystavování psů, Coursing a krmiva. Mezi jeho hlavní činnosti patří kurzy zaměřené na základní výcvik. Podnik nabízí chovatelům socializaci, která je velice žádaná a základní cviky ovladatelnosti, které jsou důležité jak pro společný život se psem, tak i pro aktivní chovatele, kteří se chtějí více věnovat svým psům a psím sportům. Kurzy základního výcviku rozděluje na základní výcvik a rozšířený výcvik. Do základního výcviku patří socializace a základní cviky ovladatelnosti. Nástavbou jsou pachové nebo obranné práce. Pro příznivce těchto sportů podnik poskytuje i kurz, kde jsou tyto práce zahrnuté dohromady. Podnik poskytuje i roční přípravu se zakončením zkoušky dle zkušebního řádu u již zmíněných kurzů.

Svým zákazníkům poskytuje:

- E-book zdarma
- Webové stránky
- Přehledně uvedený kontakt spolu s mapkou příjezdu
- Prodej krmiva pro psy

Ceník platný od 1. ledna 2017

10 lekcí individuálního výcviku je rozděleno následujícím způsobem:

| | |
|--|-----------|
| Socializace, základní cviky ovladatelnosti | 2.200,-Kč |
| Socializace, základní cviky ovladatelnosti, pachové práce | 2.300,-Kč |
| Socializace, základní cviky ovladatelnosti, obranné práce | 2.400,-Kč |
| Socializace, základní cviky ovladatelnosti, pachové a obranné práce | 2.600,-Kč |
| Školka pro štěňata – 10 hodin: (Socializace, základní ovladatelnost) | 900,-Kč |

6.2 Konkurent B

Konkurent B má rovněž sídlo v Českých Budějovicích. Majitelům psů nabízí následující kurzy: Školka pro štěňata, kurzy poslušnosti a psí sporty jako např. agility pro pokročilé, Flyball a Dogfrisbee. Neposkytuje agility pro začátečníky.

Svým klientům poskytuje:

- po absolvování 10-ti lekcí věnuje „osvědčení o úspěšném absolvování kurzu,“
- po zapsání kurzu je 1. hodina zcela zdarma,
- rezervační systém pro zákazníky.

Kurzy se dělí na:

Školku pro štěňata; 10 lekcí 1 800,-Kč

Kurz základní poslušnosti; 10 lekcí 1 800,-Kč

V případě zájmu majitele psa je možné si objednat dalších 10 lekcí základní poslušnosti v ceně 1 500,-Kč

Agility pro pokročilé - v případě předplatného na 10 hodin je cena za jednu lekci 150 Kč.

Jednotlivá lekce 200 Kč

Flyball, Dogfrisbee Dle dohody

6.3 Konkurent C

Tento podnik má sídlo v Branišově. Klientům poskytuje následující kurzy:

- Školka pro štěňata
- Poslušnost
- Pachové práce
- Trejbal
- Tanec se psy
- Agility

V úvodu má přímo video, jak kurz probíhá.

Kurzy dělí do lekcí (1, 5 nebo 10 lekcí). U tohoto podniku jsou jednotné sazby pro všechny kurzy, nezáleží zde na druhu obtížnosti kurzu.

1 lekce (*platba pouze v hotovosti na výcviku*) 160,- Kč

| | |
|---|-----------|
| 5 lekcí (platba formou předplacení na účet nebo v hotovosti) | 500,- Kč |
| 10 lekcí (platba formou předplacení na účet nebo v hotovosti) | 1000,- Kč |

6.4 Srovnání konkurentů

Tabulka 1 – Srovnání konkurentů – základní poslušnost

| Kurzy/ způsob výuky | Podnik A | Podnik B | Podnik C |
|----------------------|-------------------|-------------------|---|
| Výchova psa | 10 lekcí/ 2 200,- | 10 lekcí/ 1 800,- | 10lekcí/1000,- |
| Školka pro štěňata | 10lekcí/ 900,- | 10lekcí/ 1800,- | 1 lekce/160,- 5lekcí/500,- 10lekcí/1000,- |
| Individuální výcviky | ANO | ANO | Ne |
| Výcvik ve skupině | ANO | ANO | ANO |
| Příprava na zkoušky | ANO | ANO | Ne |
| Další 10 lekcí | Ne | ANO | Ne |

Zdroj: Autorka

Tabulka 2 - Srovnání konkurentů - psí sporty

| Psí sporty | Podnik A | Podnik B | Podnik C |
|---------------------|--|-----------------|--|
| Pachové práce | podmíněno základním výcvikem - 10 lekcí/2300,- | Ne | nepodmíněno základním výcvikem - 1 lekce/160,- 5lekcí/500,- 10lekcí/1000,- |
| Obranné práce | podmíněno základním výcvikem - 10 lekcí/2400,- | Ne | nepodmíněno základním výcvikem - 1 lekce/160,- 5lekcí/500,- 10lekcí/1000,- |
| Příprava na Výstavu | 14 hodin/ 2100,- | Ne | Ne |
| Coursing | 1 běh/50Kč | Ne | Ne |
| Agility | NE | 1 lekce - 150,- | 1 lekce/160,- 5lekcí/500,- 10lekcí/1000,- |
| Flyball | Ne | ANO | Ne |
| Dogfrisbee | Ne | ANO | Ne |
| Trejbal | Ne | Ne | 1 lekce/160,- 5lekcí/500,- 10lekcí/1000,- |
| Dogdancing | Ne | Ne | 1 lekce/160,- 5lekcí/500,- 10lekcí/1000,- |

Zdroj: Autorka

Tabulka 3 - Srovnání konkurentů - doplňkové služby

| Další služby | Podnik A | Podnik B | Podnik C |
|-------------------------|---------------------------------------|-----------------|-----------------|
| prodej krmiv | 18 kg od 929,- do 1032,- 8kg za 432,- | Ne | Ne |
| Jednotlivá lekce | Ne | 200,- | 160,- |

Zdroj: Autorka

6.5 Konkurenceschopnost podniku

Na základě informací o konkurenci bylo zjištěno, že podnik v současné době je na stejné úrovni jako konkurenti. Navíc má pouze prodej létajících talířů pro psy. Pokud bude chtít udržet své klienty, musí nabídnout další služby, které vplynuly z dotazníkového šetření.

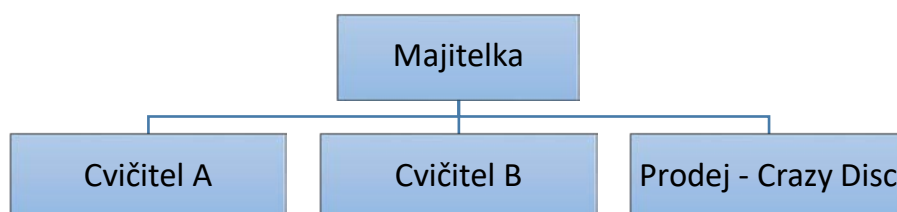
7 Další rozvoj podniku

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že klienti mají nejvíce zájem o základní poslušnost, agility a obranu. Obranu podnik doposud nenabízí. Proto se do budoucna počítá i s nabídkou tohoto druhu výcviku. Počítá se s přijetím jednoho cvičitele, který se obranou bude zabývat. Cvičitel bude docházet 3x týdně, od začátku dubna do konce října od 15-18 hodin. Náklady na cvičitele budou činit 150Kč za hodinu. Vzhledem k tomu že je větší zájem o všední dny než o soboty a neděle bude cvičitel docházet pouze ve všední dny.

Alternativou za cvičitele by zde byl brigádník, který by měl stejnou odbornost, ale docházel by na poloviční úvazek. Tzn. 2x týdně od začátku dubna do konce června od 15-16 hodin. Náklady na brigádníka budou činit 150Kč za hodinu. Opět by docházel pouze ve všední dny.

Pro zákazníky bude mít podnik k dispozici plánovací harmonogram, kde budou mít možnost předem se objednat na jimi vybraný kurz a termín.

Obrázek 6 - Organizační struktura



Zdroj: Autorka

Majitelka bude mít na starosti Základní poslušnost, sportovní poslušnost, Cvičitel A agility a tanec se psy, Cvičitel B obranu, prodej Crazy Disků.

Podnik bude i nadále nabízet:

- **Základní poslušnost** je výchova a výcvik psa. Poslušnost sama o sobě je u psa nejdůležitější. Bez toho, aby k vám pes uměl na povel přiběhnout, se dnes neobejde nikdo, kdo vlastní psa jakéhokoliv plemene.
- **Agility** – sportování se psy. Nejčastěji se přirovnává ke koňskému parkuru. Základem agility je spolupráce člověka a psa a jejich koordinace. Agility je vhodný sport pro každého člověka i psa např. Border kolie, Sheltie, Pudl.

Doporučuje se, aby se podnik dále zaměřil na:

- **Obrana** – Tento sport zahrnujeme celou sérii cviků. Rozvíjíme u psa vrozené vlastnosti a učíme ho, že je může používat pouze za našeho souhlasu.
- **Sportovní kynologie** je sport, který se zaměřuje na výchovu psa. Pes zde precizně vykonává povely.
- **Tanec se psy** je aktivní sportovní disciplína známá po celém světě. Je to atraktivní sportovní disciplína, kde pes vykonává různé psí triky dle obtížnosti.

Jak vyšlo z dotazníkového šetření: 43 % respondentů navštěvuje kynologické cvičiště. Dalších 51 % řeší výchovu a výcvik samostatně. Je zde možná příležitost tyto potencionální zákazníky oslovovat pomocí vzdělávacích videí přes internet. Zvýšilo by to tak klientelu podniku a jeho konkurenceschopnost.

Pro zkvalitnění služeb kynologického cvičiště bude zřízena zastřešená hala, kde bude možnost i podávat občerstvení. Na zařízení haly bude využita prázdná místnost v rodinném domku. Proto pro vybavení haly nebude potřeba velkých nákladů. Zakoupeny budou pouze: lavice a stolek kde bude prodáváno občerstvení.

7.1 Podniku se pro jeho další rozvoj doporučuje:

- Zlepšit propagaci, např. pomocí vzdělávacích kurzů zdarma
- Při tvorbě těchto kurzů, by se měl podnik zaměřit na informace, ke kterým mají majitelé psů přístup a prostřednictvím videí se tak více zviditelnit
- Informovat nastávající i stálé klienty o svých novinkách
- Vytvářet mimo jiné i online videa, která budou zaměřena přímo podle potřeb majitelů
- Kurz: „Psí škola i od štěněte“
- Další alternativou je sepsání zkušeností do knihy, která bude poskytovat možné rady a typy při výchově a výcviku psa
- Doporučuje se inovace a modernizace překážek
- Dalším bodem je poskytování individuálních kurzů tzv. „kurzy šité na míru“ pro majitelé psů, kteří budou potřebovat a vyžadovat individuální lekce

8 Výpočet bodu zvratu

Cílem této kapitoly je zjistit, minimální počet kurzů nutných k uhrazení celkových nákladů podnikání. Proto byl stanoven bod zvratu a zjištěny údaje nutné k jeho vypočtení. Pro zjednodušení reálné situace vycházejí výpočty pouze z výdajů a příjmů týkajících se nejčastěji poskytovaného kurzu. Tyto údaje budou využity pro další rozvoj podnikání.

8.1 Výdaje

Zde budou řešeny výdaje zahrnuté do výpočtu bodu zvratu:

Oplocení areálu: pozemek má 120 m². Každý sloupek je rozmístěn po 5 metrech. Sloupků je dohromady 24ks. Cena jednoho sloupku činí 255Kč. 1m pletiva je za 50Kč. Branka, která se bude využívat je v hodnotě 2170Kč. Oplocení jsem odhadla na 15 let.

Údržba: vypočtená cena činí 5 400Kč. Je zde započtena cena sekačky 7 000Kč doba životnosti sekačky 4 roky, benzín 30Kč/litr V průměru se seče 12 krát za sezónu. Za práci zaplatíme pracovníkovi 1,30Kč/m² za mírný terén.

Posezení pro hosty v hodnotě 8 000Kč. Odhadovaná doba využití 10 let.

Rozložení fixních výdajů na 1 rok: výdaje vydělené dobou využitelnosti.

Tabulka 4 – Přehled fixních výdajů

| Fixní výdaje | Využitelnost | Výdaje | Rozložení fix. výdajů, na 1 rok |
|--------------------|--------------|-----------|---------------------------------|
| Oplocení | 15 | 14 290 Kč | 953 Kč |
| Údržba | 1 | 5 400 Kč | 5 400 Kč |
| Posezení pro hosty | 10 | 8 000 Kč | 800 Kč |
| Suma | | | 7 153 Kč |

Zdroj: Autorka

Tabulka 5 – Přehled variabilních výdajů

| Variabilní výdaje | Cena za 1 kurz – pro lektora |
|-------------------------------------|------------------------------|
| Lektor – individuální výcvik | 1 350 Kč |

Zdroj: Autorka

Do variabilních nákladů byl zařazen lektor.

8.2 Stanovení ceny kurzu

Individuální a skupinový výcvik má 5 lekcí. Prodejní cena se skládá z částky pro lektora, který bude mít majitele psů v dané hodiny na starosti. Cena pro zákazníka musí pokrývat, také fixní výdaje. V tabulce je kolonka zisk, která uvádí zisk na 1 kurz.

Tabulka 6 – Stanovení ceny kurzu

| Ceny za kurz /1 klient | Počet lekcí | Variabilní výdaje (Lektor) | Fixní výdaje na 1 kurz | Zisk | Prodejní cena |
|------------------------|-------------|----------------------------|------------------------|--------|---------------|
| Individuální výcvik | 5 | 1 350 Kč | 447 Kč | 400 Kč | 2 200 Kč |

Zdroj: Autorka

8.3 Bod zvratu

Bod zvratu - Individuální poslušnost

Vzorec pro bod zvratu:
$$\frac{\text{Fixní výdaje}}{\text{Cena} - \text{Variabilní výdaje}}$$

Tabulka 7 – Přehled výdajů a prodejní ceny

| | Přepočet na rok |
|-------------------|-----------------|
| Fixní výdaje | 7 153 Kč |
| Cena kurzu | 2 200 Kč |
| Variabilní výdaje | 1 350 Kč |

Zdroj: Autorka

Tabulka 8 – Bod zvratu

Bod zvratu 8,41

Zdroj: Autorka

Výsledná hodnota pro výpočet bodu zvratu je 8,41 kurzu pro další výpočty budeme pracovat s hodnotou 9 kurzu.

8.4 Výpočet výsledku hospodaření

V dalším textu je uveden výsledek hospodaření podniku ze třech modelových situací:

Hodnota bodu zvratu, průměrný počet kurzů a maximální kapacita. Ztrátová varianta není počítána, protože pokud počet dohodnutých kurzů klesne pod bod zvratu, nebude živnost provozována. Výpočet s průměrným počtem kurzů počítá s hodnou dvaceti pěti

provedenými kurzy (tato hodnota byla stanovena na základě údajů z minulých let).
Maximální kapacita cvičiště byla stanovena na základě výpočtu uvedeného v tabulce 9.

Tabulka 9 – Maximální kapacita

| Mimo leden a prosinec | | Max kapacita za 1 rok | |
|------------------------------|-------------|------------------------------|----------------------|
| | | 10 | měsíců |
| | | 4 | týdnů |
| | | 40 | týdnů |
| | | 5 | lekcí |
| | | 8 | kurzů |
| Po-Pá | od 15 do 18 | 27 | počet hodin/za týden |
| So- Ne | od 9 do 12 | 216 | počet kurzů/ rok |
| So- Ne | od 13 do 16 | 216 | počet zákazníků |

Zdroj: Autorka

* počet zákazníků = počet kurzů

Tabulka 10 – Souhrn: bod zvratu, optimum a plná kapacita za 1 rok

| | Bod zvratu | Optimum | Plná kapacita |
|----------------------------------|-------------------|----------------|----------------------|
| Individuální výcvik | 9 kurzů | 25 kurzů | 216 kurzů |
| Fixní výdaje/rok | 7 153 Kč | 7 153 Kč | 7 153 Kč |
| Prodejní cena | 19 800 Kč | 55 000 Kč | 475 200 Kč |
| Variabilní výdaje/rok | 12 150 Kč | 33 750 Kč | 291 600 Kč |
| Hospodářský výsledek/ rok | 497 Kč | 14 097 Kč | 176 447 Kč |

Zdroj: Autorka

9 Závěr

Bakalářská práce byla zaměřena na zanalýzování současného systému řízení a konkurenceschopnosti malého podniku v Třebotovicích. Podnik se zabývá výchovou a výcvikem psů. Pro tento účel je zde vybudované kynologické cvičiště.

Teoretická část je soustředěna na vysvětlení pojmů, zaměřujících se na management, marketing, konkurenci a konkurenceschopnost podniku. Informace byly interpretovány na základě přečtené odborné literatury.

Praktická část je zaměřena na popis podniku, jeho nabídku, ceník a organizační strukturu. Kynologické cvičiště bylo založeno před třemi roky, nemá tedy dlouhou historii. Pro vybudování cvičiště byla použita část pozemku, který patří k rodinnému domku.

Z dotazníkového šetření vyplynulo:

Majitelé si pořizují psa hlavně jako společníka a vychovávají své psy sami. Informace o výcviku hledají hlavně na internetu a dále v odborné literatuře. Majitelé psů, kteří navštěvují kynologické cvičiště, mají největší zájem o základní poslušnost a agility. Aktivní majitelé psů, kteří navštěvují kynologické cvičiště, preferují všední dny. Cena za výcvik psů není tak významná, jako kvalita výcviku. Klienti kynologických cvičišť jsou se službami spokojeni. Majitelé psů u doplňkových služeb, mají zájem o možnost ubytování.

Konkurenceschopnost

Na základě informací o konkurenci bylo zjištěno, že je podnik v současné době, na stejné úrovni jako konkurenti. Navíc má pouze prodej létajících talířů pro psy. Pokud bude chtít udržet své klienty, musí nabídnout další služby, které vyplynuly z dotazníkového šetření.

V rámci rozvoje podniku se doporučuje:

Pokračovat ve výcviku základní poslušnosti a agilit. Obranu podnik doposud nenabízí. Proto se doporučuje otevřít kurz „Obrana“. Do budoucna se počítá i s nabídkou tohoto druhu výcviku. Počítá se s přijetím jednoho cvičitele, který se bude obranou zabývat. Výdaje na jednoho lektora jsou 1 350 Kč za 1 kurz.

Pro zkvalitnění služeb kynologického cvičiště bude zřízena zastřešená hala. Na zařízení haly bude využita prázdná místnost v rodinném domku. Proto pro vybavení haly nebude potřeba velkých nákladů. Zakoupeny budou pouze lavice a stůl v ceně 8 000Kč.

Podniku se dále doporučuje:

- Zlepšit propagaci, např. pomocí vzdělávacích kurzů zdarma.
- Informovat nastávající i stálé klienty o svých novinkách.
- Vytvářet mimo jiné i online videa pro majitele psů.
- Kurz: „Psí školka“

I. Summary

This bachelor thesis deals with the system of management and competitiveness of a small business. The selected firm is analyzed in terms of the system of management and competitiveness. These methods are used, porter's five competition forces model, strengths, weaknesses, and a questionnaire survey. The aim of this thesis is to evaluate these areas and suggest improvements. In the area of the management system, for example, a part-timer is proposed. A customer satisfaction survey in the field of business competitiveness is proposed. This work contributes to improvements in these areas. The core of this work is to improve cooperation between the business and the customer.

Keywords: system of management, competitiveness, porter's five competition forces model, questionnaire survey, wishes and needs of customers.

II. Seznam použitých zdrojů

Odborná literatura

- [1] BARTOŠOVÁ, Hana a Jan BARTOŠ. *Management: základy teorie a praxe*. Praha: Vysoká škola regionálního rozvoje, 2011. ISBN 978-80-87174-06-7.
- [2] BEDNÁŘOVÁ, D., & ŠKODOVÁ-PARMOVÁ, D. (2010). *Malé a střední podnikání*. České Budějovice, Czechia: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta.
- [3] Boučková a kol., J. (2003). *Marketing*. Praha : C.H. Beck., ISBN 80-7179-577-1 (brož.)
- [4] Carpenter, M., Bauer, T., & Erdogan, B. (2012). *Management Principles, M Carpenter* (2012 ed.). UT Austin.
- [5] Cejthamr, V., & Dědina, J. (2010). *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing.
- [6] DĚDINA, J. (1996). *Podnikové organizační struktury: teorie a praxe* (1st ed.). Praha, Czechia: Victoria Publishing.
- [7] Janišová, D., & Křivánek, M. (2013). *Velká kniha o řízení firmy*. Praha: Grada Publishing.
- [8] Košturiak, J., & Chal, J. (2008). *Inovace: vaše konkurenční výhoda*. Brno: Computer Press.
- [9] Kotler, P., & Keller, K. L. (2011). *Marketing management*. New Jersey: Prentice Hall.
- [10] KRUTINA, Václav a Martina NOVOTNÁ. *Ekonomika podniku: (cvičení)*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, 2014. ISBN 978-80-7394-455-1.
- [11] MIKOLÁŠ, Z. (2005). *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání* (1st ed.). Praha, Czechia: Grada Publishing.
- [12] *Nový občanský zákoník 89/2012 Sb.: aktuální úplné znění od 28. února 2017*. Praha: Verlag Dashöfer, 2017. ISBN 978-80-87963-37-1.

- [13] Srpová, J., & Řehoř, V. (2010). *Základy podnikání*. Praha: Grada Publishing.
- [14] ŠVARCOVÁ, Marie. *Základní principy marketingu*. Praha: Idea Servis, 2016. ISBN 978-80-85970-87-6.
- [15] TICHÁ, I., & HRON, J. (2002). *Strategické řízení* (1st ed.). Praha, Czechia: ČZU (Pra-ha) – PEF.
- [16] VEBER, J. a SRPOVÁ, J. et al. (2012). *Podnikání malé a střední firmy* (3rd. rev. ed.). Praha, Czechia: Grada.
- [17] VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2., aktualiz. vyd.* Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.
- [18] VODÁČEK, L., & VODÁČKOVÁ, O. (2004). *Malé a střední podniky: konkurence a aliance v Evropské unii* (1st ed.). Praha, Czechia: Management Press.

III. Seznam obrázků, tabulek a grafů

Seznam obrázků

| | |
|--|----|
| Obrázek 1 - Schéma liniové organizační struktury: | 6 |
| Obrázek 2 - Schéma liniově štábní organizační struktury: | 7 |
| Obrázek 3 - SWOT analýza | 8 |
| Obrázek 4 - Porterův model 5 konkurenčních sil..... | 13 |
| Obrázek 5 - Organizační struktura | 18 |
| Obrázek 6 - Organizační struktura | 35 |

Seznam tabulek

| | |
|--|----|
| Tabulka 1 – Srovnání konkurentů – základní poslušnost..... | 33 |
| Tabulka 2 - Srovnání konkurentů - psí sporty | 33 |
| Tabulka 3 - Srovnání konkurentů - doplňkové služby..... | 34 |
| Tabulka 4 – Přehled fixních výdajů | 37 |
| Tabulka 5 – Přehled variabilních výdajů | 37 |
| Tabulka 6 – Stanovení ceny kurzu | 38 |
| Tabulka 7 – Přehled výdajů a prodejní ceny | 38 |
| Tabulka 8 – Bod zvratu | 38 |
| Tabulka 9 – Maximální kapacita | 39 |
| Tabulka 10 – Souhrn: bod zvratu, optimum a plná kapacita za 1 rok..... | 39 |

Seznam grafů

| | |
|--|----|
| Graf 1 - Jaké plemeno psa máte? | 21 |
| Graf 2 - Z jakého důvodu jste si psa pořídili?..... | 22 |
| Graf 3 - Jak psa vychováváte? | 23 |
| Graf 4 - Kde hledáte rady při výchově psů? | 24 |
| Graf 5 - V případě že využíváte kynologické cvičiště, zaměřujete se: | 25 |
| Graf 6 - Kolik hodin týdně chcete věnovat výcviku psa na cvičišti? | 26 |
| Graf 7 - Kdy využíváte cvičiště? | 27 |
| Graf 8 - Při výcviku psa na cvičišti více preferujete: | 28 |
| Graf 9 - Jak jste se službami kynologického cvičiště spokojeni? | 29 |
| Graf 10 - Jaké doplňující služby byste na cvičišti přivítali?..... | 30 |

IV. Přílohy

Příloha 1: Dotazník

1 Jste majitelem psů?

- a. Ano
- b. Ne

2 Jaké plemeno psa máte?

- a. Kříženec
- b. Border kolie
- c. Čivava
- d. Německý ovčák
- e. Ostatní

3 Z jakého důvodu jste si psa pořídili?

- a. Společník
- b. Jsem na psy zvyklý/á
- c. Na hlídání
- d. Jiné ...

4 Jak psa vychováváte?

- a. Sám (z vlastních zkušeností)
- b. Kynologické cvičiště
- c. Soukromý cvičitel
- d. Jiné ...

5 Kde hledáte rady při výchově?

- a. Internet
- b. Knihy
- c. Sám (z vlastních zkušeností)
- d. Sociální síť
- e. Kynologické cvičiště
- f. Jiné ...

6 V případě že využíváte kynologické cvičiště, zaměřujete se:

- a. Základní poslušnost
- b. Agility
- c. Obranu
- d. Jiné ...

7 Kolik hodin týdně chcete věnovat výcviku psa na cvičišti?

- a. 1 hodinu

- b. 2 hodiny
- c. Více ...

8 Kdy využíváte cvičiště?

- a. O víkendech
- b. Ve všední dny

9 Při výcviku psa na cvičišti více preferujete:

- a. Kvalitu výcviku
- b. Individuální přístup
- c. Cenu
- d. Dostupnost cvičiště
- e. Jiné ...

10 Jak jste se službami kynologického cvičiště spokojen/a?

- a. Naprosto spokojen
- b. Spokojen
- c. Mám jisté výhrady
- d. Nespokojen

11 Jaké doplňující služby byste na cvičišti přivítali?

- a. Možnost občerstvení (Káva čaj)
- b. Prodej psích hraček a krmení
- c. Jiné služby

Příloha 2: Náplň kurzu

Základní poslušnost

Náplň kurzu:

Kurz se skládá z 5 lekcí. 1. lekce „upoutání pozornosti“ zde učíme psy chodit správně na vodítku a následně učíme „oční kontakt“ s majitelem. Vše podstatné majiteli vysvětlíme a naučíme. Majitel má na osvojení s novými povely týden, kde se na druhé hodině pokračuje ve výkladu.

V úvodu druhé i každé následující hodiny cca v 10 minutách zopakujeme, co jsme probírali před týdnem a pokračujeme v základních povelích. Na druhé hodině se učíme povel „ke mně“ povel „ke mně“ je nastavbou předchozího povelu „upoutání pozornosti - chůze na vodítku“. Zde se zaměřujeme na přivolání na 1. povel. V případě že tuto věc pes již ovládá. Pokračujeme v obtížnosti, až do chvíle, kdy je pes ve velmi frekventované oblasti.

Následně, kdy máme psa plně ovladatelného, řešíme otázku socializace. Na třetí hodině se zaměřujeme na ostatní psy. Náplní této hodiny je, aby pes nebyl na ostatní psy agresivní nebo naopak bojácný. Smyslem tedy je, aby pes zaregistroval např. ostatní psy, cyklistu, auta, maminku s dětmi a další, ale aby majitel i přes všechny tyto a další rušivé elementy byl pořád pro svého psa zajímavější, a díky tomu tak pes nebude jevit zájem, pro něj o nové objekty. Tím mimo jiné na této hodině řešíme další otázku a tou je: Jak docílit toho, aby majitel nemusel hlídat svého psa, ale aby pes si hlídal svého majitele?

Na čtvrté hodině učíme povely, které by měl každý pes také ovládat, a to jsou:

Sedni, lehni, vstaň, pac, a další povely, které se pes rychle naučí, ale je to opět nastavba předchozích lekcí a dalším povellem je povel „zůstaň“ který se také hojně využívá v každodenním životě psa. Opět nejprve tento povel je nutné učit psa v klidném prostředí a postupem času pokračovat v náročnosti. Tento povel využíváme v situacích, kdy potřebujeme od psa, aby zůstal na určeném místě.

Na páté hodině psa učíme poslední povel a to je povel „k noze“, který se využívá buď ve sportovní poslušnosti, nebo na procházkách kde se musí přecházet např. přes silnici nebo

se tento povel využívá na frekventované ulici. Závěrem psa učíme hrát si s hračkou, aby jevil o hračku zájem a aby jej bavila.

V průběhu kurzu řešíme operativně tyto nejčastější psí zlovyky:

- Překousávání vodítka
- Dožadování se pozornosti
- Skákání na návštěvy nebo na majitele a rodinné příslušníky
- Úmyslné venčení v bytě/ Jak naučit štěně aby se venčilo venku?
- Rozlišení mezi začínající agresí také u štěněte a štěněcím kousáním.
- Nebrat si věci bez dovolení pána ze země.
- A další individuální potřeby majitelů psů.
- „Demolice“ bytu či zahrady

Obsah kurzu:

Kurz se skládá z 5-ti lekcí.

Lekce trvá 60 minut.

Chodí se jednou týdně.

Kurz obsahuje výše vypsané body + další individuální otázky majitelů psů přímo na místě, které je třeba řešit.

Cvičí se zpravidla o víkendu.

Cena kurzu je 1500Kč

Podmínky účasti:

Pes nesmí přijít nakrmený! Důvod? Hrozí přetočení žaludku. Doporučujeme min. 2-3 hodiny odpočinku.

Psi musí být naočkovaní, aby se nemoci nevědomě nerozšiřovaly.

Přijímáme všechny štěňata od 3 měsíců do x let.

Proto, abychom mohli cvičit v čistém prostředí, je nutné si uklízet po svých čtyřnohých mazlíčcích.

Co si přinést na 1. hodinu výcviku?

Pamlsky

Obojek nejlépe nylonový s přezkou nebo kožený.

Vodítko klasické (ne navíjecí) délka 1-1,5m.

Misku s vodou.

Shrnutí:

Jaké otázky v průběhu kurzu nejčastěji řešíme:

- Jak naučit psa chodit na vodítku?
- Jak docílit ovladatelnosti svého psa a vodítko mít pouze z formálních důvodů?
- Jak docílit prověšeného vodítka i mezi psy a chodit na procházky bez stresu?
- Jak zjistím, kdy začíná u psa agrese? Jak zasáhnout?
- Jak socializovat správně svého psa?
- Jak projít ulici, tak aby pes se nebál ostatních psů nebo naopak o ně nejevil přílišný zájem?
- Jak se odnaučit případné zlozvyky a jak jim předcházet.
- Jak naučit psa přivolání, i když je na druhé straně pejsek, maminka s dětmi, cyklista a jiné?
- Na co dávat u štěněte pozor! Jak získat autoritu?
- Jak naučit psa základní povely: přivolání, odložení, sedni, lehni, vstaň
- Odnaučit zlozvyky jako je např. kousání vodítka, hrabání záhonu, skákání na ostatní lidi, úmyslné venčení v bytě, "demolice bytu"...
- Jak projít bez problému v rušné ulici na krátkém vodítku s chůzí u nohy?
- Jak vytvořit u psa oční kontakt a postupem času si s ním i povídat?