

# Návrh strategie na zlepšení situace malého podniku

**Bakalářská práce**

**Vedoucí práce:**

**Bc. Vít Janiš, MSc**

**Anna Sikorová**

**Brno 2015**

### **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala svému vedoucímu Bc. Vítu Janišovi, MSc za cenné rady a komentáře při zpracování bakalářské práce. Dále děkuji také majitelům podniku ABC za poskytnuté informace, ochotu a věnovaný čas.

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem tuto práci: **Návrh strategie na zlepšení situace malého podniku** vypracovala samostatně a veškeré použité prameny a informace jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů, a v souladu s platnou *Směrnicí o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací*.

Jsem si vědoma, že se na moji práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brně má právo na uzavření licenční smlouvy a užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 Autorského zákona.

Dále se zavazuji, že před sepsáním licenční smlouvy o využití díla jinou osobou (subjektem) si vyžádám písemné stanovisko univerzity o tom, že předmětná licenční smlouva není v rozporu s oprávněnými zájmy univerzity, a zavazuji se uhradit případný příspěvek na úhradu nákladů spojených se vznikem díla, a to až do jejich skutečné výše.

V Brně dne 21. května 2015

---

## **Abstract**

Sikorová, Anna. Suggestion of a strategy to improve the state of a small enterprise. Bachelor thesis. Brno: Mendel University, 2015.

This bachelor thesis is focused on strategy suggestion applicable for a small enterprise. There are described strategic management and strategic analysis terminology in theoretical part, which are applied in a practical part subsequently. Analyzing of enterprise's internal and external environment leads to identifying of strengths, weaknesses, opportunities and threats. Based on analysis results the best suitable strategy for the enterprise is suggested. In the conclusion of this thesis there are specified implementation advices of this strategy.

## **Keywords**

Strategy, strategic management, strategic planning, SWOT analysis, PEST analysis, Porter's five forces model, extended marketing mix

## **Abstrakt**

Sikorová, Anna. Návrh strategií na zlepšení situace malého podniku. Bakalářská práce. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2015.

Tato bakalářská práce se zaměřuje na navržení strategie vhodné pro malý podnik. V teoretické části je popsána veškerá terminologie strategického řízení a strategické analýzy, která je následně aplikována v praktické části. Je zde proveden rozbor vnějšího i vnitřního prostředí podniku pomocí analýz zvolených za účelem efektivní identifikace silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Na základě výsledků analýzy je navrhována strategie, která je pro podnik nejlepší. V závěru jsou uvedena doporučení pro implementaci strategie.

## **Klíčová slova**

Strategie, strategické řízení, strategické plánování, SWOT analýza, PEST analýza, Porterův model pěti hybných sil, rozšířený marketingový mix

# Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod</b>	<b>9</b>
1.1	Cíl práce.....	9
1.2	Metodika.....	9
<b>2</b>	<b>Teoretická část</b>	<b>11</b>
2.1	Malý podnik.....	11
2.2	Strategické řízení.....	11
2.2.1	Poslaní a vize.....	12
2.2.2	Strategie a strategické cíle.....	12
2.2.3	Hierarchie strategií.....	12
2.2.4	Výběr a realizace strategie.....	14
2.3	Strategická analýza.....	15
2.3.1	Analýza vnějšího prostředí.....	15
2.3.2	Analýza vnitřního prostředí.....	22
2.4	Finanční analýza.....	24
2.5	SWOT matice.....	25
<b>3</b>	<b>Analytická část</b>	<b>26</b>
3.1	Analýza stávající strategie, strategický cílů a požadavků.....	26
3.2	Vnější analýza.....	27
3.2.1	PEST analýza.....	27
3.2.2	Analýza klíčových zákazníků, dodavatelů a konkurentů.....	33
3.2.3	Porterův model pěti hybných sil.....	38
3.2.4	Shrnutí příležitostí a hrozeb vnější analýzy.....	42
3.3	Vnitřní analýza.....	43
3.3.1	Product.....	43
3.3.2	Price.....	43
3.3.3	Place.....	44
3.3.4	Promotion.....	44
3.3.5	People.....	44

---

3.3.6	Processes .....	45
3.3.7	Planning .....	45
3.4	Finanční analýza .....	47
3.5	Shrnutí silných a slabých stránek vnitřní analýzy .....	49
3.6	SWOT matice .....	50
3.7	Návrhová část .....	52
3.7.1	Price .....	53
3.7.2	Product .....	54
3.7.3	Place .....	55
3.7.4	Promotion .....	57
3.7.5	People .....	58
3.7.6	Processes .....	60
3.7.7	Planning .....	62
3.8	Diskuse .....	63
<b>4</b>	<b>Závěr</b>	<b>66</b>
<b>5</b>	<b>Literatura</b>	<b>67</b>
<b>A</b>	<b>Rozvaha</b>	<b>71</b>
<b>B</b>	<b>Výkaz zisku a ztráty</b>	<b>72</b>

## Seznam obrázků

Obr. 1	Hierarchie strategií Zdroj: Hanzelková a kol., 2013	13
Obr. 2	Strategická analýza Zdroj: Sedláčková, Buchta, 2006	15
Obr. 3	Třídy zákazníků a jejich preference Zdroj: Keřkovský, 2006	18
Obr. 4	Příklady otázek v rámci analýzy dodavatelů Zdroj: Blažková, 2007	19
Obr. 5	Model pěti sil dle Portera Zdroj: CzechTrade, 2015	20
Obr. 6	Rozšířený marketingový mix Zdroj: Keřkovský, Vykypěl, 2006	24
Obr. 7	Vývoj ceny za 1 MWh elektřiny od roku 2012 do současnosti Zdroj: Kurzy.cz, 2015	30
Obr. 8	Příklad procesní mapy	61

## Seznam tabulek

Tab. 1	Vývoj HDP od roku 2014 do roku 2016	28
Tab. 2	Prognóza přírůstku CPI na rok 2016	29
Tab. 3	Věková struktura obyvatelstva k roku 2014	31
Tab. 4	Výdaje na konečnou spotřebu domácností podle účelu (za roky 2003 a 2013)	32
Tab. 5	Příležitosti a hrozby identifikovány na základě PEST analýzy	33
Tab. 6	Příležitosti a hrozby vycházející z analýzy klíčových zákazníků, dodavatelů a konkurentů	38
Tab. 7	Shrnutí velikostí síly jednotlivých oblastí Porterova modelu	41
Tab. 8	Příležitosti a hrozby vycházející z Porterova modelu	41
Tab. 9	Shrnutí příležitostí a hrozeb vnější analýzy	42
Tab. 10	Silné a slabé stránky rozšířeného marketingového mixu	46
Tab. 11	Ukazatele rentability v %	47
Tab. 12	Ukazatele aktivity	47
Tab. 13	Ukazatele zadluženosti v %	48
Tab. 14	Ukazatele likvidity	48
Tab. 15	Shrnutí silných a slabých stránek finanční analýzy	49
Tab. 16	SWOT matice	51
Tab. 17	Náklady na zaměstnance při realizaci strategického cíle	55
Tab. 18	Porovnání nákladů na stálého zaměstnance a na brigádníka	60
Tab. 19	Sumarizace odhadovaných nákladů a přínosů strategie	64



# 1 Úvod

V dnešní pohodlné době, kdy naprostá většina rodin vlastní minimálně jeden automobil, lidé preferují dojíždět za službami, za obchody. Čím dál více přibývá nákupních center, kde si celá rodina vyjede nakoupit vše potřebné, od oblečení, přes nábytek, drogerii až po potraviny. Velký boom zažívají v dnešní době silné propagační reklamy, billboardy a podobně, které si však malé prodejny nemohou v rámci svého finančního rozpočtu dovolit. Zákazníci se tak nechají lehce ovlivnit, k čemuž přispějí i akce měnící se každý týden, které pečlivě sledují. Za každou cenu se snaží nakoupit co nejlevněji a cestují kilometry autem, což je v konečném důsledku, po zvážení času a nákladů, vyjde cenově ještě hůře, než kdyby si nakoupili v menší prodejně nabízející dostatečný sortiment vedle svého domu. A to není jediný problém, na který doplácí malé podniky. Po finanční krizi má mnoho malých podniků problém se vůbec vzpamatovat, jelikož neunesly krizi tak dobře jako podniky větší.

Proto jsem se rozhodla pro bakalářskou práci týkající se navržení strategie pro malý podnik. Jako podnik pro analýzu byla vybrána společnost ABC, s r. o., která taktéž čelí problému vesnice versus velkoměsto. Jedná se o maloobchodní podnik, který ve svých prodejnách nabízí smíšené zboží. Po ekonomické krizi se potýká s problémem odlivu zákazníků, a proto by potřeboval zavést novou strategii ke zlepšení této situace.

V této práci budou navrženy strategie, které by měly primárně vést k minimalizaci ztrát z odlivu zákazníků, respektive udržení stávajících. Sekundárně i k maximalizaci zisku a zlepšení image podniku.

## 1.1 Cíl práce

Cílem této práce je navržení vhodné strategie pro maloobchodní společnost ABC, s.r.o. pro období 2015-2018. Strategie bude vypracována na firemní úrovni v kombinaci s úrovní obchodní. Za tímto účelem bude provedena strategická analýza vnějšího a vnitřního prostředí, na základě které budou identifikovány příležitosti a hrozby, resp. silné a slabé stránky, které poslouží jako východisko pro návrh strategie a doporučení pro další fungování podniku.

## 1.2 Metodika

Bakalářská práce je rozdělena na více základních částí. První část je teoretická. Obsahuje terminologii související se strategickým řízením a strategickou analýzou. Je zde teoreticky popsáno vše, co bude následně použito v praxi na konkrétním analyzování podniku ABC, s.r.o. Celá část je zpracována na základě literatury uvedené ve zdrojích a v souladu s dodržením normy ISO 690.

V druhé části je podrobněji představena společnost a její současný stav. Tato část je zpracována na základě všeobecně známých fakt a konzultace s vedením společnosti. Za využití poskytnutých informací je prvně provedena analýza vnějšího prostředí, jak obecného, tak oborového okolí. Konkrétně je zde využita PEST ana-

lýza, kde jsou popsány jednotlivé faktory, které ovlivňují daný podnik a předpokládáný budoucí vývoj. Dále je zde provedena analýza odvětví pomocí analýzy konkurence, zákazníků a dodavatelů a stanovení sil podle modelu Portera. Na konci vnější analýzy jsou shrnuty významné příležitosti a hrozby.

Následně je analyzováno prostředí vnitřní, a to pomocí rozšířeného marketingového mixu (7P). Zde jsou podrobněji popsány jednotlivé faktory mixu aplikované na podniku ABC. V rámci vnitřního prostředí je provedena též identifikace silných a slabých stránek a jejich upřesnění. Poté přichází na řadu shrnutí příležitostí, hrozeb, silných a slabých stránek ve výsledné SWOT matici.

Poslední částí je návrhová část včetně diskuse, kde je již navržena konkrétní strategie pro náš podnik. Strategie je zpracována formou sedmi „P“ a vychází z uskutečněných analýz a SWOT matice. V závěrečné části jsou pak rozebrána doporučení pro implementaci strategie a zhodnoceny výhody a nevýhody malého podniku obecně.

## 2 Teoretická část

### 2.1 Malý podnik

„Typologie podniků vytváří přehled o podnicích vymezením jejich charakteristických znaků. Podniky je možné klasifikovat podle mnoha hledisek.“ (Martinovičová, 2006, s. 13)

V této práci bude používána klasifikace podniků podle velikosti. K té jsou využívána kritéria jako počet zaměstnanců, roční obrat, roční obrat na zaměstnance, velikost majetku nebo kapitálu, roční zisk nebo také postavení na trhu. Zde bude diferencováno na základě kombinovaného kritéria používaného v České republice. Kritérium je počet zaměstnanců a výše obratu, což člení podniky následovně (Martinovičová, 2006):

- **Malý podnik** – méně než 100 zaměstnanců, kde roční obrat není vyšší než 30 mil. Kč;
- **Střední podnik** – méně než 500 zaměstnanců s ročním obratem do 100 mil. Kč;
- **Velký podnik** – všechny ostatní podniky.

### 2.2 Strategické řízení

Strategické řízení představuje plánované řízení celé organizace tak, aby bylo dosaženo efektivního vyrovnání se s prostředím. Zabývá se vytvářením a dodržováním strategií, které má organizace stanoveny jako cílové, ať už v blízké nebo vzdálené budoucnosti. Avšak zatímco manažeři myslí na budoucí úspěch, je nutné, aby také jednali správně v současnosti a zabývali se zásadními směry k dosažení stanovených cílů (Armstrong, 1999).

Základním smyslem strategického řízení je vytvoření si konkurenční výhody, nejdůležitějšího předpokladu podnikatelského úspěchu. Podnik má mít přesně definován účel a možnost udržení si konkurenční výhody. Strategické řízení tedy znamená úkol pro celý podnik v každém okamžiku (Hron, Tichá, 2003).

Základní složky strategického řízení tvoří (Hron, Tichá, 2003):

- Definování předmětu činnosti podniku a jeho poslání
- Stanovení strategických a výkonových cílů
- Formulace strategie
- Zavádění a realizace zvolené strategie
- Hodnocení výsledků a návrh opravných opatření

„Strategické řízení je proces, v jehož rámci manažeři určují dlouhodobé směřování podniku, stanovují specifické výkonové cíle, vyvíjejí strategie vhodné k dosažení těchto cílů s ohledem na všechny podstatné vnitřní a vnější podmínky a podnikají konkrétní kroky v realizaci vybraného plánu akcí.“ (Hron, Tichá, 2003, s. 68)

### 2.2.1 Poslaní a vize

**Vize** podniku představuje určitý cíl, kde by se měl podnik nacházet v budoucnu. Jsou to obrazy toho, jak si vedoucí pracovníci představují v budoucnosti daný podnik, avšak bez konkrétnějších cest, jak toho dosáhnout (Hron, Tichá, 2003).

**Poslání** neboli **mise** podniku je vize, která je již jistým způsobem zformulována a sepsána. Díky formulaci vize jsou poskytnuty odpovědi na otázky jako například: Jaký je důvod naší existence? Jaký je základní smysl našeho bytí? Jaké závazky máme vůči různým zájmovým skupinám? Čím je náš podnik výjimečný? Jaké jsou základní hodnoty a normy našeho podniku? Poslání společně s vizí udávají smysl a účel fungování daného podniku (Hron, Tichá, 2003).

### 2.2.2 Strategie a strategické cíle

„Strategie je zaměření a rozsah činnosti podniku v dlouhodobém horizontu, které v ideálním případě vytvářejí soulad mezi podnikovými zdroji a měnícím se vnějším prostředím – zvláště trhem a zákazníky.“ (Hron, Tichá, 2003, s. 64)

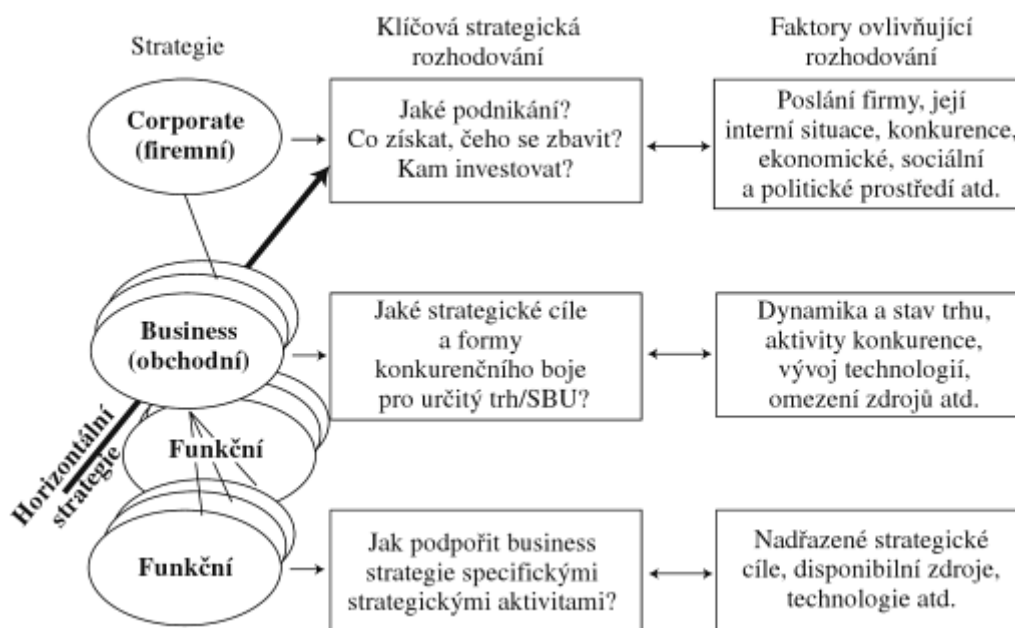
Strategie je zásadní pojem strategického řízení a dá se říci, že úzce souvisí s pojmem cíl podniku. Za cíl je považován stav v budoucnu, kterého se snažíme dosáhnout za pomoci určitých metod a cest. Tyto cesty vedoucí k dosažení podnikového cíle pak nazýváme strategiemi (Keřkovský, 2006).

Podnikové cíle by měly být vždy stanoveny dle tzv. principu SMART, kde jednotlivá písmena vyjadřují určitou vlastnost cílů (Keřkovský, 2006):

- S „stimulating“ – cíle je nutné podnítit (stimulovat, specifikovat), aby bylo dosaženo nejlepších výsledků;
- M „measurable“ – měly by být měřitelné, aby bylo možno sledovat a kontrolovat průběh plnění či neplnění cíle;
- A „acceptable“ – cíle mají být akceptovatelné jak ze strany zájmových skupin, tak ze strany podniku a těch, co budou dané cíle plnit;
- R „realistic“ – reálné, dosažitelné, tedy splnitelné na základě dostupných zdrojů a časových možností;
- T „timed“ – přesně určeny v čase, uveden žádoucí termín splnění.

### 2.2.3 Hierarchie strategií

Na nejvyšší úrovni je vždy formulována firemní (korporátní) strategie podniku. Na ni navazuje obchodní (business) strategie, která ještě může být rozpracována do několika strategií funkčních. Horizontální strategie procházející business strategií pak plní koordinační funkci. Všechny uvedené strategie vycházejí z analýz vnějšího i vnitřního prostředí (Hanzelková, Keřkovský, Mathauser, Valsa, 2013).



Obr. 1 Hierarchie strategií  
Zdroj: Hanzelková a kol., 2013

### *Firemní strategie*

Vymezuje základní rámec strategie podniku, který je určující pro stanovení konkrétnější business strategie pro jednotlivé SBUs. Vymezuje základní stanoviska podniku, tedy v jaké zemi a v jakém odvětví bude společnost podnikat, jak hodlá pracovat s dostupnými kapitálovými prostředky. Patří k nejvíce utajovaným dokumentům strategického řízení podniku. Dá se říct, že odpovídá na 3 základní otázky: Kdo? Co? Jak? Tedy formuluje rozdělení na jednotlivé SBU, pro ně stanovene strategické cíle a jakou cestou těchto cílů dosáhnout (Keřkovský, Vykpěl, 2006).

### *Obchodní (business) strategie*

Business strategie je strategie konkrétní SBU, jež formuluje její strategické cíle a způsoby dosažení cílů. Dále rozpracovává strategické cíle a musí respektovat strategický rámec, jenž byl vytyčen nadřazenou firemní strategií. Tato strategie stanovuje vybranou skupinu zákazníků, kterou bude podnik uspokojovat. Také určuje, jakým způsobem potřeby zákazníků uspokojí, a jak je možno konkurovat v daném prostředí (Mallya, 2007).

### *Horizontální strategie*

Existuje v případě, že mezi jednotlivými SBUs jsou vzájemné vztahy a je možno tak definovat strategické cíle, které jsou pro ně společné. Účelem horizontální strategie je řešení vzájemného propojení SBUs tak, aby nedocházelo k oslabování strategií podniku (Keřkovský, Vykpěl, 2006).

### *Funkční strategie*

Funkční strategie opět musí vycházet z nadřazených strategií firemních i obchodních. Je vytvářena za účelem podpory a konkretizace ve specifických oblastech. Patří sem například strategie marketingu, výzkumu a vývoje, výroby, informačních systému apod. V této úrovni strategií mohou existovat vzájemné horizontální vztahy. Mohou se prolínat jednotlivé funkční strategie určité SBU, na rozdíl od business strategií, kde jsou strategie specifické pro každou SBU (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

V případě, že je podnik tvořen jen jednou SBU, nastává změna ve formulaci strategií. Firemní a business strategie se sloučí a je formulována jedna strategie s obsahem business strategie, která se pak může klasicky rozdělovat do několika strategií funkčních (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

#### **2.2.4 Výběr a realizace strategie**

Podnik se může stát úspěšný jedině za předpokladu, že jeho strategie je v souladu s okolím podniku. K tomu je nutné, aby byla dobře analyzována schopnost konkurence v okolí. Zjištění míry konkurence umožní podniku taktéž odhalit okolní trendy a umožní na ně reagovat potřebnou strategií. Pokud nejsou správně pochopeny příležitosti a hrozby pro podnik, a není podporována vidina možné konkurence v okolí, jen těžko může být dosaženo maximální výkonnosti podniku (Dedouchová, 2001).

O **výběru konkrétní strategie** se rozhodujeme na základě hodnocení následujících čtyř kritérií (Hron, Tichá, 2003):

1. *Přijatelnost* – zvolená strategie by měla být v souladu s posláním a cílem podniku, rovněž by měla být přijatelná pro všechny zájmové skupiny ať už vně či uvnitř podniku.
2. *Vhodnost* – strategie má být navrhována podle toho, do jakého odvětví podnikání bude zakomponována. Vhodnost nám také říká do jaké míry je strategie v souladu s analýzou a jak pomůže podniku ke zvýšení konkurenceschopnosti.
3. *Realizovatelnost* – zda je realizovatelnost strategie možná z hlediska dostupných finančních zdrojů, materiálu, technologií, a také zda je správně načasovaná.
4. *Poskytnutí výhody* – nová strategie musí vždy poskytovat nějaký typ konkurenční výhody, může se to týkat dostupných zdrojů, dovedností podniku nebo pozice na trhu.

Splnění zmíněných kritérií nemusí zaručovat vždy naprostou úspěšnost strategie, avšak nedodržení některého z nich naznačuje možný neúspěch vybrané strategie (Hron, Tichá, 2003).

#### **Realizace strategie**

Realizace neboli implementace strategie je důležitou částí. Zavedení strategie nemá smysl v případech negativních postojů zaměstnanců a manažerů firmy

k potřebám strategie. Snažíme se sladit hodnotu toho, co podnik dělá s realizací strategie. Díky vnitropodnikové kultuře může být strategie ještě více podporována a na základě toho realizována. Musí to být prováděno tak, aby nedocházelo k blokování (Hron, Tichá, 2003).

## 2.3 Strategická analýza

Strategická analýza tvoří základ, ze kterého vychází strategie podniku. Její hlavní účel spočívá v tom, připravit podnik na předpokládané budoucí změny, k čemuž je využívána předvídavost spolu se strategickým myšlením. Cílem je analyzovat a prozkoumat všechny faktory, o kterých se dá říct, že by mohly ovlivnit podnik v blízké nebo vzdálené budoucnosti. Zároveň také zkoumáme vztahy mezi jednotlivými faktory (Sedláčková, Buchta, 2006).

Můžeme vymežit dva základní okruhy analýzy. Analýzu vnějšího prostředí podniku a analýzu vnitřního prostředí (vnitřních zdrojů) podniku. Tyto dvě oblasti jsou však vzájemně propojeny. Schematické znázornění strategické analýzy a propojení jejich okruhů znázorňuje obrázek níže (Sedláčková, Buchta, 2006).



Obr. 2 Strategická analýza  
Zdroj: Sedláčková, Buchta, 2006

### 2.3.1 Analýza vnějšího prostředí

Vnější prostředí zahrnuje všechny faktory, které mají původ mimo podnik. Vnější prostředí se ještě dále dělí na oborové a obecné prostředí (okolí). Účelem vnější analýzy je nalezení příležitostí a hrozeb pro podnik. Na základě toho by měla být sestavena taková strategie, která se bude vyhýbat hrozbám nebo je aspoň omezí, a zároveň co nejvíce využije příležitosti (Dedouchová, 2001).

Příležitosti a hrozby působí na podnik a ten je nemůže ovlivnit. Podnik pouze vykazuje reakci, a to buď pozitivní, nebo negativní (Koráb, 2007).

### **A, Analýza obecného prostředí**

Faktory obecného prostředí jsou vnějšími faktory vzhledem k danému oborovému prostředí. Obecné okolí se v čase mění, a jeho změny mohou znamenat nový směr a vývoj podnikání. Manažeři podniku by měli umět správně odhadnout předpokládaný vývoj faktorů obecného okolí, a podnik by měl tedy využít nové příležitosti nebo se postavit budoucí hrozbě (Dedouchová, 2001).

Mezi nejčastěji používané analýzy v oblasti hodnocení vlivů obecného prostředí patří **PEST analýza**, kterou bude aplikována i v této práci. Jedná se o analýzu faktorů politických (Political), ekonomických (Economical), sociálně-demografických (Social) a technologických (Technical). Někdy se lze setkat s různými kombinacemi této zkratky, např. ve Velké Británii se používá výraz „SLEPT analýza“, kde přidané písmeno L vyjadřuje legislativní faktory (Legal), což je v původní PEST analýze obsaženo již ve faktorech politických (Nitana, 2010, [online]).

Při používání PEST analýzy je důležité rozpoznat významnost či nevýznamnost faktorů pro podnik. Účelem je vypracovat seznam jen těch faktorů, které podnik mohou ovlivnit. Je zbytečné vypracovávat rozsáhlý výpis faktorů, které nehrají podstatnou roli v případě dané firmy. Čím větší podnik, tím je zpravidla analýza obecného okolí důležitější (Sedláčková, Buchta, 2006).

Každý externí vliv je nutno stále sledovat, jelikož se může v čase měnit jeho dopad na podnik. Na základě toho je vhodné sestavovat přehled faktorů, které byly důležité v minulosti, poté přejít k těm, které jsou podstatné v současné době a nakonec zhodnotit faktory, které mohou ovlivnit budoucnost daného podniku. Důležité je tedy nejen popsat současný stav, ale také predikovat budoucí vývoj (Sedláčková, Buchta, 2006).

- *Politicko-právní faktory*

Tyto faktory se týkají politiky státu a všeho, co s ní souvisí, včetně právních faktorů v dané oblasti. Podnik by se měl řídit jednotlivými předpisy, které v dané zemi a na daném trhu platí. Politické faktory mohou být směrodatné pro podnik, jelikož ovlivňují mnoho podstatných oblastí pro podnikání. Řadí se zde zejména regulace vlády, daňová politika, obchodní a celní zákony, svoboda tisku, kvalita infrastruktury, vzdělání občanů a další (Edolo, 2007, [online]).

- *Ekonomické faktory*

Zde se projevují ekonomické podmínky trhu, jako je stabilita měny a měnové kurzy, výše daní, výše úrokových sazeb, ukazatele HDP, hospodářské cykly, mzdové náklady, a také platební bilance (Edolo, 2007, [online]).



- *Sociálně-demografické faktory*

Základem je vyřešení všech otázek souvisejících s demografickými faktory: systém hodnot, pracovní síla, struktura společnosti, výdaje domácností, úroveň vzdělání, rozdělování příjmů ve společnosti a další. Někdy se uvádí i tzv. věková pyramida, která zobrazuje věkovou strukturu obyvatel na daném území. Pro rozvojové země je typický progresivní typ. Čím je v zemi ekonomika vyspělejší, tím víc se pyramida blíží k regresivnímu typu, pro který je typické stárnoucí obyvatelstvo a tím se zvyšující ekonomická zátěž. (Dvořáček, Slunčík, 2012)

- *Technologické a technické faktory*

Tyto faktory se stávají stále důležitějšími, neboť technologický i technický vývoj rychle roste. Podnik by měl dobře předvídat změny a nezaostávat za konkurencí. Díky technologiím může získat konkurenční výhodu. Zkoumá se vybavenost konkurence novou technologií, informační a komunikační technologie, metody řízení a podobně (Dvořáček, Slunčík, 2012).

## **B, Analýza oborového prostředí**

Nazývaná také analýza odvětví. Nejedná se již o obecné faktory, které ovlivňují podnikání, ale konkrétně se zabývá atraktivitou odvětví, kde se nachází daný podnik (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

V rámci oborového prostředí budou zkoumány 2 analýzy:

- *Analýza klíčových zákazníků, dodavatelů a konkurence.*
- *Porterův model pěti hybných sil*

### **Sektor zákazníků**

Pro podnik je důležité se podrobněji zabývat tím, kdo tvoří jejich zákazníky, jaké jsou jejich požadavky, současné trendy a očekávání. První aspekt, na který se zaměřuje tato analýza, je *identifikace kupujících*. Zde se rozlišuje více tříd zákazníků podle jejich preferencí v nakupování, což podrobně znázorňuje obrázek 4 (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

<b>Třída zákazníků</b>	<b>Faktory ovlivňující jejich rozhodnutí nakupovat</b>		
Spotřebitelé	dostupnost pohodlí půjčky	ceny kvalita reputace	rozmanitost záruky
Velkoobchod, resp. maloobchod	konkurenční schopnost výrobku dostupnost výrobku rozmanitost (šíře) dodavatelská závislost		uznání spotřebiteli obrat výrobku potenciální zisk
Průmysl a instituce	náklady vs. ziskovost financování cena  vyhovění normám a zákonům		informace o výrobku provedení výrobku technické zabezpečení a servis

Obr. 3 Třídy zákazníků a jejich preference

Zdroj: Keřkovský, 2006

Preference se mohou odlišovat, což se mění v závislosti na druhu výrobku, který zákazníci kupují. Pro podnik je důležité podrobně analyzovat zákazníky a jejich požadavky, z čehož mohou vytěžit výhodu oproti konkurenci. Mohou si upevnit co nejvíce již existujících a stálých zákazníků. Zpravidla se uvádí, že udržení si již existujících zákazníků je finančně výhodnější než získání zákazníků nových (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

Dále se v rámci analýzy zákazníků mohou zkoumat demografické faktory, a to konkrétně na změny v populaci, posun ve věku populace a rozložení příjmů populace. Na všechny tyto faktory působí vnější vlivy. Například pokles či růst populace, který vede ke změně strategie orientující se na určitý trh. Pro všechny oblasti podnikání je taky důležité rozložení příjmů populace v zemi. Vědět jaké procento populace se nachází ve střední vrstvě a jaké ve vyšší, z čehož se dá taky odhadnout, o jaké výrobky bude největší zájem (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

Mezi poslední aspekty, které mohou být zmiňovány v rámci analýzy zákazníků, patří geografické faktory a geografické rozmístění trhů. To, kde se nacházejí potenciální zákazníci, hraje velkou roli v lokalizaci podniků a výběru oblasti pro nové obchodní jednotky. Dobré umístění podniku či obchodu ovlivňuje tržby, ale i náklady podniku (vyšší náklady v centrech měst, doprava apod.). Rovněž je třeba pamatovat na infrastrukturu. Jestli je doprava do obchodu lehce dostupná zákazníkům, dodavatelům i zaměstnancům. (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

### Sektor dodavatelů

Dle Blažkové (2007) se pod pojmem dodavatel rozumí firma, která nám poskytuje potřebný výrobek či službu (nebo obojí). Příklady otázek, kterými se můžeme zabývat při analýze dodavatelů, jsou vypsány na obrázku 5.

<b>Analýza dodavatelů</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kdo jsou naši dodavatelé?</li> <li>• Kolik jich je?</li> <li>• Jaké mají ceny?</li> <li>• Jaké mají dodací podmínky?</li> <li>• Co vše je potřeba k uzavření zakázky?</li> <li>• Jak dlouho trvá uzavřít zakázku?</li> <li>• Jaké distribuční cesty používají naši dodavatelé?</li> <li>• Spolupracují naši dodavatelé s našimi konkurenty? S kterými?</li> <li>• Jaká je tato spolupráce?</li> </ul>
---------------------------	--

Obr. 4 Příklady otázek v rámci analýzy dodavatelů  
Zdroj: Blažková, 2007

Mezi další faktory, které se v rámci analýzy mohou zkoumat, patří dostupnost a náklady na materiál a polotovary, náklady na energii, na pořízení kapitálu. Dostupnost musíme zkoumat i z časového hlediska, jelikož potřebujeme mít dodávky včas na správném místě, aby nebyla narušena strategie podniku. Opodstatnění a důležitost druhů zkoumaných otázek se liší podle druhu a velikosti podniku (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

### Sektor konkurentů

Analýza konkurence je důležitá zejména z hlediska vytvoření originální a přitažlivé nabídky pro zákazníky. Bez hlubšího analyzování je těžké se stavět konkurenci, a proto ty nejlepší podniky dokážou nejlépe analyzovat konkurenci. Při analýze se hodnotí jak marketingový mix, tak finanční zdraví, provozní efektivnost a výrobní schopnosti konkurentů. Mezi hlavní otázky, na které se ptáme, patří (Grosová, 2002):

- Kdo jsou konkurenti?
- Jaké jsou jejich strategie a cíle? Jaké jsou pravděpodobné změny v budoucích strategiích?
- Jak ovlivňuje strategie konkurentů odvětví a trh?
- Jaká je úroveň nabídky měřená z pohledu zákazníka?
- Jaké jsou relativní silné stránky a omezení konkurentů?
- Jaké jsou slabé stránky konkurenta, které mohou ohrozit jejich úspěch?

Cílem analýzy je zhodnotit konkurenční pozice konkurentů vzhledem k našemu podniku od nejlépe situovaných po nejhůře situované, a pak zkoumat hlavně ty klíčové konkurenty. Je třeba porozumět strategii soupeře, a dále také vnímat proti-

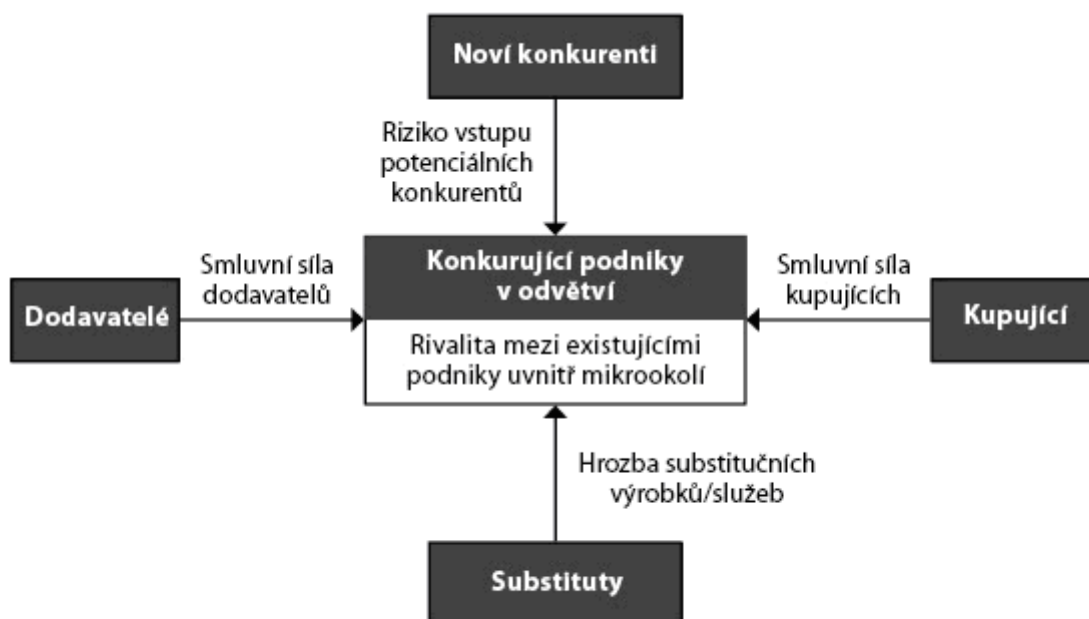
tahy dalších konkurentů, což dopomůže k výběru dobré vlastní strategie (Hron, Tichá, 2003).

### Porterův model pěti hybných sil

Tento velmi známý model používají manažeři k analýze síly konkurentů, což napomáhá ke snazší identifikaci příležitosti a hrozeb v daném podnikatelském prostředí. Model, znázorněny na obrázku 6, se zaměřuje na identifikaci vstupů potenciálních nových konkurentů, rivalitu společností již založených, vyjednávací sílu kupujících, vyjednávací sílu dodavatelů a hrozbu substitutů (Hill, Jones, 2010).

Porterův model říká, že čím silnější je některá z těchto hybných sil, tím více jsou pak limitovány již existující firmy. Pokud je konkurence silná, bývá to považováno za hrozbu, protože zpomaluje a oslabuje zisky. Naopak slabá konkurenční síla je viděna jako příležitost, jelikož umožňuje dosáhnout vyšších zisků. Úkolem manažerů je dobře identifikovat, jak se těchto pět sil mění. Určit, které se mění v nové příležitosti, a které ve hrozby, a na základě toho formulovat vhodné strategie. Kromě toho zvolená strategie napomáhá tomu, aby firma pozměnila jednu či více z těchto sil ke své výhodě (Hill, Jones, 2010).

Model by měl tedy pomoci podniku nalézt strategické postavení, při kterém by byl nejvíce odolný vůči konkurenčním silám nebo byl schopen obrátit jejich působení ve svůj prospěch (Porter, 1994).



Obr. 5 Model pěti sil dle Portera  
Zdroj: CzechTrade, 2015

- *Konkurující podniky v odvětví*

Rivalita mezi existujícími podniky znamená soutěživý boj mezi společnostmi uvnitř odvětví, u kterého se každý podnik snaží zabrat co největší obchodní podíl na trhu a od každého dalšího podniku ukrást procenta podílu. Tento boj může být praktikován za použití ceny, designu, reklamy a výdajů na propagaci, přímým prodejním úsilím nebo poprodejním servisem. Čím je větší intenzita rivality, tím více trh směřuje k nižším cenám produktů nebo k vyšším nákladům samotných podniků na různé necenové konkurenční praktiky (Hill, Jones, 2010).

- *Noví konkurenti*

Potenciální konkurenty tvoří společnosti, které zatím nejsou zavedenými firmami v odvětví. Nejsou konkurenty, avšak mají schopnost se jimi stát, kdyby chtěly. Společnosti, které v odvětví již fungují, se často pokouší potenciální konkurenty odradit od vstupu do odvětví, protože v případě více společností v odvětví je pro již existující podniky těžší udržet si obchodní podíly, a být stále v zisku. Vysoké riziko vstupu nových konkurentů způsobuje ohrožení ziskovosti podniků v odvětví. Pokud je však toto riziko nízké, existující podniky mohou využít příležitosti ke zvýšení cen, a mít tak vyšší obraty (Hill, Jones, 2010).

Významnou roli hraje velikost bariéry vstupu, která zabezpečuje to, aby nově vstupující podniky musely vynaložit více úsilí a vyšší náklady. Větší bariéry vstupu znamenají slabší konkurenční sílu a mohou držet potenciální konkurenty mimo odvětví. Mezi bariéry vstupu patří například úspory z rozsahu, věrnost značce nebo regulace vlády (Hill, Jones, 2010).

Dále zde existují bariéry výstupu, které také musí potenciální podniky zvážit. Mezi ně patří zvyky a stereotypy řídicích pracovníků nebo vysoké náklady na výstup. Faktory vstupních a výstupních bariér se většinou kombinují tak, aby ve výsledku bylo těžší nebo lehčí zakládat nové firmy v odvětví (Keřkovský, Vykypěl, 2007).

Pro případ firem existujících v oborovém prostředí je důležitá strategie budování bariér vstupu, a v případě nově vstupujících je to pak strategie nalezení cest k tomu, aby mohli tyto bariéry obejít (Hill, Jones, 2010).

- *Substituty*

Za substituční výrobky považujeme výrobky či služby, které by mohly nahradit současnou nabídku na trhu. Substituty představují velkou hrozbu pro podnik. Zákazník by se snadno mohl rozhodnout pro výrobek od konkurenta, jelikož lépe naplňuje jeho potřeby. Někdy se může zákazník rozhodnout i pro úplně jiný výrobek či službu. Důvodem může být kromě odlišení od konkurence, také přijatelnější cena nebo vyšší užitná hodnota pro zákazníka. Abychom se co nejvíce vyhnuli této hrozbě, zavádí se stále nové a zajímavé výrobky či služby, které by naplnily přání a očekávání zákazníků. Zejména pro nevýrobní podniky platí snaha o nabídnutí doplňkových služeb a tlak na snížení cen výrobků od dodavatelů (Blažková, 2007).

- *Smluvní síla kupujících*

Kupující může být v prvním případě individuální zákazník, který používá produkty pro vlastní potřebu. Ve druhém případě to může být společnost, která průmyslový produkt nakupuje za účelem šíření dále koncovým uživatelům, patří sem maloobchodníci a velkoobchodníci. Síla kupujících ukazuje schopnost kupujících smlouvat nižší ceny, než jsou nastaveny společnostmi na trhu nebo poptávat kvalitnější výrobky (tím také zvyšují náklady firmám). Snižováním cen a zvyšováním nákladů na kvalitnější produkty mohou kupující snižovat zisky celého odvětví. Z čehož vyplývá, že jejich smluvní síla může znamenat hrozbu. Když jsou naopak kupující ve slabší vyjednávací pozici, podniky mohou tak zvyšovat ceny a redukovat náklady snižováním kvality produktů, tedy zvyšují úroveň zisku v odvětví (Hill, Jones, 2010).

Kupující se snaží projevovat větší smluvní sílu za různých okolností. Jako příklad si můžeme uvést kupující, kteří nakupují ve velkém množství a využívají tak jejich nákupní sílu jako vliv na redukci ceny. Jako další příklad můžeme uvést případ, kdy jsou náklady na změnu dodavatele nízké, kupující se snaží postavit dodavatelské firmy proti sobě, a tím dospět ke snížení ceny (Hill, Jones, 2010).

- *Smluvní síla dodavatelů*

Poslední z pěti hybných sil je síla dodavatelů. Dodavatelé mohou svou sílu aplikovat prostřednictvím zvýšení cen nebo snížením kvality dodávaných surovin (výrobků). Vysoká smluvní síla dodavatelů může taktéž představovat hrozbu, tak jako to bylo v případě kupujících, je to obdobný případ jen z opačného pohledu. Vyšší smluvní síly dosahují dodavatelé v případech, že na straně dodavatelů existuje jen malý počet, nebo je dokonce monopol. Dále dochází-li k převaze poptávky nad nabídkou nebo vyskytuje-li se málo potřebných zdrojů pro výrobu. Dodavatelé nabývají velké síly taktéž, pokud nabízejí jedinečné výrobky, které jsou těžko nahraditelné, nebo se jedná o výrobky či služby, které jsou pro kupující velmi důležité a potřebné pro život (Blažková, 2007).

### **2.3.2 Analýza vnitřního prostředí**

Vnitřní prostředí chápeme jako množinu prvků a jejich vzájemných vztahů existujících uvnitř organizace. Prvky podniku tvoří lidé a věcné prostředky propojené vzájemnými komunikačními a řídicími vazbami (Pošvář, Chládková, 2011).

Vnitřní prostředí podniku se skládá z jeho sociálního systému (organizování pracovních skupin a vztahů mezi nimi) a z technického systému (organizování a provádění práce s cílem dodat zákazníkovi výrobky nebo mu poskytnout služby) (Armstrong, 1999).

Analýza vnitřního prostředí se zaměřuje na prozkoumání vnitřních zdrojů, schopností a kompetencí podniku. Cílem je vymezit silné a slabé stránky podniku (Hill, Jones, 2010).

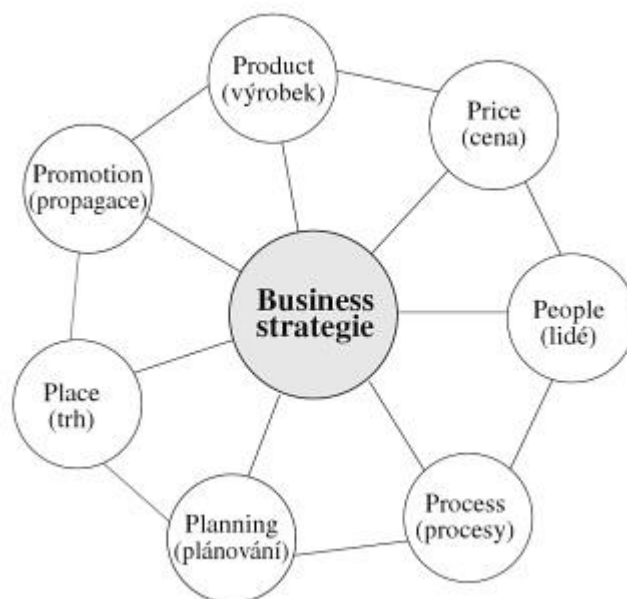
Silné a slabé stránky jsou interní faktory, které podnik může určitým způsobem kontrolovat, a také je ovlivnit. Mezi takové interní faktory můžeme zařadit např. produktivitu práce, umístění podniku, servis, vybavení a podobně (Koráb, 2007).

Dobře vypracovaná úroveň všech složek vnitřního prostředí je základem úspěchu podniku na trhu, kde se neustále mění vlivy vnějšího prostředí (Grove, 1998).

### **Rozšířený marketingový mix**

Obsahové vymezení jednotlivých aspektů marketingového mixu dle Hanzelkové (2009) vypadá následovně:

- *Produkt (product)*  
Charakterizuje soubor výrobků či služeb daného podniku. Obsahuje definici základních parametrů produktu, jeho užitek, úroveň kvality, design, styl, servis apod. V rámci této práce však nebudou detailně popisovány jednotlivé produkty, záměrem budou spíše zbožové skupiny.
- *Cena (price)*  
Myslí se tím cenová politika, kterou podnik využívá. Dále se zde popisuje slevový a srážkový systém, platební podmínky, termín placení. Všechny parametry jsou nastavovány s ohledem na požadovaný zisk na daném produktu.
- *Distribuce (place)*  
Určuje vymezení trhu, používané distribuční cesty, intenzitu distribučního kanálu, umístění prodejen apod. Může se zabývat také samotným objektem (prodejnou či závodem).
- *Propagace (promotion)*  
Zde se popisuje segmentace trhu, což je rozdělení zákazníků do jednotlivých skupin se srovnatelnými potřebami, přáními a reakcemi na marketingové aktivity. A také výběr konkrétního cílového segmentu, tzv. zacílení.
- *Lidé (people)*  
Tento aspekt řeší vše, co se týká pracovníků, tedy jejich množství, kvalifikace, jaké budou zdroje pro nábor nové pracovní síly a veškeré náklady spojené s lidskými zdroji.
- *Procesy (processes)*  
Patří sem mnoho procesů, kterými firma prochází za účelem uspokojení potřeb, např. technologické, distribuční, informační, zásobovací atd.
- *Plánování (planning)*  
Poslední aspekt z marketingového mixu se soustředí na plánování, řízení, organizaci a firemní kulturu.



Obr. 6 Rozšířený marketingový mix  
Zdroj: Keřkovský, Vykypěl, 2006

## 2.4 Finanční analýza

Účelem finanční analýzy je zhodnocení finanční situace podniku. Informace o průběžném stavu financí umožňují naplánovat krátkodobé nebo dlouhodobé řízení podniku. Mezi základní zdroje dat pro finanční analýzu a potřebné výpočty patří účetní výkazy podniku, jako je rozvaha, výkaz zisku a ztrát nebo cash-flow (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013).

V rámci finanční analýzy se nejčastěji používají následující poměrové ukazatele (Kislingerová, 2001):

- **Ukazatele rentability**

Nazývány též ukazatele výnosnosti. Obecně poměřují vždy zisk podniku k určitému vstupu (Kislingerová, 2001):

- *Rentabilita úhrnných vložených prostředků (ROA)*  
= zisk před zdaněním/aktiva
- *Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)* = čistý zisk/vlastní kapitál
- *Rentabilita tržeb (ROS)* = čistý zisk/tržby



- **Ukazatele aktivity**

Poskytují informaci o tom, jak podnik využívá svá aktiva. Pracuje se s ukazateli počtu obrátů nebo doby obratu. Patří zde například (Kislingerová, 2001):

- $Obrat\ aktiv = \text{tržby} / \text{aktiva}$
- $Obrat\ zásob = \text{tržby} / \text{zásoby}$
- $Doba\ obratu\ aktiv = \text{aktiva} / (\text{tržby} / 360)$
- $Doba\ obratu\ zásob = \text{zásoby} / (\text{tržby} / 360)$

- **Ukazatele zadluženosti**

Zkoumají míru úvěrové zatížení podniku a uvádí se v procentech (Jadviščák, 2011, [online]):

- $Celková\ zadluženost = \text{cizí\ zdroje} / \text{celková\ aktiva} \cdot 100$
- $Míra\ zadluženosti = \text{cizí\ zdroje} / \text{vlastní\ kapitál} \cdot 100$
- $Koeficient\ samofinancování = \text{vlastní\ kapitál} / \text{celková\ aktiva} \cdot 100$   
(Celková zadluženost + koeficient samofinancování = 100 %)

- **Ukazatele likvidity**

Úroveň likvidity je dána rozsahem krátkodobých závazků, ale taktéž vlivy okolního prostředí podniku. Nemůže existovat podnik, který není dostatečně likvidní a není schopen dostát svým závazkům (Kislingerová, 2001).

Likvidita je schopnost podniku dostát svým závazkům díky využití svých peněžních prostředků. V práci budou zkoumány následující ukazatele likvidity (Nitana, 2011, [online]):

- $Běžná\ likvidita = \text{oběžný\ majetek} / \text{krátkodobé\ závazky}$   
Optimální hodnota je mezi 1,8-2,5.
- $Pohotová\ likvidita = (\text{oběžný\ aktiva} - \text{zásoby}) / \text{krátkodobé\ záv.}$   
Doporučená hodnota je v rozmezí 1-1,5.
- $Okamžitá\ likvidita = \text{finanční\ majetek} / \text{krátkodobé\ záv.}$   
Doporučená hodnota je pak 0,2-0,5.

## 2.5 SWOT matice

Výsledkem vnější a vnitřní analýzy je SWOT analýza. Pod touto zkratkou se skrývá analýza silných (Strengths) a slabých stránek (Weaknesses), budoucích příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats). SWOT analýza se vypracovává nejčastěji formou tzv. matice (Pošvář, Chládková, 2006).

Účelem SWOT analýzy je zvolit výběr zhruba pěti nejdůležitějších silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Není důležité vypisovat dlouhý seznam. Zejména u malých firem je někdy problém určit oblasti vnějšího vlivu, a poté z nich vybrat pět těch nejvýznamnějších. Nejčastěji se oblasti uspořádávají do přehledné tabulky, kde vyjdou najevo vazby mezi externím a interním prostředím. Na základě SWOT matice a jejich vazeb jsou pak voleny strategie pro podnik (Srpová, 2007).

## 3 Analytická část

### 3.1 Analýza stávající strategie, strategický cílů a požadavků

Společnost ABC, s.r.o. podniká v oboru maloobchodního prodeje od roku 1994. Celkem zaměstnává 24 pracovníků, z nichž 2 jsou určeni jako řídicí pracovníci a zároveň majitelé podniku. Obrat se pohybuje v rozmezí 20-30 milionů Kč. Jedná se tedy o malý podnik, jehož sídlo se nachází v obci na východě České republiky. Patří do franšizingové maloobchodní sítě Hruška, spol. s r.o.

Vizí podniku je prodej zboží za účelem uspokojení širokého spektra potřeb zákazníků. Mezi hlavní poslání podniku se řadí nabídka zboží rozmanitého sortimentu odpovídající kvality, kde se podnik snaží o to, aby bylo zboží cenově dostupnější než u konkurence. Společnost vlastní dvě prodejny, které se nachází v malé obci (4000 obyvatel). Majitelé předpokládají, že právě nízká cena jim zajistí stálé zákazníky, kteří dají přednost nákupu v menší prodejně namísto toho, aby cestovali do 20 km vzdáleného města nakoupit do velkých hypermarketů, jak je to v dnešní době moderní.

Kromě cenové dostupnosti se snaží podnik vyhovět svým zákazníkům co nejvíce také v druhu sortimentu, a přiblížit se tak nabídce supermarketů a hypermarketů. Nabídka podniku se soustředí hlavně na potraviny, včetně chlazeného čerstvého masa a uzenin.

Jak již bylo psáno, existují dvě prodejny. První prodejna funguje od roku 1994, a poté byla roku 1998 postavena druhá, větší prodejna. Obě prodejny jsou založeny na stejných strategických předpokladech, mají společné poslání a strategické postupy. Také sortiment zboží je velmi obdobný, stejně tak i zákazníci. Proto z pohledu tvorby strategie tvoří jedinou strategickou obchodní jednotku.

V současnosti se podnik nachází na hranici fáze stagnace a úpadku. Po ekonomické krizi v roce 2008 došlo k propadu v ekonomice podniku, a za poslední roky postupně ubývá zákazníků, a tím trpí zisky. Z tohoto důvodu je hlavním požadavkem podniku na další období znovu dosáhnout navýšení počtu nových zákazníků, získání těch starých zpět, a také nastartování ekonomiky společnosti.

Silnou stránkou podniku je zejména široká nabídka sortimentu a nízká cena. Tuto stránku však brzdí nedostatečná propagace, která patří mezi nejslabší stránky podniku. Podnik by mohl využít příležitosti velkého výběru dodavatelů, jejich nízké smluvní síly, a také stále rostoucích výdajů domácností na potraviny. Největší hrozbou pro podnik ABC je vysoká konkurence, a také rostoucí trend e-shopů spolu s rozvojem nákupů zákazníků domů.

Největším nedostatkem je skutečnost, že podnik nemá stanoven konkrétní cíle, ani podrobněji rozpracováno strategické řízení. Proto právě v oblasti strategického řízení potřebuje podnik pozvednout, a zavést určitou strategii, aby zviditelnil své silné stránky, odstranil ty slabé, využil příležitostí, a eliminoval potenciální hrozby.

## 3.2 Vnější analýza

### 3.2.1 PEST analýza

V rámci PEST analýzy budou zkoumány faktory, které ovlivňují podnikání v České republice a jeho budoucí vývoj. Faktorů existuje mnohem větší množství, než zde bude popsáno, ale nás zajímají hlavně ty, které mají významný vliv na budoucí příležitosti či hrozby daného podniku. U každého faktoru bude identifikována hrozba (označováno T1, T2, T3 atd.) nebo příležitost (označováno O1, O2, O3 atd.).

#### Politicko-právní faktory

**Politická situace** v zemi ovlivňuje obecný charakter podnikatelského prostředí. Ekonomika se po vstupu do EU stala otevřenější, prohloubil se mezinárodní obchod. Začalo se také více obchodovat i s dalšími kontinenty. Předpokládá se, že budou přistupovat stále nové státy do Evropské unie a export a import mezi zeměmi jak v unii, tak v celém světě, se bude stále více rozvíjet. (O1)

Dochází však k poměrně silné **regulaci vlády**, velké zásahy státu do ekonomiky způsobují, že soukromí podnikatelé nemají téměř žádnou volnost v rozvoji svého podnikání. V budoucnu se tato situace nebude výrazně měnit. Stát bude podporovat pořád více státní podniky a ne soukromé. (T1)

**Daňové zatížení** - daňový systém je obdobný jako u většiny vyspělých evropských zemí, avšak podléhá častým změnám. Každý podnikatel musí platit odvody na zdravotní a sociální pojištění, a také daň z příjmu. Diskutuje se však o možném snížení daní, ale zároveň by byli podnikatelé více kontrolováni v jejich dosaženém zisku, díky zavedení elektronické on-line evidence tržeb (elektronické pokladny). Výběr daní by tak mohl být do budoucna efektivnější, došlo by k omezení šedé ekonomiky a vyrovnaní tržního prostředí. Zde se objevuje jak příležitost (snížování daní), tak hrozba pro daný podnik (vysoké náklady na elektronické pokladny a nový software). (O2, T2)

Česká republika je zemí s velkou **hustotou dopravní sítě**. Na přelomu roku 2000 došlo k přestavění klasických železničních tratí na tzv. koridory, díky čemuž je železniční doprava velmi urychlena a je bezpečnější. Kvalita silniční dopravy se ovšem také zvedla. Na hlavních tazích stále dochází ke zdokonalování dálnic a vysokorychlostních silnic. Také v oblasti, kde se nachází analyzovaný podnik, jsou již plány na nové silnice a dálnice. Pro podniky v menších obcích však stavění dálnic znamená odklonění dopravy z daných měst a vesnic, a kvůli tomu hrozí ztráta zákazníků. (T3)

**Právní prostředí** - v oblasti práv dochází často k obměnám. Nyní se podniky v České republice řídí zákonem o obchodních korporacích platným od roku 2014. Poslední změnou byla změna v základním kapitálu, kdy u společnosti s ručením omezeným stačí pro založení složit kapitál jen 1 Kč. Platí však test insolvence, který zakazuje poskytovat určitá plnění v případě, že by tím mohlo dojít k úpadku.

Také v novém občanském zákoníku, který je platný od roku 2014, bylo změněno několik zásadních věcí jako například (Kupčková, 2014, [online]):

- Dohoda o přijetí zaměstnance může být sjednána i ústně, rovněž podmínky budoucí smlouvy mohou být sjednány jen ústní dohodou mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem.
- Nelze sjednat žádný pracovní poměr s někým, kdo nemá ukončenou základní školu.
- Vznikl nový pojem rodinný závod.
- Zaměstnanci jsou více chráněni při podepisování smlouvy. V případě, že je dokument nesrozumitelný, mohou se domáhat jeho neplatnosti.
- Pokud zaměstnanec nemůže prokazatelně za výpověď z práce, může podat žalobu na trvání pracovního poměru a domáhat se škody, v případě že bude stanovena tříletá promlčecí lhůta.
- Manažeři firmy nesou větší osobní odpovědnost za neúspěchy firmy.

Podle internetových stránek Vlada.cz (2015, [online]) se objeví v následujících dvou letech další aktualizace a novely v právních zákonech ČR. Bohužel časté změny v právním prostředí omezují podniky v případech dlouhodobého plánování strategie. (T4)

### Ekonomické faktory

**HDP** – po vstupu do EU si v HDP polepšily všechny státy včetně České republiky. Tehdy v roce 2004 byla Česká republika na 60 procentech a nyní je to 79 procent unijního průměru. Předpokládaný vývoj pro nadcházející roky je ze strany ČNB takový, že HDP poroste. (O3) Vývoj meziročního přírůstku HDP konkrétně na následující rok odhaduje ČNB následovně:

Tab. 1 Vývoj HDP od roku 2014 do roku 2016

Ukazatel	Rok	Ve výši
Meziroční růst reálného HDP	2014	2,3 %
	2015	2,6 %
	2016	3,0 %

Zdroj: ČNB, 2015

**Inflace** – o cenovou stabilitu a tedy i stabilitu spotřebitelských cen se stará ČNB. Inflace je měřena nejčastěji jako přírůstek indexu spotřebitelských cen (neboli CPI). V současné době se index spotřebitelských cen pohybuje okolo 0,3 %. Index bude pravděpodobně v následujících letech narůstat. (T5) ČNB má již vytvořenou konkrétní procentní prognózu růstu indexu na první dvě čtvrtletí roku 2016.

Tab. 2 Prognóza přírůstku CPI na rok 2016

Ukazatel	Horizont	Ve výši
Meziroční přírůstek indexu spotřebitelských cen	1. čtvrtletí 2016	1,1 %
	2. čtvrtletí 2016	1,6 %

Zdroj: ČNB, 2015

**Mzdové náklady** – Jak uvádí Ministerstvo práce a sociálních věcí, minimální mzda je k 1. 1. 2015 stanovena na 55 Kč za hodinu nebo 9200 Kč za měsíc. U zaměstnanců s invalidním důchodem je minimální mzda stanovena na 48,10 Kč za hodinu nebo 8000 Kč měsíčně. V případě, že mzda či plat nedosáhne výše minimální mzdy v daném kalendářním měsíci, je zaměstnavatel vždy povinen tento doplatek uhradit.

Průměrná mzda se od loňského roku zvýšila o 1,8 % po odečtení inflace a činí nyní 27 200 Kč. Mzda se zvýšila hlavně ve veřejném sektoru, v soukromém sektoru bylo procento zvýšení nižší. Ve srovnání průměrné mzdy v Eurech s okolními zeměmi si však Česká republika za poslední 3 roky pohoršila, čímž se snížila kupní síla tuzemských zaměstnanců na zahraničních trzích. Tlaky na růst minimální mzdy budou v následujících letech nadále stoupat. Podnikatelům se tak budou stále zvyšovat mzdové náklady na jednoho zaměstnance (Economia, 2015, [online]). (T6)

**Nezaměstnanost** – Situace na trhu práce se považuje za stagnující. Většinu zaměstnavatelů na trhu práce v ČR tvoří mikropodniky (do 10 zaměstnanců) a malé podniky (do 50 zaměstnanců). Tyto podniky však byly ve velké míře zasázeny krizí, a tak je u nich velmi malá šance náborem nových zaměstnanců, spíše u nich dochází k propouštění. Naopak větší podniky, a to zejména strojírenské podniky a závody na výrobu aut hledají více nových zaměstnanců. Ke dni 31. 3. 2015 je dle Ministerstva práce a sociálních věcí (dále jen MPSV) nezaměstnanost v celé ČR průměrně 7,2 %. Největší podíl nezaměstnaných je v Ústeckém kraji 10,4 % a Moravskoslezském kraji 9,6 %. MPSV předpokládá, že nezaměstnanost bude v dalších dvou letech stagnovat a do konce roku 2017 by měla začít mírně klesat. (O4)

**Úroková sazba** – Úrokové sazby se v posledních letech nacházejí na historickém minimu. Dvoutýdenní repo sazba je stanovena ČNB na 0,05 %, diskontní sazba 0,05 % a lombardní sazba 0,25 %. Díky nízkým úrokovým sazbám, které by se neměly v nejbližších letech nijak výrazně měnit, se předpokládá, že lidé budou více utrácet. Se stále se přibližující vidinou zvyšování sazeb se lidé snaží neodkládat svou spotřebu a budou spíše nakloněni ke koupi zboží. (O5)

**Stabilita měny a měnové kurzy** – Česká koruna není stabilní měna a v budoucnu ani nebude. Za poslední rok pořád velmi kolísá síla české koruny. Nyní je ve fázi oslabování, současný kurz pro euro je 1 EUR = 27,42 CZK, kurz dolaru je pak 1 USD = 25,7 CZK (Kurzy.cz, 2015, [online]). Stále se diskutuje o přijetí eura, avšak někteří politici jsou proti. Euro v nejbližší době nejspíš přijato nebude, hovoří se o nejbližším možném roku přijetí jako rok 2020. Česká koruna bude v nejbližších letech spíše stále oslabovat, a to díky monetární politice, tzn. plánovanému udržování intervencí ČNB. Zákazníci ze zahraničí budou více utrácet v České republice,

bude to pro ně levnější. Pro analyzovaný podnik je to příležitost, jelikož je lokalizován blízko slovenských hranic. (O6)

**Ceny energií** – Ceny elektřiny za poslední 3 roky poklesly a drží se na nízké úrovni. Ke dni 17. 4. 2015 je cena za elektřinu okolo 860 Kč/MWh. Do příštího roku se předpokládá ještě mírný pokles ceny elektřiny. (O7) Vývoj znázorňuje následující graf na obrázku (Kurzy.cz, 2015, [online]).



Obr. 7 Vývoj ceny za 1 MWh elektřiny od roku 2012 do současnosti  
Zdroj: Kurzy.cz, 2015

### Sociálně-demografické faktory

**System hodnot** – poslední dobou se na první místa v žebříčku hodnot vyhouplо vzdělání. Rok od roku se navyšuje procento studentů, kteří nekončí jen středoškolským vzděláním, ale pokračují dále na vysokoškolský titul. Na druhé straně však ubývá uchazečů o méně placenou práci a o práci, kde není potřeba odborné vzdělání. Na vysokých příčkách se nachází taktéž kariéra a naopak poklesl zájem o to mít velkou rodinu. Navýšil se věk, ve kterém mají ženy své první dítě, a dětí také v posledních letech podstatně ubylo. Vzrostl taktéž význam hodnot, jako je pohodlný život, dobré materiální zabezpečení, a užívání si života. Mezi narůstající trend patří taktéž cestování do zahraničí, a také spolupráce se zahraničím v rámci profesního, ale i studijního života.

Trendem posledních let je tzv. ekologizace, návrat k péči o přírodu a životní prostředí. Velké oblibě se začaly těšit různé pohybové aktivity, návštěva fitness center a vše spojené se zdravým životním stylem a zdravou stravou. Je velmi pravděpodobné, že zejména o poslední zmíněné faktory, tedy životní prostředí a zdravý životní styl, bude zájem v budoucnu stále narůstat, jelikož přibývá různých nemocí, které jsou právě způsobeny znečištěným prostředím a nedostatkem pohybu či špatným stravováním. Stále bude nabývat na popularitě taktéž recyklace a třídění odpadu. Všechny tyto aspekty mohou podnikům zvýšit náklady, a budou nuceni zavést inovace. (T7)

**Geografické rozmístění obyvatel** - Populární je stále urbanizace. Lidé se do větších měst stěhují většinou za lepší nabídkou práce a rozmanitějšími službami. Poslední dobou se objevuje trend stěhování se na periferie měst, a oblíbené je trávení víkendů na venkově. Lidé si začínají více vážit právě lepšího životního prostředí a čistého ovzduší, které si na venkově užijí. Trendy stěhování se z města, nebo do města se často mění, souvisí to také s životní etapou člověka. V nejbližších letech se předpokládá částečné navracení populace zpět na venkov (Raiffeisen stavební spořitelna, 2012, [online]). (O8)

**Struktura společnosti** - v České republice se projevuje problém demografie. Dochází ke stárnutí populace a zvyšování počtu lidí v důchodovém věku, čili zvyšuje se ekonomická zátěž. Je zde tedy regresivní typ věkové pyramidy. Trend stárnoucí populace se však bude projevovat i do budoucna. Lidé v důchodovém věku nebo ekonomicky neaktivní mladí lidé zpravidla tolik neutrácejí, což může znamenat poklesy tržeb, a tedy i další oslabení pro ekonomiku státu. (T8)

Tab. 3 Věková struktura obyvatelstva k roku 2014

	Počet obyvatel celkem	Základní věkové skupiny			Index stáří	Průměrný věk
		0 - 14 let	15 - 64 let	65 a více let		
Česká republika	10 512 419	1 577 455	7 109 420	1 825 544	115,7	41,5
Hlavní město Praha	1 243 201	175 353	842 806	225 042	128,3	42,0
Středočeský kraj	1 302 336	214 652	875 654	212 030	98,8	40,6
Jihočeský kraj	636 707	95 890	429 563	111 254	116,0	41,6
Plzeňský kraj	573 469	84 101	386 964	102 404	121,8	41,9
Karlovarský kraj	300 309	44 480	205 387	50 442	113,4	41,5
Ústecký kraj	825 120	128 800	560 986	135 334	105,1	40,9
Liberecký kraj	438 609	68 196	296 026	74 387	109,1	41,1
Královéhradecký kraj	551 909	82 276	367 934	101 699	123,6	42,0
Pardubický kraj	515 985	77 936	347 586	90 463	116,1	41,5
Kraj Vysočina	510 209	75 488	344 450	90 271	119,6	41,6
Jihomoravský kraj	1 170 078	172 886	789 416	207 776	120,2	41,7
Olomoucký kraj	636 356	94 054	429 863	112 439	119,5	41,7
Zlínský kraj	586 299	84 554	397 208	104 537	123,6	42,0
Moravskoslezský kraj	1 221 832	178 789	835 577	207 466	116,0	41,5

Zdroj: ČSÚ, 2014

**Výdaje domácností** – České domácnosti nejvíce utrácejí za bydlení včetně energií a vody, a také za potraviny spolu s nealkoholickými nápoji. Tyto dvě oblasti tvoří skoro polovinu všech výdajů v domácnosti. Podrobnější přehled výdajů domácnosti na spotřební zboží členěný podle účelu zobrazuje následující tabulka. V tabulce je uvedeno taktéž srovnání výdajů s historickými daty.

Tab. 4 Výdaje na konečnou spotřebu domácností podle účelu (za roky 2003 a 2013)

Účel	Výdaje v mil. Kč Za rok 2003	Výdaje v mil. Kč za rok 2013
Potraviny, nealkoholické nápoje	225 191	324 296
Alkoholické nápoje, tabák	113 383	174 778
Odívání, obuv	65 812	63 056
Bydlení, voda, energie, paliva	351 342	569 843
Bytové vybavení, zařízení domácností	82 848	104 649
Zdraví	19 245	42 246
Doprava	127 009	180 005
Pošty a telekomunikace	45 109	59 929
Rekreace, kultura, sport	152 723	179 257
Vzdělávání	7 016	11 505
Stravovací a ubytovací služby	88 963	123 707
Ostatní zboží a služby	111 753	165 496
CELKEM	1 390 394	1 998 767

Zdroj: ČSÚ. 2015

Z tabulky je zřejmé, že výdaje domácností za poslední roky celkově narostly ve všech oblastech. Výjimku tvoří odívání a obuv, kde naopak výdaje mírně poklesly. Nejvyšší procentuální růst zaznamenaly výdaje na zdraví, a to o více než 100 %. Stále přetrvává skutečnost, že většinu výdajů vkládají domácnosti do nákupu potravin a nealkoholických nápojů, spolu s bydlením. Předpokládá se, že podobný trend bude pokračovat i nadále, a výdaje budou v dalších letech stále mírně narůstat. (O9)

### Technické a technologické faktory

**Inovace** – Velkým inovátorem technického a technologického vybavení jsou řetězce TESCO. Jako první začali používat LED technologie na úsporu energie v obchodech. Úspora energie je klíčová, jelikož potravinářské chladicí systémy a osvětlení jsou energeticky náročné, a zejména tam se díky novým technologiím daří dosáhnout velkých úspor. V oblasti klimatizace přišli taktéž s novinkou využívání tzv. free coolingu, který v ranních a nočních hodinách ochlazuje prostory prodejen pomocí venkovního vzduchu. Posledním trendem jsou také samoobslužné pokladny, čímž se snižují výdaje v oblasti personalistiky.

Do budoucna bude dle mého názoru možnost využití samoobslužných pokladen brána zákazníky jako samozřejmost. Stejně tak i plně automatizované sklady bez potřeby jakéhokoli zaměstnance. Osobní přístup zaměstnanců k zákazníkům, který se projevuje jako silná stránka u malých podniků (jako i u podniku ABC), by tak vymizel. (T9)

**Informační a komunikační technologie** – stále více se rozšiřují nákupy zboží on-line, avšak kvůli tomu již komunikace mezi zákazníkem a samotnou prodej-



nou není osobní. Zákazníci se nedostávají ani do kontaktu se zaměstnanci prodejny, kde provedou celý nákup online, včetně zaplacení a dovozu objednávky do domu. Kromě zboží se stává populární také rozvoz jídla z restaurací. Stále však existuje dost zákazníků, kteří si raději nakoupí sami v kamenné prodejně. Do budoucna se bude hojně navyšovat využívání e-shopů a internetových plateb. Tím budou poškozeny zejména malé podniky, které takové služby nenabízí. Podnik ABC neprovozuje ani vlastní internetové stránky. (T10)

### Shrnutí PEST analýzy

Tab. 5 Příležitosti a hrozby identifikovány na základě PEST analýzy

Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Otevřenost ekonomiky (O1)</li> <li>• Snižování DPH (O2)</li> <li>• Růst HDP (O3)</li> <li>• Pokles nezaměstnanosti (O4)</li> <li>• Pokles úrokových sazeb (O5)</li> <li>• Oslabení české koruny (O6)</li> <li>• Pokles ceny elektřiny (O7)</li> <li>• Stěhování obyvatel zpět na venkov (O8)</li> <li>• Rostoucí výdaje domácností na potraviny (O9)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vysoká regulace vlády (T1)</li> <li>• Náklady na elektronické pokladny (T2)</li> <li>• Plánované stavby obchvatu (T3)</li> <li>• Změny v právním prostředí (T4)</li> <li>• Růst inflace (T5)</li> <li>• Růst mezd (T6)</li> <li>• Ekologizace (T7)</li> <li>• Úbytek ekonomicky aktivního obyvatelstva (T8)</li> <li>• Vysoké náklady na inovace (T9)</li> <li>• Trend využívání e-shopů a závazky nákupů domů (T10)</li> </ul>

### 3.2.2 Analýza klíčových zákazníků, dodavatelů a konkurentů

#### Sektor zákazníků

Kupující jsou koneční spotřebitelé. Tvoří je buď instituce, nebo klasičtí spotřebitelé, jako jsou domácnosti a jednotliví občané.

Mezi rozhodující požadavky institucí patří cena, servis, dostupnost zboží, podmínky placení. Cena by měla být na přijatelné úrovni, jelikož si nemohou dovolit přesáhnout stanovený rozpočet. Potřebují mít potřebné produkty ve správný

čas na správném místě, tudíž je pro ně důležitá snadná dostupnost zboží a zároveň servis dovozu zboží přímo do institucí v určitých dnech, aby nemusely řešit náklady na skladování zboží. V oblasti placení zboží je pro ně výhodnější platba jednou za určitý časový interval a veškeré zboží potřebují mít vypsáno na faktuře.

Mezi instituce, se kterými spolupracuje konkrétně společnost ABC, patří základní škola a tři mateřské školy v obci. Jakožto dlouholetí odběratelé mají dohodnuty určité podmínky. Cena je stanovena ve stejné výši jako pro ostatní zákazníky. Podnik neměl zapotřebí nastavovat nižší cenu ani určitý slevový systém, neboť zákazník je spokojen již s touto výší. Mají však k dispozici bezplatný servis, kdy k nim je jednou týdně dopravováno zboží, které si předtím telefonicky objednají. Jelikož jsou objednávky přijímány dva týdny dopředu, je vždy zajištěna dostupnost poptávaného zboží v požadovaném množství. Základní škola odebírá pravidelně drogistické zboží. Mateřské školy navíc objednávají i potraviny. Školy jsou informovány o akcích na zboží, které odebírají nejčastěji, a platba probíhá vždy elektronicky, tzn. zpětně na účet prodejny. Jelikož jsou školy z okolních obcí vzájemně v kontaktu a scházejí se pravidelně na školeních, mohlo by se tak více institucí dozvědět o možnosti odebírání zboží a dobré spolupráci s podnikem ABC. (010)

Druhou skupinou zákazníků jsou menší spotřebitelé, tedy domácnosti. Z naprosté většiny se jedná o místní obyvatele, kteří si osobně přicházejí nakoupit do prodejny. Nákup provádějí dvakrát až třikrát týdně. Pro ně je nejdůležitější uspokojení potřeby kvality, ceny, pohodlí a rozmanitosti zboží. Tito zákazníci požadují produkty adekvátní kvality a zároveň nízké ceny ve srovnání s konkurencí. Ceny výrobků a různé akce, které zrovna platí v prodejnách, zjišťují na základě letáků. Mají rádi pohodlí, tudíž oceňují prodejnu v blízkém okolí a v centru všeho dění. Vyžadují zboží širokého sortimentu, hlavně co se týče skupiny potravin a drogerie, ale není nutností mít pro ně hluboce specializované výrobky. Pro ještě větší spokojenost se sortimentem poskytují prodejny možnost zařadit do sortimentu nový produkt navrhovaný přímo stálými zákazníky. Tito spotřebitelé jsou důležitější a výdělečnější skupinou než samotné instituce. Jelikož se postupně stává trendem domácností preference nákupů v hypermarketech, supermarketech před malými prodejny přímo v obci, vzniká zde hrozba odlivu zákazníků. (T11)

V rámci demografických faktorů zákazníků daného odvětví byla identifikována příležitost pro podnik ABC. Populaci v menších vesnicích tvoří spíše střední a nižší vrstva, která vybírá produkty hlavně podle ceny, na kvalitu tak nehledí. Jde jim o užitečné produkty, které splní svůj účel, uspokojí jejich potřebu a zároveň se nachází na přijatelné cenové úrovni. Jelikož hlavní snahou podniku je udržování nízkých cen nabízených produktů a naprostá většina zákazníků podniku je z dané vesnice, může být tento fakt příležitostí. (011)

### **Sektor dodavatelů**

V rámci sektoru dodavatelů budou probrány hlavně otázky počtu dodavatelů, dodacích podmínek, dodávaného sortimentu a spolupráce s jinými konkurenty.

Analýzovaný podnik má velmi vysoký počet dodavatelů právě z toho důvodu, že nabízí široký sortiment zboží. Celkem využívá služeb 94 dodavatelů. Zde bude

uvedeno 5 největších a nejvýznamnějších pro podnik, kteří budou podrobněji popsáni. Napřed pár společných znaků pro všechny tyto dodavatele. Všechny dodavatele podnik ABC volí hlavně z důvodu nízké cenové úrovně a zároveň dostatečně kvalitních výrobků. Co je dále společné pro tyto dodavatele, jsou objednávky zboží vždy den před doručováním dodávek, telefonicky, na základě zaslání nabídkových listin do podniku. V případě zpoždění dodávek nemá podnik ABC nastaveny žádné sankční poplatky pro dodavatele. Pokud však narazí podnik na dodané zboží, které je nějak poškozené nebo závadné, nemá problém s reklamací a vrácením zboží zpět dodavatelům.

- *Maloobchodní síť Hruška, spol. s r.o.*

Pro daný podnik je to majoritní dodavatel, a proto mu bude věnováno nejvíce pozornosti. Je zároveň také franšizorem. Dodává veškeré potraviny a nápoje kromě mražených výrobků, masa a piva. Dále také drogerii, papírnickví a domácí potřeby. Dodávky jsou dováženy vždy dvakrát týdně. Zboží je placeno fakturou se splatností 14 dní.

Společnost Hruška spolupracuje s mnoha maloobchodními prodejny a vytváří si svou síť. V blízkém okolí zatím neposkytuje služby jiné konkurenční prodejny. Jako bonusy pro svou síť maloobchodních odběratelů pořádá společnost Hruška každoročně různé večírky nebo několikadenní zlevněné dovolené. Vedoucí prodejen tak mezi sebou mohou vzájemně komunikovat a poznat tak své potenciální konkurenty. Do budoucna by se mohla naskytnout možnost i vzájemné spolupráce. (012)

- *Plzeňský prazdroj, a.s.*

Představuje dodavatele piva a některých alkoholických výrobků. Dodávka zboží probíhá jednou týdně. Zboží je placeno fakturou se splatností 14 dní. Zálohy za vratné láhve podnik neplatí, jelikož Plzeňský prazdroj při každé dodávce bere zpět použité bedny piv a prázdné láhve. Tím je zajištěno efektivní fungování skladu, kdy místa, které zabíraly bedny s prázdnými láhvemi, jsou vyklizeny a nahrazeny novými.

Tento dodavatel zásobuje samozřejmě i konkurenci v obci, jelikož je to obecně hlavní dodavatel piv. Konkurence má stanoveny stejné dodací podmínky jako podnik ABC.

- *Primaplyn spol. s r.o.*

Je dodavatel propan butanových láhví. Zajišťují dodávky jednou týdně, vždy před otevírací dobou prodejny, a poskytují taktéž vyložení láhví přímo do skladu pro ně určenému. Platba je vždy hotově při převzetí.

Společnost Primaplyn nespolečně spolupracuje s žádnými přímými konkurenty podniku ABC, jelikož naši konkurenti tento sortiment nenabízejí.

- *P.k.Solvent s.r.o.*

Tato společnost je lídrem na trhu drogistického zboží, a kromě toho zásobuje podnik ABC produkty, jako jsou barvy a laky. Zboží je dodáváno pravidelně jednou týdně. Vždy je vystavena faktura s nařízenou splatností 14 dní.

Od tohoto dodavatele odebírá taktéž konkurenční prodejna v obci. Podnik ABC však odebírá ve větších objemech a proto má někdy stanoveny jiné akční ceny na produkty než tato konkurence. Jinak se dodací podmínky neliší.

- *Aleš Sobík*

Patří mezi hlavního dodavatel nebalených salámů a uzenin. Rozvoz do prodejen probíhá vždy jednou týdně a platba je předávána hotově ihned při odběru. Tento dodavatel má málo zákazníků a podnik ABC nezná konkurenta, který by taktéž tyto uzeniny odebíral. Jelikož je podnik ABC jedním z mála odběratelů uzenin tohoto dodavatele a je majoritním odběratelem, nachází se dodavatel uzenin – Aleš Sobík v nevýhodné pozici. Podnik ABC by toho mohl příslušně využít při vyjednávání obchodních podmínek. (013)

Zde je uvedeno ještě pár dalších větších dodavatelů a sortiment, kterým zásobují podnik ABC:

- JK Animals: potrava pro domácí mazlíčky
- Žvak s.r.o.: železářství
- Nowaco Czechoslovakia s.r.o.: mražené potraviny
- Koex Impo spol. s r.o.: papírnictví
- Opavia – LU, s.r.o.: cukrovinky, sladkosti
- ACword spol. s r.o.: elektroinstalační materiál a doplňky
- Místní pekárny

Zbytek dodavatelů je spíše menších. Podnik odebírá od těchto dodavatelů jen pár produktů a četnost dodávek je dvakrát měsíčně až dvakrát ročně. Z nich můžeme jmenovat např. Kawex, Tchibo spol. s r.o., Emco spol. s r.o., Mat s.r.o., Nohel-Garden s.r.o., Jovami – voda, topení, plyn s.r.o.

Co se týče dodavatele energií, tam si podnik vybral Centropol Energy a.s., který se jim osvědčil jako nejspolehlivější a cenově nejvhodnější dodavatel.

### **Sektor konkurentů**

Pokud bychom se zabývali konkurenty přímo v dané obci, našli bychom jen jednoho konkurenta. Jedná se o maloobchodní prodejnu se smíšeným zbožím, která se nachází taktéž v centru obce. Existuje na trhu déle než obě prodejny společnosti ABC, avšak po založení ABC přešlo mnoho zákazníků právě do prodejen ABC. Je to malý podnik a soustředí se na nákladovou strategii a nabídnutí nižší ceny než konkurence. Svou rozmanitostí prodávaných produktů však zaostává. Nabízí hlavně potraviny, a co se týče ostatních zbožových skupin, najdeme tam jen opravdu zá-

kladní potřeby z každé skupiny, na rozdíl od nabídky prodejen společnosti ABC. Silnou stránkou jsou nízké náklady jak na malé prostory, tak mzdové náklady na zaměstnance, kterých je dohromady jen 5. Po konečném zhodnocení se dá říci, že tento konkurent nemůže velmi ohrozit společnost ABC. (O14)

Další konkurenti, se nachází již mimo obec, ale jsou mnohem větší hrozbou. Patří sem zejména prodejny Tesco, Penny Market, Albert, Kaufland a Lidl. Jelikož mají všichni tito konkurenti velmi obdobné strategie a mohli bychom je téměř stejně charakterizovat, budeme je popisovat souhrnně jako jednu obchodní jednotku.

Jedná se o obchody větších rozměrů, které se nacházejí v centru města nebo v oblastech obchodních zón. Dalo by se říci, že nabízejí zboží všech zbožových skupin, které jsou obsaženy i v prodejnách firmy ABC, s.r.o., avšak nabízí sortiment ve větší šíři. Tyto obchody jsou již známy po celé republice, a mají dobré jméno, což patří mezi jejich silné stránky. Jedná se o druh franchisingu, kdy všechny prodejny vypadají téměř stejně a mají stanovené stejné ceny, takže lidé přesně vědí, co mohou v dané prodejně očekávat a snadno se orientují. I u těchto podniků však najdeme slabé stránky. Například přeplněné prodejny, s tím související řady u pokladen, nepohodlné nakupování, často je třeba projít stovky metrů než je nákup hotov a zákazník se dostane k pokladně. Nakonec bych ještě uvedla neosobní přístup k zákazníkům. I přes pár slabých stránek jsou tyto podniky velkou konkurencí. Vytvářejí pravidelné akce na vybrané druhy výrobků, čímž nejvíce lákají své zákazníky. Navíc disponují zpravidla velkým finančním rozpočtem, díky čemuž si mohou dovolit plně využívat marketingové strategie a propagací oslovit více zákazníků. (T12)

Největším konkurentem by se mohla zdát síť Tesco, jelikož je největším inovátorem, co se týče různých technologií. Byla to jedna z prvních prodejen, kde se začaly vyskytovat tzv. samoobslužné pokladny. Nově začala síť Tesco nabízet službu objednávky zboží přes internet a dovozu až ke dveřím zákazníka. Mají také silnou strategii v udržování si věrných zákazníků za pomoci věrnostního programu „Tesco club card“. Jejich nejslabší stránkou je však nekvalitní produkt, díky němuž se nyní potýkají s nepříjemnými ekonomickými problémy a množství prodejen po ČR, ale i po světě jsou nuceni zavřít. S přihlédnutím k stále větším nárokům spotřebitelů na kvalitu nakupovaného produktu je možno diskutovat o síti Lidl jako budoucím největším konkurentovi, jehož produkt se skoro pravidelně umísťuje na prvních příčkách v testech kvality. Navíc i při vysoké kvalitě produktů udržují nízkou cenovou hladinu na trhu. Nechybí jim také důmyslná marketingová strategie a smysl pro nalákání zákazníků v podobě tematických týdnů.

Služba přivezení zboží až do domu může být brána také jako samostatná konkurence, stále se rozvíjí a do budoucna se předpokládá pokrytí všech oblastí České republiky. Lidé si tak doslova nakoupí z pohodlí domova a tento moderní trend se bude stále více rozvíjet.

## Shrnutí analýzy klíčových zákazníků, dodavatelů a konkurentů

Tab. 6 Příležitosti a hrozby vycházející z analýzy klíčových zákazníků, dodavatelů a konkurentů

Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Možnost zásobování okolních institucí (O10)</li> <li>• Preference ceny nad kvalitou u stálých zákazníků (O11)</li> <li>• Spolupráce s konkurenty spadající pod síť Hruška (O12)</li> <li>• Prostor pro výhodné podmínky s dodavatelem uzenin (O13)</li> <li>• Nízká konkurence v blízkém okolí (O14)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Odliv zákazníků do větších prodejen (T11)</li> <li>• Sofistikovanější marketing dominantních podniků (T12)</li> </ul>

### 3.2.3 Porterův model pěti hybných sil

#### • Konkuruující podniky v odvětví

V oblasti maloobchodního prodeje smíšeného zboží je stále se zvyšující nabídka. Zejména větší obchody jsou vysoce konkurenční. Supermarkety a hypermarkety zabírají k březnu 2015 až 81 % tržního podílu, zatímco na malé obchody a večerky připadá jen 19% tržního podílu v České republice. V posledních letech bylo mnoho prodejen do 50 m<sup>2</sup> vytlačeno konkurencí a zkrachovalo. (T13)

Aby si každý podnik udržel vysoký počet zákazníků, projevuje se rivalita na vyšší úrovni. Nejvíce podniky konkurují pomocí cenové politiky. Každý se snaží na své akční ceny přilákat co nejvíce zákazníků. Pokud si zákazník zvolí, jaký druh produktů jde nakoupit, stačí mu rozhodnout se do jakého podniku, do jaké prodejny půjde. O tom se často rozhoduje právě podle aktuálních cen a podle akcí a slev, které vidí na letáčích. Dále využívají podniky praktiky jako je servis a bonusy pro věrné zákazníky. Jsou populární různé věrnostní programy, které nabízí výhody stálým zákazníkům. Bonusy mohou být v podobě slev při dosažení určité částky nákupu, výhodnější ceny u zvolených produktů na prodejně, informační e-maily o konaných akcích nebo mohou zákazníci obdržet malé dárky.

I když je rivalita mezi konkurencí vysoká, nevykazuje to projevy nižších cen na trhu. Podniky mají ale vyšší náklady, které vkládají do propracovaných propagací, servisu, a jiné necenových praktik, které používají v konkurenčním boji.

- **Noví konkurenti**

V daném odvětví existuje již mnoho prodejen s obdobnou nabídkou zboží. Noví konkurenti mají velmi slabou sílu oproti stávajícím konkurentům. Existuje hned několik bariér vstupu. Všechny stávající podniky a prodejny mají již své jméno na trhu a s tím související vztahy se zákazníky a dodavateli. Nový konkurent by si těžce budoval takové jméno a image podniku. Je velmi těžké vymyslet nový a něčím výjimečný produkt, který by přilákal zákazníky od stávajících podniků. Ty nabízí veškerý sortiment zboží, na který si zákazník vzpomene. Pokud by se produkty ničím neodlišovaly, musel by potenciální podnik nasadit nízké ceny, ale to by bylo finančně náročné a těžko by pak později mohl ceny navýšit, aniž by přišel o své zákazníky. Díky nízké úrovni síly potenciálních nových konkurentů a relativně vysokým bariérám vstupu do odvětví, se podnik ABC nemusí obávat dalšího růstu konkurence. (O15)

Bariéry výstupu nejsou tak významné. Problém může nastat v případě zrušení podniku, kdy potřebuje prodat prostory prodejny. Takové prostory spolu s technickým vybavením se již těžko využijí k jiným účelům.

- **Substituty**

Odvětví smíšeného sortimentu nelze přímo nahradit žádnými substituty, proto byly vybrány substituty pro skupinu potravin, jelikož ty tvoří v daných prodejnách většinový sortiment.

*Bio produkty* – Nakupují je lidé, kteří si potrpí na kvalitu potravin a snaží se vyhnout veškeré chemické úpravě, jakou běžné potraviny v obchodě podstupují. Možnost koupení je ve specializovaných bioprodejnách nebo prodejnách se zdravou výživou. V jiných prodejnách jako jsou drogerie, prodejny se smíšeným zbožím nebo prodejny potravin najdeme opravdu úzký sortiment těchto bio produktů. Produkty se však nachází na výrazně vyšší cenové úrovni, a proto si je dovolí jen málo kupujících.

*Produkty z českých farem* – Zájem zákazníků je obdobný jako v případě bio produktů, avšak tyto se vůbec v prodejnách neprodávají. Zákazník si musí dojet přímo na místo farmy, kde může na vlastní oči vidět fungování na farmě, pěstování potravin, krmená zvířata. Nikde žádná chemie. Takový zákazník je spokojen a nevdá mu, připlatit si na ceně. Na těchto farmách zákazníci nakupují nejčastěji maso a domácí vejce.

Hrozba substitutů zatím není tak vysoká, jelikož je pro mnoho lidí taková cenová úroveň nedostupná. Ale do budoucna se bude poptávka po těchto substitutech navyšovat, jelikož trendem poslední doby se stává zdravý životní styl a kupující tak budou stále více hledět na kvalitu produktů na úkor ceny. (T14)

- **Smluvní síla kupujících**

Kupující maloobchodních prodejen jsou koncoví uživatelé. Mají široký výběr v daném odvětví a mohou si vybírat nespočet druhů a značek produktů, ať už se jedná o potraviny, drogerii, železářství nebo jakoukoli jinou skupinu zboží, kterou podniky se smíšeným sortimentem nabízí. Jelikož existuje mnoho ta-

kových konkurenčních prodejen se smíšeným zbožím a jejich počet stále narůstá, zákazníci získávají vysokou smluvní sílu. Vybírají si prodejnu podle toho, jakou nabízí cenu a kvalitu. Moderní v této době je zejména řídit se letáky s akcemi a navštívit i několik různých prodejen, jen aby zákazník nakoupil co nejlevněji. Vytváří tak určitý tlak na ceny prodejců. Pokud zákazníci nakupují ve větším množství, očekávají často slevy. Poslední dobou se objevuje tlak na kvalitu produktů, zejména co se potravin týče. Zákazníci si začali více kontrolovat kvalitu a složení jednotlivých produktů.

Avšak na druhé straně, kupující jsou na tomto zboží často závislí. Hlavně v případech potravin a základní drogerie, kdy se jedná o zboží každodenní spotřeby. Takže pokud zrovna nejsou stanoveny nízké ceny, zákazník je nucen si daný produkt koupit, neboť ho nutně potřebuje ke svému životu. (O16) Tím je částečně snižována smluvní síla kupujících.

- **Smluvní síla dodavatelů**

Jelikož pro celý trh smíšeného zboží existuje velké množství dodavatelů, jejich síla se nijak zvlášť neprojevuje. Sám podnik jich má mnoho a neodebírá žádné jedinečné produkty, a proto je smluvní síla dodavatelů velmi malá i z pohledu ABC. Dodavatelé nemohou navýšit ceny, kdy chtějí, jelikož by je podnik mohl lehce vyměnit za jiné. V oblasti kvality produktů si musí dodavatelé taktéž dát záležet, neboť je při odebrání zboží pečlivě kontrolována. Dodavatelé se skoro až předhánějí, a každý se snaží nabídnout to nejlepší ze svého sortimentu. Stále přicházejí nové nabídky od nových dodavatelů, nad kterými mají podniky vyšší smluvní sílu a mohou si vybírat ty nejlepší. (O17)

Jediná skupina zboží, kde dodavatelů neexistuje tolik, je dle podniku ABC oblast elektroinstalačního zboží a doplňků. (T15) Na tento sortiment nechodí téměř žádné nabídky od dodavatelů. Je to zároveň jediná skupina zboží, kde má tento podnik pouze jednoho dodavatele. Smluvní síla dodavatele je tím pádem vysoká. Projevuje se to tak, že podnik si musí sám dojíždět pro zboží do velkoobchodu. Je to jediný dodavatel, se kterým nemají smlouveno zásobování, ale přesto jsou s dodavatelem spokojeni a nesnaží se podmínky změnit, jelikož by lepšího dodavatele těžko hledali.



## Shrnutí Porterova modelu pěti hybných sil

Tab. 7 Shrnutí velikostí síly jednotlivých oblastí Porterova modelu

Hybná síla	Úroveň síly
Konkurující podniky v odvětví	Vysoká
Noví konkurenti	Nízká
Hrozba substitutů	Nízká až střední
Smluvní síla kupujících	Střední
Smluvní síla dodavatelů	Nízká

Tab. 8 Příležitosti a hrozby vycházející z Porterova modelu

Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Velké bariéry pro vstup nových konkurentů do odvětví (O15)</li> <li>• Stálý zájem kupujících o produkty (O16)</li> <li>• Velký výběr dodavatelů (O17)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vysoká konkurence v daném odvětví (T13)</li> <li>• Nedostatek dodavatelů elektroinstalačních doplňků (T14)</li> <li>• Hrozba substitutů v podobě kvalitních bio produktů (T15)</li> </ul>

### 3.2.4 Shrnutí příležitostí a hrozeb vnější analýzy

Zde jsou uvedeny zjištěné příležitosti a hrozby vycházející z analýzy vnějšího prostředí.

Tab. 9 Shrnutí příležitostí a hrozeb vnější analýzy

Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Otevřenost ekonomiky (O1)</li> <li>• Snižování DPH (O2)</li> <li>• Růst HDP (O3)</li> <li>• Pokles nezaměstnanosti (O4)</li> <li>• Pokles úrokových sazeb (O5)</li> <li>• Oslabení české koruny (O6)</li> <li>• Pokles ceny elektřiny (O7)</li> <li>• Stěhování obyvatel zpět na venkov (O8)</li> <li>• Rostoucí výdaje domácností na potraviny (O9)</li> <li>• Možnost zásobování okolních institucí (O10)</li> <li>• Preference ceny nad kvalitou u stálých zákazníků (O11)</li> <li>• Spolupráce s konkurenty spadající pod síť Hruška (O12)</li> <li>• Prostor pro výhodné podmínky s dodavatelem uzenin (O13)</li> <li>• Nízká konkurence v blízkém okolí (O14)</li> <li>• Velké bariéry pro vstup nových konkurentů do odvětví (O15)</li> <li>• Stálý zájem kupujících o produkty (O16)</li> <li>• Velký výběr dodavatelů (O17)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vysoká regulace vlády (T1)</li> <li>• Náklady na elektronické pokladny (T2)</li> <li>• Plánované stavby obchvatu (T3)</li> <li>• Změny v právním prostředí (T4)</li> <li>• Růst inflace (T5)</li> <li>• Růst mezd (T6)</li> <li>• Ekologizace (T7)</li> <li>• Úbytek ekonomicky aktivního obyvatelstva (T8)</li> <li>• Vysoké náklady na inovace (T9)</li> <li>• Trend využívání e-shopů a závazky nákupů domů (T10)</li> <li>• Odliv zákazníků do větších prodejen (T11)</li> <li>• Sofistikovanější marketing dominantních podniků (T12)</li> <li>• Vysoká konkurence v daném odvětví (T13)</li> <li>• Nedostatek dodavatelů elektroinstalačních doplňků (T14)</li> <li>• Hrozba substitutů v podobě kvalitních bio produktů (T15)</li> </ul>

## 3.3 Vnitřní analýza

### Rozšířený marketingový mix

#### 3.3.1 Product

V této maloobchodní prodejně lze najít smíšený sortiment zboží, který zahrnuje tyto skupiny: potraviny, alkoholické a nealkoholické nápoje, tabákové výrobky, potravu pro domácí mazlíčky, drogerii, papírnictví, hračky, železářství, elektro doplňky, barvy a laky, kuchyňské a zahradnické potřeby, a také propan-butanové láhve. Pro zákazníky je poskytnut opravdu široký výběr potřebného zboží. Velkou výhodou je nabídka čerstvého masa a uzenin, což některé konkurenční prodejny nenabízí. (S1)

Jedná se převážně o české produkty, výjimečně o zahraniční. Produkty mají standardní rozměry, design i složení. Kvalita je na přijatelné úrovni. Velmi podobné produkty se nachází i v jiných konkurenčních maloobchodních prodejnách takového typu. Jedinou výhodou je poskytnutí kompletní služby společnosti SAZKA a.s. Zákazníci si zde mohou nakoupit losy a tikety, vsadit, a také si mohou vyzvednout výhru. Produktová diferenciací, až na poskytnutí této služby navíc, se nijak zvlášť neprojevuje. (W1)

Rozmístění produktů přímo v rámci prodejny není vhodně řešeno. Je tady velký problém s nedostatkem místa a nedostatečným prostorem prodejen. Díky stále se rozšiřujícímu sortimentu jsou uličky mezi jednotlivými regály tak úzké, že se někdy vyskytne problém míjení dvou zákazníků v jedné uličce. Pokud se zákazník v daném sortimentu nevyzná, neudělá podniku takové tržby, jako kdyby měl k dispozici přehledně celý sortiment. Navíc nedostatek místa a nepřehlednost zboží může zákazníka deprimovat. (W2)

#### 3.3.2 Price

Při stanovení ceny nevyužívá podnik žádné zvláštní postupy. K dodanému výrobku připočítávají obchodní přírážku, která je nastavena tak, aby byl dostatečný zisk a zároveň byly nabízeny nejnižší ceny na trhu. Na cenové úrovni se tedy podnik snaží odlišovat od konkurence zejména stanovením nižší ceny. (S2) Pokud se jedná o produkty od dodavatele Hruška, pak se řídí takovými cenami, které jsou přesně stanoveny. To samé platí o akčních cenách, které si sám podnik nikdy nestanovuje, objevují se pouze v případě, že tuto akci má vymyšlenou síť Hruška. Slevový systém používají výjimečně, a to jen na zboží, které je již dlouho na skladě nebo se blíží konec data spotřeby. Co se týče termínů placení, ty vyžaduje podnik okamžitě při koupi v případě malých zákazníků. Pro větší zákazníky mají individuální dohody, kde mají stanoveny, kdy v měsíci vyžadují zaplacení všech faktur.

### 3.3.3 Place

Využívají jen přímé distribuční cesty. Obě prodejny se nachází v centru obce a zároveň na viditelném místě téměř hned u hlavní silnice. (S3) Je zde dobrá dopravní dostupnost pro zákazníky, zaměstnance i dodavatele. Dobrá dopravní dostupnost je myšlena ze dvou hledisek. Zaprvé dostupnost k prodejnám, ke kterým vede nová příjezdová cesta, chodník pro pěší zákazníky, a také se nedaleko nachází zastávka autobusů a hlavní nádraží. Zadruhé je velmi dobrá dostupnost i do samotné obce, jelikož se nachází mezi hlavním dopravním tahem z České republiky na Slovensko. Je to vlastně poslední obec před pomyslnými hranicemi a zastavují zde všechny projíždějící osobní vlaky. (S4)

Dobrou dopravní dostupnost lehce narušují parkovací plochy přímo u objektů. Před dvěma lety byly plochy sice rozšířeny, ale parkoviště je pouze šterkové, není zde asfalt, což se může zdát ne úplně pohodlné pro parkování. Navíc u jedné z prodejen je stále nedořešena velikost prostoru, jelikož je obklopena dalšími budovami, a tak problém s nedostatečnou velikostí parkoviště u této prodejny zatím nebyl vyřešen. (W3)

### 3.3.4 Promotion

Hlavním obsahem této části je dle teoretického základu určení cílové skupiny zákazníků a rozsah marketingové propagace. Cílovou skupinu v podniku ABC tvoří domácnosti přímo z obce nebo jeho blízkého okolí, které preferují možnost nakoupení všeho potřebného v jednom obchodě. Nevyžadují specializované prodejny, ale spíše malý obchod poblíž svého domu, kde koupí vše, na co si vzpomenou. Nakupují dvakrát až třikrát týdně, většinou dopoledne a pro celou rodinu. Z toho jeden větší nákup je před víkendovými dny. Průměrný věk nakupujícího je 30 – 40 let, a jsou to většinou ženy.

Marketingová propagace se v podniku řeší jen ve velmi omezeném rozsahu, probíhá tedy propagace jen formou letáků rozesílaných každý týden v dané obci. Na letácích zákazníci vidí vždy týdenní akce na vybrané produkty pouze od největšího dodavatele, kterým je síť Hruška. Kromě těchto letáků nejsou prodejny ani společnost sama nijak propagovány. (W4)

### 3.3.5 People

Hlavní vedoucí zaměstnanci podniku a zároveň majitelé podniku vybírají nové pracovníky na základě pohovoru. Nemají stanovenou podmínku vyučení v oboru, ale i přesto je naprostá většina pracovníků kvalifikovaných. V současné době je v podniku celkem 24 zaměstnanců. Dva majitelé jsou muži a ostatní zaměstnanci tvoří ženy. V každé prodejně je stanovena jedna vedoucí pracovníce, a k ní její zástupkyně. Ty mají k základní mzdě navíc finanční ohodnocení, jelikož navíc provádí objednávání dodávek a jejich kontrolu, a dohlíží také na práci ostatních pracovníků. Nevýhodou může být věkový průměr zaměstnanců, jelikož nadpoloviční většina prodavaček má okolo 50 let věku. Starší zaměstnanci už mohou být méně aktivní a nejsou tak přizpůsobiví změnám vyvíjejícího se prostředí. (W5)

V oblasti nákladů spojených s lidskými zdroji jsou kromě placení mzdy vynaloženy náklady na pravidelný každoroční firemní večírek, kde mají zaměstnanci vše zapláceno. Oba majitelé znají své zaměstnance jménem a díky malému počtu zaměstnanců panuje v podniku přátelská atmosféra. Časté jsou také firemní večírky, díky čemuž je celý kolektiv dobře stmelen. Zaměstnanci nejsou vystaveni příliš stresovému prostředí. (S5)

### 3.3.6 Processes

Jelikož se jedná o malý podnik, probíhá zde omezený počet procesů. Obecně nejsou však procesy v podniku efektivní a trvají příliš dlouho. Po konzultaci s vedením podniku byla zjištěna taktéž nedostatečná organizace procesů. (W6)

O zásobovací procesy se z velké části stará vedoucí dané prodejny. Analyzuje materiálové potřeby zákazníků a výši poptávky po daném zboží. Podle toho řídí velikost a obsah objednávky zásob. Kromě současných potřeb zákazníků jsou zohledňovány také současné prostory na skladě a prognóza poptávaného množství zboží v delším časovém úseku.

Informační procesy nejsou v prodejně podrobněji řízeny, jedná se spíše o zastaralou prodejnu. Nevyskytují se zde žádné novinky ani v technologických procesech. Oceňování zboží provádějí přímo prodavačky v obchodě za pomoci etiketovacích kleští, což je v dnešní době již velmi zastaralá technika. Nejsou tedy zadávány čárové kódy do systému, takže je obtížnější kontrolovat i stav skladu. Pokladny a váhy na veškeré maso, uzeniny, zeleninu a ovoce jsou taktéž ve starém stylu, kdy pokladní musí zadat ceny ručně na klávesnici. Velkou nevýhodu má podnik zejména oproti konkurenčním větším podnikům, které drží trend s dobou modernizace a neustálých inovací. (W7)

Kromě toho zde nejsou zařízeny téměř žádné zabezpečovací procesy ani systémy na kontrolu proti krádeži, jako je například senzor pohybu a alarm. (W8)

Jedinou inovací je možnost platby platební kartou. Prodejny nabízí zákazníkům i možnost výběru hotovosti při nákupu nad 300 Kč. Ve větších městech v supermarketech a hypermarketech je to běžná věc, ale v dané obci je to jediný obchod, kde lze platit platební kartou. Navíc mohou zákazníci ocenit i možnost výběru hotovosti, jelikož se v obci nenachází bankomaty. (S6)

### 3.3.7 Planning

Podnik ABC není zvyklý plánovat dopředu, funguje spíše na základě současných rozhodnutí. Jak už bylo jednou napsáno, neřeší detailněji strategické řízení ani nevlastní žádné certifikáty ISO. Kvůli chybějícímu aspektu plánování a řízení nemůže podnik dobře kontrolovat svůj vývoj, dosahování stanovených cílů apod. (W9)

Dle teoretické části patří do aspektu plánování taktéž firemní kultura. Ta v podniku není nijak zvlášť výrazná. Zaměstnanci jsou oblékáni v červeném stejnokroji. Hlavní hodnoty podniku nejsou konkrétněji stanoveny. Dalo by se říct, že se zaměstnanci řídí mottem „náš zákazník, náš pán“. Není to však nikde jasně vymezeno. Spolupráce na pracovní úrovni mezi nadřízenými a podřízenými pracovníky téměř

není. Vedení podniku má spíše neformální přátelské vztahy se zaměstnanci a někdy nemá ani dostatečný respekt. Mezi jednotlivými pracovníky nejsou sdíleny vize ani cíle podniku. Tento fakt může způsobovat nedostatečné plánování a jeho dodržování, neboť nejsou zaměstnanci vtahováni do stránky budoucnosti podniku. (W10)

Na druhou stranu přátelské vztahy mezi zaměstnanci se promítají do prostředí pracoviště, které vidí sám zákazník. Zaměstnanci se snaží, aby celková atmosféra podniku byla příjemná, a zakládají si na osobním přístupu k zákazníkům. (S7)

### Shrnutí silných a slabých stránek rozšířeného marketingového mixu

Tab. 10 Silné a slabé stránky rozšířeného marketingového mixu

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Široký sortiment zboží (S1)</li> <li>• Nízká cenová úroveň prodávaného zboží (S2)</li> <li>• Dobré umístění prodejen (S3)</li> <li>• Snadná dopravní dostupnost (S4)</li> <li>• Přátelské prostředí pro zaměstnance (S5)</li> <li>• Možnost platby kartou (S6)</li> <li>• Osobní přístup k zákazníkům (S7)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ničím nespécifická nabídka zboží (W1)</li> <li>• Neuspořádané prostory prodejny (W2)</li> <li>• Omezené parkovací plochy (W3)</li> <li>• Slabá marketingová propagace (W4)</li> <li>• Vyšší věkový průměr zaměstnanců (W5)</li> <li>• Neefektivní řízení procesů (W6)</li> <li>• Zastaralé technologie (W7)</li> <li>• Chybí zabezpečení proti krádeži (W8)</li> <li>• Nedostatečné strategické řízení a plánování (W9)</li> <li>• Příliš přátelské vztahy narušující strategické řízení podniku (W10)</li> </ul>

### 3.4 Finanční analýza

Data pro výpočty vybraných ukazatelů jsou čerpána z rozvahy a výkazu zisku a ztrát za období 2010-2013. Používané údaje jsou umístěny v příloze. Vypočtené hodnoty v tabulkách jsou zaokrouhleny na dvě desetinná místa matematicky.

- **Ukazatele rentability**

Tab. 11 Ukazatele rentability v %

Ukazatel [%]	2010	2011	2012	2013
ROA	1,27	-1,71	-1,82	-2,12
ROE	1,15	-3,29	-3,23	-3,79
ROS	0,13	-0,376	-0,36	-0,39

Ukazatel ROA udává výnosnost celkově vložených úhrnných prostředků neboli celkově vloženého kapitálu. Ukazatel ROE měří výnosnost vlastního kapitálu a ROS výnosnost tržeb. Čím dosahují tyto ukazatele vyšších hodnot, tím je to pro podnik lepší. Z tabulky výše lze soudit, že nejlepšími výsledky dosahoval podnik v roce 2010. Dalo by se říci, že v tomto roce teprve zapůsobila krize na podnik ABC, a poté se již výsledky postupně zhoršují. Zejména ukazatel ROE výrazně poklesl. Výsledky za roky 2011 až 2013 jsou záporné, neboť bylo dosahováno záporných výsledků hospodaření. Za poslední rok 2014 zatím nebyla poskytnuta ani rozvaha ani výkaz zisku a ztrát, tudíž nevíme jistě, jakých hodnot by bylo dosaženo. Dá se ale předpokládat, že by se podnik nacházel taktéž v záporných hodnotách. (W10)

- **Ukazatele aktivity**

Tab. 12 Ukazatele aktivity

Ukazatel	2010	2011	2012	2013
Obrat aktiv	5,31	5,28	5,65	5,89
Obrat zásob	8,92	10,79	9,80	10,24
Doba obratu aktiv	67,74	68,16	63,68	61,13
Doba obratu zásob	40,35	33,38	36,74	35,15

Obrat aktiv měří efektivní využívání celkových aktiv, kolikrát se za rok obrátí aktiva podniku. Dosahuje velmi dobrých výsledků, které mají mírně rostoucí charakter. Doba obratu aktiv se pak pohybuje něco málo přes 60 dnů a stále lehce klesá.

Ve vztahu obratu zásob a doby obratu zásob by se mohl vyskytnout problém nedostatečného kapitálu na financování aktiv, jelikož v roce 2011 i 2013 se zvýšil obrat zásob a zároveň poklesla doba obratu zásob. Tento problém ale není tak výrazný. Samostatné ukazatele dosahují žádoucích hodnot. Průměrné hodnoty obratu

zásob se pohybuje okolo 10. To znamená, že zásoby jsou schopny se v průběhu roku přeměnit až 10krát na ostatní formy oběžných aktiv. Doba obratu zásob by se měla pohybovat v co nejnižších číslech a nepřesáhnout hodnotu 50., což podnik také splňuje. Zásoby nejsou na skladě dlouho drženy, doba obratu se pohybuje okolo 35 až 40 dní. (S8)

- **Ukazatele zadluženosti**

Tab. 13 Ukazatele zadluženosti v %

<b>Ukazatel [%]</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Celková zadluženost	34,86	35,84	34,23	34,25
Míra zadluženosti	57,80	59,38	55,09	56,12

Celková zadluženost udává, do jaké míry podnik kryje svůj majetek cizími zdroji. Podnik ABC nevykazuje vysoké hodnoty, a proto není velkým rizikem pro věřitele, např. pro banku. Na základě celkové zadluženosti se dá konstatovat také hodnota ukazatele koeficientu samofinancování, který s celkovou zadlužeností dává dohromady 100%. Koeficient samofinancování, tedy schopnost podniku krýt potřeby z vlastních zdrojů, se pohybuje okolo 65%, což je příznivá hodnota pro podnik. (S9)

Na celkovou zadluženost navazuje ukazatel míry zadluženosti, který nám udává poměr vlastního kapitálu a cizích zdrojů. Jelikož ve sledovaných letech tento ukazatel nepřekročil 100%, může být konstatováno, že podíl cizích zdrojů je menší než podíl vlastního kapitálu, a tím pádem se podnik nachází v optimálních hodnotách.

- **Ukazatele likvidity**

Tab. 14 Ukazatele likvidity

<b>Ukazatel</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>optimum</b>
Běžná likvidita	1,95	1,87	1,82	2,01	1,8-2,5
Pohotová likvidita	0,08	0,37	0,10	0,15	1-1,5
Okamžitá likvidita	0,02	0,17	0,01	0,03	0,2-0,5

Ukazatel běžné likvidity se za sledované období v podniku osvědčil jako optimální. Podnik je schopen přeměnou oběžných aktiv pokrýt krátkodobé závazky. U ukazatelů pohotové a okamžité likvidity jsou hodnoty značně vychýleny od doporučených. Likvidita může být značně riziková. Největší problém je u likvidity okamžité, kde vychýlení z optimálních hodnot je nejvíce rizikové. To, že se podnik nachází pod úrovní 0,2, vypovídá o neschopnosti splatit krátkodobé závazky ihned, pomocí hotovosti v pokladnách, peněz na bankovních účtech nebo šeku. (W11)



## Shrnutí zjištěných silných a slabých stránek finanční analýzy

Tab. 15 Shrnutí silných a slabých stránek finanční analýzy

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Krátká doba obratu zásob (S8)</li> <li>• Relativně nízké hodnoty celkové zadluženosti (S9)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ukazatele rentability v záporných číslech (W11)</li> <li>• Neschopnost splácení krátkodobých závazků ihned (W12)</li> </ul>

## 3.5 Shrnutí silných a slabých stránek vnitřní analýzy

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Široký sortiment zboží (S1)</li> <li>• Nízká cenová úroveň prodávaného zboží (S2)</li> <li>• Dobré umístění prodejen (S3)</li> <li>• Snadná dopravní dostupnost (S4)</li> <li>• Přátelské prostředí pro zaměstnance (S5)</li> <li>• Možnost platby kartou (S6)</li> <li>• Osobní přístup k zákazníkům (S7)</li> <li>• Krátká doba obratu zásob (S8)</li> <li>• Relativně nízké hodnoty celkové zadluženosti (S9)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ničím nespécifická nabídka zboží (W1)</li> <li>• Neuspořádané prostory prodejny (W2)</li> <li>• Omezené parkovací plochy (W3)</li> <li>• Slabá marketingová propagace (W4)</li> <li>• Vyšší věkový průměr zaměstnanců (W5)</li> <li>• Neefektivní řízení procesů (W6)</li> <li>• Zastaralé technologie (W7)</li> <li>• Chybí zabezpečení proti krádeži (W8)</li> <li>• Nedostatečné strategické řízení a plánování (W9)</li> <li>• Příliš přátelské vztahy narušující strategické řízení podniku (W10)</li> <li>• Ukazatele rentability v záporných číslech (W11)</li> <li>• Neschopnost splácení krátkodobých závazků ihned (W12)</li> </ul>

### **3.6 SWOT matice**

Zde je promítnuto shrnutí všech identifikovaných příležitostí, hrozeb, silných a slabých stránek vycházejících z provedených analýz. Jsou zde zahrnuty všechny zjištěné faktory, které vedou k následnému návrhu strategie. Výsledná SWOT matice je znázorněna níže.

Tab. 16 SWOT matice

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
<p>Široký sortiment zboží (S1)  Nízká cenová úroveň prodávaneho zboží (S2)  Dobré umístění prodejen (S3)  Snadná dopravní dostupnost (S4)  Přátelské prostředí pro zaměstnance (S5)  Možnost platby kartou (S6)  Osobní přístup k zákazníkům (S7)  Krátká doba obratu zásob (S8)  Relativně nízké hodnoty celkové zadluženosti (S9)</p>	<p>Ničím nespécifická nabídka zboží (W1)  Neuspořádané prostory prodejny (W2)  Omezené parkovací plochy (W3)  Slabá marketingová propagace (W4)  Vyšší věkový průměr zaměstnanců (W5)  Neefektivní řízení procesů (W6)  Zastaralé technologie (W7)  Chybí zabezpečení proti krádeži (W8)  Nedostatečné strategické řízení a plánování (W9)  Příliš přátelské vztahy narušující strategické řízení podniku (W10)  Ukazatele výnosnosti v záporných číslech (W11)  Neschopnost splácení krátkodobých závazků ihned (W12)</p>
<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
<p>Otevřenost ekonomiky (O1)  Snižování DPH (O2)  Růst HDP (O3)  Pokles nezaměstnanosti (O4)  Pokles úrokových sazeb (O5)  Oslabení české koruny (O6)  Pokles ceny elektřiny (O7)  Stěhování obyvatel zpět na venkov (O8)  Rostoucí výdaje domácností na potraviny (O9)  Možnost zásobování okolních institucí (O10)  Preference ceny nad kvalitou u stálých zákazníků (O11)  Spolupráce s konkurenty spadající pod síť Hruška (O12)  Prostor pro výhodné podmínky s dodavatelem uzenin (O13)  Nízká konkurence v blízkém okolí (O14)  Velké bariéry pro vstup nových konkurentů do odvětví (O15)  Stálý zájem kupujících o produkty (O16)  Velký výběr dodavatelů (O17)</p>	<p>Vysoká regulace vlády (T1)  Náklady na elektronické pokladny (T2)  Plánované stavby obchvatu (T3)  Změny v právním prostředí (T4)  Růst inflace (T5)  Růst mezd (T6)  Růst ekologizace (T7)  Úbytek ekonomicky aktivního obyvatelstva (T8)  Vysoké náklady na inovace (T9)  Trend využívání e-shopů a závazky nákupů domů (T10)  Odliv zákazníků do větších prodejen (T11)  Sofistikovanější marketing dominantních podniků (T12)  Vysoká konkurence v daném odvětví (T13)  Nedostatek dodavatelů elektroinstalačních doplňků (T14)  Hrozba substitutů v podobě kvalitních bio produktů (T15)</p>

### Faktory SWOT nerealizované v rámci návrhové části

Návrh strategie se zabývá téměř všemi faktory SWOT matice až na pár výjimek. Shrnutí faktorů, které nejsou řešeny v rámci konkrétní navrhované strategie, je popsáno v následující části.

- *Silné stránky*

V oblasti silných stránek je řešení všech faktorů zahrnuto v konkrétních cílech strategie. Podnik disponuje takovými silnými stránkami, které se dají dobře využít při stanovování cílů.

- *Slabé stránky*

Chybějící zabezpečení proti krádeži (W8) nejsou až tak velkým prohřeškem, jelikož se v dané obci nevyskytuje vysoká míra kriminality. Vzhledem k vysokým nákladům na zabezpečení obou prodejen, není řešení tohoto problému nutností pro nejbližší období.

Pro řešení neschopnosti splacení krátkodobých závazků ihned (W12), tedy pro rizikové likvidity se obtížně navrhuje potřebná strategie. Podnik by se měl snažit zejména o to, držet více aktiv přímo ve formě hotovosti, bankovního účtu, šeku nebo cenných papírů. Vyvaroval by se tak problému neschopnosti splacení některých krátkodobých závazků ihned.

- *Příležitosti*

Většina z nepoužitých faktorů příležitostí (O1, O3, O4, O6, O7) nemá příliš velký význam pro podnik ABC. Mohou jeho fungování ovlivnit, ale míra ovlivnění bude malá, a proto pro tyto oblasti není nutné navrhovat konkrétní strategii.

Vyjednání možné spolupráce s konkurenty (O12) je spíše dlouhodobá záležitost, a pro stanovený horizont navržení strategie není vhodná. Příležitost možné spolupráce s konkurenty by se však mohla stát klíčovou, a podnik by se měl časem snažit o její využití.

- *Hrozby*

Pro případ hrozeb je to obdobné jako v případě příležitostí. Pozůstalé faktory, ke kterým nejsou navrženy strategické cíle, nemají tak velký vliv na podnik (T1, T5, T7). Eventuálně se větší vliv projeví až v delším časovém úseku.

Co se týče hrozby nákladů na elektronické pokladny (T2), tam neexistuje možnost vyřešení této situace. Pokud bude tato novinka zavedena, podnik se jí nemůže vyhnout. Změny v právním prostředí (T4) podnik také žádným způsobem neovlivní, může se jim jen vyhýbat na základě plánování strategií podniku spíše na kratší dobu, tak aby plány nemusely být měněny v souvislosti se změnou právního prostředí.

## 3.7 Návrhová část

V této části bude doporučena obchodní strategie pro podnik s jednotlivými cíli vycházejícími ze SWOT analýzy. Jsou zde popsány konkrétní navrhované strategické

cíle zaměřující se na nejvíce problematické oblasti podniku, které lze efektivně a reálně řešit. U každého cíle jsou vypsány faktory SWOT analýzy, které jsou touto cestou částečně nebo úplně vyřešeny. Cíle jsou členěny do jednotlivých aspektů rozšířeného marketingového mixu.

### 3.7.1 Price

*Cíl: Snížení nákladů na pořízení zboží. (Řešení pro faktory S2, O2, O11, O13, O17, T8, T14)*

Cílem je snížení nákladů o 1-2 % do jednoho roku od implementace, a to na základě snížení počtu dodavatelů a vyjednání nových výhodnějších dodacích podmínek. Uvedení do praxe se předpokládá na podzim 2015. Navrhovaný cíl přispěje ke snížení počtu dodavatelů (měřeno jako snížení počtu z 94 dodavatelů na 50-60 dodavatelů) a snížení nákladů na pořízení zboží (měřeno vynaloženými náklady v Kč/rok před a po realizaci).

Z provedené analýzy vyplývá, že hlavní cíl podniku je udržovat stále nižší cenovou hladinu než má konkurence, a tím přispět ke spokojenosti zákazníků. Aby byl podnik schopen tuto nízkou hladinu stále udržovat, měl by využít vysokého počtu dodavatelů a vysoké smluvní síly vůči dodavatelům. Jelikož má podnik 12 zbožových skupin, které obstarává 94 dodavatelů, je zřejmé, že podnik má na určité spektrum zboží dodavatelů více. Proto je doporučováno snížení počtu dodavatelů. U nevyřazených vyjednat objemové slevy nebo akce, které doteď s dodavateli nemají. Popř. vybrat si jiné dodavatele s nejlepším poměrem cena versus kvalita. To, jak se majitelé vypořádají s vyjednáváním o nižších cenách, závisí čistě na obchodních dovednostech každého z nich. Bude tak docíleno nižších nákladů na pořízení zboží i na logistiku.

Jediná oblast, ve které se podnik nebude snažit o vylepšení dodacích podmínek, je sortiment elektroinstalačního materiálu. V této oblasti má podnik nízkou smluvní sílu oproti dodavateli, jak již bylo zmíněno. Naopak by mohl podnik s tímto dodavatelem uzavřít smlouvu na dlouhodobou spolupráci, aby v nevhodnou chvíli o dodavatele nepřišel.

Finanční náklady na realizaci takového strategického cíle jsou zanedbatelné. Naopak přínosy jsou vysoké. Dle informací majitele podniku ABC, podnik ročně vynakládá přes 20 miliónů na pořízení zboží. V případě, že by se podařilo dosáhnout stanoveného cíle snížení nákladů o 1 %, mohlo by být ušetřeno okolo 200 000 Kč na pořízení zboží.

### 3.7.2 Product

*Cíl: Zvýšení tržeb (Řešení pro faktory S1, W2, O16, T9)*

Návrh cíle bude realizován na základě lepší přehlednosti zboží, reorganizací prostorů prodejen a rozmístění zboží. Realizace cíle bude uskutečněna v rámci měsíce červen 2015. Cíl přispěje k vyšší spokojenosti zákazníků (měřeno na základě vyhodnocení dotazníků) a navýšení celkových tržeb (srovnání průměrných ročních tržeb nyní a tržeb po aplikaci cíle). Průměrné tržby se zvýší odhadem až o 5 % do jednoho roku od zavedení.

Šíře nabídky by se mohla uzpůsobit na základě vyplněných dotazníků (navrhovaných v rámci cíle pro oblast propagace). Pokud by zákazníci byli spokojeni, ponechala by se stejná. Zásadní rozdíl by byl zaveden v uspořádání daných produktů, čímž by byla odstraněna slabá stránka, a to prostory prodejny. Lepším uspořádáním zboží by se zákazník necítil tak stísněně v prodejně a přitom by se nemusely vynakládat vysoké finance na přestavění či zvětšení prostor. Změnila by se cesta, kudy chodil kolem regálů pro své oblíbené potraviny, a povšiml by si jiných produktů, které by ho možná zaujaly a koupil by je.

Stručný nástin toho, jak by byla prodejna uspořádaná, by vypadal následovně. Produkty denní spotřeby jako je pečivo, maso a uzeniny by byly umístěny na konci prodejny, aby zákazník prošel velkou částí prodejny a povšiml by si tak dalších produktů. Mléčné výrobky a ovoce se zeleninou, které jsou taktéž častým nakupovaným zbožím, by byly umístěny na druhém konci prodejny, aby zákazník zaregistroval ostatní produkty, které zatím obešel. U pokladny by kromě žvýkaček a drobných sladkostí, jak je to doteď, bylo trakční zboží. To by zase mělo nalákat zákazníka ke koupi, i když toto zboží zrovna nepotřebuje. Kromě toho by byly na jednotlivých regálech tabule s vypsáním sortimentem zboží, které dosud v prodejnách chybí. Tím by se zvýraznila silná stránka, kterou je široký sortiment zboží a zároveň by se zlepšila slabá stránka podniku, což jsou špatné prostory prodejen a uspořádání zboží. Reorganizace prostor a rozmístění zboží by se prováděla každý rok, tak aby byly tržby v každém roce udržovány na zvýšené 5 % hranici a nepoklesly na původní hranici.

Náklady by se projevíly v podobě hodin navíc u zaměstnanců, kteří by pracovali na reorganizaci rozmístění zboží. Při realizaci by byl přítomen jeden vedoucí zaměstnanec a tři podřízení zaměstnanci. Předpokládaný strávený čas je 8 hodin. Tato realizace by se prováděla v den svátku, kdy je zkrácená otevírací doba, tak aby nebyl narušen běžný provoz. V tabulce jsou vypočteny celkové náklady na zaměstnání.

Tab. 17 Náklady na zaměstnance při realizaci strategického cíle

	Vedoucí zaměstnanec	Zaměstnanec
Náklady na mzdy	80 Kč/hod * 8 hod = 640 Kč	70 Kč/hod * 8 hod = 560 Kč
Náklady na mzdy ve svátek	640 * 2 = 1 280 Kč	560 * 2 = 1 120
Náklady celkem pro jednu prodejnu	1 280 Kč	1 120 * 3 = 3 360 Kč
	1 280 + 3 360 = 4 640 Kč	

Celkové náklady na obě prodejny jsou 9 280 Kč.

Předpokládané přínosy se pohybují okolo 1 000 000 Kč tržeb, v případě že bude dosaženo zvýšení současných tržeb o 5 %.

### 3.7.3 Place

*Cíl: Zvýšení počtu provedených nákupů (Řešení pro faktory S4, S6, S9, W1, W9, W11, O5, O10, O14, T10, T13)*

Zvýšení počtu provedených nákupů bude dosaženo zavedením možnosti závažky z prodejen k zákazníkům. Bude zprovozněna jednoduchá internetová stránka pro objednávání nákupů. Uvedení do praxe se předpokládá na leden 2016. Do konce roku 2018 by se zvýšil počet nákupů o 6 % (porovnání současných průměrných nákupů a nákupů po realizaci závazek)

Nepostavit se rostoucímu trendu o zájem závazek zboží domů by byla velká chyba. A jelikož mají prodejny dobrou dopravní dostupnost a nachází se v centru obce, rozvážení nebude dělat problémy. Jedinou překážkou, která může stát v zavedení, by mohla být finanční stránka. Při zavádění této strategie by náklady převyšovaly přínosy, a proto by v prvních dvou letech mohl podnik uvažovat o úvěru. Jelikož ukazatelé zadluženosti se pohybují v příznivých hodnotách, neměl by být s úvěrem problém. Aby nemusely být vynakládány vysoké vstupní náklady, byli by na rozvoz najatí brigádníci, který by vlastnili svůj automobil a podnik by vyplácel pouze mzdu, benzín za najeté kilometry a amortizaci.

Zároveň také díky novým internetovým stránkám a e-shopu se využije i trendu rostoucího využívání internetu u lidí a podnik se tak může dostat více do povědomí a stát se známějším. Tím oslabí hrozbu silné konkurence v odvětví.

Předpokladem je postupné navýšování počtu nově provedených nákupů. V prvním roce by to bylo pouze 1% navýšení počtu nákupů. Postupně po rozšíření informace mezi zákazníky by se navýšení mírně zvýšilo. Ve druhém roce je předpoklad 3% navýšení a ve třetím 6% navýšení vzhledem k počtu nákupů realizovaných před zavedením strategie. V současnosti je průměrný týdenní počet dokončených nákupů okolo 500, kdy jeden nákup je průměrně 800 Kč. Ročně je počet nákupů 26 000. Při zachování těchto průměrných statistik jsou vyčísleny odhadované přínosy.

**Výnosy**

1. rok:  $26\,000 * 0,01 = 260$  nákupů

$260 * 800 = 208\,000$  Kč

2. rok:  $26\,000 * 0,04 = 1\,040$  nákupů

$1\,040 * 800 = 832\,000$  Kč

3. rok:  $26\,000 * 0,1 = 2\,600$  nákupů

$2\,600 * 800 = 2\,080\,000$  Kč

CELKEM: 2 080 000 Kč po 3 letech od zavedení

**Náklady**

V rámci nákladů byly odhadnuty celkové náklady za celé 3 roky zavádění, při splnění následujících podmínek. Služba zavážky by byla k dispozici každý den v době od 8 do 16 hodin. V případě zájmů by později mohla být prodloužena doba pro rozvoz i do večerních hodin. Byli by nově zaměstnáni celkem 3 pracovníci, kteří by prováděli náklad objednaného zboží, rozvoz i doručení zákazníkovi. Jejich mzda by činila 60 Kč/hod bez rozdílu počtu objednávek v daný den, jelikož by museli být po celou dobu rozvozu k dispozici. Dále jsou zde zahrnuty taktéž náklady na amortizaci a spotřebovaný benzín nebo nafta při rozvozu (počítána průměrná spotřeba 5 l/100 km, cena benzínu 32 Kč/ l). Pokud by bylo provedeno plánovaných 2 060 nákupů za 3 roky, denní počet nákupů je 2-3 nákupy. A průměrně je počítáno se zavázkou 10 km v obě strany, tedy bude počítáno 25 najetých km denně, spotřeba 1, 25 litrů benzínu denně. Ceník webových služeb byl čerpán od společnosti Webnode (WEBNODE AG, 2015, [online]).

Náklady na tvorbu a správu webu.....  $417 * 12 * 3 = 15\,012$  Kč

Náklady na mzdy.....  $60 * 8 * 365 * 3 = 525\,600$  Kč

Náklady na amortizaci .....  $25 * 365 * 3 = 27\,375$  Kč

Náklady na benzín .....  $1,25 * 32 * 365 * 3 = 43\,800$  Kč

Celkové náklady jsou 611 787 Kč. Již v průběhu druhého roku od realizace daného strategického cíle podnik vykazuje kladné přínosy po odečtení nákladů. Po 3 letech jsou tyto přínosy ve výši 1 468 213 Kč.



### 3.7.4 Promotion

#### 1. Cíl: Zvýšení tržeb (Řešení pro faktory S7, W1, W4, O15, T11, T12, T13, T15)

Zvýšení tržeb bude docíleno lepším naplňováním potřeb zákazníků, které budou zjištěny na základě 500 vyplněných dotazníků, a také poskytnutím slevových voucherů pro účastníky vyplňování dotazníků. Dotazníková kampaň bude odstartována v září 2015 a díky propagaci se zvýší tržby o 2 % do jednoho roku od uskutečnění kampaně, což podnik zjistí na základě kontroly stavu před a po zavedení této novinky.

Základem je dotazník spokojenosti zákazníků, který napoví majitelům potřeby zákazníků, a zákazníkům umožní anonymně sdělit své připomínky k podniku. Dále bude dotazník sloužit jako podklad pro navrhovanou marketingovou kampaň. Pro ujasnění bude navrhovaná strategie rozdělena do 2 kroků.

#### 1. krok - vytvoření dotazníku a předání zákazníkům

Nejdříve je potřeba vytvořit dotazník spokojenosti. Bude obsahovat základní otázky typu: Preferujete spíše prodejnu X nebo Y? Jak jste spokojeni se sortimentem zboží, které Vám nabízíme? Pokud NE, které zboží Vám u nás chybí? Který okruh zboží se Vám u nás jeví jako nepotřebný? Jste spokojeni s přístupem zaměstnanců k zákazníkům? Napište nám další nápady a připomínky, které Vám vadí, nebo byste u nás ocenili.

Dále je potřeba motivovat zákazníky k tomu, aby dotazník vyplnili a sami ho chápali jako příležitost, ne jako ztrátu času. Takovým stimulem by byla sleva ve výši 20 % na příští nákup. Zákazník by pro získání slevy musel vyplnit dotazník, který dostal k nákupu. Při první příležitosti by vyplněný dotazník vhodil do speciálně určeného boxu u výstupu z prodejny. Slevový voucher by zákazník obdržel na e-mail, který bude součástí dotazníku. Pro jedince, kteří by chtěli zůstat anonymní, by byla možnost odtrhnutí části s e-mailem od dotazníkové části. Tak by nebylo možno dohledat kdo, a který dotazník odevzdal. A jelikož je obec, kde podnik sídlí malá a většina obyvatel se mezi sebou zná, nedocházelo by díky tomuto opatření ke zbytečnému ničení vztahů.

#### 2. krok - marketingová kampaň

Touto cestou získaný e-mail, bude sloužit jako kontakt, na který bude podnik zasílat týdenní nebo měsíční novinky a akce. Vytvoří se tak databáze věrných zákazníků, která se může kdykoliv využít k dalším „newsletterům“ pro zákazníky. Díky dotazníku získá podnik od zákazníků zpětnou vazbu, na základě které si může potvrdit, zda jeho vize, tzn. uspokojit potřeby zákazníků širokou rozmanitostí sortimentu, splňuje požadavky spotřebitelů.

Při dosažení zvýšení tržeb o 2 %, by se výnosy pro podnik na základě této akce zvýšily o 400 000 Kč za rok. Tato forma zjišťování spokojenosti zákazníků a současných potřeb pomocí dotazníků by se opakovala každoročně, aby podnik mohl vidět jistý vývoj. Každý rok by byly přikládány také slevové vouchery. Předpokládaný nárůst tržeb by se tak každoročně pohyboval okolo 400 000 Kč.

Náklady na samotné dotazníky jsou zanedbatelné, podnik by mohl tisk provést na své tiskárně, a stálo by to zhruba 400-500 Kč pro 700 vytisknutých dotazníků (podnik musí počítat s tím, že někteří zákazníci nedonesou zpět vyplněný dotazník,

proto byla zvolena rezerva 200 dotazníků). Pro případ slev podnik vykazuje již vyšší náklady. Pokud by se počítalo s průměrnou výší nákupu cca 800 Kč, sleva 20 % by činila 160 Kč. Při počtu 500 vyplněných dotazníků, tzn. 500 poskytnutých slevových poukázek, vychází výdaje 80 000 Kč.

## 2. Cíl: Navýšení počtu zákazníků (Řešení pro faktory S3, S4, O8, T3, T12, T13)

Navýšení počtu zákazníků prostřednictvím zvýšení povědomí o prodejnách formou reklamních bannerů. Počítá se s růstem zejména v letních měsících. Zavedení bude plánováno na červen 2015, s tím že do jednoho roku od zavedení této formy reklamy dojde k navýšení počtu zákazníků o 5%. Sledování změny bude prováděno na základě zvýšení průměrného ročního počtu zákazníků v roce 2015 a v roce 2016.

Tato forma reklamy by byla cílená hlavně na turisty, kteří v letních měsících navštěvují vesnici za účelem horských túr. Hned na vlakové a autobusové zastávce by byl banner s naznačeným směrem kudy k obchodům. Další 2 bannery by byly rozmístěny na okrajích obce na určených místech, aby se potenciální zákazník dozvěděl o existujících prodejnách již při příjezdu do obce. Poslední 2 bannery by byly rozmístěny na obecních nástěnkách v centrální části obce. Na jednoduchém banneru by byly např. hesla jako „Přijďte si pro Váš oblíbený, ledově vychlazený nápoj!“. „Dobijte si energii na cesty čerstvým ovocem u nás!“ Design banneru by se každý rok měnil, aby se nestal obyčejným pro potenciální zákazníky. Na banneru by byla vyzdvížena také platba kartou a možnost výběru z bankovního konta. Tím by bylo cíleno na větší povědomí o prodejnách. Do obchodů by zavítali noví zákazníci s potřebou nakoupit propagované zboží a počítá se s tím, že by v obchodě na ně zapůsobilo také impulzivní jednání a koupili by i jiné produkty, které mají na očích.

Návrh i vyhotovení 6 tzv. bannerů mesh vybranou firmou by vyšlo celkem na 2 000 Kč (Reklamniplachty.cz, 2015, [online]).

Přínos zvýšení počtu zákazníků by byl konkrétně 1300 zákazníků za rok 2015.

### 3.7.5 People

#### Cíl: Snížení mzdových nákladů (Řešení pro faktory S5, W5, W9, T6, T8)

Cíle bude dosaženo zaměstnáváním brigádníků. Zavedení cíle je naplánováno na leden 2016. Již v prvním roce dojde ke snížení mzdových nákladů na zaměstnance (porovnání stavu bez brigádníků a stavu se dvěma brigádníky). Cílem je snížení mzdových nákladů za rok 2016 o 20 000 Kč.

Vzhledem k popsané situaci, kdy většina zaměstnanců se nachází okolo 50 let věku, a někteří jsou dokonce v předdůchodovém věku, se nabízí možnost postupně snižovat průměrný věk kolektivu. Mladí lidé dnes většinou nehledají pracovní pozici v obchodě, kde by pracovali na plný úvazek za minimální mzdu. Proto by již nyní bylo pro podnik správné rozhodnutí získat více brigádníků. Dosáhlo by se tak snížení věkového průměru, což by nejen pozitivně působilo na zákazníky, ale také na vyšší aktivitu pracovníků a přizpůsobivost inovacím. Toho může podnik využít například při reorganizaci prostor. Dalším efektem by bylo snížení nákladů na za-

městnance. Na všechny činnosti není potřeba kvalifikovaného a zkušeného zaměstnance. Například obsluhovat, vážit uzeniny a zeleninu může dělat brigádník za nižší mzdové náklady.

V následující tabulce jsou porovnány mzdové náklady na jednoho stálého zaměstnance vzhledem k nákladům na zaměstnání 2 brigádníků, kde by každý brigádník odpracoval polovinu dané pracovní doby 1 stálého zaměstnance. Pro příklad srovnání mzdových nákladů na brigádníky a na stálého zaměstnance je určen fiktivní pracovní měsíc, kdy je odpracováno 20 dní, z toho 4 dny víkendu a vždy se pracuje 8 hodin denně.

Tab. 18 Porovnání nákladů na stálého zaměstnance a na brigádníka

	Náklady bez brigádníků	Náklady se dvěma brigádníky
Hodinová mzda	$16 \cdot 8 \cdot 70 = 8\,960$ Kč	$19 \cdot 8 \cdot 60 = 7\,680$ Kč
Příplatek za svátek (10%)	$4 \cdot 8 \cdot 77 = 2\,464$ Kč	$4 \cdot 8 \cdot 66 = 2\,112$
Hrubá mzda	11 424 Kč	9 792 Kč
Sociální pojištění	$11\,424 \cdot 0,25 = 2\,856$ Kč	$9\,792 \cdot 0,25 = 2\,448$ Kč
Zdravotní pojištění	$11\,424 \cdot 0,09 = 1\,028,16$	$9\,792 \cdot 0,09 = 881,28$
Náklady na 1 pracovníka	15 308,16 Kč	13 121,28 Kč

Při zavedení zaměstnávání více brigádníků by kromě věcných přínosů, byl také finanční přínos, a to ušetření 2 186 Kč za měsíc na mzdových nákladech. Pokud by se jednalo o dlouhodobé brigádníky, za rok by bylo ušetřeno přes 26 000 Kč.

### 3.7.6 Processes

*Cíl: zefektivnění a urychlení procesů (Řešení pro faktory S8, W3, W6, W7, T9)*

Zefektivnění a urychlení procesů bude dosaženo vytvořením procesní mapy, kterou vytvoří jeden z majitelů podniku. Pro začátek bude procesní mapa implementována do zásobovacích procesů a bude představena odpovědnému pracovníkovi v září 2015. Po zavedení procesní mapy se zkrátí celý zásobovací proces z 90 minut na 45 minut.

Jedním z hlavních problémů podniku jsou zastaralé technologie (nevyužívání logistických metod např. JIT nebo JIS), které se v kombinaci s vysokým počtem dodavatelů přímo odráží na době příjmu dodávek. Pracovníci nikdy předem nevědí přesný čas doručení objednávek, někdy neznají ani datum. Přebírání objednávky a naskladňování provádí vedoucí pracovnice, která ale může v době vysoké počtu příchozích zákazníků chybět na prodejně. Vytvoření procesní mapy, která bude navržena pro proces naskladnění příchozí dodávky, je nejvhodnějším řešením pro daný podnik. Navíc bez zbytečných nákladů. Bude vytvořena procesní mapa, ve které budou podrobně popsány akční kroky v určitých situacích. Vyřeší se tím problém časové náročnosti příjmu zboží spojeným s kontrolou kvality, naskladňováním, placením a vybalováním zboží. A to tak, že současná doba 90 minut se zkrátí na polovinu. Dodávka bude na malém parkovišti stát kratší čas, a tak mohou zákazníci podniku ABC pohodlněji a blíže zaparkovat. Prodavačka obsluhující sklad se bude moci dříve vrátit na své místo v prodejně. To vše díky automatizaci procesu naskladňování.



Obr. 8 Příklad procesní mapy

Přínosy pro firmu nelze vyjádřit v číslech, jednalo by se hlavně o přínosy vyšší efektivity procesů a odstranění zbytečných prostojů, které se mohou vyskytovat v případě pomalého jednání pracovníka. Konkrétně v zásobování bude 90 minut času zaměstnance, věnovaných dokončení procesu, zkráceno na 45 minut. To také povede k vyšší spokojenosti dodavatelů, neboť mohou být rychleji obslouženi. Zde je uveden příklad pro procesy zásobování. Takovou procesní mapu by později mohl podnik zavést i pro jiné procesy.

### 3.7.7 Planning

*Cíl: Zlepšení komunikace mezi zaměstnanci a vedením (Řešení pro faktory W9, W10, O12, O15)*

Daný cíl by byl dosahován pomocí zavedení pravidelných porad vedení s ostatními zaměstnanci, kde budou sdíleny hodnoty podniku, požadavky a stanovené cíle. Na základě provedení anonymního dotazníkového šetření, bude zjištěn současný názor zaměstnanců na oblasti řízení, komunikace s vedením a informovanost uvnitř podniku. Stejně šetření bude provedeno také po uplynutí jednoho roku od počátku realizace. Zavedení je plánováno na leden 2016. Cílem je zvýšení spokojenosti s danými oblastmi o 30% do ledna 2017.

Zaměstnanci v podniku nesdílejí hodnoty majitelů. Hodnoty a normy vlastně v podniku ani nejsou řádně stanoveny. Proto doporučením pro management podniku je, aby se na chvíli zastavil, zhodnotil své působení na trhu, zaměstnance více vtáhl do dění ve společnosti a nastavila se tak jasná firemní kultura. Ta totiž není jen o tom, co visí v prodejně na stěnách, a jak se oblékají zaměstnanci. Je více o lidech, komunikaci a sdílení hodnot. Je potřeba sepsat normy a plánované cíle, které budou na konci každého měsíce oznámeny ostatním pracovníkům na poradě. Pracovní porady budou probíhat ve formě krátkých meetingů, trvajících zhruba 15-20 minut. Na poradách by se řešilo také naplnění stanovených cílů, zda zaměstnanci odvedli dobrou práci, a jak napravit případné nedostatky. Tyto záležitosti by se řešily jen s vedoucími pracovníky. Všichni zaměstnanci by se pak scházeli 3krát do roka. Určily by se přesná pravidla, která budou dodržována a vystavena na nástěnkách v kancelářích. Všechny tyto nové aspekty by měly vést k tomu, že bez jakýchkoli dodatečných nákladů budou mít zaměstnanci lépe stanovený systém práce a budou více otevřeni k pracovní komunikaci. V podniku se díky těmto změnám začne více využívat zpětná vazba a všichni budou skutečně spokojeni.

Na základě týmové práce se všemi zaměstnanci podniku by bylo snadnější zavádění nových plánů a cílů podniku. Plány by byly sestavovány spíše na kratší období, tak aby byla možná jejich realizace a nemusely se upravovat např. kvůli změnám v právním prostředí.

### 3.8 Diskuse

V některých případech je opravdu těžké určit, zda má daná strategie smysl a zdali její zavedení právě v daném podniku bude možné. Jelikož podnik ABC dobře znám, myslím, že jsem zde vybrala ty nejvhodnější a zároveň nejefektivnější strategické cíle.

Abychom zkontrolovali, zda jsou všechny strategické cíle dobře vybrány, srovnáme je se čtyřmi základními kritérii pro výběr, popsanych v rámci teoretické části.

- **Přijatelnost** – Všech pět strategických cílů je stanoveno v souladu s vizí a cíli podniku, zároveň nevidím problém v přijatelnosti pro žádnou zájmovou skupinu.
- **Vhodnost** – Největší problém, ve kterém strategie pomůže podniku je zvýšení konkurenceschopnosti, což bylo také jejím účelem. Zároveň jsou strategické cíle nastaveny tak, aby byly vhodné i do prostředí malého podniku na vesnici.
- **Realizovatelnost** – Strategické cíle jsou nastaveny tak, aby podnik nevynakládal příliš vysoké náklady a nepotřeboval nové technologie, které dosud nevládní. V konečném důsledku v případech všech cílů výrazně převažovaly výnosy (přínosy) nad náklady. A také toto kritérium není porušeno.
- **Poskytnutí výhody** – Výhoda se týká již zmíněné konkurenceschopnosti, zvýšení spokojenosti zákazníků spolu se zvýšením jeho počtu a v neposlední řadě také spokojenosti s vyšším ziskem pro majitele podniku.

#### **Implementace (realizace) strategie**

Pokud by měl podnik již uvést dané strategie do praxe, měl by se držet určitých doporučení pro implementaci (realizaci). V první řadě by o tyto změny v podniku měli stát samotní majitelé podniku. Po konzultaci s majiteli jsem zjistila, že by velmi uvítali nové návrhy strategie, do kterých jsou odhodláni se naplno zapojit. V případě, že by nebyli přesvědčeni o přínosech nové strategie, byla by to polovičatá práce a strategie by ztrácela smysl. Jelikož vedení již našlo svou motivaci k novým změnám, mohou se začít obracet na další zaměstnance prodejen. Mohou využít toho, jaký mají dobrý vztah se svými zaměstnanci a snažit se je motivovat k tomu, aby se zapojili taktéž do realizací strategií. Zaměstnanci také mohou dostat prostor pro navržení možných obměn strategií, jelikož zaměstnanci to vidí zase trochu z jiného pohledu a věřím, že by je napadly zase odlišné nebo lehce pozměněné strategie.

Kroky uvědomění si potřeby změny a nabytí dostatečné síly a zapálení pro nové strategie by měly vést později k tomu, že poté, co podnik zavede tuto strategii, bude si sám vymýšlet strategie další. Zjistí, že plánování dopředu a strategické řízení je něco, co jim poskytne přínosy, i když je to někdy náročná cesta. Tím by také byla odbourána další slabá stránka, kterou bylo nedostatečné strategické řízení a plánování.

Může se zdát, že takové strategické řízení a plánování není podstatné pro malý podnik, nebo že je to nákladné, avšak vždy vede určitá cesta k úspěchu. Někdo by si zase mohl myslet, že v malém podniku je strategické řízení o mnoho jednodušší než ve větších podnicích. To co je u malého podniku výhoda a co nevýhoda, si určíme níže.

### Náklady a přínosy strategie

Zavedení strategie s sebou nese určité náklady, které se však vrátí v přínosech (výnosech). Sumarizace odhadovaných nákladů a přínosů strategie pro 3leté období 2015-2018 je uvedena v následující tabulce.

Tab. 19 Sumarizace odhadovaných nákladů a přínosů strategie

Cíl	Náklady	Výnosy/Přínosy
Snížení nákladů na pořízení zboží (Price)	0 Kč	600 000 Kč
Zvýšení tržeb (Product)	27 840 Kč	3 000 000 Kč
Zvýšení počtu nákupů (Place)	611 787 Kč	2 080 000 Kč
Zvýšení tržeb (Promotion)	240 000 Kč	1 200 000 Kč
Zvýšení počtu zákazníků (Promotion)	6.000 Kč	Nárůst o 3900 zákazníků
Zaměstnání více brigádníků (People)	0 Kč	78.000 Kč
Vytvoření procesní mapy pro zefektivnění procesů (Processes)	Zanedbatelné	Zkrácení zásobovacích procesů na polovinu
Zlepšení komunikace mezi zaměstnanci a vedením (Planning)	Zanedbatelné	Zlepšení řízení podniku a firemní kultury

Celkové odhadované přínosy strategie jsou v rámci některých cílů formou jakéhosi věcného nebo pocitového charakteru. V případech, kdy bylo možné vyčíslit přibližný výnos pro podnik, převažovaly výrazně výnosy nad náklady. Celkové výnosy ze zavedení strategie činí více jak 5 milionů.

Na základě tohoto shrnutí lze soudit, že navrhovaná strategie by byla velkým přínosem pro podnik, který by tak mohl začít opět růst. Dostal by se z nepříznivé situace a konečně se zotavil po několikaleté krizi.



### **Výhody/nevýhody malého podniku**

Může se zdát, že vedení malého podniku je jednoduché. V rámci analyzování takového podniku a jednání s majiteli jsem blíže poznala, s čím vším se musí takový malý podnik potýkat.

Prvně si popíšeme výhody malého podniku. Zásadní výhodou je již popisovaný osobní přístup, který může panovat v každém malém podniku. Ten se daleko jednodušeji vytváří v malém podniku, kde není tolik zaměstnanců a všichni se stihnou dobře poznat. Zároveň je zde možný lepší osobní přístup k zákazníkům, jelikož jich zde nechodí tolik jako do velkých prodejen, a tak s některými se již prodavačky dané prodejny znají a mohou navázat nenásilnou konverzaci. A hlavně již často ví, co který zákazník má rád a jaké jsou jeho potřeby, tak mu mohou i při samotném nákupu pomoci. Navíc dobrá týmová práce znamená taktéž větší ochotu zaměstnanců pracovat za nižší mzdu.

Další, dalo by se říci výhodou, je, že malý podnik není tak zastižen negativními změnami ekonomické situace. Je schopen taktéž rychleji reagovat na změny na trhu poptávky. Většinou je v malém podniku jednoduchá organizační struktura a tak je zde jednodušší řízení a rychlejší reakce na neočekávané změny.

Mezi nevýhody patří bohužel již několikrát zmiňovaná nízká možnost konkurenceschopnosti. S tím souvisejí mnohem menší finanční prostředky na potřebnou propagaci výrobků, než mají podniky větší. Chybí zde také výhody, jako jsou výhody z velkého rozsahu produkce. V malých podnicích se často objevují taktéž problémy personálního charakteru, není zde na každou oblast práce jiný zaměstnanec. V malém podniku musí často jeden zaměstnanec být znalý v několika oblastech. Například vedoucí prodejny musí zvládnout věci týkající se řízení svých podřízených, telefonáty ohledně objednávek a také obsluhovat v samotné prodejně.

Tím bychom asi skončili v určování výhod a nevýhod malého podniku. Našli bychom i další faktory, avšak tady jsem vypíchlá jen ty nejvýznamnější. U každého podniku se výhody a nevýhody ještě liší v závislosti na tom, v jakém městě se nachází, čím se podnik konkrétně zabývá atd.

## 4 Závěr

Hlavním cílem práce bylo navržení strategie, která by měla vyřešit problém malého podniku na vesnici. Tím je zotavení se po ekonomické krizi a taktéž vysoká konkurence hypermarketů a supermarketů ve větších městech. Navrženou strategií se celá situace nezmění, ale mělo by dojít k výraznému zlepšení.

Dílním krokem k navržení strategie byla analýza vnitřního a vnějšího prostředí. V rámci vnější analýzy bylo zkoumáno jak oborové, tak obecné okolí, kde se ukázaly významné příležitosti a hrozby pro daný podnik. Na základě identifikovaných příležitostí a hrozeb vyšlo najevo, že vysoká konkurence patří opravdu k největším hrozbám pro takový malý podnik. Naopak příležitostí je slabá smluvní síla dodavatelů, jelikož jich je v tomto oboru opravdu vysoký počet. Vnitřní analýza se soustředila na identifikaci silných a slabých stránek podniku. Rozšířený marketingový mix odhalil jako silnou stránku umístění prodejen v centru obce a nabídku širokého sortimentu. Nejslabší stránkou se jeví marketingová propagace.

Výsledkem provedených analýz bylo vytvoření SWOT matice, ve které se krásně objevila místa, která je potřeba zlepšit, a také bylo zjištěno jakých příležitostí, případně silných stránek k tomu může být využito. Poté následovalo již navržení strategie.

Byly zde popsány strategické cíle, které se jeví jako nejpodstatnější pro podnik. Týkaly se zlepšení různých oblastí podniku rozdělených do jednotlivých aspektů rozšířeného marketingového mixu. Celá práce je shrnuta v závěrečné části diskuse, kde je uvedeno i doporučení pro implementaci strategie a taktéž výhody a nevýhody malého podniku.

## 5 Literatura

- ARMSTRONG, MICHAEL. *Personální management*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
- BLAŽKOVÁ, MARTINA. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 278 s. Manažer. ISBN 9788024715353.
- CEJTHAMR, VÁCLAV A JIŘÍ DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2010, 344 s. Expert. ISBN 9788024733487.
- CZECHTRADE. *BusinessInfo: Tvorba komplexní analýzy v rámci marketingového řízení a plánování MSP*. [online]. ©1997-2015 [cit. 2015-03-01]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/marketing-rizeni-msp-komplexni-analyza-2769.html>
- DEDOUCHOVÁ, MARCELA. *Strategie podniku*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2001, xiv, 256 s. C. H. Beck pro praxi. ISBN 8071796034.
- DVOŘÁČEK, JIŘÍ A PETER SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. 1. Vyd. Praha: C. H. Beck, 2012, xvii, 173 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.
- ECONOMIA. 2015. *Z platu si pořídíte víc. Kupní síla rostla nejvíc od krize – Aktuálně.cz*. [online]. ©1999-2015 [cit. 2015-05-05]. Dostupné z: <http://zpravy.aktualne.cz/finance/prumerna-mzda-v-cesku-2014-cesky-statisticky-urad/r~581ef136c71311e4890a0025900fea04/>
- EDOLO. *PEST analýza*. [online]. ©2007-2015 [cit. 2015-03-11]. Dostupné z: <http://www.edolo.cz/sluzby-pro-expanzi/pest-analyza/>
- GROSOVÁ, STANISLAVA. *Marketing: principy, postupy, metody*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická, 2002, 165 s. ISBN 80-7080-505-6.
- GROVE, ANDREW STEPHEN. *High Output Management: Řízení orientované na výkon*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. 221 s. ISBN 80-85943-60-3.
- HANZELKOVÁ, ALENA A KOL. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2009, 170 s. C. H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-120-8.
- HANZELKOVÁ, ALENA, MILOSLAV KEŘKOVSKÝ, MILAN MATHAUSER A ONDŘEJ VALSA. *Business strategie: krok za krokem*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2013, 159 s. C. H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-455-1.
- HILL, CHARLES W A GARETH R JONES. *Strategic management theory: an integrated approach*. 9th ed. Mason, OH: South-Western/Cengage Learning, c2010, 1 v. (various paging). ISBN 978-0-538-75107-0.
- HRON, JAN A IVANA TICHÁ. *Strategické řízení*. Vyd. 1. Praha: Provozně ekonomická fakulta ČZU v Praze ve vydavatelství Credit, 2003, 235 s. ISBN 978-80-213-0922-9.
- JADVIŠČÁK, DANIEL. *Ukazatele zadluženosti: Finanční analýza*. [online]. [cit. 2015-05-17]. Dostupné z: <http://financni-analyza.webnode.cz/ukazatele-zadluzenosti/>

- KEŘKOVSKÝ, MILOSLAV A ONDŘEJ VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, 206 s. ISBN 80-717-9453-8.
- KISLINGEROVÁ, EVA. *Oceňování podniku*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001, xvi, 366 s. C. H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-529-1.
- KNÁPKOVÁ ADRIANA, DRAHOMÍRA PAVELKOVÁ A KAREL ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, 236 s. Prosperita firmy. ISBN 9788024744568.
- KORÁB, VOJTĚCH. *Podnikatelský plán*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007, 216 s. Ekonomie studium. ISBN 978-80-251-1605-0.
- KUPČEKOVÁ, ALICE. 2014. *Šestnáct zásadních změn pro zaměstnance a šéfy*. *Finance.idnes.cz*. [online]. [cit. 2015-05-07]. Dostupné z: [http://finance.idnes.cz/jak-se-novy-obcansky-zakonik-dotkne-zamestnavatele-i-zamestnancu-p98-/podnikani.aspx?c=A140102\\_2017038\\_podnikani\\_zuk](http://finance.idnes.cz/jak-se-novy-obcansky-zakonik-dotkne-zamestnavatele-i-zamestnancu-p98-/podnikani.aspx?c=A140102_2017038_podnikani_zuk)
- KURZY.CZ. *Elektrina – aktuální a historické ceny elektřiny, graf vývoje ceny elektřiny*. [online]. © 2000-2015 [cit. 2015-05-07]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/komodity/cena-elektřiny-graf-vyvoje-ceny/index.asp?A=5&idk=142&curr=CZK&on=0&unit=1%20MWh&lg=1>
- KURZY.CZ. *Kurzy měn online, forex, graf*. [online]. © 2000-2015 [cit. 2015-05-17]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/aktualni/CZK-EUR/>
- MALLYA, THADDEUS. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1.vyd. Praha: Grada, 2007, 246 s. Expert (GRADA) ISBN 978-80-247-1911-5.
- MARTINOVIČOVÁ, DANA. *Základy ekonomiky podniku*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006, 178 s. Ekonomie studium. ISBN 80-868-5150-8.
- MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. *Minimální mzda od 1. 1. 2015*. [online]. [cit. 2015-05-05]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/19457>
- NITANA, S.R.O. *Ukazatele likvidity - business vize. cz*. [online]. © 2010-2011 [cit. 2015-05-20]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/financni-analyza/ukazatele-likvidity>
- PODNIKÁTOR. *Podnikatelské prostředí – které faktory působí na váš podnik?*. [online]. © 2012 [cit. 2015-02-19]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/zacatek-podnikani/zalozeni-spolecnosti/n:16807/Podnikatelske-prostredi--ktere-faktory-pusobi-na-vas-podnik>
- PORTER, EUGENE MICHAEL. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- POŠVÁŘ, ZDENĚK A HELENA CHLÁDKOVÁ. *Management*. 1. vyd. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, 2009. 261 s. ISBN 978-80-7375-347-4.
- RAIFFEISEN STAVEBNÍ SPOŘITELNA. *Trend: stěhování z měst na venkov. Svět bydlení*. [online]. © 2004-2012 [cit. 2015-05-11]. Dostupné z: <http://www.svet-bydleni.cz/bydleni-1/trend-stehovani-z-mest-na-venkov.aspx>

- REKLAMNÍ PLACHTY. *Ceník – reklamní plachty rychle, kvalitně a levně.* © 2015 [cit. 2015-05-20]. Dostupné z: <http://www.reklamniplachty.cz/Cenik>
- SEDLÁČKOVÁ, HANA A KAREL BUCHTA. *Strategická analýza.* 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, xi, 121 s. ISBN 80-717-9367-1.
- SRPOVÁ, JITKA A KOL. *Podnikatelský plán.* 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2007. 242 s. ISBN 978-80-245-1263-1.
- VLÁDA ČR. *Výhled legislativních prací vlády na léta 2015 až 2017.* [online]. © 2009-2015 [cit. 2015-05-09]. Dostupné z: <http://www.vlada.cz/cz/media-centrum/dulezite-dokumenty/vyhled-legislativnich-praci-vlady-na-leta-2015-az-2017-116710/>
- WEBNODE AG. *Ceník – e-shop.* [online]. © 2015 [cit. 2015-05-21]. Dostupné z: <http://www.webnode.cz/cenik-eshop/>

# **Přílohy**

# A Rozvaha

Vybrané údaje rozvahy za sledované období 2010-2013

	2010	2011	2012	2013
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>4165 000</b>	<b>4 029 000</b>	<b>3 792 000</b>	<b>3 720 000</b>
A. Pohledávky za upsaný vlatní kapitál				
B. Dlouhodobý majetek	1 577	1 556 000	1 469 000	1 384 000
B.I. Dlouhodobý nehmotný majetek				
B.II. Dlouhodobý hmotný majetek	1577 000	1 556 000	1 469 000	1 384 000
B.III. Dlouhodobý finanční majetek				
C. Oběžná aktiva	2589 000	2 461 000	2 318 000	2 316 000
C.I. Zásoby	2481 000	1 973 000	2 188 000	2 139 000
C.II. Dlouhodobé pohledávky	0	1 000	0	0
C.III. Krátkodobé pohledávky	74 000	259 000	115 000	146 000
C.IV. Finanční majetek	33 000	228 000	15 000	31 000
D.I. Časové rozlišení	0	12 000	5 000	20 000
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>4165 000</b>	<b>4 029 000</b>	<b>3 792 000</b>	<b>3 720 000</b>
A. Vlastní kapitál	2512 000	2 432 000	2 356 000	2 270 000
A.I. Základní kapitál	100 000	100 000	100 000	100 000
A.II. Kapitálové fondy	1950 000	1 950 000	1 950 000	1 950 000
A.III. Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze	10 000	10 000	10 000	10 000
A.IV. Výsledek hospodaření minulých let	423 000	452 000	372 000	296 000
A.V. Výsledek hospodaření běžného úč.období (+-)	29 000	-80 000	-76 000	-86 000
B. Cizí zdroje	1452 000	1 444 000	1 298 000	1 274 000
B.I. Rezervy				
B.II. Dlouhodobé závazky	124 000	126 000	3 000	118 000
B.III. Krátkodobé závazky	1322 000	1 318 000	1 275 000	1 152 000
B.IV. Bankovní úvěry a výpomoci	6 000	0	20 000	4 000
C.I. Časové rozlišení	201 000	153 000	138 000	176 000

## B Výkaz zisku a ztráty

Vybrané údaje z výkazu zisku a ztráty za sledované období 2010-2013.

	2 010	2011	2012	2013
I. Tržby za prodej zboží	22135 000	21 280 000	21 438 000	21 909 000
A. Náklady vynaložené na prodané zboží	22 000	21 000	-100 000	40 000
<b>+ Obchodní marže</b>	<b>22113 000</b>	<b>21 259 000</b>	<b>21 538 000</b>	<b>21 869 000</b>
II. Výkony	2103 000	<b>3 528 000</b>	<b>2 891 000</b>	<b>1 554 000</b>
<b>B. Výkonová spotřeba</b>	<b>21444 000</b>	<b>21 901 000</b>	<b>21 314 000</b>	<b>20 349 000</b>
<b>+ Přidaná hodnota</b>	<b>2772 000</b>	<b>2 886 000</b>	<b>3 115 000</b>	<b>3 074 000</b>
C. Osobní náklady	2816 000	<b>2 820 000</b>	<b>2 952 000</b>	<b>2 908 000</b>
D. Daně a poplatky	5 000	5 000	5 000	5 000
E. Odpisy dlouhodobého majetku	82 000	86 000	87 000	87 000
<b>F. Zůstatková cena prodaného dl.majetku a materiálu</b>	<b>19 000</b>	<b>10 000</b>	<b>25 000</b>	<b>9 000</b>
IV. Ostatní provozní výnosy	276 000	148 000	17 000	16 000
H. Ostatní provozní náklady	75 000	159 000	110 000	119 000
<b>* Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>53 000</b>	<b>-46 000</b>	<b>-47 000</b>	<b>-38 000</b>
VI. Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	28 000	0	0	0
X. Výnosové úroky	0	0	1 000	0
N. Nákladové úroky				
XI. Ostatní finanční výnosy				
O. Ostatní finanční náklady	28 000	23 000	23 000	41 000
<b>* Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>0</b>	<b>-23 000</b>	<b>-22 000</b>	<b>-41 000</b>
<b>Q. Daň z příjmů za běžnou činnost</b>	<b>24 000</b>	<b>11 000</b>	<b>7 000</b>	<b>7 000</b>
<b>** Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	<b>29 000</b>	<b>-80 000</b>	<b>-76 000</b>	<b>-86 000</b>
<b>*** Výsledek hospodaření za účetní období (+,-)</b>	<b>29 000</b>	<b>-80 000</b>	<b>-76 000</b>	<b>-86 000</b>
<b>**** Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>53 000</b>	<b>-69 000</b>	<b>-69 000</b>	<b>-79 000</b>