

Strategie rozvoje společnosti VINOK s.r.o.

Bakalářská práce

Vedoucí práce:

doc. Ing. Helena Chládková, Ph.D.

Radim Kučera

Brno 2017

Rád bych poděkoval paní doc. Ing. Heleně Chládkové, Ph.D. za vstřícnost, ochotu a cenné rady při vypracování této bakalářské práce.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci: **Strategie rozvoje společnosti VINOK s.r.o.** vypracoval 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 vědom, 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 10. května 2017

Abstract

The bachelor thesis describes the strategic analysis of VINOK s.r.o. company using analysis methods of internal and external factors. Selected key factors are used for creating strategic proposals, one of the proposals is described in detail.

Keywords

Internal factors analysis, external factors analysis, SWOT analysis, strategic management

Abstrakt

Práce se zabývá strategickou analýzou firmy VINOK s.r.o. za použití analýz vnějšího a vnitřního prostředí. Na základě vybraných klíčových faktorů jsou vytvořeny návrhy strategií, z nichž jedna je dále rozpracována.

Klíčová slova

Analýza vnitřního prostředí, analýza vnějšího prostředí, SWOT analýza, strategický management

Obsah

1	Úvod a cíl práce	11
1.1	Úvod	11
1.2	Cíl práce	11
2	Literární rešerše	12
2.1	Management	12
2.2	Strategické řízení podniku	13
2.2.1	Životní cyklus podniku	14
2.3	Analýza vnějšího prostředí podniku	15
2.3.1	STEPLE analýza	15
2.3.2	Analýza konkurence	18
2.3.3	Analýza zainteresovaných stran	20
2.4	Analýza vnitřního prostředí podniku	20
2.4.1	Marketingový mix 7P	20
2.5	IFE a EFE matice	22
2.6	Matice SWOT	22
2.7	Výběr strategie	25
3	Metodika práce	27
4	Výsledky	28
4.1	Analýza vnějšího prostředí	28
4.1.1	Sociální faktory	28
4.1.2	Technologické faktory	29
4.1.3	Ekonomické faktory	29
4.1.4	Politické faktory	33
4.1.5	Legislativní faktory	34
4.1.6	Ekologické faktory	36
4.2	Analýza oborového prostředí podniku	37
4.2.1	Analýza konkurence	37

4.2.2	Analýza zainteresovaných stran.....	39
4.2.3	Analýza trhu	39
4.2.4	Analýza dodavatelů	41
4.3	Analýza vnitřního prostředí firmy	41
4.3.1	Produkt.....	41
4.3.2	Cena.....	42
4.3.3	Distribuce	42
4.3.4	Komunikace	43
4.3.5	Materiální prostředí.....	43
4.3.6	Lidé.....	43
4.3.7	Procesy	44
4.4	EFE a IFE matice	45
4.4.1	EFE matice.....	45
4.4.2	IFE matice.....	47
4.4.3	SWOT matice.....	48
4.4.4	Navržené strategie.....	49
4.4.5	Vybraná strategie – WO.....	50
5	Diskuse	52
6	Závěr	54
7	Literatura	55
8	Seznam grafů	58
9	Seznam tabulek	59

1 Úvod a cíl práce

1.1 Úvod

Zásadním předpokladem pro zdravý vývoj každého podniku je dobře vypracovaná strategie. K té lze dospět především správnou strategickou analýzou, která prozkoumá dosavadní vývoj podniku a jeho okolí – zejména pak odvětvové konkurence, jejich současný stav a vytvoří odhad budoucího vývoje situace na trhu a v rámci podniku.

Strategická analýza slouží zejména k identifikaci příležitostí a hrozeb okolí podniku a silných a slabých stránek firmy. Na základě identifikovaných faktorů může podnik vypracovat různé návrhy strategií a vzájemně srovnat jejich použitelnost v dané situaci.

Strategická analýza by měla být podkladem pro vytvoření strategického plánu rozvoje společnosti jako celku s přihlédnutím k charakteristice odvětví, jeho tendencím a současné a historické situaci na trhu. Strategický plán by měl jako celek reflektovat vizi firmy a transformovat jednotlivé prvky vize na strategické, tedy dlouhodobé, cíle, které budou dále dělitelné a transformovatelné na taktické (střednědobé) a operativní (krátkodobé) cíle.

Společnosti VINOK s.r.o. je malý podnik zabývající se prodejem vyzrálého hovězího masa a vína na e-shopu Mojehovezi.cz. Společnost byla založena v roce 2015 a od svého založení funguje v Dolních Loučkách, kde má i sídlo.

Kombinace kvalitního hovězího masa a vína je atraktivní především proto, že maso a víno jsou součástí našeho jídelníčku od nepaměti. Jejich spotřeba se za předchozí rok příliš nezměnila. Spotřeba vína poklesla dle Českého statistického úřadu (2016a) v roce 2015 oproti roku 2014 o 0,6 litru na obyvatele a rok což činí v celkové spotřebě 18,9 litrů na obyvatele a rok. Podle stejného zdroje vzrostla spotřeba hovězího masa za poslední rok o 0,2 kg na obyvatele a rok. Růstovou tendenci měl vývoj i v předcházejícím roce.

Vývoj tedy naznačuje silnou stabilitu jednotlivých odvětví, ve kterých firma podniká. Z tohoto důvodu je pro firmu důležitý dlouhodobý rozvoj a z něj vychází potřeba vypracování strategie rozvoje společnosti.

1.2 Cíl práce

Cílem práce je návrh strategií pro rozvíjející se společnost VINOK s.r.o., jejímž primárním oborem podnikání je maloobchod na trhu vína a vyzrálého hovězího masa. Strategie budou vycházet z analýz vnějšího a vnitřního prostředí podniku na základě nichž bude vypracována matice SWOT pro návrh konkrétních strategií.

Strategie budou dále rozpracovány. Na základě posouzení bude vybrána strategie, která bude posouzena z ekonomického hlediska s přihlédnutím k dopadům na budoucí výsledky společnosti a navržena managementu firmy k realizaci.

2 Literární rešerše

V části literární rešerše budou zpracovány vyhledané dokumenty týkající se především managementu, strategické analýzy podniku a vytváření strategických návrhů.

2.1 Management

Management není jednotlivými autory chápán jednotně. Veber a kol. (2009) jej definují nikoli jako disciplínu poskytující přesné návody pro všechny organizace, nýbrž jako soubor poznatků, pro manažera důležitých, které slouží jako podklad pro manažerskou práci. Autoři definují management jako souhrn činností, které je třeba učinit pro zajištění chodu organizace. Manažer je pak profesí, která aktivně realizuje řídicí činnosti a má pro ni příslušné pravomoci a z ní plynoucí odpovědnost. Naproti tomu Svoboda, Bittner, Svoboda (2006) definují management jako řízení – obecně tedy cílevědomé působení na jistou soustavu. Ta je působením ovlivňována k plnění předem stanovených cílů a dává zpětnou vazbu.

V organizačním managementu můžeme vidět určité řídicí vztahy mezi jednotlivými funkčními místy firmy či orgány firmy, jejichž aktivity se uskutečňují jako procesy. Řízení by mělo být vertikálně i horizontálně propojené a zároveň propojovat jednotlivé pracovníky vhodným způsobem. Řízení se skládá z průběžných a sekvenčních procesů. Průběžné procesy, které charakterizují vlastní průběh řídicích aktivit zahrnují například procesy: informační, rozhodovací, ovlivňovací, kontrolní. Druhou skupinou procesů jsou procesy sekvenční nebo také fáze, tedy procesy uskutečňované jednotlivými funkčními místy managementu. Jedná se zejména o podnikové a vnitropodnikové plánování, organizování, vedení lidí, operativní řízení a kontrolu. (Svoboda, Bittner, Svoboda, 2006)

Management lze rozdělit na tři úrovně řízení: (Veber a kol., 2009)

- Vrcholová úroveň řízení (top management) – nejvyšší pracovník či pracovníci organizace, pravomoci obvykle specifikovány statutárními dokumenty organizace, reprezentují, usměrňují a koordinují všechny činnosti a vytvářejí koncepcce. Vrcholový management je zpravidla oddělen od vlastníků a přebírá na sebe jejich odpovědnost, ačkoli je na vlastníky silně vázán.
- Střední úroveň řízení (middle management) - řídicí pracovníci štábních útvarů či nižších liniových útvarů, velmi početná a rozmanitá skupina řídicích pracovníků. Jejich náplní práce je získávání a poskytování informací.
- Základní úroveň řízení (low management) – řízení výkonných pracovníků, tedy mistři, vedoucí dílen a další.

S rozdělením managementu na tři úrovně řízení se úzce pojí také rozdělení manažerských aktivit s ohledem na charakter a časové hledisko: (Veber a kol., 2009)

- Strategické řízení: manažerské aktivity realizované vrcholovou úrovní managementu, v případě malých a středních podniků často realizované vlastníky či ustanoveným výkonným vedením. Zaměřující se na klíčové faktory

fungování a koncipují směr rozvoje organizace. Mají dlouhodobější charakter – zpravidla 3-5 let, často i déle.

- Taktické řízení: řídící aktivity směřující k naplnění strategických cílů, obvykle v časovém výhledu jednoho roku. V současné manažerské praxi se za nástroj taktického řízení považují zejména rozpočty, plán aktivit pro další rok aj. Těžiště aktivit v taktickém řízení spočívá zejména ve finančním řízení firmy.
- Operativní řízení: Jde o manažerské aktivity směřující k realizaci taktických záměrů, nástrojem jsou operativní plány s časovým výhledem ne delším než čtvrtletí. Zpravidla: měsíční plán, týdenní plán, směnový plán.

Důležitou roli v podnikovém managementu hraje manažerské rozhodování, které je průběžným procesem a prolíná se všemi složkami podnikového managementu – tedy základní úrovní, střední úrovní i vrcholovou úrovní řízení. Rozhodování je vždy základem pro řízení a je definováno jako proces volby mezi dvěma či více alternativami řešení problému. Řešení rozhodovacích problémů probíhá jako proces s následujícími fázemi: (Svoboda, Bittner, Svoboda, 2006)

- Objevení rozhodovacího problému a jeho identifikace
- Analýza problému na základě určených kritérií jeho hodnocení
- Koncepce variant řešení
- Definice důsledků rozhodnutí plynoucích z volby jedné z možností
- Výběr nejvhodnější varianty
- Realizace rozhodnutí a následná kontrola

Jednotlivé fáze na sebe logicky navazují a jsou vzájemně nezastupitelné. Pro úspěšnost manažerské práce je velmi důležitá fáze objevení problému – tedy znalost prostředí a vztahů a schopnost předvídat vznik problému. (Svoboda, Bittner, Svoboda, 2006)

2.2 Strategické řízení podniku

Hospodářská a společenská nestabilita posledních let způsobila řadu změn v principech fungování vnějšího prostředí, tomuto prostředí se musí přizpůsobovat i management podniku. Strategický management by měl být schopen správné analýzy současné a ukázat vhodný směr budoucího vývoje podniku. Strategický management by měl umožnit dobrou orientaci organizace v konkurenčním prostředí a v dynamicky se měnících podmínkách definovat stěžejní strategické záměry, které budou mít vliv na celou organizaci. (Veber a kol., 2009)

Strategie podniku může být definována jako dráha, po které se musí podnik pohybovat, aby dosáhl svých předem stanovených cílů. Tato dráha je tvořena podnikatelskými, konkurenčními a funkcionálními oblastmi přístupu, které se management snaží uplatnit při vytváření pozice podniku. Strategie může být také definována jedním z následujících způsobů: (Mallya, 2007)

- Vyjádření strategického záměru organizace.
- Definice dlouhodobých cílů organizace, akční programy a priority alokace zdrojů.

- Výběr podnikatelského segmentu, ve kterém se chce organizace realizovat.
- Zaměření na tvorbu a udržení klíčové kompetence organizace.
- Definice povahy či vlastnosti ekonomických (příp. neekonomických) přínosů, kterých chce organizace dosáhnout nebo vytvořit pro stakeholdery.
- Snaha o dosažení dlouhodobě udržitelné výhody v každé obchodní aktivitě pomocí správné reakce na příležitosti a hrozby podnikového okolí a silných a slabých stránek podniku.
- Identifikace jasných manažerských úkolů na korporačních, obchodních a funkčních úrovních.
- Souvislý, sjednocující a integrační způsob nebo postup rozhodnutí.
- Způsob, jak investovat do vybraných hmotných a nehmotných zdrojů tak, aby došlo k vytvoření schopnosti, která zajistí udržitelnou konkurenční výhodu organizace.

I Veber a kol. (2009) zmiňuje, že hlavním cílem strategie, je získání konkurenční výhody.

Strategické řízení se uskutečňuje jako proces, který je tvořen manažerskými rozhodnutími a postupy, které dlouhodobě určují fungování podnikatelského subjektu. Strategické řízení zahrnuje: (Svoboda, Bittner, Svoboda, 2006)

- Formulaci strategie.
- Implementaci strategie.
- Realizaci strategie a její průběžné hodnocení.
- Formulaci a realizaci potřebných změn na základě změn vnějšího prostředí podniku.

Podnikatelské strategie by měl být tvořeny dle algoritmu tvorby, implementace a změn podnikatelských strategií. Tento algoritmus tvoří kroky: (Svoboda, Bittner, Svoboda, 2006)

- analýza životního cyklu podniku,
- určení procesu potřebných změn,
- analýza stěžejních faktorů rozvoje podniku,
- provedení ekonomických a finančních analýza podniku,
- simulace očekávaných stavů a cílů a prostředků sloužících k jejich realizaci
- stanovení nebo posouzení podnikových strategií
- implementace podnikových strategií či jejich změn,
- posouzení možností vertikální integrace,
- realizace podnikových strategií a jejich reakce na změny podnikatelského prostředí.

2.2.1 Životní cyklus podniku

Staňková (2007) popisuje, že životní cyklus firmy sestává ze čtyř po sobě jdoucích fází:

- Vznik
- Růst
- Dospělost

- Diverzifikace

Svoboda, Bittner, Svoboda (2006) vycházejí z modelu Millera a Friesena, který říká, že po vzniku firmy následuje období dětství, kdy podnik hledá svoji pozici na trhu s ohledem na vnější prostředí podniku. Pokud firma uspěje, je konkurence schopná, což znamená, že dosahuje přiměřený zisk nebo produkuje hodnotu. V další fázi – dospělosti – firma upevňuje svoji pozici na trhu. Tato fáze po určitém čase přechází k poklesu, protože trh vyžaduje stále nové produkty a firma se není schopná dostatečně rychle adaptovat na turbulentní změny prostředí. Životní cyklus podniku velmi úzce souvisí s životním cyklem výrobku. V případě, že se podnik specializuje na jeden nebo velmi malé množství výrobků, je podnikový životní cyklus identický s životním cyklem produktu.

Na základě analýzy životního cyklu podniku bychom měli být schopni definovat vyžadované změny v podniku. Zejména pak předmět činnosti, cíle při jeho realizaci a způsob řízení podnikových aktivit vedoucích k naplnění cíle.

2.3 Analýza vnějšího prostředí podniku

Analýza vnějšího prostředí slouží ke zmapování okolí podniku – tedy k prozkoumání vývojových trendů v oborovém, domácím i zahraničním prostředí, které na podnik působí. Důvodů proč by měla firma analyzovat své okolí existuje celá řada: (Mallya, 2007)

- Aby věděla, jaká je její pozice v prostředí, v němž působí.
- Aby dynamicky a vhodně reagovala na neustále měnící se prostředí a byla schopna v tomto prostředí přežít.
- Aby mohla analyzovat své vnitřní možnosti a srovnat je s požadavky okolí.
- Aby byla připravena na případná překvapení konkurentů.
- Aby mohla vytvořit stabilní základ pro své strategické aktivity.

Při analýze vnějšího prostředí podniku strategičtí manažeři monitorují okolí organizace takovým způsobem, aby byli schopni identifikovat příležitosti a hrozby, které mohou mít vliv na budoucí vývoj organizace. Samotná analýza musí začít prozkoumáním současné strategie a její použitelnosti v současném prostředí. V případě, že se zásadně změnilo vnější prostředí, musí firma svoji strategii příslušně upravit. K úpravám by mělo dojít zejména objeví-li se při analýze nové příležitosti či hrozby, se kterými existující strategie nekalkulovala. (Mallya, 2007)

2.3.1 STEPLE analýza

STEPLE, nebo také PESTLE či SLEPTE analýza je nástroj sloužící ke strategické analýze faktorů vnějšího prostředí, které mohou přinášet budoucí příležitosti nebo hrozby pro hodnocenou organizaci. Tato metoda slouží ke zkoumání různých vnějších faktorů, které na firmu působí. Metoda je v praxi využívána pro strategickou analýzu vnějšího prostředí na základě faktorů, u kterých lze předpokládat, že jejich existence či změny mohou ovlivnit firmu natolik, že je třeba je použít jako podklad

pro vypracování prognóz dalšího vývoje společnosti. Účelem této analýzy je zodpovědět tři základní otázky: (Grasseová a kol., 2010)

- Které z vnějších faktorů mají vliv na organizaci nebo její části?
- Jaké jsou potenciální účinky těchto faktorů?
- Které z těchto faktorů jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější?

Termín PESTLE či STEPLE je jednotně využíván až v poslední dekádě. Prvním předchůdcem STEPLE byla ETPS analýza vytvořená Francisem J. Aguilarem v šedesátých letech minulého století. ETPS analýza sloužila k analýze vnějšího prostředí na základě čtyř faktorů – ekonomických, technologických, politických a sociálních. Postupným vývojem se analýza dostala až do dnešní podoby, která může být využita pro analýzu faktorů vnějšího prostředí podniku – tedy příležitostí a hrozeb. Analyzované faktory mohou spadat do některé z následujících skupin: (Grasseová a kol., 2010)

- Politické – existující a potenciální působení politických vlivů
- Ekonomické – působení a vliv místní, národní a světové ekonomiky
- Sociální – působení sociálních a kulturních změn
- Technologické – dopady nových a vyspělých technologií
- Legislativní – vlivy národní, evropské a mezinárodní legislativy
- Ekologické – místní, národní a světová ekologická problematika a otázky jejího řešení.

Do skupiny politických faktorů lze zařadit hodnocení politické stability (tedy formu a stabilitu vlády, klíčové orgány a úřady, a další), politický postoj (vůči privátním a zahraničním investicím), hodnocení externích vztahů (zahraniční a regionální konflikty) nebo politický vliv různých skupin (Grasseová a kol., 2010)

Mallya (2007) definuje politické faktory jako:

- Stabilitu vlády a politického prostředí země
- Ekonomickou politiku vlády
- Podporu zahraničního obchodu
- Politiku různých politických stran
- Pozici vlády ohledně marketingové etiky
- Názor vlády na kulturu a náboženství
- Výdaje vlády
- Názory vlády na obchodní regulace a daně
- Postoje vlády k obchodním dohodám v rámci EU, NAFTA, ASEAN apod.
- Pravděpodobnost změny politického režimu
- Vztah země s okolními zeměmi

Ekonomické faktory lze definovat jako základní hodnocení makroekonomické situace (tj. míra inflace, mezibankovní úrokové sazby, bilance obchodních účtů, bilance státního rozpočtu, výše hrubého domácího produktu, výše hrubého domácího produktu na jednoho obyvatele, měnová stabilita...), přístup k finančním zdrojům, daňové faktory. (Grasseová a kol., 2010)

Mallya (2007) definuje ekonomické faktory následovně:

- Zda existuje silná centrální banka a jakou monetární politiku uplatňuje

- Jak vysoké je daňové zatížení a jaká je daňová politika
- Existují překážky exportu či importu?
- Jaká je cenová politika
- Jaký je trend nezaměstnanosti, úrokové míry a inflace
- Jak se vyvíjejí příjmy a náklady práce
- Jaká je míra ekonomického růstu, výše HDP a jaké hospodářské cykly lze pozorovat
- Jaká je kontrola mezd / cen
- Jaká je síla globální ekonomiky
- Jaká se budou hospodářské faktory měnit do budoucna

Sociální faktory jsou demografické charakteristiky, kam mohou spadat velikost populace, věková struktura, pracovní preference, geografické rozložení, etnické rozložení a další, dále pak rozdělení příjmů, míra nezaměstnanosti, sociálně-kulturní aspekty, kam řadíme životní úroveň, rovnoprávnost pohlaví a populační politiku, pracovní zvyklosti, a další. Mallya (2007) dále rozšiřuje tyto faktory na konkrétní otázky:

- Jaký je pohled obyvatelstva na sebe samé, na svět, ostatní spoluobčany a organizaci?
- Jaký je životní styl a životní úroveň obyvatelstva?
- Je dostatek pracovních sil?
- Jaký je stav vzdělání?
- Mění se rodinná struktura? Uzavírají mladí lidé sňatek později?
- Jaký je pohled obyvatelstva na důležité otázky společnosti, jakými jsou: ochrana životního prostředí, politika, ekonomika, mezinárodní vztahy a další?
- Jaká je kupní síla obyvatelstva?
- Jaké jsou sociální trendy? Využívají lidé IT a přenosné komunikační nástroje, virtuální nákupy apod.?
- Kolik hodin volného času lidé mají?
- Jaká je role mužů a žen ve společnosti?
- Jaké jsou demografické trendy společnosti?

Do skupiny technologických faktorů můžeme řadit podporu vlády v oblasti výzkumu, výši výdajů na výzkum, nové vynálezy a objevy, rychlost aplikace nových technologií v praxi. (Grasseová a kol. 2010) K tomuto seznamu pak Mallya (2007) řadí změnu tempa technologie, substituty, které by mohly v budoucnu nahradit produkty firmy, výhody zákazníků vyplývající z inovace.

Další skupinou je skupina legislativních faktorů, za které můžeme považovat existenci a funkčnost důležitých zákonů především o oblasti obchodního práva, daňových zákonů a deregulačních opatření, funkčnost soudnictví a vymahatelnost práva. (Grasseová a kol., 2010). Legislativní faktory mohou být: Mallya (2007)

- Státní regulace hospodářství (železnice, telekomunikace či výroba elektřiny)
- Daňové zákony

- Antimonopolní zákony
- Regulace exportu a importu, tarify a obchodní bariéry platné v zahraničí
- Zákony o ochraně životního prostředí
- Zákon o vládních investičních pobídkách
- Občanský zákoník
- Ochrana osobního vlastnictví
- Zdravotní a bezpečnostní zákon
- Obchodní zákoník

Poslední skupinou jsou ekologické faktory. Mezi tyto můžeme zařadit přírodní a klimatické vlivy, globální hrozby týkající se životního prostředí (čerpání neobnovitelných zdrojů energie, úbytek ozónové vrstvy, větší množství emisí skleníkových plynů, globální oteplování, klimatické změny a další) (Grasseová a kol., 2010) Mallya (2007) přidává navíc udržitelný rozvoj, zpracování odpadů a recyklaci a dostupnost vodních zdrojů a jejich využití.

K provádění STEPLE analýzy můžeme využít další vědecké metody jako např. teorii scénářů, komparační analýza, trendové analýzy a další. Pro kvantitativní analýzu a predikci lze použít modely sledování časových řad, které lze využít pro sledování jedné proměnné v čase. (Mallya, 2007)

2.3.2 Analýza konkurence

Pro analýzu konkurence bude využit Porterův model. Porter (1985) definoval předpoklad, že to, zda je odvětví ziskové či nikoli závisí na pěti dynamických faktorech. Tyto faktory jsou:

- Potenciální nová konkurence
- Zákazníci
- Dodavatelé
- Konkurence v odvětví
- Substituty

Dále uvádí, že před vstupem podniku na trh, musí tento podnik analyzovat všech pět faktorů. Model zahrnuje všechny základní složky odvětvové struktury.

Podle Grasseové a kol. (2010) je tedy nezbytná analýza pěti činitelů:

- Hrozba silné rivality – odvětví není vhodné pro podnikání, je-li v něm velké množství silných konkurentů. Rivalita se zvyšuje, pokud odvětví stagnuje nebo se zmenšuje – v takovém případě totiž podniky získávají vyšší podíl na trhu na úkor konkurentů. Dalším faktorem ovlivňujícím rivalitu v odvětví jsou vysoké fixní náklady, velký zájem konkurentů zůstat na trhu, jejich vysoký počet a malé rozdíly mezi produkty.
- Hrozba vstupu nových konkurentů – to, do jaké míry je naše firma ohrožena vstupem nových konkurentů na trh, závisí zejména na vstupních bariérách. Z hlediska ziskovosti je nejatraktivnější odvětví takové, jehož vstupní bariéry jsou vysoké a výstupní nízké. To proto, že je pro firmy obtížné na trh vstoupit, a naopak velmi jednoduché v případě neúspěchu trh opustit. Naopak nejhorší možnou kombinací jsou nízké vstupní bariéry a vysoké vý-

stupní bariéry. V takovém případě mohou firmy snadno vstoupit a při zhoršení ekonomické situace jen těžko odcházejí což způsobuje nadvýrobu a nízké výnosy pro všechny firmy v odvětví.

- Hrozba nahraditelnosti výrobků – substituty jsou produkty podobného charakteru sloužící k podobnému nebo stejnému účelu jako produkty odvětví. Odvětví je tím méně atraktivní, čím větší existuje reálná nebo potenciální hrozba zastupitelnosti výrobků. Substituty limitují potenciální ceny a zisk na trhu. Firma je nucena zaměřit se na sledování vývoje a cen substitutů a pokud dojde ke zlepšení technologií pro výrobu substitutů a s ní spojenými nižšími výrobními náklady, ceny a zisk na trhu klesnou.
- Hrozba rostoucí vyjednávací síly zákazníků – trh ztrácí na atraktivitě mají-li zákazníci velkou či rostoucí moc při vyjednávání. V takovém případě tlačí na snižování cen, vyžadují lepší kvalitu a více služeb, staví konkurenty proti sobě a snižují tak zisk prodávajícího. Síla zákazníků je tím vyšší, čím vyšší je jejich koncentrace a organizace, jestliže výrobek tvoří výraznou část jejich nákladů, jestliže výrobky nejsou diferencované nebo pokud náklady související se změnou nakupovaného výrobku jsou nízké. Prodávající může reagovat zaměřením na zákazníky s menší mocí nebo změnou dodavatele. Dalším řešením je vyvinutí špičkové nabídky.
- Hrozba rostoucí vyjednávací síly dodavatelů – neatraktivita trhu souvisí také se možností dodavatelských firem zvyšovat ceny, snižovat kvalitu a četnost dodávek. Síla dodavatelů je závislá na jejich koncentraci, jedinečnosti jejich výrobků, a dalších faktorech. Tuto hrozbu lze eliminovat budováním vztahů s dodavatelem a dalšími dodavatelskými zdroji a snižováním jejich vyjednávací síly.

Mallya (2007) považuje za důležité zodpovědět si následující otázky:

- Existují alternativy dodávek?
- Existuje hodně dodavatelů v okolí?
- Je nakupovaný předmět standardizován a mohou zákazníci za minimální náklady změnit dodavatele?
- Jaká je vzdálenost dodavatele od volné konkurence?
- Je nakupující podnik důležitým zákazníkem?
- Je nakupující podnik monopolista či oligopolista?
- Existuje hrozba zpětné vertikální integrace ze strany odběratelského podniku?
- Kolik konkurentů působí v oboru firmy?
- Jak se vyvíjí počet firem v oboru?
- Jaký je postoj veřejnosti k tomuto trhu?
- Jaká legislativa ovlivňuje daný obor?
- Jaké jsou náklady na vstup na trh a výstup z něj?
- Jak rychle roste nebo klesá trh, ve kterém podnik působí?
- Jedná se o nový nebo lukrativní obor?

2.3.3 Analýza zainteresovaných stran

Jinak nazývaná také analýza zájmových skupin. Zainteresovaná strana nebo také stakeholder je osoba či skupina, která má zájem ne nebo která může ovlivnit úspěch či výkonnost organizace. Hlavní zainteresovanou stranou jsou externí zákazníci, kterým jsou výrobky nebo poskytované služby podniku určeny. Analýzu zainteresovaných stran lze rozdělit na 2 důležité části: Identifikace skupin a subjektů a určení zájmů zainteresovaných stran. Mezi zainteresované strany můžeme mimo jiné zařadit například národní vládu, orgány státní správy externí zákazníci, zaměstnance, odbory, územní samosprávu, management organizace, mezinárodní organizace, dodavatele, vlády... (Grasseová a kol., 2010)

2.4 Analýza vnitřního prostředí podniku

Při analýze vnitřního prostředí musíme postupovat podobně jako při analýze vnějšího prostředí a být si vědomi, že analýza by měla být zpracována pro strategické plánování a jejím výsledkem by tedy měly být informace pro strategické plánování nebo hodnocení. Strategická analýza vnitřní situace v podniku by měla mimo jiné odpovídat na otázky: (Grasseová a kol., 2010)

- Jak funguje dosavadní strategie?
- Jakým strategickým problémům organizace čelí?
- Jak tyto problémy řešit?
- Jaké jsou silné a slabé stránky organizace?

2.4.1 Marketingový mix 7P

Marketingový mix je souborem marketingových nástrojů, do kterých spadá výrobová, cenová, distribuční a komunikační politika, které podniku umožňují upravení nabídky na základě požadavků a přání zákazníků na cílovém trhu. Marketingový mix je také souborem všech aktivit, které firma vyvíjí, aby po svém výrobku vzbudila poptávku. (Kotler, Armstrong, 2004)

Marketingový mix služeb pak představuje nástroje, které slouží k utváření vlastností služeb, které jsou nabízeny zákazníkům. Jednotlivé prvky mixu je možné prokombinovat v různé intenzitě a různém pořadí. Původní marketingový mix obsahoval čtyři prvky, podle jejichž názvů v angličtině dostal své jméno – jedná se o: produkt (product), cenu (price), distribuci (place), komunikaci (promotion). Praktické využití v podnicích poskytujících služby ale ukázalo, že tyto čtyři prvky nejsou pro sofistikovanou tvorbu marketingových plánů těchto firem dostačující. Proto byly připojeny další tři prvky: materiální prostředí (physical evidence), lidé (people), procesy (processes). (Janečková, Vašítková, 2001)

Produkt

Pod slovem produkt je možné si představit vše, co podnik nabízí spotřebiteli k uspokojení jeho hmotných či nehmotných potřeb. U služeb se obvykle jedná o určitý proces bez pomoci hmotných výsledků. Klíčovým prvkem, který definuje

službu jako takovou je její kvalita. Pojem produkt dále zahrnuje jeho vývoj, životní cyklus, image značky a sortiment produktů.

Cena

Cena může být vytvořena na základě různých informací. Zásadním faktorem pro tvorbu ceny je výše nákladů, úroveň cen daného produktu či služby na trhu, kupní síla zákazníků, úlohy ceny při podpoře prodeje nebo při snaze o soulad mezi poptávkou a produkční kapacitou v místě a čase. Cena se vzhledem k nehmotnému charakteru služeb stává důležitým ukazatelem kvality. Z důvodu neoddělitelnosti služby od jejího poskytovatele je nutné při tvorbě cen vzít v úvahu jistá specifika, která stanovování cen zboží neovlivňují.

Distribuce

Distribuce úzce souvisí s usnadněním přístupu zákazníků ke službě. Důležité je umístění služby a volba případného zprostředkovatele služby. Kromě výše uvedených souvisejí služby také s pohybem hmotných prvků, které tvoří její součást.

Komunikace

Komunikace je prezentace firmy vůči vnějšímu prostředí. Zahrnuje reklamu, osobní prodej, propagaci, publicitu a public relations.

Lidé

Kontakt se zákazníkem je více či méně součástí poskytování služeb. Z tohoto důvodu je nutné zahrnout prvek lidí do marketingového mixu služeb, protože zaměstnanci, kteří se setkávají se zákazníky mají na kvalitu a celkový výsledek služby velký vliv. Kvalitu služby ovlivňuje do velké míry i sám zákazník. Pro podnik je důležité, aby dbal na kvalitní výběr, vzdělávání a motivaci zaměstnanců. Zároveň by měl stanovovat pravidla pro chování zákazníků. Obě tyto aktivity povedou z dlouhodobého hlediska k vytvoření pozitivních vztahů mezi podnikem a jeho zákazníky.

Materiální prostředí

Službu nemůže zákazník posoudit až do té doby, než službu spotřebuje. Tento fakt zvyšuje riziko nákupu služeb. Materiální prostředí může nést známky kvality a jiných vlastností služby. Typickými formami jsou: vlastní budovy či kanceláře, ve kterých je služba poskytována, brožury, letáky nebo například oblečení zaměstnanců – po těch je často v podnicích dodržování jistého stylu oblékání. Toto je typické pro letecké společnosti, pohostinství, hotely a další.

Procesy

Proces poskytování služby souvisí i s interakcí mezi zákazníkem a poskytovatelem služby. Je nezbytné provádět analýzy procesů, vytvářet jejich schémata, klasifiko-

vat je a zjednodušovat kroky, ze kterých se procesy skládají. Tam, kde není dost dobře možné proces zjednodušit, je vhodné, aby byl proces zákazníkům maximálně zjednodušen – pomoc zaměstnance, příručka, návod. (Janečková, Vašítková, 2001)

2.5 IFE a EFE matice

Pro analýzu faktorů vnitřního a vnějšího prostředí je využíváno matic EFE (External Factor Evaluation Matrix) a IFE (Internal Factor Evaluation Matrix). Tyto matice specifikují pořadí a váhu vlivu daných faktorů, které na podnik působí z vnějšího prostředí (matice EFE) nebo z vnitřního prostředí (matice IFE). (Svoboda, Bittner, Svoboda, 2006)

Autoři uvádí postup tvorby matic dle následujícího algoritmu:

- Identifikace kritických faktorů (příležitostí, hrozeb, silných či slabých stránek).
- Přiřazení váhy jednotlivým faktorům v intervalu od 0 do 1. Součet vah musí být roven 1.
- Přiřazení známky reakce podniku podle každého faktoru v intervalu od 1 do 4 podle toho, jak daná strategie reaguje na daný faktor. 1 znamená velmi slabou reakci, 2 je slabá reakce, 3 je střední reakce a 4 je velmi dobrá reakce.
- Vynásobení vah jednotlivých faktorů a jejich známek.
- Vyjádření součtu vážených skóre a určení celkového váženého skóre.

Výsledné celkové skóre se může pohybovat v intervalu od 1 do 4 a průměrné skóre je tedy 2,5. Pokud podnik dosahuje skóre méně než 2,5, znamená to, že má podprůměrnou závislost na podnikatelském prostředí. Pokud dosahuje skóre více než 2,5, má nadprůměrnou závislost na prostředí. Hodnota 1 také signalizuje neschopnost reagovat na potřeby vyvolané vnějším či vnitřním prostředím či dostatečně využívat možnosti, které z těchto prostředí vychází. Naopak hodnota skóre 4 ukazuje na správnou formulaci strategií podniku. (Svoboda, Bittner, Svoboda, 2006)

2.6 Matice SWOT

Matice SWOT je součástí SWOT analýzy. Cílem této analýzy je vytvoření solidní strategie, která neutralizuje hrozby vnějšího prostředí, umožní využití příležitostí, těží ze silných stránek firmy a odstraňuje či neutralizuje její slabé stránky. Metoda SWOT je tedy založena na kombinaci silných stránek firmy (strengths), slabých stránek firmy (weaknesses), příležitostí v okolí firmy (opportunities) a hrozeb okolí (threats).

Výše uvedené faktory se budou různit v závislosti na oboru, ve kterém společnost podniká a také v jaké fázi životnosti odvětví se nachází.

Při analýze hrozeb okolí je nutno vycházet z hrozeb makroprostředí podniku ale také z hrozeb mikroprostředí. Je nutno podotknout, že neustálá globalizace roz-

širuje hranice relevantního okolí, a proto je nutné vzít v potaz mnohem širší prostředí, než by se na první pohled mohlo zdát. Mezi typické hrozby můžeme zařadit: (Veber a kol., 2009)

- vysokou diferenciaci v odvětví
- státní regulace
- know-how, které se v odvětví používá
- velký počet konkurujících firem, stejně velké konkurující firmy
- pomalý růst odvětví
- hrozba substitučních výrobků
- hrozba vstupu nového výrobce

Příležitosti jsou obvykle chápány jako možnosti, které pomohou společnosti neutralizovat hrozby, případně jako příležitosti růstové nebo rozvojové. Je důležité vzít v potaz, zda se dané odvětví nachází ve fázi zralosti nebo je na sestupu a zda se jedná o mezinárodní či globální trhy.

Silné a slabé stránky vycházejí z možností a kapacit firmy. Silné a slabé stránky firmy musí být při tvorbě matice SWOT brány v potaz zejména proto, že nelze tvořit strategii pouze na základě faktorů, které podnik ovlivňují zvenčí. Obvykle je nutné zanalyzovat podrobněji především následující oblasti: (Veber a kol., 2009)

- finanční postavení podniku
- výzkum a vývoj
- výrobkovou politiku
- výrobní kapacity a jejich flexibilitu
- úroveň managementu
- organizaci firmy
- napojení na infrastrukturu
- image firmy či výrobku

Po provedení vnitřní a vnější analýzy, jejichž výstupem je soubor silných a slabých stránek podniku a příležitostí a hrozeb okolí je možné začít tvořit matici SWOT. Při vytváření matice SWOT je důležité zaznamenání faktorů se strategických významem a generování alternativ strategií. (Grasseová a kol. 2010)

Kombinací příležitostí a hrozeb okolí a silných a slabých stránek firmy pak může vzniknout široká škála variant budoucího strategického rozvoje firmy, který ale vždy musí respektovat fakt, že se jedná o budoucí vývoj a, že silné i slabé stránky, příležitosti i hrozby je nezbytné chápat dynamicky, zvažovat alternativy budoucího růstu, stagnace nebo případného zhoršení některého z uvedených faktorů. Bez ohledu na organizační úroveň, na které je analýza SWOT použita lze definovat: (Veber a kol., 2009)

- ideální podnikatelskou jednotku – ta má velké příležitosti a malá ohrožení
- spekulativní podnikatelskou jednotku – ta má velké příležitosti ale zároveň velká ohrožení
- vyžrálou podnikatelskou jednotku – ta má malé příležitosti a malá ohrožení

- znepokojující podnikatelskou jednotku – ta má malé příležitosti a velká ohrožení

V rámci tvorby matice SWOT je zásadní nejdříve zaznamenat silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby s velkým významem pro strategický rozvoj společnosti. Na základě těchto vybraných faktorů je možné vytvářet strategie. (Grasseová a kol., 2010)

Podle charakterů odvětví a kombinací, které vzniknou spojením vnitřních a vnějších stránek lze pro organizaci vytvořit matici SWOT, kterou definuje následující obrázek.

Tab. 1 Matice SWOT

S-O	S-T
W-O	W-T

Zdroj: vlastní tvorba

Matice SWOT je maticí čtyř strategií pro budoucí možný rozvoj podniku vycházejících z různých předpokladů: (Veber a kol., 2009)

- S-O – strategie staví na využití silných stránek a velkých příležitostí plynoucích z okolí podniku
- W-O – strategie se snaží eliminovat slabé stránky za pomoci příležitostí z okolí
- S-T – strategie využívá silné stránky podniku k eliminaci hrozeb okolí
- W-T – strategie se snaží vyřešit znepokojivý stav i za cenu likvidace části organizace.

Odlišný pohled na jednotlivé alternativy strategií vytvářené v matici SWOT nabízí Grasseová a kol. (2010):

- W-O strategie – strategie hledání. Zaměření strategie na překonání slabých stránek využitím příležitostí. Pro jejich realizaci bývá typické, že vyžadují získávání dalších zdrojů pro využití příležitostí.
- S-O strategie – strategie využití. SO strategie jsou strategie, které využívají silných stránek organizace k tomu, aby zhodnotily příležitosti identifikované ve vnějším prostředí podniku. Tento kvadrant ukazuje ideální stav, ke kterému organizace směřuje. Z výše uvedeného vyplývá, že tyto strategie jsou základem pro definování vize a navazujících cílů. Definování a realizace strategií v tomto kvadrantu je velmi obtížná

zejména proto, že tato kombinace se v reálném životě vyskytuje jen velmi málo.

- W-T strategie – strategie vyhýbání. Jde o obranné strategie soustředící se na odstranění slabých stránek a vyhnutí se vnějšímu ohrožení. V případě organizace jde o „boj o přežití“, v případě použití pro tvorbu koncepcí jsou tyto strategie zcela zásadní pro zachování základních funkcí podniku pro naplnění poslání.
- S-T strategie – strategie konfrontace. ST strategie je možné aplikovat v případě, že je organizace dostatečně silná na přímou konfrontaci s ohrožením. Jedná se o vymáhání dodržování principů udržitelného rozvoje jednou skupinou organizace na jiné skupině či skupinách.

Vytvořené alternativy strategií mohou být dále využity jako podklad pro určení strategických cílů a vizí podniku. Zároveň mohou být využity pro identifikaci oblastí, které jsou pro daný podnik kritické – tedy oblastí s velkým množstvím významných slabých stránek a rizik s vysokou úrovní. Je důležité nezůstat u vytvoření SWOT matice ale její výsledky dále zpracovávat. Pokud využijeme všech zjištěných poznatků pro vytváření jednotlivých alternativ strategií, získáme komplexní přehled o současné situaci na trhu a v rámci organizace. Tento přehled může sloužit jako výchozí bod pro určení dalšího směřování podniku. (Grasseová a kol., 2010)

2.7 Výběr strategie

Při výběru správné strategie je nutné důkladně zvážit všechna pro a proti všech alternativ s ohledem na důsledky pro fungování podniku. Vyhodnocení by se měl věnovat především vrcholový management podniku a při této činnosti využívat metod multikriteriálního hodnocení variant. Za kritéria hodnocení strategických záměrů a strategií lze podle Vebera a kol. (2009) považovat:

- Výnosové předpoklady
- Nároky na financování
- Růstové možnosti
- Riziko variant

Oblast výnosových předpokladů by měla být testována zejména s využitím metod finanční analýzy. Výsledky této analýzy budou tím relevantnější, čím přesnější bude odhad vývoje základních ekonomických veličin.

Důležitým aspektem hodnocení strategií je jejich financování. Zde je třeba si uvědomit rozdíly mezi financováním nových projektů proti posílení současné pozice. Finanční strategie podniku musí vycházet ze zdrojů financování a respektovat rizika, která plynou z jeho využívání. Lze předpokládat, že čím vyšší je riziko, které investoři nesou, tím vyšší budou požadovat výnos ze své investice. V rámci podniku by měla být situace podobná a podnikový management by měl důkladně zvažovat jednotlivé alternativy investic a strategií a vybírat ty nejlepší. (Veber a kol., 2009)

Za nejrizikovější lze z hlediska produkce výrobků označit první období životního cyklu – uvedení na trh. Riziko tržního neúspěchu představuje rizika spojená s financováním investic, technickým vývojem produktu, nákupem nezbytných technologií a výdaji na marketing. V této fázi je vhodné používat kapitál rizikové povahy z vlastních či externích zdrojů.

Další fázi životního cyklu výrobku lze považovat za podobně rizikovou – i přes relativně velký dosahovaný tržní podíl je možné předpokládat vysokou dynamiku vývoje trhu. Můžeme tedy říci, že vzhledem k nestabilitě trhu můžeme považovat i pozici firmy za značně nestabilní. V této fázi je obvykle firma nucena využívat vlastní kapitál pro rozvoj svých aktivit či případně zapojit strategického investora.

V další fázi je již prodej realizován na vyspělých trzích, kde je míra schopnosti predikce budoucího vývoje výrazně vyšší. Podnikatelské riziko tedy výrazně klesá a pro financování strategií je výrazně jednodušší zajistit externí úvěr. Posledním stádiem životního cyklu je fáze poklesu, kde je riziko relativně nízké a správnou volbou strategie lze generovat solidní výnosy, které je možné společně s levným cizím kapitálem využít pro zavádění a růst nových výrobků podniku. (Veber a kol., 2009)

3 Metodika práce

Literární rešerše byla prozkoumáním současné literatury na téma analýzy vnitřních faktorů podniků a analýzy oborového prostředí. Poznatky získané studiem a zpracováním této části práce jsou využity pro zpracování výsledků práce.

Výsledky práce se zabývají podnikatelským prostředím v České republice, zejména pak trhem vína a hovězího masa. V literární rešerši je analyzováno vnější prostředí s využitím analýzy STEPLE, která zkoumá politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické faktory vnějšího prostředí podniku, které mohou ovlivnit podnikání společnosti. Vzhledem k faktu, že faktory STEPLE jsou velmi obecné a ve své podstatě analyzují trh jako celek, je jejich analýza částečně zaměřena na odvětvové prostředí a výsledky z jejich analýzy jsou v práci použity s přihlédnutím k analyzovanému odvětví.

V další části práce je analyzováno oborové prostředí podniku s využitím analýzy konkurence, analýzy zainteresovaných stran a analýzy trhu a dodavatelů. Identifikované faktory vnějšího prostředí jsou vyhodnoceny prostřednictvím matice EFE.

Na analýzu vnějšího prostředí navazuje analýza vnitřního prostředí pomocí marketingového mixu 7P – tedy analýza produktu, ceny, místa, komunikace, zaměstnanců, procesů a fyzického důkazu. V rámci analýzy vnitřního prostředí jsou definovány silné a slabé stránky podniku. Ty jsou dále hodnoceny s využitím matice IFE.

Vybrané významné příležitosti, hrozby, silné a slabé stránky jsou dosazeny do matice SWOT a slouží k návrhu 4 různých strategií pro podnik. Výsledná strategie je vybrána pro posouzení z ekonomického hlediska a zhodnocení její vhodnosti pro budoucí rozvoj podniku. Pro ekonomické posouzení bude použito vyčíslení nákladů, kvalifikovaný odhad možných dopadů strategie na podnik a vytvoření tabulky pravděpodobností budoucího vývoje.

4 Výsledky

4.1 Analýza vnějšího prostředí

Pro analýzu vnějšího prostředí bude využito metody STEPLE, tedy analýzy jednotlivých skupin faktorů v podnikatelském prostředí.

4.1.1 Sociální faktory

Třetí konference z cyklu “Kam kráčí management?” na téma Strategický rámec ČR 2030 organizovaná Českou manažerskou asociací otevřela významná témata ze sociálního prostředí, která budou během následující dekády ovlivňovat podniky fungující v České republice. Se zvyšující se mírou automatizace a robotizace podniků se dříve či později bude společnost potýkat s nedostatkem pracovních míst. Nejčastěji zanikajícím typem pracovních míst budou ta, která budou snadno nahraditelná automatickými zařízeními a robotickou technologií. Naopak se bude zvyšovat počet pracovních míst pro technické specialisty a programátory. Pracovní místa dlouhodobě zanikají především v důsledku globalizace, kvůli které se řada pracovních míst přesouvá do třetích zemí, kde jsou náklady na pracovní sílu výrazně nižší. Nově ale pracovní místa budou zanikat především kvůli nahrazování automatů a robotů. To povede k poklesu příjmů nízkopříjmových skupin obyvatelstva a střední třídy a výraznému zvyšování příjmů bohatých lidí.

V České republice lze dlouhodobě pozorovat trend zvyšujících se tržeb dosahovaných v online nákupech. Celkový obrat českých e-shopů dosáhl za rok 2015 hodnoty 81 000 000 000 Kč což je o 20 % více než v roce 2014. I přes tuto růstovou tendenci tvoří stále obrat e-shopů přibližně 8 % hodnoty celkových maloobchodních prodejmů a předpokládá se další růst. Z důvodů preference e-shopů je pro zákazníky nejdůležitější možnost rychle porovnat vybrané zboží – tuto odpověď uvedlo 24,5 % respondentů. Hlavní výhodou pro 21,4 % dotázaných je pohodlí, 19,6 % dotázaných uvedlo jako hlavní výhodu šíři sortimentu a 19,2 % respondentů vnímá jako hlavní přínos nakupování v e-shopech úsporu času. Faktor ceny jako nejdůležitějšího přínosu nákupů online byl uveden v 14,8 % případů.

Naproti tomu 44,4 % zákazníků není spokojeno s faktem, že si nakupované zboží nemohou před nákupem prohlédnout a vyzkoušet. 21,6 % dotázaných má strach z případné reklamace a 15,2 % dotázaných má strach ze zneužití platebních či osobních údajů ze strany internetového obchodu. Kolik hodin volného času lidé mají? (Shoptet, 2016)

Demografické poznatky ukazují, že celá Evropa vykazuje značné stárnutí obyvatelstva. Pokud odhlédneme od možnosti výrazných migračních toků z jiných kontinentů, předpokládá se, že lidé ve věku 45 a více let budou kolem roku 2025 představovat 40 % evropského obyvatelstva. V České republice tato skupina tvořila již v roce 2005 48 % celkové populace.

S výše uvedeným vývojem se pojí velké množství důležitých problémů na trhu práce, penzijního pojištění a zdravotnických systémů. Současně tento trend gene-

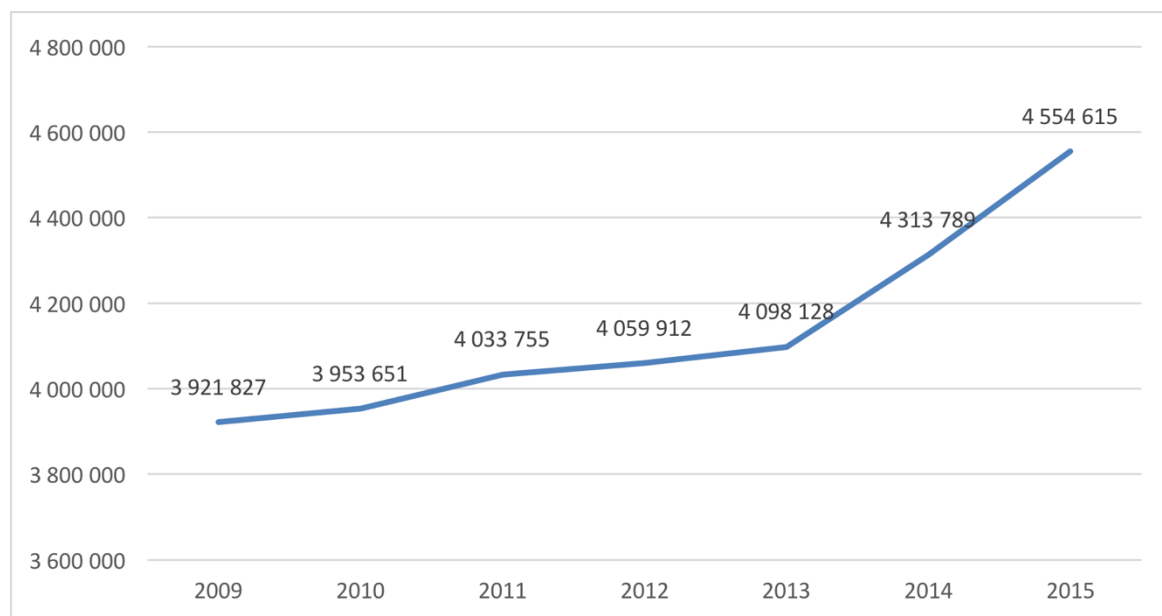
ruje nové příležitosti pro řešení problémů. Můžeme očekávat výrazné změny ve struktuře poptávky po výrobcích a službách. Tyto změny povedou ke vzniku nových firem orientovaných na uspokojování potřeb seniorů a dost možná i ke vzniku zcela nových odvětví. (Herzmann, 2005)

4.1.2 Technologické faktory

Blížíme se do třetí dekády 21. století a je více než jasné, že toto století bude stole-tím velkých změn a příležitostí. S čím dál výraznějším rozvojem internetu přichází i nové možnosti jeho využití napříč obory. Zároveň se zvyšuje míra robotizace a au-tomatizace podniků což jistě povede k zániku pracovních míst. V logistice dospí-váme k autonomním vozidlům, která budou schopna bez řidiče transportovat zboží na krátké i delší vzdálenosti. To dokázal i experiment nizozemské vlády v rámci projektu European Truck Platooning Challenge, v rámci, kterého urazil tucet počí-tačem řízených kamionů vzdálenost přes 2000 km po evropských dálnicích. (Wong, 2016) Společnost Hahn Estate Winery v současnosti využívá drony k moni-torování stavu vinic. Zaleski (2016) uvádí, že společnost tak získává lepší přehled o tom, co se na vinici děje. Využití robotů a automatů bude vhodné především pro skladové prostory, kde lze jejich pohyb a práci velmi dobře korigovat a kontrolo-vat. Tato a další řešení budou přispívat k celkovému zrychlení a zefektivnění pro-vozu výrobních i prodejních podniků což dlouhodobě povede k výraznému snížení cen. Dokud nedojde k masivnímu rozšíření automatických technologií, budou vzhledem ke své pořizovací ceně pravděpodobně využívány především středními a velkými podniky. Tlak na cenu v malých podnicích bude tak větší než doposud a bude nutné hledat nové cesty pro prodej a marketing zboží a služeb těchto firem. Z výše uvedených informací vyplývá, že cílem všech podniků by tedy mělo být za-jištění dostatečného kapitálu pro pořízení a provoz automatických technologií.

4.1.3 Ekonomické faktory

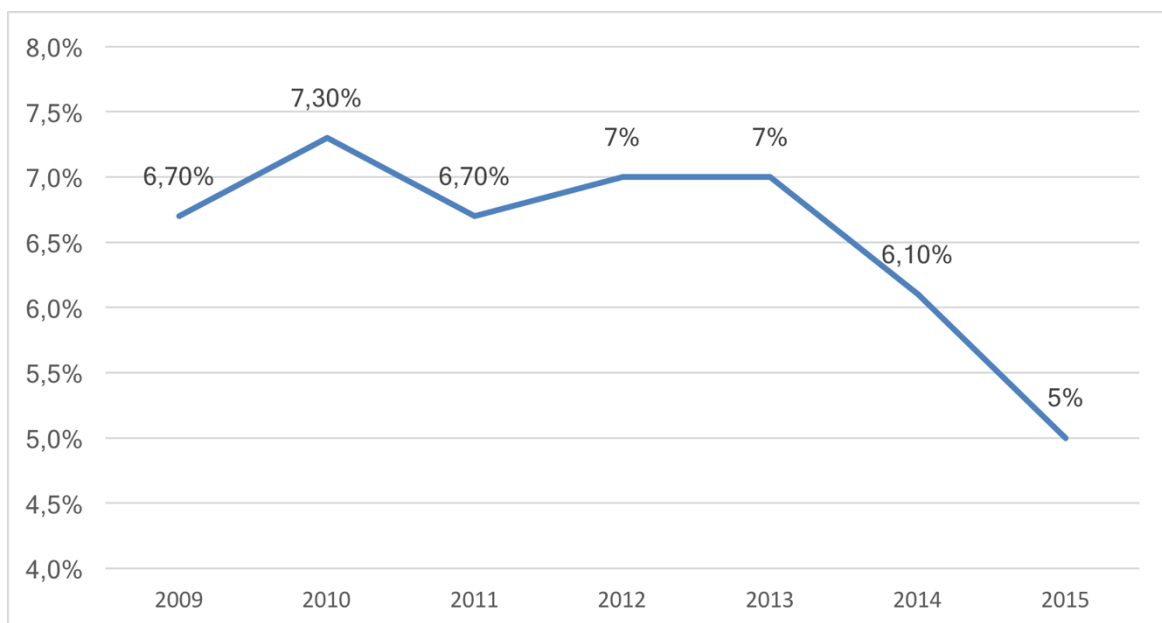
V současné době se nacházíme v době ekonomického růstu. Český statistický úřad (2016c) ukazuje, že HDP roste nepřetržitě od roku 2009. Tuto tendenci můžeme vidět v následujícím grafu, který zobrazuje vývoj HDP důchodovou metodou v Čes-ké republice mezi lety 2009 a 2015 v milionech Kč.



Graf 1 Vývoj HDP v ČR mezi lety 2009 a 2015 důchodovou metodou v mil. Kč
Zdroj: Český statistický úřad, 2016c

Výše uvedené je pozitivní informací pro podniky fungující na českém trhu, protože mohou předpokládat další stabilní vývoj ekonomiky.

Dalším pozitivním faktorem je, že v posledních letech výrazně klesá míra nezaměstnanosti v České republice. Dle Českého statistického úřadu (2016d) poklesla míra nezaměstnanosti v roce 2015 oproti roku 2014 o 1,1 procentního bodu. Očekává se, že nezaměstnanost bude i nadále mírně klesat což znamená vyšší kupní sílu obyvatelstva. Následující graf zobrazuje vývoj obecné míry nezaměstnanosti v České republice mezi lety 2009 a 2015 v procentech.



Graf 2 Vývoj obecné míry nezaměstnanosti v ČR mezi lety 2009 a 2015 v procentech
Zdroj: Český statistický úřad, 2016d

Z diskusí ovšem vyplývá, že HDP by nemělo být bráno jako jediný a nejdůležitější ukazatel. Tím by měla být celková spokojenost obyvatelstva země. Významným argumentem pro toto tvrzení je fakt, že růst nelze do nekonečna a dříve či později se růst zastaví. Poté bude nutno hledat jiné cesty k uspokojení potřeb obyvatelstva.

Důležitým ekonomickým faktorem je také inflace. "ČNB provádí svou měnovou politiku v režimu cílování inflace. Inflace je obvykle chápána jako opakovaný růst většiny cen v dané ekonomice." Česká národní banka (2017). Správná míra inflace je důležitá pro ekonomickou stabilitu země. V současné době dosahuje míra inflace vyjádřená přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen dle ČSÚ (2017) 0,8 %.

Dalším z faktorů ovlivňujících vývoj ekonomiky je sazba daně z přidané hodnoty. Základní sazba v České republice činí 21 % což je podle přehledu Daňové a celní unie (2017) méně než průměr Evropské unie, který činí 21,46 %. Následující tabulka je seznamem sazeb daně z přidané hodnoty používaných v jednotlivých členských státech EU. Sazby jsou vyjádřeny v %.

Tab. 2 Sazby daně z přidané hodnoty v jednotlivých členských zemích EU

Členské státy	Kód země	Druhá snížená sazba	Snížená sazba	Standardní sazba	Parkovací sazba
Belgie	BE	-	6 / 12	21	12
Bulharsko	BG	-	9	20	-
Česká republika	CZ	-	10 / 15	21	-
Dánsko	DK	-	-	25	-

Německo	DE	-	7	19	-
Estonsko	EE	-	9	20	-
Irsko	IE	4,8	9 / 13,5	23	13,5
Řecko	EL	-	6 / 13	24	-
Španělsko	ES	4	10	21	-
Francie	FR	2,1	5,5 / 10	20	-
Chorvatsko	HR	-	5 / 13	25	-
Itálie	IT	4	5 / 10	22	-
Kypr	CY	-	5 / 9	19	-
Lotyšsko	LV	-	12	21	-
Litva	LT	-	5 / 9	21	-
Lucembursko	LU	3	8	17	14
Maďarsko	HU	-	5 / 18	27	-
Malta	MT	-	5 / 7	18	-
Nizozemí	NL	-	6	21	-
Rakousko	AT	-	10 / 13	20	13
Polsko	PL	-	5 / 8	23	-
Portugalsko	PT	-	6 / 13	23	13
Rumunsko	RO	-	5 / 9	19	-
Slovinsko	SI	-	9,5	22	-
Slovensko	SK	-	10	20	-
Finsko	FI	-	10 / 14	24	-
Švédsko	SE	-	6 / 12	25	-
Velká Británie	UK	-	5	20	-

Zdroj: Daňová a celní unie, 2017

Od ledna 2017 byla také upravena výše minimální mzdy za práci. Minimální mzda v Kč za měsíc byla zvýšena z 9900 Kč v minulém roce na 11 000 Kč. Minimální hodinová sazba byla zvýšena z 58,7 Kč na 66 Kč. Následující tabulka ukazuje vývoj minimální mzdy od roku 2005. Čísla v druhém sloupci vyjadřují výši minimální mzdy za měsíc v Kč, čísla ve třetím sloupci vyjadřují výši minimální mzdy za hodinu v Kč.

Tab. 3 Minimální mzda mezi lety 2005 a 2017

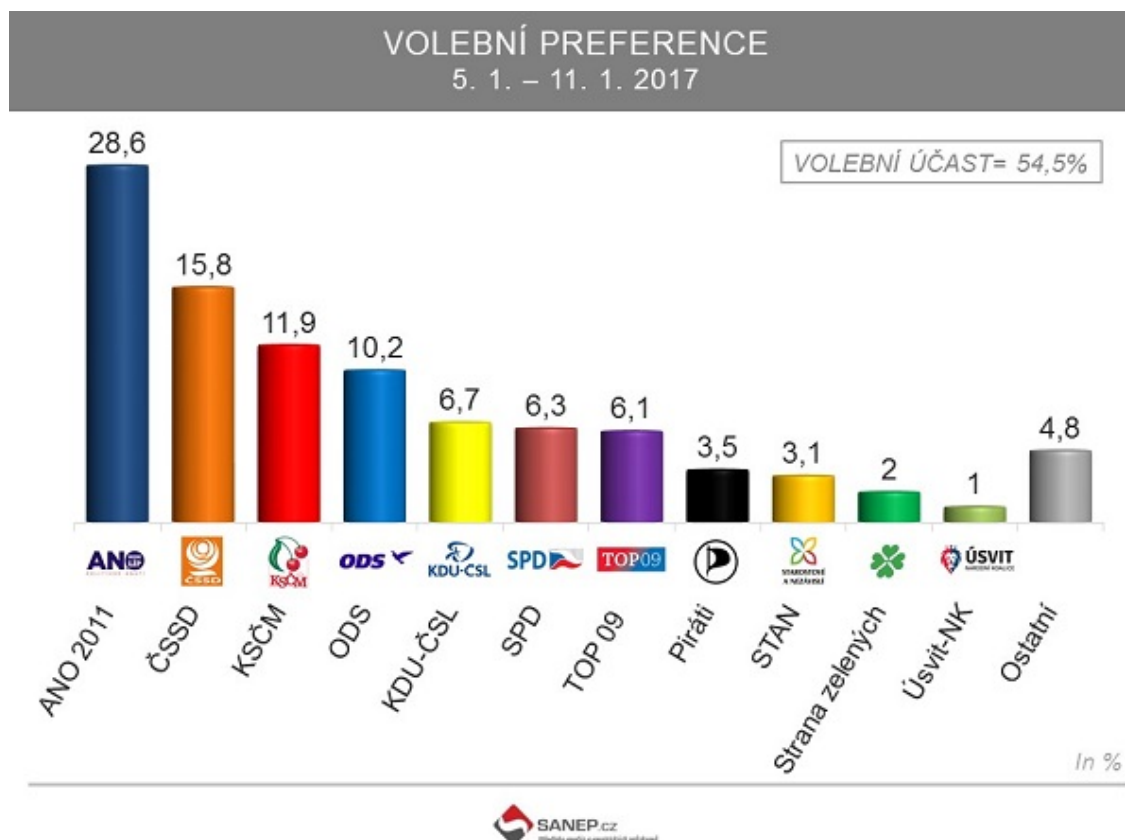
2005 leden	7 185	42,50
2006 leden	7 570	44,70
2006 červenec	7 955	48,10
2007 leden	8 000	48,10
2013 srpen	8 500	50,60
2015 leden	9 200	55,00
2016 leden	9 900	58,70
2017 leden	11 000	66,00

Zdroj: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2017

Z tabulky lze vyčíst, že minimální mzda byla za poslední roky výrazně zvýšena. Naproti tomu v období ekonomické recese, tedy mezi lety 2008 a 2012 nijak upravována nebyla.

4.1.4 Politické faktory

Politická situace v České republice se jeví jako stabilní. Preference vypadly v lednu 2017 před podzimními volbami do poslanecké sněmovny následovně. Nejsilnější pozici mělo Hnutí ANO, které svoji pozici ještě posílilo na 28,6 % potenciálních voličů, druhá v pořadí byla ČSSD s 15,8 % potenciálních voličů, na dalších místech pak KSČM, ODS, KDU-ČSL a další. Následující graf zachycuje volební preference jednotlivých politických stran a hnutí.



Graf 3 Volební preference – leden 2017

Zdroj: SANEP, 2017

Ačkoli volební preference naznačují, že vláda by mohla i v příštím volebním období zůstat stabilní, což je pro podniky obvykle dobrá zpráva, levicová opatření současné vlády komplikují podnikání celé řadě subjektů. Nejmenším z nich zavedením elektronické evidence tržeb, větším zavedením kontrolního hlášení a celou řadou dalších administrativních úkonů, které je nutné při podnikání činit. Všechna tato opatření výrazně zvyšují časovou náročnost administrativy podnikání a tím i cenu konečných výrobků.

Jednou z hrozeb je návrh České strany sociálně demokratické na zavedení takzvaných daňových pásem u daně z příjmu fyzických osob. Sazba daně z příjmu fyzických osob by měla být odstupňována dle výše příjmu – začínat na 12 % a končit na 32 %. ČSSD, 2017 na svých webových stránkách uvádí, že navrhuje spravedlivé daně, které pomohou 90 % zaměstnancům v České republice. Pokud by se straně podařilo návrh prosadit formou novely zákona o daních z příjmu, v konečném důsledku by způsobil stagnaci ekonomiky, snížení investic soukromých podniků a výrazně zvýšil nezaměstnanost a chudobu.

4.1.5 Legislativní faktory

Poslanecká sněmovna projednala dne 17. ledna 2017 novelu zákona o vinohradnictví a vinařství vrácenou Senátem k opětovnému projednání. Tato by měla redu-

kovat falšování vína a potírat černý trh s ním. “Zákon také poprvé jasně definuje, co je falšování vína. Jde o použití výrobních postupů, které jsou v rozporu s evropským právem, dále o přidání vody nebo alkoholu do vína nebo neuvedení povinných označovacích údajů. Současně se zvyšuje maximální pokuta z 5 na 50 milionů korun za porušení některých povinností, které stanoví vinařský zákon.” Jordán, 2016

Podle novely by se sudové víno smělo prodávat pouze u výrobců či dovozců vína. Prodejci, kteří nebudou zároveň výrobci by museli používat výhradně znovu nenaplnitelné nádoby s jednorázovým uzávěrem. Novela by dále zcela zakázala prodej vína z automatů.

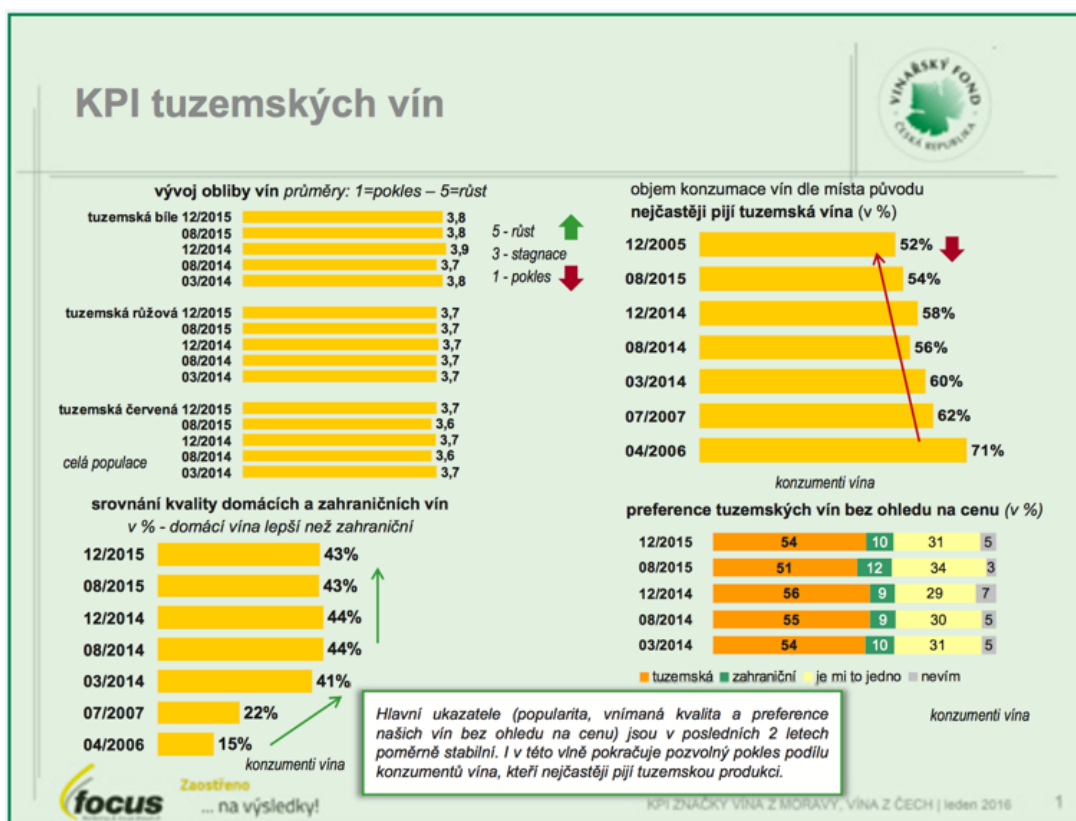
Podle Jordána, 2016 by novela měla významným způsobem omezit množství prodejních míst sudového vína.

Jednou z legislativních změn, která by měla podpořit prodej českých potravin je novela zákona o potravinách, na jejichž změnách pracuje Ministerstvo zemědělství. Nápis „česká potravina“, „vyrobena v České republice“, českou vlajku, mapu České republiky a podobné informace odkazující na český původ výrobku budou nově moci podle Jordána, 2015 využít pouze ti výrobci, jejichž produkty splní jasně dané podmínky. Těmi jsou: U jednosložkových potravin, jakými jsou například mléko, maso a zelenina budou muset být suroviny ze 100 % z České republiky. U vícesložkových potravin budou suroviny muset být nejméně ze 75 % z České republiky.

Z výzkumu agentury IPSOS zpracovaného pro Asociaci malých a středních podniků vyplývá, že 64 % Čechů preferuje při nákupu české produkty z důvodu jejich vyšší kvality. (Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR, 2016) Tentýž zdroj také potvrzuje, trend posledních let, že zákazníci kromě nákupů v supermarketech vyhledávají i malé obchody, a to především kvůli jejich dostupnosti, specializaci a originalitě produktů. „I když tři čtvrtiny spotřebitelů nakupují v hypermarketech, téměř jedna třetina současně pravidelně nakupuje v lokálním řeznictví, pekařství, na farmářských trzích nebo ve specializovaných malých obchodech.“ AMSP dále uvádí, že více než polovina spotřebitelů vnímá přínos lokálních producentů i jako důležitý aspekt udržení krajinného rázu.

Vinařský fond (2016) ve své výroční zprávě také poukazuje na velmi vysokou (v roce 2015 až 54 %) preferenci tuzemských vín mezi Čechy bez ohledu na cenu.

Z výše uvedených informací vyplývá, že chystaná legislativa v podobě označování českých potravin může vést k nárůstu jejich prodeje a být zajímavou příležitostí pro producenty i obchodníky.



Graf 4 Preference tuzemských vín

Zdroj: Vinařský fond, 2016

4.1.6 Ekologické faktory

Vzhledem k obecným cílům České republiky i Evropské unie snížit ekologickou stopu je možné, že bude docházet k regulacím v oblasti výroby a distribuce. Postupně bude zvyšován tlak na výrobce potravin, aby přešli ekologickou výrobu potravin a biozemědělství. Příležitostí proto je začít s bioprodukci již v dnešní době a využít budoucího vzrůstajícího zájmu o bioprodukty k marketingu značky. Omezení se do budoucna budou týkat i způsobů dopravy. Ministerstvo životního prostředí podporuje zavádění nízkoemisních zón. Těmi jsou dle Ministerstva životního prostředí (2017a) oblasti, do kterých je omezen vjezd vozidel, která způsobují velké znečištění. Ministerstvo životního prostředí definuje Státní politiku životního prostředí České republiky jako čtyři vzájemně propojené oblasti: (Ministerstvo životního prostředí, 2017b)

- ochrana a udržitelné využívání zdrojů,
- ochrana klimatu a zlepšení kvality ovzduší,
- ochrana přírody a krajiny,
- bezpečné prostředí.

4.2 Analýza oborového prostředí podniku

Analýza oborového prostředí spočívá zejména v analýze konkurence, analýze trhu, analýze dodavatelů a analýze zainteresovaných stran.

4.2.1 Analýza konkurence

V současné době se na trhu nachází několik firem nabízejících vyzrálé hovězí maso. Produkce tohoto typu masa není v Česku příliš obvyklá, protože je výrazně nákladnější než čerstvé hovězí maso.

Hovězí maso dosahuje vhodného stavu zralosti (co se týká chuti a křehkosti) asi 2–3 týdny po porážce. Čerstvé hovězí maso staré jen 3–5 dnů, které je běžně dostupné v obchodech je tuhé a nezkřehne při běžném způsobu úpravy. Z hygienických důvodů musí být maso vychlazené na +3° až +7° C a po dosažení zralosti by měla být teplota snížena na 0 až +1° C. (Svaz chovatelů českého strakatého skotu, 2017)

Vzhledem k nutnosti skladovat maso v chladících prostorech po dobu až několika týdnů je cena vyzrálého hovězího masa často o 100 a více procent vyšší. (Steinhauser, 2017)

Přími konkurenty firmy VINOK s.r.o. jsou firmy, které se zabývají maloobchodním prodejem masa online a nabízí rozvoz masa ve stejné oblasti – tedy na území jižní Moravy. Dalšími konkurenty, kteří chod firmy potenciálně ohrožují jsou velkoobchody s hovězím masem a firmy, které se věnují jinému území.

Nejvýznamnějším konkurentem pro firmu VINOK s.r.o. je společnost Steinhauser s.r.o. provozující internetový obchod kup-maso.cz. Firma Steinhauser s.r.o. provozuje jatky, velkoobchod a maloobchod masa a masných produktů. Podnik sídlí v Tišnově a pomocí vlastní flotily vozidel je zaváží po velké části území České republiky.

Na e-shopu www.kup-maso.cz nabízí vyzrálé i čerstvé hovězí maso, vepřové maso a masné produkty jako jsou šunky, salámy a jiné masné výrobky. Ceny masa jsou přibližně o 10 % nižší než na e-shopu Mojehovězí.cz provozovaném firmou VINOK s.r.o. E-shop www.kup-maso.cz ovšem nenabízí možnost rozvozu masa a zákazníci si objednávky musí vyzvedávat v některé z podnikových prodejen v Brně či v Tišnově. E-shop není vzhledově příliš atraktivní, nicméně je funkční a poměrně jednoduchý.

Dalším konkurentem je firma Lucie Děcká – dodavatel BIO vyzrálého hovězího. Jedná se o rodinný podnik sídlící v Trojanovicích zabývající se prodejem vyzrálého hovězího masa z vlastního chovu. Firma zpracovává výhradně svá zvířata, která chová na farmě s certifikací BIO. Disponuje chladícím vozem pro rozvoz hovězího masa. Webové stránky www.vyzrale-hovezi.cz jsou velmi nepřívětivé, chybí aktuální nabídka masa, možnost objednávek, informace o farmě, informace o rozvozných trasách a další. Všechny výše uvedené informace je nutné získávat telefonicky či emailem přímo od majitelů, což je velmi zdoluhavý proces.

Online konkurentem je firma Foodshops s.r.o. provozující internetový obchod www.stejkshop.cz. Tato nabízí vyzrálé hovězí maso z Uruguaye, Brazílie, USA, Aus-

trálie, Irska a dalších zemí pomocí svého internetového obchodu. Maso a drobné vybavení pro kuchaře distribuuje po celé České republice za 150 Kč / objednávku. E-shop je poměrně jednoduchý ale s řadou chyb jako jsou prázdné stránky, překlepy apod. Nadto není zřejmé odkud maso pochází, jak bude doručováno a celkově nepůsobí příliš důvěryhodně.

Dalším z konkurentů je Biofarma Sasov sídlící u Jihlavy. Firma nabízí své produkty na e-shopu e-shop.biofarma.cz. V nabídce má především vyzrálé hovězí maso, vepřové maso, masné výrobky a zeleninu. Firma rozváží své zboží na rozvozových trasách po téměř celé České republice. Druhou možností je osobní odběr v podnikové prodejně. Rozvozy na Moravu probíhají obvykle ve středu a při objednávce nad 1250 Kč firma nabízí rozvoz až domů, v případě menší objednávky je nutné si objednané zboží odebrat na svozovém místě. Vesnice a menší města v okolí Brna firma vůbec nepokrývá. E-shop je velmi nepřehledný a obsahuje velké množství textu, nabídka produktů je poměrně široká.

Dalším z konkurentů je MIKROFARMA s.r.o. Společnost pomocí sítě podnikových prodejen a jednoduchého e-shopu distribuuje především vlastní produkty. V nabídce má hovězí, vepřové, drůbeží a další maso, masné produkty, mléčné výrobky, pečivo a další. Nabízí rozvoz po Brně za příplatek 90 Kč a osobní odběr v jedné z podnikových prodejen v Brně. Webové stránky i e-shop jsou jednoduché, přehledné a nabízí širokou škálu farmářských výrobků.

Výhodou pro firmu VINOK s.r.o. je, že žádná z výše uvedených společností nevyužívá placené formy reklamy na Google AdWords nebo Facebooku. Společnosti pracují především s přímým marketingem a pasivními webovými stránkami.

Mezi konkurenty společnosti VINOK s.r.o. na poli prodeje vín patří velké množství internetových obchodů, místních vinoték, dovozců vína a dalších. Pro analýzu konkurence byla proto vybrána čtveřice internetových obchodů, které jsou reprezentativním vzorkem zbytku konkurence.

Prvním z nich je internetový obchod www.winehouse.cz. Ten nabízí širokou škálu vín z Moravy, Čech i zahraničí. Obchod nabízí širokou škálu způsobů dopravy jako jsou osobní odběry na různých místech v Praze, osobní kurýr, Uloženska.cz, kurýrní služba Toptrans a další. Platit lze hotově i kartou a e-shop je jednoduchý, přehledný a uživatelsky přívětivý.

Dalším z konkurentů je internetový obchod www.vino-klub.cz. Ten má v nabídce tisíce druhů vín českého i zahraničního původu. Objednané zboží je možné osobně odebrat nebo zaslat kurýrní službou na jakoukoli adresu v České republice. E-shop je však velmi nepřehledný.

Dalším z konkurentů je společnost ResVinia, spol. s r.o., která provozuje internetový obchod vinoabobule.cz. Společnost sídlí v Malhostovicích nedaleko Tišnova. E-shop je poměrně přehledný s širokou nabídkou vín, mimo to se firma prezentuje na některých veřejných akcích v Tišnově a okolí.

Posledním z vybraných konkurentů je Miroslav Majdloch provozující internetový obchod www.vinostyl.cz. Firma nabízí moravská i zahraniční vína v přehledném a rychlém e-shopu s řadou způsobů zasílání balíků. Mimo má v nabídce i obaly na víno, brandy, koňaky, hroznové mošty a další zboží, které jej odlišuje od konkurence.

Většina internetových obchodů nabízí víno převážně středních a velkých vinařství, jejichž nabídka se dlouhodobě příliš nemění. Výhodou tohoto kroku je stálost nabídky a menší pracnost při aktualizaci nabídek. Tento krok je dobrý i pro zákazníky, kteří stabilně odebírají určitý typ vína a nechtějí experimentovat s jinými.

4.2.2 Analýza zainteresovaných stran

Mezi primární zainteresované strany společnosti VINOK s.r.o. lze zařadit vlastníka, Radima Kučeru, který se stará o chod firmy. Je 100% majitelem firmy a ta je tak financována výhradně z jeho prostředků. Je zároveň jednatelem, a proto nenastává neshoda mezi řízením a vlastnictvím společnosti, což se velmi často stává u větších společností.

Další primární zainteresovanou stranou jsou věřitelé společnosti. V současné době nevyužívá firma pro svůj chod žádný cizí kapitál. Do budoucna je však možné, že společnost nebude mít dostatečné prostředky pro financování svých aktivit, zvláště pokud bude růst, a bude potřebovat dodatečný kapitál od třetích stran.

Mezi primární zainteresované strany lze zařadit i zaměstnance – společnost VINOK s.r.o. nemá v současné době žádné stálé zaměstnance. Administrativu, účetnictví a další operativní úkoly zajišťují zpravidla brigádníci nebo externí subjekty. Výhodou tohoto způsobu řešení operativních úkolů je, že se společnost nemusí zabývat mzdovou agendou a další administrativou spojenou se zaměstnanci. Nevýhodou je, že ceny za práci externích subjektů nemůže firma výrazně ovlivňovat.

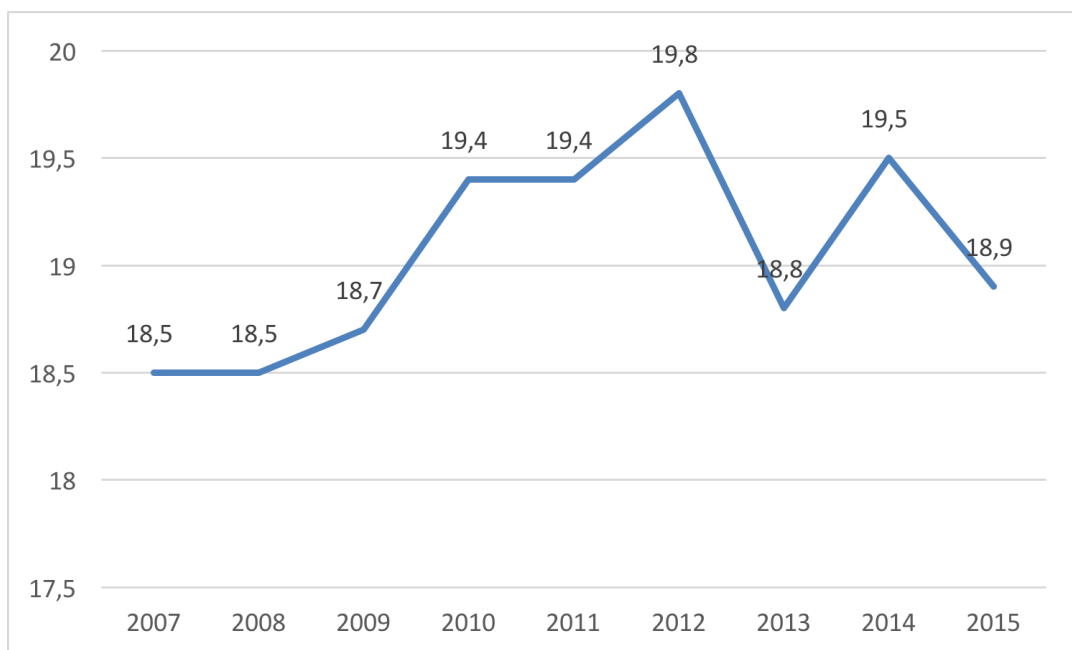
Primární zainteresovanou stranou jsou také zákazníci – těmi jsou zpravidla koncoví odběratelé jako jsou domácnosti a jednotlivci. Mezi zákazníky firmy patří také restaurace, které odebírají hovězí maso a víno. Jejich zájmem je získat zboží v požadovaném množství za co nejnižší cenu a s co nejdelší splatností faktur.

Další ze zainteresovaných stran je vláda – současná vláda výrazně komplikuje podnikání malých firem na českém trhu ve prospěch velkých zaváděním opatření jakými jsou EET, kontrolní hlášení, protikuřácký zákon a další. Tato represivní opatření jsou kritická zejména pro vesnické podniky, které nemají dostatečný tok peněz pro přizpůsobení se novým požadavkům. Pokud se společnost VINOK s.r.o. dokáže s těmito komplikacemi vypořádat, může ztratit část své konkurence.

Společnost VINOK s.r.o. pravidelně dodává víno na akce v Dolních Loučkách a často se podílí na jejích přípravách. Místní komunita, samospráva a jiné spolky v obci a okolí fungují dobře a v hladké spolupráci s firmou. Jejich činnost se často zaměřuje na ochranu životního prostředí, organizaci společenských akcí a další, na kterých se firma nezřídka podílí.

4.2.3 Analýza trhu

Co se týká spotřeby vína, ta je v České republice podle Českého statistického úřadu (2016a) stabilní. Tento fakt dokazuje i následující graf, ve kterém můžeme vidět vývoj spotřeby vína mezi lety 2007 a 2015 na obyvatele a rok. Lze si všimnout, že vývoj má kolísavou tendenci což může být způsobeno kvalitou vína daného ročníku.



Graf 5 Spotřeba vína v litrech v letech 2007-2015 na obyvatele a rok
Zdroj: Český statistický úřad, 2016a

Následující graf zobrazuje spotřebu hovězího masa v kilogramech mezi lety 2007 a 2015 na obyvatele a rok v České republice.



Graf 6 Spotřeba hovězího masa v kg v letech 2007-2015 na obyvatele a rok
Zdroj: Český statistický úřad, 2016a

Výdaje za jednotlivé položky se dle Českého statistického úřadu (2016b) rovněž příliš nezměnily, meziroční procentuální vývoj výdajů za maso a alkoholické nápo-

je zůstal v roce 2015 stejný jako v roce 2014, celková čistá peněžní vydání domácností ovšem poklesla z 135 153 Kč na domácnost a rok v roce 2014 na 134 538 Kč na domácnost a rok v roce 2015.

4.2.4 Analýza dodavatelů

Mezi dodavatele firmy patří menší, převážně rodinná vinařství z jižní Moravy, Slovinska, Rakouska a Francie. Jejich cílem je maximalizace zisku a z pohledu společnosti VINOK s.r.o. je třeba dbát na přísné dodržování kvalitativní úrovně stanovené při prvotním odběru. Jakýkoli výkyv kvality by mohl způsobit odliv zákazníků ke konkurenci.

Vyjednávací síla podniku vůči svým dodavatelům je poměrně nízká a souvisí s nízkými obraty podniku. Firma musí tvrdě vyjednávat své podmínky u dodavatelů a snažit se držet dlouhodobý stabilní vztah. Především v oblasti prodeje vyzrálého hovězího masa je nutné brát ohled na dodavatelský podnik, který je několikanásobně větší a firma je na něm v rámci svých dodávek zcela závislá. Dodavatelská firma Steinauser, s.r.o. dosáhla v roce 2015 hospodářského výsledku před zdaněním ve výši 27 753 000 Kč. (Justice.cz, 2017a) Tento fakt jí dává velkou vyjednávací sílu.

Co se týká obchodu s vínem, jsou dodavateli firmy malé vinařské podniky či drobní živnostníci, kde je prostor pro tlak na cenu výrazně větší než u hovězího masa. Zároveň se firma nemusí obávat výpadku produkce, protože případný nedostatek skladových zásob lze nahradit víny jiného vinaře či odrůdy.

4.3 Analýza vnitřního prostředí firmy

Analýza vnitřního prostředí firmy je vypracována za použití rozšířeného marketingového mixu 7P.

4.3.1 Produkt

Firma VINOK s.r.o. nabízí vyzrálé hovězí maso výhradně z českého chovu a vína drobných moravských, rakouských, slovinských a francouzských vinařů. Nabídka hovězího masa je stálá – firma nabízí 16 druhů hovězího masa z různých částí zvířete vyzrálého mokrou či suchou cestou na svých webových stránkách. Maso je baleno ve standardních 0,5 – 2 kg baleních a na požádání je možné velikost balení upravit. Nabídka vína je poměrně široká. Společnost nabízí vína od třicítky vinařů, standardně v několika odrůdách od každého. Součástí neveřejné nabídky je i prodej exkluzivních archivních vín, možnost archivace ve firemním skladovém prostoru a další.

Nabídku služeb společnosti představuje zejména možnost vinného cateringu, řízené degustace vína, organizace košťů vína a zakázkový velkoobchod vína.

Své produkty a služby nabízí firma na webových stránkách www.mojebovezi.cz a www.vinok.cz - stránky jsou přehledně zpracované a nabízí podrobný přehled o aktivitách společnosti. V budoucnu firma plánuje rozšířit své

aktivity o plnohodnotný catering zajišťující kompletní občerstvení na svatby, večírky, oslavy a další akce ve formě pokrmů z hovězího masa v kombinaci s kvalitním vínem, pivem a doplňkovým občerstvením.

Prodej vyzrálého hovězího masa není v české republice příliš rozšířen a trend růstu prodeje tohoto druhu zboží je teprve na svém počátku. Lze proto očekávat výrazné zvýšení poptávky po tomto zboží.

Image značky Mojihovězí.cz se váže k e-shopu, který má dobré reference, zajímavou doménu a působí solidně. I přes drobné obraty stále získává nové stále zákazníky a rozšiřuje své působení.

Součástí skladových prostor firmy jsou i prezentační prostory, které by firma mohla využít pro prezentaci svých vín a organizaci řízených degustací. Momentálně zůstávají tyto prostory bez využití.

4.3.2 Cena

Cena hovězího masa se odvíjí od ceny konkurence. Pořizovací náklady jsou vzhledem k charakteru zboží poměrně vysoké a promítají se proto i do konečných cen. Výhodou je, že tento typ masa není příliš obvyklý a jeho cena se pohybuje ve vyšších hladinách, takže lze i v maloobchodě dosahovat hrubá marže až 50 %. Co se týká vína, tam si může firma dovolit u domácích vín hrubou marži do 40 % a u zahraničních vín do 60 %. Obrat firmy za rok 2015 byl 147 000 Kč a náklady na prodané zboží činily 93 000 Kč. (Justice.cz, 2017b) Průměrná hrubá marže firmy tedy dosahovala hodnoty 36,7 %. Vzhledem k investicím do webových stránek a informačního systému dosáhl podnik výsledku hospodaření ve výši přibližně 5 000 Kč. Finanční ukazatele za rok 2016 nejsou v době psaní této práce veřejně k dispozici. Prostor pro úpravu cen má firma především u hovězího masa.

Hrubá marže firmy se rozpouští v několika druzích nákladů:

- Náklady na dopravu – firma má externího dodavatele přepravních služeb pro hovězí maso a víno.
- Náklady na provoz e-shopu – firma využívá systému třetí strany pro správu webových stránek.
- Náklady na marketing – firma se propaguje na řadě místních koštů a akcí zlevněnými vzorky vína
- Náklady na skladování – firma má pronajaté skladové prostory pro uskladnění zboží

4.3.3 Distribuce

Firma nabízí své produkty maloobchodně na svém e-shopu www.mojehovezi.cz nebo z aktuální nabídky vína umístěné na www.vinok.cz. Objednávky vína i masa přijímá elektronicky a objednávky vína během 48 hodin expeduje buďto pro osobní odběr na odběrném místě v Dolních Loučkách, nebo pro zaslání poštou, případně pro rozvoz společně s hovězím masem. Objednávky hovězího masa jsou přijímány každý den a uzávěrka objednávkového týdne je vždy v úterý večer ve 22:00. Poté je zboží připraveno a ve čtvrtek expedováno a distribuováno k zákazníkovi.

Velkoobchodní prodej firma realizuje zakázkově pro zájemce z řad organizátorů plesů, koštů vína, oslav a jiných společenských akcí.

Firma nabízí také možnost dlouhodobého uskladnění archivního vína pro své zákazníky. V rámci svých skladových prostor vyhradila část regalů pro dlouhodobé uskladnění vína svých zákazníků. V tomto případě není víno po nákupu přímo expedováno, ale je přesunuto do dlouhodobé archivační sekce, kde čeká na vyzvednutí zákazníkem několik měsíců či let.

4.3.4 Komunikace

Z pohledu komunikace se firma neprezentuje příliš výrazně, což odpovídá jejím finančním výsledkům. Momentálně nemá v provozu žádné reklamy na internetu ačkoli byly tyto reklamy v roce 2015 zodpovědné za velkou část tržeb. Firma má připravené reklamní bannery v Google Adwords a na Facebooku, které by po investici v řádu několika set Korun mohly přinést významné navýšení tržeb. Osobní prodej realizuje firma přes svého majitele.

Firma se zároveň snaží propagovat své aktivity na akcích konaných v Dolních Loučkách a Tišnově. Za zmínku stojí místní spolkové plesy –myslivecký, sokolský a další – nebo například košt vína, který se každoročně v Dolních Loučkách koná. Zároveň sama organizuje akce s vínem v Tišnově a okolí jako jsou degustační večery, košty a další.

4.3.5 Materiální prostředí

Za materiální prostředí můžeme v případě společnosti VINOK s.r.o. považovat webové stránky, skladové a prezentační prostory firmy, ceníky a letáky.

Webové stránky www.mojehovezi.cz pro firmu zpracovával externí dodavatel s dlouholetými zkušenostmi v oboru ve spolupráci s dalšími odborníky a majitelem firmy. Stránky splňují vysoké standardy moderních webových stránek, načítají se rychle a jsou přizpůsobeny pro mobilní zařízení. Jsou přehledně uspořádané a pro uživatele velmi jednoduché a přívětivé. Byly mnohokrát nezávisle hodnoceny a kontrolovány a výsledek kontrol byl vždy velmi pozitivní.

Skladové a prezentační prostory udržuje firma v naprosté čistotě a pořádku. Víno je přehledně uspořádáno v jednotlivých regálech pro snadnou přípravu pro expedici a pro případné návštěvy ze strany zákazníka.

Ceníky má firma zpracované v elektronické podobě, přehledně a jednoduše.

Letáky a jiné propagační materiály tvoří externí grafik na velmi profesionální úrovni.

4.3.6 Lidé

Kontakt se zákazníkem probíhá při prezentaci firmy na akcích, při degustačních akcích, a při osobním odběru zboží ve firmě.

Výhodou je, že majitel firmy absolvoval sommeliérský kurz a má široké znalosti z oblasti vína. Zároveň všichni lidé, kteří přichází do kontaktu se zákazníky

jsou proškoleni alespoň sommeliérským minimem a v oboru se přiměřeně orientují.

Na akcích i v dalším kontaktu se zákazníky vystupuje personál mile a ochotně. Zaměstnanci jsou najímáni přes externí agenturu pro jednorázové činnosti.

4.3.7 Procesy

Procesy firmy VINOK s.r.o. spočívají v prodeji vína a hovězího masa a spojené administrativě.

Při naskladňování zboží dbá firma na pečlivou ochutnávku všech přijímaných druhů. Každý vzorek vína je pečlivě zhodnocen a do nabídky jsou zařazeny pouze ty nejkvalitnější. Skladový systém podniku je zpracován pomocí online aplikace navržené na míru pro firmu. V systému firma vede přehled o skladových zásobách, příjemech, výdejích a systém umožňuje automaticky generovat cenové nabídky a ceníky.

Administrativu spojenou s chodem firmy vyřizuje sám majitel nebo brigádní pracovníci. Účetnictví zpracovává externí účetní.

Firma by měla dbát zejména na automatizaci objednávek z e-shopu, které zatím vyžadují manuální vyřízení.

4.4 EFE a IFE matice

Faktory působící na podnik byly identifikovány pomocí analýz vnitřního a vnějšího prostředí a popsány v předchozí kapitole. Cílem této kapitoly je zhodnotit vybrané faktory vnitřního a vnějšího prostředí prostřednictvím matic EFE a IFE.

4.4.1 EFE matice

Matici EFE zobrazuje následující tabulka.

Tab. 4 Matice EFE

Popis	Váha	Body	Celkem
Robotizace	0,05	1	0,05
Kulturní akce v okolí	0,05	1	0,05
Novela vinařského zákona	0,1	3	0,3
Tlak na BIO produkci	0,15	3	0,45
Slabá konkurence v oboru hovězího masa	0,15	1	0,15
Růst spotřeby hovězího masa	0,05	2	0,1
Pokles příjmů chudých lidí	0,05	1	0,05
Tlak na cenu potravin	0,1	3	0,3
Konkurenční servery s vínem	0,05	3	0,15
Nestálost odběratelů	0,1	2	0,2
Silná pozice dodavatelů	0,15	2	0,3
		Celkem:	2,1

Průměrná schopnost podniku reagovat na faktory působící z okolí je stanovena na 2,5. Skóre podniku ve výši 2,1 ukazuje, že firma v současnosti dostatečně nereaguje na podněty z jejího okolí a její současné aktivity dostatečně nevyužívají všechny příležitosti.

Firma nedostatečně využívá své pozice v oboru maloobchodního prodeje vyzrálého hovězího masa, nereflektuje stárnutí obyvatelstva ani robotizaci konkurence.

4.4.2 IFE matice

Matici IFE zobrazuje následující tabulka.

Tab. 5 Matice IFE

Popis	Váha	Body	Celkem
Kvalitní produkty	0,15	4	0,6
Variabilita sortimentu	0,05	1	0,05
Image značky	0,1	1	0,1
Kvalitní webové stránky	0,05	3	0,15
Skladové a prezentační prostory	0,1	1	0,1
Vzdělání personálu	0,05	2	0,1
Nízké marže	0,15	2	0,3
Nedostatečná komunikace	0,15	1	0,15
Neautomatizované přijímání objednávek	0,05	2	0,1
Nákladný provoz	0,1	1	0,1
Podkapitalizovanost	0,1	1	0,1
		Celkem:	1,85

Skóre, kterého firma VINOK s.r.o. dosahuje v matici IFE je opět podprůměrné. Z tabulky vyplývá, že firma nabízí kvalitní produkty a má dobré webové stránky, ale na druhou stranu nevyužívá image své značky, je podkapitalizovaná a nemá dostatečně vysoké marže na prodávaném zboží vzhledem k vysokým nákladům na provoz.

4.4.3 SWOT matice

Pro vytvoření SWOT matice je nutné vytvořit seznam příležitostí a hrozeb. Ten byl vytvořen výše a využit pro IFE a EFE matice na základě kterých byly stanoveny významné příležitosti a hrozby, na které by podnik měl brát ohled při vytváření jednotlivých strategií.

Pomocí matic EFE a IFE byly určeny následující nejvýznamnější faktory.

Silné stránky:

- Kvalitní produkty
- Image značky
- Skladové a prezentační prostory

Slabé stránky:

- Nízké marže
- Nedostatečná komunikace
- Neautomatizované přijímání objednávek

Příležitosti:

- Novela vinařského zákona
- Tlak na BIO produkci
- Slabá konkurence v oboru hovězího masa

Hrozby:

- Tlak na cenu potravin
- Nestálost odběratelů
- Silná pozice dodavatelů
- Nákladný provoz

Tab. 6 Matice SWOT

Ukazatel	Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
Příležitosti (O)	Strategie SO Kvalitní produkty – tlak na BIO produkci	Strategie WO Nedostatečná komunikace – slabá konkurence v oboru hovězího masa
Hrozby (T)	Strategie ST Skladové a prezentační prostory – nestálost zákazníků	Strategie WT Nákladný provoz – tlak na cenu

4.4.4 Navržené strategie

Na základě vybraných klíčových faktorů byly vypracovány 4 strategie vycházející z kombinací faktorů vnitřního a vnějšího prostředí uvedených v předchozí kapitole.

Strategie SO

Využití kvalitních produktů v nabídce a jejich prodej v rámci tlaku po BIO produkci.

Velká část nabídky společnosti je tvořena viny v BIO kvalitě. Bylo by tedy vhodné zaměřit se na tento segment dodavatelů, najít dodavatele hovězího masa v BIO kvalitě a cílit firemní marketingovou strategií na zákazníky požadující nejkvalitnější zboží. Tento segment zákazníků se navíc bude snáze přizpůsobovat cenovým výkyvům jednotlivých druhů zboží a bude ochoten za kvalitu platit více. Ke zboží si firma VINOK s.r.o. může dovolit dát větší přírážku a zároveň tak vyřeší problém nízkých marží.

Strategie WO

Zlepšení marketingové komunikace ve snaze porazit konkurenci v oboru hovězího masa.

V současné době je jedním z velkých problémů firmy její nedostatečná marketingová aktivita. Při vylepšení marketingových aktivit má firma velkou příležitost získat velké množství zákazníků na trhu vyzrálého hovězího masa, kde se konkurence

neprosazuje tak silně jako na trhu vína. Firma by se měla zaměřit na upravení své marketingové strategie a společně s automatizací objednávek z e-shopu zajistit větší přísun nových zákazníků.

Strategie ST

Využití dobrého fyzického zázemí firmy (zejména prezentačních prostor) k získání nových odběratelů a upevnění vztahů se stávajícími zákazníky.

Mezi významné faktory ohrožující chod firmy můžeme řadit i nestálost odběratelů. Firma je v neustálém konkurenčním boji o své zákazníky a musí poskytovat stále lepší služby a nabízet lepší zboží, aby si své odběratele udržela. K tomu mohou posloužit i prezentační prostory firmy, kde může firma na pravidelné bázi organizovat ochutnávky vína, prezentační večery firmy, vzdělávací akce a další. Tím si upevní vztah se svými stávajícími zákazníky a může přilákat nové.

Strategie WT

Minimalizace nákladů na provoz společnosti ve snaze snížit cenu zboží a lépe tak odolávat tlaku na cenu ze strany odběratelů

Náklady na provoz společnosti jsou i přes snahu o minimalizaci stále poměrně vysoké. Jako problematické se jeví zejména náklady na webové stránky a provoz e-shopu a také náklady na distribuci. Změnou strategie fungování (např. přenecháním distribuce zboží dodavateli) by mohla firma své náklady minimalizovat. Forma dropshippingu se zejména v případě hovězího masa jeví jako dobře realizovatelná. V případě vína není dropshipping dost dobře možný zejména proto, že zákazníci obvykle kombinují vína z několika různých vinařství.

4.4.5 Vybraná strategie – WO

Pro další rozpracování byla vybrána strategie WO – vylepšení marketingových aktivit firmy ve snaze zvýšit množství zákazníků a upevnit pozici společnosti na trhu hovězího masa.

V současné době se firma profiluje jako společnost zabývající se maloobchodem a velkoobchodem vyzrálého hovězího masa a vína. Do budoucna by se měla firma ubírat především směrem prodeje hovězího masa a víno ponechat jako doplňkový produkt.

Prodej hovězího masa by měl být dobře marketingově komunikován. Komunikaci je vhodné rozdělit na online a offline. Online komunikace by měla spočívat především v reklamách na Facebooku cílících na vhodný zákaznický segment a uživatelé, kteří projeví zájem by měli být odkázáni na webové stránky Mojehovēzi.cz aby uskutečnili nákup.

Součástí online komunikace by měla být i úprava e-shopu takovým způsobem, aby objednávky byly maximálně automatizované. Měl by být vytvořen systém hlí-

dající nevyřízené objednávky, fakturaci a vyskladnění, který by byl napojen na současný systém, který ve firmě funguje.

Offline propagace by měla spočívat ve zřízení služby cateringu – zajištění hovězího masa, vína a jiného občerstvení na svatby, narozeninové oslavy či jiné akce. Tyto akce budou ideálním místem pro oslovení nových zákazníků, protože hosté budou moci ochutnat maso i víno v sortimentu firmy.

Implementace této strategie by měla znamenat zvýšení nákladů na provoz firmy o 3000 Kč měsíčně za online reklamu a jednorázovou investici do vytvoření systému pro automatické zpracování objednávek ve výši 10 000 Kč. Dalšími výdaji budou výdaje spojené se spuštěním služby cateringu, které by měly být ve výši 50 000 Kč za základní vybavení a 20 000 Kč za propagaci a administrativu spojenou se zavedením služby.

Internetová reklama na Facebooku v tomto oboru stojí přibližně 5 Kč za klik při konverzním poměru v rozmezí 5-10 %. V závislosti na kvalitě zacílení nakoupí přibližně 5-25 % uživatelů přicházejících na webové stránky. Je tedy zřejmé, že počet získaných zákazníků se může při výdajích 3000 Kč za měsíc pohybovat mezi přibližně 2 a 15 zákazníky. Při průměrné velikosti objednávky 1500 Kč, která reflektuje dosavadní objednávky může dojít k nárůstu tržeb o 3000-22500 Kč.

Služba cateringu může měsíčně získat 1-7 zakázek v závislosti na síle propagace při velikosti objednávky v rozmezí 5000-15000 Kč. Měsíční nárůst tržeb by se tedy pohyboval v rozmezí 5000-105000 Kč.

Implementace návrhu může přinést některý z následujících výsledků, které jsou vysypány v tabulce.

Tab. 7 Tabulka pravděpodobností jednotlivých variant budoucího vývoje tržeb

Varianta	Pravěpodobnost	Měsíční nárůst tržeb (Kč)	Návratnost investice (měsíce)
Pesimistická	0,2	8 000	-
Realistická	0,6	62 000	5
Optimistická	0,2	127 500	2

Pokud dojde k naplnění realistické varianty, která je s ohledem na zjištěná fakta nejpravděpodobnější, bude návratnost investice při zachování 30% hrubé marže činit 5 měsíců. V případě pesimistické varianty by podnik každým měsícem prodával 600 Kč. V případě optimistické varianty by byla návratnost investice 2 měsíce.

5 Diskuse

Trh hovězího masa je dlouhodobě rostoucí, a lze předpokládat, že objemy transakcí na obou trzích, tedy na trhu hovězího masa i na trhu vína, si budou dlouhodobě držet růstovou tendenci. Zejména vyzrálé hovězí maso může být velkou příležitostí v době, kdy se velké množství zákazníků začíná přeorientovávat z absolutního zaměření se na cenu výrobku ke kvalitě či rozumnému poměru mezi těmito dvěma atributy.

Pro zpracování bakalářské práce byla využita analýza STEPLE, a to zejména z důvodu její univerzálnosti. Je ovšem nutné si uvědomit, že analýza STEPLE je velmi jednoduchá a z její jednoduchosti vyplývá i možná povrchnost analýzy. Důkladné zpracování analýzy je ovšem velmi nákladné.

Metoda 7P byla vybrána pro její všestrannou použitelnost i pro menší podniky. Řada jiných metod je určena především pro větší podniky a jejich výsledky by mohly být značně zkreslené.

Na základě analýz bylo zjištěno, že se společnost VINOK s.r.o. v oblastech svého podnikání neprojevuje dostatečně aktivně, a to zejména z hlediska marketingové komunikace vůči veřejnosti.

Při zpracování práce byly určeny nejvýznamnější faktory jednotlivých prostředí pomocí matic EFE a IFE. Určení těchto faktorů pomocí výše zmíněných matic je, ale zcela subjektivní a může odrážet preference hodnotící osoby.

Na základě vybraných faktorů byly navrženy jednotlivé strategie. Strategie byly navrženy na základě vybraných významných faktorů. Za významné, a tedy důležité faktory jsou považovány faktory určené pomocí matic EFE a IFE. První navrženou strategií byla strategie SO, která navrhovala zaměření pozornosti na prodej kvalitních výrobků a využití rostoucí poptávky po BIO produkci ze strany zákazníků.

Kromě dalších návrhů jako využití prezentačních prostor firmy pro získání nových odběratelů a utužení vztahů se současnými a minimalizace nákladů jejich přenesením na dodavatele (například formou dropshippingu pro hovězí maso) byl vytvořen návrh na vylepšení strategie firmy ve smyslu zvýšení marketingové aktivity vůči potenciálním zákazníkům.

Uvedená strategie byla rozdělena na dvě části. První část se zaměřuje především na zlepšení marketingových aktivit v online prostředí – pro toto prostředí byl vybrán Facebook jako ideální komunikační platforma. I v případě správné implementace navržených opatření se může stát, že změna strategie nepřinese firmě kýžený výsledek proto, že reklama na Facebooku nebude správně zacílena. Ani správné zacílení však není garancí zvýšení tržeb. Častým problémem firmy v minulosti byly výdaje za reklamu na Facebooku, které dostatečným způsobem nezvyšovaly tržby a braly tak velmi významnou část hrubé marže. Je třeba mít na paměti, že ačkoli byl pro účely této práce vybrán Facebook jako ideální komunikační platforma, je možné, že konkurenční platformy by pro daný segment trhu dosáhly lepších výsledků za srovnatelné náklady.

Druhá část strategie bylo zřízení cateringové služby. Samotné zřízení služby s sebou ovšem přináší náklady, pro které by bylo nutné sehnat investora, ať už z pozice majitele společnosti či formou cizího kapitálu od externího subjektu.

Provoz cateringu je však velmi odlišný od provozu obchodní společnosti a mohlo by se proto stát, že catering nebude správně fungovat a nepřinese tak požadované tržby za prodej zboží. Zároveň by podnik dále diverzifikoval svoji činnost a mohlo by se snáze stát, že některé části firmy začnou být přehlíženy na úkor jiných.

Strategie také počítá se zvýšením prodejů zboží, a tedy zesílením závislosti na dodavatelích. Cílem firmy by mělo být nalezení dalších dodavatelů, aby se nestala závislou na svých dodavatelích a v případě výpadků dodávek z jejich strany se nedostávala do pozice, kdy není schopna plnit své závazky vůči odběratelům.

Vytvořená nákladová kalkulace bude v případě implementace vyžadovat hlubší analýzu, která by mohla být předmětem samostatné práce.

6 Závěr

Cílem práce bylo navržení strategií pro rozvíjející se VINOK s.r.o. Tento podnik se zaměřuje především na maloobchodní prodej na trhu vyzrálého hovězího masa a vína. Pro podnik byly zpracovány analýzy vnějšího a vnitřního prostředí. V rámci zpracování analýz vnějšího prostředí bylo hodnoceno makrookolí podniku pomocí analýzy STEPLE a dále bylo hodnoceno oborové okolí podniku. Pro hodnocení oborového okolí podniku byla využita analýza trhu, analýza dodavatelů, analýza zainteresovaných stran a analýza konkurence.

Pro analýzu vnitřního prostředí podniku byl využit rozšířený marketingový mix 7P – tedy hodnocení produktu, ceny, distribuce, komunikace, materiálního prostředí, lidí a procesů.

Vybrané faktory byly hodnoceny pomocí matic EFE a IFE, kde jim byla přiřazena patřičná váha a chování firmy ve spojitosti s daným faktorem bylo ohodnoceno známkou. Výsledné skóre obou matic ukázalo, že současná firemní strategie má jisté rezervy, které je v rámci návrhů nových strategií nutno překonat.

Pro navržení nových strategií posloužila matice SWOT, pomocí níž byly vypracovány 4 strategie. Byla vybrána strategie WO – zlepšení marketingové komunikace ve snaze porazit konkurenci v oboru hovězího masa. Strategie byla dále rozpracována a posouzena z hlediska nákladovosti a návratnosti.

Hlubší posouzení strategie může být předmětem další práce a navržená strategie bude předložena managementu firmy k implementaci.

7 Literatura

- ASOCIACE MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ A ŽIVNOSTNÍKŮ ČR, *Lokální producenti a pěstitelé dobývají spotřebitele*. [online] [vid. 2016]. Dostupné na: <http://www.ampsp.cz/lokalni-producenti-a-pestitele-dobyvaji-spotrebitele>
- ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA, *Inflace*. [online] [vid. 2017]. Dostupné na: <https://www.cnb.cz/cs/statistika/inflace/>
- ČESKÁ STRANA SOCIÁLNĚ DEMOKRATICKÁ, *Spravedlivé daně*. [online] [vid. 2017]. Dostupné na: <https://www.spravedlive-dane.cz>
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, *HDP ČR*. [online] [vid. 2016c]. Dostupné na: https://www.czso.cz/csu/czso/hdp_cr
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, *Inflace, spotřebitelské ceny*. [online] [vid. 2017]. Dostupné na: https://www.czso.cz/csu/czso/inflace-spotrebitelske_ceny
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, *Obecná míra nezaměstnanosti v regionech soudržnosti a krajích - roční průměr*. [online] [vid. 2016d]. Dostupné na: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=vystup-ob-jekt&z=T&f=TABULKA&katalog=30853&pvo=ZAM06&str=v95&c=v3~8_RP2015#w=
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, *Příjmy a výdaje domácností*. [online] [vid. 2016b]. Dostupné na: <https://www.czso.cz/csu/czso/9-prijmy-a-vydaje-domacnosti-bucxqbsnor>
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, *Spotřeba potravin roste*. [online] [vid. 2016a]. Dostupné na: <https://www.czso.cz/csu/czso/spotreba-potravin-roste>
- DAŇOVÁ A CELNÍ UNIE, *VAT*. [online] [vid. 2017]. Dostupné na: http://ec.europa.eu/taxation_customs/business/vat_en
- GRASSEOVÁ, M. A KOL. *Analýza podniku v rukou manažera*. 1. vyd. Praha: CPRESS, 2010. 336 s. ISBN: 978-80-251-2621-9.
- HERZMANN J., *Stárnutí spotřebitelského trhu: Marketingové důsledky evropského demografického vývoje*. [online] [vid. 2005]. Dostupné na: <http://kariera.ihned.cz/c1-22579505-starnuti-spotrebitelskeho-trhu%20spotrebitelskeho-trhu%3E.prodeje-apod.html>
- JANEČKOVÁ L., VAŠTIKOVÁ M. *Marketing služeb*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 180 s. ISBN: 80-716-9995-0.
- JORDÁN H. *Novela vinařského zákona zpřísňuje podmínky prodeje sudového vína*. [online] [vid. 2016]. Dostupné na: http://eagri.cz/public/web/mze/tiskovy-servis/tiskove-zpravy/x2016_novela-vinarskeho-zakona-zprisnuje.html
- JORDÁN H. „Česká potravina“ bude skutečně česká. Ministerstvo zemědělství prosadilo na vládě změnu zákona. [online] [vid. 2015]. Dostupné na: http://eagri.cz/public/web/mze/tiskovy-servis/tiskove-zpravy/x2015_ceska-potravina-bude-skutecne-ceska.html

- JUSTICE, *Sbírka listin: Steinhäuser, s.r.o.* [online] [vid. 2017a]. Dostupné na: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=44793318&subjektId=558756&spis=696682>
- JUSTICE, *Sbírka listin: VINOK s.r.o.* [online] [vid. 2017b]. Dostupné na: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=43140808&subjektId=887047&spis=971412>
- KOTLER P., ARMSTRONG G. *Marketing*. 6. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 864 s. ISBN: 978-80-247-0513-2.
- MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 252 s. ISBN: 978-80-247-1911-5.
- MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ, *Přehled o vývoji částek minimální mzdy*. [online] [vid. 2017]. Dostupné na: <http://www.mpsv.cz/cs/871>
- MINISTERSTVO ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ, *Nízkoemisní zóny*. [online] [vid. 2017a]. Dostupné na: http://www.mzp.cz/cz/nizkoemisni_zony
- MINISTERSTVO ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ, *Státní politika životního prostředí*. [online] [vid. 2017b]. Dostupné na: http://www.mzp.cz/cz/statni_politika_zivotniho_prostredi
- PORTER, M. E. *Technology and competitive advantage*. Journal of Business Strategy, 1985, 5(3), 60-78. DOI: 10.1108/eb039075. ISSN 0275-6668. Dostupné také z: <http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/eb039075>
- SANEP, *Volební preference – leden 2017*. [online] [vid. 2017]. Dostupné na: <http://www.sanep.cz/pruzkumy/volebni-preference-leden-2017-publikovano-18-1-2017/>
- SHOPTET, *Výsledky e-commerce za rok 2015*. [online] [vid. 2017]. Dostupné na: <https://www.shoptet.cz/tiskove-zpravy/vysledky-e-commerce-za-rok-2015--obliba-nakupovani-pres-internet-stale-stoupa-/>
- STAŇKOVÁ, A. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 199 s. ISBN: 80-71799-26-9.
- STEINHAUSER, *Hovězí maso*. [online] [vid. 2017]. Dostupné na: <http://kup-maso.cz/90-hovezi-maso>
- SVAZ CHOVATELŮ ČESKÉHO STRAKATÉHO SKOTU, *Zrání masa*. [online] [vid. 2017]. Dostupné na: <http://www.cestr.cz/zranimasa.html>
- SVOBODA, E. BITTNER, L. A SVOBODA, P. *Moderní přístupy v řízení podniků v novém podnikatelském prostředí*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2006. 218 s. ISBN 80-86946-12-6.
- VEBER, J. A KOL. *Management základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009. 736 s. ISBN: 978-80-726-1200-0.
- VINAŘSKÝ FOND, *Výroční zpráva Vinařského fondu za rok 2015*. [online] [vid. 2016]. Dostupné na: <http://vinarskyfond.cz/wp-content/uploads/2016/12/VZ-Vinarsky-fond-2015-finalni-verze-web.pdf>

- WONG J. *A fleet of trucks just drove themselves across Europe*. V: Quartz [online] [vid. 2016]. Dostupné na: <https://qz.com/656104/a-fleet-of-trucks-just-drove-themselves-across-europe/>
- ZALESKI A. *This California Vineyard Is Using Drones to Make Better Wine*. V: Fortune [online] [vid. 2016]. Dostupné na: <http://www.ncss.cz/files/ivot-ve-stari.pdf>

8 Seznam grafů

Graf 1	Vývoj HDP v ČR mezi lety 2009 a 2015 důchodovou metodou v mil. Kč Zdroj: Český statistický úřad, 2016c	30
Graf 2	Vývoj obecné míry nezaměstnanosti v ČR mezi lety 2009 a 2015 v procentech Zdroj: Český statistický úřad, 2016d	31
Graf 3	Volební preference – leden 2017 Zdroj: SANEP, 2017	34
Graf 4	Preference tuzemských vín Zdroj: Vinařský fond, 2016	36
Graf 5	Spotřeba vína v litrech v letech 2007-2015 na obyvatele a rok Zdroj: Český statistický úřad, 2016a	40
Graf 6	Spotřeba hovězího masa v kg v letech 2007-2015 na obyvatele a rok Zdroj: Český statistický úřad, 2016a	40

9 Seznam tabulek

Tab. 1	Matice SWOT	24
Tab. 2	Sazby daně z přidané hodnoty v jednotlivých členských zemích EU	31
Tab. 3	Minimální mzda mezi lety 2005 a 2017	33
Tab. 4	Matice EFE	45
Tab. 5	Matice IFE	47
Tab. 6	Matice SWOT	49
Tab. 7	Tabulka pravděpodobností jednotlivých variant budoucího vývoje tržeb	51