

MENDELOVA UNIVERZITA V BRNĚ

Fakulta regionálního rozvoje a mezinárodních studií

Faktory udržitelného rozvoje podniku

Bakalářská práce

Vedoucí bakalářské práce:
Ing. Veronika Svatošová Ph.D.

Vypracoval:
Tomáš Korcina

Brno 2015

Zadání bakalářské práce

Zpracovatel: **Tomáš Korcina**

Studijní program: Regionální rozvoj

Obor: Socioekonomický a environmentální rozvoj regionu

Název tématu: **Faktory udržitelného rozvoje podniku**

Rozsah práce: 50

Zásady pro vypracování:

1. Hlavním cílem bakalářské práce je definovat nejvýznamnější faktory ovlivňující udržitelný rozvoj vybraného podniku. Na základě výsledků výzkumu navrhnout doporučení pro zvýšení efektivity zkoumané oblasti.

2. Hlavními výzkumnými metodami práce je souhrn základních metod: analýza, syntéza, konkretizace, abstrakce, indukce, dedukce, souhrn empirických metod: komparace, případová studie, metoda osobního dotazování (technika kvalitativního výzkumu), metody popisné statistiky

3. Osnova práce:

Úvod

Cíle a metodika práce

Teoretická část

1. Vymezení základní terminologie

2. Faktory udržitelného rozvoje podniku

3. Řízení externích a interních faktorů ovlivňující udržitelný rozvoj podniku

Praktická část

1. Metodika výzkumu, příprava výzkumu

2. Popis vybrané společnosti

3. Realizace a vyhodnocení výzkumu

4. Shrnutí a diskuze

5. Návrhy a doporučení

Závěr

Seznam odborné literatury:

1. BESANKO, D. a kol. *Economics of strategy*. 5. vyd. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2010. 593 s. ISBN 978-0-470-37360-6.

2. CRAVENS, D W. *Strategic Marketing*. 5. vyd. Boston: McGraw-Hill, 1997. 18 s. ISBN 0-256-21438-7.

3. DOSKOČIL, R. *Management, Economics and Business Development in the New European Conditions*. Brno: CERM, 2008. 124 s. ISBN 978-80-7204-582-2.

4. BAYE, M R. - SQUALLI, J. - PRINCE, J. *Managerial economics and business strategy*. 8. vyd. [u.a]: Maidenhead : McGraw-Hill Education, 2013. 636 s. ISBN 978-0-0771-5450-9.
5. KOŽENÁ, M. *Manažerská ekonomika: teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2007. 216 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-673-2.
6. NĚMEC, V. *Řízení a ekonomika firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 1998. 315 s. ISBN 80-7169-613-7.
7. KEŘKOVSKÝ, M. - VYKYPĚL, O. *Strategické řízení*. 4. vyd. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská v nakl. Zdeněk Novotný, 2001. 157 s. Učební texty vysokých škol. ISBN 80-214-1901-6.
8. VEBER, J. - SRPOVÁ, J. a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. vyd. Praha: Grada, 2008. 311 s. ISBN 978-80-247-2409-6.
9. VOJÍK, V. *Podnikání malých a středních podniků na jednotném trhu EU*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009. 264 s. ISBN 978-80-7357-467-3.
10. SPEDDING, L S. - ROSE, A. *Business risk management handbook : a sustainable approach*. Oxford: CIMA, 2008. 738 s. ISBN 978-0-7506-8174-2.
11. CHAFFEY, D. *E-business and e-commerce management: strategy, implementation, and practice*. 4. vyd. New York: FT Prentice Hall, 2009. 764 s. ISBN 978-0-273-71960-1.
12. LAUDON, K C. - TRAVER, C G. *E-commerce: business, technology, society*. 3. vyd. Upper Saddle River: Pearson/Prentice Hall, 2007. 879 s. ISBN 0-13-173516-0.

Datum zadání bakalářské práce: květen 2014

Termín odevzdání bakalářské práce: květen 2015

L. S.

Tomáš Korcina

Autor práce

Ing. Veronika Svatošová, Ph.D.

Vedoucí práce

prof. Dr. Ing. Libor Grega

Vedoucí ústavu

prof. Dr. Ing. Libor Grega

Děkan FRRMS MENDELU

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci: **Faktory udržitelného rozvoje podniku** vypracoval/a 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/a, 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 _____

Podpis: _____

Abstrakt

Předmětem bakalářské práce „Faktory udržitelného rozvoje podniku“ je identifikace a definice nejdůležitějších faktorů, které mají vliv na udržitelný rozvoj podniku. Úvodní část práce je zaměřena teoreticky na danou problematiku a věnuje se vymezení faktorů ovlivňujících udržitelnost podniku. V praktické části je podnik charakterizován a jsou zde uvedeny faktory ovlivňující udržitelný rozvoj zkoumaného podniku. Následně jsou uvedeny a vyhodnoceny výsledky provedených analýz. Závěrem práce je komplexní shrnutí, vyhodnocení a návrh doporučení pro zvýšení efektivity v oblasti udržitelného rozvoje zkoumaného podniku.

Klíčová slova

Faktor, udržitelnost, rozvoj, podnik, strategie, konkurenceschopnost, analýza

Abstract

The subject of the thesis “Factors of sustainable development of company” is identification and definition of most important factors, affecting sustainable development of company. The first part of thesis is focused on theoretical introduction to the issue and demarcation of factors, which are affecting sustainability of company. Practical part describes basic information about the company and methods applied to the surveyed company and results of analysis. The final part evaluates the work and makes a proposal recommendation, to increase effectiveness in the issue of sustainable development of surveyed company.

Keywords

Factor, sustainability, development, company, strategy, competitiveness, analysis

Obsah

Úvod	8
Cíle a metodika zpracování bakalářské práce	9
1. Vymezení základních pojmů	10
1.1 Udržitelný rozvoj	10
1.2 Podnik	14
1.3 Vnitřní a vnější okolí podniku	14
1.4 Konkurenceschopnost a konkurenční výhoda	15
2. Faktory ovlivňující udržitelný rozvoj podniku	17
2.1 Vnitřní faktory	17
2.1.1 Vnitřní faktory podle modelu 7S.....	17
2.1.2 Další vnitřní faktory	20
2.2 Vnější faktory	26
2.3 ESG faktory	27
3. Praktická část a výsledky práce	30
3.1 Charakteristika podniku Internet Shop s.r.o.	30
3.2 Cíle podniku	32
3.3 Popis podnikového procesu	33
3.4 Faktory ovlivňující udržitelný rozvoj podniku	34
3.4.1 Faktory vnitřní.....	35
3.4.2 Faktory vnější.....	45
3.5 Grafický model udržitelného rozvoje podniku	47
Shrnutí a diskuze	50
Návrhy a doporučení	52
Závěr	54

Obsah	7
Seznam zdrojů	55
Seznam obrázků	58
Přílohy	59

Úvod

Bakalářská práce je zaměřena na nejvýznamnější faktory, které mají vliv na rozvoj podniku v koncepci trvale udržitelného rozvoje. Princip udržitelnosti by měl být jedním z hlavních zájmů a cílů nejen každého podniku, ale i celé společnosti. Podnik by se neměl zajímat pouze o maximalizaci zisku a ekonomickým rozvoj, ale rovněž o zachování životního prostředí a snažit se chovat tak, aby neohrozil potřeby generací budoucích.

Pro termín udržitelný rozvoj existuje mnoho definic, proto se tímto termínem a dalšími pojmy spojenými s udržitelností zabývá další část bakalářské práce, ve které je vše podrobně popsáno.

Problematika spojená s faktory ovlivňujícími udržitelný rozvoj podniku souvisí s velkým množstvím vědních oborů, jako jsou management, podniková ekonomika, marketing, ekologie, legislativa a spousta dalších. Pojem rozvoj bývá často zmiňován v důsledku s uplatňováním technických vynálezů, inovacemi a pokrokem či zlepšením. Je to však výsledek veškerých činností podniku a vztahu firmy k vnějším faktorům, které na tento podnik nějakým způsobem působí, ať je to politika státu, ve kterém firma působí, regionální podmínky pro podnikání, image a kultura podniku, vztah firmy k životnímu prostředí, konkurenční podniky, tržní podmínky apod.

Bakalářská práce Faktory ovlivňující udržitelný rozvoj podniku je zaměřena právě na tuto tematiku a jsou zde identifikovány nejvýznamnější faktory ovlivňující udržitelný rozvoj podniku Internetshop s.r.o., známého také pod názvem Parfums.cz. Podnik je v bakalářské práci charakterizován a jsou mu navrženy alternativní doporučení pro dosažení stavu udržitelného rozvoje. Podnik byl vybrán na základě vlastního pracovního úvazku, ve firmě pracuji jako brigádník ve skladu. Díky tomu je možné snadněji identifikovat jednotlivé faktory ovlivňující rozvoj podniku a obstarat potřebné informace k vypracování bakalářské práce.

Cíle a metodika zpracování bakalářské práce

Cíle teoretické části práce

Cílem teoretické části bakalářské práce je definovat termíny související s problematikou udržitelného rozvoje pomocí domácí a zahraniční odborné literatury. Dalším cílem je vymezení a rozdělení nejvýznamnějších faktorů ovlivňujících trvale udržitelný rozvoj podniku.

Cíle praktické části práce

Cílem praktické části práce je za pomoci řízených rozhovorů s marketingovým ředitelem podniku a dalšími zaměstnanci podniku identifikovat nejvýznamnější faktory ovlivňující udržitelný rozvoj vybraného podniku. Dílčím cílem je analyzovat současnou situaci podniku a navrhnout možné postupy a opatření jak efektivně dosáhnout udržitelného rozvoje. Dílčím cílem je charakterizovat podnik Parfums.cz.

Materiál a metodika zpracování teoretické části práce

Metodikou zpracování teoretické části je vyhledávání a sběr dat z odborných zdrojů a interpretace těchto teoretických poznatků. Pro zpracování teoretické části jsou sbírána data z odborných publikací a vědeckých článků.

Materiál a metodika zpracování praktické části práce

Zvolená metodika pro zpracování praktické části je zpracování kvalitativního výzkumu formou vedeného rozhovoru s pracovníky skladu (přílohy č. 1-3) a marketingovým ředitelem společnosti (příloha č. 4) Parfums.cz. Tento rozhovor probíhá formou otevřených otázek, které jsou zaměřeny především na identifikaci nejvýznamnějších faktorů ovlivňujících udržitelný rozvoj podniku. Metodika je také zaměřena na analýzu současného stavu podniku a analýzu faktorů, identifikovaných na základě veřejnosti a médiím poskytnutých rozhovorů. Praktická část práce je také zpracována metodou grafického modelování.

1. Vymezení základních pojmů

V následujících odstavcích jsou uvedeny a podrobně vysvětleny pojmy úzce spojené s koncepcí trvale udržitelného rozvoje podniku.

1.1 Udržitelný rozvoj

Rozvoj definuje Halaxa (1987, s. 6) jako „*etapu vývoje, charakteristická přírůstkem progresivních faktorů, ovlivňujících kvantitativní i kvalitativní růst*“.

Jeníček (2010, s. 1) ve své práci říká, že rozvoj, který byl původně ztotožňován s ekonomickým růstem, se postupem času stal komplexně pojímaným rozvojem lidským. Dnes je nahrazeno vnímání výhradně ekonomického rozvoje multidisciplinárním vědeckým pojetím a mnohostranným praktickým přístupem. Obsáhle se teoretickým i praktickým pojetím rozvoje zabývali Greig, Hulme a Turner, závěrem jejich zkoumání je existence šesti podob rozvoje (Greig, Hulme a Turner, 2007 in Jeníček, 2010, s. 1-2):

- „*rozvoj jako růst a dostatek – nejstarší a velmi flexibilní pojetí, typické i pro současný neoliberalismus, podle kterého je ekonomický růst podmínkou pro ekonomický rozvoj*“
- „*rozvoj jako udržitelnost – nejsilnější výzva pro výše uvedený rozvoj jako růst, formován environmentálními kritiky bezbřehého ekonomického rozvoje; klade důraz na vyváženost vztahu lidstva a přírody, v pozadí je myšlenka, že cílem rozvoje a překonáním globálních nerovností nemůže být dosažení standardu obvyklého pro rozvinuté země ve všech rozvojových zemích*“
- „*rozvoj jako bezpečnost – minimální sociální standard je důležitým aspektem osobní bezpečnosti každého člověka, na makro-analytické rovině alternativně jako jistota další existence dekolonizovaných států; podmínkou bezpečnosti státu (i rozvinutého) je rozvoj jeho sousedů*“
- „*rozvoj jako iluze – odráží v současnosti neřídce zklamání některých badatelů (zejména tzv. postdevelopmentalistů) i praktiků nad tím, jak málo bylo dosud – s ohledem na vynaložené prostředky i lidskou energii – v otázce rozvoje a boje s chudobou dosaženo*“
- „*rozvoj jako Polárka (hvězda) – představa, že cílem rozvoje je dosažení standardu rozvinutých států, které jsou předobrazem rozvojového snažení;*

má kořeny v práci Karla Marxe a později byla základem tzv. modernizační teorie“

- *„rozvoj jako svoboda – rozvoj je cílem snažení společnosti, je svobodou v osvícenském pojetí lidské činnosti a jejího směřování, akcentuje provázanost politiky, sociálního prostředí a ekonomiky; ekonomický rozvoj je cestou k svobodě“*

Zde se dostáváme k pojmu „rozvoj jako udržitelnost“, nám známější pojem „udržitelný rozvoj“ se vyskytuje v mnoha různých podobách, neexistuje jeho jednotná definice. S tímto termínem se v současnosti setkáváme stále více a je prosazován ve všech úrovních rozhodování.

Jeníček (2010, s. 5-6) uvádí, že formování udržitelného rozvoje je důsledkem vzájemného působení dvou vlivů: rozvojem environmentálních studií a růstem zájmu o ochranu životního prostředí a rostoucím významem vědeckých institucí (na státech nezávislých) zabývajících se zejména budoucností lidstva.

Jedna z nejznámějších definicí udržitelného rozvoje byla uvedena roku 1987 ve zprávě pro Světovou komisi pro životní prostředí a rozvoj (WCED). Zpráva byla následně publikována knižně a je známá pod názvem „Naše společná budoucnost“ (angl. Our Common Future) v čele s norskou předsedkyní této komise Gro Harlem Bruntlandovou. Tato zpráva reagovala podle Nováčka (2010, s. 216) na zprávu zveřejněnou Římským klubem nazývanou „Meze růstu“ (angl. Limits to growth) a jiné globálně orientované zprávy publikované během sedmdesátých let. Ty poukazují na exponenciální nárůst výroby a spotřeby v ohraničeném ekosystému planety Země a jeho omezení z hlediska dlouhodobé udržitelnosti. Ze zprávy „Naše společná budoucnost“ tedy vznikl klíčový pojem „udržitelný rozvoj“ (angl. sustainable development) který na počátku 21. století hýbe světem.

Definice tohoto klíčového pojmu podle Komise OSN pro životní prostředí a rozvoj zní (Nováček 2010, s. 217): *„udržitelný rozvoj je takový rozvoj, který uspokojuje potřeby současnosti bez ohrožení potřeb budoucích generací uspokojovat jejich vlastní potřeby. V nejširším smyslu je strategie udržitelného rozvoje zaměřena na prosazování harmonie mezi lidskými bytostmi a mezi lidstvem a přírodou.“*

Zpráva podle autora vymezila požadavky na udržitelný rozvoj následovně (World Commission on Environment and Development, 1987, kap. 2., in Jeníček, 2010, s. 6):

- *„politický systém, který zajistí efektivní zapojení občanů do rozhodovacích procesů“*

- „ekonomický systém, který je schopen vytvářet přebytek a technický pokrok díky vlastním a udržitelným základům“
- „sociální systém, jenž poskytuje řešení pro překonání napětí vznikajícího z nevyváženého rozvoje“
- „výrobní systém, který respektuje závazek chránit ekologickou základnu pro další rozvoj“
- „technologický systém, jenž je schopen nepřetržitě vyhledávat nová řešení“
- „mezinárodní systém, jenž potvrzuje udržitelný model obchodu a financí“
- „systém správy, který je flexibilní a má schopnost se sám napravit“

Jelikož neexistuje jednotná definice udržitelného rozvoje, například na internetu jich lze najít desítky, uvedeme si zde další možná pojetí, která stojí za zmínku. Jsou to dvě pojetí evropských definicí a tři vzniklé v česko-slovenském prostředí (Nováček, 2010, s. 217):

- Definice Evropského parlamentu zní: „udržitelný rozvoj je takový rozvoj, který přináší zlepšování životní úrovně a blahobytu lidí v mezích kapacity ekosystémů při zachování přírodních hodnot a biologické rozmanitosti pro současné a příští generace.“
- Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD) definuje pojem udržitelný rozvoj jako: „dynamickou rovnováhu mezi ekonomickými, sociálními a environmentálními aspekty vývoje v podmínkách globalizace, resp. jako ekonomicky efektivní, sociálně únosný a environmentálně šetrný rozvoj ve všech oborech lidské činnosti.“
- Pojem udržitelný rozvoj je také zakotvený v právním řádu České republiky, přesněji v zákonu o životním prostředí (zákon č. 17/1992 Sb.), je definován jako: „*takový rozvoj, který současným i budoucím generacím zachová možnost uspokojovat jejich základní životní potřeby, a přitom nesnižuje rozmanitost přírody a zachovává přirozené funkce ekosystémů.*“
- Také bývalý česko-slovenský federální ministr životního prostředí Josef Vavroušek definoval udržitelný rozvoj, jeho definice zní následovně: „*Udržitelný rozvoj, resp. udržitelný způsob života, usiluje o ideály humanismu a harmonie vztahů mezi člověkem a přírodou. Je to způsob života, který hledá rovnováhu mezi svobodami a právy každého jedince a jeho odpovědností vůči jiným lidem a přírodě jako celku, a to včetně odpovědnosti vůči budoucím generacím.*“
- Poslední z vybraných definicí pochází z Karlovy univerzity a jejím autorem je Ivan Rynda, který jej charakterizuje takto: „*Udržitelný rozvoj lze vymezit jako komplexní soubor strategií, které umožňují pomocí ekonomických nástrojů a technologií uspokojovat sociální potřeby lidí (materiální*

a duchovní), při plném respektování environmentálních limitů. Aby to bylo v globálním měřítku současného světa možné, je nutné redefinovat na lokální, regionální i globální úrovni jejich instituce a procesy.“

Při pohledu na všechny zmíněné definice vidíme, že mají něco společné, a to vztah k ochraně životního prostředí a zachování možnosti uspokojení životních potřeb, a to nejen dnešní generaci, ale i generaci budoucí.

Koncepce udržitelného rozvoje se podle Jeníčka (2010, s. 7-9) nadále systematicky rozvíjela nejrůznějšími směry. V současnosti se nejvíce spojuje s konferencí OSN v roce 1992 v Riu de Janeiru (Summit Země), jejím výsledkem byly: Úmluva o změně klimatu, Úmluva o biologické různorodosti, Deklarace o životním prostředí a rozvoji a Agenda 21 – což je akční plán pro 21. století v souladu s udržitelným rozvojem. Dále je spojena s konferencí roku 2002 v Johannesburgu (Světový summit o udržitelném rozvoji) - jejím hlavním cílem bylo vyhodnocení pokroku, kterého bylo dosaženo po deseti letech od summitu v Riu de Janeiru. Dalším významným momentem bylo zasedání Valného shromáždění OSN roku 2005, ve kterém ustanovili celý koncept udržitelného rozvoje na tři pilíře – ekonomický, sociální a environmentální.

V současné době sledujeme význam podpory udržitelného rozvoje také od podnikatelských subjektů. Zejména malé a střední podniky, které představují nenahraditelnou úlohu z hlediska zaměstnanosti, mají vliv na udržitelný rozvoj. Hlavním cílem těchto podniků je udržet nebo zvyšovat vlastní tržní hodnotu a dosahovat zisku. Pro podniky je tedy důležité, aby tržní systém tvořil podněty a možnosti k chování v souladu s udržitelným rozvojem. Aby dosáhl podnik konkurenceschopnosti, ať už na regionálním nebo zahraničním trhu, měl by rozvíjet principy udržitelného rozvoje. Od podniků se z tohoto hlediska vyžaduje např. výrazně zvýšit produktivitu zdrojů, při minimálně stejné tvorbě hodnot. Dále to může být redukce spotřeby materiálu, vody, energie, optimalizace služeb a produktů, které požaduje zákazník. Každý podnik je pod tlakem ekonomické, environmentální a sociální sféry. Cílem dosažení udržitelného rozvoje je právě dosažení rovnovážného vztahu mezi environmentálním, ekonomickým a sociálním pilířem a dosažení udržitelného řízení na úrovni podniku. Je tedy zapotřebí vytvoření takového způsobu řízení podniků, které povede k trvale udržitelnému rozvoji nejen podniků, ale i celé společnosti. (Kocmanová, 2010, s. 50-69)

Udržitelnost je tedy podniková strategie sledující dlouhodobý podnikový růst, efektivnost, výkonnost a konkurenceschopnost zahrnutím aspektů všech tří pilířů do podnikového řízení. Cílem udržitelnosti podniku je potom dosažení maximálního

zvýšení hodnoty podniku, zákazníka i zaměstnance, využitím optimálních příležitostí a zohledněním veškerých rizik vzniklých z environmentálního a sociálního vývojového trendu. Strategie udržitelného rozvoje podniku vymezuje kompetence a potřebné zdroje pro vstup na trh a nutnost úspěšně konkurovat pro dosažení svého environmentálního cíle. Hodnotí a využívá svůj potenciál, aby se vyrovnal se změnami v podmínkách životního prostředí, a také stanovuje způsoby, jak těchto environmentálních cílů dosáhnout. (Kocmanová, 2010, s. 50-69)

1.2 Podnik

Pojem podnik může být vysvětlen jako jakýkoliv subjekt vykonávající aktivitu spočívající v nabízení zboží nebo služeb na trhu. Není přitom důležité, zda podnik dosahuje při své činnosti zisku, stačí, že oslovuje své potencionální zákazníky se svojí nabídkou. Rovněž není rozhodující právní podoba podniku. Základním cílem těchto subjektů, označených jako podnik, je uchovat se jako podnik. Všechny podniky bez rozdílu ve způsobu podnikání přeměňují vstupy na výstupy. Tyto vstupy umožňují výstupy, které produkují další vstupy. Ve skutečnosti vstupy a výstupy podniku představují jeho okolí. (Dvořáček, 2012, s. 1-7)

1.3 Vnitřní a vnější okolí podniku

Okolí podniku je vše, co nějakým způsobem ovlivňuje podnik a zároveň stojí mimo podnik jako organizaci. Každý podnik je umístěn na nějakém místě, má nějakou konkurenci, má lepší nebo horší dopravní síť, působí na něj určitá regionální politika, má takovou dostupnost zdrojů atd. Znalost podnikového okolí vede k schopnosti adaptace na okolí, pochopení vztahů v okolí a k využití možností, které by mohly toto okolí ovlivňovat. (Dvořáček 2012, s. 1-7)

Podnikové okolí dělíme na vnitřní (interní) a vnější (externí). Vnitřní okolí se pojí k silám, působícím uvnitř podniku, které mají specifický dopad na řízení podniku. Vnější okolí představuje makrookolí a mikrookolí. Makrookolí zahrnuje faktory působící na podnik, ale samotný podnik je ovlivnit nemůže, jsou faktory danými, nezávislými na působení podniku na trhu. Naopak mikrookolí je představováno faktory, na které podnik určitý vliv má. (Dvořáček 2012, s. 1-7)

Každý podnik vykonává určitou činnost v rámci odvětví, odvětví je souhrn společných činností podniků. Síly působící na chování podniku v odvětví jsou podnikovým mikrookolím. Vedle odvětvového zaměření je podnik umístěn v prostoru. Dalším

faktorem vnějšího okolí jsou tedy lokalizační faktory, ty budou jiné například v případě výrobních podniků a jiné v případě podniků zaměřených na poskytování služeb. Dále je každý podnik součástí ekonomického systému země, ve které podniká. Do národního okolí patří tedy vláda (její stabilita a charakter), právní prostředí dané země, sociálně-ekonomický charakter společnosti, situace v ekonomice, charakter produktu a technologie používaná pro jeho produkci. V dnešním světě na všechny země působí procesy globalizace světové ekonomiky, i ty proto řadíme mezi faktory vnějšího okolí, které musí každý podnik znát. (Dvořáček 2012, s. 1-7)

1.4 Konkurenceschopnost a konkurenční výhoda

Jedním z hlavních cílů podniku pro efektivní ekonomickou aktivitu v konceptu trvalé udržitelnosti je konkurenceschopnost. Vymezení tohoto pojmu není dnes zcela jednotné, v ekonomické literatuře najdeme hned několik definic a názorů k této problematice.

Slaný (2009, s. 14) vychází z toho, že výrazem konkurenceschopnosti je schopnost ekonomiky dosahovat dlouhodobého ekonomického růstu, a proto faktory ovlivňující dlouhodobý ekonomický růst jsou zároveň faktory konkurenceschopnosti ekonomiky. V souladu s ekonomickou teorií rozděluje faktory působící na ekonomický růst na tři skupiny podle toho, zda mají vliv na akumulaci kapitálu lidského (demografický vývoj, migrace, trh práce, sociální politika), kapitálu fyzického (monetární politika, fiskální politika, burza a bankovní sektor, pohyby kapitálu) nebo na celkovou produktivitu výrobních faktorů (politika, regulace, strukturální politika, mezinárodní obchod).

Kožená (2007, s. 13) popisuje konkurenceschopnost jako „*schopnost získat konkurenční výhodu v tržním, silně turbulentním prostředí snížením nákladů nebo diferenciací využíváním nejlepších světových praktik a přístupů.*“ Konkurenceschopnost v dnešní době znamená nutnou znalost a realizaci potřeb zákazníků. Konkurenční výhodu definuje jako (Kožená 2007 s. 13):

- „*hodnotu, kterou podnik odlišuje od ostatních konkurentů a která mu přináší dlouhodobý přiměřený zisk a výhodné konkurenční postavení*“
- přičemž hodnotu produktu určuje zákazník tím, jak oceňuje celkové uspokojení potřeb daným produktem; při svém rozhodování se snaží o optimalizaci celkového čistého užitku tak, že volí produkt s nejvyšší spotřebitelskou přidanou hodnotou

Ve své publikaci zmiňuje tento ústřední pojem a jeho původního autora také Jirásek (2003, s. 51). Zmiňuje se zde o Michaelu Porterovi, který v 80. letech dostal tento pojem do podvědomí veřejnosti. „Konkurenční výhoda“ (angl. competitive advantage) nebo u nás častěji užívaná „konkurenční schopnost“ je tedy „*jádrem výkonnosti podniku na trzích, kde existuje konkurence.*“ Cílem konkurenční strategie je vybudovat výnosné a udržitelné postavení vůči silám, které rozhodují o konkurenceschopnosti v daném odvětví a zároveň musí vyrůstat z pochopení pravidel konkurence v daném odvětví. Porter potom vytyká pět dynamických konkurenčních faktorů, do kterých patří: síla dodavatelů, síla kupujících, možní noví konkurenti, konkurenti uvnitř odvětví a možné nové výrobky. Nejde však o konečný výčet. Záleží na tom, jak jsou faktory členěny a jak jsou silné. Existují totiž odvětví, která nevynikají žádnou speciální nabídkou, a přitom dosahují vysokých zisků díky příznivě nastaveným konkurenčním faktorům. Naopak v jiných odvětvích, např. technologicky pokročilých, mohou být poměry nepříznivé a podniky nakonec dosahují jen nepatrných zisků. Porter prosazuje pro většinu praktických užití tři základní (generické) strategie konkurenceschopnosti: nízké náklady, odlišení výrobků, služeb a zaměření. (Jirásek, 2003, s. 51-53)

2. Faktory ovlivňující udržitelný rozvoj podniku

V odborné literatuře se setkáváme s mnoha různými pohledy jak na udržitelný rozvoj, tak i na významnost faktorů, které jej ovlivňují. Těchto faktorů je nespočet, někteří autoři kladou důraz na environmentální řízení podniku, jiní zase upřednostňují komunikační dovednosti nebo inovační a technologické postupy. Významnost jednotlivých faktorů je tedy pojmána zcela subjektivně, i zde jsou nakonec zmíněny jen ty podle mého názoru nejdůležitější.

Názor jednotlivých autorů se liší také v samotném členění těchto faktorů. Tyto faktory můžeme brát jednak z hlediska původu, zda pochází z vnitřního prostředí podniku nebo z jeho okolí, pak bychom hovořili o faktorech vnitřních a vnějších. Také je můžeme členit podle oblastí, do kterých jednotlivé faktory spadají, ať je to z prostředí ekonomického nebo z oblasti sociální či z oblasti životního prostředí.

2.1 Vnitřní faktory

Vnitřní faktory představují faktory uvnitř podniku, které souvisí s veškerou podnikovou činností a způsobem řízení podniku pro dosažení jeho cílů s ohledem na udržitelný rozvoj. Podnik má možnost všechny tyto faktory ovlivňovat. Tomuto druhu faktorů se budeme věnovat z největší části, jelikož chceme identifikovat, jak má podnik fungovat, chce-li dosáhnout udržitelného rozvoje.

2.1.1 Vnitřní faktory podle modelu 7S

V souvislosti s **vnitřními** faktory ovlivňujícími udržitelný rozvoj podniku bychom rozhodně měli zmínit model „7S“ firmy McKinsey. Model vznikl v sedmdesátých letech za účelem pomoci manažerům porozumět složitostem patřícím k organizačním změnám. Model ukazuje, jak bylo složité změny implementovat a klade důraz na zvážení všech faktorů najednou při provádění efektivních změn. Model „7S“ je nazýván podle toho, že je v něm zahrnuto sedm faktorů, které nejen v angličtině, ale i v češtině začínají na písmeno S, jsou to (Mallya, 2004, s. 73-74):

- Strategie (Strategy)
- Struktura (Structure)
- Systémy (Systems)
- Styl práce vedení (Style)

- Spolupracovníci (Staff)
- Schopnosti (Skills)
- Sdílené hodnoty (Shared values)

Strategie vyjadřuje, jakým způsobem dosahuje podnik svých cílů a jak reaguje na příležitosti a hrozby v oblasti podnikání. Původní pojetí podnikové strategie podle bylo používáno pro popis rozhodnutí a chování, ovlivňujících cíle podniku a vytvoření základní politiky podniku pro dosažení těchto cílů. Definiuje také rozsah činností, o které bude podnik usilovat. (Andrews, 1971, in Collis, Montgomery, 1997, s. 5)

Pod pojmem podniková strategie si tedy můžeme představit plány, volby a rozhodnutí použité k dosažení úspěchu podniku a větší ziskovosti. Dobře promyšlená strategie tedy může být impulzem pro podnikatelský úspěch, naproti tomu špatná nebo nepochopená strategie může dovést podnik až k bankrotu. Zaměřením se na strategii se zvýrazní různé oblasti, ve kterých by podnik mohl být úspěšnější, a zároveň i místa, která jsou slabá nebo selhávající. Detailně se pak ukáže, jak a čím podnik vydělává své peníze a kde je naopak zapotřebí provést určité změny. Získané znalosti pak můžeme využít k růstu peněžního toku, ke zhodnocení akcí a budování zisku. Strategie tedy ukazuje, kam by měly být jednotlivé zdroje (lidé, finanční prostředky a úsilí) soustředěny. Pomáhá zdůraznit, jak lze zvýšit zisky za pomoci vývoje doplňkových produktů, změn v sortimentu a úpravami cen nebo snížením výdajů. Strategie podniku také představuje takovou vůdčí vizi do budoucna, která ovlivňuje rozhodování, priority a způsob práce zaměstnanců. (Kourdi, 2011, s. 7-9)

Základem spolehlivé podnikové strategie je porozumění zákazníkům. Tvorba a zavádění strategie posiluje podnik právě tím, že zajišťuje, aby se jeho prostředky soustředily na ty nejdůležitější zákazníky. Takto si udržuje jejich věrnost a zároveň je přiměje k budoucímu nákupu ještě více produktů nebo služeb tohoto podniku. Strategie tedy nebude úspěšná, pokud nebude vyhovovat potřebám zákazníků firmy, ti jsou pro ni tím nejdůležitějším. (Kourdi, 2011, s. 7-9)

Strukturou je v „7S“ chápána obsahová a funkční náplň organizačního uspořádání ve smyslu nadřízenosti, podřízenosti, vztahu s podnikatelskými jednotkami, sdílení informací, kontrolních mechanismů a spolupráce. Vzhledem ke změnám procesů i stylů je někdy nutné změnit i strukturu organizace. Aby byl podnik schopen reagovat na takovou změnu a současně se soustředit na podnikání, je doporučeno přijmout např. síťovou strukturu. Organizace hierarchicky uspořádané by mohly adaptovat přechodnou strukturu např. skrz decentralizované, procesní nebo maticové struktury, poté provést potřebné a chystané změny. Základním posláním organizační struktury je vhodné

rozdělení pracovních úkolů, kompetencí a privilegií mezi zaměstnanci podniku. (Mallya, 2004, s. 73-74)

Systémy jsou v tomto případě formální a neformální procedury sloužící k řízení každodenní podnikatelské aktivity a zahrnující např. manažerské informační systémy, kontrolní systémy, inovační systémy, komunikační systémy apod. Systémy vyžadují určité dovednosti a znalosti v oblasti informačních technologií a v organizačních procesech, metodách a kontrolách. (Mallya, 2004, s. 73-74)

Výše zmíněné faktory tohoto modelu se označují jako „tvrdá 3S“. Zbývající čtyři faktory modelu jsou méně hmatatelné a mají kulturní povahu, nazývají se „měkká 4S“.

Spolupracovníky se rozumějí lidé a jejich rozvoj, vztahy mezi nimi, školení, motivace, funkce, chování vůči firmě atd. Přitom je nutné rozlišit kvantifikovatelné (formální systém motivace a odměn, zvyšování kvalifikace apod.) a nekvantifikovatelné aspekty (morální hlediska, postoje a loajalita vůči firmě). (Mallya, 2004, s. 73-74)

Lidé jsou hlavním zdrojem zvyšování produktivity a výkonnosti podniku, zároveň jsou však také hlavním provozním rizikem podniků. Do rizikové skupiny pracovníků řadíme zejména ty, kteří jsou v přímém kontaktu se zákazníky. Jejich jednání má vliv na budoucí vztah s klientem, proto je nutno věnovat pozornost motivaci těchto rizikových zaměstnanců. Souběžně s motivací je vhodné u spolupracovníků vytvářet pocit sounáležitosti a hrdost na příslušný pracovní kolektiv, dobré vztahy, loajalitu zaměstnanců k vedení a tvořit podnikovou kulturu. Pro podnikové vedení je podstatné znát motivační zázemí a preference svých zaměstnanců nejen pro osobní řízení podniku, ale i pro vytváření vhodného podnikového prostředí, které napomáhá k dobré práci. Dlouhodobě se vyplácí, především u dobrých zaměstnanců, aby cítili svou osobní sounáležitost s podnikovými kolektivy a považovali se za součást tzv. „podnikové rodiny“. Napomáhá tomu otevřená komunikace mezi vedením a ostatními pracovníky, při které získávají pracovníci včas a kvalifikované informace o záměrech i úskalích prosperity podnikových aktivit. (Smejkal, Reis, 2003, s. 38-39)

Schopností je míněna profesionální zdatnost a kompetence uvnitř organizace, nejedná se přitom o prostý součet kvalifikace jednotlivých zaměstnanců. Je nutno brát v úvahu kladné i záporné synergické efekty, dané například úrovní organizace práce a podnikovým řízením. (Mallya, 2004, s. 73-74)

Styl je vyjádřením toho, jakým způsobem přistupuje management k řízení organizace a k řešení vznikajících problémů. Zároveň je nutno rozlišovat ve většině podniků

formální a neformální stránku řízení. Je rozdíl mezi tím, co je psáno v organizačních směrnících, a tím, co management ve skutečnosti dělá. (Mallya, 2004, s. 73-74)

Sdílené hodnoty odrážejí základní skutečnosti, ideje a principy respektované pracovníky a dalšími zainteresovanými skupinami, které mají ve středu zájmu úspěch firmy. Tvorba sdílených hodnot přímo souvisí s vizí podniku a je klíčovým faktorem při tvorbě ostatních aspektů. Rolí vize je, aby všichni zainteresovaní věděli, čeho chce podnik dosáhnout a proč. Vedení by potom nemělo pouze formulovat a neustále zdůrazňovat hodnoty organizace, ale mělo by se s nimi ztotožnit, pokud chce změnit chování ostatních z hlediska dlouhodobého rozvoje. (Mallya, 2004, s. 73-74)

V tomto pojetí je nutno pohlížet na podnik nebo organizaci jako na množinu těchto sedmi základních tzv. klíčových faktorů úspěchu (angl. key success factors), které se vzájemně podmiňují, ovlivňují a v souhrnu říkají, jak bude firemní strategie naplněna. Především v harmonickém souladu těchto základních faktorů můžeme hledat klíčové faktory úspěchu každého podniku. (Hanzelková, 2013, s. 115-116)

2.1.2 Další vnitřní faktory

Dalšími klíčovými **vnitřními** faktory (nezahrnutými do „7S“ modelu), které vedou k dosažení podnikatelského úspěchu a trvale udržitelného rozvoje podniku jsou:

Management

Nezbytnou součástí podnikání pro dosažení trvale udržitelného rozvoje je také dobře známý avšak klíčový pojem management. I zde se setkáváme hned s několika variantami výkladu tohoto pojmu. Uvádí se, že management řadíme mezi pojmy specificky americké, je proto obtížné vyjádřit jej obsahově správně ostatními jazyky. Pojem management se stal výrazem s mezinárodní platností, v české literatuře i v praxi se však dnes stále setkáváme s tradičně užívaným slovem „řízení“.

Vodáček (2009, s. 11-16) ve své publikaci uvádí tři definice pojmu management, a to podle toho, zda zdůrazňují vedení lidí, nebo dávají přednost specifickým funkcím, které vykonávají vedoucí pracovníci, nebo kladou důraz na účel a používané nástroje. Typickým příkladem definice zdůrazňující vedení lidí je pojetí vzniklé již ve dvacátých letech minulého století interpretované americkou manažerskou asociací, tato definice zní: „*Management znamená umění dosahovat cíle organizace rukami a hlavami jiných.*“ Příkladem pro definici managementu kladoucího důraz na specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky je: „*Management znamená zvládnutí plánovacích, organizačních, personálních a kontrolních činností, zaměřených na dosažení soustavy*

cílů organizace.“ Další typickou definicí managementu, zaměřenou však na účel a používané nástroje manažerské práce, je: „*Management je soubor přístupů, názorů, doporučení a metod, které užívají vedoucí pracovníci (manažeři) k zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí), směřujících k dosažení soustavy cílů organizace.*“ Z předchozího textu můžeme vyčíst, že různé definice managementu mají zpravidla společný důraz na dosažení cílů organizace.

Dominantní postavení v podniku a v jeho řízení mají tedy manažeři. Jsou to lidé, co něco organizují a zařizují. Jsou to vůdčí osobnosti řídící a koordinující určité skupiny lidí. Bývají také najímáni jako odborníci na proces řízení samotnými vlastníky podniku. Jejich konečným cílem je dlouhodobě produkovat přiměřený zisk a zabezpečit prosperitu a rozvoj podniku. (Hyršlová, 2008, s. 15)

Environmentální řízení podniku

Zvolení konkrétního a vhodného místa k podnikání znamená na jedné straně vytvoření pracovních pozic v dané lokalitě, na straně druhé však vzniká vazba a vliv na životní prostředí. Zatímco prospěch ze zmíněných pracovních příležitostí může mít pouze určitá skupina obyvatel, negativní vliv na životní prostředí odnese celá společnost. (Dvořáček, 2012, s. 64).

V dnešní době je tedy nutné environmentální řízení podniku. Zejména v koncepci trvale udržitelného rozvoje, který se přes všechna možná pojetí zajímá nejvíce o životní prostředí a jeho ochranu. Podnik, který chce být dlouhodobě úspěšný, si musí vytvořit a vypracovat určitou environmentální strategii. Systémy environmentálního managementu mají totiž podniky vést k trvalému zlepšení podnikové ochrany životního prostředí a umožňují veřejně provádět environmentální politiku. Dobrovolnými nástroji environmentálního managementu jsou čistší produkce, hodnocení vlivu na životní prostředí (EIA), posuzování životního cyklu (LCA) a další. (Fedorová, 2004, s. 30)

Již v roce 1996 byly přijaty a zavedeny mezinárodní standardy ISO řady 14 000. Jsou to celosvětově transparentní normativní dokumenty, sloužící pro zavedení Environmentálních Manažerských Systémů (EMS) do podnikové praxe. Například koncepce normy ISO 14 001 je založena na určení environmentálních aspektů, které má možnost podnik řídit a o kterých se zároveň předpokládá, že jej nějak ovlivňují. Výhodiskem zavádění EMS je zmapování tzv. „e-profilu“ podniku, jehož funkcí je evidence a zhodnocení vlivů podniku na životní prostředí. Norma vyžaduje, aby podnik vytvořil a udržoval postupy pro identifikaci e-aspektů svých činností, služeb a výrobků, které přímo řídí nebo nějak ovlivňuje. (Weber, 2002, s. 5-31)

Přínosem pro podnik po zavedení ekologicky orientovaného systému mohou být např. (Veber, 2002, s. 5-31):

- redukce provozních nákladů pomocí úspory energií, surovin a jiných zdrojů
- snížení rizika nehod, za které podnik zodpovídá
- omezení negativních dopadů na zdraví zaměstnanců
- úspory na pokutách a sankcích souvisejících s životním prostředím
- redukce nákladů na pojištění
- zvýšená důvěra úřadů v ekologické chování podniku
- posílení vztahů s veřejností apod.

Marketing

Marketing je v dnešních podmínkách podnikání nezbytnou součástí celkové podnikatelské aktivity. V moderním pojetí je marketing zaměřen na uspokojení potřeb a přání zákazníků, což nás zajímá z hlediska trvale udržitelného rozvoje podniku, jelikož bez svých zákazníků by žádný podnik nemohl dosáhnout rozvoje ani udržitelnosti. Marketing má za sebou nejméně stoletý vývoj, i přes něj je však v teorii vnímán a aplikován mnoha způsoby. Výstižná, avšak neúplně kompletní definice je uvedena v knize *Principles of marketing* od Kotlera (2012, s. 28). Tato definice zní: „*Marketing je řízení profitabilního vztahu se zákazníkem.*“

Praktické pojetí marketingu v podnikání je však spojeno s tvorbou a využíváním marketingových nástrojů. Nejužívanějším nástrojem marketingu je tzv. marketingový mix, je to celý soubor nástrojů, jimiž je možno ovlivňovat rozhodnutí svých stávajících i potencionálních zákazníků a uskutečňovat své záměry. Marketingový mix bývá označován zkratkou „4P“, jelikož se skládá ze čtyř základních součástí a to jsou (Žáček, 2009, s. 152):

- Výrobek („Product“)
- Cena („Price“)
- Podpora prodeje („Promotion“)
- Distribuce („Place“)

Kombinace těchto jednotlivých nástrojů zaměřená na určité zákazníky (segment trhu) tvoří marketingový program. (Žáček, 2009, s. 152)

K důležitým činnostem marketingu patří také získávání informací o trhu, čímž pomáhá podniku zvyšovat konkurenční výhodu a snižovat určitá rizika a hrozby. Prodejní činnost podniku včetně prodejního marketingu tak zjistí poptávky na trzích produkce a prodej produktů a služeb podniku je následně uspokojuje, na základě čehož podnik získává tržby. (Hyršlová, 2008, s. 166)

Inovace

Hlavní je si uvědomit, proč vlastně firmy inovují. Schumpeter tvrdí, že důvodem je dosahování trvalého příjmu, protože nové materiály, technické prostředky či technologické postupy jsou pro podnikatele určitou výhodou. Výsledkem inovací by pak měly být nižší náklady vzniklé vyšší produktivitou z procesní inovace. V případě patentu by mohlo dojít i k dosažení monopolního postavení, které umožňuje stanovit vyšší cenu.

Inovační aktivity jsou tedy neoddělitelnou součástí podnikání a strategie společnosti, která je zaměřena na udržení konkurenceschopnosti v souvislosti s globalizačními procesy a rychle se rozvíjejícím a měnícím podnikatelským prostředím. (Jáč, Rydvaldová, Žižka, 2005, s. 55-58)

Aby tedy podnik vydělával, musí neustále zdokonalovat své produkty, vytvářet produkty stále nové a levnější, jinak nezíská konkurenční výhodu. Inovace je kontinuální proces ve firmě, který bychom mohli také označit jako adaptaci na tržní prostředí. Přínosem jsou změny, které mají celkový pozitivní dopad na rozvoj podniku, na osobnostní rozvoj spolupracovníků, na zlepšení úrovně komunikace a na celkovou spokojenost. (Mikuláščík, 2010, s. 164-171)

V rámci inovačních procesů se uplatňují dva druhy faktorů (Mitra, Formica, 1997, in Skokan, 2004, s. 27)::

- *„Inovační prostředí (endogenní faktory inovací) – které tvoří soubor prvků jako podnikatelská dynamika v regionu, motivace lidí, historické, kulturní a místní hodnoty, zvyky, úroveň řemesel, spotřebitelské potřeby atd.“*
- *„Exogenní faktory inovací tvořené ve státě úrovní výchovy, vývoje a výzkumu, technického rozvoje a vzděláním lidských zdrojů.“*

„Dojde-li k harmonickému propojení prvků inovačního prostředí, které je doplněno exogenními faktory, pak vzniká lokální inovační proces, který je počátkem soběstačného trvalého rozvoje.“ (Skokan, 2004, s. 27)

Investiční a finanční řízení podniku

„Investice jsou finanční výdaje, vynaložené v procesu investování tj. k pořízení dlouhodobého majetku“, očekává se přitom jejich přeměna na budoucí peněžní příjmy v dlouhodobém období (delším než 1 rok). Rozhodování o investicích patří k nejdůležitějším rozhodnutím manažera o budoucím vývoji podniku a jeho efektivnosti. Investice jsou již spoustu let zdrojem přírůstku zisku podniku, ale zároveň

„zátěží“ pro ekonomiku podniku zejména fixními náklady. Investice v době pořízení představují pro podnik určité výdaje, které do nákladu podniku vchází formou odpisů až při jejich užívání. V době užívání by pak měla inovace přinášet výnosy tak, aby ji za období jejího užívání plně uhradili a k tomu přinesly i požadovaný přínos. Nesprávné zaměření investic a jejich neefektivita může způsobit podniku značné finanční škody a přivést podnik až k bankrotu. Bez investic by se však žádný podnik neobešel, zejména pokud se jedná o podnik, který se chce rozvíjet a obstát v konkurenčním boji. Jedním z nepostradatelných plánů podniku je proto plán investic. (Kocmanová, 2013, s. 198)

Obecně jsou podnikové finance pojímány tak, že jejich cílem je maximalizace hodnoty podniku, vlastníka, akcionáře nebo hodnoty akcií. Z hlediska udržitelného rozvoje je nutné podrobně analyzovat konkrétní vlastnosti a prvky, které definují vztah mezi sociální, ekonomickou a environmentální výkonností. Je potřeba tyto informace předávat vlastníkům podniku, manažerům a finančním trhům, jelikož na základě těchto informací mohou ovlivnit své rozhodnutí a provádět akce, které jsou sociálně, ekonomicky a environmentálně udržitelné. Ve vztahu k udržitelnému rozvoji je potřeba upravit některé nástroje finanční analýzy, cílem je začlenění otázky udržitelnosti do finanční výkonnosti podniku a kromě ekonomických ukazatelů zohlednit kvalitativní i kvantitativní data ukazatelů environmentální a sociální výkonnosti. Začlenění přístupu udržitelného rozvoje do podnikové finanční analýzy je z pohledu výkonosti podniku důležité, jelikož se nejedná pouze o nástroj, který zhodnocuje minulou ekonomickou výkonnost, ale tvoří také odhad silných a slabých stránek do budoucna. Informace poskytované finanční analýzou jsou rozhodující pro všechny zainteresované strany při tvorbě podnikových rozhodnutí. (Kocmanová, 2010, s. 82-86)

Model takto upravené finanční analýzy, publikovaný Hyršlovou a dalšími autory (Schaltegger, Wagner) dává dohromady významné ukazatele finanční a environmentální výkonnosti. Výsledkem modelu je přehled těchto ukazatelů do kvantitativního opatření. Je zde uveden také příklad zahrnutí environmentálních aspektů rozkladem poměrového ukazatele tržeb a dlouhodobého majetku (při nedostatečném využití čistších technologií, s dopadem na emise, odpady, vyšší poplatky apod.). Jaký má pak dopad na ukazatel rentability celkového vloženého kapitálu (ROA – vyjadřuje celkovou efektivnost podnikání, výdělečnou schopnost a produkční sílu), a proč tento ukazatel klesá. V konečném důsledku pak může vést ke zhoršení pověsti podniku, poklesu tržeb, ztrátě tržního podílu a k celkové stagnaci podniku. Proto je pro podnik důležité, aby do svých finančních analýz aplikoval i tyto ukazatele environmentální výkonnosti. (Kocmanová, 2010, s. 82-86)

Sociální výkonnost podniku

Global Reporting Initiative (GRI) považuje sociální výkonnost podniku za základní faktor udržitelné výkonnosti, která vedle sociální výkonnosti obsahuje i ekonomickou výkonnost a environmentální profil. (Hyršlová, 2009, s. 16-20)

Spirig (2006, in Hyršlová 2009, s. 17) chápe sociální výkonnost jako sociální dopad na stakeholdery. Vnímá dopad jako výsledek sociálních aktivit a chování podniku. Jak environmentální profil, tak i sociální výkonnost tvoří významnou součást podnikové image. Image však silně ovlivňuje ekonomickou výkonnost podniku. Nedostatečná sociální výkonnost neznamena pouze pokuta formou nějakých sankcí, větší škody může podnik utrpět díky dočasnému poklesu jeho důvěryhodnosti. Nedostatečná sociální výkonnost může tedy poškodit dobré jméno podniku a pokazit i jeho image. Aby mohl podnik dosáhnout této sociální výkonnosti, musí klást důraz na dopady svých sociálních aktivit a svého chování k významným stakeholderům. Tyto aktivity zaměřuje především na (Hyršlová, 2009, s. 17):

- zákazníky
- zaměstnance
- státní orgány
- média
- dodavatele
- nevládní organizace
- akcionáře

Dalším trendem zdůrazňujícím sociální aspekty udržitelného rozvoje je také koncept *společenské odpovědnosti firem* (angl. Corporate Social Responsibility - CSR), ve kterém se společensky odpovědné firmy chovají tak, aby zohlednily potřeby svého vnitřního i vnějšího podnikatelského prostředí a přispívaly k udržitelnému rozvoji. Podniky mají být transparentní a mají obecně napomáhat celkovému zlepšování stavu společnosti až nad rámec svého komerčního působení. (Hyršlová, 2009, s. 16-20)

Pro udržitelný rozvoj je významný *vnitřní potenciál podniku*, který se následně promítá do podnikové konkurenceschopnosti. Je tedy zřejmé, že pokud chce podnik dosáhnout vysoké konkurenceschopnosti, musí znát a definovat podnikové hodnoty, v první řadě lidskost řízení, ta je stejně jako rozvoj lidského kapitálu jedním z projevů společenské odpovědnosti firem v sociální oblasti. Přínosem je tedy uvědomění si významu aktivní práce s lidskými zdroji, vedoucí k plnému využití jejich potenciálu pro podnik. Význam sociální výkonnosti a morálních hodnot pro konkurenceschopnost podniku postupně roste. Ve většině případů nemá tato sociální výkonnost přímou vazbu na podnikem poskytovanou službu či produkt, představuje ale základní podmínku úspěšného podnikání. (Hyršlová, 2009, s. 16-20)

2.2 Vnější faktory

Každý podnikatelský subjekt je součástí turbulentního prostředí a je řízen principy homeostáze. Princip homeostáze je proces udržování harmonického stavu podniku s jeho prostředím, je tedy založen na vzájemném ovlivňování a přizpůsobování se. Stejným způsobem se chová i vnější prostředí s užitím principu „veta“, tedy prostředí je v rovnovážném stavu pouze tehdy, je-li v rovnovážném stavu většina podnikatelských subjektů. Jednotlivá vnější prostředí jsou charakterizována celou řadou dalších subjektů, procesů, pravidel, hierarchií hodnot v chování lidí a dalších faktorů. Tyto faktory můžeme členit na čtyři základní skupiny (Hron, 2000, s. 40-42):

- **Společenské faktory** – charakterizující vnější prostředí existujícími nátlakovými skupinami, legislativou, vztahy mezi exekutivou a podnikatelskou sférou, apod.
- **Ekonomické faktory** – zejména trend rozvoje HDP, specifické tržní předpovědi, úroveň investic, stupeň spotřebitelských výdajů, apod.
- **Sociální faktory** – charakterizované životním stylem, úrovní vzdělání, mobilitou obyvatelstva, velikostí příjmů, hodnotami člověka apod.
- **Technologické faktory** – zahrnující vlastní výdaje na vědu a výzkum, na transfer technologií, na míru stárnutí výrobních prostředků, apod.

Uvedené skupiny faktorů mají vliv i na rozhodovací procesy v jednotlivých podnicích a jejich zohlednění závisí na hierarchii kritérií v rozhodování. Tato kritéria souvisí s různými podnikovými funkcemi, především s funkcí technologickou, ekologickou, sociální a ekonomickou. Tyto funkce jsou nenahraditelné a mění se pouze jejich proporce, které souvisejí s již zmíněnou hierarchií kritérií v rozhodování a s postavením podnikatelského subjektu v organizační struktuře hospodářství. (Hron, 2000, s. 40-42)

Hierarchie kritérií se mění během vývoje ekonomiky, v důsledku toho je vždy aspoň jedna z podnikových funkcí postavena jako nezávislá proměnná a ostatní jsou v postavení závisle proměnné. V podmínkách tržní ekonomiky je to funkce ekonomická, zatímco v období dosahování soběstačnosti je to funkce technologická a postupem času i sociální. Je třeba si uvědomit, že v případě prvním se jedná o přístup cílový a v druhém případě o přístup zdrojový. Důležitou roli však v obou případech sehrává sociální funkce, která ostatní funkce propojuje. (Hron, 2000, s. 40-42)

Kromě rozdílné struktury podnikových funkcí se jednotlivé podnikatelské subjekty liší i velikostí vlastního kapitálu, a to z hlediska produkční stability, schopnosti se přizpůsobit vnějším i vnitřním změnám, setrvačnosti technologických a řídicích

procesů, využíváním kvalifikovaných specialistů apod. Úspěšnost jednotlivých podniků je tedy podmíněna těmito uvedenými faktory, ale především stupněm využívání vnitřních a vnějších zdrojů lidských a přírodně technických. (Hron, 2000, s. 40-42)

Pojetí **vnějších faktorů** podle Smejkal, Reise (2003, s. 25-44) říká, že je v souladu s lidskou přirozeností, že neúspěšný podnikatel vidí příčiny svého bankrotu všude jinde, jen ne u sebe. Při objektivním pohledu však můžeme vidět, že existují **vnější faktory**, ovlivňující více či méně život firmy. Vnějšími faktory rozumíme tedy ty, které vznikají v podnikovém okolí a nějakým způsobem ovlivňují podnik. Do těchto vlivů z okolí řadíme spousty procesů, jako např. změny v politickém nebo právním systému státu, tržní podmínky, vliv konkurence, globalizační proces, inflace, rostoucí kupní síla, zvyšující se kvalitativní požadavky zákazníků a podle Smejkal jeden z nejvýznamnějších faktorů, stále se zostřující konkurenční boj. Vymezené faktory vnějšího prostředí, které podnik ovlivňují, jsou rozděleny na (Smejkal, Reis, 2003, s. 25-44):

- Ekonomické
- Právní
- Sociologické
- Politické
- Fyzikální
- Technologické

Stále rychleji měnící se okolí firmy si vynucuje pružnější organizace, které jsou schopny reagovat na situaci na trhu a rychle inovovat a tvořit nové výrobky a služby. Klíčovou roli v celém procesu hrají lidé, kteří jsou nejdůležitějším činitelem v procesu změn. (Smejkal, Reis, 2003, s. 25-44)

2.3 ESG faktory

V současnosti se objevuje v souvislosti s udržitelným rozvojem podniku termín ESG (Environmental, Social and Corporate Governance), který globálně charakterizuje environmentální, sociální, ekonomické a Corporate Governance problémy, o kterých investoři uvažují v souvislosti s podnikovým chováním. (Kocmanová, 2010, s. 112)

Je potřebné se zaměřit na předávání informací investorům a všem zainteresovaným skupinám, i když většina environmentálních, sociálních a Corporate Governance (ESG) požadavků je dobrovolných. ESG ukazatele jsou jádrem podnikové strategie a zároveň součástí každodenních operací, indikátorem hrozby a pobídkou k příležitosti. Cílem je

stanovení environmentálních, sociálních, Corporate Governance (ESG) a ekonomických ukazatelů výkonnosti, které mohou vypovídat o dlouhodobé udržitelnosti podniku. (Kocmanová, 2013, s. 319-320)

„ENVIRONMENTÁLNÍ + SOCIÁLNÍ + CORPORATE GOVERNANCE (ESG) + EKONOMICKÉ UKAZATELE = UDRŽITELNÁ PODNIKOVÁ VÝKONNOST“ (Kocmanová, 2013, s. 319-320)

Corporate Governance je podle Klírové (2001, in Kocmanová, 2010, s. 114) chápána jako klíčový prvek při dosahování ekonomické výkonnosti, který umožňuje zvýšení důvěry investorů. Zahrnuje také problematiku vztahů mezi managementem podniku, správními orgány a dalšími zainteresovanými stranami.

Problematika klíčových ukazatelů výkonnosti environmentálních, ekonomických, sociálních a Corporate Governance byla řešena v rámci projektu *Konstrukce metod pro vícefaktorové měření podnikové výkonnosti* Grantové agentury ČR (GA ČR). Návrh těchto ukazatelů se vztahuje na používání klíčových ukazatelů souvisejících s udržitelností podniku. Odpovědnost za výkonnost oproti strategickým cílům, včetně výkonnosti udržitelné, vyžaduje nutnost pochopit vztahy mezi činnostmi podniku a jejich dopadem na finanční a nefinanční výkonnost. Hodnocení a měření výkonnosti bývá obvykle rysem pro většinu prosperujících podniků. Klíčové ukazatele by měly být stanoveny pro každé odvětví. Klíčové ukazatele výkonnosti napomáhají podnikům k dosažení udržitelnosti a zajišťují, že pokrývají jejich environmentální, sociální a Corporate Governance dopady. Na základě výzkumu z odvětví zpracovatelského průmyslu byly stanoveny tyto ukazatele: (Kocmanová, 2013, s. 321-324):

Ekonomické ukazatele výkonnosti:

- Výkonnost – ukazatele výkonnosti (rentabilita vlastního kapitálu, tržeb, aktiv a investovaného kapitálu)
- Ekonomické výsledky – zisk, velikost obratu, přidaná hodnota, podíl na trhu
- Finanční ukazatele – celková likvidita, zadluženost, obrat aktiv
- Cashflow – provozní cashflow

Environmentální ukazatele výkonnosti:

- Investice – Investice do ochrany ŽP, náklady na investice do ŽP
- Emise – Celkové emise do ovzduší, celková emise skleníkových plynů

- Spotřeba zdrojů – Celková roční spotřeba energie, celková roční spotřeba obnovitelné energie, spotřebované materiály, recyklované vstupní materiály, celková roční spotřeba vody
- Odpady – celková roční produkce odpadů, celková roční produkce nebezpečného odpadu

Sociální ukazatele výkonnosti:

- Společnost - komunita (společenské investice pro podporu místní komunity), příspěvky obcím (Kocmanová, 2013, s. 321-324)
- Lidská práva – diskriminace, rovné příležitosti
- Pracovně právní vztahy – míra fluktuace zaměstnanců, výdaje na vzdělání a trénink, nemoci z povolání, počet úmrtí na pracovišti
- Odpovědnost za produkty – marketingová komunikace, označování služeb a produktů (počet ekologických produktů či služeb)

Corporate Governance ukazatele výkonnosti:

- Monitoring a reporting – Informování o cílech podniku, finančních výsledcích apod.
- Efektivnost CG – Odpovědnost CG (kolektivní zpráva), etické chování (etický kodex)
- Struktura CG – Odměňování CG, složení členů CG, rovné příležitosti (poměr mužů a žen v CG)
- Compliance – korupce, dodržování zákonných norem

3. Praktická část a výsledky práce

3.1 Charakteristika podniku Internet Shop s.r.o.

Společnost Internet Shop s.r.o. je zaměřena na prodej parfémů a kosmetiky přes internet. Společnost je virtuální prodejna, není tedy výrobcem prodávaného zboží.

Podnik působí na trhu od roku 2004 s tím, že již v roce 2000 zakladatelé podniku založili svůj první internetový obchod a společnost byla provozována osobou samostatně výdělečně činnou na základě živnostenského listu. V roce 2006 byla změněna právní forma společnosti na společnost s ručením omezeným. Od té doby je právním názvem společnosti Internet Shop s.r.o., veřejnosti je však známější název Parfums.cz, pod kterým firma nadále provádí svoji podnikatelskou činnost.

Základní kapitál potřebný pro vznik podniku činil původně 200 000 Kč, po vstupu druhého společníka vzrostla částka na 1 000 000 Kč. Právní sídlo společnosti je lokalizováno v Praze, většina aktivit však probíhá v centrálním skladu v Rajhradu u Brna a v kancelářských prostorách areálu Vienna Point v Brně. Součástí podniku na území České republiky jsou také výdejní místa v pražském Europarku Štěrboholy a obchodním domě Florentinum, prodejna v brněnském obchodním domě Letmo a odběrní místo v Ostravě. Zahraniční výdejní místa jsou lokalizována na Slovensku v Bratislavě a v polském Krakově a Varšavě. Od září 2014 je součástí podniku také menší skladiště v americkém New Jersey.

Podnik v současné době zaměstnává přibližně 300 zaměstnanců pracujících na hlavní pracovní poměr. K tomu v podniku pracuje dalších cca 150 zaměstnanců na dohodu o pracovní činnosti a dohodu o provedení práce.

Podnik nejprve pronikl na trhy v České republice a na Slovensku, od roku 2006 se začal prodej orientovat i na zahraniční trhy. Nejprve podnik expandoval na polský trh, kde dodnes působí a pokrývá absolutní většinu polské poptávky. Následující rok se prodej rozšířil do Německa, Rakouska a Maďarska. Dnes již podnik na německém a rakouském trhu nevystupuje, důvodem pro opuštění trhu byla potřeba maximálního manažerského nasazení, velká komplikovanost těchto trhů a nutnost vynaložení obrovských investic pro samotné prosazení na trh. V roce 2009 přibyl export do Rumunska a Bulharska a začátkem roku 2010 do Ukrajiny. V tomto roce se také společnost rozhodla pro změnu strategie a orientovala se pouze na střední a východní

Evropu. Tato strategie byla nakonec přehodnocena a dnes působí podnik ještě ve Slovinsku, Španělsku, Portugalsku a v USA. (Walterová, 2010)

Sklad v USA je v provozu od 1. 9. 2014 a momentálně expeduje přibližně 400 balíčků denně. Postupem času se počet objednávaného zboží zvyšuje, avšak ne tak rychle, jak podnik takového rozměru mohl očekávat. I pro americký sklad je prozatím zboží expedováno z centrálního skladiště v Rajhradu, důvodem je nedostatek zaměstnanců na skladišti v New Jersey. Tento nedostatek zaměstnanců souvisí také s problémem nedostatečné znalosti českého jazyka v USA, protože systém, který podnik používá je v jazyce českém a bylo by nutné jej celý přeložit, což je velice časově i finančně náročné. Druhým řešením této situace by mohlo být dosazení česky mluvících obyvatel na volná pracovní místa. Zatím tedy práci za celé skladiště v USA odvádí dva zaměstnanci, jeden zaměstnanec české národnosti, zaměřený na celý logistický proces a druhý Američan, který veškeré objednávky vyřizuje a zprostředkovává. Nyní tedy odesílá centrální skladiště v Rajhradu objednávky do 11 států. Tržby z tuzemského trhu tvoří zhruba jednu čtvrtinu veškerých tržeb podniku, podíly ostatních zemí jsou celkem vyrovnané, výjimkou může být snad jen malé Slovinsko. V budoucnu je plánována také expanze na britský trh a expanze do Severního Irsku, to je však v počáteční fázi, prozatím probíhají analýzy právního a ekonomického prostředí a nábor potřebných zaměstnanců.

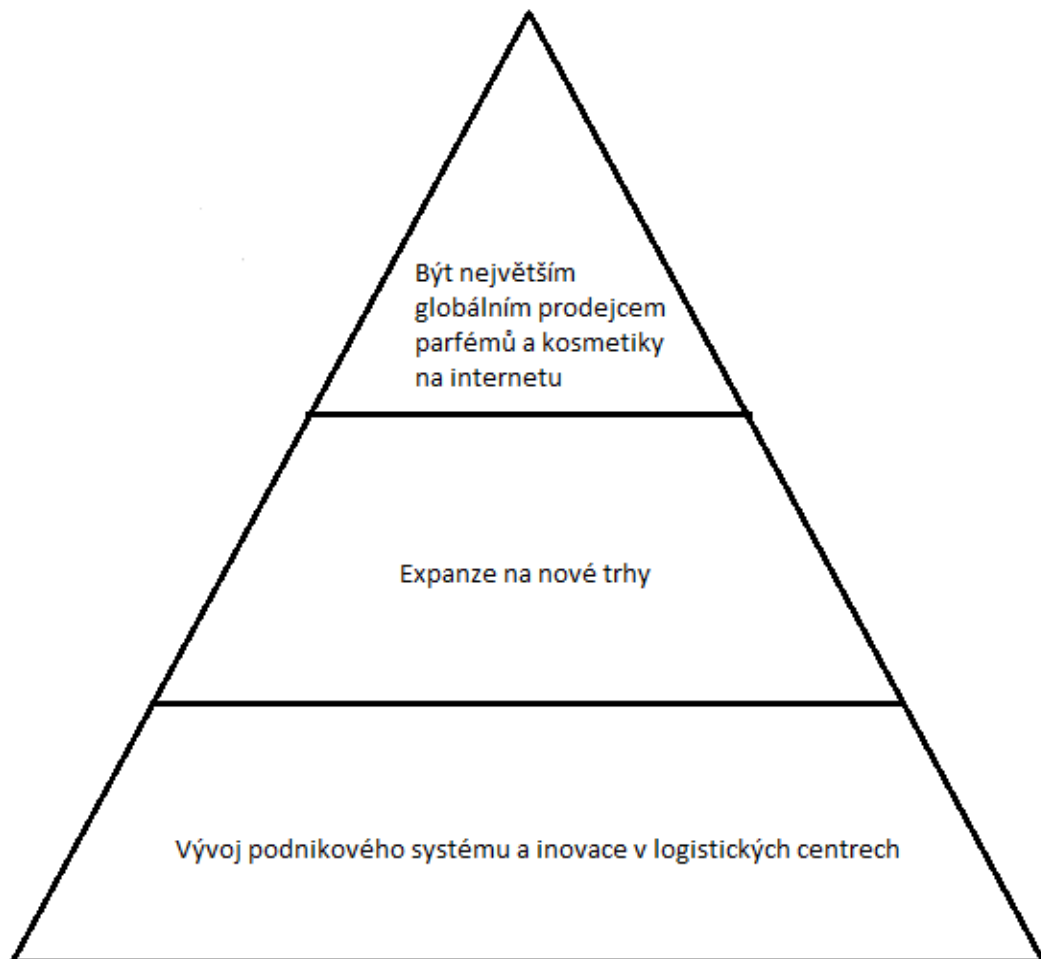
Podnik si za dobu své činnosti vybudoval významné postavení na trhu a dosáhl také velkého množství ocenění a osvědčení (Walterová, 2010):

- Parfums.cz získal titul z ankety Parfumerie roku 2009, pořádané společností NetDirect s.r.o.
- Od roku 2009-2012 vítězem popularity v soutěži ShopRoku.cz. V roce 2013 finalistou.
- Dosažení 3. místa v žebříčku Technology Fast 50, zveřejněném společností Deloitte. Technology Fast 50 tvoří 50 nejrychleji rostoucích technologických firem ve střední a jihovýchodní Evropě. Vyhodnocení vycházelo z porovnání obrátů firem.
- Společnost získala jako první internetová parfumerie osvědčení SAOP, vydávané Sdružením obrany spotřebitelů České republiky.
- Jako jedna z prvních se stala členem české asociace pro elektronickou komerci APEK.

3.2 Cíle podniku

- Primární cíl podniku podle slov ředitele marketingového oddělení společnosti je: „být největším globálním prodejcem parfémů a kosmetiky na internetu“
- Dílčím dlouhodobým cílem, který vede k dosažení primárního cíle je postupná expanze na nové trhy.
- Dílčím cílem krátkodobým je vývoj podnikového systému a neustálé inovace v logistických centrech.

Na obrázku 1 jsou znázorněny cíle společnosti ve formě pyramidy. Na vrcholu pyramidy je umístěn primární cíl podniku, ten stojí na základu tvořeném z dílčích podnikových cílů.



Obrázek 1 - Základní cíle podniku Internetshop s.r.o.
(zdroj: vlastní zpracování)

3.3 Popis podnikového procesu

Podnik Parfums.cz je internetovou prodejnou parfémů a kosmetických potřeb, prodávané produkty samostatně nevyrábí, odebírá je od svých dodavatelů. Zákazník má tedy možnost objednat zboží přímo z domova prostřednictvím internetového připojení nebo telefonicky, případně si je může zakoupit v kamenné prodejně.

V případě telefonické či internetové objednávky se tato objednávka vytvoří uvedením údajů o zákazníkovi a odesláním požadavku objednávky, potom je teprve zaevidována do systému. Vytvořená objednávka je v této fázi zpracovávána dvěma různými způsoby podle toho, jak je vytvořena. Pokud se jedná o objednávku standartní formy, tedy objednávku, ke které zákazník nepřidal žádnou speciální poznámku ani požadavek a je placena na dobírku při převzetí zboží, pak je objednávka zpracována automaticky systémem. V případě druhém je zpracovávána administrativními pracovníky. Tato situace nastává při vytvoření objednávky s přidanou poznámkou od zákazníka, kterou musí administrativní oddělení zpracovat a vyhovět požadavkům zákazníka, např. poznámka s požadavkem doručení objednávky v pozdějším termínu. Administrativní pracovníci zpracovávají objednávky také v případech, kdy není zboží skladem, a je tedy třeba informovat zákazníky o termínu dodání zboží. Tímto způsobem jsou také zpracovávány objednávky hrazené prostřednictvím internetového bankovníctví nebo kartou, kde administrativní pracovník zjišťuje, zda již byla částka za objednané zboží uhrazena. (Walterová, 2010)

Poté dochází již k samotnému procesu probíhajícímu v logistickém centru společnosti. Práce ve skladu je rozdělena na 4 oddělení:

- Příjem zboží
- Vychystávání objednávek (Picking)
- Balení objednávek
- Expedice objednávek

Oddělení příjmu má na starosti převzetí a rozbalení zboží od dodavatele, v případě příjmu nových produktů je také zváží, změří, zjistí datum expirace výrobku, zemi původu apod., vše pečlivě zaevidují. Oddělení úzce spolupracuje s produktovým oddělením společnosti, které nově obdržené výrobky přidává hned po zaevidování produktu do své nabídky. Poté je zboží naskladňováno do kódem označených krabic a posíláno po automatickém páse pracovníkům, kteří je naskladní na označené pozice.

Oddělení vychystávání má za úkol vyřizovat objednávky v pravidelných časových intervalech určených podle požadavků jednotlivých dopravců, které firma využívá.

Objednávky jsou pracovníkům vychystávání převedeny na elektronický protokol, který jim udává, jaký výrobek na které pozici mají vychystat. Vychystávač vkládá produkty do označených krabic pro stanovený protokol. Po úspěšném dokončení protokolu odešle po páse vychystané produkty na oddělení balení.

Zaměstnanci oddělení balení si jednotlivé krabice odebírají z pásů a za pomoci elektronických čteček zkontrolují obsah objednávek. Následně jsou produkty baleny do zmačkaného papíru nebo bublinkové fólie, záleží na podmínkách dopravce. Zabalené objednávky jsou označeny štítkem s údaji potřebnými k doručení a posílány po automatickém páse na oddělení expedice.

Expedice přijímá označené balíčky a třídí je podle zemí, kam mají být doručeny. Pro každou zemi je vymezen určitý prostor, paleta nebo klec. Při předání dopravci jsou všechny balíčky elektronickou čtečkou zaevidovány jako vyexpedované. Poté je zákazník informován, v kolik hodin mu bude zásilka doručena nebo připravena k vyzvednutí na výdejním místě.

Součástí podnikového procesu jsou také činnosti administrativního oddělení společnosti v brněnském areálu Vienna Point, které tvoří:

- Marketingové oddělení – soustředí se na průzkum trhu, vývoj a aplikaci marketingové strategie, propagaci podniku, komunikaci s veřejností apod.
- Ekonomické oddělení - má na starosti účetnictví, stanovení cen produktů, placení daní, celkovou správu podnikových financí apod.
- Oddělení reklamací - zpracovává reklamace zákazníků
- Oddělení Informačních technologií – zabývá se vývojem a správou informačního systému podniku a tvorbou a správou webových stránek
- Call centrum – telefonické centrum společnosti, operátoři nevolají, pouze přijímají objednávky a odpovídají na dotazy zákazníků ze všech zemí, ve kterých podnik působí

3.4 Faktory ovlivňující udržitelný rozvoj podniku

Podnik Parfums.cz se neustále rozvíjí, to je dáno velkým množstvím faktorů, které jsou buď výsledkem samostatné činnosti podniku, tedy vnitřními faktory nebo faktory z vnějšího prostředí, které mají na podnik určitý vliv. V této práci jsou uvedeny jen ty nejvýznamnější identifikované faktory ovlivňující udržitelný rozvoj podniku. Tyto faktory jsou identifikovány na základě rozhovorů se zaměstnanci podniku, poznatků z vlastní pracovní zkušenosti v podniku a rozhovorů majitele společnosti a marketingového ředitele podniku s internetovými zpravodaji.

3.4.1 Faktory vnitřní

Strategie podniku

Již zmíněné cíle podniku napovídají, že základní strategie podniku Internetshop.cz se soustředí zejména na vlastní rozvoj a na expanzi do zahraničních trhů. Strategický záměr majitele podniku je udržet ziskovost podniku jen na takové úrovni, jakou podnik potřebuje. Podnik by přitom mohl dosahovat vyšší ziskovosti, ale mohl by tím být ohrožen růst a rozvoj firmy, tím pádem i primární cíl firmy. (Lupa.cz, 2014, Loni jsme prodali kosmetiku za 2,3 miliardy korun, online)

Strategické zaměření expanze na zahraniční trhy úzce souvisí s rozvojem podniku. V současnosti se podnik zaměřuje na průnik a analýzu britského a irského trhu a na zdokonalení provozu nově vybudovaného skladu v americkém New Jersey. I do budoucna je plánováno další zaměření na globálně významné trhy a na zvýšení tržního podílu na stávajících trzích.

Součástí obchodní strategie zásadně ovlivňující rozvoj podniku je stanovení nízké marže na jednotlivých prodávaných produktech. Rozhodování zákazníků je totiž z velké části ovlivněno cenou zboží. Proto se podnik zaměřuje na analýzu konkurence a snaží se vytvořit co nejpříjemnější cenové podmínky jak pro zákazníka, tak i pro podnik. Majitel podniku se vyjadřuje k otázce týkající se marže v rozhovoru pro internetový server byznys.ihned.cz následovně: „*Od založení firmy marže neustále klesá. To je asi jediná jistota našeho oboru. V něm je konkurence a tlak na ceny. Máme ale takovou marži, která nám umožňuje se rozvíjet, dělat investice a zároveň být v nějaké rozumné míře ziskoví*“ (Byznys.ihned.cz, 2014, Prodat víc parfému není pro jeho výrobce úspěch, online)

Podnik má tedy možnost díky centralizovanému skladišti, efektivnímu využití zaměstnanců a velkému množství odběrů snížit náklady na pořízení zboží. Díky tomu si může dovolit stanovit nižší cenu než kamenné prodejny a přilákat tak větší množství odběratelů.

Dalším významným strategickým opatřením je neustálé rozšiřování sortimentu, avšak pouze v oblasti kosmetiky a parfémů, a to z důvodu zachování původní podoby podniku. Podnik má díky své expanzi možnost prosazovat značky a produkty z trhů, na kterých působí do ostatních zemí, ve kterých nejsou tyto produkty prodávány. (Byznys.ihned.cz, 2014, Prodat víc parfému není pro jeho výrobce úspěch, online)

Struktura

Jak již bylo popsáno v podnikovém procesu, organizační uspořádání podniku je rozděleno na několik oddělení. V centrálním skladě jsou jednotlivá oddělení a činnost zaměstnanců zodpovídána supervizorům. Ti se zodpovídají vedoucímu příjmu a vychystávání nebo vedoucímu expedice a balení. Ti jsou podřízenými manažeru logistiky, který se zodpovídá řediteli logistiky.

Kancelářské prostory v brněnském Vienna Pointu jsou zodpovídány vedoucím pracovníkům jednotlivých oddělení. Za oddělení IT zodpovídá ředitel IT, který má pod sebou na stejné úrovni procesního analytika, architekta aplikací a databázového architekta, kteří zodpovídají za práci jednotlivých týmů IT oddělení, což je např. operační a podpůrný tým, tým infrastruktury a nebo WMS tým zabývající se dosavadním podnikovým systémem. Podnikové call centrum se zodpovídá manažeru call centra. Ředitel marketingu má společně s vedoucím podpory marketingu na starosti celé marketingové oddělení, které je tvořeno grafiky, copywritery, podporou marketingu, web developery, marketingovými specialisty a oddělením online marketingu. Z hlediska finančního řízení je vše schváleno finančním ředitelem podniku, který má pod sebou všechny účetní a referentku příchozích plateb. Na vrcholu celé organizace stojí jednatel a majitel podniku. Ten podle slov personalistky centrálního skladu: „*klade důraz na nedosažení korporátní organizace a má v úmyslu zachovat podnik jako rodinný*“. Bohužel z důvodu rychlého růstu společnosti a vysoké fluktuaci zaměstnanců se to nejspíš nepodaří.

System

Podnik využívá vlastní logistický systém v českém jazyce, systém má název ELIS. Je v něm zahrnuta veškerá administrativní činnost podniku týkající se tvorby a vyřízení objednávek včetně expedice. Ještě nedávno se v podniku hovořilo o přechodu na jiný systém – Microsoft Dynamics NAV, od tohoto plánu se však nakonec upustilo z důvodu finanční a časové náročnosti.

Skoro každý zaměstnanec skladu nějakým způsobem využívá podnikový systém, ať už balí jednotlivé objednávky a eviduje je do systému nebo např. naskladňuje zboží a tím do systému zadává jejich jednotlivé pozice. Pomocí podnikového systému může být také zaměstnanec monitorován, např. zda-li dodržuje svoje pracovní normy, provádí kontrolu chybovosti apod., čímž se výrazně ovlivní efektivnost jejich práce.

Podnikový informační systém je stále inovován a například v prosinci roku 2014 zefektivnil práci v oddělení vychystávání novým způsobem zpracování vychystávaných objednávek a protokolů. Bohužel s inovacemi v systému přišly i problémy a došlo ke

ztrátě dat. Data bylo nutno dlouze obnovovat ze zálohy a podnik byl poté pozadu s vyřizováním objednávek, zvláště v období před Vánocemi. Naštěstí podnik svou časovou tíseň zvládl zavedením nočních směn a nábořem nových brigádníků, což bylo krizovým opatřením na danou situaci. Poté byl stav nevyřízených objednávek rychle zredukován.

Spolupracovníci

Podnik v současné době spolupracuje s dodavateli z celé Evropy a se zeměmi, ve kterých podniká, zejména je to zboží z Anglie, Německa, Francie a USA. Spolupráce se zahraničními dodavateli přináší podniku jistou výhodu ve velkém počtu nabízeného zboží a jistou exkluzivitu. Přitom má podnik možnost vybrat si ze široké škály dodavatelů např. podle pořizovací ceny za zboží.

Z hlediska expedice do tuzemska spolupracuje podnik s Českou poštou a různými kurýry dopravních společností, jako jsou DPD a PPL. Do zahraničí probíhá expedice formou partnerských spedicí a kurýrů, kteří vezou balíček na danou poštu, takhle to funguje například při doručování do Bratislavy, Barcelony.

Zaměstnanci a spolupracující subjekty ovlivňují aktivitu podniku i jeho budoucí rozvoj. Značná část podniku je tvořena mladým a kvalifikovaným kolektivem. Tím se otevírá možnost kariérního růstu, avšak spíše v prostorách Vienna Pointu, než v centrálním skladu. V podniku je velká fluktuace zaměstnanců, která je ovlivněna rychlým růstem celé společnosti. Pracovníci administrativních oddělení mají možnost využít některá školení a hrazené kurzy. Spolupráce mezi jednotlivými odděleními jsou probírány na poradách, užší vedení má poradou jednou týdně, supervizoři jednou měsíčně.

Většina zaměstnanců skladu plní své pracovní povinnosti podle potřeb podniku. Pracovníci skladu jsou někdy přerozděleni na oddělení, kde se nestíhá. Proto je v podniku časté zaučování pracovníku na jednotlivých odděleních skladiště. Zaměstnanci nejsou nijak speciálně motivováni kromě mzdového ohodnocení a možného využití slevy na nákup kosmetiky a parfémů.

Společnost Internetshop s.r.o. se snaží zpříjemnit pracovní prostředí a zlepšit morálku a loajalitu zaměstnanců některými podnikovými akcemi a aktivitami. Např. minulý rok proběhla oslava 10. narozenin podniku, kdy bylo pronajato hospodské zařízení na celý večer a obstaráno občerstvení pro všechny zaměstnance podniku. Letos se pořádá grilovací akce pro zaměstnance přímo před centrálním skladištěm v Rajhradu.

Management

Efektivní práci a organizaci jednotlivých oddělení zajišťují manažeři podniku. Podnikový management v praxi řídí a ovlivňuje veškerou činnost podniku. Správné fungování společnosti ve všech prostorách podniku mimo logistické centrum a administrativní centrum je výsledkem práce manažera pobočkové sítě, kterému se zodpovídají vedoucí pracovníci jednotlivých poboček (výdejních míst).

Call centrum je zastoupeno manažerem call centra, který řídí práci tří sektorů. Jsou to oddělení back office zpracovávající objednávky, požadavky a reklamace zákazníků apod., sektor managementu metodiky školení a zahraniční týmy v čele s vedoucím, sestavené pro vyřizování administrativní činnosti v jednotlivých zemích.

V oblasti personálu podniku působí na nejvyšší pozici HR manažer (manažer lidských zdrojů), který je zodpovědný za veškeré právní dokumentace o zaměstnancích, zařizuje nábor na volné pracovní pozice, zodpovídá za mzdové účetnictví apod. Pod jeho dozorem je tedy oddělení mzdového účetnictví, HR specialistka na administrativu, specialistka na nábor a specialistka na sklad.

Řízení logistického procesu má na starost manažer logistiky, který řídí práci dvou oddělení, oddělení příjmu a vychystávání a oddělení balení a expedice. Manažer logistiky se zodpovídá řediteli logistiky. S ním probírá veškeré záležitosti související s logistickým procesem.

Kvalitního, efektivního a bezproblémového chodu společnosti se snaží docílit Facility manažer, který se zabývá tvorbou a řízením podpůrných činností podniku. Jeho cílem je posílit procesy v organizaci práce pro dosažení maximální efektivity a motivovat zaměstnance k pozitivnímu přístupu k práci. Tyto podpůrné procesy pak vedou k ekonomickému růstu a úspěchu podniku. V současné době je však tato situace s Facility managementem složitější, jelikož tento management za posledního půl roku opustili již dva manažeři a na jejich místo zatím nepřišel nikdo nový. Důsledkem toho v podniku existuje velká nerovnováha toku informací mezi manažery a níže postavenými zaměstnanci. Jen malá skupina lidí rozhoduje o důležitých procesních rozhodnutích, někdy i bez hlubších znalostí a ostatní jen dělají, co je třeba, i když jim třeba uniká jádro celého problému.

Marketing

Správně a atraktivně vybudovaná marketingová strategie výrazně ovlivnila a nadále ovlivňuje prosperitu a rozvoj podniku. Podnik ve svém působení využívá několika marketingových nástrojů. Podnik je zaměřen na udržení vztahu se zákazníkem a snaží

se ovlivňovat image podniku řízenou komunikací s veřejností (angl. Public Relations). To dokazuje i samotné množství poskytnutých rozhovorů s majitelem nebo manažerem podniku. Podnik v rámci marketingu využívá podpory prodeje tak, že k prodaným produktům daruje zákazníkovi nějaký dárkový předmět nebo vzorek parfému. To slouží k vybudování lepšího vztahu se zákazníkem, který si i příště nakoupí zboží u Parfums.cz v důsledku předchozí pozitivní zkušenosti s podnikem. Dále se společnost prezentuje na různých veletrzích krásy, kosmetiky a módy, kde má také možnost navázat nové vztahy s dodavateli a odběrateli.

Firma má v rámci marketingu vybudovaný jednotný vizuální styl a dodržuje tak svůj design manuál, který také zásadně ovlivňuje image podniku v očích veřejnosti. Podnik vystupuje na venek logem v barvách černého pozadí, na něm růžový květ a vedle něj bílý nápis parfums.cz. Veškeré podnikové dokumenty mají předem stanovený font a jsou provedeny v souladu s design manuálem. I samotná výdejní místa a kanceláře mají jednotný vzhled, jsou to bílou barvou vymalované místnosti s růžovým květem a černým nápisem parfums.cz. V prodejnách obsluhují zákazníky prodavačky v černých tričkách s logem podniku.

Firma si vybuďovala silnou značku, což zásadně ovlivnilo postavení na trhu. Nárůst této popularity podniku zajistila zejména televizní reklamní kampaň, která měla právě oslovit široké spektrum lidí a zajistit tak zařazení existence podniku do podvědomí televizních diváků. Reklama byla vysílána na populární české televizní stanici Nova. Zpracování televizní reklamy bylo jednoduché, tématem byla charismatická dívka ležící v květinách a z rukou jí postupně vykvétalo podnikové logo, poté jen nápis Parfums.cz. Touto reklamou se podle slov marketingového manažera podniku zvýšila znalost značky v Česku přibližně o 30% a bylo tak dosaženo očekávaných cílů. (Eshopista.cz, 2014, Jak zvedla TV reklama znalost značky, video-online)

Významně je firma propagována také za pomoci billboardů, reklamních plakátů umístěných v MHD a bannerů v internetovém prohlížeči.

Inovace

Za provozu podniku dochází k neustálým inovacím, ať už se to týká technického vybavení skladu, způsobu organizace práce nebo podnikového informačního systému. I přes nesčetné množství uskutečněných inovací však nemá podnik ve svém strategickém řízení systém pro řízení inovací a jejich vyhodnocení. Podnik se v inovačních procesech rozhoduje operativně. K inovacím dochází na těch místech, kde jsou v danou chvíli potřeba. Z největší části jde však o inovace týkající se podnikového informačního systému. Podnik využívá vlastní systém ELIS a věnuje se především jeho

zdokonalení, které upřednostňuje před aplikací systému Microsoft Dynamics NAV, kterou měl původně v plánu zavést. Podnikový systém je neustále inovován, aktualizován a zdokonalován. Jak již bylo zmíněno, např. před Vánocemi 2014 zefektivnil práci oddělení vychystávání. Na tomto procesu inovací systému se podílí celé oddělení informačních technologií podniku a podnikový management. Do budoucna je plánována inovace systému pro logistické centrum lokalizované v USA.

Ve skladišti docházelo a stále dochází k velkému množství organizačních změn a inovací. Například se stále měnilo umístění a vybavení jednotlivých oddělení, přibývaly automatické pásy, proběhla přístavba dvou dalších pater pro vychystávání, celkově došlo k velkému množství inovací týkajících se technického vybavení haly. S tím je spojeno i pořízení bezpečnostních kamer a zavedení terminálu na pořízené otisky prstů zaměstnanců. Důvodem pro tuto inovaci do bezpečnosti byly neustálé krádeže drobných, ale cenných předmětů z prostorů skladiště. Vzhledem k této situaci byly zavedeny přísnější bezpečnostní podmínky pro zaměstnance, například během přestávky nesměli opustit areál ani budovu skladiště. Dalším krokem bylo zavedení pracovní pozice bezpečnostní ostrahy. Ostraha dnes kontroluje všechny osoby vycházející ze skladiště. Do budoucna se plánuje pořízení bezpečnostních rámu, takových jako bývají na letištích. Teď se uvažuje o tom, zda je to rentabilní, jelikož se jedná o nemalou investici.

Environmentální řízení podniku

Podnik se kromě recyklace odpadu produkovaného ve skladišti nijak neúčastní jakékoliv aktivity týkající se ochrany životního prostředí a nemá ve své strategii zahrnutý žádný environmentální strategický rámeček. Zato v recyklaci odpadů funguje opravdu výjimečně. Většina odpadu nashromážděného ve skladu je tříděna a odvážena na určená místa k recyklaci. Ve skladišti se třídí papír, komunální odpad, bublinková folie, PET lahve, igelit bílý a barevný. Jednou měsíčně také probíhá inventura a poškozené nebo vrácené produkty jsou nashromážděny a odváženy na speciální likvidační spalovny, kde obdrží certifikát o úspěšné likvidaci ekologicky zatěžujícího materiálu.

V zájmu města Rajhrad podpořil minulý rok podnik veřejnou akci týkající se životního prostředí s názvem Čištění Rajhradu, kam byli posláni zaměstnanci skladu a došlo tak nejen k očištění od odpadků v okolí Rajhradu, ale také ke stmelení pracovního kolektivu a zlepšení morálky. Další výhodou bylo to, že si podnik svým způsobem udělal reklamu a zlepšil tak svoji image.

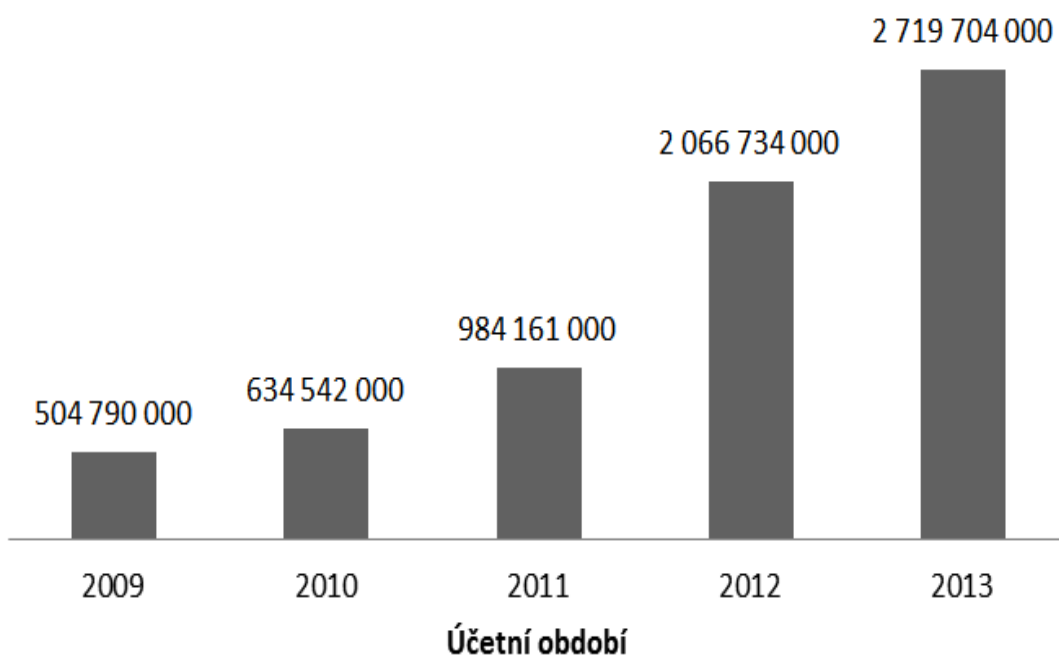
Finanční a investiční řízení

Ekonomický stav společnosti je podle všech ukazatelů dobrý. Podnik se neustále rozvíjí a rozšiřuje. O tomto rozvoji a prosperitě podniku svědčí také samotný záměr společnosti expandovat do Velké Británie, Severního Irsku a možná i dalších států. V podniku dochází k neustálým inovacím a změnám v organizaci za účelem celkového zlepšení podnikového procesu.

Marketingový ředitel společnosti hodnotí ekonomickou situaci podniku kladně. Podle něj se daří „*udržovat potřebná ziskovost pro zajištění růstu a další expanze a zároveň udržovat náklady vzhledem k obratu a marži, která má v posledních letech stagnující tendenci.*“

Na těchto grafech jsou uvedeny základní ukazatele ekonomického vývoje společnosti. Obrázek č. 2 zobrazuje vývoj tržeb podniku v Kč za prodej zboží v jednotlivých účetních obdobích od roku 2009 do roku 2013. Na obrázku č. 3 je znázorněn výsledek hospodaření podniku v Kč od roku 2009 do 2013.

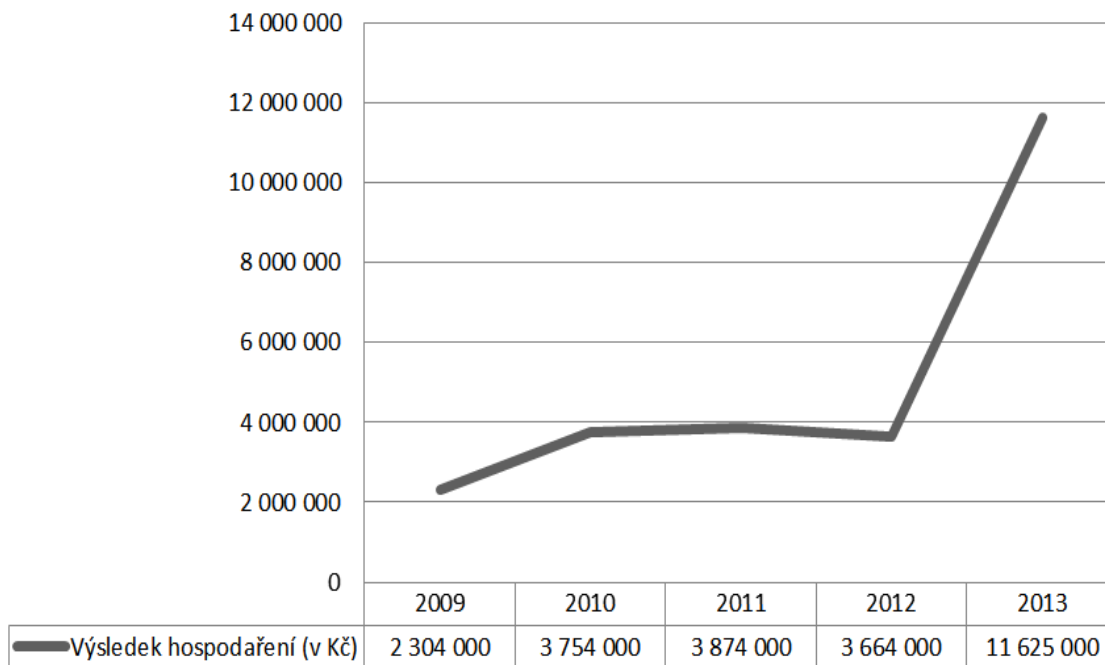
Tržby za prodej zboží v letech 2009-2013 (v Kč)



Obrázek 2 – Tržby za prodej zboží v letech 2009-2013 (v Kč)

(zdroj: účetní uzávěrka společnosti, dostupné na <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=319825>, vlastní zpracování)

Výsledek hospodaření v letech 2009-2013 (v Kč)



Obrázek 3 – Výsledek hospodaření společnosti v letech 2009-2013 (v Kč)

(zdroj: účetní uzávěrka společnosti, dostupné na <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=319825>, vlastní zpracování)

V roce 2013 došlo k největší investici za dobu působení podniku. Společnost si pronajala logistické centrum lokalizované v Rajhradě. Hlavním důvodem pro tuto investici byly nedostačující prostory k uskladnění veškerého množství produktů. Staré skladiště bylo lokalizováno v Brně ve Slatině a jeho velikost byla vícenásobně menší, než je velikost nově pronajatého logistického centra se skladovacími prostory o celkové velikosti 16 000 m². Investice vyšla přibližně na 40 milionů Kč. Budova je tedy pronajata, ale vybavení celého centra, tedy technologie, dopravníky, regály či třídíče balíků apod., je součástí investice. Tato investice významně ovlivnila rozvoj firmy, která díky novému skladišti může vyhovět obrovskému množství objednávek ze všech zemí, ve kterých působí. V tomto centrálním skladišti teď pracuje přibližně 100 zaměstnanců. Na rozvoj podniku měla také vliv v roce 2014 investice do zmíněné televizní reklamy za účelem posílení znalosti značky na českém trhu. Do reklamy podnik investuje řádově desítky milionů korun ročně. (Lupa.cz, 2014, Loni jsme prodali kosmetiku za 2,3 miliardy korun, online)

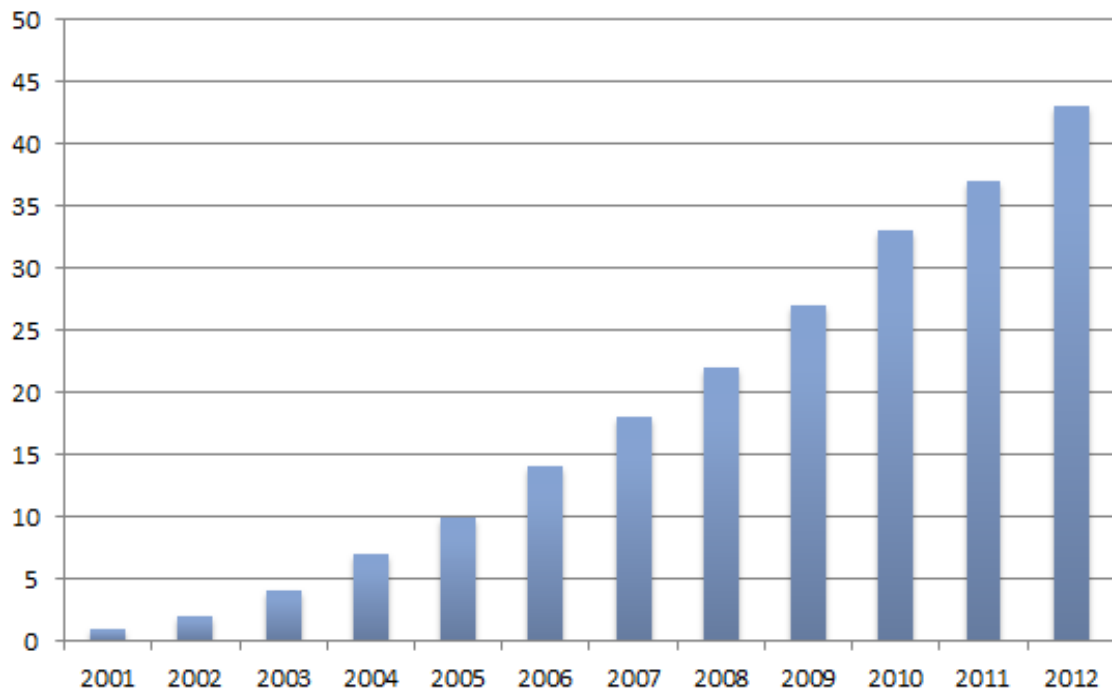
Internetový prodej

Další faktor ovlivňující prosperitu a rozvoj podniku je internetová forma obchodu. Tento trend internetového prodeje postupem času roste. Nepochybně je to dáno globalizačními a technologickými procesy. Dnes již skoro každá domácnost vlastní počítač a má možnost připojení k internetu. Internetový obchod je pro zákazníky pohodlnější a časově nenáročný. Poslední dobou je v módě otestování parfémů v kamenných prodejnách a poté objednání přes internet, tam si totiž může zákazník porovnat ceny.

V internetovém prodeji vyhrál podnik několikanásobné ocenění e-shop roku, což svědčí o pozitivním přínosu. Na internetu se může také propagovat např. umístěním bannerů a reklam na populárních a hojně navštěvovaných webových stránkách. Společnost má internetové stránky v moderním a atraktivním provedení. Stránky jsou přehledné, jejich webová adresa se jednoduše pamatuje, jelikož je stejná jako název podniku, pod kterým firma vystupuje, tedy parfums.cz. Součástí je jednoduchý nákupní košík provázaný s celými webovými stránkami podniku. Produkty jsou rozdělené do kategorií, do kterých spadají, dále je tu možnost volby podle toho, jestli se jedná o produkty pro muže nebo pro ženy. Jakékoliv dotazy ohledně nákupu přes internet zodpovídají operátoři call centra a také operátoři na live chatu přímo na stránkách obchodu. Nabídka zboží je neustále aktualizována a rozšiřována. Podnik využívá také různých dárkových kódů a slev, které má zákazník možnost využít, i to může přilákat nové zákazníky.

Společnost Internet Shop s.r.o. se jako jedna z prvních se stala členem APEK (české asociace pro elektronickou komerci). Asociace je sdružením 334 firem a podnikatelů v elektronickém obchodu. Vznikla roku 1998 jako nezávislá organizace, podporující rozvoj elektronického obchodu v Česku. Mezi členy APEKu patří největší české internetové obchody, přední softwarové společnosti a finanční instituce. (APEK.cz, 2013, online)

Obrázek č. 4 znázorňuje vývoj obrátů internetových obchodů spolupracujících s asociací APEK od roku 2001 do roku 2012. Zde můžeme vidět extrémní nárůst obrátů, v roce 2001 činil obrát internetových obchodů přibližně 1 miliardu Kč, v roce 2012 již činil přibližně 44 miliard Kč.

Obrat internetových obchodů (v miliardách Kč).**Obrázek 4 – Obrat internetových obchodů**

(zdroj: Asociace pro elektronickou komerci, 2013, www.apek.cz)

Vnitropodniková komunikace

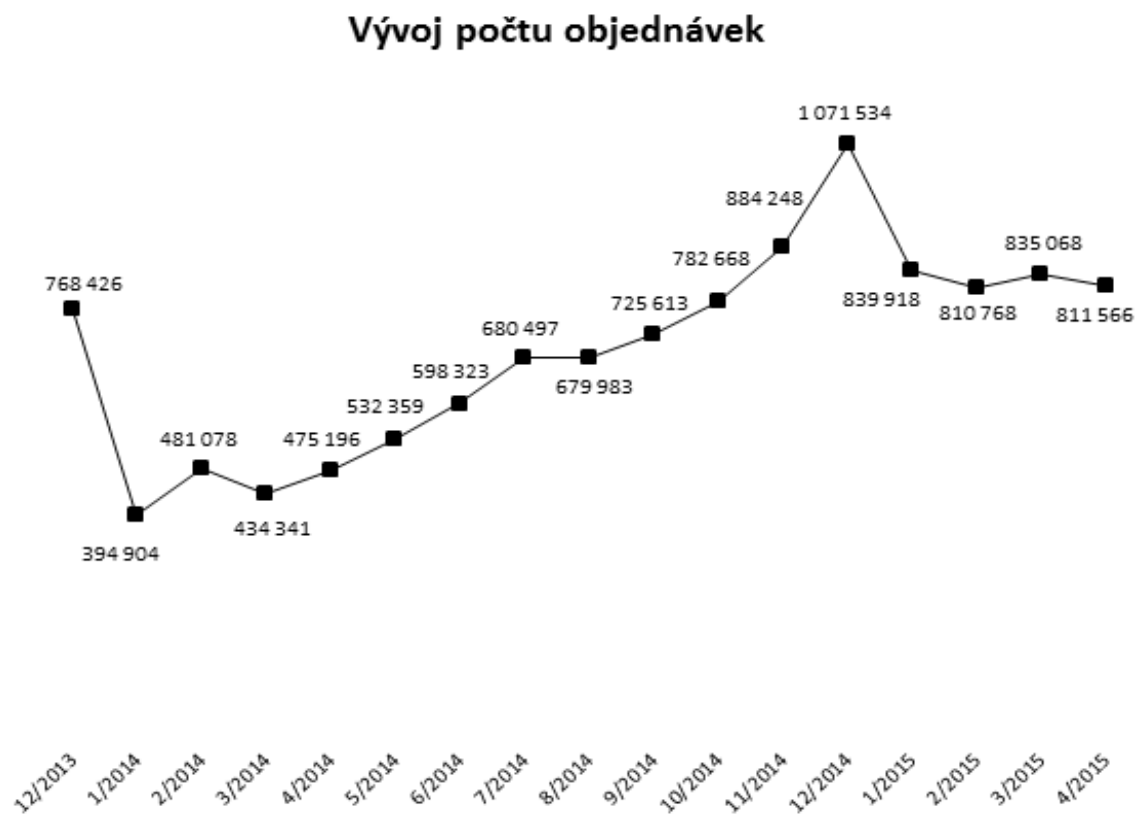
Jedním z faktorů, které ovlivňují růst firmy a přitom jsou rozvojem samy ovlivněny, je komunikace probíhající uvnitř podniku. Podnik se neustále rozvíjí a záměr zachovat „rodinný podnik“ nemůže logicky dále fungovat. Tento extrémně rychlý rozvoj společnosti vytvořil problematické prostředí v komunikaci mezi jednotlivými pracovišti. Na pracovišti je sice přátelské prostředí, většina lidí si tyká, ale existuje nerovnováha toku informací a vzhledem k tomu, že je komunikace několikastupňová, dochází také ke ztrátě informací. Na níže postavené oddělení pak přicházejí zprávy zkreslené nebo i žádné. Podnikovým komunikačním kanálem je mail, telefon a systém Intranet, který není tak často využíván. Vedení žádným významným způsobem nemotivuje své zaměstnance a porady jsou pořádány spíše neformálně a sporadicky.

3.4.2 Faktory vnější

Roční období, období svátků a počasí

Podnik je podle poskytnutých rozhovorů určitým způsobem ovlivňován tím, jaké je roční období. Výskyt svátků a prázdnin výrazně ovlivňuje počet objednávek podniku. Svátky, zejména Vánoce, Velikonoce a svatý Valentýn, extrémně zvyšují poptávku po kosmetice a parfémeh. Právě po uplynutí těchto svátků je naopak počet objednávek nízký, protože např. o Vánocích si lidé dávají parfémy a kosmetiku, proto jí následující dva měsíce mají dostatek a nepotřebují si nic objednávat. O prázdninách je zase více času, někteří lidé vasedávají doma u počítače a hledají, co by si koupili. S tím souvisí také špatné počasí, které donutí většinu obyvatel trávit čas doma na internetu, čímž se také zvedá pravděpodobnost vytvoření objednávky.

Obrázek č. 5 graficky znázorňuje vývoj počtu objednávek v závislosti na měsíci v roce. Na obrázku je zobrazeno období od prosince 2013 do dubna 2015. Největší množství objednávek bylo zaznamenáno v prosinci 2014, kdy bylo vyřízeno přes milion objednávek.



Obrázek 5 – Vývoj počtu objednávek v průběhu roku

(zdroj: interní dokumenty podniku)

Tržní prostředí v expandovaných zemích

V každé zemi, do které podnik expanduje, je jiné tržní prostředí, liší se např. prodejem jiných značek, rozdílnou mentalitou obyvatelstva, systémem daní a bankovníctví apod. Někde může hrát roli i jazyková bariéra, jiné zvyky. To může zásadně ovlivňovat rozvoj podniku. Podnik v tomto případě využívá lokálních partnerských vztahů. Tito partneři pomáhají podniku v oblasti lokálního marketingu, při dovozu specifického zboží pro daný trh a s ostatními aktivitami, potřebnými pro efektivní podnikání na daném trhu. Každý stát má také jiné termíny svátků a prázdnin, což jak již bylo uvedeno, ovlivňuje svým způsobem počet objednávaného zboží. (Eshopista.cz, 2014, Řízení podnikání v zahraničí, video-online)

Konkurence

Vnější faktorem ovlivňujícím rozvoj podniku je jistě existence konkurenčních podnikatelských subjektů. Konkurence ovlivňuje podnik zejména tím, že vlastní určitý podíl tržeb a snižuje počet potenciálních zákazníků na trhu. Pro zvýšení podílu tržeb musí tedy být podnik konkurenceschopný. Společnost Internetshop s.r.o. má podle slov marketingového ředitele dva konkurenty: „jsou to další internetové obchody, jak ty specializované, tak i nákupní galerie, druhou skupinu pak tvoří kamenné prodejny.“ Podnik se aktivně věnuje analýze svých konkurentů, porovnává ceny, monitoruje konkurenční aktivity a podle zjištěných informací je poté podnik řízen. Např. stanoví nižší ceny, zavede nějaké akce či zvýhodnění a doplňkové služby, propaguje se reklamou apod., přitom se snaží zachovat svoji exkluzivitu a precizní vyřizování objednávek.

Dodavatelé

Podnik má velké množství dodavatelů, tito dodavatelé stanovují ceny za dodané zboží a následně produkty doručí. Podnik nejvíce spolupracuje s dodavateli pocházejících ze zemí, do kterých sám expanduje, žádného konkrétního dodavatele však nebyl ochoten uvést. Dodavatelé mají vliv na celkový chod a rozvoj společnosti, jelikož bez svých dodavatelů by podnik neměl co prodávat. Důvodem je to, že společnost je pouze internetovou parfumerií a ne výrobcem. Proto je důležité řízení přátelského vztahu s dodavatelem. Některé značky však nechtějí prodávat větší množství produktů z důvodu zachování exkluzivity. Probíhá zde obrovská kontrola obchodních dohod, hlídá se zde to, kdo co komu prodává. I v případě, že by byl výrazně poptáván jeden druh exkluzivního zboží, společnost by stejně nemohla tuto poptávku uspokojit, jelikož již nakoupila určené množství tohoto zboží a při extrémním zvýšení nákupu a prodeje by tak mohlo dojít k poklesu hodnoty celé značky, což samozřejmě výrobce nemá v úmyslu.

Zákazníci

Podnik se snaží co nejvíce vyhovět potřebám zákazníka, odpovědět na veškeré dotazy, vyexpedovat a doručit zboží včas a nepoškozené. Celé toto kvalitní a komplexní vyřízení objednávky vede ke zvýšení spokojenosti zákazníka, který se díky pozitivní zkušenosti s podnikem rozhodne využívat i v budoucnu jeho služby. Zákazník však neovlivňuje podnik jen svými objednávkami, ale také zpětnou vazbou. Podnik identifikuje a analyzuje nutné poznatky o jednotlivých produktech na základě reklamací, množství objednaného zboží, hodnocení zboží apod. Získává tak informace o produktech, které se např. často reklamují, nevyhovují zákazníkům, nebo se naopak prodávají ve velkém množství, a proto se podnik rozhodne nakoupit těchto produktů víc. Zpětnou vazbu zákazníků monitoruje především call centrum, zmíněné oddělení reklamací a oddělení IT, které na webových stránkách podniku vytvořilo k jednotlivým produktům jejich hodnocení.

Vývoj směnných kurzů a politická situace v expandovaných zemích

Jelikož podnik působí na zahraničních trzích, nevyhne se mu vliv rychle se měnících měnových kurzů. Provoz podniku byl tímto způsobem nejvíce ovlivněn po vzniku ukrajinské krize probíhající od listopadu roku 2013. Tato složitá politická situace vznikla nečekaným nepodepsáním asociační dohody EU prezidentem Ukrajiny. Situace výrazným způsobem ovlivnila kurz ukrajinské měny hřivny, která poklesla až zhruba o 40%, to ovlivnilo také celkový obrat prodeje na ukrajinském trhu. Obrat podniku klesl zhruba o polovinu, podnik byl v tu chvíli donucen pozastavit prodej zboží na tomto trhu. Na tuto změnu však neměl vliv pouze pokles směnného kurzu, ale celková situace v zemi, přibližně jedna čtvrtina Ukrajiny nemá v této těžké situaci ani pomyslení na nákup parfémů. Podnik dnes již prodej do Ukrajiny obnovil, nedosahuje však takového objemu prodeje, jako v době před krizí. (Eshopista.cz, 2014, Dopady ukrajinské krize, video-online)

3.5 Grafický model udržitelného rozvoje podniku

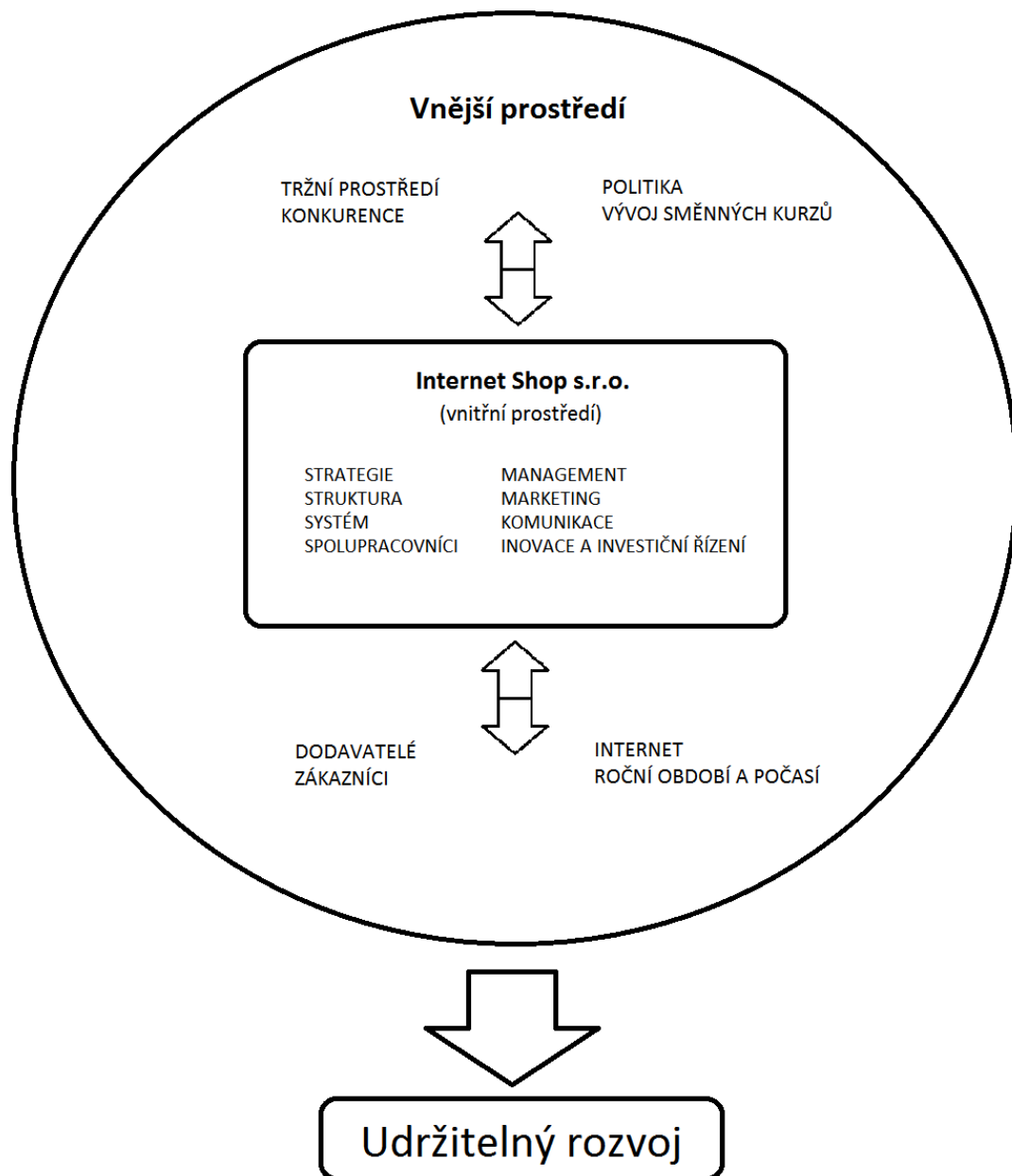
Na základě identifikovaných faktorů ovlivňujících udržitelný rozvoj podniku získaných pomocí osobních rozhovorů se zaměstnanci podniku a sběrem dat z rozhovorů majitele podniku a ředitele marketingového oddělení byl sestaven model udržitelného rozvoje podniku. Je zde zobrazen vliv jak vnějšího prostředí na podnik, tak i vliv podniku na vnější prostředí v konceptu dosažení udržitelného rozvoje podniku.

Vliv vnějších faktorů je zastoupen dodavateli, konkurencí a zákazníky, ať už je podnik ovlivněn např. rozhodnutím zákazníka, stanovením ceny za dodávané zboží nebo

aktivní činností konkurenčních podniků, která by mohla ovlivnit podnikový podíl a postavení na trhu. Dále je zde zohledněn vliv zahraničního tržního prostředí, např. jeho požadavky a zvyklosti na trhu, politická situace a vývoj směnných kurzů. Na základě těchto faktorů má podnik možnost provádět svá rozhodnutí a opatření vzhledem k dané situaci. Další vnější faktor zohledněný v modelu je roční období a počasí, které podle marketingového ředitele a supervizora podniku ovlivňuje počet objednávaného zboží, protože v období svátků a špatného počasí je větší šance na uskutečnění objednávky, důvodem je trávení volného času potencionálních zákazníků doma a na internetu.

Samotné vnitřní faktory ovlivňující rozvoj podniku mají jistý vliv na prostředí vnější. Veškerá interní činnost podniku má vliv na jeho okolí, ať už se jedná o obchodní strategii zaměřenou na nízkou marži, která ovlivní poptávku zákazníků a podíl na trhu konkurenčních subjektů, nebo o strukturu a systém podniku, kterým se firma prezentuje na veřejnosti a má tedy možnost ovlivnit podnikovou image, tedy podvědomí zákazníků. Se zdokonalením podnikové image souvisí také marketingová strategie a komunikace (Public relations). Podnik se také využitím inovací a investičních řízení může díky neomezenému internetovému prostředí neustále rozvíjet a zdokonalovat. Má možnost upravit webové stránky a reklamy a ovlivnit tak velké množství zákazníků a také rozšířit své pole působnosti. Některé technologické inovace pak mohou vést ke snížení zátěže životního prostředí nebo k efektivnějšímu využití zdrojů.

Existence všech těchto zmíněných faktorů vnějšího a vnitřního prostředí podniku a jejich vlivů, jejich správné využití a zohlednění ve strategickém a operativním řízení podniku vede k dosažení udržitelného rozvoje jak podniku, tak i prostředí, ve kterém se podnik nachází.



Obrázek 6 – Grafický model udržitelného rozvoje podniku Internet Shop s.r.o.
(vlastní zpracování)

Shrnutí a diskuze

V praktické části bakalářské práce byly identifikovány nejvýznamnější faktory ovlivňující udržitelný rozvoj podniku. Úspěch a rozvoj podniku je zasloužen právě díky veškerým zmíněným faktorům, které jsou zobrazeny ve výsledném modelu. Ředitel marketingového oddělení podniku v rozhovoru v příloze č. 1 uvádí: „*Nedá se říci, že bychom měli nějakého žolíka, který je tím rozhodujícím faktorem. Je to komplexní přístup naší společnosti jak k zákazníkům, tak k obchodní strategii a politice, tak např. přístup ke komunikaci s veřejností, reklamě apod.*“ Z toho plyne, že podnik nemá jen jednu specifickou činnost, kterou by zajistila svůj udržitelný rozvoj, ale snaží se jeho dosažení právě kombinací těchto vnitřních a vnějších faktorů rozvoje.

Lze konstatovat, že přední výhody podniku Internet Shop s.r.o. jsou především v obchodní strategii, zaměřené na nízkou přidanou marži za prodej zboží a na expanzi do zahraničních trhů. Podnik má díky svému silnému postavení na trhu kontakty ve všech zemích, do kterých expeduje, proto má výhodné obchodní podmínky s dodavateli a může si tak dovolit stanovit nízkou marži a konkurovat tak ostatním prodejčům kosmetiky a parfémů. Vysoký podíl na úspěšném podnikání má také neustálé rozšiřování sortimentu, zejména toho specifického pro daný zahraniční trh. Tohle zboží je prodáváno formou internetového prodeje, což usnadňuje a urychluje nákup. Zákazníkům umožňuje kromě toho rychlé porovnání cen s konkurencí, to vše může následně ovlivnit jejich rozhodnutí ke koupi produktů právě u podniku Internet Shop s.r.o. S internetovým prodejem souvisí i vnější faktor, jako je období svátků, roční období a počasí, protože právě v případě špatného počasí či volného času tráví většina lidí čas doma a je tak větší šance, že bude na internetu a využije nenáročných služeb internetového obchodu.

Dalším pozitivem je efektivně uspořádaná organizační struktura podniku, kvalitní management a hlavně podniková marketingová strategie, na kterou je v podniku kladen velký důraz a má za úkol řídit vztahy s veřejností. Marketingová strategie podniku výrazně ovlivnila rozvoj podniku během minulého roku. Podnik zvedl znalost značky Parfums.cz přibližně o 30% pomocí nové televizní reklamy, billboardů v blízkosti silnic a umístěním bannerů na internetové stránky. Reklamní kampaň oslovila velké množství zákazníků a zajistila další rozvoj společnosti tím, že navýšila počet zákazníků firmy a zvedla znalost značky.

Vliv na rozvoj společnosti mají také stále probíhající úpravy a inovace týkající se podnikového informačního logistického systému a pořízení a vybavení nového logistického centra. Vybudování nového centra přispělo rozvoji zejména skladovacím prostorem a částečnou automatizací. Těmito inovacemi se zefektivnil celý logistický proces, což mělo za důsledek rychlejší vyřizování objednávek a uskladnění více produktů, tedy zajištění možnosti zpracování většího množství objednávek pro případné expanze do dalších zahraničních trhů.

Svou činností ovlivňuje podnik prostředí, ve kterém podniká, ale zároveň veškerá činnost podniku a tedy i jeho rozvoj je ovlivňován vnějšími faktory. Nejvýznamnější je zejména vliv zákazníků, který je dán jejich poptávkami, zpětnou vazbou, doporučením apod. Podnik se tedy snaží vyhovět všem potřebám zákazníka a udržet si tak jeho důvěru pro jeho opětovné nakupování. Podnik a jeho rozvoj je ovlivněn také konkurenčními subjekty. Ty mají vliv např. na potenciální zákazníky, na cenu produktů a snižují podniku také podíl na trhu. Významným způsobem ovlivňuje ekonomický vývoj podniku i vývoj směnných kurzů, jelikož podniká na zahraničních trzích a v případě poklesu kurzu dochází ke ztrátám.

Veškeré faktory uvedené ve výsledném modelu na sebe vzájemně působí, podnik tedy ovlivňuje svojí podnikatelskou aktivitou prostředí, ve kterém podniká. Na druhou stranu okolní prostředí jistým způsobem ovlivňuje chod a rozvoj podniku. Správná kombinace a efektivní využití všech těchto faktorů vnitřního a vnějšího prostředí pak vede k dosažení trvale udržitelného rozvoje podniku.

Návrhy a doporučení

Během identifikace jednotlivých faktorů ovlivňujících udržitelný rozvoj podniku byly zaznamenány i některé nedostatky v různých oblastech podnikové činnosti. Vzhledem k záměru podniku dosáhnout udržitelného rozvoje jsou navrženy pro nápravu nedostatků tato doporučení:

- Zavedení komplexního pojetí řízení inovací do strategického plánování – podnik provádí inovační procesy většinou až při nutnosti změny. Nemá vybudovaný žádný systém řízení inovací ani jejich vyhodnocení, proto by bylo pro jeho budoucí rozvoj vhodné zavést jistý strategický systém řízení inovací a nalezení způsobu a metod, jak inovace vyhodnotit.
- Zavedení právního oddělení společnosti – jelikož se podnik neustále rozvíjí, je podle názoru personalistky podniku nutné zajistit právní oddělení společnosti. Podnik i tak využívá právnických služeb a investuje tak velké množství peněz mimo něj. Pro budoucí rozvoj, efektivní a zároveň legální a právně chráněný chod společnosti by bylo tedy vhodné zajistit potřebné právní zastoupení.
- Dosazení kvalifikovaného manažera na volnou manažerskou pozici – sklad již dlouho funguje bez dozoru Facility manažera, tedy manažera všech podpůrných procesů organizace práce, proto dochází k neefektivní organizaci práce a nedostatečné komunikaci mezi zaměstnanci. Proto navrhuji vyhlášení výběrového řízení pro vhodné kandidáty na tuto pozici.
- Zlepšení motivace zaměstnanců – zaměstnanci nejsou dostatečným způsobem motivováni, jedinou motivací je jejich mzdové ohodnocení, proto by bylo vhodné se zaměřit na jisté výhody či odměny za kvalitní práci zaměstnanců a zhodnotit tak jejich pracovní nasazení.
- Zavedení environmentální strategie do strategického řízení – podnik nemá vypracovanou žádnou environmentální strategii, pouze se účastní recyklačního procesu, proto navrhuji vytvořit environmentální profil podniku, který eviduje a hodnotí vliv podniku na životní prostředí a jeho výsledkem může být např. redukce provozních nákladů, snížení rizika nehod, omezení negativních dopadů na zdraví zaměstnanců, úspory na pokutách a sankcích souvisejících s životním prostředím, redukce nákladů na pojištění a posílení vztahů s veřejností.

- Zavedení organizované interní podnikové komunikace a její kompletní zlepšení – v podniku existuje velká nerovnováha toku informací, zároveň většinu důležitých rozhodnutí bez nějakých konzultací provádí jen úzká společnost lidí, která někdy nemá ani dostatek informací o daném problému. V podniku je špatná informovanost zaměstnanců, proto je doporučováno zavedení nějakého oficiálního komunikačního kanálu a celkové zefektivnění komunikace, aby nedocházelo ke ztrátě a nechtěné modifikaci poskytovaných informací uvnitř podniku.
- Přeložení a úprava systému pro sklad v USA – vzhledem k tomu, že je podnikový systém upraven na podnikový proces, situovaný na logistické centrum v Rajhradu, je nutná jeho úprava pro efektivní fungování i v nově pořízeném skladišti. Tato úprava by se měla týkat zejména jazykové modifikace systému, která je překážkou pro správné fungování logistického centra orientovaného v USA a brzdí tak zároveň rozvoj společnosti.

Závěr

Práce je zaměřena na identifikaci faktorů, které ovlivňují udržitelný rozvoj podniku. Z teoretického hlediska neexistuje jednotné pojetí faktorů ovlivňujících tento rozvoj podniku, záleží na zcela subjektivním pohledu a daném stavu a situaci podniku. Kombinací poznatků jednotlivých autorů byl dosažen cíl teoretické části práce a byly identifikovány vnitřní faktory, vnější faktory a ESG faktory, které mají za důsledek udržitelný rozvoj podniku.

Praktická část charakterizuje podnik a popisuje jeho základní cíle a celý proces. Na základě přiložených rozhovorů se zaměstnanci podniku a analýze rozhovorů majitele podniku a marketingového ředitele jsou identifikovány nejvýznamnější faktory a jejich vliv na rozvoj a chod podniku.

Výsledkem praktické části je sestavení grafického modelu společnosti ve vztahu k udržitelnému rozvoji. Model zobrazuje vnitřní faktory společnosti, jako např. marketingovou strategii, komunikaci se zákazníky, vhodnou obchodní strategii založenou na nízké marži a kvalitní vyřízení objednávky za pomoci podnikového systému a jejich vliv na rozvoj podniku a vnější prostředí. V modelu jsou zohledněny také faktory vnějšího prostředí, např. zákazníci, konkurence, dodavatelé, internetové prostředí, politická situace státu apod. a jejich vliv na chod a rozvoj podniku. Harmonickým průběhem a kombinací těchto faktorů a vzájemných vlivů pak dochází k požadovanému udržitelnému rozvoji podniku a prostředí, ve kterém se podnik nachází.

Přínosem práce je identifikace významných faktorů ovlivňujících rozvoj podniku, ale také identifikace jistých nedostatků v různých oblastech činnosti podniku souvisejících s udržitelným rozvojem podniku. Je sestaven návrh doporučení pro napravení těchto nedostatků. Zároveň práce slouží jako podklad pro jiné podniky v této oblasti podnikání. Poukazuje na základní faktory úspěšného podnikání vedoucího k budoucímu udržitelnému rozvoji podniku.

Seznam zdrojů

LITERATURA:

1. COLLIS, David J a Cynthia A MONTGOMERY. *Corporate strategy: resources and the scope of the firm*. Chicago: Irwin, c1997, xx, 764 s. ISBN 0-256-17894-1.
2. DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2001, xiv, 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
3. DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2012, xvii, 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.
4. FEDOROVÁ, Anna. *Environmentální management podniku: environmentální účetnictví a rozhodovací úlohy*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2004, 142 s. ISBN 80-7204-374-9.
5. HALAXA, Vlastimil, Jan SOLAŘ a Helena HANUŠOVÁ. *Ekonomika rozvoje podniku*. 2., upr. vyd. Brno: VUT, 1987, 136 s.
6. HANZELKOVÁ, Alena. *Business strategie: krok za krokem*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2013, xv, 159 s. ISBN 978-80-7400-455-1.
7. HRON, Jan, Jan DOHNAL a Ivana TICHÁ. *Strategické řízení*. Vyd. 3. Praha: Credit, 2000, iv, 266 s. ISBN 80-213-0625-4.
8. HYRŠLOVÁ, Jaroslava a Jiří KLEČKA. *Ekonomika podniku*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008, [10], 344 s., [14] s. příl. ISBN 978-80-86730-36-3.
9. HYRŠLOVÁ, Jaroslava. *Účetnictví udržitelného rozvoje podniku*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2009, 179 s. ISBN 978-80-86730-47-9.
10. JÁČ, Ivan, Petra RYDVALOVÁ a Miroslav ŽIŽKA. *Inovace v malém a středním podnikání*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2005, vi, 174 s. ISBN 80-251-0853-8.
11. JENÍČEK, Vladimír. *Vyvážený rozvoj: na globální a regionální úrovni*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2010, xv, 132 s. ISBN 978-80-7400-195-6.
12. KOČMANOVÁ, Alena. *Ekonomické řízení podniku*. Vyd. 1. Praha: Linde Praha, 2013, x, 358 s. ISBN 978-80-7201-932-8.
13. KOČMANOVÁ, Alena. *Udržitelnost: Integrace environmentální, sociální a ekonomické výkonnosti podniku*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2010, 125 s. ISBN 978-80-7204-744-4.
14. KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Principles of marketing*. 14th ed. Harlow: Pearson, c2012, 136, 28, 24, 8, 36 s. ISBN 978-0-273-75243-1.
15. KOURDI, Jeremy. *Podniková strategie: průvodce rozvojem vašeho byznysu*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2011, 300 s. ISBN 978-80-251-2725-4.

16. KOŽENÁ, Marcela. *Environmentální aspekty konkurenceschopnosti podniku*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní, 2007, 176 s. ISBN 978-80-7395-039-2.
17. MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
18. MIKULÁŠTÍK, Milan. *Tvořivost a inovace v práci manažera*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 207 s. ISBN 978-80-247-2016-6.
19. NOVÁČEK, Pavel. *Udržitelný rozvoj*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2010, 430 s. ISBN 978-80-244-2514-6.
20. SKOKAN, Karel. *Konkurenceschopnost, inovace a klastry v regionálním rozvoji*. Vyd. 1. Ostrava: Repronis, 2004, 159 s. ISBN 80-7329-059-6.
21. SLANÝ, Antonín. *Ekonomické prostředí a konkurenceschopnost*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2009, 325 s. ISBN 978-80-210-5056-3.
22. SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003, 270 s. ISBN 80-247-0198-7.
23. VEBER, Jaromír. *Environmentální management*. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2002, 94 s. ISBN 80-245-0336-0.
24. VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2009, 324 s. ISBN 978-80-7261-197-3.
25. WALTEROVÁ, Sabina. *Analýza doprovodných služeb společnosti Internet shop s.r.o.*. Zlín, 2010. Bakalářská práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Vedoucí práce Zuzana Tučková
26. ŽÁČEK, Vladimír. *Management podniku*. Vyd. 1. V Praze: České vysoké učení technické, 2009, 204 s. ISBN 978-80-01-04370-7.

INTERNETOVÉ ZDROJE:

1. APEK. 2013. *Asociace pro elektronickou komerci* [online]. [cit. 2015-05-18]. Dostupné z: <http://www.apek.cz/o-asociaci/>
2. DOPADY UKRAJINSKÉ KRIZE. 2014. In: *Eshopista.cz* [video-online]. [cit. 2015-05-18]. Dostupné z: <http://www.eshopista.cz/michal-zamec-a-radek-ondrasik-parfums-cz-dopady-ukrajinske-krize>
3. JAK ZVEDLA TV REKLAMA ZNALOST ZNAČKY. 2014. In: *Eshopista.cz* [video-online]. [cit. 2015-05-18]. Dostupné z: <http://www.eshopista.cz/michal-zamec-a-radek-ondrasik-parfums-cz-jak-zvedla-tv-reklama-znalost-znacky>
4. Loni jsme prodali kosmetiku za 2,3 miliardy. 2014. *Lupa.cz* [online]. (1) [cit. 2015-05-18]. Dostupné z: <http://www.lupa.cz/clanky/michal-zamec-internet-shop-loni-jsme-prodali-kosmetiku-za-2-3-miliardy-korun/>

5. Prodat víc parfémů není pro jeho výrobce úspěch. 2014. *Byznys.ihned.cz* [online]. (1) [cit. 2015-05-18]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-61927740-sef-parfums-cz-michal-zamec-prodat-vic-parfemu-neni-pro-jeho-vyrobce-uspech>
6. ŘÍZENÍ PODNIKÁNÍ V ZAHRANIČÍ. 2014. In: *Eshopista.cz* [video-online]. [cit. 2015-05-18]. Dostupné z: <http://www.eshopista.cz/michal-zamec-a-radek-ondrasik-parfums-cz-rizeni-podnikani-v-zahranici>
7. Veřejný rejstřík a Sběrka listin [online]. 2013. [cit. 2015-05-18]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=319825>

Seznam obrázků

Obrázek 1 – Základní cíle podniku Internetshop s.r.o.	32
Obrázek 2 – Tržby za prodej zboží v letech 2009-2013 (v Kč).....	41
Obrázek 3 – Výsledek hospodaření společnosti v letech 2009-2013 (v Kč).....	42
Obrázek 4 – Obrat internetových obchodů	44
Obrázek 5 – Vývoj počtu objednávek v průběhu roku	45
Obrázek 6 – Grafický model udržitelného rozvoje podniku Internet Shop s.r.o.	49

Přílohy

Příloha č. 1 – Rozhovor s personalistkou logistického centra podniku

Příloha č. 2 – Rozhovor se supervizorem oddělení vychystávání

Příloha č. 3 – Rozhovor se supervizorem oddělení balení

Příloha č. 4 – Rozhovor s marketingovým ředitelem podniku

Příloha č. 1 – Rozhovor s personalistkou logistického centra podniku

1.) Kolik má celý podnik zaměstnanců?

„Podnik má dnes 462 zaměstnanců, z toho je přibližně 300 pracujících na hlavní pracovní poměr a zbylých cca 150 pracuje na dohodu o provedení práce nebo na dohodu o pracovní činnosti. V logistickém centru pracuje zhruba 150 lidí, dalších 100 pracuje v call centru a zbytek zaměstnanců pokrývá zbylé pracovní pozice“

2.) Kdy byl zahájen provoz skladiště lokalizovaného v USA a jak se mu daří?

„Skladiště bylo uvedeno do provozu 1. září minulého roku. Těsně po uvedení do provozu expedoval sklad přibližně 20 balíčků denně, nyní denně expedujeme přibližně 400 balíčků. Tento růst nebyl a stále není až tak závratný, jak bychom od podniku takového rozměru mohli očekávat, ale roste. Problém je však v základní organizaci a celém pracovním procesu, jelikož systém, který podnik využívá ke své logistice je pouze v českém jazyce, ten však není v Americe moc rozšířen. Vzhledem k této situaci provádí veškerou práci skladiště 2 pracovníci, jeden česky mluvící a jeden Američan. Čech se stará o veškerou činnost v logistickém procesu podniku, Američan se stará o veškerou administrativní činnost.“

3.) Má podnik ještě nějaká logistická centra kromě toho v Rajhradu a v USA, má nějaké kamenné prodejny a jiné pobočky?

„Žádné jiné skladiště podnik nemá, veškeré objednávky jsou vyřizovány v centrálním skladu v Rajhradu, odkud jsou následně doručovány a rozváženy na jednotlivá výdejní místa. Podnik má celkem 3 prodejny, jsou to však spíše výdejní místa umožňující přímý nákup zboží, než abychom je označovali za kamenné prodejny. Jedno takové výdejní místo je v brněnském Letmu a další dvě v Praze. Jedno v obchodním centru europarku Štěrboholy a druhé v obchodním centru Florentinum. Další výdejní místa máme potom v Ostravě, Bratislavě, Krakově a Varšavě.“

4.) Bylo by možné poskytnutí nějakých statistických údajů pro vyhodnocení ekonomického stavu podniku?

„Ano, je to možné. Obrat, aktiva, pasiva, investice a podobné statistické údaje o firmě jsou online dostupné na portálu justice.cz Tam lze dohledat jednotlivé listiny. Za rok 2014 ještě není hotová účetní závěrka, takže data nemáme.“

5.) Jaký má podnik vztah k ochraně životního prostředí? Má zavedenou nějaký environmentální systém řízení ve své strategii?

„Podnik se nějakým významným způsobem nepodílí na ochraně životního prostředí, takže si myslím, že žádnou environmentální strategii nemá, ale jistá si nejsem. Podnik se dlouhodobě účastní v recyklačním systému EKO-KOM, zde vyhrál dokonce i nějakou recyklační soutěž, bližší informace však nevím. Dále je ve speciálních spalovnách likvidováno rozbité a vrácené zboží z ekologicky zatěžujícího materiálu. V souvislosti s životním prostředím v okolí skladiště se podnik také účastnil veřejné akce Čištění Rajhradu, pořádané městem Rajhrad. Tím jsme uklidili alespoň svůj nepořádek.“

5.) Identifikujte nějaké faktory, které podle vašeho názoru významně ovlivňují rozvoj a chod společnosti.

„Výrazně ovlivňující faktor je zřejmě nízká marže stanovená na prodávaném zboží, dále to může být rozšiřování sortimentu o exkluzivní, začínající značky, které nikdo neprodává. Velký vliv na rozvoj společnosti měla také investice v podobě nového logistického centra a jeho technického vybavení. Také marketingová činnost zajistila významný rozvoj společnosti a růst síly značky. S tím souvisí i jednotný vizuální styl, kterým se podnik prezentuje na venek. Na vývoj objednávek a vlastně tedy celý chod společnosti má vliv také existence svátků, které extrémně navyšují poptávku po kosmetice a parfémach.“

6.) Jak hodnotíte vnitropodnikovou komunikaci – komunikaci mezi zaměstnanci a nadřízenými?

„No, majitel podniku se snaží prezentovat firmu interně, klade tedy důraz na nedosažení korporátní organizace, chce zachovat formu rodinného podniku, od toho se tedy odvíjí systém komunikace ve společnosti. Ten je teď v tzv. přerodové fázi, vzhledem k extrémně rychlému rozvoji společnosti a navyšování počtu zaměstnanců vzniká komunikační problém. Nelze již nadále uplatňovat komunikaci neorganizovanou a neoficiální. V podniku je využíváno také různé množství komunikačních kanálů, které ne všichni využívají a tak dochází k občasné ztrátě nebo úpravě jednotlivých informací a nařízení.“

7.) Jakým způsobem dopravuje podnik své produkty koncovým zákazníkům a spotřebitelům?

„Podnik využívá klasické kurýrní služby zejména společností PPL, Geis a České pošty. Využívá také další spediční služby a leteckou dopravu, konkrétní údaje však nevím, jestli mohu poskytnout.“

8.) Kdo jsou vaši nejvýznamnější dodavatelé?

„Společnost spolupracuje s velkým množstvím dodavatelů, nejvýznamnějšími jsou dodavatelé z Německa, USA, Polska a Rakouska.

9.) Co je v plánu z hlediska budoucího rozvoje společnosti?

„Podnik je již v procesu realizace plánu expanze na britské trhy, momentálně probíhají analýzy tržního a právního prostředí těchto zemí a náborů potřebných zaměstnanců. V budoucím výhledu společnosti je také přistavění druhé haly k současnému logistickému centru a inovace týkající se bezpečnostního opatření, je možné, že tu bude bezpečnostní rám, takový jaký je na letišti. Momentálně se konzultuje rentabilita takovéto nemalé investice.“

Příloha č. 2 – Rozhovor se supervizorem oddělení vychystávání

1.) Identifikujte cca 5 faktorů, které podle vašeho názoru významně ovlivňují konkurenceschopnost, fungování a rozvoj podniku.

1. *„Počasí a svátky – vzhledem k tomu, že je to internetový obchod, tak je potřeba, aby lidi seděli doma u PC, což je pravděpodobnější, když není hezké počasí nebo když je nějaký svátek (např. Velikonoce a Vánoce)*
2. *Nízká marže – aby mohl konkurovat i jiným obchodům, musí mít nižší cenu a tu dosáhne jenom menší marží.*
3. *Služby zákazníkům – je potřeba vždy dát něco navíc, aby se zákazník cítil dobře a nabídl třeba i něco jiného než konkurence (např. vzorky parfému a kosmetiky zdarma, osobní vyzvednutí objednávky, infolinka, online chat)*
4. *Průchodnost celého webu a košíku – jedná se o to jak složitou nebo naopak jednoduchou cestu má zákazník od výběru produktu, až po uskutečňovanou objednávku. Tohle nejvíc záleží jak je dělaný nákupní košík. Každý trh je trochu specifický a upřednostňuje něco jiného, např. v Evropě můžete mít klidně 3 – 5 krokový košík, ale v Americe a Velké Británii je potřeba na jednu stránku tzv. jednokrokový košík*
5. *Export do dalších zemí – zvětší se trh pro prodej. Minulý rok se Parfums.cz rozšířilo do USA a tento rok půjde do Velké Británie a Severního Irsku.“*

2.) Jsou nějaké nedostatky v podnikovém procesu nebo v podniku jako celku, které jste upozoroval ve své funkci supervizora? Něco co by se mělo zlepšit, co a proč?

„Nedostatky, které jsem upozoroval, jsou hlavně z logistického programu, který Parfums.cz používá. Jedná se o jejich vlastní program, který se testuje pouze pár let a tím pádem nemůže být vše dokonalé. V současné době se pracuje na jeho novější verzi, které by měla být co nejvíce odladěná.“

3.) Jak hodnotíte vnitropodnikovou komunikaci – komunikaci mezi zaměstnanci a nadřízenými?

„Komunikace je ve skladu spíše přátelská. Všichni si navzájem tykají. Avšak s informovaností jednotlivých oddělení je trošku problém.“

4.) Jak často máš poradu/školení? Jsi nějak pracovně motivován?

„Porady jsme měli minulý rok jednou týdně, teď probíhají tak jednou měsíčně. Motivován jsem pouze svým mzdovým ohodnocením.“

Příloha č. 3 – Rozhovor se supervizorem oddělení balení

1.) Identifikujte 3 - 5 faktorů, které podle vašeho názoru nějak významně ovlivňují konkurenceschopnost, fungování a rozvoj podniku.

„Dobrý fungování firmy na trhu podle mě ovlivňuje především solidní marketing, potažmo vybudování silného brandu. Firma si vybudovala silnou značku, která jí zajišťuje dost významný postavení na trhu. Dalším faktorem úspěchu by mohly být nízké ceny (nízké marže), které jsou ve srovnání s konkurencí kamenných obchodů opravdu nízké a potom také kvalitní expanzivní strategie do zemí mimo ČR.“

2.) Jsou nějaké nedostatky v podnikovém procesu nebo v podniku jako celku, které jste upozoroval ve své funkci supervizora? Něco co by se mělo zlepšit, co a proč?

„Existuje tu velká nerovnováha v toku informací mezi vyššími pozicemi. Je pouze pár lidí, kteří problematice opravdu rozumí a ostatní věci dělají tak, protože se tak dělají, ale uniká jim jádro věci. Stejně tak o důležitých procesních rozhodnutích rozhoduje úzký okruh lidí, který kolikrát není s danými problémy konfrontován a rozhoduje o nich bez hlubších znalostí. To by se mělo zlepšit. A proč? Kumulace znalostí v omezeném okruhu lidí brzdí rozvoj a zároveň svádí k oligarchizaci vedení.“

3.) Jak hodnotíte vnitropodnikovou komunikaci – komunikaci mezi zaměstnanci a nadřízenými?

„Komunikace není na příliš dobré úrovni. Vzhledem k tomu, že komunikace je několikastupňová (hlavní vedení sídlí na Vienně, a ve skladu je vedení úzké - supervizoři - zaměstnanci), dochází ke ztrátě informací a na nižší stupně se dostávají útržkovité nebo zkreslené nebo žádné informace. Neprobíhají žádné oficiální informační schůzky, tak sdílení informací probíhá formou "ten říkal, že..."

4.) Jak často máš poradu/školení? Jsi nějak pracovně motivován? Motivuješ ty sám nějakým způsobem oddělení, které máš na starost?

„Porady probíhají sporadicky a neoficiálně (bývalo to jinak, leč současný stav je takový). Mluvím tedy o poradách se supervizory. O ostatních poradách nevím. Školení neprobíhají vůbec. Pracovní motivace moje není žádná, práci dělám podle svého nejlepšího vědomí a svědomí. Svoje oddělení bych motivoval moc rád, leč prostředků k tomu moc není. Snažím se motivovat na základě dobrých vztahů a atmosféry na pracovišti.“

5.) Jaký odpad se na balení třídí? Kam je potom odvážen? Probíhají v podniku nějaké další aktivity týkající se podniku a jeho vlivu na životní prostředí?

„Odpad se třídí. Třídíme papír, komunál, bubliny, PET lahve, igelit bílý a barevný. My to pak svážíme na příjem, kam to putuje potom, to nevím, nemám rád tenhle ekoterorismus. O žádných dalších aktivitách podniku v oblasti životního prostředí nevím.“

Příloha č. 4 – Rozhovor s marketingovým ředitelem podniku

1.) Jak hodnotíte ekonomickou situaci podniku?

„Ekonomická situace podniku je dobrá. Daří se udržovat potřebná ziskovost pro zajištění financování růstu a expanze. Stejně tak se daří držet náklady vzhledem k obratu a marži, která má v posledních letech stagnující tendenci.“

2.) Jaké jsou základní cíle podniku?

„Dlouhodobým cílem je být největším globálním prodejcem parfémů a kosmetiky na internetu. Tento dlouhodobý cíl je pak postupně plněn na základě těch krátkodobých, mezi které patří postupná expanze na nové trhy. Po expanzi v rámci středí a východní Evropy a nedávné expanzi do USA plánujeme v tomto pokračovat i nadále na další globálně významné trhy. Současně s těmito plány je třeba řešit další otázky, jako je vývoj podnikového systému, který musí být schopen obsloužit nové zákazníky, neustále inovace logistických center apod.“

3.) Je součástí řízení podniku nějaká environmentální strategie?

„Podnik se kromě recyklační činnosti neúčastní žádných aktivit v oblasti týkající se ochrany životního prostředí.“

4.) Jakým způsobem se snažíte zlepšit image podniku v očích veřejnosti?

„Primárně tím, že jsou kvalitně obslouženi, dostanou od nás kvalitní zboží v termínech, které jim slíbíme. Pokud se na nás obrátí s jakýmkoli dotazem, poznatkem či problémem, tak se snažíme vyjít maximálně vstříc a vše vyřešit k jejich spokojenosti. To je základní kámen toho, jak budovat dobrou image u veřejnosti. Samozřejmě s tím probíhá řízená komunikace s veřejností, tedy klasické Public relations.“

5.) Kdo je největším konkurentem podniku?

„Konkurenty máme v podstatě dva. První z nich jsou další internetové obchody a to jak ty specializované, tak nákupní galerie. Druhou skupinu pak tvoří klasické kamenné obchody.“

6.) Ovlivňují ekonomický stav a rozvoj podniku nějaké vnější faktory? Jak a které?

„S ohledem na to, že jedním z našich trhů je Ukrajina, tak současná politická situace na Ukrajině významně ovlivňuje naše prodeje. V obecné rovině jsou největším problémem rychlé pohyby kurzů. Faktory jako inflace, či změny zákonů se nás v podstatě nedotýkají.“

7.) Identifikujte 3-5 faktorů, které podle vašeho názoru významně ovlivňují konkurenceschopnost a rozvoj podniku.

„Nedá se říci, že bychom měli nějakého žolíka, který je tím rozhodujícím faktorem. Je to komplexní přístup naší společnosti jak k zákazníkům, tak k obchodní strategii a politice, tak např. přístup ke komunikaci s veřejností, reklamě apod.“