

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2014-2017

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Michal Sobíšek

Obchodní strategie firmy Karma Český Brod a. s.

Praha 2017

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Helena Lišková

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED STUDIES

2014-2017

BACHELOR THESIS

Michal Sobíšek

Business Strategy of Company Karma Český Brod a. s.

Prague 2017

The Bachelor Thesis Work Supervisor: Ing. Helena Lišková

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 8. 2. 2017

.....

Poděkování

Rád bych tímto poděkoval vedoucímu mé bakalářské práce Ing. Heleně Liškové, za odborné vedení včetně cenných rad a připomínek, které mi pomohly zpracovat tuto bakalářskou práci.

Anotace

Předmětem této bakalářské práce s názvem „Obchodní strategie firmy Karma Český Brod, a. s.“ je návrh obchodní strategie pro konkrétní společnost jako primární cíl.

Teoretická část se zabývá strategickým řízením, obchodním podnikáním, strategickým managementem a marketingem. Popisuje se zde postup provádění strategické analýzy podniku a z něho možné tvorby strategií. V praktické části se práce zaměřuje na SWOT analýzu a na strategickou analýzu vnitřního, vnějšího a globálního prostředí. Pomocí této analýzy jsou zachyceny a popsány vlivy působící na daný podnik. Na základě toho se poté stanoví návrh obchodní strategie pro danou společnost.

Klíčová slova

Analýza globálního prostředí, formy podnikání, obchod, obchodní podnikání, strategie firmy, strategický management – analýza vnějšího a vnitřního prostředí, SWOT analýza.

Annotation

Business strategy proposal for a particular company as a primary goal is the subject of this thesis titled “Business strategy of Karma Český Brod, a. s.“.

Theoretical part deals with strategic management, business activity, and marketing. Procedure of strategic analysis of the company and possible generation of strategies is being described here. In practical part the thesis is concentrated on SWOT analysis and strategic analysis of internal, external, and global environment. By means of this analysis, influences affecting the particular company are detected and described. Based on that, proposal of business strategy for a particular company is afterwards determined.

Keywords

Analysis of global environment, business activity, business, forms of entrepreneurial activity, company strategy, strategic management – analysis of external and internal environment, SWOT analysis.

OBSAH

ÚVOD	9
TEORETICKÁ ČÁST	11
1 ZÁKLADNÍ POJMY A JEJICH VYMEZENÍ	11
1.1 Právní formy podnikání	12
2 STRATEGIE ŘÍZENÍ	15
2.1 Strategické plánování.....	16
2.2 Strategické řízení	17
2.3 Strategické cíle.....	18
2.4 Typologie strategií	19
2.5 Tvorba a volba strategie.....	20
3 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ PODNIKU	22
4 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ PODNIKU	26
5 BCG ANALÝZA	32
6 SWOT ANALÝZA	35
PRAKTICKÁ ČÁST	37
7 CHARAKTERISTIKA PODNIKU KARMA ČESKÝ BROD, A. S. A JEHO HISTORIE	37
8 VÝROBKOVÉ PORTFOLIO	39
9 ANALÝZA MAKROOKOLÍ PODNIKU	42
10 ANALÝZA MIKROOKOLÍ	45
11 BCG ANALÝZA	48
12 SWOT ANALÝZA	50
13 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ PODNIKU	54
14 NÁVRH OBCHODNÍ STRATEGIE	61
ZÁVĚR	64

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	67
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	70
SEZNAM PŘÍLOH.....	72

ÚVOD

V současné době je trh statků a služeb značně nasycený. Firmy hledají nové přístupy k vytváření svých produktů, ať již stávajících, či zcela nových, aby uspokojily rostoucí požadavky zákazníků. Tyto trendy se objevují ve všech vyspělých ekonomikách celého světa, které se propojují navzájem v různých oblastech života, jako například v oblasti politické, kulturní, vojenské, hospodářské, ekologické, ale i v oblasti módy a stylu.

Aby bylo možné dosáhnout stanovených cílů, je třeba zvolit vhodnou strategii tak, aby firma byla úspěšná, dosahovala dlouhodobě zisku a uspokojovala požadavky nejen zákazníků, ale i majitelů firmy, firemního managementu a zaměstnanců. Pro úspěšnou firmu je důležité, aby měla dobře vymezenou vizi a strategické cíle, aby pružně reagovala na příchozí změny a byla kreativní v různých oblastech své činnosti.

Cílem této bakalářské práce je návrh a doporučení z hlediska obchodní strategie pro konkrétní firmu, kterou je společnost Karma Český Brod, a. s. Tato práce se zabývá zkoumáním různých faktorů, které působí na danou společnost. Ty jsou popsány prostřednictvím strategické analýzy vnějšího a vnitřního prostředí podniku. K dosažení stanoveného cíle poslouží jako stěžejní základ rozbor SWOT analýzy, která určuje, zda se podnik zaměří na vnitřní nebo vnější prostředí. Všechny výsledky budou základem pro sestavení návrhu obchodní strategie a případných doporučení pro zlepšení.

V teoretické části se práce zaměřuje na specifikování základních pojmů, které jsou důležité k dosažení stanoveného cíle. Jsou zde popsány základní pojmy o podnikání a jeho právních formách se zaměřením na osobní a kapitálové společnosti. Charakterizuje se také SWOT analýza včetně jejích jednotlivých částí. Dále tato práce popisuje strategické řízení, od pojmu strategie přes strategické řízení až po typologii strategií. Zahrnuta je v teoretické části též analýza vnějšího prostředí rozčleněná na makrookolí, mikrookolí a globální okolí a analýza vnitřního prostředí podniku.

V praktické části je popsána základní charakteristika vybraného podniku, včetně její historie a představení výrokového portfolia. Je zde detailně provedena SWOT analýza, pomocí které se poté práce více zaměří buď na vnitřní či vnější analýzu podniku

a budou předloženy případné návrhy a doporučení z hlediska obchodní strategie pro daný podnik Karma Český Brod, a. s.

TEORETICKÁ ČÁST

1 ZÁKLADNÍ POJMY A JEJICH VYMEZENÍ

Dříve než se tato bakalářská práce začne zabývat samotnou problematikou, to jest analýzy daného podniku a zpracování návrhu obchodní strategie, je potřeba v první kapitole vymezit základní pojmy, kterými jsou podnikání, podnik a podnikatel

Nejdříve ze všeho se musí definovat, co to vůbec podnikání je. Podnikání je podle nového občanského zákoníku definováno takto: „*Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.*“¹

Pod definicí slova podnik si představíme subjekt tržního charakteru. Je zakládán a provozován podnikatelem za účelem dosahování zisku, respektive zvýšení hodnoty majetku, které je cílem podnikání. Náplní podniku je výroba a prodej zboží a poskytování služeb. Podnik se charakterizuje ekonomickou samostatností a právní subjektivitou. Klasifikace podniku může být dle činností (výrobní, zemědělská), možností provozování (soukromě, státně), právní formy, podle jejich velikosti (podniky malé, střední a velké). Podnik by se dal přirovnat k živému organismu, který vzniká, roste a zaniká.²

Pojmem podnikatel se rozumí osoba, která samostatně a soustavně vykonává činnost vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku. Tuto činnost vykonává živnostenským nebo obdobným způsobem.³

¹ ČESKO. Zákon č. 90/2012 Sb. ze dne 25. ledna 2012, o obchodních korporacích. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2012, částka 34, s. 1370–1488. ISSN 1121-1244. Dostupné z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/ViewFile.aspx?type=z&id=24085>

² HINDLS, R. *Ekonomický slovník: an introduction*, 2. aktualizované vyd. Praha: C. H. Beck, 2003, s. 519. ISBN 80-717-9819-3.

³ ŠVARCOVÁ, J. a kol. *Ekonomie: stručný přehled*. 2014/2015. Zlín: CEED, 2014, s. 61. ISBN 978-80-87301-19-7.

1.1 Právní formy podnikání

Podle živnostenského zákona může podnikat osoba fyzická nebo osoba právnická.

Fyzická osoba s živnostenským oprávněním se stává osobou samostatně výdělečně činnou. Právnická osoba je organizovaný útvar s právní osobností zapsaný jak v živnostenském, tak i obchodním rejstříku. K nejvýznamnějším právnickým osobám patří obchodní korporace. Obchodními korporacemi jsou obchodní společnosti a družstva. Do obchodních společností se řadí veřejná obchodní společnost a komanditní společnost (osobní společnosti) a společnost s ručením omezeným a akciová společnost (kapitálové společnosti), evropská společnost a evropské hospodářské zájmové sdružení. Družstvy jsou družstvo a evropská družstevní společnost.⁴

Osobní společnosti jsou společnosti, které jsou charakteristické tím, že mají dva a více vlastníků. Tyto typy podniků jsou odpovědné za veškeré případné ztráty a o zisk se rozdělují. Zakládají se za účelem podnikání nebo za účelem správy jejího majetku. Do osobních společností spadají dva typy. Jednou z nich je veřejná obchodní společnost a druhou je pak komanditní společnost.⁵

Veřejná obchodní společnost (obvykle označována zkratkou v. o. s.) je společnost, kterou musí založit minimálně dvě osoby. Ty ručí za závazky společnosti celým svým majetkem. Tento typ společnosti je možné založit společenskou smlouvou a až dnem zápisu do obchodního rejstříku vzniká společnost. Výhodou tohoto typu společnosti je to, že není potřeba žádný základní kapitál ani žádné počáteční vklady. Mezi hlavní nevýhody tohoto typu společnosti by se mohlo uvést ručení vlastníků celým svým majetkem a podílení se rovným dílem na účetní ztrátě.⁶

Komanditní společnost (obvykle označována zkratkou k. s.) je společnost, kterou musí založit minimálně dva a více společníků. Zakladateli mohou být jak fyzické, tak i právnické osoby. Pro tento typ společnosti je charakteristické, že má dva typy

⁴ ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2009, s. 67–70. ISBN 978-80-86723-76-1.

⁵ Tamtéž, s. 33–35

⁶ Tamtéž, s. 33–35

společníků. Ti se dělí na komanditisty a komplementáře. Komanditisté za závazky společnosti ručí do výše svého vkladu, zatímco komplementáři ručí celým svým majetkem. Tento typ společnosti je možné založit společenskou smlouvou.⁷ Společnost vzniká ke dni zápisu do obchodního rejstříku.⁸

Kapitálové společnosti jsou společnosti, které jsou charakteristické tím, že mají kapitálovou účast společníků. Společníci ručí za závazky společnosti do výše svého nesplaceného vkladu. Do kapitálových společností patří dva typy. Jedním z nich je společnost s ručením omezeným a druhým je pak akciová společnost.

Společnost s ručením omezeným (obvykle označována zkratkou s. r. o.) je nejrozšířenějším druhem společnosti v České republice. Tento druh společnosti může být založen jednou či více osobami, které mohou být jak fyzické, tak právnické. Společnost s ručením omezeným musí mít základní kapitál minimálně 1 Kč. Každý ze společníků odpovídá za závazky společnosti do výše svého nesplaceného vkladu. Nejvyšším orgánem tohoto druhu společnosti je valná hromada, která se schází minimálně jednou do roka. Statutárním orgánem jsou jednatelé.⁹

Akciová společnost (obvykle označována zkratkou a. s.) je společnost, jejíž kapitál je rozdělen na určitý počet akcií. Akcie je majetkový cenný papír, díky němuž se držitel tohoto cenného papíru stává akcionářem společnosti. Tento druh společnosti může být založen jedním nebo více zakladateli. Akciová společnost musí mít minimální základní kapitál 2.000.000 Kč nebo 80.000 eur. Nejvyšším orgánem akciové společnosti je valná hromada (shromáždění všech akcionářů), která se schází minimálně jednou za rok.¹⁰ Systém řízení a. s. je buď dualistický, to znamená, že statutárním orgánem je představenstvo a kontrolním orgánem dozorčí rada nebo monistický, kdy

⁷ ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2009, s. 33–35. ISBN 978-80-86723-76-1.

⁸ ČESKO. Zákon č. 90/2012 Sb. ze dne 25. ledna 2012, o obchodních korporacích. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2012, částka 34, s. 1370–1488. ISSN 1121-1244. Dostupné z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/ViewFile.aspx?type=z&id=24085>

⁹ ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2009, s. 33–35. ISBN 978-80-86723-76-1.

¹⁰ Tamtéž, s. 33–35

představenstvo je nahrazeno statutárním ředitelem a místo dozorčí rady vykonává kontrolní činnost správní rada.¹¹

¹¹ ČESKO. Zákon č. 90/2012 Sb. ze dne 25. ledna 2012, o obchodních korporacích. In: Sběrka zákonů České republiky. 2012, částka 34, s. 1370–1488. ISSN 1121-1244. Dostupné z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/ViewFile.aspx?type=z&id=24085>

2 STRATEGIE ŘÍZENÍ

Samotný pojem strategie pochází z řeckého slova strategia, které znamená věda o bytí všeobecně. Tento pojem se postupem času přenesl do podnikání hospodářských celků významově jako věda o bytí firmy v budoucnosti, o formě její existence a o představách jejího chování na trhu v budoucnosti.¹²

Úkolem strategie je připravení podniku na všechny možné situace, které mohou nastat. Odhad budoucího vývoje je velmi nejistý a přináší do samotné strategie a strategického plánování nejistotu. Schopnost předvídat je jeden z významných faktorů při plánování strategie. Sama strategie a její plánování je neustálý proces. Strategie je nutné pravidelně aktualizovat s přihlédnutím na nové změny a podmínky, které na trhu nastávají.

Jelikož není možné začít sestavovat samotnou strategii jen tak, musí se pro její sestavení disponovat komplexními informacemi o aktuálním postavení firmy a vývoji relevantního prostředí. Manažeři poté mohou vyvodit důsledky a učinit rozhodnutí, kterým směrem se podnik vydá. Stěžejním základem je nejlépe použít SWOT analýzu, která zkoumá silné a slabé stránky firmy a také jaké má podnik příležitosti a hrozby, které mohou firmu zásadně ovlivňovat. Důležité je, mít co nejpodrobnější informace při stanovování strategie. Tyto informace jsou nepostradatelným a velice důležitým faktorem, bez kterých se podnik neobejde. Pro ideální sestavení je potřebné disponovat informacemi úplnými, relevantními, aktuálními a srozumitelnými. Při špatných či neúplných informacích se může stát, že zvolené strategie spíše uškodí, než pomohou. V organizaci se zpravidla nevytváří plán jediný, ale vytváří se celé soubory plánů dle potřeb organizace či jejích jednotlivých částí.

¹² PRAŽSKÁ, L., J. JINDRA a kol. *Obchodní podnikání: retail management*. 2. přepracované vydání. Praha: Management Press, 2002, s. 210. ISBN 80-7261-059-7.

2.1 Strategické plánování

Ve strategickém plánování obchodní firmy jde o aktivní a záměrné formulování cílů, spojené s výběrem nástrojů k dosažení jejich realizace a aktivním ovlivňováním svého okolí.¹³

Při formulaci strategie obchodní firmy je podstatné aktivní formulování cílů, časový horizont, série rozhodovacích procesů, systémový přístup. V závislosti na konkrétním podniku se můžeme setkat s rozdělením strategického plánování do několika fází.

První fáze by se dala definovat jako formulace strategie, ve které je důležité rozhodování na nejvyšší úrovni společnosti. Je zde důležité především zformulovat poslání pro konkrétní společnost, strategickou analýzu, stanovení strategických cílů a vhodný výběr strategie pro jejich uskutečnění.

Do druhé fáze spadá především to, co se týká strategie, její implementování, monitorování a vyhodnocování.

Strategické plánování je velmi složitý, komplexní a v neposlední řadě také neustálý proces. Na zmíněné fáze tedy nelze rozhodně nahlížet jako na striktně oddělené kroky, ale jako na činnosti, které na sebe vzájemně navazují a někdy i prolínají.

Na proces strategického plánování lze pohlédnout z mnoha úhlů, přičemž neexistuje jednotné pojetí metody strategického plánování. Plánování je druh manažerské funkce zaměřené na stanovení cílů, organizace a cest (postupů) k dosažení těchto cílů. Základní charakteristiky jsou cíle, kroky (postupy), zdroje a omezující podmínky. Plány můžeme rámcově klasifikovat z hlediska organizační úrovně (například plány podniků), obsahového charakteru (např. výrobní plány) a časového horizontu (např. plány dlouhodobé, střednědobé a krátkodobé)

Strategické plánování se vždy musí rozdělit do několika kroků: analýza výchozí situace (identifikace příležitosti či potřeby), odhad možností a omezení plánu v organizační struktuře a čase, stanovení cílů plánů, vzájemných vazeb a jejich

¹³ PRAŽSKÁ, L., J. JINDRA a kol. *Obchodní podnikání: retail management*. 2. přepracované vydání. Praha: Management Press, 2002, s. 210. ISBN 80-7261-059-7.

uspořádání v organizační struktuře a v čase, vypracování návrhu plánů k dosažení stanovených cílů, výběr plánu s ohledem na efektivní využití zdrojů, respektování omezujících podmínek a připomínek dotčených útvarů a schválení plánů a stanovení postupů jejich realizace.

2.2 Strategické řízení

Strategické řízení je úplný základ celého řízení, které je zcela nezbytné pro fungování podniku. Dalo by se charakterizovat jako prvek, který sjednocuje činnosti všech zaměstnanců určitého podniku.

Hlavními pilíři strategického řízení jsou strategické cíle, které by se daly specifikovat jako žádoucí stavy, kterých má být v budoucnu dosaženo. Strategické řízení nám tedy vypovídá o tom, jakými cestami bude těchto žádoucích stavů v budoucnu dosaženo.

Strategické řízení nemůže reagovat pouze na změny prostředí. Tyto změny musí podnik zavčas předvídat a dle toho se řádně a včas zařídit. Strategické řízení dělíme do několika úrovní.

Strategická úroveň řízení je nejvyšší úroveň, která náleží vedení společnosti. Patří sem strategické cíle organizace a vize vrcholového managementu (zpravidla se plánují na roky).¹⁴

Taktická úroveň navazuje na plány strategické, které jsou zde zpracovány v dílčích plánech. Sestavují se na střední úrovni řízení. Jsou připravovány středním managementem a poté jsou schvalovány vrcholovým managementem.¹⁵

¹⁴ ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2009, str. 80. ISBN 978-80-86723-76-1.

¹⁵ Tamtéž, s. 80

Operativní úroveň sestavuje plány (které jsou plánovány v rozmezí dnů až týdnů) na nejnižší úrovni řízení. Jsou navázány na plány taktické a náleží do operativních plánů.¹⁶

2.3 Strategické cíle

„Strategický cíl je žádoucí stav, jehož má být v určité budoucnosti dosaženo a který lze měřit příslušnými kvalitativními a kvantitativními ukazateli.“¹⁷

Strategické cíle tvoří podstatu strategií a stupeň dosažení cílů je možné pojmut jako nejdůležitější kritérium hodnocení činnosti podniku.

Každá obchodní firma, je-li zkoumána jako systém s cílovým chováním, usiluje o své prosazení na trhu a o svůj další rozvoj do budoucnosti. Kapitálové vybavení, vývoj a podmínky okolí ovlivňují tempo a charakter růstu podniku.

Cílem podniku je několik navzájem se ovlivňujících a prolínajících cílů s různým stupněm priority, které jsou uspořádány do hierarchie cílů, a to v závislosti na fázi vývoje firmy a stavu okolí. Mezi tyto cíle patří: tržby a trhy, zisk, zákazníci a úroveň jejich uspokojování a image firmy, dalšími důležitými cíli jsou cíle sociální a cíle vztahující se k ochraně životního prostředí.

Stanovení cílů by mělo brát v úvahu několik důležitých hledisek např. hledisko SMART pro stanovení cílů, a to především stimulaci k dosažení co nejlepších výsledků (specific), měřitelnost dosažení či nedosažení cíle (measurable), akceptovatelnost cílů pro ty, kteří je budou plnit (agreed), reálnost cílů (realistic) a stanovení času (trackable).¹⁸ Dále existuje celá řada okolností, které proces stanovení cílů ovlivňují. Jde zejména o obor podnikání, situaci na trhu, umístění podniku, výši potřebného kapitálu, volbu právní formy podnikání.

¹⁶ ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2009, str. 80. ISBN 978-80-86723-76-1.

¹⁷ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: strategie a trendy*, Praha: Grada Publishing, a. s., 2008, s. 25. ISBN 978-80-247-2690-8.

¹⁸ Tamtéž, s. 25

K formulaci vrcholových strategických cílů slouží principy strategického myšlení, využití výsledků analýzy a prognózy okolí podniku a jeho slabých a silných stránek. Vedle vrcholových strategických cílů existují cíle divizní, např. cíle výzkumu, výroby, obchodu; finanční, personální, marketingové aj.¹⁹

2.4 Typologie strategií

Při tvorbě strategie je nutné odlišovat mezi firemní (corporate strategy), podnikatelskou (business strategy) a marketingovou strategií (marketing strategy).

Firemní strategie (corporate strategy) se zaměřuje na rozsah společnosti, co se týká odvětví a trhů, kde firma působí. Patří sem rozhodnutí o diverzifikaci, vertikální integraci, akvizici, založení nové společnosti nebo odprodej některých ze stávajících společností.

Podnikatelská strategie (business strategy) se zaměřuje na působení firmy uvnitř odvětví nebo trhu a zvláště důležitou úlohu zde hraje získání konkurenční výhody.

Marketingová strategie (marketing strategy) určuje jak, kdy a kde konkurovat. Je provázána s firemní strategií, která určuje strategický směr, alokaci zdrojů a identifikaci omezení a dále je provázána s výkonným managementem, který sleduje a informuje o okolí firmy, příležitostech a hrozbách pro firmu.

Strategie je možné rozdělit podle několika hledisek²⁰, a to podle aspektu agresivity strategií na ofenzivní, neutrální a defenzivní strategie, dále podle generické konkurenční strategie na strategii nízkých nákladů, strategii diferenciací a strategii fokusu (soustředění), také podle rozvojové strategie na strategii reaktivní a kreativní a podle aspektu úrovně strategií na strategii vrcholové úrovně, strategii divizní a strategii funkční (marketingová, finanční, investiční, výzkumu a vývoje).

¹⁹ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008, s. 26. ISBN 978-80-247-2690-8.

²⁰ VEBER, J. a kol. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualizované vydání. Praha: Management press, 2014, s. 521. ISBN 978-80-7261-274-1.

2.5 Tvorba a volba strategie

Při tvorbě a volbě strategií máme na výběr z možnosti strategie stability, strategie expanze, strategie omezení a kombinované strategie, ke kterým je možné přistoupit po vypracování analýzy SWOT.²¹

Strategie stability se uplatňuje v případě, že podnik pokračuje se stejnými výrobky ve službách zákazníkům. Tato strategie je typická pro podniky, které se nacházejí ve stádiu tzv. zralosti. To znamená, že je v nejvyšším stavu svého vývoje, kterého může dosáhnout, nebo z hlediska křivek životního cyklu svých výrobků. Dalo by se tím říci, že podnik stále pokračuje v produkci těch samých výrobků pro ty samé trhy a hlavní strategická rozhodnutí cílí na zdokonalení postupů, které se odehrávají v jednotlivých oblastech činnosti podniku. Touto strategií se podniky snaží o segmentaci trhu, či případnou diferenciaci svých výrobků a hledají efektivní využití pro své fondy.²²

Strategie expanze se používá, když se podnik zaměřuje na rozšiřování stávajících oblastí podnikání. Výrobky a trhy se nacházejí před stádiem zralosti, případně jsou ve stavu začátku životního cyklu. Touto strategií se většinou snaží podniky dojít ke změnám. Těmi jsou myšleny například nové výrobky, nové trhy, či nové funkce. Dále je zde myšleno zvýšení podílu na trhu, rozšíření společnosti atp. S touto strategií je spojována vyšší investice při vyšší rizikovosti financování, která může mít zpočátku za následek vyvolání negativních jevů například v podobě nižší efektivity nebo negativní reakce konkurentů.²³

Strategie omezení je charakteristická zužováním svého portfolia, trhu nebo funkce a zužující se oblastí podnikání. Tato strategie je hojně využívána tehdy, pokud jsou výrobky a trhy firmy v klesajícím stádiu životního cyklu. Jinými slovy to znamená, že v této strategii může podnik omezit či úplně zrušit výrobu některých svých výrobků, nebo v krajním případě dokonce uzavřít některé své výrobní závody. Do základních aktivit by se mohlo zařadit propouštění zaměstnanců, omezení vědecko-technického

²¹ KEŘKOVSKÝ, M. a O. VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 1. Vydání. Praha: C. H. Beck, 2002, s. 110–113. ISBN 80-7179-578-X.

²² Tamtéž, s. 111

²³ Tamtéž, s. 111

rozvoje aj. Tato strategie může pomoci ke zlepšení efektivity činnosti podniku. Finanční prostředky vzniklé při zrušení určité výroby může podnik využít k financování svých jiných podnikatelských činností.²⁴

Kombinovaná strategie je typická využitím více strategií dohromady. Její užití se použije u podniků, které se nacházejí v období změn životního cyklu výrobků a trhů. Kombinování jednotlivých strategií může být souběžné (simultánní). To znamená, že podnik kombinuje různé strategie pro různé strategické jednotky.²⁵

²⁴ KEŘKOVSKÝ, M. a O. VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2002, s. 112. ISBN 80-7179-578-X.

²⁵ Tamtéž, s. 112–113

3 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ PODNIKU

Analýza vnějšího prostředí podniku zkoumá externí faktory v okolí podniku, které ho do značné míry ovlivňují. V této bakalářské práci je vnější prostředí rozděleno na makrookolí, mikrookolí a globální okolí. Z tohoto typu analýzy lze vyvodit příležitosti a hrozby pro sestavení SWOT analýzy.

Makrookolí podniku zahrnuje faktory, které vznikají a vyvíjejí se nezávisle na podniku. Podnik je tedy nemůže sám ovlivnit, ale může se těmto změnám přizpůsobit, a tak eliminovat negativní dopady z vnějšku a může odhadnout vývoj těchto faktorů do budoucnosti. „*Makroprostředí zahrnuje širší společenské síly, které ovlivňují celé mikroprostředí – demografické, ekonomické, přírodní, technologické, politické a kulturní faktory.*“²⁶ „*Makroprostředí obsahuje faktory (vlivy nebo také síly), které působí na mikroprostředí všech aktivních účastníků trhu, ovšem s různou intenzitou a mírou dopadu.*“²⁷

K analyzování vývoje makrookolí podniku se nejčastěji používá PESTEL analýza, a to podle počátečních písmen českých a anglických názvů jednotlivých faktorů, kterými jsou politické a legislativní, ekonomické, sociální a demografické, technologické a ekologické faktory.

Mezi důležité politické a legislativní faktory patří hospodářská a daňová politika, legislativa, regulace hospodářské soutěže, podpora podnikání. „*Politické prostředí zahrnuje zákony, vládní úřady a zájmové skupiny, které ovlivňují a omezují nejrůznější organizace a jednotlivce v každé společnosti.*“²⁸

Ekonomické faktory vypovídají o stavu ekonomiky a patří sem míra ekonomického růstu, míra inflace, míra nezaměstnanosti, směnný kurz, úroková míra, situace na kapitálovém trhu. Tyto faktory je třeba sledovat jak uvnitř, tak vně dané ekonomiky.

²⁶ KOTLER, P. *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007, s. 130. ISBN 978-80-247-1545-2.

²⁷ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008, s. 82. ISBN 978-80-247-2690-8.

²⁸ KOTLER, P. *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007, s. 154. ISBN 978-80-247-1545-2.

Sociální a demografické faktory zahrnují společensko-politický systém ve společnosti, životní úroveň a životní styl obyvatelstva, úroveň vzdělání, demografickou strukturu obyvatelstva, rozdělení příjmů obyvatelstva, přístup k práci a volnému času. V poslední době narůstá vliv migračních tlaků zejména do oblastí západní Evropy.

Technologické faktory souvisejí s vytvářením nových technologií, a tím i nových produktů a nových příležitostí na trhu. Velice rychle se vyvíjejí a životnost technologií se zkracuje. Technologické trendy jsou často velmi nestálé. Mezi tyto faktory patří změny v informačních technologiích, výsledky výzkumu a vývoje, životní cyklus výrobků či ceny energií.

V současné době je kladen stále větší a větší důraz na ekologické faktory neboli na ochranu přírodního prostředí, kdy stát formou legislativy usměrňuje a zpřísnuje chování podniků při využívání přírodních zdrojů a také při jejich recyklaci.

Vedle makrookolí nabývá globální okolí již několik let na stále větším významu. „Globalizace znamená zavedení dělby práce v celosvětovém měřítku, monitorování a využívání komparativních výhod v oblasti surovin, levné pracovní síly, schopných lidí, koupěschopné poptávky v teritoriích, které nabízejí nejpříhodnější podmínky.“²⁹

Globalizací dochází k rozšiřování tržního prostoru, vzniku multinárodních korporací, ale také k otevření prostoru pro novou často i agresivnější konkurenci.

Mikrookolí se od makrookolí především tím, že je mnohem více pod vlivem samotného podniku. Mezi nejvýznamnější faktory patří podle M. E. Portera model pěti konkurenčních sil ovlivňujících přitažlivost okolí, a to intenzita konkurence uvnitř odvětví, noví konkurenti, substituční a komplementární produkty, síla dodavatelů a síla odběratelů.

K rozhodujícím faktorům intenzity konkurence uvnitř odvětví se řadí počet konkurujících si subjektů a jejich strategické záměry, charakter konkurence, míra růstu trhu, existence globálních trhu a globálních zákazníků, rozmanitost sortimentu,

²⁹ VEBER, J. a kol. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualizované vydání. Praha: Management press, 2014, s. 327. ISBN 978-80-7261-274-1.

možnosti diferenciacce, možnost kapitálových akvizic či fúzí, technické možnosti zvyšování přírůstků výrobní kapacity. Čím větší je počet konkurentů, tím více musí podniky usilovat o kreativitu a získání výhody nad konkurencí.

Vstup nových konkurentů do odvětví je dán několika podmínkami, a to přitažlivostí odvětví (např. značně ziskové odvětví), bariérami vstupu do odvětví (např. ekonomické limity vyplývající z objemu produkce, investiční náročnost vstupu na nový trh, možnost přístupu k distribučním kanálům, vládní a jiné legislativní zásahy apod.) a očekávanými reakcemi ostatních konkurentů (např. agresivní snižování cen).

Substituční a komplementární produkty hrají nezastupitelnou roli při analýze mikrookolí. Pokud v odvětví existuje více substitučních výrobků a služeb, zvyšuje se intenzita konkurence. Podnik se pak musí odlišovat např. cenou, vývojem a výrobou dalších substitutů nebo zapůsobit na změnu potřeb či dokonce na změnu spotřebních návyků.

K dalším faktorům, které se sledují při analýze mikroprostředí, se řadí síla dodavatelů. Dodavatelé poskytují zdroje, které podnik potřebuje pro výrobu či poskytování služeb. Je důležité sledovat dostupnost dodávek a analyzovat náklady, a to dostupnost a náklady na materiál a polotovary, dostupnost a náklady na energii, dostupnost a náklady na pořízení peněz a dostupnost a náklady pracovních sil.

Pokud je vliv dodavatelů silný, je příležitost firmy na trhu malá. Pokud je vliv dodavatelů zvláště silný, pak je jeho analýza nutná v případě, když výrobek, který obchodník prodává, nemá substitut, dále když firma má malé odběrní množství a není pro dodavatele tak zajímavá, nebo když dodavatel má možnost samostatného vlastního prodeje zboží, či když firma nemá možnost integrace s přímým výrobcem zboží.³⁰

V neposlední řadě náleží do analýzy pěti konkurenčních sil síla odběratelů. Jednou z klíčových informací pro podnik je znalost sektoru zákazníků a trhů svých zákazníků, a to spotřebitelských trhů, průmyslových trhů, trhů obchodních mezičlánků, trhů státních zakázek a mezinárodních trhů. Podnik musí znát potřeby a přání svých

³⁰ PRAŽSKÁ, L., J. JINDRA a kol. *Obchodní podnikání: retail management*. 2. přepracované vydání. Praha: Management Press, 2002, s. 232. ISBN 80-7261-059-7.

zákazníků, trendy ve vývoji potřeb a kdo jsou jeho potenciální zákazníci. „Analýza obchodní síly zákazníka zahrnuje výzkum těch faktorů, které určují chování a způsob rozhodování individuálního spotřebitele při nákupu zboží a služby a jde především o segmentaci trhu, chování zákazníka a rozhodování zákazníka při koupi.“³¹

³¹ PRAŽSKÁ, L., J. JINDRA a kol. *Obchodní podnikání: retail management*. 2. přepracované vydání. Praha: Management Press, 2002, s. 232. ISBN 80-7261-059-7.

4 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ PODNIKU

Interní prostředí podniku ovlivňují faktory vědecko-technického rozvoje, marketingové a distribuční faktory, faktory výroby a řízení výroby, faktory podnikových a pracovních zdrojů a faktory finanční a rozpočtové.

Investice do vědecko-technického rozvoje přispívají v podniku k velké konkurenční výhodě, ale mohou být i velkým rizikem. Vedou k vytváření nových technologií či nových výrobků nebo ke zlepšení stávajících produktů. Mohou také významně ovlivnit cenovou politiku podniku.

Dalším faktorem jsou marketingové a distribuční faktory. Význam marketingu neustále narůstá. Jeho cílem je zabezpečit podniku dlouhodobý odbyt jeho produktů a spojit zájmy zákazníka se zájmy firemními. K těmto faktorům se řadí tzv. marketingový mix, který je tvořen výrobkem (product), cenou (price), distribucí (place) a komunikací (promotion).

„Je soubor taktických marketingových nástrojů, které firma používá k úpravě nabídky podle cílových trhů. Marketingový mix zahrnuje vše, co firma může udělat, aby ovlivnila poptávku po svém produktu.“³²

K prvnímu nástroji marketingového mixu patří výrobek (product). Představuje jakýkoliv statek nebo službu, které se stávají předmětem směny na trhu a jsou určeny k upokojení potřeb zákazníka. Zahrnuje nejnižší úroveň, což představuje jádro výrobku, tedy výrobek samotný s jeho užitnými vlastnostmi tzv. základní produkt dále první vrstvu neboli vlastní produkt tj. vyhotovení, obal, kvalita, značka, image, styl, design, jméno výrobce apod., který zajišťuje základní přínosy produktu a druhou vrstvu tzv. rozšířený produkt, kam patří doplňkové služby a přínosy spotřebitelům, spojené se základním a vlastním produktem, jako je rychlost dodávky, instalace, servis, záruka, garanční a jiné opravy, úvěr, leasing, odborná instruktáž, bezplatná telefonní linka,

³² KOTLER, P. *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007, s. 70. ISBN 978-80-247-1545-2.

návody k použití apod. První vrstva tvoří asi 80 % nákladů a má jen 20% vliv na zákazníky, druhá vrstva představuje asi 20 % nákladů a její vliv na zákazníky činí 80 %.

V praxi se výrobek na trhu vyskytuje v různých stadiích zralosti, které se nazývají životní cyklus výrobku. Tyto fáze jsou uvedení na trh (zavádění), růst, zralost a úpadek.

K druhému nástroji přináší cena. Cena je vyjádřením hodnoty produktu. Ovlivňuje velice poptávku a postavení firmy vůči konkurenci a její místo na trhu. Stanovení ceny je velmi důležité a obtížné pro management firmy. Cena přináší jako jediná z prvků marketingového mixu firmě příjem, a tak je důležité pružně reagovat na stanovení ceny.

U stanovení ceny je nutné zvážit, jakých cílů chce firma dosáhnout. Zda jde firmě o přežití, likvidaci konkurence, maximalizaci zisku, rychlou návratnost investic nebo růst objemu prodeje a tržního podílu.

Mezi třetí nástroj marketingu patří distribuce. Distribuční cesty představují souhrn všech prostředků zajišťujících tok produktů od výrobce k zákazníkovi. Jde o určení distribučních cest, které zajistí doručení produktů na dané místo, ve správném čase, v odpovídajícím množství a kvalitě.

Čtvrtý nástroj tvoří firemní komunikace. Ta vzniká mezi podnikem a zákazníkem a jejím základním úkolem je zvýšení prodeje výrobků a služeb na trhu a navýšení zisku podniku. Má pět hlavních komunikačních nástrojů, mezi které se řadí: reklama (advertising), osobní prodej (personal selling), podpora prodeje (sales promotion), práce s veřejností (public relations) a přímý marketing (direct marketing).³³

Reklama je neosobní forma propagace uskutečňovaná prostřednictvím placených médií. Může být primární, propaguje výrobek či službu, dále selektivní, ta propaguje značku nebo institucionální, která se zaměřuje na vytvoření pozitivní představy o firmě.

Osobní prodej zajišťuje vyškolený prodejní personál a bývá nejlepší formou přímé komunikace. Jeho cílem je úspěšné završení prodejní činnosti a budování vztahů se zákazníky.

³³ KOTLER, P. *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007, s. 809. ISBN 978-80-247-1545-2.

Podpora prodeje zahrnuje celou škálu krátkodobých motivačních nástrojů např. vzorky, kupóny, soutěže, slevy, ochutnávky, zvýhodněné nabídky apod.

Práce s veřejností, označovaná často jako PR, má za úkol provádět komunikaci s cílovým publikem. Hlavními nástroji jsou publikace, výroční zprávy, články v tisku, rozhovory v médiích, projevy na veřejnosti, organizování veřejných akcí, sponzoring a další.

Přímý marketing se zaměřuje na vytváření a upevňování stálých vztahů se zákazníky. Je určen převážně konkrétní osobě, bývá okamžitý, je interaktivní a přizpůsobuje se tak, aby byl přitažlivý pro zákazníky.³⁴ Jeho nástrojem jsou katalogy, neadresovaná reklama, prodej rozhlasovou či televizní reklamou, prodej po telefonu, internet a další.³⁵

Pro analýzu interního prostředí podniku se používají dále faktory výroby a řízení výroby. K faktorům ovlivňujícím výrobní proces a řízení výroby lze zařadit množství vyprodukovaných výrobků, jejich kvalitu, užité vlastnosti, využití surovin a energií ve výrobě, ale také úroveň a vývoj výrobních nákladů. Důležitými ukazateli je i využití kapacity výrobních zařízení, flexibilita a stabilita výroby.

Vedle faktorů výroby a řízení výroby se nesmí opomenout faktory podnikových a pracovních zdrojů. K těmto faktorům náleží vše, co souvisí s lidskými zdroji podniku, jejich efektivním využitím, motivací, organizační strukturou, velikostí a kulturou podniku a soulad mezi zájmy lidí a podnikem.

Na závěr k faktorům vnitřní analýzy patří faktory finanční a rozpočtové. Jde o finanční analýzu podniku, která posoudí reálnost navržené obchodní strategie. Nejčastějšími používanými ukazateli finanční analýzy jsou ukazatele vycházející z účetních výkazů, a to rozvahy a výkazu zisků a ztrát, jde o poměrové ukazatele a dále ukazatele, které srovnávají vývoj v čase.

³⁴ KOTLER, P. *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007, s. 837. ISBN 978-80-247-1545-2.

³⁵ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008, s. 261. ISBN 978-80-247-2690-8.

Mezi poměrové ukazatele finanční analýzy patří ukazatele likvidity, rentability, aktivity a zadluženosti.

Likvidita vyjadřuje schopnost firmy hradit krátkodobé závazky a představuje jednu ze základních podmínek existence firmy. Ukazatelé likvidity mají různé stupně v závislosti na rychlosti přeměny různých druhů oběžného majetku na finanční prostředky. Mezi tyto ukazatele patří běžná likvidita (L3), pohotová likvidita (L2) a okamžitá likvidita (L1). Údaje pro výpočet likvidity se čerpají z rozvahy.

Běžná likvidita vyjadřuje poměr mezi oběžnými aktivy a krátkodobými závazky. Ukazatel reaguje na strukturu zásob a jejich oceňování vzhledem k jejich prodejnosti a na složení pohledávek vzhledem k jejich nezaplacení ve lhůtě splatnosti nebo nedobytnosti. Doporučená hodnota tohoto ukazatele činí asi 1,5–2,5.

Pohotová likvidita dána poměrem mezi oběžnými aktivy sníženými o zásoby a krátkodobými závazky. Hodnota pohotové likvidity by se měla pohybovat kolem 1.

Okamžitá likvidita měří schopnost podniku hradit ihned své splatné závazky, kdy v čitateli je finanční majetek a ve jmenovateli opět krátkodobé závazky. Výše tohoto ukazatele by měla činit mezi 0,2–0,4.³⁶

Rentabilita, jako další ukazatel finanční analýzy, znamená schopnost podniku dosahovat zisku pomocí investovaného kapitálu a patří mezi nejsledovanější ukazatele hodnocení podnikatelské činnosti. K navrženým ukazatelům se řadí rentabilita celkových aktiv, rentabilita vlastního kapitálu a rentabilita nákladů, které vycházejí z celkového zisku po zdanění.

Rentabilita celkových aktiv je dána vztahem mezi ziskem a celkovými aktivy a poukazuje na efektivnost vloženého kapitálu, jak vlastního, tak cizího.

Rentabilita vlastního kapitálu je důležitá především pro vlastníky podniku a vyjadřuje výnosnost kapitálu vloženého akcionáři či vlastníky podniku.

³⁶ SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza podniku*. Brno: Computer press, a. s., 2009. s. 66–68. ISBN 978-80-251-1830-6.

Rentabilita nákladů poměruje zisk a vynaložené náklady a značí, kolik zisku dosahuje firma z každé koruny vynaložených nákladů.³⁷

Po likviditě a rentabilitě k finančním ukazatelům patří ukazatelé aktivity. Aktivita zkoumá, jak hospodárně firma nakládá se svými aktivy. Vyjadřuje se nejčastěji v podobě ukazatelů vázanosti kapitálu v určitých položkách aktiv. Patří sem například ukazatel obratu celkových aktiv, doby obratu zásob a doby obratu pohledávek.

Obrat celkových aktiv poměruje roční tržby a celková aktiva a udává, využití majetku firmy.

Ukazatel doby obratu zásob představuje počet dnů, po které jsou zásoby vázány v podnikání a je dán poměrem mezi průměrnou zásobou a denní spotřebou.

Ukazatel doby obratu pohledávek se vypočte jako podíl mezi obchodními pohledávkami a denní tržbou vyjádřenou formou pohledávky. Vyjadřuje dobu od okamžiku prodeje do doby obdržení platby od odběratelů.³⁸

Ukazatele zadluženosti, jako poslední ukazatel finanční analýzy, udávají vztah mezi cizími a vlastními zdroji firmy, ukazují tedy na rozsah, v jakém firma používá pro financování svých aktiv cizí zdroje. Vyšší zadluženost může znamenat riziko finanční nestability, ale také i navýšení výnosů v některých případech, kdy firma nemá dostatek vlastního kapitálu. K ukazatelům zadluženosti se řadí míra celkové zadluženosti, míra zadluženosti vlastního kapitálu a finanční páka.

Míra celkové zadluženosti představuje vztah mezi cizími zdroji a celkovými aktivy. Čím vyšší je tento ukazatel, tím vyšší je riziko věřitelů.

Míra zadluženosti vlastního kapitálu je dána poměrem mezi cizími zdroji a vlastním kapitálem.

³⁷ SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza podniku*. Brno: Computer press, a. s., 2009. s. 56–60. ISBN 978-80-251-1830-6.

³⁸ Tamtéž, s. 60–63

Finanční páka souvisí s ukazatelem zadluženosti, to znamená, že čím je firma zadluženější, tím je vyšší finanční páka. Znázorňuje ji vztah, kdy v čitateli je zadluženost vlastního kapitálu a ve jmenovateli celková zadluženost.³⁹

³⁹ SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza podniku*. Brno: Computer press, a. s., 2009. s. 63–66. ISBN 978-80-251-1830-6.

5 BCG ANALÝZA

Jedná se o portfoliový model strategie, jež vyvinula americká společnost The Boston Consulting Group. Tento model nám pomocí matice ukazuje životní cyklus výrobků. Tato analýza nám přináší doporučení pro vytvoření optimální kombinace portfolia tvořenou z inovujících, zralých a zastaralých výrobků. Aby se matice využila, je potřeba rozdělit výrobky na jednotky, tzv. SBU (strategic business unit). Tyto jednotky jsou poté následně rozděleny do čtyř kvadrantů podle toho, jaký podíl na trhu zaujímají včetně toho, zda se předpokládá tempo růstu daného trhu.⁴⁰

První jednotkou jsou takzvané otazníky (Question Marks), které mají velký růstový potenciál, ale také nízký podíl na trhu. Jejich vývoj je spojován s určitým rizikem. Jedná se o výrobky, které jsou na počátku životního cyklu, a jejich další vývoj není zcela jistý. Mohou se dostat do všech dalších sektorů – hvězdy, peněžní krávy nebo psi. Tato fáze životního cyklu předpokládá velké potřeby finančních prostředků souvisejících s inovacemi, marketingem a dalšími aktivitami, díky kterým se uvádí nové výrobky na trh.⁴¹

Hvězdy (Stars) jsou další jednotkou, které jsou charakteristické v kombinaci vysokého tržního podílu a vysokého růstu. Díky nim umožňují podniku růst a po vyčerpání jejich potencionálního růstu mají tendenci přejít do stádia „peněžní kráva“. Hvězdy společně s peněžními krávami přinášejí podniku pozitivní ekonomický efekt.⁴²

Peněžní krávy (Cash Cows) zaujímají vysoký tržní podíl na trhu, ale tento trh již neroste nebo je dokonce záporný. Tyto trhy nebývají atraktivní pro konkurenční společnosti. Do této jednotky tzv. SBU podnik již příliš již neinvestuje. Tyto jednotky se významně podílí na dobrém cash flow (finančnímu toku peněz ve firmě) a přispívají

⁴⁰ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: strategie a trendy.*, Praha: Grada Publishing, a. s., 2008, s. 105–106. ISBN 978-80-247-2690-8.

⁴¹ Tamtéž, s. 107

⁴² Tamtéž, s. 107

k financování jiných rozvojových aktivit podniku. Tyto jednotky nepotřebují vysokou investiční potřebu ani vysoké marketingové náklady.⁴³

Poslední jednotkou jsou psi (dogs), někdy také označovaní jako bídní psi, kteří se vyznačují nízkým podílem na trhu, který neroste nebo klesá. Pro tyto jednotky je doporučována útlumová strategie – odejít z trhu. Jelikož mohou v budoucnu vykazovat negativní cash flow, označují se jako peněžní léčky (cash traps).⁴⁴

Postavení produktů v matici BCG se může měnit. Z „otazníků“ se mohou stát „hvězdy“ nebo „bídní psi“, ale i „peněžní krávy“ mohou přejít do postavení „psů“. Tento vývoj je ovlivněn tempem vzniku nových technologií, ale také silou konkurence v daném odvětví nebo vlastní aktivitou firmy. Příznivý stav je ten, pokud firma má výrobky s vysokým objemem prodeje v kategorii „hvězd“ a „dojných krav“, z kterých také plyne převážná většina příjmů firmy.

Tato analýza má některá omezení, která plynou z opomíjení růstu celého trhu, dále relativní podíl na trhu nemusí vždy rozhodovat o postavení výrobku, což platí zvláště pro mezinárodní trhy a v neposlední řadě tato analýza neuvažuje, že mezi produkty mohou být silná spojení například v podobě společné distribuční sítě.⁴⁵

Strategie zvolené na základě analýzy portfolia mohou být strategie zvýšení tržního podílu zakládáním nových SBU v perspektivních odvětvích, strategie zachování stávajícího tržního podílu bez značných změn, strategie snížení tržního podílu a strategie odchodu z trhu.

Strategie zvýšení tržního podílu zakládáním nových SBU v perspektivních odvětvích se doporučuje pro SBU, které se staly otazníky a mají předpoklady stát se hvězdami.

⁴³ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: strategie a trendy.*, Praha: Grada Publishing, a. s., 2008, s. 107. ISBN 978-80-247-2690-8.

⁴⁴ VEBER, J. a kol. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2.* aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2014, s. 529. ISBN 978-80-7261-274-1.

⁴⁵ Tamtéž, s. 529

Strategie zachování stávajícího tržního podílu bez značných změn při získávání peněžních prostředků se uplatňuje často u dojných krav, které zajišťují největší množství finančních prostředků firmě a chtějí si toto postavení do budoucna udržet.

Strategie snížení tržního podílu spočívá v získání zvýšených příjmů v krátkém časovém období bez ohledu na možné důsledky.

Strategie odchodu z trhu značí likvidaci podnikatelských jednotek. Jedná se hlavně o psy a otazníky.⁴⁶

⁴⁶ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: strategie a trendy.*, Praha: Grada Publishing, a. s., 2008, s. 109. ISBN 978-80-247-2690-8.

6 SWOT ANALÝZA

SWOT analýza je metoda, jejíž pomocí je možno identifikovat silné a slabé stránky a příležitosti a hrozby spojené s určitým typem podnikání. Jedná se o metodu analýzy užívanou především v marketingu, ale také např. při analýze a tvorbě politik. Díky tomu je možné komplexně vyhodnotit fungování firmy, nalézt problémy nebo nové možnosti růstu. Je součástí strategického (dlouhodobého) plánování společnosti.⁴⁷

Cílem SWOT analýzy je určit to, do jaké míry je současná strategie firmy a její specifické silné a slabé stránky rozhodující a schopné vyrovnat se s nastávajícími změnami prostředí.⁴⁸

SWOT analýza se původně skládá ze dvou analýz, a to analýzy SW a analýzy OT. Doporučuje se začínat analýzou OT – příležitostí a hrozeb, které pocházejí z externího prostředí firmy, které zahrnuje jak makroprostředí, tak i mikroprostředí. Po analýze OT následuje analýza SW, která se týká interního prostředí firmy.⁴⁹

Slovo SWOT vzniklo z počátečních písmen anglických slov strengths, weakness, opportunities a threats.

Strengths neboli silné stránky v analýze SWOT by se dali charakterizovat jako schopnosti či dovednosti, díky kterým má podnik dobré nebo zvýhodněné postavení na trhu vzhledem ke konkurenci. Nejlepší silné stránky podniku jsou takové, které se dají obtížně či vůbec okopírovat a předpokládají, že díky nim bude firma prosperovat dlouhodobě. Do silných stránek by se mohl zařadit například kvalitní management, dobré jméno podniku, dostatečné zdroje, strategické spojení.⁵⁰

Weaknesses neboli slabé stránky jsou pravým opakem silných stránek. Můžeme je charakterizovat jako omezení či nedostatky, díky kterým má podnik špatné nebo

⁴⁷ PRAŽSKÁ, L., J. JINDRA a kol. *Obchodní podnikání: retail management*. 2. přepracované vydání. Praha: Management Press, 2002, s. 233. ISBN 80-7261-059-7.

⁴⁸ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008, s. 103. ISBN 978-80-247-2690-8.

⁴⁹ Tamtéž, s. 103

⁵⁰ ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2009, s. 115. ISBN 978-80-86723-76-1.

znevýhodněné postavení na trhu vzhledem ke konkurenci. Slabé stránky lze definovat například jako nekvalitní lidské zdroje, nízké jakosti výrobků a služeb, problematická image.⁵¹

Opportunities neboli příležitosti představují takové možnosti podniku, díky jejichž případné realizaci by se danému podniku zlepšila konkurenceschopnost na trhu. Aby podnik mohl uskutečnit případné příležitosti, musí je nejprve nalézt a identifikovat. Jako příklad příležitostí by se mohli uvést například slabá konkurence, tržní možnosti a stabilita trhu, stabilní politické prostředí, dobré mezinárodní podmínky.⁵²

Threats neboli hrozby jsou chápány jako nepříznivé možné dopady, které by mohli mít na daný podnik negativní vliv v podobě například znevýhodnění konkurenceschopnosti na trhu či v nejhorším možném případě likvidaci podniku. Příklad hrozeb by se mohli uvést silná konkurence, nestabilita trhu, zaostávající legislativa, diskriminační opatření, ekonomická kriminalita.⁵³

⁵¹ ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2009, s. 115. ISBN 978-80-86723-76-1.

⁵² Tamtéž, s. 115

⁵³ Tamtéž, s. 115

PRAKTICKÁ ČÁST

7 CHARAKTERISTIKA PODNIKU KARMA ČESKÝ BROD, A. S. A JEHO HISTORIE

Tato bakalářská práce se zabývá konkrétní společností, kterou je Karma Český Brod, a. s. se sídlem společnosti Zborovská 693, 282 01, Český Brod.

Společnost Karma Český Brod, a. s. je největším výrobcem konvenčních plynových kamen v České republice a dalo by se říct, že je i největším výrobcem v celé Evropě. Předmětem podnikání této společnosti je vývoj a výroba plynových zařízení, montáž a opravy vyhrazených plynových zařízení a koupě zboží za účelem dalšího prodeje. Nosným výrobním programem je výroba lokálních plynových topidel s názvem BETA s odtažením spalin přes zeď o výkonech 2–5 kW. Jejich postupná průběžná modernizace rozšiřování typové řady a budování spolehlivé servisní sítě je zárukou udržení vedoucí pozice hlavně na českém a slovenském trhu a rozšiřování exportu do dalších zemí včetně servisních služeb. Nabídkový sortiment je obohacen o průtokové ohřívače a vinotéky. Dále se vyrábí krby a krbové rámy pro Belgii a Anglii.

V čele společnosti je statutární ředitelka a současně předsedkyně správní rady, které jsou podřízeni výrobně-technický náměstek, ekonomický náměstek, obchodní náměstek a náměstek pro nákup. Technický náměstek je členem správní rady a jsou mu podřízeni řadoví zaměstnanci. Výrobní náměstek řídí oddělení jakosti a bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a dále vedoucího výroby, kterému jsou podřízeni výrobní mistři a mistrům jsou podřízeni jednotliví dělníci. Ekonomický ředitel řídí pak přímo řadové zaměstnance, stejně tak i pod náměstka pro nákup spadají řadoví zaměstnanci. To znamená, že ve společnosti je funkcionální typ organizační struktury.

Společnost Karma vznikla v roce 1910. Založil ji významný český podnikatel Karel Macháček. Tento název vytvořil složením počátečních slabik svého křestního jména a příjmení.

V době, kdy se intenzivně rozvíjelo plynárenství, vybudoval K. Macháček v Praze továrnu na výrobu plynových spotřebičů, která byla později převedena do Českého

Brodu. Vznikla tak první továrna svého druhu v Čechách a z toho vyplývalo i mnoho dalších prvenství ve výrobě: např. první plynový kuchyňský sporák v Čechách, první průtokový ohřívač vody české výroby a mnoho dalších. Později na to navazuje i další sortiment spotřebičů pro domácnost.

V Českém Brodě společnost Karma funguje dodnes. Hlavní činnost spočívá ve výrobě plynových spotřebičů. V roce 1991 se Karma transformovala na akciovou společnost. Firma prošla rozsáhlou rekonstrukcí a technologickou inovací. V roce 1998 získala svůj první certifikát jakosti dle norem ISO 9001.

Od roku 2007 je společnost Karma Český Brod, a. s. výhradním výrobcem a distributorem plynových topidel značky Gamat.

Stálý zájem o výrobky Karma je nejen v Evropské unii, ale také ve státech bývalého Sovětského svazu.⁵⁴

⁵⁴ KARMA ČESKÝ BROD, A. S. *O společnosti* [online]. © 2014 [cit. 2017-01-30]. Dostupné z: <http://karma-as.cz/o-spolecnosti/>

8 VÝROBKOVÉ PORTFOLIO

Jak již zde bylo zmíněno, tak společnost Karma Český Brod, a. s. se specializuje na základě dlouholeté tradice na výrobu plynových topidel, plynových průtokových ohřívačů vody a plynových krbů.

Pro topidla s odtahem spalin přes zeď je charakteristické, že se jedná o lokální plynová topidla, která mají nasávání vzduchu a zároveň odtah spalin je vyveden přes zeď systémem „trubka v trubce“. Tento sortiment se nejvíce využívá v bytech a panelových domech.

Jednou z nejdůležitějších a nejprodávanějších řad plynových topidel je řada Beta Mechanic. Jedná se o závěsná plynová topidla, která mají odtah spalin vyveden skrz zeď. Zákazníci mají na výběr ze 4 variant výkonu a to od 2–5 kW. Jedná se o lokální plynová topidla, která disponují mechanickou regulací teploty.

Řada Beta Mechanic Comfort je stejná jako Beta Mechanic pouze s tím rozdílem, že u této řady je možné, po uvedení topidla do provozu, pozorovat plamen, který prohořívá přes speciální keramické prvky.

Dalšími plynovými topidly oproti Beta Mechanic je řada Beta Electronic. Jedná se také o závěsná plynová topidla s tím rozdílem, že u řady Beta Electronic se topidla dodávají s vestavěnými nastavitelnými spínacími hodinami (verze 01) nastavitelné v rozsahu 24 hodin. Druhou variantou jsou tatáž topidla s tím rozdílem, že nedisponují vestavěnými nastavitelnými spínacími hodinami, ale jsou dodávána bez nich (verze 02) a jsou koncipována na připojení k prostorovému termostatu, přes který se potom tento typ topidel ovládá.

Nejvyšší řadou plynových topidel s odtahem spalin přes zeď je řada Beta Comfort. Tato řada je stejně vybavena jako Beta Electronic, ale zároveň jako u řady Beta Mechanic Comfort lze pozorovat plamen (po uvedení topidla do provozu).

V roce 2007 společnost Karma Český Brod, a. s. zakoupila od německé společnosti licenci na výboru plynových topidel značky Gamat s odtahem spalin přes zeď. Tento

sortiment je specifický tím, že slouží jako adekvátní náhrada za původní plynová topidla řady Gama, kterých je instalováno po celé České republice obrovské množství. Hlavní výhodou je možnost výměny starého topidla za nové, přičemž zákazník ušetří peníze za montáž.

Vedle topidel Gamat s odtahem spalin přes zeď, vyrábí firma také tento typ Gamat s odtahem spalin do komína. Pro tento výrobní sortiment je charakteristické, že se jedná o lokální plynová topidla řady Gamat, která mají nasávání vzduchu z místnosti a odtah spalin vyveden do komína. Tento sortiment se také nejvíce využívá v bytech a panelových domech. Zákazníci mají na výběr ze 4 variant výkonu a to od 2–9 kW. Jedná se o lokální plynová topidla, která disponují mechanickou regulací teploty.

Vedle topidel, vyrábí firma také plynové ohřívače vody. Díky dlouholeté tradici pana Karla Macháčka se plynové průtokové ohřívače vody staly tak populárními a rozšířenými, že slovo karma se oficiálně stalo synonymem pro průtokové ohřívače vody. Na výběr jsou karmy od 5 do 13 litrů průtoku teplé vody za minutu s piezoelektrickým zapalováním (věčný plamínek) či bateriovým zapalováním (bez věčného plamínku).

K dalším výrobkům společnosti patří volně stojící plynová krbová kamna. Jedná se o luxusní řadu plynového vytápění, přičemž je tento sortiment cílený pro nejnáročnější zákazníky. Na rozdíl od plynových topidel je v těchto plynových kamnech opravdu možnost sledovat věrohodný plamen, který je zcela srovnatelný s krby na tuhá paliva. Nabízí se v pěti vzhledových provedeních, všechny o stejném výkonu 5 kW. Na výběr je provedení buď s odtahem spalin do komína, nebo s odtahem spalin přes zeď.

Ve výrobním portfoliu této společnosti jsou i vestavné plynové krby. Ty jsou luxusní řadou plynového vytápění s možností zabudování do zdi. Je zde koncipován stejný reálný efekt hořícího ohně, jako u volně stojících plynových krbových kamen. V tomto případě se nabízí ve 4 vzhledových provedeních a všechny disponují stejným výkonem 8,9 kW. Výhodou těchto vestavných plynových krbů oproti volně stojícím je to, že je lze ovládat dálkovým ovladačem.

Jelikož je prodej topidel sezónní záležitostí, nabízí společnost Karma Český Brod, a. s. zboží, které nakupuje. V tomto sortimentu se nalézají klimatizační jednotky a termoelektrické a kompresorové vinotéky.⁵⁵

⁵⁵ KARMA ČESKÝ BROD, A. S. [online]. © 2014 [cit. 2017-01-30]. Dostupné z: <http://karma-as.cz/>

9 ANALÝZA MAKROOKOLÍ PODNIKU

Tato část kapitoly se bude zabývat analýzou makrookolí podniku. Budou zde nastíněny jednotlivé faktory, které na daný podnik působí a mohou ho ovlivnit ve větší, či menší míře. Budou zde zahrnuty politické a legislativní faktory, ekonomické faktory, sociální faktory, technologické faktory a ekologické faktory.

Politická situace ovládá všechny stránky života v zemi. Vstupem České republiky do Evropské unie v květnu 2004 se prohloubila míra otevřenosti ekonomiky, přesto představitelé státu jsou kritizováni za velké zásahy do ekonomiky.

České legislativní prostředí se vyznačuje poměrně nízkou efektivností vymáhání práva a vysokou byrokracií. Výskyt korupčního chování snižuje nedůvěru široké veřejnosti k politikům.

Velký dopad na podniky mají zákony, vyhlášky ministerstev a nařízení. K nejvýznamnějším patří daňové zákony, zákon o účetnictví, prováděcí vyhlášky ministerstva financí, české účetní standardy, vyhlášky týkající se emisních limitů, limitů hluků apod.

Z ekonomických faktorů byly vybrány hrubý domácí produkt (HDP), inflace a kurz české koruny k euru.

HDP slouží pro poměření vývoje hodnot za uplynulý rok či uplynulé čtvrtletí. Za příznivý vývoj se považuje růst HDP o 2–3 %, za velmi příznivý pak růst o 4–5 % ročně. Meziroční vývoj HDP činil v roce 2010 2,5 %, v roce 2011 1,9 %, v roce 2012 1,3 %, v roce 2013 0,7 %, v roce 2014 2 %, v roce 2015 4,3 %.

Průměrná roční míra inflace za rok 2015 činila 0,3 %. Vývoj je podobný jako v roce 2014. Stejný trend se udržuje i v roce 2016. Na vyšší inflace v roce 2017 bude tlačit dražší ropa a další výrobky z dovozu nebo také růst mezd. S cenami pravděpodobně zahýbá i spuštění další fáze elektronické evidence tržeb.

Kurz české koruny k euru v listopadu 2013 odstartoval speciální režim ČNB v oblasti devizových intervencí. Tento režim bude pravděpodobně končit v listopadu

2017. Česká koruna by měla tak posílit z 27 Kč na 25,50 Kč/EUR. Bankéři se budou bránit výraznějším kurzovým pohybům. Někteří očekávají, že se kurz Kč k EUR výrazněji nezmění.

Mezi sociální faktory je z pohledu obchodní strategie zařazen vývoj nezaměstnanosti a mzdy, protože působí na kupní sílu zákazníků.

V roce 2016 se míra nezaměstnanosti udržovala mezi 5–6 % především zásluhou růstu domácí ekonomiky a s tím byl spojený zájem firem o nové zaměstnance.

Hrubá měsíční nominální mzda na přepočteného zaměstnance činila ve 3. čtvrtletí roku 2016 v národním hospodářství 28.311 Kč.

Technologické prostředí a jeho změny jsou pro podniky zdrojem technologického pokroku, pomocí kterého je jim umožněno dosahovat vyšších hospodářských výsledků a posilovat konkurenceschopnost, proto je nutné sledovat nové trendy a současně zvyšovat kvalifikaci zaměstnanců a pravidelně je proškolovat a současně dbát na bezpečnost a ochranu zdraví při práci a na ochranu životního prostředí.

Jelikož je zmiňovaná firma výrobcem, tak má pevně dané výrobní procesy. Disponuje certifikací dle ISO 9001:2008, která přesně stanovuje postupy výroby a veškeré další činnosti spojené s výrobou. Těmi jsou například výrobní kontrola, funkčnost výrobků a kontrola jakosti vyrobených produktů.

Karma Český Brod, a. s. dodržuje i v oblasti ekologie zákonem dané předpisy a limity při výrobě topidel a ostatních produktů. Odpady z výroby se odváží do sběrného dvora v Českém Brodě. Všechny její výrobky jsou pro zdraví člověka nezávadné a splňují technické, hygienické a ekologické normy.

Postup likvidace topidel po ukončení jejich doby životnosti je takový, že se odevzdají na příslušné sběrné dvory, kde jsou ekologicky zlikvidovány.

Odpadní oplachové vody se likvidují pomocí vlastní zneškodňující stanice, a to 4x ročně, kdy zde probíhá kontrola vypouštěných vod akreditovanou společností.

V oblasti vratných obalů má společnost uzavřenou smlouvu s autorizovanou obalovou společností EKO-KOM, a. s. Odpadové hospodářství se řídí plánem odpadového hospodářství, který je sestaven v souladu s § 28 Vyhlášky č. 383/2001 Sb. v platném znění.⁵⁶

⁵⁶ VEŘEJNÝ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN. *Sbírka listin* [online]. © 2012-2015 [cit. 2017-02-03]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=64436>

10 ANALÝZA MIKROOKOLÍ

Tato část kapitoly se bude zabývat analýzou mikrookolí podniku. Budou zde popsány jednotlivé faktory, které mohou mít různou intenzitu vlivu. Řadíme sem intenzitu konkurence uvnitř odvětví, nové konkurenty, substituci výrobků a služeb, dodavatele a odběratele.

Konkurence v České republice v oboru výroby plynových topidel je poměrně stálá. Konkurenty, které je zde možno uvést, jsou například Gorenje spol. s.r.o., obchodní skupina MORA nebo společnost KVART – CZ, s. r. o. Tyto firmy se vyznačují podobnou funkčností plynových topidel za mírně nižší ceny. Ve srovnání se společností Karma Český Brod, a. s. ale nemají tak široké portfolio výrobků s technickou rozmanitostí. Může se ale stát, že v dnešní době se zákazníci více zacílí na výrobky s nižší cenovou hladinou.

Tito konkurenti jsou pravidelně sledováni a analyzováni. Sleduje se, jakým směrem se jejich vývoj ubírá, jakou používají reklamu, zda mění management firmy a také zda se mění rentabilita odvětví vzhledem k ostatním srovnatelným odvětvím.

Hrozba nových konkurentů může být ve firmě v oblasti prodeje zboží, jako jsou klimatizace a vinotéky. Pro výrobu ostatních produktů je konkurence poměrně ustálená.

Do dalších faktorů analýzy mikrookolí patří substituce výrobků a služeb. Substituce výrobků je přímo v řadě plynových topidel minimální. Ovšem tato topidla bývají nahrazována topidly elektrickými. V poslední době jsou ale celkově topidla při vybavení domácností na ústupu, což je pro firmu velkou hrozbou.

Pro hodnocení analýzy mikrookolí se řadí i síla dodavatelů. Karma Český Brod, a. s. velmi úzce spolupracuje s dodavateli, od kterých objednává potřebné materiály k výrobě svých výrobků a také zboží určené k dalšímu prodeji. Dodavatelů má tato společnost velmi mnoho, a proto je zde uvedeno jen pár nejdůležitějších. Mezi největší dodavatele patří například: slovinská firma, která dodává smalt. Smalt se užívá k nanášení na plechové komory plynových topidel. Dále spolupracuje se společností, která dodává práškové barvy, jiná firma dodává hliníkové plechy, další firma, která

dodává ocelové a pozinkované plechy a ještě například firmu, která dodává plynové hořáky.

Karma Český Brod, a. s. disponuje seznamem dodavatelů podle komisního schválení jejich způsobilosti. Provádí se analýza hodnocení dodavatelů podle 12 kritérií, kterým je přisouzena určitá váha. Mezi tato kritéria se řadí: kvalita dodávek, dosavadní kázeň, atest výrobku, cena, kupní smlouva, objednávací lhůta, doba splatnosti faktury, systémy řízení jakosti u dodavatele, technické přejímací podmínky, doprava, vzdálenost dodavatele, minimální odběr. Dle těchto kritérií je pak přiznán status způsobilosti dodavatele na bezproblémový, vyhovující, podmíněný a nutno nahradit.

V neposlední řadě při rozboru mikrookolí poniku se sleduje síla odběratelů. Odběratele tvoří jak spotřebitelé, tak obchodní partneři (převážně velkoobchody), tak servisní technici a veřejnost.

Hlavním prodejním kanálem této společnosti je prodej ve velkém množství velkoobchodům, které většinou drží výrobky v dostatečné zásobě. Dále jsou tyto výrobky prodávány buď dalším velkoobchodům, maloobchodům, koncovým zákazníkům nebo montážním firmám. V případě prodeje do maloobchodů jsou výrobky dále prodávány buď koncovým zákazníkům, nebo montážním firmám.

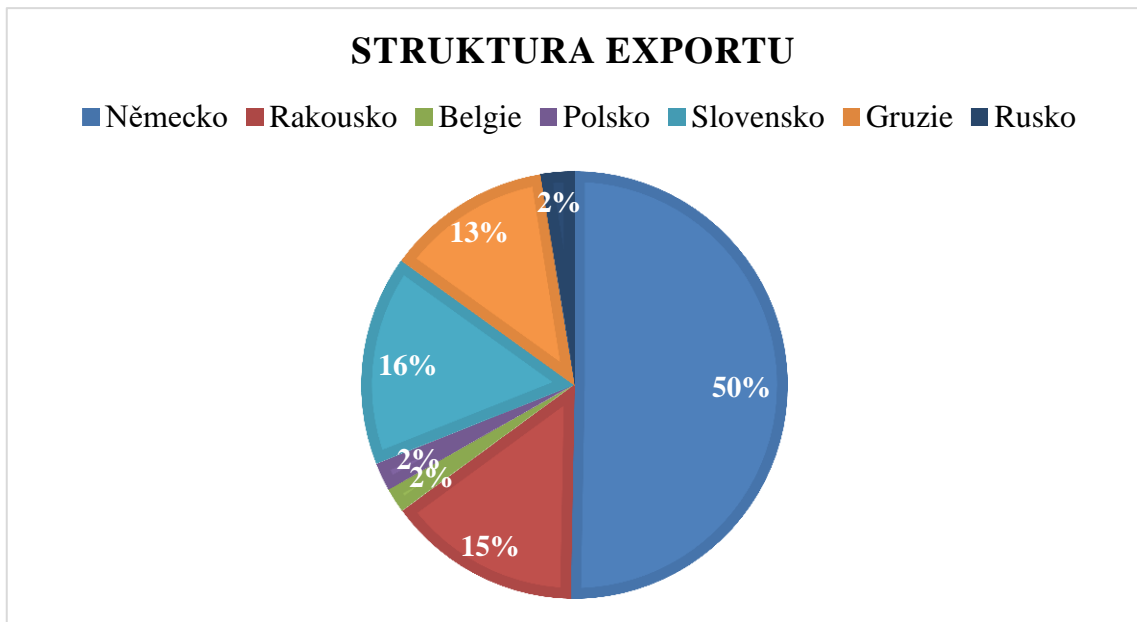
Doporučující a nejvýhodnější finanční cestou pro pořízení těchto výrobků je, aby koncový zákazník kontaktoval montážní firmu, která se postará o celý tento proces, od koupě, až po konečnou instalaci u koncového zákazníka.

Přibližně 90 % tuzemských odběratelů produktů firmy Karma Český Brod, a. s. tvoří velkoobchody. Mezi největší patří například PTÁČEK – velkoobchod, a. s., Gienger spol. s r. o., PechaSan spol. s r. o.

Vedle tuzemských odběratelů má společnost domluvené zahraniční odběratele, kteří dané zboží kupují pod značkou Karma. Tyto zahraniční firmy mají své vlastní sklady a vlastní prodejní cesty v zemích Evropské unie a dalších státech světa.⁵⁷

⁵⁷ VEŘEJNÝ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN. *Sbírka listin* [online]. © 2012-2015 [cit. 2017-02-03]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=64436>

Graf 1: Struktura exportu



Zdroj:⁵⁸

⁵⁸ Autor práce, 2017, struktura exportu

11 BCG ANALÝZA

V této podkapitole jsou uvedeny údaje, které jsou ve společnosti všeobecně rozšířené, a nebyla zde možnost čerpání interních firemních informací.

Pod otazníky jsou specifikována volně stojící plynová krbová kamna, která byla vyvinuta teprve před krátkou dobou a kompresorové vinotéky, které společnost uvedla na trh koncem roku 2016. Díky vyšší cenové relaci (oproti klasickým plynovým topidlům) jsou tato krbová kamna cílena na tu skupinu zákazníků, kteří disponují více volnými penězi než ostatní a mohou si takovýto výrobek dovolit. Společnosti Karma Český Brod, a. s. si může připsat prvenství ve vývoji volně stojících plynových krbových kamen s odtahem přes zeď. Žádná jiná konkurenční společnost totiž nenabízí takovouto technickou vymoženost. Tyto výrobky se snaží společnost zavádět prostřednictvím různých marketingových kampaní a obchodních partnerů.

Ve skupině hvězdy dominují plynová topidla řady Gamat s odtahem spalin přes zeď. Licenci na tuto značku topidel zakoupila společnost Karma Český Brod, a. s. v roce 2007 a tím se stala jediným výrobcem a jediným distributorem plynových topidel značky Gamat. Tento druh topidel je charakteristický dlouhou životností, která může dosahovat až 15 let (při pravidelném servisu) a bezproblémovou funkčností. Výhodou je, že tato topidla se již vyráběla v 60. letech 20. století. V hojnosti se instalovala po celé České republice i v Německu a na mnoha místech stále plní svou funkci v podobě topení. Po ukončení doby životnosti se tato velice populární topidla dají nahradit topidly Gamat s odtahem přes zeď, která má společnost Karma Český Brod, a. s. ve své nabídce. Největší výhodou je, že obměna starého topidla za nové je velice jednoduchá. Stačí pouze vyměnit staré topidlo za nové, kdy se již nemusí provádět žádné stavební úpravy. Pouze se odinstaluje staré topidlo a nahradí se novým. Touto jednoduchou obměnou ušetří zákazník peníze za montáž.

Do skupiny peněžní krávy se řadí plynová topidla řady Beta Mechanic. Tato topidla se vyznačují nejnižší cenou nabízených plynových topidel s odtahem spalin přes zeď v této společnosti. Dále jsou také charakteristická dlouhou životností, která může dosahovat až několika let, jako je tomu podobně u plynových topidel značky Gamat

s odtahem spalin přes zeď. Na tato plynová topidla je vysoké spolehnutí a jsou velmi oblíbená u zákazníků. Ve společnosti Karma Český Brod, a. s. je tato řada topidel nabízena již přes 20 let a stále jsou nejprodávanějšími topidly této společnosti. Jejich obrovskou výhodou je to, že po dosloužení se dají tato topidla opět nahradit tím samým nebo vybavenějším typem a nová instalace (v podobě obměny starého topidla za nové) je pro zákazníka snadnější a také méně finančně náročná, než při úplně nové instalaci. Tato topidla se prodávají po tisících kusech za rok a mají největší podíl na firemním obratu.

Do bídných psů spadá doplňkový sortiment (klimatizační jednotky), kterým se společnost snaží vyplnit mezeru mezi sezónností plynových topidel. Bohužel o tento doplňkový sortiment není příliš zájem z důvodu velké konkurence na trhu. Do budoucna by se měla firma zaměřit na eliminování tohoto doplňkového sortimentu. Společnost by si proto měla provést analýzu trhu a přizpůsobit doplňkový sortiment požadavkům a přáním potenciálních zákazníků.⁵⁹

⁵⁹ Autor práce, 2017, bcg analýza

12 SWOT ANALÝZA

K silným stránkám společnosti patří dlouholetá tradice výroby a stabilní zázemí. Firma se také rozhodla expandovat a další pobočku zřídila před několika lety na Slovensku. Typickou a charakteristickou předností společnosti je česká výroba s kvalitními produkty a dlouhou dobou životnosti. Karma Český Brod, a. s. patří mezi největší výrobce plynových topidel v Evropě. Její výhodou je krátká doba dodání výrobků nebo zboží, kdy většina nabízeného sortimentu je k dispozici na skladě nebo je zboží dodáno zákazníkovi během krátké doby (zpravidla do dvou pracovních dní). Stejně jako je tomu u topidel, tak jsou k okamžité dispozici náhradní díly k topidlům. K dalším charakteristickým pozitivům patří široká síť sjednaných servisních partnerů po celé České republice. Tito partneři jsou formou servisního školení pravidelně seznamováni s novými produkty této společnosti a dostane se jim podrobné instruktáže o nejčastějších závadách a jak je odstranit. Významným posílením této společnosti bylo v poslední době vytvoření a uveřejnění nových webových stránek, které mají pomoci ke zlepšení komunikace s okolím. Nyní jsou daleko více přehledné a lépe řešené, než původní, které sloužili již dlouhou řadu let. Firma s rozsáhlou působností v České republice se také snaží stále více získávat nové partnery v zahraničí, kterým by dodávala své výrobky. Země, do kterých společnost exportuje své výrobky, je celá řada. V rámci Evropské unie se exportuje například do Polska, Slovenska, Rakouska, Německa, Belgie, Kypru, ale také do zemí bývalého Sovětského svazu jako je Rusko, Ukrajina, Gruzie, Arménie, Ázerbájdžán, Kazachstán. K výraznému zlepšení řízení firmy přispěl také nový interní informační systém, který je oproti minulému systému přehlednější, rychlejší a modernější.

Mezi slabé stránky společnosti patří zastaralejší technologie, nízká hodnota reprodukce dlouhodobého majetku, nízká míra inovace výrobků a vývoje nových výrobků. Mezi negativa firmy se řadí i poměrně vysoká fluktuace zaměstnanců, a to především ve výrobním úseku, což je dáno i nízkým finančním ohodnocením těchto profesí, které často odpovídají minimální mzdě či ji mírně převyšují. Ke zlepšení by se měla zařadit také propagace nových výrobků a zboží. Změna pasivnějšího přístupu k zákazníkům by se dala využít k vytvoření nových prodejních kanálů např. formou

e-shopu. V oblasti cenové politiky se mohou v dosti případech ceny zboží zdát vyšší oproti konkurenci, což by mohlo dlouhodobě vést ke snižování objemu prodeje, který by se poté mohl odrazit v hospodaření podniku.

Příležitostmi pro společnost by byla další expanze na další zahraniční trhy. Velký potenciál by mohl být ve využívání dotačních programů, které by společnosti jenom prospěly. Aby se udržel zájem o značku firmy Karma Český Brod, a. s., bylo by dobré využít síly k navázání spolupráce s technickými středními školami a odbornými učilišti, které by do budoucna zajistily nové servisní partnery a mohly by být nápomocny i ve zdokonalování a vývoji nových výrobků.

Největší hrozby společnosti jsou v této bakalářské práci spatřovány v posílení a rozrůstání konkurence, která by mohla mít za následek nižší objemy prodeje a tudíž i nižší hospodářský výsledek. Další hrozba by mohla nastat v úpadku zájmu o lokální plynová topidla. V dnešní době není vysoký tržní podíl v instalaci tohoto druhu vytápění do novostaveb, nýbrž pouze obměna stávající instalovaných výrobků. Plynová topidla jsou charakteristická tím, že se jedná o sezónní zboží a vliv počasí může mít za následek velký dopad na vývoj tržeb. Díky vyšším cenám výrobků by se mohl zájem spotřebitelů snadněji přesunovat ke konkurenčním podnikům, kde se cenová hladina pohybuje níže. I legislativa EU by mohla a vlastně i má za následek snižování prodeje topidel. V nedávné legislativě se zpřísnily podmínky na užívání plynových topidel, která mají otevřenou spalovací komoru (nasává vzduch z dané místnosti) a odtah spalin je vyveden do komína. Podle této legislativy nemohou být daná topidla instalována do určitých místností (například ložnice či koupelny). Do budoucna se jistě budou i nadále zpříšňovat normy energetické náročnosti výrobků, a tak legislativa by mohla negativně ovlivnit hospodářskou činnost firmy.

Na základě jmenovaných silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb se nyní může stanovit základní výpočet hodnot pro SWOT analýzu.

Tabulka 1: Výpočet SWOT analýzy

	Váha	Hodnocení	Výsledek
SILNÉ STRÁNKY			
Dlouholetá tradice a značka	0,4	5	2
Domácí výroba	0,2	3	0,6
Krátká doba dodání výrobků	0,1	3	0,3
Export výrobků	0,2	4	0,8
Nový informační systém podniku	0,1	2	0,2
Celkem			3,9
SLABÉ STRÁNKY			
Zastaralá technologie	0,3	-3	-0,9
Inovace výrobků	0,4	-5	-2
Nízká propagace	0,1	-1	-0,1
Vysoké ceny	0,1	-2	-0,2
Nové prodejní kanály	0,1	-1	-0,1
Celkem			-3,3
Celkem vnitřní stránky			0,6
PŘÍLEŽITOSTI			
Další expanze na zahraniční trhy	0,5	5	2,5
Využívání dotačních programů	0,3	3	0,9
Spolupráce se středními a vysokými školami a odbornými učiteli	0,2	1	0,2
Celkem			3,6

HROZBY			
Konkurence	0,4	-5	-2
Změna konzumního chování spotřebitele	0,3	-3	-0,9
Pokles kupní síly obyvatelstva	0,2	-3	-0,6
Legislativa EU – zpřísnění podmínek	0,1	-1	-0,1
Celkem			-3,6
Celkem vnější stránky			0
Rozdíl mezi vnitřními a vnějšími stránkami			0,6

Zdroj: ⁶⁰

Z tohoto výpočtu vychází kladná hodnota 0,6 bodů. Na tomto základě se nyní stanoví návrh obchodní strategie pro společnost Karma Český Brod, a. s. se zaměřením na vnitřní analýzu podniku, tedy na silné a slabé stránky firmy.

⁶⁰ Autor práce, 2017, swot analýza

13 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ PODNIKU

Do této kapitoly jsou zařazeny faktory, které podnik svou činností může nejvíce ovlivnit. Faktory jsou typu vědecko-technického rozvoje, marketingového a distribučního, faktory výroby a řízení výroby, podnikových a pracovních zdrojů a finanční a rozpočtové faktory.

Faktory vědecko-technického rozvoje přispívají k vytváření konkurenční výhody. Ve společnosti Karma Český Brod, a. s. se nové produkty nevyvíjejí, starší typy výrobků se mírně inovují a v rámci životního cyklu výrobků spadají často do oblasti útlumu.

Z marketingových a distribučních faktorů je zkoumán produkt, cena, distribuce a komunikace.

Jak již bylo zmíněno v kapitole o výrobkovém portfoliu, tak mezi produkty firmy patří plynová topidla řady Beta, plynová topidla řady Gamat, plynové průtokové ohřívače vody, volně stojící plynová krbová kamna, vestavné plynové krby, klimatizační jednotky a termoelektrické a kompresorové vinotěky. Pro plynová topidla, průtokové ohřívače, volně stojící krbová kamna i vestavné plynové krby je zajištěna montáž a pro všechny typy výrobků a zboží i záruční a pozáruční servis.

Cena by měla odrážet konkurenceschopnost produktu a zároveň podniku zabezpečit dostatečný zisk. Ve firmě je cena stanovena nákladovým způsobem, to znamená, že k variabilním a fixním nákladům je připočten zisk. Tento typ ceny dostatečně neodráží konkurenceschopnost výrobků na trhu, dochází zde k přesunu kupní síly poptávky na jiné levnější výrobce.

Při prodeji konečnému zákazníkovi se použijí standardní maloobchodní ceny. Při prodeji servisním partnerům se poskytuje určitý rabat. Největší objem prodeje připadá na velkoobchody, které dostávají nejvyšší rabaty. Jsou to například firmy PTÁČEK – velkoobchod, a. s., Gienger spol. s r. o. Tyto velkoobchody mají pobočky skoro v každém větším městě, kde poté prodávají zboží dále buď servisním partnerům, nebo maloobchodům.

Cesty prodeje jsou ve firmě buď přímé, nebo nepřímé. Karma Český Brod, a. s. dodává své výrobky buď přímo konečnému spotřebiteli, nebo využívá prodejní síť velkoobchodů. Velkoobchody pak prodávají produkty maloobchodům nebo konečným spotřebitelům. Pro přepravu výrobků má firma k dispozici vlastní dodávková vozidla nebo smluvně sjedná dopravu. Ve skoro všech případech, z hlediska výhodnosti, se zasílá zboží prostřednictvím přepravní společnosti TOPTRANS, která je dlouholetým a spolehlivým partnerem, který doručuje zboží maximálně do dvou pracovních dnů, jak zde bylo již jednou zmíněno. Zahraniční odběratelé si ve všech případech realizují vlastní smluvené přepravní společnosti, které jim zboží doručí do jejich skladů nebo míst prodeje.

Společnost nemá vlastní marketingové oddělení, a tak většinu forem komunikace zajišťují pracovníci obchodního oddělení. V posledních dvou letech se změnilы webové stránky firmy, více se aktualizují a přizpůsobují moderní trendům marketingu. Nabízejí zákazníkům a veřejnosti přehled o produktech firmy a umožní tak propagaci svých výrobků. Je zde i umístěna speciální partnerská sekce, do které mají přístup pouze proškolení servisní technici a najdou zde veškeré potřebné dokumenty o výrobcích dané firmy. Vznikly i nové firemní katalogy, které se již zaměřují na adresný okruh zákazníků, a to podle posledních známých trendů přímého marketingu. Dále se vybraní zástupci firmy účastní pravidelně různých veletrhů. Nejvýznamnějšími veletrhy jsou například AQUA-THERM Praha, veletrh firmy PTÁČEK – velkoobchod, a. s. a FOR ARCH.

Druhými zkoumanými faktory analýzy interního prostředí jsou faktor výroby a řízení výroby. Společnost vlastní administrativní budovu a dále budovy určené pro výrobu a skladování. K výrobním halám náleží smaltovna, lakovna a lisovna, k dispozici jsou tři skladovací prostory. V administrativní budově se nachází obchodní, nákupní, technické a ekonomické oddělení, kancelář statutárního ředitele a jeho asistentky, dvě zasedací místnosti a školící a předváděcí místnost.

Smaltovna zajišťuje smaltování plechových dílů ve smaltovací lince s vypalovací teplotou 860 °C.

Lisovna disponuje výstředníkovými lisy, hydraulickými lisy, vysekávacím zařízením, ohýbacím zařízením, tabulovými nůžkami, bodovým a švovým svářecím zařízením a laserem na vypalování.

Do analýzy interního prostředí patří dále faktory podnikových a pracovních zdrojů. V současné době pracuje ve společnosti 70 zaměstnanců. Převážná část je zaměstnána na trvalý pracovní poměr a před topnou sezónou je nárazově výrobní úsek doplňován pracovníky prostřednictvím pracovních agentur. Mezi profesní složení pracovníků patří statutární ředitel, náměstci firemních úseků, ostatní technicko-hospodářští pracovníci, dělníci a pomocný a obslužný personál.

Za účelem zkvalitnění výroby se společnost zaměřuje na zvyšování kvalifikace zaměstnanců, a to jak u dělnických profesí formou svářečských a elektrikářských kurzů, kurzů v oblasti logistiky nebo kurzů u technologie smaltování a lakování, tak i u technicko-hospodářských pracovníků jsou zabezpečována školení specializovaná na informační systém, novelizované zákony, marketing, obchodní strategie nebo na jazykové kurzy.

Společnost úzce spolupracuje také s úřadem práce a pro volné pracovní pozice tak získává zaměstnance i z těchto zdrojů.⁶¹

⁶¹ VEŘEJNÝ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN. *Sbírka listin* [online]. © 2012-2015 [cit. 2017-02-03]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=64436>

Na závěr analýzy vnitřního prostředí jsou zkoumány faktory finanční a rozpočtové. Zde se informace čerpaly ze sbírky listin zveřejněné na obchodním rejstříku.

Tabulka 2: Finanční výsledky (v tis. Kč)

	2012	2013	2014
AKTIVA CELKEM	161 317	129 275	135 437
Dlouhodobý majetek	30 960	31 823	33 455
Oběžná aktiva	127 489	95 908	101 735
Z toho: krátkodobé pohledávky	33 105	25 601	20 540
zásoby	60 261	43 099	43 557
krátkodobý finanční majetek	30 936	25 597	37 499
Ostatní aktiva časového rozlišení	2 868	1 544	247
PASIVA CELKEM	161 317	129 275	135 437
Vlastní kapitál	95 342	94 998	111 465
Cizí zdroje	65 189	25 504	23 193
Z toho: krátkodobé závazky	24 985	12 999	13 852
krátkodobé bankovní úvěry	25 174	0	0
Ostatní pasiva časového rozlišení	786	1 078	779
Výkony	168 807	120 791	117 712
Výnosy	187 441	136 055	128 366
Náklady	183 851	125 554	116 585
Hospodářský výsledek před zdaněním	3 590	10 501	11 781
Hospodářský výsledek po zdanění	3 255	7 696	8 771

Zdroj:⁶²

⁶² VEŘEJNÝ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN. *Sbírka listin*. [online]. © 2012-2015 [cit. 2017-02-03]. Dostupné z: (r. 2012) <https://or.justice.cz/ias/content/download?id=d10f0a01dc064d24b3e1cee3bbee3bd6>, (r. 2013), <https://or.justice.cz/ias/content/download?id=ecfb2ff71158471f9c20a7d3f726b680> (r. 2014) <https://or.justice.cz/ias/content/download?id=673bbbdd11c949f99d7257d1aa3d9e78>

Tabulka 3: Ukazatele likvidity

	2012	2013	2014
Okamžitá likvidita	1,24	1,96	2,71
Pohotová likvidita	2,69	4,06	4,19
Běžná likvidita	5,10	7,38	7,34

Zdroj:⁶³

Platební schopnost firmy se ve sledovaných letech vyvíjí příznivě, a to ve všech třech ukazatelích roste. Ve srovnání let 2012 a 2014 se okamžitá likvidita zvýšila o 118,55 %, pohotová likvidita o 55,76 % a běžná likvidita o 43,92 %. Důvodem byl pokles krátkodobých závazků, které se snížily v roce 2014 oproti roku 2012 o 44,56 % a oběžný majetek klesal pomaleji, a to o 20,20 % a krátkodobý finanční majetek naopak vzrostl v porovnání s rokem 2012 o 21,21 % v roce 2014.

Tabulka 4: Ukazatele rentability

	2012	2013	2014
Rentabilita aktiv	2,02	5,95	6,48
Rentabilita vlastního kapitálu	3,41	8,10	7,87
Rentabilita nákladů	1,77	6,13	7,52

Zdroj:⁶⁴

Rentabilita firmy vykazuje také rostoucí trend, a to u rentability aktiv je zaznamenám nárůst v roce 2014 v porovnání s rokem 2012 o 220,79 %, u rentability vlastního kapitálu nárůst o 130,79 % a u rentability nákladů nárůst o 324,86 %. Velký

⁶³ VEŘEJNÝ REJSTRÁK A SBÍRKA LISTIN. *Sbírka listin*. [online]. © 2012-2015 [cit. 2017-02-03]. Dostupné z: (r. 2012) <https://or.justice.cz/ias/content/download?id=d10f0a01dc064d24b3e1cee3bbee3bd6>, (r. 2013), <https://or.justice.cz/ias/content/download?id=ecfb2ff71158471f9c20a7d3f726b680> (r. 2014) <https://or.justice.cz/ias/content/download?id=673bbdd11c949f99d7257d1aa3d9e78>

⁶⁴ Tamtéž

vliv na vývoj rentability má vzestup hodnoty zisku, který se zvýšil v roce 2014 oproti roku 2012 o 169,46 %, hodnota aktiv se snížila o 16,05 % a hodnota nákladů o 36,59 %. Vlastní kapitál poklesl v roce 2013 o 19,86 % a v roce 2014 se zvýšil o 16,91 % oproti roku 2012.

Tabulka 5: Ukazatele aktivity

	2012	2013	2014
Obrat celkových aktiv	1,16	1,05	0,95
Doba obratu krátk. pohledávek	75,04	73,42	62,72
Doba obratu zásob	136,59	123,60	133,00

Zdroj:⁶⁵

Obrat celkových aktiv ve firmě klesá. V roce 2013 i 2014 vykazuje klesající tendenci. V roce 2014 klesl ukazatel o 0,05 % proti výchozímu roku 2012. Je to způsobeno tím, že pokles tržeb byl markantnější (o 31,52 %) než pokles hodnoty aktiv (o 16,04 %) v porovnání let 2014 k roku 2012. Doba obratu krátkodobých pohledávek se snižuje, kdy v roce 2012 činila 75 dní a v roce 2014 již necelých 63 dní. Doba obratu zásob kolísá, ale celkový trend je spíše klesající z důvodu poklesu zásob o 27,72 % oproti výchozímu roku.

⁶⁵ VEŘEJNÝ REJSTRÁK A SBÍRKA LISTIN. *Sbírka listin*. [online]. © 2012-2015 [cit. 2017-02-03]. Dostupné z: (r. 2012) <https://or.justice.cz/ias/content/download?id=d10f0a01dc064d24b3e1cee3bbee3bd6>, (r. 2013), <https://or.justice.cz/ias/content/download?id=ecfb2ff71158471f9c20a7d3f726b680> (r. 2014) <https://or.justice.cz/ias/content/download?id=673bbdd11c949f99d7257d1aa3d9e78>

Tabulka 6: Ukazatele zadluženosti

	2012	2013	2014
Celková zadluženost	40,41	19,73	17,12
Zadluženost vlastního kapitálu	68,37	26,85	20,81
Finanční páka	1,69	1,36	1,22

Zdroj:⁶⁶

Se zadlužeností je na tom firma poměrně dobře, celková zadluženost i zadluženost vlastního kapitálu rapidně poklesla o 58,63 % u celkové zadluženosti a o 9,56 % u zadluženosti vlastního kapitálu vždy v porovnání roku 2014 s rokem 2012. Pokles zadluženosti způsobil splacení krátkodobých bankovních úvěrů, kdy celkové dluhy poklesly v roce 2014 o 64,42 %, z toho krátkodobé úvěry za stejné období poklesly o více než 80 %.

⁶⁶ VEŘEJNÝ REJSTRÍK A SBÍRKA LISTIN. *Sbírka listin*. [online]. © 2012-2015 [cit. 2017-02-03]. Dostupné z: (r. 2012) <https://or.justice.cz/ias/content/download?id=d10f0a01dc064d24b3e1cee3bbee3bd6>, (r. 2013), <https://or.justice.cz/ias/content/download?id=ecfb2ff71158471f9c20a7d3f726b680> (r. 2014) <https://or.justice.cz/ias/content/download?id=673bbdd11c949f99d7257d1aa3d9e78>

14 NÁVRH OBCHODNÍ STRATEGIE

Po provedení strategické analýzy u sledovaného podniku Karma Český Brod, a. s. a následné implementace silných a slabých stránek zahrnující i příležitosti a hrozby se nyní může přejít k formulaci návrhu obchodní strategie.

Návrh vývoje firmy by měl sloužit ke zvýšení konkurenceschopnosti zahrnující též rozšiřování obchodní aktivit na českém i zahraničním trhu. Po implementaci tohoto návrhu by firma mohla dosáhnout vyššího obrátu, vyššího zisku a celkového zkvalitnění silných stránek firmy. Zároveň by se tím omezil prostor pro konkurenci a potlačily by se případné hrozby a slabé stránky dané společnosti. Tato bakalářská práce nabízí kombinovanou strategii spojenou se stávajícím sortimentem a možnost využití výrobní kapacity a strategii omezení pro konkrétní druhy zboží.

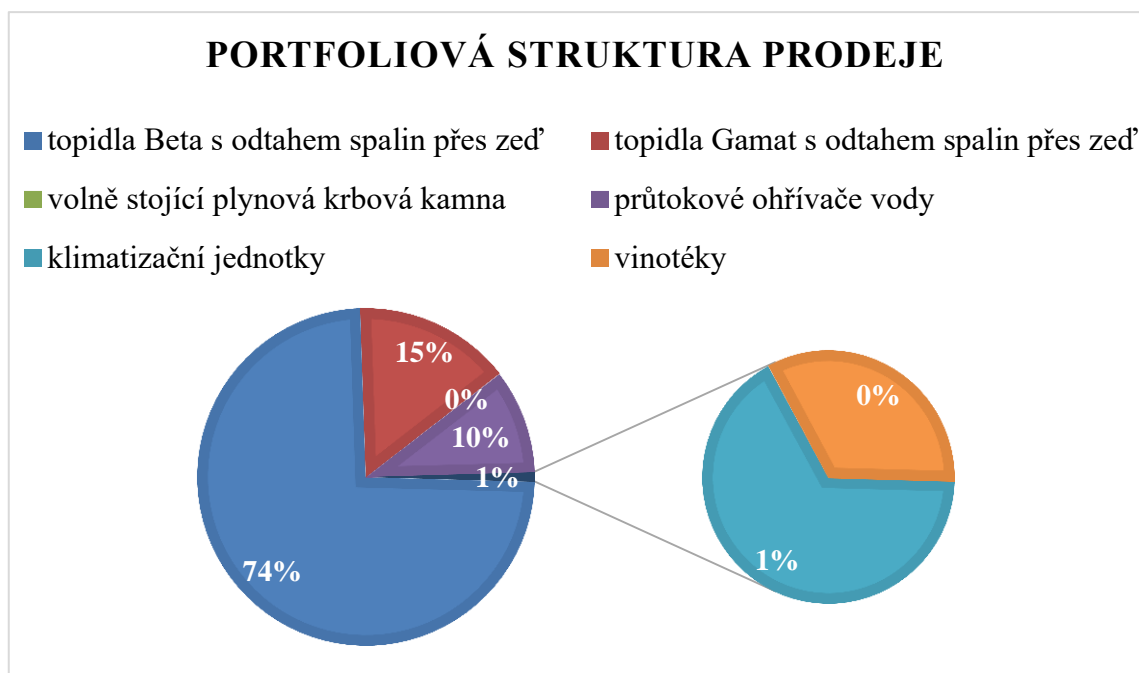
Jedním z návrhu obchodní strategie pro společnost Karma Český Brod, a. s. by mohlo být užito formy kombinované strategie. Díky mnohaletým zkušenostem s výrobou lokálních plynových topidel a silnému zázemí na českém trhu se tato společnost řadí mezi přední výrobce v daném odvětví. Z tohoto pohledu by se jevila jako možnost využití poměrně rozsáhlého technologického vybavení k vývoji a inovaci nových i stávajících výrobků. Jelikož se lokální plynová topidla čím dál tím méně instalují v nově postavených bytových a rodinných domech a jejich hlavní odbytiště tkví pouze jako obměna za stará lokální plynová topidla tohoto druhu, tak by se dalo výhledově do budoucna uvažovat o tom, že tento druh vytápění přejde jistě do útlumu. Z tohoto pohledu by stálo za zvážení, zda co nejdříve nevytvořit nové výrobní portfolio v oblasti plynových kotlů, které mají větší potenciál i využití do celých bytových komplexů či domů. Do budoucna by se tak zajistil stálý odběr výrobků a firma by si upevnila své postavení na trhu v rozšíření svého výrobního portfolio v oblasti plynového vytápění. Nadále by také bylo dobré hledat nové cesty a další možnosti v prosazení se na zahraničních trzích, jak v oblasti lokálních plynových topidel, tak i s nově vyvinutými volně stojícími i vestavnými plynovými krby.

V souvislosti s touto strategií by se společnost měla zaměřit také na zkvalitňování technologického vybavení prostřednictvím získávání dalších dotací z fondů Evropské

unie a modernizaci stávajícího výrobního procesu. Pomocí moderního vybavení by tak firma působila na racionalizaci výroby a v souvislosti s tím i na úsporu výrobních nákladů. Dalším krokem by mohlo být další zvýšení využitelnosti výrobní kapacity společnosti takovou formou, jako je tomu v současné době například při výrobě komponentů pro tradičního výrobce zahradní techniky VARI HONDA.

Ve strategii omezení by bylo doporučeno podniku Karma Český Brod, a. s., aby se zaměřil na to své zboží, které nemá velký potenciál k tomu, aby se z něj stal základní pilíř v oblasti velkoobjemového prodeje a i finanční opoře z prodeje tohoto druhu zboží. Jedná se především o vinotéky a klimatizační jednotky, které tímto potenciálem, aby se staly hojně prodávaným zbožím, nedisponují. Problém je shledán ve vysoké konkurenci s tímto druhem zboží a také rozmanitějším výběrem tohoto druhu zboží u konkurence. Konkurence dokonce nabízí tyto druhy zboží i za výhodnější maloobchodní ceny, než je tomu u společnosti Karma Český Brod, a. s., dokonce i v některých případech s lepším vybavením. Podnik by se měl aktivně snažit tento druh zboží prodat v brzké době a po vyprázdnění skladu se více zaměřit na to, po čem je vysoká poptávka na trhu a bude se snažit tento druh zboží výhodně nakoupit či se bude snažit o jeho výrobu.

Graf 2: Portfoliová struktura prodeje



Zdroj:⁶⁷

⁶⁷ Autor práce, 2017, portfoliová struktura prodeje

ZÁVĚR

Aby se podnik dokázal v dnešní době stále udržet v neustále se měnícím podnikatelském prostředí, je zapotřebí vysoce kompetentního řízení a velmi kvalitního vedení, které musí disponovat strategickým cítěním a myšlením. Dnešní podnikatelské prostředí vyžaduje, aby měl každý podnik jasně definovaný směr a vizi, kterým se chce dále ubírat. Tím jsou myšleny strategické plány, díky kterým lze posuzovat kvalitu podnikatelského jednání.

Cílem této bakalářské práce bylo navrhnout obchodní strategii pro konkrétní podnik Karma Český Brod, a. s. K dosažení daného cíle bylo zapotřebí provést analýzu makrookolí, globálního okolí a mikrookolí firmy a pomocí analýzy SWOT navrhnout koncepci obchodní strategie, která umožní podniku zlepšení jeho postavení na trhu. Za pomoci posílení silných stránek a eliminací slabých stránek může podnik prosperovat do budoucna.

Cíle této bakalářské práce bylo dosaženo pomocí využití analýzy SWOT, ve které byly definovány silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby. Pomocí ohodnocení jednotlivých stránek analýzy SWOT a následnému výpočtu se došlo ke kladnému výsledku, a tudíž se tato práce více zaměřila na silné a slabé stránky podniku. V samotném návrhu obchodní strategie byly předloženy dvě strategie a to v podobě kombinované strategie, která byla spojená se stávajícím sortimentem a možností využití výrobní kapacity a strategie omezení, která byla zaměřena na konkrétní druhy zboží.

V teoretické části práce je seznámení se s některými důležitými oblastmi řízení, zvláště pak se strategickým řízením, která má významný vliv na úspěšný rozvoj firmy a dosahování jejích cílů. U strategického řízení jsou představeny v rámci ekonomické teorie metody a analýzy vnějšího, vnitřního a globálního okolí firmy, metoda SWOT analýzy a metoda BCG. Jsou zde také popsány typy obchodní strategie v návaznosti na výsledky různých druhů analýz. Tedy teoretická část práce poskytuje obecný návod od provádění strategické analýzy až po navržení obchodní strategie v konkrétní firmě.

V praktické části jsou teoretické poznatky použity na konkrétní firmu. Karma Český Brod, a. s. se řadí mezi střední podniky, to znamená, že v oblasti konkurence nemá jak

výrobní, tak pracovní, ani vývojové podmínky jako velké koncernové společnosti. Její silnou stránkou je dlouholetá tradice a značka, která provází domácnosti již od roku 1910.

U této společnosti byla provedena strategická analýza vnějšího prostředí, rozčleněného na makrookolí a mikrookolí. Při PESTEL analýze makrookolí byly sledovány politické a legislativní faktory, základní ekonomické faktory, sociální a demografické prostředí, technologické a ekologické faktory.

Při zkoumání mikrookolí firmy byl použit Porterův model pěti konkurenčních sil, a to se zaměřením na intenzitu konkurence uvnitř odvětví, na případné nové konkurenty, na aspekt substituce výrobků a služeb a na sílu dodavatelů a odběratelů.

Analýza vnitřního prostředí podniku se zaměřila na faktory vědecko-technického rozvoje, na marketingové a distribuční faktory, na faktory výroby a rozšíření výroby, faktory podnikových a pracovních zdrojů a na faktory finanční, kdy se výsledky finanční analýzy vyvíjejí ve všech oblastech příznivě, ale přesto je nutné neustále pracovat na image firmy a hledání nových řešení a cest, prostřednictvím kterých budou zákazníci uspokojováni v co nejvyšší míře.

V návaznosti na provedené analýzy byla sestavena a vyhodnocena SWOT analýza, která určila, na jaké stránky se má firma zaměřit a jaký návrh obchodní strategie bude stanoven pro sledovanou společnost. Karma by se měla podle slabých stránek zaměřit na oblast inovace výrobků tak, aby obstála v konkurenčním boji nejen v tuzemsku, ale také si zlepšila a rozšířila pozice na zahraničních trzích. Důležitým úkolem je vybudování modernější technologické základny se snahou o získání dotací na vybavení, jako v případě poskytnuté dotace z EU na pořízení nové vypalovací pece. Společnost by tedy měla do své obchodní strategie zakomponovat odstranění slabých stránek, kterými jsou zastaralejší technologie, pomalejší inovace výrobků, nízká propagace nových výrobků, a to postupně od finančně méně náročných kroků, například zavedením prodejní sítě formou e-shopu až po finančně nákladné zásahy do oblasti inovace nových výrobků a modernizace stávajícího vybavení firmy. Současně by firma měla také využít nabízených příležitostí, kterými jsou prosazení se na zahraničních trzích s plynovými topidly této značky a vyplnění tržní mezery ve státech bývalého Sovětského svazu.

Do navrhovaných strategií by měl podnik zauvažovat nad odstraněním slabých stránek a snažit se minimalizovat hrozby okolí. Jako hrozby byly vyhodnoceny konkurence, změna konzumního chování spotřebitele, pokles kupní síly obyvatel a legislativa Evropské unie ohledně zpřísnění energetické náročnosti výrobků.

Případným odstraněním slabých stránek a hrozeb se firma může stát konkurenceschopnější, protože se může zabývat rozšířením svých příležitostí na rozdíl od obav.

V úvodu bakalářské práce byl stanovený cíl tedy splněn. Přínos této práce spočívá zejména ve vypracování strategické analýzy a navržení obchodní strategie firmy, jejíž případná realizace je závislá na implementaci do společnosti.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2009. ISBN 978-80-86723-76-1.

HENDL, J. *Kvalitativní výzkum*. 4. přeprac. a rozšířené vyd. Praha: Portál, s. r. o., 2008. ISBN 978-80-262-0982-9.

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.

KEŘKOVSKÝ, M. a O. VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-578-X.

KOTLER, P. *Moderní marketing*. 4. evropské vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

PAULOVČÁKOVÁ, L., J. HUK, J. KLUGEROVÁ a kol. *Jak vypracovat bakalářskou a diplomovou práci*. 6. aktualizované vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2015. ISBN 978-80-7452-106-5.

PRAŽSKÁ, L., J. JINDRA a kol. *Obchodní podnikání: retail management*. 2. přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-059-7.

SAMUELSON, P. A. a W. D. NORDHAUS. *Ekonomie: 18. vydání*. 1. vyd. Praha: NS Svoboda, 2007. ISBN 978-80-205-0590-3.

SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza podniku*. dotisk 1. vyd. Brno: Computer Press, a. s., 2009. ISBN 978-80-251-1830-6.

SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Aleko, 1992. ISBN 80-85341-37-9.

ŠVARCOVÁ, J. a kol., *Ekonomie: stručný přehled*. Zlín: CEED, 2014. ISBN 978-80-87301-19-7.

VEBER, J. a kol. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualizované vyd. Praha: Management Press, 2014. ISBN 978-80-7261-274-1.

HINDLS, R. *Ekonomický slovník: an introduction*. 2. aktualiz. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. ISBN 80-717-9819-3.

KRAUS, J. a kol. *Nový akademický slovník cizích slov*. Praha: Academia, 2006. ISBN 978-80-200-1415-2.

ÚSTAV PRO JAZYK ČESKÝ a AKADEMIE VĚD ČESKÉ REPUBLIKY. *Pravidla českého pravopisu*. 1. vyd. Praha: Academia, 1998. ISBN 80-200-0475-0.

Seznam použitých internetových zdrojů

KARMA ČESKÝ BROD, A. S. *O společnosti* [online]. © 2014 [cit. 2017-01-30]. Dostupné z: <http://karma-as.cz/o-spolecnosti/>

VEŘEJNÝ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN. *Sbírka listin* [online]. © 2012-2015 [cit. 2017-02-03]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=64436>

VEŘEJNÝ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN. *Sbírka listin (r. 2012)*. [online]. © 2012-2015 [cit. 2017-02-03]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/content/download?id=d10f0a01dc064d24b3e1cee3bbee3bd6>

VEŘEJNÝ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN. *Sbírka listin (r. 2013)*. [online]. © 2012-2015 [cit. 2017-02-03]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/content/download?id=ecfb2ff71158471f9c20a7d3f726b680>

VEŘEJNÝ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN. *Sbírka listin (r. 2014)*. [online]. © 2012-2015 [cit. 2017-02-03]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/content/download?id=673bbbdd11c949f99d7257d1aa3d9e78>

Ostatní zdroje

ČESKO. Zákon č. 89/2012 Sb. ze dne 3. února 2012, Občanský zákoník. In: Sbíрка zákonů České republiky. 2012, částka 33, s. 1026–1368. ISSN 1211-1244. Dostupné z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/ViewFile.aspx?type=z&id=24084>

ČESKO. Zákon č. 90/2012 Sb. ze dne 25. ledna 2012, o obchodních korporacích. In: *Sbíрка zákonů České republiky*. 2012, částka 34, s. 1370–1488. ISSN 1121-1244. Dostupné z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/ViewFile.aspx?type=z&id=24085>

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1: Logo společnosti Karma Český Brod, a. s.	V
Obrázek 2: Plynové topidlo řady Karma Beta 4 Mechanic	VI
Obrázek 3: Plynové topidlo Gamat 471	VII
Obrázek 4: Vestavný plynový krb řady Elegance 77 Exclusive Medium line	VIII
Obrázek 5: Volně stojící plynový krb Absolute	IX
Obrázek 6: Kompresorová vinotéka KVI-98D	X
Obrázky 7: Invertovaná klimatizační jednotka KARMA-F09	XI

Seznam tabulek

Tabulka 1: Výpočet SWOT analýzy	52
Tabulka 2: Finanční výsledky (v tis. Kč)	57
Tabulka 3: Ukazatele likvidity	58
Tabulka 4: Ukazatele rentability	58
Tabulka 5: Ukazatele aktivity	59
Tabulka 6: Ukazatele zadluženosti	60
Tabulka 7: Bazické indexy ukazatelů likvidity v %	I
Tabulka 8: Bazické indexy ukazatelů rentability v %	II
Tabulka 9: Bazické indexy ukazatelů aktivity v %	III

Tabulka 10: Bazické indexy ukazatelů zadluženosti v %	IV
---	----

Seznam grafů

Graf 1: Struktura exportu	47
---------------------------------	----

Graf 2: Portfoliová struktura prodeje	63
---	----

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Tabulka bazických indexů ukazatelů likvidity v %	I
Příloha B – Tabulka bazických indexů ukazatelů rentability v %	II
Příloha C – Tabulka bazických indexů ukazatelů aktivity v %	III
Příloha D – Tabulka bazických indexů ukazatelů zadluženosti v %	IV
Příloha E – Logo společnosti Karma Český Brod, a. s.	V
Příloha F – Plynové topidlo řady Karma Beta 4 Mechanic	VI
Příloha G – Plynové topidlo Gamat 471	VII
Příloha H – Vestavný plynový krb řady Elegance 77 Exclusive Medium line	VIII
Příloha I – Volně stojící plynový krb Absolute	IX
Příloha J – Kompresorová vinotéka KVI-98D	X
Příloha K – Invertovaná klimatizační jednotka KARMA-F09	XI

Příloha A – Tabulka bazických indexů ukazatelů likvidity v %

	2012	2013	2014
Okamžitá likvidita	100,00	158,06	218,55
Pohotová likvidita	100,00	150,93	155,76
Běžná likvidita	100,00	144,71	143,92

Zdroj:⁶⁸

⁶⁸ VEŘEJNÝ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN. *Sbírka listin*. [online]. © 2012-2015 [cit. 2017-02-03]. Dostupné z: (r. 2012) <https://or.justice.cz/ias/content/download?id=d10f0a01dc064d24b3e1cee3bbee3bd6>, (r. 2013), <https://or.justice.cz/ias/content/download?id=ecfb2ff71158471f9c20a7d3f726b680> (r. 2014) <https://or.justice.cz/ias/content/download?id=673bbbdd11c949f99d7257d1aa3d9e78>

Příloha B – Tabulka bazických indexů ukazatelů rentability v %

	2012	2013	2014
Rentabilita aktiv	100,00	294,55	320,79
Rentabilita vlastního kapitálu	100,00	237,54	230,79
Rentabilita nákladů	100,00	346,33	424,86

Zdroj:⁶⁹

⁶⁹ VEŘEJNÝ REJSTRÍK A SBÍRKA LISTIN. *Sbírka listin*. [online]. © 2012-2015 [cit. 2017-02-03]. Dostupné z: (r. 2012) <https://or.justice.cz/ias/content/download?id=d10f0a01dc064d24b3e1cee3bbee3bd6>, (r. 2013), <https://or.justice.cz/ias/content/download?id=ecfb2ff71158471f9c20a7d3f726b680> (r. 2014) <https://or.justice.cz/ias/content/download?id=673bbbdd11c949f99d7257d1aa3d9e78>

Příloha C – Tabulka bazických indexů ukazatelů aktivity v %

	2012	2013	2014
Obrat celkových aktiv	100,00	90,52	81,90
Doba obratu krátk. pohledávek	100,00	97,84	83,58
Doba obratu zásob	136,59	123,60	133,00

Zdroj:⁷⁰

⁷⁰ VEŘEJNÝ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN. *Sbírka listin*. [online]. © 2012-2015 [cit. 2017-02-03]. Dostupné z: (r. 2012) <https://or.justice.cz/ias/content/download?id=d10f0a01dc064d24b3e1cee3bbee3bd6>, (r. 2013), <https://or.justice.cz/ias/content/download?id=ecfb2ff71158471f9c20a7d3f726b680> (r. 2014) <https://or.justice.cz/ias/content/download?id=673bbbdd11c949f99d7257d1aa3d9e78>

Příloha D – Tabulka bazických indexů ukazatelů zadluženosti v %

	2012	2013	2014
Celková zadluženost	100,00	48,82	42,37
Zadluženost vlastního kapitálu	100,00	38,83	30,44
Finanční páka	100,00	80,47	72,19

Zdroj:⁷¹

⁷¹ VEŘEJNÝ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN. *Sbírka listin*. [online]. © 2012-2015 [cit. 2017-02-03]. Dostupné z: (r. 2012) <https://or.justice.cz/ias/content/download?id=d10f0a01dc064d24b3e1cee3bbee3bd6>, (r. 2013), <https://or.justice.cz/ias/content/download?id=ecfb2ff71158471f9c20a7d3f726b680> (r. 2014) <https://or.justice.cz/ias/content/download?id=673bbbdd11c949f99d7257d1aa3d9e78>

Příloha E – Logo společnosti Karma Český Brod, a. s.



Zdroj:⁷²

⁷² Obrazové materiály poskytnuté společností Karma Český Brod, a. s.

Příloha F – Plynové topidlo řady Karma Beta 4 Mechanic



Zdroj:⁷³

⁷³ Obrazové materiály poskytnuté společností Karma Český Brod, a. s.

Příloha G – Plynové topidlo Gamat 471



Zdroj:⁷⁴

⁷⁴ Obrazové materiály poskytnuté společností Karma Český Brod, a. s.

Příloha H – Vestavný plynový krb řady Elegance 77 Exclusive Medium line



Zdroj:⁷⁵

⁷⁵ Obrazové materiály poskytnuté společností Karma Český Brod, a. s.

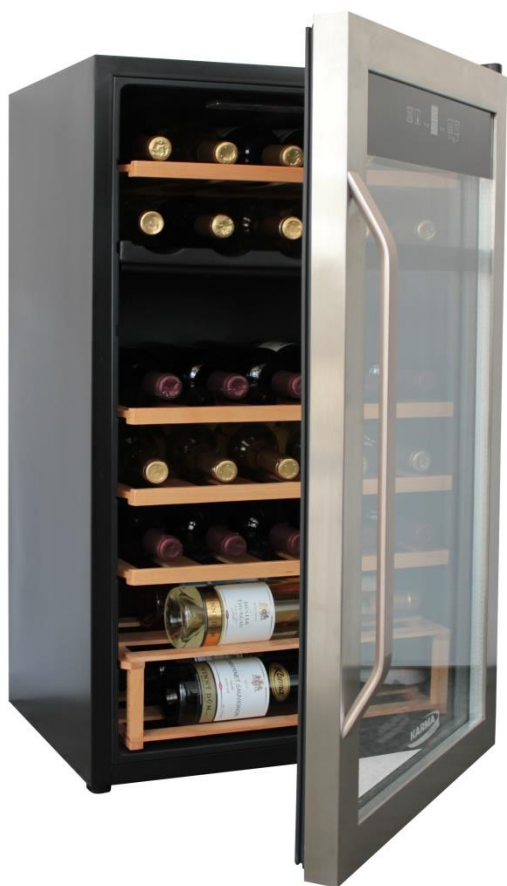
Příloha I – Volně stojící plynový krb Absolute



Zdroj:⁷⁶

⁷⁶ Obrazové materiály poskytnuté společností Karma Český Brod, a. s.

Příloha J – Kompresorová vinotéka KVI-98D



Zdroj:⁷⁷

⁷⁷ Obrazové materiály poskytnuté společností Karma Český Brod, a. s.

Příloha K – Invertovaná klimatizační jednotka KARMA-F09



Zdroj:⁷⁸

⁷⁸ Obrazové materiály poskytnuté společností Karma Český Brod, a. s.

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Michal Sobíšek

Obor: Evropská hospodářsko-správní studia

Forma studia: Kombinovaná

Název práce: Obchodní strategie firmy Karma Český Brod a. s.

Rok: 2017

Počet stran textu bez příloh: 58

Celkový počet stran příloh: 11

Počet titulů českých použitých zdrojů: 15

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 5

Vedoucí práce: Ing. Helena Lišková