

Mendelova univerzita v Brně
Provozně ekonomická fakulta

Návrh strategie pro Preparace Pekař spol. s r.o.

Bakalářská práce

Vedoucí práce:

Ing. Josef Zrůst, Ph.D.

Michal Klemša

Brno 2017

Tímto bych rád poděkoval svému vedoucímu, Ing. Josefu Zrůstovi, Ph.D., za odborné a zároveň velice cenné rady, připomínky a trpělivost projevenou při zpracování této bakalářské práce. Dále bych také rád poděkoval vedení společnosti Preparace Pekař spol. s r.o. za spolupráci, poskytnutí materiálů a informací.

Čestné prohlášení

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

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

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

V Brně dne 18. května 2017

Abstract

Klemša, M. Strategic proposal for company Preparace Pekař Ltd. Bachelor thesis. Brno: Mendel University, 2017.

The aim of the bachelor thesis is to propose appropriate strategy for company Preparace Pekař Ltd. This thesis is divided into two parts. Basic theoretical information and methods, which are associated with strategic management, are mentioned in literary research. External and internal environment of the company is analysed in practical part in order to recognize opportunities, threats, strengths and weaknesses. Finally, concrete strategies are proposed based on previous analysis and with application of SWOT matrix.

Keywords

Strategic management, strategy, external and internal environmental analysis, SWOT analysis.

Abstrakt

Klemša, M. Návrh strategie pro Preparace Pekař spol. s r.o. Bakalářská práce. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2017.

Bakalářská práce se zabývá návrhem vhodné strategie pro společnost Preparace Pekař spol. s r.o. Práce je členěna do dvou částí. V literární části jsou uvedeny základní teoretické poznatky a metody spojené s oblastí strategického managementu. V praktické části je analyzováno vnější a vnitřní prostředí společnosti za účelem zjištění příležitostí, hrozeb, silných a slabých stránek. Na základě zmíněných analýz, jsou za pomoci SWOT matice společnosti navrženy strategie.

Klíčová slova

Strategický management, strategie, analýza vnějšího a vnitřního prostředí, SWOT analýza.

Obsah

1	Úvod	11
2	Cíl práce	12
3	Metodika	13
4	Literární rešerše	15
4.1	Strategický management	15
4.2	Strategie	17
4.3	Analýza prostředí	18
4.3.1	Analýza vnějšího prostředí.....	19
4.3.2	Analýza vnitřního prostředí.....	26
4.4	SWOT analýza.....	33
5	Vlastní práce	35
5.1	Představení společnosti.....	35
5.2	Analýza vnějšího prostředí	36
5.2.1	Makroprostředí	36
5.2.2	Odvětvové prostředí.....	48
5.2.3	Výsledky situační analýzy vnějšího prostředí.....	54
5.3	Analýza vnitřního prostředí	58
5.3.1	Výsledky situační analýzy vnitřního prostředí.....	65
5.4	Matice SWOT	66
5.5	Návrhy strategií.....	68
5.6	Doporučení strategie	73
5.6.1	Navázání spolupráce se studenty a absolventy oboru konzervace přírodnin a taxidermie na ČZU v Praze.....	73

5.6.2	Spolupráce s muzei a stálými výstavami	76
6	Diskuze	82
7	Závěr	86
8	Seznam tabulek	88
9	Seznam obrázků	89
10	Literatura	90

1 Úvod

Obor preparace loveckých trofejí je velice úzce spojen s myslivostí. Pod samotným pojmem preparace rozumíme speciální metodu, která zajišťuje zachování původního vzhledu ulovené zvěře. Jedná se o obor, který patří v České republice k méně známým a také méně rozšířeným. Dle dostupných informací jsou v České republice čtyři větší společnosti zabývající se touto činností. Na druhou stranu existuje poměrně velké množství fyzických osob, které se věnují preparaci loveckých trofejí ve svém volném čase. Tato činnost většinou není hlavním zdrojem jejich příjmů. Jedná se většinou o osoby, které mají zálibu v myslivosti a ve chvílích volna si přivydělávají preparováním nebo si zvětčují své vlastní úlovky, většinou v prostorách svého domu. Tyto osoby však nemají většinou dostatečné prostory, finanční prostředky, technologie a hlavně zkušenosti, což se podepíše na kvalitě výsledného preparátu.

Společnost, kterou jsem si pro zpracování práce vybral, nese název Preparace Pekař spol. s r.o. Jedná se právě o jednu z výše zmíněných větších společností zabývajících se preparací loveckých trofejí. Působí na trhu již devátým rokem. Během této doby uspokojila díky svým kvalitním preparátům velké množství zákazníků, kteří její služby využívají opakovaně. Hlavním nedostatkem společnosti je absence přesně stanovené strategie, která by směřovala její další kroky k vytyčeným cílům. A právě tato skutečnost mě vedla k zpracování této práce. V práci se tedy budu zabývat stanovením konkrétní, rozvojové strategie pro vybranou preparátorskou společnost. Strategie bude vybrána na základě konzultace s vedením společnosti Preparace Pekař spol. s r.o.

2 Cíl práce

Hlavním cílem práce je navrhnout strategii pro společnost Preparace Pekař spol. s r.o., která přispěje k rozvoji této společnosti. Hlavní cíl bude dekomponován do dílčích cílů. Prvním dílčím cílem je analýza vnějšího prostředí společnosti za účelem zjištění příležitostí a hrozeb. Druhým dílčím cílem je analýza vnitřního prostředí společnosti k zjištění silných a slabých stránek společnosti. Formulovaná strategie bude vycházet z výsledků analýz vnějšího a vnitřního prostředí. Očekávané přínosy navrhovaných strategií budou vyhodnoceny z hlediska nákladů a v odůvodněných případech z hlediska očekávaného hrubého zisku.

3 Metodika

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí, a to do teoretické části a praktické části.

Teoretická část je zpracována na základě prostudování odborné literatury, zabývající se řešenou problematikou. Jsou zde uvedeny základní teoretické poznatky o strategickém managementu, strategii jako takové, analýze vnějšího prostředí, EFE matici, analýze vnitřního prostředí, sémantickém diferenciálu, IFE matici a SWOT analýze. Tyto teoretické poznatky mají čtenáře uvést do problematiky a slouží také jako teoretický podklad pro část praktickou.

Praktická část začíná představením společnosti Preparace Pekař spol. s r.o. Kurčení příležitostí a hrozeb využívám analýzu vnějšího prostředí, konkrétně analýzu makroprostředí a odvětvového prostředí. V rámci analýzy makroprostředí aplikuji STEPE analýzu. Tato metoda vymezuje faktory, které mají podstatný vliv na činnost podniku. Konkrétně se jedná o: sociální, kulturní a demografické faktory, technické a technologické faktory, ekonomické faktory, právní a politické faktory, ekologické faktory. Data pro tuto analýzu jsem čerpal z internetových zdrojů, především z Českého statistického úřadu. Pro analýzu odvětvového prostředí využívám Porterův model pěti hybných sil. Tento model stanovuje pět transformujících faktorů, které ovlivňují činnost každého podniku. Jedná se o následující faktory: konkurenční rivalita, potenciální noví konkurenti, vyjednávací síla dodavatelů, vyjednávací síla odběratelů a substituty. K určení těch nejvýznamnějších příležitostí a hrozeb, které mají bezprostřední vliv na fungování společnosti, mi napomáhá situační analýza vnějšího prostředí. U všech zjištěných příležitostí a hrozeb ohodnocuji jejich pravděpodobnost výskytu a vlivu dle následující stupnice: 1 - nízká pravděpodobnost, 2 - střední pravděpodobnost, 3 - vysoká pravděpodobnost. Takto ohodnocené faktory shrnuji v matici priorit pro současné příležitosti/hrozby, která poukáže na faktory pro společnost významné.

K určení silných a slabých stránek společnosti slouží analýza vnitřního prostředí, konkrétně model „7S“ od americké firmy McKinsey. Tento model analyzuje jednotlivé faktory v podniku. Jsou to: strategie, struktura, systémy, styl práce vedení, spolupracovníci, schopnosti a sdílené hodnoty. Veškeré poznatky o vnitřním prostředí jsem získal praxí ve společnosti, konzultací s vedením a zákazníky. Provedl jsem také porovnání mezi konkurenty pomocí dotazníkového šetření. Výsledky porovnání jsou zobrazeny pomocí sémantického diferenciálu. Jaké silné a slabé stránky jsou pro společnost nejvýznamnější, mi napomáhá odhalit situační analýza vnitřního prostředí. Výstupy ze situační analýzy vnějšího a vnitřního prostředí sumarizuji ve SWOT matici. A právě na základě výsledků ze SWOT matice formuluji rozvojové strategie pro společnost Preparace Pekař spol. s r.o. Konkrétní doporučené strategie následně blíže představuji a vyhodnocuji z hlediska nákladů a v odůvodněných případech z hlediska očekávaného hrubého zisku.

4 Literární rešerše

4.1 Strategický management

V dnešní době společenské a hospodářské nestability hraje strategický management v podniku velice důležitou roli. Podniky mohou díky němu lépe porozumět současné situaci a předpovědět budoucí vývoj. Například Veber (2000, s. 381) ve své publikaci uvádí, že strategický management by měl podniku umožnit lépe se orientovat v konkurenčním prostředí, které je většinou nepřátelské a zároveň by měl pomoci se stanovením strategické vize, která je pro podnik velice důležitá.

Přesnou definici strategického managementu lze najít jen velice obtížně, každý autor ji prezentuje jinak. Myšlenka je však ve většině publikací stejná, jak uvádí Fotr (2012, s. 25), který říká, že v dnešní době považujeme strategický management za souhrn instrukcí, činností a rozhodnutí, které umožňují podniku dosáhnout tolik tížené konkurenční výhody nebo dosažení stabilních nadprůměrných výnosů. Tato základní myšlenka je u jednotlivých autorů rozvíjena především o personální dimenzi nebo dimenzi tvůrčí.

Pokud se bavíme o strategickém managementu, respektive o strategickém řízení, je důležité zmínit jeho jednotlivé fáze. Většina autorů ve svých publikacích zmiňuje tři základní fáze, a to konkrétně: **formulaci strategie, implementaci strategie a hodnocení strategie**. Najdeme však i výjimky. Fotr (2012, s. 27) zmiňuje, že vzhledem k neustálému vývoji okolního světa je potřeba reagovat takovým způsobem, aby byla zajištěna flexibilita strategického řízení. Proto ve své publikaci uvádí tyto čtyři základní fáze:

- **Formulace strategického záměru**

V první fázi je pro podnik důležité stanovit **poslání** neboli smysl existence. Management podniku musí přesně vědět, proč daný podnik existuje a jaký je jeho účel. Následně je třeba stanovit **vizi**, tedy představu o tom, kde by se měl podnik nacházet v budoucnosti. Dle vize jsou následně určeny **strategické**

cíle podniku. V rámci první fáze se také provádí analýza prostředí. Analýza vnějšího prostředí nám umožní zjistit příležitosti a hrozby. Díky analýze vnitřního prostředí jsme schopni identifikovat silné a slabé stránky podniku. Výstupem této fáze je přesně stanovený **strategický záměr**, který slouží jako podklad pro strategický plán.

- **Tvorba strategického plánu**

Jak vytvořit **strategický plán** uvádí Fotr (2012, s. 28). V prvním kroku je nutné vytvořit strategické mapy. V druhém kroku je třeba se věnovat investičním studiím. Ve třetím kroku dochází ke stanovení funkčních strategií, které vedou k definitivní variantě strategického plánu. Důležité je také zmínit, že dlouhodobé cíle je třeba rozložit na cíle krátkodobé. Po těchto krocích dochází ke kontrole strategického plánu, který je v případě kladné odezvy připraven k implementaci.

- **Implementace strategie**

K zavedení strategie do podniku využíváme poznatky z oblasti operativního managementu, respektive nástroje operativního řízení. Tyto nástroje nám pomáhají nově vytvořenou strategii využít v praxi.

- **Hodnocení strategie**

Jak uvádí Fotr (2012, s. 29), k hodnocení strategie se využívají dva druhy ukazatelů: „měkké“ ukazatele, které se soustředí na kvalitativní stránku nově přijaté strategie a „tvrdé“ hodnotící ukazatele, které lze číselně kvantifikovat.

Na rozdíl od Fotra uvádí Srpová (2010, s. 129) pět fází strategického řízení. Jednotlivé fáze jsou následující:

- **První fáze** zahrnuje stanovení mise, následně vize a nakonec formulaci podnikových cílů.
- **Druhá fáze** je spojena se strategickou analýzou. V této fázi je analyzováno jak makroprostředí, tak odvětvové prostředí v rámci analýzy vnějšího prostředí. Dále se analyzuje vnitřní prostředí podniku.

- **Třetí fáze** je spojena s formulací strategie. Hledáme tedy takovou strategii, která maximalizuje silné stránky podniku a nabízené příležitosti. A naopak minimalizuje slabé stránky podniku a případné hrozby.
- **Čtvrtá fáze** nese název implementace strategie. Jde o proces, kdy je idea nově vytvořené strategie přenesena do praxe.
- **Pátá fáze**, neboli hodnocení a kontrola strategie. V této fázi se nově implementovaná strategie sleduje a vyhodnocuje. V případě zjištění jakýchkoli problémů jsou provedeny takové kroky, které tyto problémy odstraní.

4.2 Strategie

Pojem strategie pochází z řeckého slova „strategos“, což v překladu znamená vojevůdce nebo vedení. Je tedy zřejmé, že původ tohoto slova je spojen s oblastí vojenství. V dnešní době používáme pojem strategie v mnoha jiných oblastech. Velice často mluvíme o životní strategii, finanční strategii, obchodní strategii, vzdělávací strategii nebo strategií ve sportu.

Pokud se budeme snažit vymezit pojem strategie z pohledu strategického managementu, dostaneme se do podobného problému, jako při vymezování samotného pojmu strategický management. Existuje totiž celá řada definic. Dedouchová (2001, s. 1) vysvětluje pojem strategie jako dokument, ve kterém jsou zapsány dlouhodobé cíle podniku, postup jednotlivých operací a rozmístění podnikových zdrojů. O trochu jiný pohled na věc má Souček (2003, s. 25), který uvádí, že strategie je dlouhodobým rámcem, který určuje podnikové cíle, priority a aktivity, modifikuje také podnikové zdroje dle požadavků zainteresovaných skupin. Můžeme také zmínit náhled zahraničních autorů. Prvním z nich je John Gamble (2011, s. 2), který říká, že strategie se skládá z konkurenčních opatření a takových kroků managementu podniku, které přilákají a uspokojí zákazníky a zároveň zvyšují hodnotu podniku a plní předem stanovené cíle. Druhým zahraničním autorem je Colin White (2004, s. 5), který říká, že strategie je nejdůležitějším pojmem

v manažerských studiích. Strategii považuje za sjednocující myšlenku, která vede společnost k vytyčeným cílům.

V teorii a praxi se setkáváme s různými typy strategií. Typy strategií tříděné podle určitých kritérií dle Vebera (2000, s. 399-403) jsou zmíněny v následujícím textu.

1. Aspekt agresivity

Podle toho, jak podnik stanovuje své vývojové záměry ve srovnání se záměry jiných podniků, rozlišujeme tyto strategie:

- **Ofenzivní strategie**
- **Neutrální strategie**
- **Defenzivní strategie**

2. Porterovy generické strategie

Michael Porter (1998, s.155) ve své knize Competitive Advantage uvádí následující typologický přístup ke strategiím. Zdůrazňuje zde rozdílnou přitažlivost jednotlivých odvětví pro podnikatelské subjekty. Patří sem:

- **Strategie nízkých nákladů**
- **Strategie diferenciac**
- **Strategie úzkého zaměření**

3. Rozvojové strategie

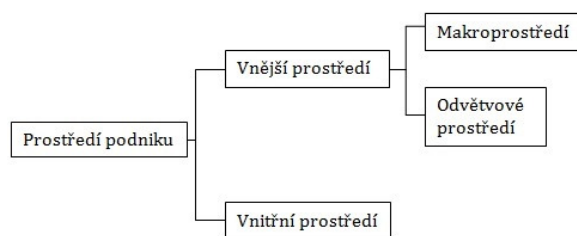
Do této kategorie spadají strategie, které mají podniku pomoci se oprostit od konzervativních myšlenek a přejít ke změnám. Jedná se o:

- **Reaktivní strategie**
- **Kreativní strategie**

4.3 Analýza prostředí

Každý podnik se nachází v určitém prostředí, které ovlivňuje jeho činnost, ale zároveň samotný podnik částečně ovlivňuje svým chováním dané prostředí. Jak uvádí Johnson (2000, s. 83), pro podnik a jeho správné fungo-

vání je jednou z nejdůležitějších věcí dokonale poznat prostředí, ve kterém se daný podnik nachází. Prostředí podniku dělíme na vnější a vnitřní, jak znázorňuje Obr. 1. V následujících podkapitolách si obě prostředí podrobněji popíšeme a uvedeme metody, které slouží k jejich analýze. Sedláčková (2000, s. 3) uvádí, že analýza je jednou z nejdůležitějších vědeckých metod, která rozkládá určitý komplex na jednotlivé části. Hlavním cílem této metody je poznat jednotu a zákony diferencovaného celku.



Obr. 1 Prostředí podniku. Zdroj: vlastní tvorba

4.3.1 Analýza vnějšího prostředí

Vnější prostředí podniku je tvořeno faktory, jejichž původ je mimo podnik. Cílem analýzy vnějšího prostředí, jak uvádí Dedouchová (2001, s. 6), je poznat příležitosti a hrozby. Podnik by se měl soustředit na nabízené příležitosti a snažit se je maximálně využít pro svůj prospěch, měl by však také najít způsob, jak se vyhnout ohrožením, nebo tato ohrožení minimalizovat. Vnější prostředí podniku lze dále dělit na dvě části:

- **Makroprostředí** - Je společné pro všechny podniky v dané oblasti, například v daném státě. Mezi faktory, které ovlivňují činnost podniku, můžeme zařadit: politické faktory, ekonomické faktory, sociální faktory, technologické a technické faktory demografické faktory a ekologické faktory.
- **Odvětvové prostředí** - Jedná se o prostředí, které je společné pro podniky, jejichž oblast zájmu spadá do stejného odvětví např. podniky v automobilovém průmyslu. Odvětvové prostředí je ovlivňováno odběrateli, dodavateli, stáva-

jíci konkurenty, ale také potenciálními konkurenty a v neposlední řadě substituty.

Jaké konkrétní metody slouží k analýze vnějšího prostředí, uvádím v následujícím textu.

STEPE analýza

Jedná se o univerzální metodu, která analyzuje makroprostředí podniku. Hlavním cílem této metody není vymezit veškeré faktory působící na daný podnik, ale vymezit pouze ty faktory, které mají podstatný vliv na činnost podniku. V literatuře můžeme tuto metodu najít pod několika názvy, jako například PESTE analýza, STEP analýza nebo PEST analýza, záleží na pořadí a počtu jednotlivých faktorů. Jednotlivá písmena reprezentují faktory ovlivňující podnik: **S** - sociální, kulturní a demografické faktory, **T** - technické a technologické faktory, **E** - ekonomické faktory, **P** - právní a politické faktory a **E** - ekologické faktory. Konkrétnější popis jednotlivých faktorů je následující:

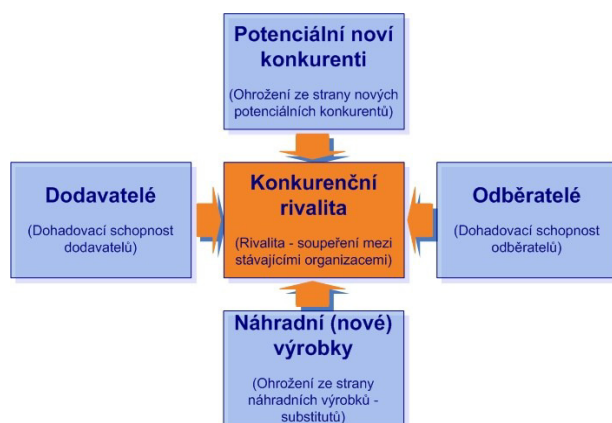
- **Sociální, kulturní a demografické faktory** - Jedná se o faktory, které jsou úzce spojeny se způsobem života lidí, náboženstvím, etikou a vzděláním. Tyto faktory se neustále vyvíjí, tak jako se vyvíjí samo lidstvo.
- **Technické a technologické faktory** - Jsou to faktory, které výrazně mění způsob života nejenom podnikům, ale také lidem v domácnostech. Rozvoj technologií je nezastavitelný, a proto musí být manažeři neustále ve střehu a zavádět nové technologie do výroby tak, aby byli schopni konkurovat ostatním podnikům. Jedním z nejdůležitějších faktorů konkurenceschopnosti je čas. Technický rozvoj nám umožňuje zrychlit celou řadu procesů v podniku, jako např. výrobní proces, proces vyřizování objednávek, či případných reklamací, proces komunikace uvnitř podniku, ale také proces komunikace se subjekty stojícími mimo podnik.
- **Ekonomické faktory** - Spadají sem faktory jak z oblasti makroekonomické, tak mikroekonomické. Jako konkrétní příklady ekonomických faktorů

můžeme uvést: hrubý domácí produkt, inflaci, úrokové míry, kupní sílu koruny, nezaměstnanost, zahraniční obchod nebo státní rozpočet.

- **Právní a politické faktory** - Jsou to faktory, které svojí činností určuje vláda. Vláda nastaví „pravidla hry“ a tato pravidla musí každý podnik respektovat. V případě, že jsou porušena, přichází sankce nebo penalizace.
- **Ekologické faktory** - V dnešní době roste ekologické povědomí obyvatel většiny zemí světa. Lidé se snaží žít v souladu s přírodou a co nejméně zatěžovat a znečišťovat životní prostředí. Už i vlády jednotlivých zemí si začaly uvědomovat vážnost situace a vydávají zákony na ochranu životního prostředí. Zákony však v mnoha případech komplikují situaci podnikům, které využívají starší a zároveň méně ekologické technologie. Naopak zde vznikají příležitosti pro podniky, které chtějí využívat nové, ekologičtější technologie.

Porterův model pěti hybných sil

Jedná se o model, který patří k nejvyužívanějším při analýze odvětvového prostředí. Dle Grasseové (2012, s. 91), ziskovost podniků v daném odvětví nezávisí na tom, jak vypadá výrobek daného podniku nebo na tom, jaká byla použita technologie k jeho výrobě. Ziskovost podniku závisí na pěti transformujících faktorech, které můžeme vidět na Obr. 2.



Obr. 2 Porterův model pěti hybných sil. Zdroj: vlastnicesta.cz, 2012

Porter (1998, s. 96) také uvádí, že každé odvětví je svým způsobem specifické a jedinečné. Proto nelze říci, že ve všech odvětvích mají jednotlivé síly stejnou váhu. Doporučuje také podniku najít takovou pozici, ve které se podnik může dokonale bránit těmto pěti transformujícím silám, nebo je určitým způsobem využít pro svůj prospěch.

Nyní si jednotlivé transformující síly rozebereme podrobněji:

- **Konkurenční rivalita**

Jedná se o sílu, která má ve většině případů největší vliv na činnost podniku. Tyll (2014, s. 26) uvádí, že za konkurenty můžeme považovat takové podniky, které nabízejí stejné, nebo velice podobné produkty a služby. Rivalita mezi jednotlivými podniky existuje v každém odvětví. V některých odvětvích je však tato rivalita větší, a proto nové podniky o toto odvětví příliš neusilují. V jiných odvětvích je rivalita menší, což je příležitost pro nově vznikající podniky.

- **Potenciální noví konkurenti**

V tomto případě se jedná o konkurenty, kteří dosud do odvětví nevstoupili, ale plánují to v nejbližší době. Jak uvádí Grasseová (2012, s. 192) vstup nových konkurentů do odvětví závisí především na vstupních bariérách. Mezi tyto bariéry můžeme zařadit: úspory z rozsahu, kapitálovou náročnost vstupu, dostupnost distribučních kanálů, reakce stávajících firem, bariéry stanovené státem a diferenciaci výrobků. Podnik, který se chystá vstoupit do odvětví, musí tedy zvážit, zda je schopný tyto bariéry překonat a stát se součástí odvětví.

- **Vyjednávací síla dodavatelů**

Žádný podnik není schopen si obstarat všechny zdroje potřebné k jeho fungování vlastní činností, a proto musí spolupracovat s dodavateli. Síla a vliv dodavatelských subjektů může podstatným způsobem ovlivnit ziskovost podniku. Sedláčková (2000, s. 40) říká, že silní dodavatelé můžou zásadním způsobem snižovat zisky podniku tím, že zvýší ceny vstupů nebo sníží jejich kvalitu. Druhý případ, ne však

tak častý je, že dodavatelé zvýší zisky podniku tím, že sníží ceny vstupů nebo zvýší jejich kvalitu.

- **Vyjednávací síla odběratelů**

Odběratelé mají také podstatný vliv na činnost podniku. A není divu, vždyť jsou to právě oni, kdo tvoří poptávku po produktech či službách daného podniku a tím pádem určují peněžní příjem za určité období. Pokud chce být podnik úspěšný a ziskový, musí neustále reagovat na přání a potřeby zákazníků. Zákazník si přeje, aby zboží bylo co nejlevnější a co nejkvalitnější. Prodejce si naopak přeje prodat takové zboží, jehož výrobní náklady jsou minimální, za co nejvyšší cenu. Je tedy potřeba nalézt kompromis, aby byly obě strany v rámci možností spokojené.

- **Substituty**

Poslední silou, která ovlivňuje fungování a ziskovost podniku je hrozba vzniku substitutů, tedy výrobků nebo služeb, které jsou adekvátní náhradou za výrobky a služby daného podniku. Ideální je, pokud výrobek, či služba podniku mají takové specifické vlastnosti, které žádný jiný podnik nenabízí. V tomto případě má podnik možnost zvýšit cenu a tím pádem i zisk. V opačném případě je tato možnost omezená. Pokud by podnik zvýšil cenu svého výrobku a na trhu existoval stejně kvalitní blízký substitut, zákazníci by začali samozřejmě poptávat ten levnější.

Výsledky situační analýzy vnějšího prostředí

V předchozím textu jsme si definovali vnější prostředí podniku a uvedli základní metody, které nám umožní prostředí analyzovat a identifikovat příležitosti a hrozby. V této situaci je třeba zjistit jaké konkrétní příležitosti a hrozby mají bezprostřední vliv na daný podnik, a právě k tomu využíváme situační analýzu vnějšího prostředí. Jejím cílem je vymezit nejdůležitější faktory, které na podnik působí, určit, jaká je pravděpodobnost jejich výskytu a vlivu. Pro přehlednost se tyto údaje zapisují do tabulky, viz. Tab. 1 na následující straně.

Tab. 1 Identifikace příležitostí/hrozeb. Zdroj: vlastní tvorba

Faktor	Hrozba/ Příležitost	Současnost		Blízká budoucnost		Vzdálená budoucnost	
		Výskyt	Vliv	Výskyt	Vliv	Výskyt	Vliv
Makroprostředí							
Odvětvové prostředí							

Postup, jak ohodnotit jednotlivé faktory, může být následující. Nejdříve určíme pravděpodobnost výskytu a vlivu jednotlivých faktorů, tedy příležitostí a hrozeb dle následující stupnice: 1 - nízká pravděpodobnost, 2 - střední pravděpodobnost, 3 - vysoká pravděpodobnost. Po ohodnocení jednotlivých faktorů jsme schopni sestavit matici priorit pro příležitosti (resp. hrozby) viz.

Tab. 2.

Tab. 2 Matice priorit pro příležitosti/hrozby. Zdroj: vlastní tvorba

Pravděpodobnost výskytu	Pravděpodobnost vlivu		
	3 - Vysoká	2 - Střední	1 - Nízká
3 - Vysoká			
2 - Střední			
1 - Nízká			

Jednotlivé faktory zařadíme do matice dle pravděpodobnosti výskytu a vlivu. Matice nám poukáže na ty faktory, které mají podstatný vliv na činnost podniku, jsou to ty, které se nacházejí na červeně podbarvených políčkách v Tab. 2. Podnik by se měl na tyto příležitosti (resp. hrozby) zaměřit a pracovat s nimi.

EFE matice

Jedná se o matici, která hodnotí významnost vlivů vnějšího prostředí. Její pomocí jsme schopni ohodnotit významné příležitosti, které může podnik využít pro svůj rozvoj a významné hrozby, které naopak ohrožují činnost podniku. Název EFE matice je odvozen z počátečních písmen anglických slov External Forces Evaluation. Jak postupovat při tvorbě EFE matice uvádí Fotr (2012, s. 42):

- V prvním kroku je třeba sestavit tabulku, do které se budou zapisovat významné příležitosti a hrozby.
- V druhém kroku je třeba vybrat významné příležitosti a hrozby, které zaneseme do tabulky. Doporučuje se, aby matice byla symetrická, tedy, aby se zde vyskytoval stejný počet příležitostí i hrozeb.
- Ve třetím kroku dochází k přiřazení váhy v intervalu 0,0–1,0 jednotlivým faktorům zaneseným v tabulce. Celková suma vah se musí rovnat hodnotě 1.
- Ve čtvrtém kroku ohodnotíme jednotlivé faktory dle vlivu na strategická východiska. Stupnice vlivu má následující čtyři stupně:
4 = nejvyšší stupeň
3 = nadprůměrný stupeň
2 = střední stupeň
1 = nízký stupeň
- V pátém kroku určíme celkové vážené ohodnocení jednotlivých faktorů tak, že vynásobíme váhu daného faktoru s jeho stupněm vlivu.

Celkové vážené ohodnocení nám poté ukazuje, jak moc je daný strategický záměr citlivý na vnější prostředí. Vážené ohodnocení rovnu číslu 4 nám poukazuje na velkou citlivost, naopak vážené ohodnocení rovnu číslu 1 nám poukazuje na nízkou citlivost strategického záměru na vnějším prostředí. Konkrétní podobu EFE matice i s konkrétními údaji nám ukazuje Obr. 3. Na

obrázku můžeme vidět, že celkové vážené ohodnocení vyšlo 2,44, což nám značí střední citlivost daného strategického záměru na vnější prostředí.

O/T	Popis	Váha	Body	Celkem
O1	Zlepšení na trhu práce	0.15	3	0.45
O2	Průnik na nové trhy na severu	0.08	4	0.32
O3	Lepší úrokové sazby – možnost úvěru	0.12	4	0.48
O4	Nová technologie výroby	0.08	3	0.24
O5	Podpora exportu	0.09	3	0.27
T1	Přísnější ekologická legislativa	0.12	1	0.12
T2	Tlak konkurence z Číny	0.09	1	0.09
T3	Problémy se subdodavateli	0.11	2	0.22
T4	Zákazníci tlačí na nižší ceny	0.07	1	0.07
T5	Problémy s posílením kurzu Kč vůči euru	0.09	2	0.18
				2.44

Obr. 3 EFE matice. Zdroj: managementmania.com 2017

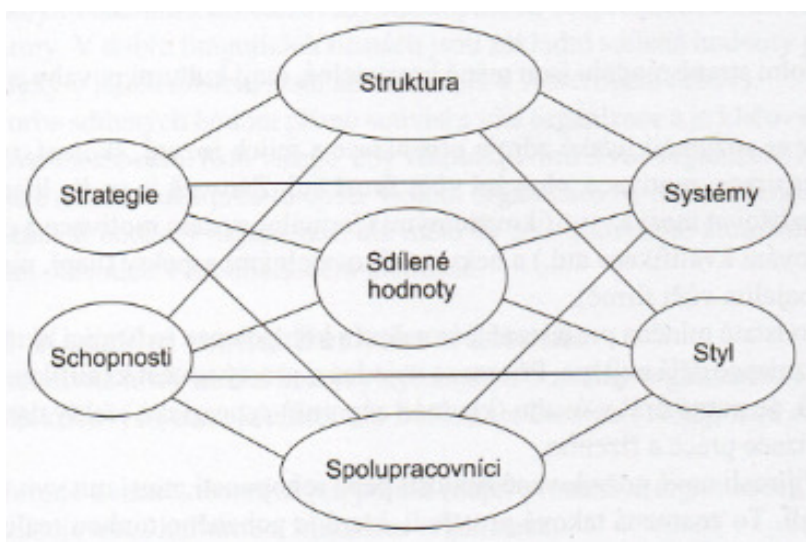
4.3.2 Analýza vnitřního prostředí

Pro stanovení kvalitní strategie nám nestačí pouze poznatky o vnějším prostředí, je nutné se zabývat i prostředím vnitřním. Konkrétně se musíme zaměřit na vnitřní zdroje a schopnosti podniku. Vnitřní prostředí můžeme definovat jako soubor vzájemně propojených prvků, vyskytujících se uvnitř podniku. Cílem analýzy vnitřního prostředí je, jak uvádí Dedouchová (2001, s. 29), objevit silné a slabé stránky podniku. K tomu je také dle Dedouchové nezbytné si definovat, co jsou to specifické přednosti podniku. Za specifické přednosti považuje to, co odlišuje jeden podnik od konkurenčních podniků a umožňuje dosažení vyššího zisku.

V následujícím textu si uvedeme metody, které nám umožní vnitřní prostředí analyzovat.

Model „7S“

Model „7S“, je jedním z nejznámějších a nejrozšířenějších přístupů k hodnocení vnitřního prostředí. V některých publikacích ho můžeme najít pod názvem „Šťastný atom“ „7S“, a to z důvodu struktury jednotlivých faktorů, které svým uspořádáním připomínají atom, viz. Obr. 4. Tento model vytvořila americká firma McKinsey. Je založen na předpokladu, že ve vnitřním prostředí podniku existuje sedm základních a zároveň nejdůležitějších faktorů, jejichž názvy v českém i anglickém jazyce začínají na písmena S, proto model „7S“.



Obr. 4 Model „7S“ firmy McKinsey. Zdroj: Mallya 2007

O jaké faktory se jedná, uvádí ve své knize Mallya (2007, s. 73):

- **Strategie** (Strategy) nám říká, jak podnik naplňuje svoji vizi a jak reaguje na příležitosti a hrozby.
- **Struktura** (Structure) znázorňuje uspořádání organizačních jednotek uvnitř podniku ve smyslu nadřízenosti a podřízenosti.

- **Systémy** (Systems) můžeme považovat za procedury, které řídí každodenní aktivity podniku. Konkrétními příklady těchto systémů mohou být: kontrolní systémy, inovační systémy, komunikační systémy, informační systémy atd.
- **Styl práce vedení** (Style) nám vyjadřuje, jak management přistupuje k řízení podniku, popřípadě, jak řeší krizové situace. Ve většině podniků však existuje rozdíl mezi formální stránkou řízení, tedy tím, co je psáno ve směrnících, popřípadě v předpisech a neformální stránkou řízení, tedy tím, jak je podnik řízen ve skutečnosti.
- **Spolupracovníci** (Staff) jsou pro podnik jedním z nejdůležitějších zdrojů. Proto podniky dbají na jejich neustálý rozvoj prostřednictvím školení, kurzů a workshopů.
- **Schopnosti** (Skills) zahrnují profesionální znalosti a dovednosti, které existují uvnitř podniku. Nejedná se však o pouhý součet schopností jednotlivých pracovníků. Je nutné brát v potaz, že skupinová spolupráce způsobuje synergický efekt.
- **Sdílené hodnoty** (Shared values) úzce souvisí s vizí podniku a jsou důležitým faktorem při tvorbě jiných aspektů. Jedná se o základní ideje, které jsou respektovány a přijímány všemi pracovníky a zainteresovanými skupinami.

Sémantický diferenciál

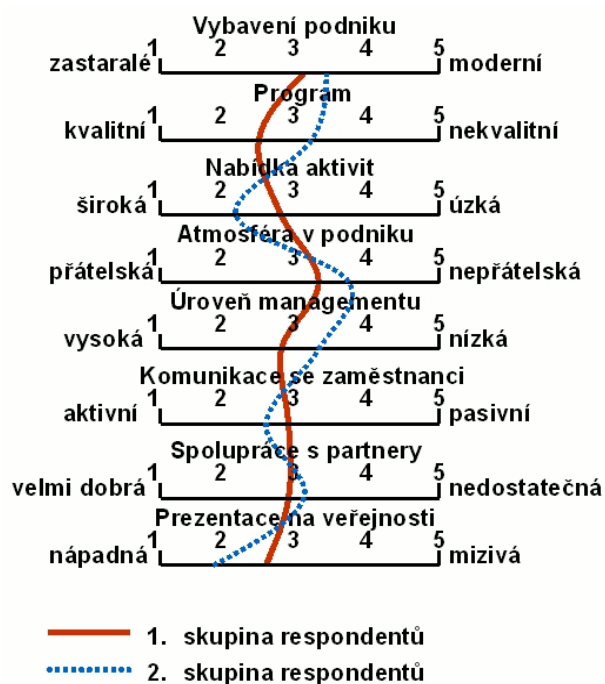
Sémantický diferenciál je metoda, která zkoumá postoje člověka k dané situaci. Využívá se nejčastěji v psychologii, sociologii, pedagogice, ale lze ji také využít k průzkumu trhu, zjištění veřejného mínění či v reklamě. Jejím autorem je americký psycholog Charles Osgood (e-metodologia.sk, 2017). Konkrétní příklad sémantického diferenciálu můžeme vidět v Tab. 3 na následující straně.

Tab. 3 Sémantický diferenciál. Zdroj: Vlastní tvorba.

Hodnocení podniku						
	1	2	3	4	5	
Zastaralé vybavení						Moderní vybavení
Kvalitní program						Nekvalitní program
Široká nabídka aktivit						Úzká nabídka aktivit
Přátelská atmosféra						Nepřátelská atmosféra
Vysoká úroveň managementu						Nízká úroveň managementu
Aktivní komunikace						Pasivní komunikace
Dobrá spolupráce s partnery						Špatná spolupráce s partnery
Nápadná prezentace						Nenápadná prezentace

Jedná se o metodu, která je založena nejčastěji na sedmibodové nebo pětibodové hodnotící škále. Respondentovi jsou nabídnuty dvě protikladné varianty (např. zastaralé vybavení x moderní vybavení). Jeho úkolem je rozhodnout, jaké variantě přidá v konkrétní situaci větší preferenci. Vysvětlíme si to na konkrétním příkladu hodnocení podniku, viz. Tab. 3. Pokud respondent zaškrtně první políčko, přidá svoji největší preferenci variantě zastaralé vybavení. Při zaškrtnutí třetího políčka respondent říká, že daný faktor, v našem případě vybavení podniku není ani moderní, ale ani zastaralé. A tím pádem je jasné, že pokud zaškrtně páté políčko, tak vyjádří svoji preferenci variantě moderní vybavení. Tímto způsobem, jsou postupně vyplněny všechny uvedené faktory.

Po sesbírání odpovědí od všech respondentů dochází k vyhodnocení. Nejdříve se zprůměrují veškeré odpovědi a výsledky jsou následně zaneseny do grafu. Jak vypadá graf, můžeme vidět na Obr. 5. na následující straně.



Obr. 5 Graf sémantického diferenciálu. Zdroj: marketingovenoviny.cz, 2009

Z Obr. 5 je patrné, že respondenti v tomto případě byli rozděleni do dvou skupin. První skupina respondentů odpovídala spíše neutrálně, zatímco druhá skupina respondentů měla více vyhraněné názory.

Výsledky situační analýzy vnitřního prostředí

Co je to vnitřní prostředí podniku a jaké jsou metody, které nám napomáhají k jeho analyzování, jsme si již zmínili. Nyní musíme výsledky analýz zkompletovat a určit významné silné a slabé stránky podniku. K určení významných silných a slabých stránek existuje mnoho přístupů. Jeden z nich uvádí Eschenbach (2004, s. 279) ve své publikaci. Zmiňuje zde bodové hodnocení potenciálů úspěchu. Tento přístup je založen na porovnání silných a slabých stránek jednoho podniku s podnikem, který považujeme za nejsilnějšího konkurenta. Jak vypadá tabulka pro bodové hodnocení potenciálů úspěchu, je znázorněno na následující straně na Obr. 6.

Faktor	Úroveň faktoru							
	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	

Obr. 6 Hodnocení potenciálů úspěchů podle Eschenbacha. Zdroj: Pošvář, 2014

Můžeme zde vidět sedmibodovou hodnotící stupnici v rozmezí od +3 do -3. Úroveň potenciálu nejsilnějšího konkurenta je v bodě 0. Nachází-li se úroveň srovnávaného faktoru našeho podniku v záporné části stupnice, jedná se o významnou slabou stránku. Naopak, nachází-li se úroveň srovnávaného faktoru v kladné části stupnice, jedná se o významnou silnou stránku neboli konkurenční přednost. Po porovnání všech faktorů jsme schopni sestavit seznam silných a slabých stránek.

IFE matice

Podobně jako ve vnějším prostředí zmiňujeme EFE matici, tak v rámci vnitřního prostředí mluvíme o IFE matici. Tato matice nám umožňuje ohodnotit významnost vlivů vnitřního prostředí. Název IFE matice je odvozen z počátečních písmen anglických slov Internal Forces Evaluation. Jak postupovat při tvorbě IFE matice uvádí Fotr (2012, s. 44):

- V prvním kroku je třeba sestavit tabulku, do které budou zapisovány významné silné a slabé stránky.
- V druhém kroku je třeba vybrat významné silné a slabé stránky, které zaneseme do tabulky. Doporučuje se, aby zde byl stejný počet silných a slabých stránek, z důvodu symetričnosti matice.
- Ve třetím kroku dochází k přiřazení váhy jednotlivým faktorům v intervalu 0,0–1,0 podle důležitosti silné či slabé stránky pro konkurenceschopnost podniku. Celková suma vah se musí rovnat hodnotě 1.

- Ve čtvrtém kroku ohodnotíme silné a slabé stránky dle vlivu na strategický záměr. Stupnice vlivu má tyto čtyři stupně:
 4 = nejvyšší stupeň
 3 = nadprůměrný stupeň
 2 = střední stupeň
 1 = nízký stupeň
- V pátém kroku určíme celkové vážené ohodnocení jednotlivých faktorů, a to tím způsobem, že vynásobíme váhu daného faktoru s jeho stupněm vlivu.

Výsledné vážené ohodnocení nám poté ukazuje vztah mezi interní pozicí podniku a strategickým záměrem. Vážené ohodnocení rovno číslu 4 nám poukazuje na silnou interní pozici podniku a vysokou pravděpodobnost realizace strategického záměru. Naopak vážené ohodnocení rovno číslu 1 nám říká, že interní pozice podniku je slabá a realizace daného strategického záměru v tomto případě není doporučována. Konkrétní podobu IFE matice i s konkrétními údaji nám ukazuje Obr. 7.

S/W	Popis	Váha	Body	Celkem
S1	Zlepšení kapitálového zdraví podniku	0.13	4	0.52
S2	Nový strategický systém marketingu	0.09	3	0.27
S3	Silná zkušenost v inovacích	0.11	3	0.33
S4	Vysoká produktivita práce v podniku	0.07	4	0.28
S5	Nový systém vzdělávání zaměstnanců	0.09	4	0.36
W1	Slabé kapitálové zásoby	0.13	2	0.26
W2	Zastaralý systém řízení výroby	0.09	1	0.09
W3	Problémy v logistice	0.12	2	0.24
W4	Nedostatečný systém strategického řízení	0.09	2	0.18
W5	Nedostatečný systém řízení kvality	0.08	1	0.08
				2.61

Obr. 7 IFE matice. Zdroj: managementmania.com 2017

Na tomto konkrétním příkladu můžeme vidět, že celkové vážené ohodnocení vychází 2,61, což značí průměrnou interní sílu podniku. Je tedy žádoucí posílit interní sílu podniku, aby mohl být realizován daný strategický záměr.

4.4 SWOT analýza

Po analyzování vnějšího a vnitřního prostředí pomocí některé z výše zmíněných metod, jsme schopni provést SWOT analýzu. Grasseová (2012, s. 295) uvádí, že SWOT analýza je jednou z nejvyužívanějších analytických metod. Zkratka SWOT, dle Bělohávka (2006, s. 201) pochází z počátečních písmen anglických slov: **S**trengths - silné stránky, přednosti; **W**eaknesses - slabé stránky, slabiny; **O**pportunities - příležitosti; **T**hreats - hrozby, ohrožení.

- Silnými stránkami jsou pozitivní vnitřní podmínky, které podniku přináší konkurenční výhodu. Může se jednat například o speciální schopnost, či zdroj, které výrazně odlišují daný podnik od jeho konkurentů.
- Slabými stránkami jsou negativní vnitřní podmínky, které omezují výkonnost podniku a způsobují zaostávání za konkurencí. Příkladem může být zastaralá technologie nebo nekvalitní zdroj.
- Za příležitosti považujeme takové vnější podmínky, které podporují činnost podniku. Jedná se například o růst počtu obyvatel, tedy o růst počtu potenciálních zákazníků, nebo o zavádění nových technologií, které urychlí výrobní proces.
- Hrozby jsou takové podmínky vnějšího prostředí, které naopak činnost podniku brzdí nebo výrazně komplikují. Konkrétním příkladem může být vstup silného konkurenta do odvětví nebo zpřísnění legislativy v daném oboru.

V rámci SWOT analýzy využíváme SWOT matici (viz. Obr. 8), ve které se proti sobě staví silné a slabé stránky podniku oproti zjištěným příležitostem a hrozbám. Po srovnání těchto faktorů vnějšího a vnitřního prostředí jsme schopni navrhnout jednotlivé strategické varianty.

Vnější faktory \ Vnitřní faktory	Slabé stránky (W)	Silné stránky (S)
	1. 2. 3. atd.	1. 2. 3. atd.
Příležitosti (O) 1. 2. 3. atd.	WO strategie „hledání“ <i>Překonání slabé stránky využitím příležitosti</i>	SO strategie „využití“ <i>Využití silné stránky ve prospěch příležitosti</i>
Hrozby (T) 1. 2. 3. atd.	WT strategie „vyhýbání“ <i>Minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení</i>	ST strategie „konfrontace“ <i>Využití silné stránky k odvrácení ohrožení</i>

Obr. 8 SWOT matice. Zdroj: Grasseová, 2012

Obrázek 8 nám znázorňuje jednotlivé varianty návrhů strategií, které kombinují silné a slabé stránky s příležitostmi a hrozbami.

- WO - Strategie kombinující slabé stránky a příležitosti.
- SO - Strategie kombinující silné stránky a nabízené příležitosti.
- WT - Strategie kombinující slabé stránky a hrozby.
- ST - Strategie kombinující silné stránky a hrozby.

To, jakou strategickou variantu vybere management podniku k implementaci, záleží čistě na jeho rozhodnutí. Mělo by se však jednat o takovou strategii, která maximalizuje silné stránky podniku a nabízené příležitosti a naopak minimalizuje slabé stránky a hrozby.

5 Vlastní práce

5.1 Představení společnosti

Preparace Pekař spol. s r.o. je společnost zabývající se preparací loveckých trofejí. Její činnost je zaměřena především na preparaci savců, a to z různých koutů světa. Jako doplňkovou činnost mohu zmínit vyřezávání dřevěných podložek, neboli štítků, pod zhotovené preparáty. Sídlo společnosti se nachází ve městě Svitavy a provozovnu najdeme v nedaleké obci Chmelík, v Pardubickém kraji.

Společnost byla založena 1. ledna 2009 skupinou tří přátel, kteří mají zálibu v myslivosti. Prvním z nich je Jaroslav Pekař, který se hned po ukončení studia začal preparování naplno věnovat. Pan Pekař totiž vyrůstal spolu s otcem, který v té době byl jedním z nejvyhlášenějších preparátorů v České republice, takže „učitele“ měl opravdu prvotřídního. Nyní je jednatelem společnosti, hlavním preparátorem a díky jeho velkým zkušenostem z oboru a spoustě spokojených zákazníků z jeho dřívější samostatné činnosti byla společnost pojmenována právě po něm. Druhým členem zakladatelského týmu je Bc. Vladislav Fila, který vystudoval Provozně ekonomickou fakultu Mendelovy Univerzity v Brně. Po ukončení studia začal pracovat v rodinném podniku jako účetní a ekonom. Nyní je jedním ze spolumajitelů společnosti Preparace Pekař spol. s r.o. a druhým jednatelem společnosti. Posledním členem zakladatelského týmu je Ing. Roman Klemša, který po vystudování lesnické fakulty, dříve ještě na Vysoké škole zemědělské v Brně, dlouhé roky pracoval v oblasti ochrany životního prostředí na Okresním a poté Městském úřadě ve Svitavách. Nyní se jedná o třetího spolumajitele a zároveň preparátora s obrovskými zkušenostmi z oblasti myslivosti.

S postupem času a s větším množstvím přijímaných zakázek byla společnost donucena svoje řady rozšířit. Nyní je zde osm stálých zaměstnanců včetně vedení. Osobně jsem měl možnost, většinou v období letních prázdnin,

v této společnosti pracovat. Jednalo se především o komunikaci se zákazníky, přijímání zakázek, objednávání materiálu či zboží, hledání vhodných dodavatelů polyuretanových modelů a expedici hotových preparátů. Aktivní zapojení do chodu společnosti mi přiblížilo její fungování a filozofii.

Jak jsem již zmínil dříve, tato společnost se zaměřuje především na preparaci savců, které si interně rozděluje do dalších tří skupin:

- **Preparáty Česká republika** - Do této skupiny řadí veškerou ulovenou zvěř na území České republiky. Konkrétním příkladem může být: jelen lesní, daněk skvrnitý, srnec obecný, muflon obecný, prase divoké, liška obecná atd.
- **Preparáty Afrika** - Do této skupiny spadá zvěř ulovená na území Afriky, nejčastěji ve státech Namibia, Tanzanie či Jihoafrická republika. Konkrétní, zde lovenou zvěř je: kudu velký, pakůň běloocasý, impala, prase bradavičnaté, buvol kafrský, antilopa travní nebo antilopa skákavá.
- **Preparáty Svět** - Tato skupina zahrnuje zvěř, jejíž místo ulovení není Česká republika ani některý ze států Afriky. Jedná se většinou o státy jako je například Švédsko, Norsko, Slovensko, Rakousko, Rusko ale také Kanada či Nový Zéland. Konkrétními příklady zvěře spadající do této skupiny může být: los, sob, svišť horský, medvěd hnědý, jelenec běloocasý nebo kozorožec.

5.2 Analýza vnějšího prostředí

5.2.1 Makroprostředí

Pro analyzování makroprostředí společnosti Preparace Pekař spol. s r.o. využiji **STEPE analýzu**. V této analýze se zaměřím na faktory, které by mohly mít ať už pozitivní nebo negativní vliv na fungování společnosti.

- **Sociální, kulturní a demografické faktory**

Jedním z významných faktorů spadajících do této oblasti je počet obyvatel země, v níž provozuje podnik svoji činnost. Jak je všeobecně známo, počet obyvatel České republiky neustále roste. Dle Českého statistického úřadu (dále ČSÚ) k 30. září 2016 měla Česká republika 10 572 427 obyvatel.

Což je o 26 307 obyvatel více než ukazovala statistika k 30. září v roce předcházejícím. Většinu přírůstku zajistilo přistěhování zahraničního obyvatelstva do ČR. Dle ČSÚ se za prvních devět měsíců roku 2016 přistěhovalo zhruba 27, 6 tisíce osob. Jednalo se především o obyvatele Slovenska a Ukrajiny. Naopak za stejné období se odstěhovalo do zahraničí 15,1 tisíce osob především české, ukrajinské a ruské národnosti. Balance zahraničního stěhování byla tedy kladná, a to konkrétně ve výši 12,5 tisíce obyvatel. Růst počtu obyvatel také ovlivnila vyšší porodnost. Během prvních devíti měsíců roku 2016 se narodilo 85,4 tisíce dětí, což je o 1,2 tisíce více než za stejné období v roce 2015. V tomto ohledu růst počtu obyvatel ovlivnila i úmrtnost. V prvních devíti měsících roku 2016 dle předběžných údajů zemřelo 79,4 tisíce obyvatel. Což je ve srovnání s rokem 2015 o 5 tisíc úmrtí méně. V roce 2015 byla úmrtnost nejvyšší za posledních osmnáct let (czso.cz, 2016).

Fakt, že obyvatel ČR dlouhodobě neustále přibývá, potvrzuje i Tab. 4. Lze zde vyčíst, že od roku 2008 do roku 2015 přibylo zhruba 86 tisíc obyvatel. Růst počtu obyvatel je způsoben rostoucí životní úrovní a průměrnou délkou života. V posledních letech se ČR stává cílem zahraničních přistěhovalců, kteří zde hledají pracovní příležitosti nebo přichází z důvodů bezpečnosti, která v jejich zemi není zaručena. V tabulce lze kromě celkového počtu obyvatel vidět i strukturu obyvatelstva dle pohlaví a věku. Co se týče pohlaví, můžeme zmínit, že v konkrétně vybraných letech tvoří větší část obyvatelstva ženy. Důležité je také se pozastavit u věkové struktury obyvatelstva. Jak je patrné z Tab. 4, počet osob mezi lety 15 – 65, tedy počet potenciálně ekonomicky aktivních jedinců a ekonomicky aktivních jedinců neustále klesá. Naopak počet osob starších 65 let tedy ekonomicky neaktivních osob neustále roste. Situaci dokonale popisuje index stárí, který například v roce 2015 dosáhl hodnoty 119,0, což znamená, že lidí ve věku 65 let a více bylo v tomto roce o 19 % více, než lidí ve věku 0 – 14 let. Tato skutečnost může mít krutý dopad na ekonomiku českého státu, konkrétně na důchodový a sociální systém. V České republice funguje důchodový systém, respektive první pilíř důchodového sys-

tému na základě mezigenerační solidarity. To znamená, že lidé, kteří jsou v dnešní době ekonomicky aktivní, odvádí část svého příjmu státu, který poté z nashromážděných peněžních prostředků vyplácí důchody. Otázkou však je, jak bude fungovat tento systém v budoucnu, kdy je předpoklad, že ekonomicky aktivních lidí bude neustále ubývat a naopak ekonomicky neaktivních lidí bude neustále přibývat. Co když nastane situace, že bude méně ekonomicky aktivních než neaktivních? Jak se poté budou vyplácet důchody lidem, kteří na ně mají nárok? Odpověď na tyto otázky bude muset v nejbližších letech vláda nalézt a situaci řešit.

Tab. 4 Struktura obyvatelstva dle pohlaví a věku v letech 2008–2015. Zdroj: ČSÚ

Počet obyvatel v České republice k 31. 12. (v tis. osob)								
Rok	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
muži	5 136	5 157	5 169	5 158	5 164	5 162	5 177	5 186
ženy	5 331	5 350	5 364	5 347	5 352	5 350	5 361	5 368
celkem	10 468	10 507	10 533	10 505	10 516	10 512	10 538	10 554
V tom ve věku (v %)								
0 - 14 let	14,1	14,2	14,4	14,7	14,8	15,0	15,2	15,4
15 - 64 let	71,0	70,6	70,1	69,1	68,4	67,6	67,0	66,3
65 let a více	14,9	15,2	15,5	16,2	16,8	17,4	17,8	18,3
Index stáří 65+ / 0 - 14 (v %)	105,1	107,0	107,8	110,4	113,3	115,7	117,4	119,0

Dalším faktorem, který může výrazně ovlivnit činnost podniku, který jsem si vybral, je počet držitelů loveckých lístků. Činnost preparátorské dílny je totiž závislá na počtu myslivců (držitelů loveckých lístků) v ČR. Je to vlastně počet jejich potenciálních zákazníků. V České republice může právo myslivosti vykonávat pouze osoba, které byl přidělen lovecký lístek. Podmínkou pro získání loveckého lístku je věková hranice 18 let, složení odborné zkoušky z myslivosti, vykonání zkoušky pro získání zbrojního průkazu a sjednání pojištění odpovědnosti z výkonu práva myslivosti. Po splnění všech těchto

podmínek si může uchazeč o lovecký lístek podat žádost na příslušném obecním úřadě obce s rozšířenou působností, dle místa bydliště.

Tab. 5 Počet držitelů platných loveckých lístků v letech 2006–2013. Zdroj: ČSÚ

Rok	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Počet držitelů loveckých lístků	95 093	95 497	95 092	94 713	94 343	93 858	93 020	93 498

V České republice klesá počet myslivců. Dle Lidových novin je počet myslivců nižší z důvodu existence zajímavějších a zábavnějších aktivit v dnešní době a především, v čím dál tím menším zájmu mladých lidí o myslivost a přírodu. V dnešní době se mladí lidé k myslivosti dostávají především přes rodinné příslušníky. Čím dál tím méně začínají myslivost provozovat děti z rodin, kde myslivost nemá tradici (lidovky.cz, 2013). To, že myslivců neustále ubývá, naznačuje i Tab. 5. Můžeme zde vidět, že rozdíl mezi počtem myslivců v roce 2006 a 2013 je 1595 osob, což je celkem znatelná ztráta. A nutné je také zmínit že celkový počet myslivců klesá i nadále. Tento vývoj není příznivý ani pro společnost zabývající se preparací loveckých trofejí, protože potenciálních tuzemských zákazníků je čím dál tím méně.

- **Technické a technologické faktory**

Technika a moderní technologie ovlivňují určitým způsobem činnost každého podnikatelského subjektu. Není tomu jinak ani u společnosti Preparace Pekař spol. s r.o. V této společnosti je však velké množství činností v rámci výrobního procesu prováděno manuálně, takže využití moderní techniky a technologií v rámci výroby je omezené. Hrají zde však důležitou roli např. informační a komunikační technologie. Tyto technologie umožňují zefektivnit velké množství procesů a tím pádem ušetřit čas. Informační a komunikační technologie napomáhají podniku zejména v oblasti komunikace se zákazníky, například prostřednictvím webových stránek a sociálních

sítí. Dále tyto technologie umožňují komunikaci s dodavateli, většinou prostřednictvím emailů, ale také napomáhají při evidenci ve skladování či administrativě.

Pokud si chce podnik zajistit konkurenční výhodu, je třeba, aby dostatečným způsobem reagoval na vývoj techniky a technologií. Aby staré stroje, které nejsou tak výkonné nahrazoval novými, a aby zastaralé technologie nahrazoval moderními.

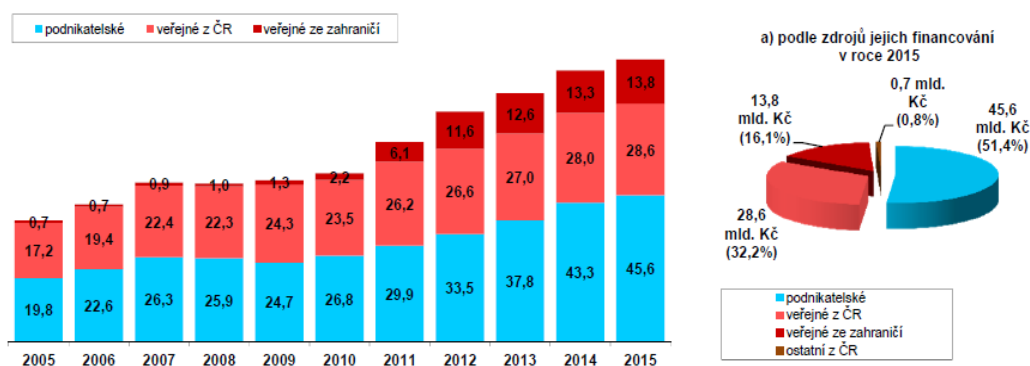
Strojů, které lze využít pro preparátorskou činnost je velice málo. Společnost využívá prakticky pouze jeden stroj. Jedná se o přitlačné seřezávací zařízení, které zbavuje kůži přebytečných tkání, tuku a mázdry. Díky tomu jsou zaměstnanci schopni kůži z velké části seříznout na požadovanou tloušťku. Samozřejmě malé plochy okolo očí a uší je potřeba dodělat ručně. Toto zařízení velice urychlí a zefektivní proces zpracování kůže. Dříve se kůže opracovávala pouze ručně, takže potřebný čas k tomuto procesu byl daleko větší a kůže nebyla zdaleka tak kvalitně připravená. Platí zde pravidlo, že čím tenčí kůže je, tím lépe obepíná polyuretanový model a tím lépe jsou vidět jednotlivé detaily především v oblasti hlavy a krku.

Důležitým milníkem pro oblast preparací byla 70. léta 20. století, kdy se začaly používat polyuretanové modely. Dříve se modely vyráběly především z dřevitky nebo sádry. Nutné je však poznamenat, že někteří lidé tyto materiály využívají dodnes. Nevýhodou těchto modelů je velká hmotnost a také nepřesnost. Je velice obtížné z těchto materiálů vytvořit model, který by dokonale kopíroval detaily daného druhu zvěře, což se podepíše na kvalitě výsledného preparátu. Tento problém vyřešily právě polyuretanové modely, které jsou v dnešní době velice propracované. Samotný polyuretan je lehce opracovatelný, takže preparátor si může model upravit dle svých představ. Polyuretanové modely jsou velice lehké, takže manipulace s nimi, ale také i výsledným preparátem je daleko snadnější.

V poslední době se stávají velice populární 3D tiskárny. Osobně mě zajímala možnost jejich využití v oblasti preparace. Na toto téma jsem vedl

řízený rozhovor se spolumajitelem společnosti panem Ing. Romanem Klemšou. Dle jeho názoru by 3D tiskárny v této oblasti příliš situaci neulehčily. A to z důvodu unikátnosti každého kusu zvěře. Jako příklad uvedl uloveného jelena, který váží 150 kg a druhého jelena, který váží pouze 90 kg. Hlavní rozdíly jsou především v obvodu hrudníku, obvodu a délce krku, popřípadě ve velikosti lebky. Nelze tedy vytvořit jeden univerzální model pro každý druh zvěře. Každý polyuretanový model se musí upravit, tedy zmenšit nebo zvětšit, dle proporcí daného uloveného kusu.

Na důležitosti v ČR v posledních letech získala věda a výzkum. Jak je patrné z Obr. 9, výdaje na vědu a výzkum jsou rok od roku vyšší a vyšší. Například v roce 2015 bylo pouze ze státního rozpočtu přiděleno na vědu a výzkum 28,6 mld. Kč, což je o 11,4 mld. Kč více, než v roce 2005. Více peněžních prostředků vkládají i samotné podnikatelské subjekty, které v roce 2015 investovaly do vědy a výzkumu o 25,8 mld. Kč více než v roce 2005.



Obr. 9 Veřejné výdaje na vědu a výzkum v letech 2005–2015 v ČR (v mld. Kč). Zdroj: ČSÚ

Dle ČSÚ bylo v roce 2015 investováno do vědy a výzkumu celkem 88,7 mld. Kč. Z toho, 51,4 % investovaly podnikatelské subjekty, 32,2 % výdajů bylo financováno ze státního rozpočtu, 16,1 % výdajů financovaly zahraniční subjekty a 0,8 % výdajů bylo hrazeno ostatními subjekty z ČR (czso.cz, 2014).

• Ekonomické faktory

České ekonomice se v posledních letech neobyčejně daří. O tomto faktu vypovídá druhá nejnižší nezaměstnanost v rámci Evropské unie, růst indexu důvěry v ekonomický vývoj v jednotlivých sektorech a příznivý vývoj hrubého domácího produktu (eceta.cz, 2016). Díky pozitivnímu vývoji těchto, ale i mnoha dalších ukazatelů se zdá, že Česká republika je pro podnikatelskou činnost jako stvořená. Ale je tomu opravdu tak? Pojdme si to ukázat na konkrétních číslech.

Jedním z nejvýznamnějších ukazatelů výkonnosti ekonomiky je hrubý domácí produkt neboli HDP. Tento ukazatel říká, jaká je celková peněžní hodnota statků a služeb vyprodukovaných na území státu za určité časové období (czso.cz, 2017). Jak je patrné z Tab. 6, HDP v České republice od ekonomické krize neustále roste. Například HDP v roce 2015 vzrostlo oproti roku 2014 o 4,5 %. Evropská komise se domnívá, že růst bude pokračovat i v následujících letech. V roce 2017 předpokládá meziroční nárůst o 2,6 % a v roce 2018 o 2,7 % (ec.europa.eu, 2017).

Tab. 6 Vývoj HDP v ČR v letech 2008–2015. Zdroj: ČSÚ

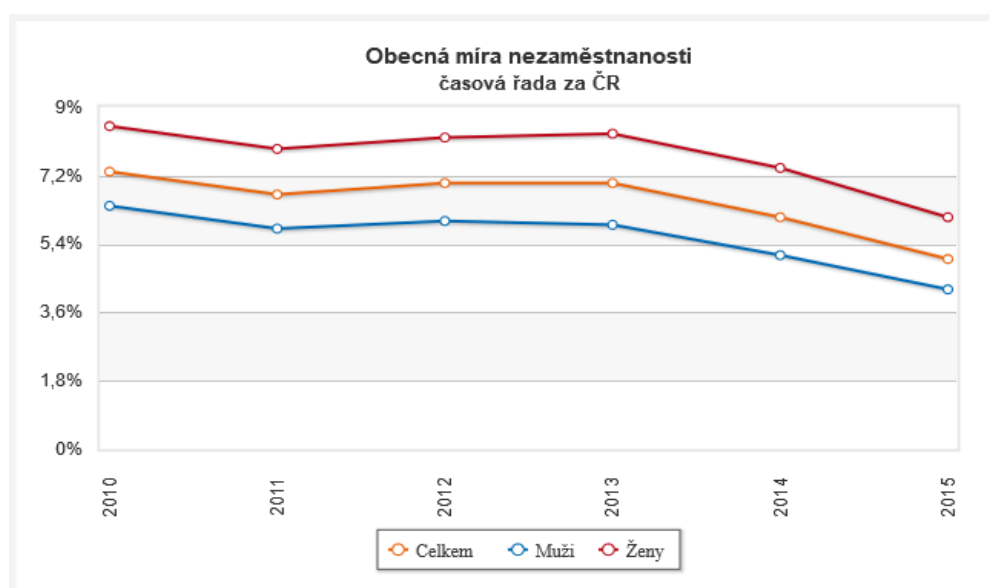
Rok	HDP (v mld. Kč)	Meziroční změna HDP (v %)
2008	4 015,3	2,7
2009	3 921,8	-4,8
2010	3 953,7	2,3
2011	4 033,8	2,0
2012	4 059,9	-0,8
2013	4 098,1	-0,5
2014	4 313,8	2,7
2015	4 554,6	4,5

Jak již bylo zmíněno v úvodu, Česká republika se může pyšnit jednou z nejnižších nezaměstnaností v EU. Nízká nezaměstnanost v ČR je zapříčiněna

především aktuální výkonností české ekonomiky a stále větším množstvím pracovních příležitostí. Nezaměstnanost se nejčastěji vyjadřuje pomocí obecné míry nezaměstnanosti (v %), kterou vypočítáme jako podíl nezaměstnaných vůči pracovní síle tj. součtu zaměstnaných a nezaměstnaných (czso.cz, 2015). Jak se vyvíjela obecná míra nezaměstnanosti v ČR mezi lety 2010–2015 nám znázorňuje Tab. 7.

Tab. 7 Celková obecná míra nezaměstnanosti 2010–2015 v ČR. Zdroj: ČSÚ

Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Obecná míra nezaměstnanosti (v %)	7,3	6,7	7,0	7,0	6,1	5,0



Obr. 10 Obecná míra nezaměstnanosti v ČR. Zdroj: ČSÚ

Vývoj obecné míry nezaměstnanosti za stejné období můžeme sledovat i na Obr. 10, kde je tato skutečnost zachycena graficky. Kromě celkové obecné míry nezaměstnanosti zde můžeme sledovat zvláště obecnou míru nezaměst-

nanosti žen a mužů. Jak je patrné, obecná míra nezaměstnanosti u žen je dlouhodobě vyšší než u mužů.

Nyní se zaměříme konkrétně na Pardubický kraj, ve kterém se nachází vybraná společnost. Dle dat z ČSÚ i v Pardubickém kraji klesá nezaměstnanost. Zatímco v roce 2013 zde dosahovala obecná míra nezaměstnanosti hodnoty 8,4 %, v roce 2014 to bylo již 6,4 % a o rok později dokonce 4,6 % (czso.cz, 2016).

Dalším ukazatelem, který významným způsobem ovlivňuje fungování některých podniků, je vývoj měnových kurzů. Jelikož část klientely a dodavatelů společnosti Preparace Pekař spol. s r.o. pochází ze zahraničí, konkrétně ze zemí, kde je národní měnou euro, je nutné se zaměřit na vývoj měnového kurzu CZK/EUR.

Zásadní zlom ve vývoji tohoto kurzu nastal v roce 2013, kdy se Česká národní banka rozhodla provést intervenci na devizových trzích. Hlavním cílem bylo oslabit korunu a udržet kurz vůči euru blízko hodnotě 27 CZK/EUR. ČNB se k tomuto kroku rozhodla kvůli nenaplňování inflačního cíle, ale hlavně kvůli vývoji úrokových sazeb, které se dle odhadů měly dostat do záporných hodnot, což je nepřijatelné. Intervenci nejvíce ocenili exportéři, kteří prodejem svých produktů do zahraničí dosáhli vyšších zisků (ihned.cz, 2013). Samotný vývoj devizového kurzu koruny vůči euru znázorňuje Tab. 8.

Tab. 8 Vývoj devizového kurzu CZK/EUR v letech 2008–2015. Zdroj: ČSÚ

Rok	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Kurz CZK/EUR	24,959	26,455	25,294	24,589	25,146	25,987	27,536	27,285

Česká národní banka se však netají tím, že by v druhém nebo třetím čtvrtletí roku 2017 chtěla ukončit režim devizových intervencí. Tento krok by znamenal posílení koruny, což by mělo dopad jak na podnikatele, tak běžné občany. Zdražil by se především export českých produktů, naopak by zlevnil

import produktů do České republiky. Guvernér České národní banky Jiří Rusnok prohlásil, že v případě dramatičtějšího posílení koruny je ČNB připravena opět reagovat a intervencemi kurz opět regulovat. Analytici odhadují, že kdyby skutečně došlo k ukončení intervencí, tak by se kurz koruny vůči euru mohl pohybovat okolo 26–26,50 CZK/EUR. Jaké budou skutečné kroky ČNB a jaký by byl případný vývoj kurzu, o tom lze jen spekulovat (novinky.cz, 2017).

- **Politické a právní faktory**

Vládní a politická rozhodnutí mají velký vliv na činnost podniků. Dle Tylla (2014, s. 14) jsou nejdůležitější ta rozhodnutí, která se týkají daňových sazeb. Například daň z příjmu právnických osob se za posledních osmnáct let podstatně změnila. Ještě v roce 1999 byla její hodnota 35 %. V roce 2004 se dostala pod 30% hranici, a to konkrétně na hodnotu 28 %. Od roku 2010 se tato sazba udržuje na 19 %.

Druhou daňovou sazbou, která může výrazně ovlivnit podnik, je dle Tylla (2014, s. 14) daň z přidané hodnoty. I její hodnota se v posledních letech měnila. V roce 2010 byla hodnota DPH pro základní sazbu 20 %. Základní sazba se aplikuje na většinu zboží a služeb. Snížená sazba měla hodnotu 10 %. Snížená sazba se vztahuje například na potraviny, nealkoholické nápoje, městskou dopravu, vodné, stočné atd. O dva roky později se obě sazby zvýšily o jeden procentní bod. Změna nastala v roce 2015, kdy byla snížená hodnota DPH rozdělena na dvě sazby. První snížená sazba se vztahovala neustále na potraviny, nealkoholické nápoje atd. a měla hodnotu 15 %. Druhá snížená sazba měla hodnotu 10 % a vztahovala se například na léky, očkovací látky, antikoncepci a další věci spojené se zdravotnictvím. Hodnota základní sazby zůstala stejná, tedy 21 %. Všechny tyto posledně zmíněné sazby jsou platné i dnes (aktualne.cz, 2017).

Dalším velice aktuálním tématem v poslední době je povinné zavedení elektronické evidence tržeb. Tento software, který má zabránit daňovým únikům je využívám v praxi od 1. prosince 2016, kdy se musela k EET připojit

ubytovací zařízení, stravovací zařízení a pohostinství. V druhé vlně tj. 1. března 2017 se musely k EET připojit maloobchody a velkoobchody. Příští rok nás čeká třetí vlna, konkrétně 1. března 2018, bude povinné EET zavést u osob provozující svobodná povolání (lékař, právník, účetní). Do této fáze spadá také činnost autoservisů, pneuservisů, dopravců, výrobců potravin a nápojů atd. Čtvrtá vlna proběhne 1. června 2018 a bude se vztahovat na všechny podnikatelské subjekty, které dosud do EET zapojeny nebyly. V rámci čtvrté fáze se bude muset k EET připojit i společnost Preparace Pekař spol. s r.o. (eltrzby.cz, 2016).

V posledních letech došlo i k určitým změnám v zákoně o myslivosti. První změna nastala v roce 2014, kdy byla prodloužena doba lovu dospělé černé zvěře o jeden měsíc. Dospělá černá zvěř mohla být tedy lovena do 31. 1. V tomto roce došlo také k prodloužení doby lovu u kolouchů jelena siky japonského a to konkrétně o pět měsíců. Výraznější změny se uskutečnily v roce 2016. Jednou z nich bylo to, že byla schválena celoroční doba lovu černé zvěře, a to bez ohledu na pohlaví a věk. Další změny se týkaly lovu mláďat siky japonského, jelena lesního, muflona a daňka skvrnitého. Doba lovu této zvěře byla stanovena od 1. 8. do 31. 3. Prodloužila se také doba lovu jezevce lesního o jeden měsíc. Jezevce lze tedy lovit již od 1. 9. Tyto legislativní kroky vláda podnikla především z důvodu potřeby redukovat stavy zvěře v některých kritických oblastech (myslivost.cz, 2015).

Tak jako v každém odvětví, tak i zde existují určité vstupní bariéry. Člověk, který si chce založit preparátorskou dílnu, musí splnit velké množství požadavků, které stanoví především státní a krajská veterinární správa, okresní hygienická stanice, Hasičský záchranný sbor daného kraje a obecní úřad obce s rozšířenou působností, dle sídla dílny. Požadavků je opravdu velké množství a jsou velice přísné. Na druhou stranu člověk musí chápat tato opatření, protože v rámci činnosti preparátorské dílny se využívají velmi nebezpečné látky, jako např. kyselina mravenčí, peroxid vodíku nebo polyureta-

nová směs. V případě jakéhokoli nebezpečného nakládání s těmito látkami by mohlo dojít k nepříjemnostem.

Jelikož společnost Preparace Pekař spol. s r.o. dováží trofeje i ze zemí nacházejících se mimo evropskou unii, a to především ze států Jižní Afriky, je nutné, aby byla držitelem speciálního veterinárního oprávnění od Evropské unie. Toto oprávnění v České republice vlastní pouze tři preparátorské subjekty. Konkrétně je to Preparace Pekař spol. s r.o., Preparátorský ateliér Malucha a Franc R & I s.r.o. Tyto společnosti mají tedy obrovskou konkurenční výhodu oproti ostatním subjektům, které toto oprávnění nevlastní.

V určitých případech se na činnost společnosti vztahuje také Úmluva o mezinárodním obchodu s ohroženými druhy volně žijících živočichů a planě rostoucích rostlin. Jejím hlavním cílem je ochrana ohrožených volně žijících živočichů a rostlin před jejich vyhubením. I ohrožené druhy zvěře jsou ve výjimečných případech za přísně stanovených podmínek loveny. Samotné ulovení takovéto zvěře je spojeno s velkým množstvím administrativy. Úmluva se kromě ulovené zvěře vztahuje také na uhynulé, ohrožené druhy zvěře. Každý ulovený, popřípadě uhynulý kus musí být označený identifikačním štítkem a k jeho přepravě je potřeba příslušný dokument, který se nazývá CITES. Jenom s tímto štítkem a dokumentací je možné přepravit zvěř např. z některého státu Afriky do České republiky (mzp.cz, 2017).

- **Ekologické faktory**

Ekologické povědomí obyvatel většiny zemí světa roste. I státy si uvědomily, že je potřeba situaci řešit a také tak činí. Situace v České republice se od devadesátých let výrazně zlepšila, ale pořád není optimální.

Významnou zátěží z historického hlediska v ČR je zpracovatelský a energetický průmysl. Činnost těchto odvětví je totiž spojena s těžbou nerostných surovin. Mezi kraje, které jsou v rámci ČR nejvíce průmyslově rozvinuté, patří Moravskoslezský, Středočeský a Ústecký kraj. Průmysl je v těchto krajích jedním z hlavních zdrojů HPD, na druhou stranu velice znečišťuje životní prostředí. Továrny v těchto krajích produkují velké

množství emisí a odpadních látek, které znečišťují především půdu, ovzduší, ale také vodní toky.

Pardubický kraj patří v porovnání s ostatními kraji České republiky k těm méně problémovým z ekologického hlediska. Emisní limity jsou zde na poměrně nízké úrovni. Najdeme zde velké množství vodních toků, jejichž vodní jakost se pohybuje většinou na úrovni III., tedy mírně znečištěné. Mezi menší toky patří řeka Malá Sázava, Chrudimka, Orlice a Loučná. Protékají zde však i větší řeky, jako například Svitava nebo Morava, které zde dokonce pramení. Lesy v tomto kraji zabírají zhruba 130 685 ha tj. je asi 29 % celkové rozlohy kraje, v porovnání s ostatními kraji se nejedná však o tak velkou výměru. Daleko více je zde zastoupena zemědělská půda, která pokrývá zhruba 60 % celkové rozlohy kraje. Když to všechno shrneme, tak můžeme říct, že Pardubický kraj patří z ekologického hlediska k těm příznivějším, co se týká života lidí, ale také volně žijící zvěře (mzp.cz, 2015).

K 31. 3. 2016, bylo v Pardubickém kraji dle jarního sčítání zvěře evidováno celkem 53,5 tisíce kusů lovné zvěře. Nejvíce se zde vyskytovala srnčí zvěř (více než 17 tisíc kusů), následovali zajíci (14 tisíc kusů), bažanti (7 tisíc kusů) a zvěř černá (3,6 tisíce kusů). Napočítáno bylo také okolo tisíce kusů dančí zvěře, mufloní zvěře a zhruba 500 kusů zvěře jelení. V porovnání s rokem 2004 se výrazně zvýšil počet dančí zvěře a černé zvěře. Naopak markantně ubylo bažantů a zajíců.

V roce 2015 bylo uloveno odstřelem v České republice zhruba 1,1 milionů kusů zvěře, což je o 14 % méně než v roce 2004. Největší nárůst počtu ulovené zvěře v roce 2015 oproti roku 2004 v rámci ČR zaznamenala zvěř dančí (o 109 %), zvěř černá (o 52 %), zvěř mufloní (o 50 %) a zvěř jelení (o 23 %) (czso.cz, 2016).

5.2.2 Odvětvové prostředí

Preparace loveckých trofejí je speciální metoda, která zajišťuje zachování původního vzhledu ulovené zvěře. Toto zvěčnění ulovené zvěře umožní lovcům

dokonale uchovat vzpomínku na lov. Někteří lidé dokonce preparaci považují za specifický druh umění. Řemeslo preparace se vyvíjelo již v období středověku. Samotný pojem preparace neboli taxidermie má však kořeny daleko hlouběji. Již lidé v pravěku se snažili kůže z ulovené zvěře zpracovávat. Hlavním účelem však bylo použít kůži při stavbě příbytků nebo jako ošacení. Největšího rozmachu se oblast preparace dočkala během 20. století, kdy byl vyvinut novodobý způsob preparace. Jednalo se o takový způsob, kdy byla kůže navlékána na předem připravený model. V 70. letech 20. století se staly velice populární polyuretanové modely, které jsou využívány až dodnes. Jedná se o modely, které dokonale kopírují anatomické detaily jednotlivých druhů zvěře. Práce preparátora je díky tomuto vynálezu výrazně usnadněna a hlavně samotné preparáty vypadají více realisticky (preparace-visnak.cz, 2013).

Pro analyzování odvětvového prostředí společnosti využiji **Porterův model pěti hybných sil**. Jednotlivé hybné síly, které mají vliv na vybranou společnost, představím v následujícím textu.

- **Konkurenční rivalita**

Jak jsem již zmínil v úvodu této podkapitoly, preparace loveckých trofejí patří k méně rozšířeným oborům. Podniků, které se zabývají touto činností, je opravdu málo. Hlavními konkurenty mnou vybrané společnosti jsou: Franc R & I s.r.o., Natur Service s.r.o. a Preparátorský ateliér Malucha. Nyní jednotlivé konkurenční společnosti blíže představím.

Franc R & I s.r.o. je společnost s dlouholetou tradicí, která byla založena již před dvaceti lety. Zakladatelem je Radomír Franc. Společnost sídlí ve vesničce Šakvice, která leží nedaleko města Břeclav v Jihomoravském kraji. Činnost společnosti je poměrně rozsáhlá. Kromě preparace loveckých trofejí se soustředí na výrobu loveckého nábytku a bytových doplňků z paroží, zprostředkovatelskou činnost v oblasti lovecké turistiky a činnost poradenskou v oblasti zemědělství (prepalov.cz, 2017).

Natur Service s.r.o. je společnost se sídlem ve Valašském Meziříčí. Preparaci loveckých trofejí však provádí v provozovně v Brně. Zakladatelem je Ing. Václav Tlapák, Ph.D. Zaměření této společnosti je opět poněkud širší. Kromě preparace loveckých trofejí se zaměřuje na loveckou turistiku, prodej preparátorských potřeb prostřednictvím e-shopu a kamenné prodejny, poradenství a znalecké posudky v oblasti myslivosti, lesního hospodářství a loveckých trofejí (preparace.cz, 2017).

Preparátorský ateliér Malucha najdeme v Ostravě-Hrabůvce. Zakladateli jsou manželé Miloš a Martina Maluchovi. Sám Miloš Malucha patří k nejzkušenějším preparátorům a průkopníkům preparátorství v ČR, je zakladatelem České preparátorské Unie a také jejím prvním místopředsedou. Společnost se zaměřuje pouze na preparaci loveckých trofejí, a to z různých světadílů (malucha.cz, 2017).

Pro porovnání společnosti Preparace Pekař spol. s r.o. s jejími nejvýznamnějšími, výše zmíněnými, konkurenty jsem chtěl využít tržby jednotlivých společností za určité období. Bohužel se mi však nepodařilo od všech konkurenčních společností získat výkazy zisků a ztrát, takže k tomuto kroku nemohlo dojít.

Existenci fyzických osob, které se věnují preparaci loveckých trofejí, jsem již zmínil. Pro svou informaci jsem si udělal cílený průzkum těchto „malo-preparátorů.“ Na sociálních sítích jsem vyhledal skupiny s mysliveckou tematikou. V několika těchto skupinách jsem položil otázku, ve které jsem požádal členy, aby mi napsali jména a sídla preparátorů, které znají z vlastních zkušeností, nebo ze svého okolí. Odezva předčila má očekávání. Několikrát se objevily názvy Preparace Pekař spol. s r.o., Franc R & I s.r.o., Natur Service s.r.o. a Preparátorský ateliér Malucha, ale v mnoha případech se objevily právě jména fyzických osob z různých koutů České republiky. Jako příklad uvádím: Preparace Čížek (České Budějovice), Art preparace (Česká Třebová), Preparace Švub (Traplice), Preparace Višňák (Velvary), Preparace Zugar (Moravská Nová Ves), Taxidermy Salaba (Turnov) nebo Preparace Čech (Klenčí

pod Čerchovem). Tento výčet fyzických osob, preparátorů, je určitě pouhým zlomkem celkového počtu.

Z výše zmíněného tedy vyplývá, že společnost Preparace Pekař spol. s r.o. patří k jedné z mála společností v ČR, která veškerou svoji pozornost soustředí pouze na preparaci loveckých trofejí.

- **Potenciální noví konkurenti**

Dle mého názoru je vstup nových konkurentů, především větších podniků, v nejbližší době nepravděpodobný, takže podniku nehrozí z tohoto pohledu velké nebezpečí. Obor preparace loveckých trofejí má specifický charakter oproti ostatním oborům. Nelze říci, že za měsíc vybudují velkou a úspěšnou preparátorskou dílnu. V této oblasti jde především o zkušenosti a tradici. I společnosti, jakými jsou Preparace Pekař spol. s r.o., Franc R & I s.r.o., Natur Service s.r.o. či Preparátorský ateliér Malucha, začínaly s menším počtem zaměstnanců a postupně své řady rozšiřovaly.

Otázkou však je, jestli někdy v budoucnu ohrozí fyzické osoby činnost větších preparátorských společností. Dle mého názoru se tak nestane, protože lidé využívající služby v tomto oboru preferují většinou tradiční a známe firmy, které disponují nejmodernějšími technologiemi a doplňky, které jsou velice důležité pro zhotovení kvalitního preparátu.

Jako potenciální konkurenty můžeme také zmínit absolventy České zemědělské univerzity, fakulty lesnické a dřevařské, oboru konzervace přírodnin a taxidermie. Tento bakalářský obor byl na univerzitě otevřen v roce 2014. Jedná se o jediný obor na českých vysokých školách, který se zaměřuje na oblast taxidermie, neboli preparace. Poskytuje studentům informace z oblasti preparace (ryb, ptáků, plazů, obojživelníků i savců), konzervace (rostlin, hmyzu, hornin), ale také informace o právní úpravě vztahující se k této problematice nebo poznatky o způsobech prezentace exponátů na různých výstavách, přehlídkách a veletrzích (fld.czu.cz, 2017).

- **Vyjednávací síla dodavatelů**

Společnost spolupracuje především s menšími, jak tuzemskými, tak zahraničními dodavateli, se kterými se snaží udržovat dobré vztahy. Tyto dobré vztahy napomáhají bezproblémovým obchodům mezi těmito subjekty. Někteří dodavatelé mají značnou vyjednávací sílu na trhu. A to především z toho důvodu, že si uvědomují svoji jedinečnost na trhu. V České republice nenajdeme mnoho dodavatelů například polyuretanu, očí, uší, čelistí atd. Naopak zbytek dodavatelů, např. dřevomateriálu nebo chemických látek, nemá tak významnou vyjednávací sílu. Jelikož společnost Preparace Pekař spol. s r.o. provádí zakázkovou výrobu, požaduje po všech svých dodavatelích maximální flexibilitu, kvalitu materiálu či zboží a přesný čas dodávek. Mezi dodavatele patří:

- VIA-REK, a.s. - tuzemský dodavatel chemických látek
- Orlimex CZ, s.r.o. - tuzemský dodavatel dřevomateriálu
- Hauser Formen - zahraniční dodavatel polyuretanových modelů
- Natur Service, s.r.o. - tuzemský dodavatel očí, uší a čelistí
- Präparationsatelier Schwarz - zahraniční dodavatel očí, čelistí, uší, tmelů, nití, polyuretanových modelů a barev
- Korpo spol. s r.o. - tuzemský dodavatel chemických látek
- Keramika Pávek spol. s r.o. - tuzemský dodavatel modelovací hlíny
- IPI Břeclav, s.r.o. - tuzemský dodavatel polyuretanové směsi

- **Vyjednávací síla odběratelů**

Vyjednávací síla odběratelů společnosti není příliš výrazná. Společnost Preparace Pekař spol. s r.o. se ovšem snaží vyhovět každému přání zákazníka, pokud je to v jejich silách. Protože jenom tento přístup zajišťuje stále se rozšiřující klientelu. I když preparátorských dílen není mnoho, zákazníci si mají pořád z čeho vybírat.

Zákazníky mnou vybrané společnosti můžeme rozdělit do tří skupin. Prvních z nich jsou fyzické osoby, převážně myslivci, kteří osobně navštíví

společnost a nechají si zvěř dle svých požadavků vypreparovat. Druhou skupinou jsou cestovní kanceláře zaměřené na loveckou turistiku, které svým klientům zprostředkují jak samotný lov, tak v případě zájmu i preparaci ulovené zvěře. Společnost Preparace Pekař spol. s r.o. má s těmito cestovními kancelářemi uzavřené smlouvy o spolupráci. Konkrétně jsou to:

- Cestovní kancelář BRNOLOV
- Cestovní kancelář ADDO Tours
- Cestovní kancelář SAFAREX
- Cestovní kancelář AB - Centrum Safari
- Cestovní kancelář Málek
- Cestovní kancelář VELMA s.r.o.

Všechny tyto cestovní kanceláře zprostředkovávají především lovy v Africe, a to konkrétně v Namibii, Jihoafrické republice, Tanzanii nebo v Zimbabwe. Pořádají ale také lovy v Rusku, Kanadě, Mongolsku, Švédsku, Maďarsku na Novém Zélandu atd.

Třetí skupinou zákazníků jsou veškeré ostatní subjekty, které většinou využívají preparáty v rámci své činnosti. Jedná se především o zoology, základní, střední, ale i vysoké školy.

Společnost Preparace Pekař spol. s r.o. také spolupracuje se ZOO ve Dvoře Králové nad Labem, oborami v Žehušicích, Hluboké nad Vltavou, Lánech a Židlochovicích.

- **Substituty**

Najít opravdu blízký substitut k preparátu ulovené zvěře je velice těžké. Preparace je totiž nejdokonalejší způsob jak uchovat ulovenou zvěř, v co nejvěrnější a nejdetailnější podobě. Existují však i jiné způsoby jak si myslivci uchovávají trofeje z ulovené zvěře. První z nich je vybělení lebky zvěře např. srnce obecného. Jedná se o způsob, kdy je hlava ulovené zvěře nejdříve stažena z kůže, vyvařena, zbavena přebytečných tkání, očištěna, poté máčena v peroxidu vodíku a následně vysušena. Takto upravené trofeje můžeme vidět

nejen v domácnosti myslivců, ale také často na hradech či zámcích. Druhým způsobem je vyčinění kůže. Zde se nejdříve stáhne kůže z ulovené zvěře, která poté prochází procesem činění. Výsledkem je vyčiněná kůže, která se nejčastěji pokládá na podlahu, nebo věší na zeď. Vyčiněné kůže můžeme opět vidět na hradech, zámcích, ale také v tematických restauracích či horských chatách.

Substitutem preparátu ulovené zvěře mohou být i fotografie, které si myslivec pořídí bezprostředně po ulovení zvěře. Tyto fotografie mohou vyvolat podobný nostalgický pocit. Ze svých zkušeností a ze zkušeností ostatních myslivců však vím, že většinou dochází ke kombinaci fotografie a některého z výše zmíněných způsobů uchování trofeje, tedy preparace, vybělení nebo vyčinění.

Se všemi těmito formami prezentace ulovené zvěře se můžeme setkat i na výročních mysliveckých přehlídkách, v muzeích a na různých tematických výstavách a veletrzích.

5.2.3 Výsledky situační analýzy vnějšího prostředí

V rámci situační analýzy vnějšího prostředí si určím významné příležitosti (opportunities) a hrozby (threats), které mají vliv na činnost společnosti Preparace Pekař spol. s r.o. Nejdříve si určím, jaká je pravděpodobnost výskytu a vlivu jednotlivých faktorů, které jsem identifikoval v rámci analýzy vnějšího prostředí. Tento krok uvádím v Tab. 9 na následující straně.

Tab. 9 Identifikace současných příležitostí a hrozeb u konkrétního podniku.

Faktor	Hrozba (T)/Příležitost (O)	Současnost	
		Výskyt	Vliv
Makroprostředí			
Rostoucí počet obyvatel ČR	O1	2	1
Zahraniční přistěhovalci jako pracovní síla	O2	2	1
Demografické stárnutí obyvatelstva	T1	2	1
Klesající počet osob vykonávající právo myslivosti	T2	3	3
Rozvoj informačních a komunikačních technologií	O3	3	2
Existence přítlačného seřezávacího zařízení	O4	2	3
Existence polyuretanových modelů	O5	3	3
Existence 3D tiskáren	O6	2	1
Rostoucí státní výdaje na vědu a výzkum	O7	2	1
Rostoucí HDP v ČR	O8	3	1
Nízká míra nezaměstnanosti v ČR ve srovnání s EU	T3	3	2
Klesající míra nezaměstnanosti v Pardubickém kraji	T4	2	3
Vývoj měnového kurzu CZK/EUR (ve vztahu k odběratelům)	O9	2	3
Vývoj měnového kurzu CZK/EUR (ve vztahu k dodavatelům)	T5	2	3
Daňové zatížení podniku	T6	2	2
Povinné zavedení EET	T7	3	2
Prodloužení doby lovu některých druhů zvěře	O10	2	3
Existence vstupních bariér	O11	2	3
Oprávnění pro dovoz trofejí ze států mimo EU	O12	2	3
Zákony o ochraně ohrožených druhů živočichů	T8	3	2
Rostoucí stavy dančí, černé, mufloní a jelení zvěře v ČR	O13	3	2
Odvětvové prostředí			
Malý počet podniků zabývajících se preparací	O14	3	3
Nízké riziko vstupu nových konkurentů v podobě větších podniků	O15	2	3
Fyzické osoby zabývajících se preparací	T9	2	2
Studenti a absolventi ČZU v Praze oboru konzervace přírodnin a taxidermie	T10	2	3

Značná vyjednávací síla některých dodavatelů	T11	2	3
Riziko nedodání zboží nebo materiálu včas, v požadované kvalitě či množství	T12	2	3
Velká část medailové trofejové zvěře lovena prostřednictvím loveckých cestovních kanceláří	O16	2	3
Možnost spolupráce s jinými subjekty (Zoo, obory, muzea)	O17	2	2
Neexistence velmi blízkého substitutu	O18	3	3
Výstavy a veletrhy s mysliveckou tematikou	O19	3	2
Problémy s přípravou kůže a trofeje k preparaci	T13	2	3

Dále je potřeba určit, jaké příležitosti a hrozby můžu považovat za zásadní vzhledem k činnosti podniku. K tomuto kroku využiji matici priorit pro současné příležitosti viz. Tab. 10 a matici priorit pro současné hrozby viz. Tab. 11.

Poté budu schopen sestavit seznam významných příležitostí a hrozeb, která mohou zásadně ovlivnit činnost podniku.

Tab. 10 Matice priorit pro současné příležitosti vybrané společnosti

Pravděpodobnost výskytu	Pravděpodobnost vlivu		
	3 - Vysoká	2 - Střední	1 - Nízká
3 - Vysoká	▪ O5 ▪ O14 ▪ O18	▪ O3 ▪ O13 ▪ O19	▪ O8
2 - Střední	▪ O4 ▪ O9 ▪ O10 ▪ O11 ▪ O12 ▪ O15 ▪ O16	▪ O17	▪ O1 ▪ O2 ▪ O6 ▪ O7
1 - Nízká			

Za významné příležitosti mohu tedy považovat:

- Existenci polyuretanových modelů (O5)

- Malý počet podniků zabývajících se preparací (O14)
- Neexistenci velmi blízkého substitutu (O18)
- Rozvoj informačních a komunikačních technologií (O3)
- Rostoucí početní stavy dančí, černé, mufloní a jelení zvěře (O13)
- Výstavy a veletrhy s mysliveckou tematikou (O19)
- Existenci přítlačného seřezávacího zařízení (O4)
- Vývoj měnového kurzu CZK/EUR ve vztahu k odběratelům (O9)
- Prodloužení doby lovu některých druhů zvěře (O10)
- Existenci vstupních bariér do oboru (O11)
- Oprávnění pro dovoz trofejí ze států mimo EU (O12)
- Nízké riziko vstupu nových konkurentů v podobě větších podniků (O15)
- Velkou část medailové trofejové zvěře lovenou prostřednictvím loveckých cestovních kanceláří (O16)

Tab. 11 Matice priorit pro současné hrozby vybrané společnosti

Pravděpodobnost výskytu	Pravděpodobnost vlivu		
	3 - Vysoká	2 - Střední	1 - Nízká
3 - Vysoká	▪ T2	▪ T3 ▪ T7 ▪ T8	
2 - Střední	▪ T4 ▪ T5 ▪ T10 ▪ T11 ▪ T12 ▪ T13	▪ T6 ▪ T9	▪ T1
1 - Nízká			

Za významné hrozby mohou považovat:

- Klesající počet osob vykonávajících právo myslivosti v České republice (T2)
- Nízkou míru nezaměstnanosti v České republice ve srovnání s EU (T3)
- Povinné zavedení elektronické evidence tržeb (T7)

- Zákony o ochraně ohrožených druhů živočichů (T8)
- Klesající míra nezaměstnanosti v Pardubickém kraji (T4)
- Vývoj měnového kurzu CZK/EUR ve vztahu k dodavatelům (T5)
- Studenty a absolventy ČZU v Praze oboru konzervace přírodnin a taxidermie (T10)
- Značnou vyjednávací sílu některých dodavatelů (T11)
- Riziko nedodání zboží nebo materiálu včas, v požadované kvalitě či množství (T12)
- Problémy s přípravou kůže a trofeje k preparaci (T13)

5.3 Analýza vnitřního prostředí

Pro analyzování vnitřního prostředí společnosti využijí **model „7S“** od americké firmy McKinsey. Tento model zkoumá následující vnitropodnikové faktory:

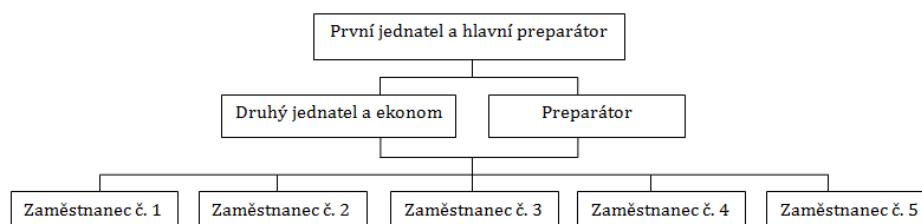
- **Strategie**

Společnost Preparace Pekař spol. s r.o. nemá v současné době zpracovanou žádnou konkrétní strategii. A právě tato skutečnost byla jedním z motivů k psaní práce na dané téma. Cílů má však společnost více. Hlavním cílem, tak jako u většiny společností, je z dlouhodobého hlediska udržení, popřípadě posílení pozice na trhu a dosahování stabilních zisků. Mezi další cíle společnosti můžeme zařadit například odvádění kvalitní práce, díky které uspokojí různorodé potřeby zákazníků, udržení dobrých vztahů s dodavateli i odběrateli, růst povědomí o společnosti či udržení stabilního fungování uvnitř podniku.

- **Struktura**

Jak jsem již zmínil v úvodu této kapitoly, ve společnosti je osm zaměstnanců včetně vedení. Nejvýše postavenou osobou je Jaroslav Pekař, který je spolumajitelem, prvním jednatelem a zároveň hlavním preparátorem

společnosti. Dále je zde Bc. Vladislav Fila, který je spolumajitelem, druhým jednatelem a ekonomem. Poslední člen vedení je Ing. Roman Klemša, který je spolumajitelem a preparátorem. Zbylých pět zaměstnanců vykonává podpůrné činnosti v rámci výroby. Celá řídicí struktura je znázorněna na Obr. 11.



Obr. 11 Řídicí struktura společnosti Preparace Pekař spol. s r.o.

• Systémy

Většina procesů ve společnosti je vykonávána manuálně, takže využití moderních technologií a techniky je do značné míry omezeno. Společnost využívá především informační a komunikační technologie. Konkrétně pro evidenci zakázek, vystavování faktur, komunikaci se zákazníky prostřednictvím webu, sociálních sítí nebo mailu.

Komunikace mezi pracovníky v rámci provozovny je převážně ústní. Vždy poslední den v týdnu, v závěru pracovní doby, je sepsán plán zakázek, které se budou vyhotovovat týden následující. To proto, aby zaměstnanci měli možnost připravit především kůže, které je potřeba určitý čas nechat ve vodní lázni. Plán je vystaven na nástěnku a podle něho se poté v jednotlivých dnech zakázky vyhotovují dle stanoveného pořadí. Komunikaci prostřednictvím mobilního telefonu či mailu využívá společnost při komunikaci mezi sídlem a provozovnou. Tedy například v situaci, kdy provozovna potřebuje vystavit fakturu pro zákazníka nebo objednat materiál či zboží.

V budoucnu však využití systémů vzroste, protože společnost bude muset pro svoji činnost využívat elektronickou evidenci tržeb. Bude tedy povinna

každému zákazníkovi vystavit účtenku, která bude zároveň s vystavením odeslána do centrální evidence Finanční správy.

- **Styl práce vedení**

Styl vedení lidí, který uplatňuje vedení společnosti Preparace Pekař spol. s r.o. vůči svým zaměstnancům, lze nazvat jako demokratický styl. Vedení společnosti má sice rozhodující slovo, ale zajímá se o názory a představy zaměstnanců. Vztah mezi zaměstnanci a vedením je spíše na přátelské úrovni. Všichni se dokonale znají a v některých případech spolu tráví i volný čas. Ve společnosti panuje přátelská atmosféra. Tato přátelská atmosféra hraje dle mého názoru velice důležitou roli. Všichni si vzájemně věří, napomáhají a řeší problémové situace společně. Existuje zde však i hlavní autorita, kterou je jednatel a hlavní preparátor Jaroslav Pekař. Pan Jaroslav Pekař má ve společnosti hlavní slovo především v oblasti plánování výroby. Sestavuje plán vyhotovování jednotlivých zakázek a řídí celý proces výroby. Ale i jeho vystupování a jednání se zaměstnanci a ostatními členy vedení je velice přátelské. Jak jsem již zmínil, právě jeho velice často zajímají názory zaměstnanců, které pomáhají k jeho rozhodování, ať už o běžných věcech každodenního fungování společnosti, ale také o důležitých dlouhodobých plánech.

To, že vedení společnosti záleží na spokojenosti zaměstnanců a na dobré pracovní atmosféře, nasvědčuje i to, že vedení pořádá různé akce pro zaměstnance a zároveň jejich rodiny. Konkrétním příkladem může být „vánoční večírek“. Vždy v předvánoční týden vedení společnosti uspořádá posezení se zaměstnanci a jejich rodinami. Tato akce je jistou formou teambuildingu a zároveň setkání s blízkými přáteli.

- **Spolupracovníci**

Společnost se skládá z tří vedoucích pracovníků a pěti zaměstnanců. Většina těchto osob má zálibu v myslivosti, takže u nich můžeme vidět velkou

chut' a zápal do práce, což je pro společnost důležité. Ale i u ostatních spolupracovníků, kteří myslivost nevykonávají, můžeme sledovat značný zájem o práci. Tyto okolnosti podniku nahrávají a podporují vynikající pracovní atmosféru.

Vedení společnosti také velice ochotně naslouchá požadavkům a potřebám zaměstnanců. Snaží se udržovat nejen zákonem stanovené podmínky, ale i takové podmínky, které usnadní, urychlí a hlavně zpříjemní práci jejich zaměstnanců.

Jak jsem již zmínil, sídlo společnosti a provozovna nejsou na stejném místě. Obě místa od sebe dělí zhruba dvanáct kilometrů, což v určitých případech ztěžuje situaci společnosti. Sídlo se nachází ve městě Svitavy, kde sídlí druhý jednatel společnosti a ekonom společnosti v jedné osobě spolu s externí účetní. Zde se vykonává veškerá administrativa. Provozovna společnosti se nachází v obci Chmelík, kde dochází k samotné preparaci loveckých trofejí. Zde svoji činnost vykonává první jednatel a hlavní preparátor v jedné osobě, preparátor a pět pomocných zaměstnanců.

- **Schopnosti**

Při práci preparátora jsou velice důležité jak dovednosti, tak znalosti. Pokud chceme, aby byl preparát co nejvíce věrohodný, musíme být opravdu pečliví v každém kroku práce a disponovat dostatečnými znalostmi především z oblasti anatomie jednotlivých druhů zvěře. Proto role ve společnosti Preparace Pekař spol. s r.o. jsou přesně rozděleny. Každý člen týmu má přesně zadané úkoly, které pravidelně vykonává. Jednotliví zaměstnanci vykonávají podpůrné práce, které výrazně ulehčí činnost hlavním preparátorům. Jedná se například o stahování kůží, seřezávání kůží, rozmáčení kůží, odlévání modelů, přípravu podstavců, bělení lebek, připevňování trofejí na modely atd. Po všech těchto krocích přichází na řadu činnost samotného preparátora, který dá preparátu finální podobu. A právě zde hrají důležitou roli dovednosti, znalosti, ale také zkušenosti, které umožní precizní finální úpravy preparátu.

- **Sdílené hodnoty**

Nejdůležitější hodnotou, kterou sdílí všichni zaměstnanci společnosti, je poskytnutí kvalitní služby ve sjednaném termínu, která uspokojí požadavky zákazníků. Vedení společnosti si potrpí na kvalitě vyhotovených preparátů, a proto kontroluje činnosti jednotlivých zaměstnanců, případně jim napomáhá a radí. Dobře totiž ví, že lidé si v dnešní době velice zakládají na kvalitě. A v oblasti preparace to platí dvojnásobně. Během roku společnost navštíví velké množství lidí s žádostí o repreparaci. Jedná se o osoby, které si nechají vypreparovat své úlovky u jiných preparátorů a nejsou spokojeni s výsledkem. Samotný proces repreparace, tedy „znovuvypreparování“ je však výrazně složitější a časově náročnější než samotné prvotní vypreparování.

Mezi další sdílené hodnoty můžeme zařadit pozitivní pracovní atmosféru, přátelské vztahy, zaujetí do práce, jednotné pracovní oblečení pro všechny zaměstnance, ale také pozitivní vztah k myslivosti či přírodě.

Sémantický diferenciál

Pro porovnání společnosti Preparace Pekař spol. s r.o. s jejími nejvýznamnějšími konkurenty využiji sémantický diferenciál. Potřebná data jsem získal dotazníkovým šetřením. Kontakt na část respondentů jsem získal na základě již výše zmíněného cíleného průzkumu subjektů zabývajících se preparací v České republice. Odkaz na online dotazník¹ s prosbou jeho vyplnění jsem odeslal osobám, které odpověděly v cíleném průzkumu, že někdy v minulosti využily služeb u konkurenčních společností. Kontakt na většinu ostatních respondentů mi poskytlo přímo vedení společnosti Preparace Pekař spol. s r.o. Dotazník obsahoval dvě otázky. První z nich se týkala výběru společnosti, pro kterou bude dotazník v dalších krocích vyplňován. Byly zde na výběr společnosti: Preparace Pekař spol. s r.o., Preparátorský ateliér Malucha, Franc

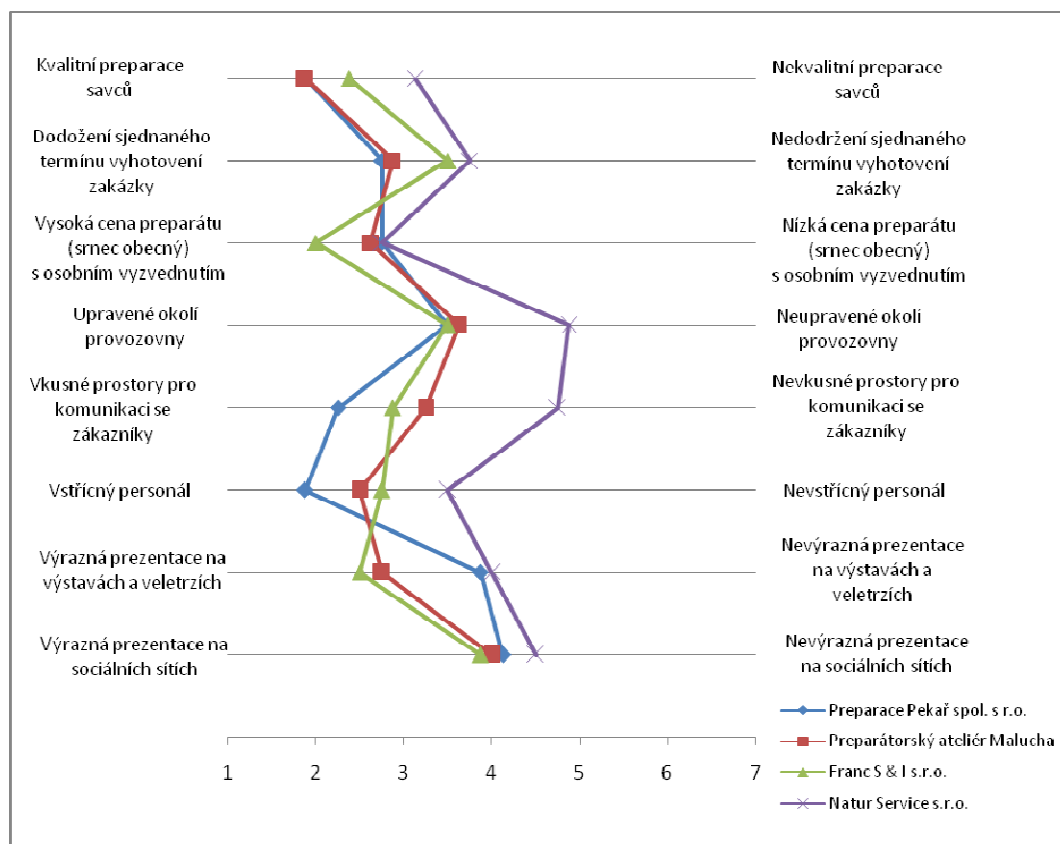
¹ <https://www.surveio.com/survey/d/G9Q2W9P9T7E9A9Y3Q>

R & I s.r.o. a Natur Service s.r.o. Druhá otázka se týkala samotného hodnocení kvality dané preparátorské společnosti na principu sémantického diferenciálu. Konkrétní podobu druhé otázky uvádím v Tab. 12.

Tab. 12 Hodnocení kvality preparátorských společností v České republice

Hodnocení kvality preparátorských společností v ČR								
	1	2	3	4	5	6	7	
Kvalitní preparace savců								Nekvalitní preparace savců
Dodržení sjednaného termínu vyhotovení zakázky								Nedodržení sjednaného termínu vyhotovení zakázky
Vysoká cena konkrétního preparátu (srnec obecný) s osobním vyzvednutím								Nízká cena konkrétního preparátu (srnec obecný) s osobním vyzvednutím
Upravené okolí provozovny								Neupravené okolí provozovny
Vkusné prostory pro komunikaci se zákazníky								Nevkusné prostory pro komunikaci se zákazníky
Vstřícný personál								Nevstřícný personál
Výrazná prezentace na výstavách a veletrzích								Nevýrazná prezentace na výstavách a veletrzích
Výrazná prezentace na sociálních sítích								Nevýrazná prezentace na sociálních sítích

Dotazník s prosbou o jeho vyplnění jsem předložil celkově padesáti respondentům. Následně jsem odpovědi zpracoval a jejich výslednou podobu lze vidět na Obr. 12 na následující straně.



Obr. 12 Porovnání společností zabývajících se preparací loveckých trofejí v ČR

Z odpovědí respondentů vyplývá, že společnost Preparace Pekař spol. s r.o. poskytuje velice kvalitní služby, a to ve sjednaném termínu. Zároveň je patrné, že cena jimi poskytovaných služeb, v našem případě vztažená ke konkrétnímu preparátu srnce obecného, patří v porovnání s ostatními společnostmi k těm nižším. Co se týče vnějších prostor společnosti, tak je třeba dodat, že by se společnost měla zaměřit na jejich úpravu. Naopak vnitřní prostory společnosti, konkrétně prostory pro komunikaci se zákazníky jsou dle respondentů velice vkusné. Také je vidět, že pečlivé vybírání zaměstnanců a přátelská atmosféra ve společnosti hraje důležitou roli. Zaměstnanci podniku jsou dle respondentů velice vstřícní. Na co by se společnost měla zaměřit, je výraznější prezentace na veřejnosti. Konkrétně výraznější prezentace na

různých výstavách a veletrzích s mysliveckou tematikou, ale také by se měla zaměřit na výraznější prezentaci na sociálních sítích.

5.3.1 Výsledky situační analýzy vnitřního prostředí

V rámci situační analýzy vnitřního prostředí si zkompletuji poznatky získané pomocí modelu „7S“, sémantického diferenciálu a poznatky získané vlastními zkušenostmi během působení v podniku. Poté si určím významné silné stránky (strengths) a slabé stránky (weaknesses) společnosti Preparace Pekař spol. s r.o.

Silné stránky

- Důraz na poskytování kvalitních služeb (S1)
- Dobré vztahy s dodavateli (S2)
- Výborné vzájemné vztahy mezi zaměstnanci a vedením (S3)
- Přátelská atmosféra v podniku (S4)
- Zkušenosti preparátoři (S5)
- Dodržení termínu vyhotovení zakázky (S6)
- Vkusný interiér společnosti (S7)
- Vstřícnost zaměstnanců vůči zákazníkům (S8)
- Vzdělání zaměstnanci v oboru (S9)
- Propracované a funkční webové stránky (S10)
- Přesně stanovené úkoly pro zaměstnance dle plánu výroby (S11)
- Poskytování doprovodné služby, tedy vyřezávání dřevěných štítků pod preparáty (S12)
- Provozovna v „srdci České republiky“ (S13)
- Využívání nejnovějších technologií a inovací v oblasti preparace (S14)
- Doživotní záruka na vyhotovené preparáty (S15)
- Preparace zvěře v různých pozicích, dle přání zákazníka (S16)
- Možnost tvorby kompozic z preparátů zvěře (S17)

- Pozitivní vztah zaměstnanců k práci (S18)
- Rozsáhlé prostory podniku (S19)
- Moderní přijímací hala s ukázkou preparátů pro zákazníky (S20)

Slabé stránky

- Absence strategie (W1)
- Rozdílné místo provozovny a sídla společnosti (W2)
- Neúčast na prestižních výstavách a veletrzích (W3)
- Špatné značení cesty do obce Chmelík (W4)
- Malá aktivita na sociálních sítích (W5)
- Staré, často poruchové služební vozidlo pro přepravu preparátů (W6)
- Nedostatečné využití vnitřních prostor podniku (W7)
- Nedostatečné využití venkovních prostor podniku (W8)
- Absence přehledu o konkrétním množství zásob na skladě (W9)
- Chybějící systém v uložení jednotlivých nástrojů, nářadí a pomůcek (W10)
- Nedostatek propagačních předmětů (W11)

5.4 Matice SWOT

V situaci kdy mám k dispozici seznamy příležitostí, hrozeb, silných a slabých stránek mohu přistoupit k samotnému sestavení SWOT matice. Konkrétní podobu SWOT matice sloužící k návrhu strategií pro společnost Preparace Pekař spol. s r.o. uvádím v Tab. 13 na následující straně.

Vnitřní prostředí	Silné stránky (Strengths) S1 - Kvalitní služby S2 - Dobré vztahy s dodavateli S3 - Vztahy mezi zaměstnanci a vedením S4 - Přátelská atmosféra v podniku S5 - Zkušenosti v oboru S6 - Dodržení termínu vyhotovení zakázky S7 - Vkusný interiér S8 - Vstřícnost zaměstnanců vůči zákazník. S9 - Vzdělaní zaměstnanci v oboru S10 - Propracované a funkční webové str. S11 - Organizace práce zaměstnanců S12 - Vyřezávání dřevěných štítků S13 - Provozovna v „srdci ČR“ S14 - Využití nejmodernějších technologií S15 - Doživotní záruka na preparáty S16 - Preparace zvěře v různých pozicích S17 - Možnost tvorby kompozic z preparátů S18 - Pozitivní přístup zaměstnanců k práci S19 - Rozsáhlé prostory podniku S20 - Vstupní hala pro zákazníky	Slabé stránky (Weaknesses) W1 - Absence strategie W2 - Rozdílná lokace provozovny a sídla společnosti W3 - Neúčast na prestižních výstavách a veletrzích W4 - Značení cesty do provozovny W5 - Malá aktivita na sociálních sítích W6 - Poruchové služební vozidlo W7 - Nedostatečné využití vnitřních prostor společnosti W8 - Nedostatečné využití vnějších prostor společnosti W9 - Absence přehledu o stavu zásob W10 - Chybějící systém v uložení nástrojů, náradí a pomůcek W11 - Nedostatek propagačních předmětů
Vnější prostředí	Příležitosti (Opportunities) O3 - Rozvoj technologií O4 - Existence přítlačného seřezávacího zaříz. O5 - Existence polyuretanových modelů O9 - Vývoj kurzu CZK/EUR-odběratelé O10 - Prodloužení doby lovu některé zvěře O11 - Existence vstupních bariér do oboru O12 - Dovozy trofejí ze států mimo EU O13 - Rostoucí stavby některé zvěře O14 - Menší počet konkurentů O15 - Nízké riziko vstupu nových konkurentů O16 - Medailová zvěř lovena prostřednictvím loveckých cestovních kanceláří O18 - Neexistence velmi blízkého substitutu O19 - Výstavy a veletrhy s mysliveckou tematikou	Strategie SO • Ukázka preparátů v cestovních kancelářích • Instruktažní video pro ukázku stahování kůže zvěře • Prezentace preparátů a vyřezávaných štítků na výstavách a veletrzích • Spolupráce s muzei a stálými výstavami Strategie WO • Koupě nového služebního automobilu s reklamním polepem
Hrozby (Threats) T2 - Klesající počet myslivců v ČR T3 - Nízká míra nezaměstnanosti v ČR T4 - Klesající míra nezaměstnanosti v kraji T5 - Vývoj kurzu CZK/EUR-dodavatelé T7 - Povinné zavedení EET T8 - Zákony o ochraně ohrožených živočichů T10 - Studenti a absolventi oboru konzervace přírodnin a taxidermie na ČZU v Praze T11 - Vyjednávací síla některých dodavatelů T12 - Rizika spojená s dodavateli T13 - Problémy s přípravou kůže a trofeje	Strategie ST • Navázání spolupráce se studenty a absolventy oboru konzervace přírodnin a taxidermie na ČZU v Praze • Rozšíření nabídky řezbářských služeb	Strategie WT • Prezentace nejnovější práce na sociálních sítích

5.5 Návrhy strategií

Na základě výsledků analýz vnějšího a vnitřního prostředí byla sestavena SWOT matice, pomocí které byly navrženy společnosti konkrétní strategie pro současné období, které se snaží využívat nabízené příležitosti na trhu, eliminovat hrozby na trhu, maximalizovat silné stránky a minimalizovat slabé stránky společnosti. Jednotlivé varianty strategií uvádím v následujícím textu.

Strategie SO

- **Ukázka preparátů v cestovních kancelářích**

Na vzájemné spolupráci s cestovními kancelářemi si společnost Preparace Pekař spol. s r.o. velice zakládá. A to především z toho důvodu, že zákazníci cestovních kanceláří tvoří významnou část klientely této společnosti. Tato strategie se zaměřuje na masivnější propagaci služeb, konkrétně v prostorách jednotlivých cestovních kanceláří. Jednalo by se o umístění reklamních preparátů do příjmacích prostor pro zákazníky, samozřejmě v případě, že by o to cestovní kanceláře projevíly zájem. Poté by zákazníci cestovních kanceláří, kteří si přijdou sjednat poplatkový lov, měli možnost nahlédnout na preparáty a v případě zájmu o preparaci se po úspěšném lovu rozhodnout, zda využijí služeb společnosti Preparace Pekař spol. s r.o., nebo se obrátí na jiného preparátora. Dle mého názoru by tato strategie mohla mít pozitivní vliv na rozvoj podniku, konkrétně na přilákání většího množství zákazníků.

- **Instruktažní video pro ukázkou stahování kůže zvěře**

Do provozovny společnosti často přijíždí zákazníci, kteří si sami stahují kůži z ulovené zvěře. Na první pohled se může zdát, že jde o ulehčení práce pro preparátory, ale ve většině případů tomu tak není. Právě naopak, kůže jsou ve většině případů velice neodborně staženy a rozřezány. Samotná náprava stavu kůže zabere daleko větší množství času, a také tato úprava ovlivní kvalitu výsledného preparátu. Na webové stránky společnosti byl v nedávné době umístěn návod, jak kůži stáhnout v případě zájmu o preparát

hlavy s hrudí nebo v případě zájmu o preparát celé postavy. Ani tento návod však situaci příliš nezlepšil. Proto jsem se rozhodl pro návrh této strategie. Jedná se o natočení instruktážního videa pro potenciální zákazníky. Samotné natočení by nebylo z mého pohledu příliš náročné. Jeden ze zaměstnanců by klasicky vykonával svoji práci, konkrétně stahoval kůži ze zvěře a každý svůj pohyb a úkon by komentoval. Jediným rozdílem je, že by byl u všech těchto úkonů natáčen. Poté by bylo video umístěno na webové stránky, kde by bylo volně přístupné pro potenciální zákazníky, kteří si chtějí kůži z ulovené zvěře stáhnout sami.

- **Prezentace preparátů a vyřezávaných štítků na výstavách a veletržích**

Dle výsledků dotazníkového šetření je prezentace společnosti na veřejnosti oproti jiným preparátorským společnostem slabší. Proto jsem se rozhodl navrhnout vedení společnosti tuto strategii. Spočívá v tom, že by společnost svoje reklamní preparáty a vyřezávané dřevěné štítky prezentovala před zraky svých potenciálních zákazníků na různých výstavách a veletržích s mysliveckou tematikou. Nutno zmínit, že společnost již něco podobného realizuje. V minulých dvou letech se zúčastnila mezinárodní výstavy pro myslivce, rybáře a včelaře zvané Natura Viva v Lysé nad Labem. V České republice jsou však během roku i jiné výstavy a veletrhy, které by mohla společnost navštívit a tím pádem se více zviditelnit. Konkrétním příkladem může být Národní výstava myslivosti (Brno), Silva Regina (Brno), Výstava myslivosti, rybářství a včelařství (Kroměříž) nebo chovatelské přehlídky pořádané jednotlivými okresními mysliveckými spolky.

- **Spolupráce s muzei a stálými výstavami**

Tato rozvojová strategie spočívá v navázání kontaktů a spolupráce s muzei a jinými stálými výstavami vypreparované zvěře v České republice. Společnost Preparace Pekař spol. s r.o. může těmto subjektům nabídnout restaurování stávajících preparátů, se kterým má již zkušenosti. Na společnost se čas od času obrací klienti, kteří mají preparáty doma již delší dobu, například po rodičích či prarodičích. Jedná se o preparáty, na kterých se podepsal zub

času, popřípadě došlo k nějakému poškození. Kromě toho se na společnost obrací i zákazníci, kteří si nechali vypreparovat svůj úlovek právě u společnosti Preparace Pekař spol. s r.o. a u preparátu se vyskytl nějaký problém. Jelikož společnost poskytuje svým zákazníkům doživotní záruku na vyhotovené preparáty, musí tyto situace řešit. Velice častým problémem je popraskaná kůže, plíseň nebo poškození hmyzím škůdcem. Se všemi těmito problémy si společnost dokáže poradit a díky moderním technologiím dokáže mnoha těmto problémům předcházet. Dále může společnost nabídnout muzeím a jiným stálým výstavám jejich klasickou službu, tedy preparaci zvěře, respektive savců z celého světa.

Konkrétními příklady muzeí a stálých výstav, se kterými by společnost mohla navázat spolupráci, jsou: Národní muzeum v Praze, Moravské zemské muzeum v Brně, Lesnicko-lovecké muzeum Krkonošského národního parku, Lovecko-lesnické muzeum v Úsově, zámek Hluboká nad Vltavou a mnoho dalších.

Strategie WO

- **Koupě nového služebního automobilu s reklamním polepem**

Vedení, popřípadě zaměstnanci využívají služební automobil téměř denně. Většinou pro expedici hotových preparátů k jejich majitelům, dovoz trofejí a kůží k zpracování nebo pro dovoz materiálu, či zboží potřebného k zajištění chodu společnosti. V současnosti společnost vlastní dodávkové vozidlo, které je zastaralé, poruchové a jeho technický stav není zcela ideální. Proto by bylo vhodné popřemýšlet o novém dodávkovém vozidle. Z mého pohledu by bylo užitečné po pořízení toto nové dodávkové vozidlo nějakým způsobem polepit, aby bylo na první pohled patrné, o automobil jaké společnosti se jedná. Tento reklamní polep by výrazně zvýšil prezentaci společnosti na veřejnosti, protože automobil je využíván opravdu často a v rámci celé ČR.

Strategie ST

- **Navázání spolupráce se studenty a absolventy oboru konzervace přírodnin a taxidermie na ČZU v Praze**

Před třemi lety byl na České zemědělské univerzitě otevřen unikátní, svého druhu jediný, bakalářský studijní obor se zaměřením na konzervaci přírodnin a preparaci. A právě se studenty a absolventy tohoto oboru by mohla společnost Preparace Pekař spol. s r.o. navázat spoluprací. Konkrétně by studentům mohla nabídnout praxi, během které by měli studenti možnost aplikovat své teoretické poznatky v praxi, poznat nejnovější trendy a technologie v oblasti preparace a především nahlédnout do fungování firmy. Společnost by následně mohla se studenty udržovat spoluprací a po absolvování školy vybrané z nich v případě zájmu zaměstnat, čímž by vyřešila dlouhodobý problém s hledáním kvalifikovaných zaměstnanců na trhu práce.

- **Rozšíření nabídky řezbářských služeb**

Obrovskou konkurenční výhodou vybrané společnosti, oproti jejím konkurentům, je komplexnost poskytovaných služeb. Konkrétně služby preparace spolu s řezbářskými službami. Většina preparátorských dílen se zaměřuje pouze na činnost preparace a řezbářských služeb k vyhotovení dřevěných štítků pod preparáty využívá externě, s čímž mohou být spojeny určité nevýhody a problémy. Významnou nevýhodou je vyšší nákladnost a nutnost překonání vzdálenosti mezi místem výroby a provozovnou. Může se také stát, že vyhotovený preparát bude delší dobu čekat na dřevěný štítek a tím pádem nebude splněn sjednaný termín dodání preparátu, což může znepokojit, popřípadě odradit zákazníka od dalšího využívání služeb společnosti. Společnost Preparace Pekař spol. s r.o. se rozhodla všem těmto problémům a nevýhodám předejít, a proto do svého týmu začlenila zkušeného řezbáře. A právě další rozvojová strategie je spojena s činností tohoto řezbáře. Nyní je veškerá jeho činnost soustředěna pouze na vyřezávání štítků pod preparáty. Dle mého názoru by se řezbářské služby daly za určitých

předpokladů a změn rozšířit. Konkrétně by se mohlo jednat o vyřezávání do pažby a předpažbí zbraní, vyřezávání rámu obrazů či zrcadel, vyřezávání do dančích lopat atd. Nabídka by však mohla být daleko širší, vše by záleželo na ochotě a možnostech řezbáře. Nutné je také zmínit, že s aplikací této strategie by vzrostl počet zákazníků a tím pádem i časová náročnost. Již v této době se společnost potýká s velkým množstvím zakázek na vyřezávané štítky. Proto musí část zákazníků, kteří požadují pouze vyřezání štítku odmítnout, aby uspokojila především zákazníky, kteří využívají jejich primární služby, a to preparace. V úvahu tedy připadá zaměstnání dalšího řezbáře, který by společnosti výrazně ulehčil situaci a zároveň umožnil rozšířit nabídku služeb v této oblasti.

Strategie WT

- **Prezentace nejnovější práce na sociálních sítích**

Sociální sítě zažívají v poslední době obrovský boom a počet registrovaných uživatelů je enormní. Účet si zde mohou zakládat kromě fyzických osob i firmy, kterým sociální sítě umožňují rychle komunikovat se stávajícími zákazníky, popřípadě s potenciálními zákazníky a především propagovat jejich produkty nebo služby. Společnost Preparace Pekař spol. s r.o. vlastní účet na facebooku. Aktivita na tomto účtu je ovšem velice slabá. Tato skutečnost mě vedla k navržení této strategie. Strategie se týká prezentace vyhotovených preparátů na facebookovém účtu. Vedení společnosti téměř vždy pořizuje fotografie vyhotovených preparátů, a to z důvodu inspirace pro další práci, obnovení fotogalerie na webových stránkách nebo z důvodu abnormality či vysoké bodové hodnoty trofeje. Dle mého názoru by nebylo tak velkým problémem některé z těchto fotek nahrát na facebookový účet, kde by potenciální zákazníci, kterých je zde opravdu mnoho, měli možnost nahlédnout na současnou práci společnosti a porovnat ji s konkurencí.

5.6 Doporučení strategie

Po konzultaci jednotlivých návrhů strategií s vedením společnosti Preparace Pekař spol. s r.o. jsem se rozhodl doporučit společnosti dvě rozvojové strategie. První z nich je **navázání spolupráce se studenty a absolventy oboru konzervace přírodnin a taxidermie na ČZU v Praze**. Druhou strategií je **spolupráce s muzei a stálými výstavami**. Obě strategie podrobněji rozeberu v následujícím textu.

5.6.1 Navázání spolupráce se studenty a absolventy oboru konzervace přírodnin a taxidermie na ČZU v Praze

První rozvojovou strategií, kterou společnosti doporučuji realizovat, je spolupráce se současnými studenty a budoucími absolventy oboru konzervace přírodnin a taxidermie na České zemědělské univerzitě v Praze. Jedná se o strategii, která je dle mého názoru pro společnost velice zajímavou příležitostí. Část absolventů tohoto oboru představuje totiž pro společnost určitou hrozbu, protože si po absolvování školy mohou založit svoji vlastní preparátorskou dílnu, nebo navázat spolupráci s jinými konkurenty společnosti Preparace Pekař spol. s r.o. Dále tato strategie eliminuje další hrozbu pro společnost, a to nízkou míru nezaměstnanosti v Pardubickém kraji. Na problém získat zaměstnance a nemluvě o kvalifikovaných v oboru narazila společnost již mnohokrát. Navržená strategie umožňuje tento problém vyřešit.

Jak jsem již zmínil společnost Preparace Pekař spol. s r.o. by mohla navázat spolupráci se studenty již v průběhu jejich studia. Studenti by se zapojili do činnosti preparátorské dílny běžným způsobem. Nejdříve by sledovali práci zkušených preparátorů a ostatních zaměstnanců a poté by jim byly svěřeny jednoduché úkoly, které by mohli sami vykonávat. Tímto zapojením do procesu výroby by si studenti mohli ověřit své teoretické poznatky v praxi,

poznat nejmodernější technologie a techniky v oblasti preparace a také se přiučit novým věcem.

Dle studijního plánu tohoto oboru mají studenti povinnou praxi. Nejvhodnější by z mého pohledu bylo spolupracovat se studenty druhého ročníku se specializací preparace savců, protože studenti již mají základní znalosti z oblasti preparace a právě tato specializace odpovídá zaměření společnosti. Spolupráce by byla ideální v období letních prázdnin, konkrétně v červenci, srpnu, popřípadě na začátku září, kdy mají studenti vysokých škol prázdniny a zároveň je období hlavní lovecké sezóny. Vedení společnosti Preparace Pekař spol. s r.o. by mohlo navštívit lesnickou a dřevařskou fakultu na ČZU s přednáškou z oblasti preparace loveckých trofejí a zároveň zmínit činnost jejich společnosti. Během tohoto setkání by mohlo vedení studenty osobně navnadit k vzájemné spolupráci. Dle mého názoru by byl zájem studentů velký, protože spolupracovat s jednou z největších preparátorských společností v ČR by bylo pro studenty zajímavou příležitostí. Pokud by byl zájem studentů natolik velký, že by společnost nemohla uspokojit požadavky všech, musela by mezi studenty nějakým způsobem vybírat.

Během této neplacené praxe by si vedení společnosti mohlo vytipovat šikovné a nadané studenty, se kterými by udržovalo kontakt až do jejich úspěšného absolvování oboru. Těmto studentům by mohlo nabídnout stipendium v hodnotě 20 000 Kč se závazkem minimálně tříleté spolupráce po ukončení studia. Poté by už záleželo pouze na studentech, zda by měli zájem o tuto nabídku.

Nyní se zaměřím na nákladnost aplikace této strategie. Konkrétně je potřeba vzít v úvahu náklady na cestu do Prahy a zpět. Pokud budu uvažovat cestování vlakem, tak dle ceníku Českých drah je cena zpáteční jízdenky ze Svitav do Prahy pro dvě osoby 841 Kč (cd.cz, 2017). Pokud budu uvažovat i cestování městskou hromadnou dopravou v Praze je nutné připočítat dalších 128 Kč za čtyři devadesátiminutové jízdenky (dpp.cz, 2017). Celkem tedy náklady na cestu do Prahy a zpět činí 969 Kč. Dále je potřeba zohlednit nákla-

dy ušlé příležitosti. Jelikož cesta a přednáška zabere celý pracovní den, tedy 8 hodin, je třeba určit ušlý zisk za tuto dobu. Dle dostupných informací průměrné měsíční tržby v roce 2017 dosahují 288 000 Kč. Z tohoto údaje vyplývá, že tržby na jednoho zaměstnance za den činí 1 200 Kč. V případě účasti dvou pracovníků jsou tedy náklady ušlé příležitosti 2 400 Kč. Když si společnost vybere studenta, se kterým bude chtít navázat spolupráci a on bude souhlasit, musím brát v úvahu i vyplacení stipendia. Shrnutí nákladů uvádím v Tab. 14.

Tab. 14 Náklady na realizaci strategie

Položka	Částka
Cesta do Prahy a zpět	969 Kč
Náklady ušlé příležitosti	2 400 Kč
Stipendium	20 000 Kč
Celkem	23 369 Kč

Náklady na realizaci strategie jsou tedy 23 369 Kč. Jednotlivými položkami jsou cesta do Prahy a zpět, poté náklady ušlé příležitosti, které reprezentují čas strávený na cestě a nemožnost věnovat se hlavní činnosti, tedy preparaci a na závěr náklady na stipendium, které bude vyplaceno studentovi v případě zájmu o spolupráci.

Dalším krokem je určení výnosů plynoucích z aplikace této strategie. Společnost Preparace Pekař spol. s r.o. může z této strategie profitovat již během neplacené praxe studentů. Studenti odvedou v podniku určitou práci bez vyplacení mzdy a zároveň si během této praxe vedení společnosti ověří jejich schopnosti a dovednosti. Hlavní přínos této strategie však vidím v možnosti získat kvalifikovaného zaměstnance v oboru, který přispěje svými schopnostmi a znalostmi k činnosti společnosti a umožní společnosti i nadále poskytovat kvalitní služby.

5.6.2 Spolupráce s muzei a stálými výstavami

Druhou doporučenou a zároveň rozvojovou strategií je spolupráce s muzei a jinými stálými výstavami vypreparované zvěře v České republice. Muzeí s expozicí vypreparované zvěře je v České republice mnoho, mezi ty největší a nejvýznamnější patří Národní muzeum v Praze s expozicí přírodovědeckého muzea. Tato expozice se soustředí na prezentaci obratlovců, především savců z celého světa. Nachází se zde zhruba 1000 preparátů, 800 vyčiněných kůží a 200 loveckých trofejí. K vidění je zvěř z Afriky, Severní Ameriky, Asie a také z Evropy (nm.cz, 2017). Druhým největším muzeem v ČR je Moravské zemské muzeum v Brně. V Moravském zemském muzeu lze navštívit zhruba dvacet stálých expozic a mezi nimi jednu s názvem Fauna Moravy. Jedná se o expozici, která prezentuje veřejnosti obratlovce, především savce žijící na území Moravy. K vidění je zde zhruba 150 preparátů celých postav zvěře. Konkrétními příklady jsou: jelen lesní, srnec obecný, liška obecná, prase divoké, muflon obecný, zajíc polní, jezevec lesní a mnoho dalších (mzm.cz, 2017).

Kromě velkých muzeí se nachází v České republice i velké množství menších muzeí a stálých výstav. Konkrétním příkladem může být Lesnicko-lovecké muzeum Krkonošského národního parku, s expozicí Šindelka, která se věnuje myslivecké historii, mysliveckým tradicím, mysliveckým zbraním, kynologii a také prezentuje třicet dva preparátů zvěře žijící v oblasti Krkonošského národního parku (krnap.cz, 2017). Mezi objekty se stálými výstavami můžeme zařadit zámek Hluboká nad Vltavou, zámek Úsov, zámek Doudleby nad Orlicí nebo sbírku loveckých trofejí v Holicích.

Jak je patrné z výše zmíněného výčtu, subjektů se kterými by společnost Preparace Pekař spol. s r.o. mohla navázat spoluprací je opravdu velké množství. Já osobně společnosti doporučuji navázat spoluprací hlavně s většími subjekty, kterými jsou Národní muzeum a Moravské zemské

muzeum, a to především z důvodu velkého počtu preparátů v jednotlivých expozicích.

Jak jsem již zmínil u návrhů strategií, společnost Preparace Pekař spol. s r.o. by mohla poskytovat těmto subjektům dva druhy služeb, se kterými má bohaté zkušenosti. Prvním z nich je restaurování stávajících exponátů. Stav každého preparátu se s postupem času zhoršuje. Může zde však dojít i k jiným problémům. Například při velké vzdušné vlhkosti může preparát napadnout plíseň, může také dojít k popraskání kůže vlivem působení vysoké teploty, nebo může preparát napadnout hmyzí škůdce, jako například mol šatní. Se všemi těmito problémy si dokáže společnost poradit a v mnoha případech jim i předcházet. V dnešní době totiž existuje velké množství chemických přípravků, které brání vzniku plísně, nebo napadení hmyzím škůdcem. Druhým typem služby, kterou by společnost Preparace Pekař spol. s r.o. mohla muzeím nabídnout je preparace nových exponátů.

Vzájemná spolupráce mezi společnostmi a muzei je z mého pohledu prospěšná pro obě strany. Muzea vyžadují služby preparátorů, protože potřebují uchovat své stávající exponáty v precizním stavu a popřípadě některé z nich restaurovat, a také čas od času potřebují vyhotovit nové exponáty pro rozšíření stávajících expozic nebo pro tvorbu nových expozic. A právě tato potřeba muzeí je velkou příležitostí pro společnost Preparace Pekař spol. s r.o., která je subjektem, s obrovským množstvím zkušeností nejen v oblasti preparace, ale také v oblasti restaurování preparátů. A nejen tyto zkušenosti, ale také kvalitu poskytovaných služeb by mohla muzea ocenit.

Nyní se zaměřím na nákladnost této strategie. Pokud by společnost navázala spolupráci s Národním muzeem i Moravským zemským muzeem měla by pouze k restaurování možnost získat 1 150 preparátů. Nemůžeme však počítat s restaurováním všech preparátů a loveckých trofejí najednou. Předpokládejme, že v současné době se v Národním muzeu nachází 150 preparátů a 50 loveckých trofejí a v Moravském zemském muzeu 30 prepa-

rátů, které potřebují restaurovat či vybělit. Jednotlivé druhy nákladů postupně představím v následujícím výčtu.

- **Náklady na dovoz a odvoz preparátů z Moravského zemského muzea**

Vzdálenost mezi obcí Chmelík a Brnem je 83 km. Na této trase je potřeba přepravit třicet preparátů, většinou celých postav. Společnost Preparace Pekař spol. s r.o. by využila k této přepravě svůj stávající dodávkový automobil Citroen Jumper, do kterého lze umístit maximálně 10 preparátů celých postav. Tuto cestu by bylo tedy nutné absolvovat třikrát pro dovoz a třikrát pro odvoz zpět. Dodávkový automobil má průměrnou spotřebu 9 litrů/100 km. Náklady na jednu cestu jsou při ceně pohonných hmot 31 Kč/litr tedy zhruba 230 Kč. Cestu do Brna a zpět je nutné absolvovat šestkrát, takže celkové náklady na dovoz a odvoz preparátů z Moravského zemského muzea činí 1 390 Kč.

- **Náklady na dovoz a odvoz preparátů z Národního muzea**

Vzdálenost mezi obcí Chmelík a centrem Prahy je 188 km. Za stejných předpokladů, jako v předchozím případě je potřeba transportovat 150 preparátů a 50 loveckých trofejí. Tuto cestu bude tedy nutné absolvovat šestnáctkrát pro dovoz a šestnáctkrát pro odvoz preparátů a loveckých trofejí. Celkové náklady na dovoz a odvoz preparátů z Národního muzea činí 16 785 Kč.

- **Náklady na chemické prostředky potřebné k restaurování preparátů a bělení loveckých trofejí**

K ochraně proti hmyzím škůdcům a konzervaci kůže používá společnost prostředek s názvem molantin. Jedná se o čirou látku, která se nanáší na vyhotovený preparát. Při větším množství restaurovaných preparátů bude potřebovat společnost zvýšit zásoby tohoto chemického přípravku. Dle informací vedení společnosti se molantin prodává v litrových láhvích zhruba za 1 300 Kč. Z jedné této litrové láhve jsme schopni ošetřit až 60 preparátů. V našem případě bude tedy nutné obstarat tři láhve navíc, oproti původnímu plánu.

Dále je nutné započítat náklady na prostředek, potřebný k vybělení loveckých trofejí. K tomuto úkonu využívá společnost 30% peroxid vodíku. Dle informací a zkušeností vedení společnosti je nutné k vybělení 50 loveckých trofejí zhruba 5 litrů peroxidu vodíku. Dle ceníku společnosti Via-Rek a.s., u které společnost nakupuje většinu chemických látek, stojí jeden litr 30% peroxidu vodíku 80 Kč. Náklady na tuto chemickou látku tedy činí 400 Kč.

Celkové náklady na chemické prostředky nutné k restaurování preparátů a vybělení loveckých trofejí činí 4 300 Kč.

- **Náklady na ostatní potřeby a pomůcky**

Dle odhadů vedení společnosti bude především na restaurování, ale také vybělení daného počtu kusů potřeba koupit další potřeby a pomůcky, zejména nitě, lepidla, tmely, modelářskou hlinu atd. v celkové hodnotě 6 500 Kč.

Pro přehlednost uvádím jednotlivé položky nákladů v Tab. 15.

Tab. 15 Náklady na restauraci a bělení

Položka	Částka
Náklady na převoz z Brna	1 390 Kč
Náklady na převoz z Prahy	16 785 Kč
Náklady na chemické látky	4 300 Kč
Náklady na ostatní potřeby a pomůcky	6 500 Kč
Celkem	28 975 Kč

V další části se budeme zabývat náklady na druhou možnost poskytovaných služeb, a to konkrétně na preparaci loveckých trofejí pro obnovu expozice či její nové založení. Budeme zde vycházet opět z určitých předpokladů. Prvním předpokladem je, že Národní muzeum si nechá za jeden rok u společnosti Preparace Pekař spol. s r.o. vyhotovit 30 nových preparátů celých postav. Druhým předpokladem je, že Moravské zemské muzeum si nechá u vybrané společnosti vyhotovit 8 preparátů celých postav za rok. Při těchto předpokladech jsou náklady následující:

- **Náklady na polyuretanovou směs**

Jak jsem již zmínil, společnost natahuje kůže zvíře na předem připravené polyuretanové modely, které odlévá z dvousložkové polyuretanové směsi. Při větší poptávce po službách preparace samozřejmě vzrostou i náklady na tuto položku. Na základě vlastních zkušeností a informací od vedení společnosti je potřeba na vyhotovení preparátu celé postavy cca 5 kg směsi, záleží na druhu zvíře. Proto na vyhotovení 38 preparátů celých postav bude potřeba zhruba 200 kg této směsi. Cena jednoho kilogramu směsi od dodavatele společnosti IPI Břeclav s.r.o. je 130 Kč/kg. Náklady na polyuretanovou směs činí tedy 26 000 Kč.

- **Náklady na ostatní potřeby a pomůcky**

O odhad nákladů na ostatní potřeby a pomůcky nutné k preparaci třiceti osmi preparátů celých postav jsem požádal vedení společnosti. Jedná se o položky, jako například, modelářská hlína, oči, uši, závitové tyče, podstavce, nitě, lepidla, tmely, barvy atd. Odhad nákladů činí 15 000 Kč.

Pro přehlednost opět uvádím souhrn nákladů v Tab. 16.

Tab. 16 Náklady na preparaci

Položka	Částka
Náklady na polyuretanovou směs	26 000 Kč
Náklady na ostatní potřeby a pomůcky	15 000 Kč
Celkem	41 000 Kč

Po určení veškerých nákladů připadajících na oba druhy poskytovaných služeb je zapotřebí určit očekávané výnosy.

Výnosy plynoucí z restaurování preparátů a bělení trofejí jsem určil ve výši 195 000 Kč. Dle ceníku společnosti Preparace Pekař spol. s r.o. se pohybuje cena restaurování jednoho preparátu celé zvíře okolo 1 000 Kč a cena vybělení lovecké trofeje okolo 300 Kč.

Při určení výnosů z preparace loveckých trofejí jsem vycházel z toho, že velká část preparátů v expozici Národního muzea pochází především z Afriky

a České republiky. Dle ceníku společnosti Preparace Pekař spol. s r.o. se pohybují ceny celých preparátů z Afriky v rozmezí od 12 000 Kč do 25 000 Kč bez dopravy a ceny preparátů postav zvěře z ČR se pohybují od 6 000 Kč do 14 000 Kč bez dopravy, záleží především na velikosti a druhu zvěře. Výnosy plynoucí z preparace pro Národní muzeum očekávám ve výši 420 000 Kč. V expozici Moravského zemského muzea se nachází pouze preparáty celých postav zvěře z České republiky. Výnosy plynoucí z preparace pro Moravské zemské muzeum jsem vyčíslil ve výši 80 000 Kč.

V této situaci, tedy po určení nákladů a výnosů spojených s konkrétní strategií, můžeme přejít k samotnému vyhodnocení strategie z hlediska očekávaného hrubého zisku. Pro přehlednost uvádím vše v následující tabulce.

Tab. 17 Vyhodnocení doporučené strategie z hlediska očekávaného hrubého zisku

Položka	Částka
Očekávané náklady	69 975 Kč
Očekávané výnosy	695 000 Kč
Očekávaný hrubý zisk	625 025 Kč

Závěrem k této doporučené strategii chci říct, že očekávaný hrubý zisk plynoucí z této strategie je 625 025 Kč. Tato částka dle mého názoru dostatečně vypovídá a vhodnosti navržené strategie.

6 Diskuze

V dnešní době, kdy na trhu působí velké množství subjektů, které se snaží uspokojit různorodé potřeby zákazníků, je velice důležité se odlišit a hledat jiné cesty k dosažení cíle než konkurenti. Podnik, který získá určitou konkurenční výhodu, má velkou šanci, že poptávka po jeho výrobcích či službách bude vyšší než u konkurence. Tento fakt platí ve většině oborů a není tomu jinak ani v oboru preparace loveckých trofejí, ve kterém působí vybraná společnost. Skutečnost „být odlišný“ a „hledat jinou cestu“ jsem bral v úvahu i při návrhu jednotlivých strategií.

K návrhu jednotlivých variant strategií bylo nejdříve nutné provést analýzu vnějšího prostředí. Díky analýze makroprostředí a odvětvové prostředí společnosti jsem byl schopen určit příležitosti a hrozby, které by mohly mít vliv na činnost podniku. Zde je nutné poznamenat, že metody, které jsem k analyzování vnějšího prostředí použil, jsou založeny především na subjektivním přístupu autora. Dále jsem se zabýval analýzou vnitřního prostředí společnosti. V této fázi jsem spolupracoval především s vedením společnosti, které mi poskytovalo interní údaje a jiné informace potřebné k provedení této analýzy. V rámci analýzy vnitřního prostředí jsem dále provedl dotazníkové šetření, které bylo zaměřeno na hodnocení kvality služeb preparátorských společností v České republice. Výsledkem těchto dvou kroků bylo stanovení významných silných a slabých stránek společnosti.

Po určení příležitostí, hrozeb, silných a slabých stránek bylo možné přistoupit k samotnému návrhu jednotlivých strategií pomocí SWOT matice. Ve strategiích, které jsem společnosti navrhl, jsem se snažil maximalizovat silné stránky, minimalizovat slabé stránky, využít nabízené příležitosti na trhu a eliminovat vliv hrozeb. Jednotlivé strategie jsem také navrhoval v souladu se stanovenými cíli společnosti. První navrženou strategií je prezentace preparátů a vyřezávaných štítků na výstavách a veletrzích. Jedná se o strategii, která maximalizuje silné stránky společnosti, konkrétně kvalitu poskytovaných

služeb, zkušenosti v oboru a také poskytování doprovodné služby k preparaci, tedy vyřezávání dřevěných štítků. A zároveň tato strategie využívá nabízené příležitosti, konkrétně existenci mysliveckých výstav a veletrhů. Druhou navrženou strategií je ukázka preparátů v prostorách cestovních kanceláří, se kterými společnost spolupracuje. Tato strategie se snaží upřednostnit silné stránky společnosti, tedy opět především kvalitu poskytovaných služeb, zkušenosti v oboru a možnost tvorby kompozic z preparátů. Dále se snaží využít nabízené příležitosti, tedy existenci loveckých cestovních kanceláří. Další v pořadí třetí navrženou strategií je natočení instruktážního videa pro ukázkou stahování kůže ulovené zvěře. Jedná se o strategii, která má za úkol zákazníkům, kteří si chtějí kůži z ulovené zvěře stáhnout doma, ukázat jak na to. Čtvrtou navrženou strategií je rozšíření nabídky řezbářských služeb. Tato strategie se týká doprovodné služby, kterou společnost poskytuje svým zákazníkům k samotné preparaci. Pátou strategií, kterou jsem společnosti navrhl je koupě nového služebního automobilu s reklamním polepem. Tato strategie eliminuje hned dvě slabé stránky společnosti, a to vlastnictví zastaralého, poruchového služebního automobilu a nedostatečnou propagaci na veřejnosti. Šestá navržená strategie se týká prezentace nejnovější práce na sociálních sítích. Tato činnost by společnosti mohla zajistit přísun velkého množství zákazníků, protože osob, které v dnešní době využívají sociální sítě, je opravdu mnoho.

Nyní se dostávám k dvěma hlavním strategiím, které jsem společnosti doporučil k realizaci. První z nich je navázání spolupráce se studenty a absolventy oboru konzervace přírodnin a taxidermie na České zemědělské univerzitě v Praze. Společnost již delší dobu bojuje s problémem získat kvalifikovaného zaměstnance v oboru. Do této doby však nevěděla o existenci studijního oboru zabývajícího se preparací na ČZU. Můžu tedy říci, že jsem objevil variantu, která by mohla výrazně usnadnit nábor zaměstnanců. Tato strategie má celou řadu výhod. Hlavní výhodou pro společnost, která plyne z této strategie, jsem již zmínil, jedná se o možnost zaměstnání kvalifiko-

vaného pracovníka. Další výhodou pro společnost může být rozšíření povědomí o službách společnosti. Obor konzervace přírodnin a taxidermie studují převážně studenti se zálibou v myslivosti, kteří by mohli být potenciálními zákazníky společnosti. Výhody z této strategie plynou však i pro samotné studenty a absolventy. Studenti si můžou v praxi vyzkoušet své znalosti, dovednosti a získat zkušenosti v jedné z největších preparátorských dílen v České republice a zároveň mají možnost v případě zájmu o další spolupráci získat stipendium. Výhodou pro absolventy může být jistota okamžitého zaměstnání po ukončení studia. Jako každá mince má dvě strany, tak tato strategie má kromě výhod i své nevýhody, mezi které můžeme zařadit nutnost cestování do Prahy a nutnost přípravy přednášky pro studenty nebo zaškolování studentů v rámci praxe, což zabere určitý čas, který by mohl být využit jiným způsobem. Jako nevýhodu, můžeme považovat také počáteční nákladnost, kterou jsem vyčíslil ve výši 23 369 Kč. Dle mého názoru výhody výrazně převyšují nevýhody, takže aplikace této strategie je pro budoucí fungování společnosti výhodná.

Druhou strategií, kterou jsem společnosti doporučil k realizaci je spolupráce s muzei a jinými stálými výstavami vypreparované zvěře v České republice. Muzeí a stálých výstav je v ČR opravdu mnoho. Já osobně jsem společnosti doporučil spolupráci s těmi největšími, a to s Národním muzeem a Moravským zemským muzeem. V expozicích obou muzeí se nachází zhruba 1150 preparátů, 800 vyčiněných kůží a 200 loveckých trofejí. Tento počet exponátů, které bude potřeba v určitý čas restaurovat, je obrovskou výhodou této strategie. Mezi další výhody můžeme zařadit navázání spolupráce s muzei, která v případě tvorby nových expozic nebo obnovy stávajících expozic může podniku zajistit velké množství zakázek. Jako nevýhodu plynoucí z této strategie, můžeme zmínit nutnost přepravy preparátů do provozovny. Tento krok je nezbytný, protože dojíždět každý den a provádět restaurování v prostorách muzea je nemožné. Jak je patrné výhody z aplikace této strategie opět převažují nad nevýhodami. O výhodnosti samotné strategie vypovídá

i vyhodnocení strategie z hlediska očekávaného hrubého zisku. V této chvíli je nutné zmínit, že výpočet očekávaných nákladů a očekávaných výnosů jsem prováděl na základě určitých předpokladů. Předpoklady se týkaly počtu preparátů, které budou potřeba v blízké době restaurovat a počtu nových preparátů, které si muzea nechají u společnosti Preparace Pekař spol. s r.o. za rok vyhotovit. Očekávané náklady jsem za asistence vedení společnosti vyčíslil ve výši 69 975 Kč. Očekávané výnosy dle stanovených předpokladů vyšly 695 000 Kč. Očekávaný hrubý zisk plynoucí z této strategie tedy činí 625 025 Kč.

Doporučené strategie jsem vybíral na základě komunikace s vedením společnosti. O strategii spolupráce se studenty a absolventy oboru taxidermie a strategie spolupráce s muzei a stálými výstavami projevilo vedení společnosti největší zájem. Jestli skutečně zrealizují obě tyto strategie, nebo alespoň jednu z nich záleží v tento moment na jejich rozhodnutí.

7 Závěr

Hlavním cílem bakalářské práce bylo na základě analýzy vnějšího a vnitřního prostředí navrhnout rozvojovou strategii pro společnost Preparace Pekař spol. s r.o., která se zabývá preparací loveckých trofejí z celého světa. Navržené strategie byly předloženy vedení společnosti, které vybralo takové, které považovalo ze svého hlediska za nejprínosnější.

Pro analýzu vnějšího prostředí, konkrétně pro analýzu makroprostředí, jsem využil STEPE analýzu, která pomohla odhalit část příležitostí a hrozeb. Pro analyzování druhé části vnějšího prostředí, tedy odvětvového prostředí, jsem využil Porterův model pěti hybných sil. Díky tomuto modelu jsem byl schopný odhalit další příležitosti a hrozby, které mají vliv na činnost podniku. Veškeré příležitosti a hrozby jsem shrnul v rámci situační analýzy vnějšího prostředí, respektive pomocí matice priorit pro současné příležitosti a matice priorit pro současné hrozby, které určily, jaké konkrétní faktory mají zásadní vliv na činnost společnosti. A právě tímto krokem jsem splnil první dílčí cíl práce, tedy analyzování vnějšího prostředí společnosti. Jako nejvýznamnější identifikované příležitosti, mohu zmínit spolupráci s cestovními kanceláři, nižší konkurenci v oboru, neexistenci velmi blízkého substitutu a prodloužení doby lovu některých druhů zvěře. Mezi nejvýznamnější hrozby mohu zařadit klesající počet myslivců v České republice, povinné zavedení elektronické evidence tržeb, značnou vyjednávací sílu dodavatelů a absolventy oboru konzervace přírodnin a taxidermie na České zemědělské univerzitě v Praze.

Pro návrh jednotlivých strategií bylo nutné dále provést analýzu vnitřního prostředí, kterou jsem provedl pomocí modelu „7S“ od americké firmy McKinsey. Díky tomuto modelu jsem přiblížil interní fungování společnosti a určil část silných a slabých stránek. Činnost společnosti jsem dále porovnával s jejími nejvýznamnějšími konkurenty, pomocí sémantického diferenciálu. Data pro zhotovení sémantického diferenciálu jsem získal dotazníkovým šetřením mezi klienty jednotlivých společností. Veškeré silné

a slabé stránky společnosti jsem shrnul v rámci situační analýzy vnitřního prostředí a zároveň jsem tím naplnil druhý dílčí cíl práce, a to analyzování vnitřního prostředí společnosti. Za nejvýznamnější silné stránky společnosti považuji poskytování kvalitních služeb, velké zkušenosti v oboru, využívání nejmodernějších technologií a přátelskou atmosféru uvnitř společnosti. Mezi významné slabé stránky můžu zařadit slabší prezentaci na veřejnosti, nedostatečnou aktivitu na sociálních sítích, vlastnictví zastaralého a poruchového služebního vozidla nebo malou účast na prestižních výstavách a veletrzích s mysliveckou tematikou.

Následně byly z významných příležitostí, hrozeb, silných a slabých stránek na základě SWOT matice společnosti navrženy jednotlivé varianty strategií. Jako strategie SO byly navrženy – ukázka preparátů v cestovních kancelářích, natočení instruktážního videa pro ukázku stahování kůže zvěře, spolupráce s muzei a stálými výstavami a prezentace preparátů a vyřezávaných štítků na výstavách a veletrzích. Jako strategie WO byla navržena strategie koupě nového služebního automobilu s reklamním polepem. Jako strategie ST byly navrženy – navázání spolupráce se studenty a absolventy oboru konzervace přírodnin a taxidermie na České zemědělské univerzitě v Praze a rozšíření nabídky řezbářských služeb. A jako strategie WT byla určena prezentace nejnovější práce na sociálních sítích. Na základě konzultace s vedením společnosti jsem se rozhodl doporučit a detailněji rozpracovat dvě rozvojové strategie, které jsou vyhodnoceny z hlediska nákladů a v odůvodněných případech z hlediska očekávaného hrubého zisku. První doporučenou strategií je navázání spolupráce společnosti Preparace Pekař spol. s r.o. se studenty a absolventy oboru konzervace přírodnin a taxidermie na České zemědělské univerzitě v Praze. Druhou doporučenou strategií je spolupráce s muzei a jinými stálými výstavami v České republice. A právě návrhy těchto dvou rozvojových strategií byl splněn hlavní cíl této bakalářské práce.

8 Seznam tabulek

Tab. 1	Identifikace příležitostí/hrozeb. Zdroj: vlastní tvorba.....	24
Tab. 2	Matice priorit pro příležitosti/hrozby. Zdroj: vlastní tvorba	24
Tab. 3	Sémantický diferenciál. Zdroj: Vlastní tvorba.	29
Tab. 4	Struktura obyvatelstva dle pohlaví a věku v letech 2008–2015. Zdroj: ČSÚ ..	38
Tab. 5	Počet držitelů platných loveckých lístků v letech 2006–2013. Zdroj: ČSÚ ...	39
Tab. 6	Vývoj HDP v ČR v letech 2008–2015. Zdroj: ČSÚ	42
Tab. 7	Celková obecná míra nezaměstnanosti 2010–2015 v ČR. Zdroj: ČSÚ	43
Tab. 8	Vývoj devizového kurzu CZK/EUR v letech 2008–2015. Zdroj: ČSÚ	44
Tab. 9	Identifikace současných příležitostí a hrozeb u konkrétního podniku.....	55
Tab. 10	Matice priorit pro současné příležitosti vybrané společnosti	56
Tab. 11	Matice priorit pro současné hrozby vybrané společnosti	57
Tab. 12	Hodnocení kvality preparátorských společností v České republice	63
Tab. 13	SWOT matice	67
Tab. 14	Náklady na realizaci strategie.....	75
Tab. 15	Náklady na restauraci a bělení.....	79
Tab. 16	Náklady na preparaci.....	80
Tab. 17	Vyhodnocení doporučené strategie z hlediska očekávaného hrubého zisku...81	

9 Seznam obrázků

Obr. 1	Prostředí podniku. Zdroj: vlastní tvorba	19
Obr. 2	Porterův model pěti hybných sil. Zdroj: vlastnicesta.cz, 2012.....	21
Obr. 3	EFE matice. Zdroj: managementmania.com 2017	26
Obr. 4	Model „7S“ firmy McKinsey. Zdroj: Mallya 2007	27
Obr. 5	Graf sémantického diferenciálu. Zdroj: marketingovenoviny.cz, 2009.....	30
Obr. 6	Hodnocení potenciálů úspěchů podle Eschenbacha. Zdroj: Pošvář, 2014.....	31
Obr. 7	IFE matice. Zdroj: managementmania.com 2017.....	32
Obr. 8	SWOT matice. Zdroj: Grasseová, 2012	34
Obr. 9	Veřejné výdaje na vědu a výzkum v letech 2005–2015 v ČR (v mld. Kč). Zdroj: ČSÚ.....	41
Obr. 10	Obecná míra nezaměstnanosti v ČR. Zdroj: ČSÚ	43
Obr. 11	Řídící struktura společnosti Preparace Pekař spol. s r.o.	59
Obr. 12	Porovnání společností zabývajících se preparací loveckých trofejí v ČR.....	64

10 Literatura

- BĚLOHLÁVEK, FRANTIŠEK, OLDŘICH ŠULEŘ A PAVOL KOŠŤAN. *MANAGEMENT*. BRNO: COMPUTER PRESS, 2006. ISBN 80-251-0396-X.
- DEDOUCHOVÁ, MARCELA. *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-603-4.
- ESCHENBACH, ROLF. *Controlling*. Vyd. 2. Praha: ASPI, 2004. ISBN 80-7357-035-1.
- FOTR, JIŘÍ, EMIL VACÍK, JIŘÍ SOUČEK, MIROSLAV ŠPAČEK A STANISLAV HÁJEK. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.
- GAMBLE, JOHN A ARTHUR A. THOMPSON. *Essentials of strategic management: the quest for competitive advantage*. 2. vyd. New York: McGraw-Hill Irwin, c2011. ISBN 978-0-07-122081-1.
- GRASSEOVÁ, MONIKA, RADEK DUBEC A DAVID ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení [CD-ROM]*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.
- JOHNSON, GERRY A KEVAN SCHOLLES. *Cesty k úspěšnému podniku: stanovení cíle, techniky rozhodování*. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-220-3.
- MALLYA, THADDEUS. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.
- PORTER, MICHAEL E. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance: with a new introduction*. New York: Free Press, 1998. ISBN 0-684-84146-0.
- PORTER, MICHAEL E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press, 1998. ISBN 07432-6088-0.
- POŠVÁŘ, ZDENĚK A HELENA CHLÁDKOVÁ. *Management*. 2. nezměn. vyd. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2014. ISBN 978-80-7509-127-7.

SEDLÁČKOVÁ, HELENA. *Strategická analýza*. Praha: C. H. Beck, 2000. ISBN 80-7179-422-8.

SOUČEK, ZDENĚK. *Úspěšné zavádění strategického řízení firmy*. Praha: Professional Publishing, 2003. ISBN 80-86419-47-9.

SRPOVÁ, JITKA A VÁCLAV ŘEHOŘ. *ZÁKLADY PODNIKÁNÍ: TEORETICKÉ POZNATKY, PŘÍKLADY A ZKUŠENOSTI ČESKÝCH PODNIKATELŮ*. PRAHA: GRADA, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.

TYLL, LADISLAV. *Podniková strategie*. Praha: C.H.Beck, 2014. ISBN 978-80-7400-507-7.

VEBER, JAROMÍR. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5.

WHITE, COLIN. *Strategic management*. New York: Palgrave Macmillan, 2004. ISBN 1403904006.

Internetové zdroje:

Cena jízdného MHD Praha. Dopravní podnik hlavního města Prahy. [online]. [cit. 2017-05-03]. Dostupné z: <http://www.dpp.cz/jizdne-na-uzemi-prahy/>

Cena jízdného. České dráhy. [online]. [cit. 2017-05-03]. Dostupné z: <https://www.cd.cz/eshop/>

CITES. Ministerstvo životního prostředí. [online]. [cit. 2017-03-31]. Dostupné z: http://www.mzp.cz/cz/cites_obchod_ohrozenymi_druhy

České národní museum. www.nm.cz. [online]. [cit. 2017-05-04]. Dostupné z: <http://www.nm.cz/Prirodovedecke-muzeum/Expozice-PM/Archa-Noemova.html>

EFE matice. Management Mania. [online]. [cit. 2017-02-23]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/efe-matice>

Ekonomika ČR. Centrum ekonomických a tržních analýz. [online]. [cit. 2017-03-08]. Dostupné z: <http://eceta.cz/ceske-ekonomice-se-dari-nezamestnanost-druha-nejnizsi-v-eu/>

- HDP. Český statistický úřad. [online]. [cit. 2017-03 -08]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hmu_cr
- Historie Preparace. Preparace Višňák. [online]. [cit. 2017-03-14]. Dostupné z: <http://www.preparace-visnak.cz/preparace/>
- IFE matice. Management Mania. [online]. [cit. 2017-03-01]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/ife-matice>
- Intervence ČNB. Hospodářské noviny. [online]. [cit. 2017-03-08]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-61176370-cnb-po-11-letech-zahajila-intervence-koruna-okamzite-spadla-na-ctyrlete-minimum>
- Konec intervencí ČNB. novinky.cz. [online]. [cit. 2017-04-11]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/ekonomika/424863-konec-intervenci-cnb-zdrazi-vyvozy-ale-vyrazne-zlevni-dovolene-v-cizine.html>
- Lesnicko-lovecké muzeum Krkonošského národního parku. www.krnep.cz. [online]. [cit. 2017-04-05]. Dostupné z: <http://www.krnep.cz/expozice-sindelka-harrachov/>
- Lesnictví a myslivost. Český statistický úřad. [online]. [cit. 2017-03-07]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/lesnictvi-a-myslivost-2014>
- Metodika HDP. Český statistický úřad. [online]. [cit. 2017-03-08]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hruby_domaci_produk_t_hdp-
- Moravské zemské muzeum. www.mzm.cz. [online]. [cit. 2017-04-05]. Dostupné z: <http://www.mzm.cz/biskupsky-dvur/fauna-moravy/>
- Nezaměstnanost v ČR. Český statistický úřad. [online]. [cit. 2017-03-08]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/obecna_mira_nezamestnanosti_v_cr_a_krajic_h
- Nezaměstnanost v Pardubickém kraji. Český statistický úřad. [online]. [cit. 2017-03-08]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/x/zamestnanost-xe>

- Obecná míra nezaměstnanosti. Český statistický úřad. [online]. [cit. 2017-03-08]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-unor-2015-1viwzidofb>
- Obyvatelstvo. Český statistický úřad. [online]. [cit. 2017-03-07]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo_lide
- Počet myslivců v ČR. Lidovky.cz. [online]. [cit. 2017-03-07]. Dostupné z: http://www.lidovky.cz/v-cesku-vyrazne-ubyva-myslivcu-prumerny-vek-se-blizi-60-letum-p5h-/zpravy-domov.aspx?c=A131204_184651_ln_domov_ml
- Pohyb obyvatelstva. Český statistický úřad. [online]. [cit. 2017-03-07]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/pohyb-obyvatelstva-1-3-ctvrtleti-2016>
- Porterův model pěti hybných sil. vlastnicesta.cz. [online]. [cit. 2017-03-31]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/porteruv-model-konkurencnich-sil-1/>
- Preparace Franc. Franc s.r.o.. [online]. [cit. 2017-03-14]. Dostupné z: <http://www.prepalov.cz/o-firme>
- Preparace Malucha. Malucha.cz. [online]. [cit. 2017-03-16]. Dostupné z: <http://www.malucha.cz/firma.html>
- Preparace na školách. Česká zemědělská univerzita. [online]. [cit. 2017-04-1]. Dostupné z: <https://www.fld.czu.cz/cs/r-6825-studium/r-6832-studijni-obory/r-7553-bakalarske-obory/r-7566-konzervace-prirodnin-a-taxidermie>
- Preparace Tlapák. Natur Service s.r.o.. [online]. [cit. 2017-03-14]. Dostupné z: <http://www.preparace.cz/>
- Růst HDP. Evropská komise. [online]. [cit. 2017-03-08]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/czech-republic/news/161109_hospodarska_proгноza_cs
- Sémantický diferenciál. e-metodologia.sk. [online]. [cit. 2017-03-30]. Dostupné z: <http://www.e-metodologia.fedu.uniba.sk/index.php/kapitoly/semanticky-diferencial.php?id=i17>

- Stavy zvěře v Pardubickém kraji. Český statistický úřad. [online]. [cit. 2017-03-10]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xs/lesnictvi-v-pardubickem-kraji-v-roce-2015>
- Tisk reklamních letáků. tisknemeletaky.cz. [online]. [cit. 2017-04-27]. Dostupné z: <https://www.tisknemeletaky.cz/>
- Výdaje na vědu a výzkum. Český statistický úřad. [online]. [cit. 2017-03-07]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ukazatele-vyzkumu-a-vyvoje-2015>
- Výsledek Sémantického diferenciálu. marketingovenoviny.cz. [online]. [cit. 2017-03-30]. Dostupné z: http://www.marketingovenoviny.cz/marketing_7703/
- Vývoj devizového kurzu. Český statistický úřad. [online]. [cit. 2017-03-08]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/makroekonomika-fqhqlzbynt>
- Vývoj DPH. Aktuálně.cz. [online]. [cit. 2017-03-09]. Dostupné z: <https://www.aktualne.cz/wiki/finance/dph-dan-z-pridane-hodnoty-sazby-zmeny/r~0d2bd12edbab11e488b0002590604f2e/>
- Zavedení EET. Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR. [online]. [cit. 2017-03-11]. Dostupné z: <http://www.eltrzyby.cz/cz/pro-koho>
- Změny doby lovu zvěře. Myslivost.cz. [online]. [cit. 2017-03-09]. Dostupné z: <http://myslivost.cz/Pro-myslivce/Aktuality/Zmeny-v-dobach-lovu-odevzdavani-pirka>
- Životní prostředí v ČR. Ministerstvo životního prostředí. [online]. [cit. 2017-03-10]. Dostupné z: http://www.mzp.cz/cz/zpravy_zivotni_prostredi_kraje_2015