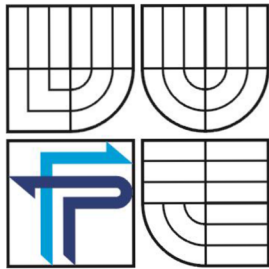


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUT OF ECONOMICS

STUDIE OBCHODNÍ STRATEGIE ORGANIZACE

STUDY OF BUSINESS STRATEGY OF COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. NIKOLA HERCIGOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Prof. Ing. JUROVÁ MARIE, CSc.

BRNO 2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Hercigová Nikola, Bc.

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Studie obchodní strategie organizace

v anglickém jazyce:

The Study Trading Strategy of the Organization

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Popis podnikání ve vybrané firmě se zaměřením na:

- materiálový standard
- obchodní portfolio

Cíle řešení

Analýza současného stavu vybrané oblasti

Zhodnocení literárních přístupů k tvorbě strategie obchodní činnosti

Návrh nové strategie obchodu se zaměřením na zakázky

Podmínky realizace a přínosy

Závěr

Použitá literatura

Přílohy

Seznam odborné literatury:

JUROVÁ, M. a kol. Výrobní procesy řízené logistikou.. 1.vyd. Praha: Albatros Media 2013, 260s. ISBN 978-80-265-0059-9.

KERBER, B. a B. J.DRECKSHAGE. Lean supply chain management essentials : a framework for materials managers. Boca Raton, [Fla.] : CRC Press, 2011. 258 s. ISBN 978-143-9840-825.

LAMBERT, D.M., J.R.STOCK a L.M.ELLRAM. Logistika.. Praha: Computer Press 2005, 589 s. ISBN 80-251-0504-0.

SCHULTE, CH. Logistika. 1 vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994, 301 s. ISBN 80-85605-87-2.

TOMEK, J. a J.HOFMAN. Moderní řízení nákupu podniku. 1.vyd. Praha: Management Press 1999, 276 s. ISBN 80-85943-73-5.

Vedoucí diplomové práce: prof. Ing. Marie Jurová, CSc.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2014/15.



doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan

V Brně, dne 28. 2. 2015

Abstrakt

Diplomová práce analyzuje současnou situaci firmy ST Profi podlahy. Vzhledem k povaze podnikání je představen sortiment společnosti, podnikové procesy a nákupní atmosféra. Obsahem jsou návrhy na rozšíření nabídky zboží a služeb zákazníkům, propagace podniku, nové webové stránky a interní značení podnikového portfolia. Podnik se zmenšuje převážně kvůli rostoucímu obchodování s podlahami přes internet za nižší ceny. Hlídaní cen internetových prodejců a přejmenování zboží je způsob, jak se může podnik bránit a zůstat konkurenceschopným.

Klíčová slova

podlahy, sortiment, strategie, dodavatelé, internetový obchod, webové stránky

Abstract

This thesis analyzes the current situation of the company ST Profi podlahy. Due to the nature of the business is presented product range the company, business processes and shopping atmosphere. Containing are proposals to expand the supply of goods and services to customers, corporate promotion, a new website and internal corporate signs of portfolio. Enterprise decreases mainly due to increasing trading floors via the internet for lower prices. Monitoring price of internet retailers and renaming goods is a way how a company can defend itself and remain competitive.

Keywords

floors, assortment, strategy, suppliers, online store, website

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

HERCIGOVÁ, N. Studie obchodní strategie organizace: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2015. 93 s. Vedoucí diplomové práce Prof. Ing. Jurová Marie, CSc.

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Dále prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským, ve znění pozdějších předpisů).

V Brně 25. 5. 2015

.....
Nikola Hercigová

PODĚKOVÁNÍ

Zde bych ráda poděkovala Prof. Ing. Marii Jurové, CSc. za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěla k vypracování této diplomové práce. Především oceňuji její vstřícný přístup a ochotu během konzultací k této diplomové práci. Také bych ráda poděkovala Petru Tichému a Ivě Tiché ze společnosti ST Profí podlahy, spol. s r.o. za sdílení jejich cenných zkušeností z praxe, které byly pro mne stěžejní a pomohly mi k vypracování této práce.

Obsah

Úvod.....	10
1 Teoretická východiska práce.....	11
1.1 Management.....	11
1.2 Obchodní model.....	11
1.3 Marketingové řízení	12
1.4 Strategické řízení.....	14
1.5 Metody tvorby cen	17
1.6 Analýza vnějšího prostředí.....	18
1.7 Analýza vnitřního prostředí.....	22
1.8 SWOT analýza	24
1.9 Pojmy vědecko-technického rozvoje	24
1.10 Finanční analýza	28
1.11 Nákupní atmosféra	28
1.12 Chytře vedená prodejna	29
1.13 Souvislosti etiky podnikání.....	30
1.14 Legislativa.....	31
2 Cíle práce	32
3 Představení společnosti.....	33
3.1 Organizační struktura	33
3.2 Podnikové procesy	33
3.3 Nákupní atmosféra	35
3.4 Obchodní portfolio.....	36
4 Popis a analýza současného stavu.....	40
4.1 Vztahy s dodavateli	47
5 Návrhy pro zvýšení prodejů koncovým zákazníkům	54
6 Rozšíření produktové nabídky	64
7 Porušení dohody o výši slevy z doporučené ceny dovozce	68
7.1 Podnikové názvy dekorů	69
7.2 Upozornění na příliš nízké ceny konkurence	70
Závěr	73
Seznam použitých zdrojů.....	77
Tištěné zdroje.....	77

Internetové zdroje	79
Seznam obrázků.....	82
Seznam tabulek	82
Seznam příloh	83
Přílohy.....	84

Úvod

V dnešní době prochází trh výrobků a služeb výraznými změnami a současná společnost se proměňuje rychlým tempem ve společnost informační. Rychlost komunikace a přepravy zboží se neustále zvyšuje a zákazník má díky moderním informačním technologiím takřka okamžitý přístup k informacím, které zaujímají rozhodující postavení v realizovaných obchodech. Mezi nejcennější poznatky patří cenová srovnání konkurenčních výrobků a velikost produktového portfolia. Většina podniků musí podstoupit organizační změny. Vzestup může být založen na sledu úspěšných změn. Změny se mohou týkat interních procesů, jež jsou zákazníkovi skryty a které naopak musí zákazník vnímat, dokonce být na ně upozorněn.

Podnikatelé by měli posoudit a prověřit dosavadní vzorce myšlení, které jim doposud k úspěchu pomáhaly a přesvědčit se, zda ještě vyhovují moderní době. Trhy se čím dál víc tříští na menší segmenty a zákazníci jsou stále náročnější a touží se odlišit od ostatních a zároveň následovat moderní trendy. Pro udržení konkurenceschopnosti je důležité se rozvíjet a modernizovat. Pro ujasnění toho, kam vkládat energii a finance je provedena analýza prostředí zmíněného podniku. V návaznosti na výsledky analýzy jsou navržena zlepšení, která ve svém důsledku navýší počet zákazníků. Problém nedodržování cen konkurence je majitelem společnosti považován za největší hrozbu, jelikož kamenná prodejna má větší provozní náklady a snižování cen povede k nižším maržím prodejce a k pouhému přežití společnosti na trhu, nikoli k prosperitě a rozvoji. Diplomová práce řeší problém neetického jednání některých internetových prodejců na trhu podlah. Tito prodejci využívají rychlost a moderní technologii současné doby ve svůj prospěch na úkor kamenných prodejen. Doposud obchod probíhal seriózně, dodržovaly se ceny doporučené výrobcem. Maximální výše slevy je také dána výrobcem, je pro kamennou prodejnu únosná. Úskalím jsou příliš vysoké slevy, které internetoví prodejci na svých e-shopech vystaví. Zákazník volí cenu nejnižší. Konkurovat cenou dovede klasickou prodejnu skrze nízké marže k postupnému zmenšování firemního majetku. Firma tedy musí vyhledat způsob, jak se ubránit, pokud chce na daném trhu přežít.

1 Teoretická východiska práce

Teoretická část se váže k tématu praktické části práce. Pojednává o managementu, obchodním modelu, marketingovém a strategickém řízení, možnostech tvorby cen, analýze vnějšího i vnitřního prostředí, SWOT analýze, pojmech internetu, finanční analýze, nákupní atmosféře prodejny a souvislostech etiky podnikání.

1.1 Management

Management má vícero podob. Lze jej pojmut jako specifickou aktivitu nebo skupinu řídicích pracovníků nebo vědní disciplínu. Specifická aktivita vychází ze souborů názorů, zkušeností, doporučení, přístupů a metod, které manažeři využívají k zvládnutí manažerských funkcí nezbytných k dosažení cílů podniku. Patří sem i rozhodování, plánování, kontrola, organizování, motivování, komunikace, personální zajištění apod. Jde také na jedné straně o označení funkce, na druhé straně o označení skupiny lidí, které tyto funkce vykonávají (Vodáček, Vodáčková, 2006).

Prostředí managementu

Vnitřní podmínky organizace se obecně rozlišují na dvě skupiny faktorů (Veber, 2007):

- tvrdé prvky, představované hmotnými, hmatatelnými, představitelnými veličinami (výrobky/služby, technické vybavení a jeho logistické uspořádání, zásoby finance, organizační struktury, distribuční kanály, datové soubory, stimulační nástroje, hygienické zázemí apod.),
- měkké prvky, dané nehmotnými, neviditelnými úkony, ke kterým dochází při jednání, chování, vystupování lidí uvnitř i vně organizace, např. při jednání s obchodními partnery, úřady, zájmovými skupinami apod. Jde tedy o reakce na situace, podněty, impulsy, které vyplývají z konkrétního jednání, chování i vystupování členů organizace“.

1.2 Obchodní model

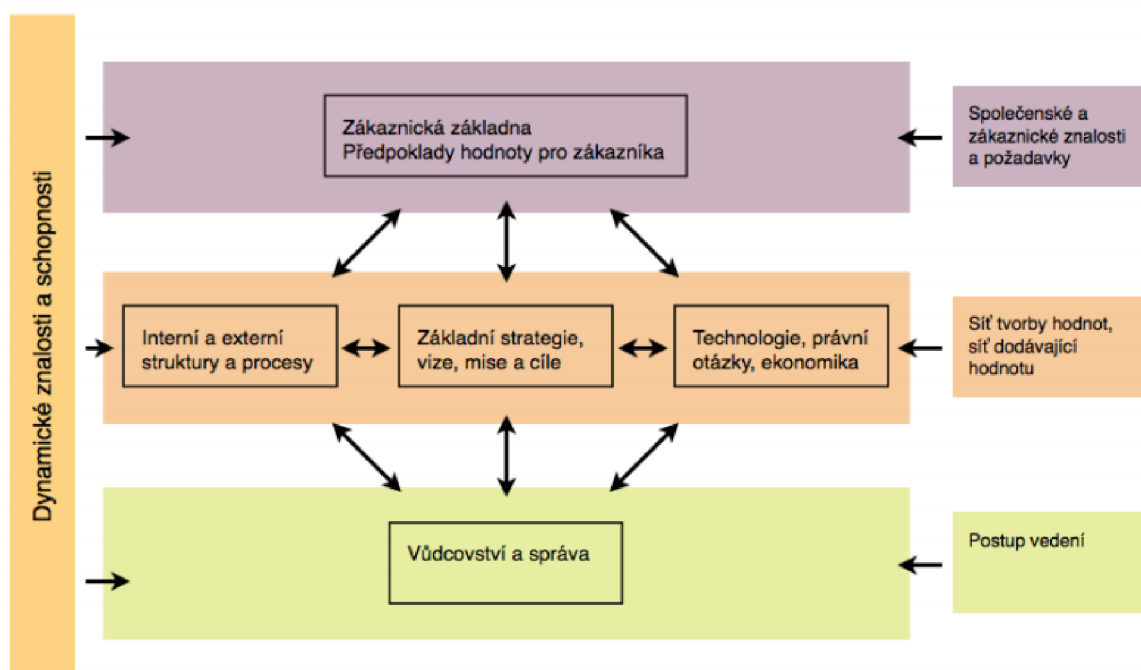
Business model popisuje způsob, jakým firma vede své podnikání. Pro řízení firmy je dnes stejným prostředkem, jako je pro obor výroby konstrukční výkres. Řízení firmy probíhá průhledně a provázaně, chyby by měly být převážně odstraňovány již ve fázi

návrhu, tzv. business konceptu a potenciál zlepšení není hledán pouze intuitivně. Timmers vymezuje obchodní model jako (Voelpel, Leibold, Tekie in Maštalíř, 2012):

- architekturu produktu, služeb a informačních toků, zahrnující popis jednotlivých činitelů a jejich role,
- popis potenciálních přínosů jednotlivých činitelů pro různé business činitele,
- popis zdrojů příjmů.

Obchodní model lze definovat jako základní business koncept z pohledu tvorby hodnot pro zákazníka, sítí vytvářející hodnotu, obsahující vlastní strategické schopnosti, spolu s řízením a správou schopností umožňující jejich soustavné udržování a obnovu tak, aby byly naplněny cíle stakeholderů společnosti. Z této definice lze vymezit tři generické prvky (Voelpel, Leibold a Tekie in Maštalíř, 2012):

- nabídka hodnoty novým zákazníkům
- konfigurace sítí hodnot pro tvorbu hodnoty
- vůdcovské schopnosti, které zajistí uspokojení relevantních stakeholderů



Obrázek 1 Struktura obchodního modelu (zdroj: Maštalíř, 2012)

1.3 Marketingové řízení

Pro úspěch podniku má marketingové řízení zásadní význam. Marketing pomáhá určit priority z hlediska preferovaných trhů a poskytovaných produktů, má výrazný vliv na konkurenceschopnost podniku, kdy na základě analýz definuje konkurenční

předností a nedostatky, podstatným způsobem ovlivňuje image podniku a dává podklady pro tvorbu plánů ostatních útvarů společnosti.

Marketingové pojetí výrobku

S hmotným produktem jsou v mnoha případech poskytovány doprovodné služby, bez kterých by ani nebylo možné uvést produkt do provozu. Pojem výrobek a produkt nejsou v pravém slova smyslu totožné pojmy, ale v následujícím textu jsou považována za synonyma. Společnost by měla neustále sledovat úspěšnost výrobku na trhu. Ke správnému posouzení a vyhodnocení úspěšnosti výrobku slouží soubor kritérií, která se mezi sebou vzájemně kombinují. Důležitým kritériem je (Zamazalová, 2010):

- zisk,
- výše prodeje (obrat),
- podíl na trhu a jeho vývoj,
- stáří výrobku a jeho pozice na křivce životního cyklu,
- funkce, kterou výrobek plní v rámci sortimentu,
- náročnost na zdroje,
- ekologické důsledky výroby či spotřeby,
- teritoriální aspekty.

Životní cyklus výrobku

Pro podnik je podle Tomka (2011) důležitá doba, po kterou je jeho produkt na trhu konkurenceschopný. Prodejnost produktu po celou dobu životnosti výrobku není stálá, a proto je doba životnosti rozdělena do několika fází, které se nazývají životní cyklus výrobku. Pro životní cyklus výrobku je charakteristické (Kotler, Keller, 2007):

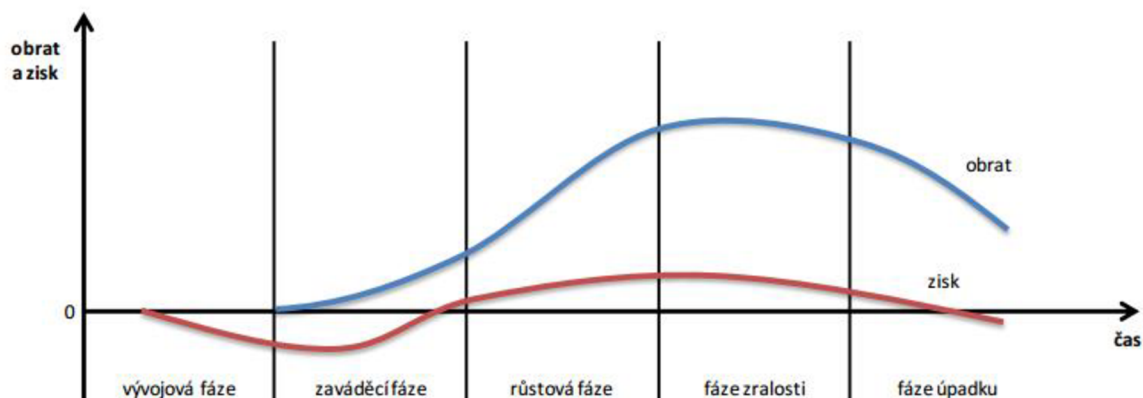
- Výrobek má omezenou životnost.
- Prodeje výrobku procházejí čtyřmi rozdílnými stadii, z nichž každé představuje pro prodávajícího odlišné výzvy, příležitosti a problémy.
- Zisky v různých stadiích životního cyklu výrobku stoupají a klesají.
- Výrobky vyžadují v každém stadiu životního cyklu výrobku odlišné marketingové, finanční, výrobní, nákupní a personální strategie.

Životní cyklus se dělí do 4 následujících fází (Kotler a Armstrong, 2007):

- vývojová a zaváděcí fáze,
- růstová fáze,

- fáze zralosti,
- fáze úpadku.

Někdy se stane, že výrobek neprojde všemi fázemi v uvedeném pořadí. Neúspěšný výrobek, který nebyl trhem přijat, může hned po zavedení přejít do fáze úpadku. Do opětovné fáze zavedení může být výrobek vrácen až pomocí masivní propagace nebo pomocí změny umístění na trhu, a tím může být nastartována růstová fáze (Kotler, Armstrong, 2007).



Obrázek 2 Životní cyklus výrobku (zdroj: Kotler a Armstrong, 2007)

1.4 Strategické řízení

Podstatu strategického řízení výstižně zformuloval Bělohlávek (2001), který jej vidí jako složitý proces, kterým se stanovuje vize a poslání organizace a vyvozují se z něj strategické cíle na základě strategické analýzy a trendů budoucího vývoje. Strategické řízení dle jeho názoru hledá a volí optimální strategii rozvoje podniku nebo jeho organizačních složek tak, aby byly efektivně využity zdroje společnosti v harmonii s příležitostmi na trhu.

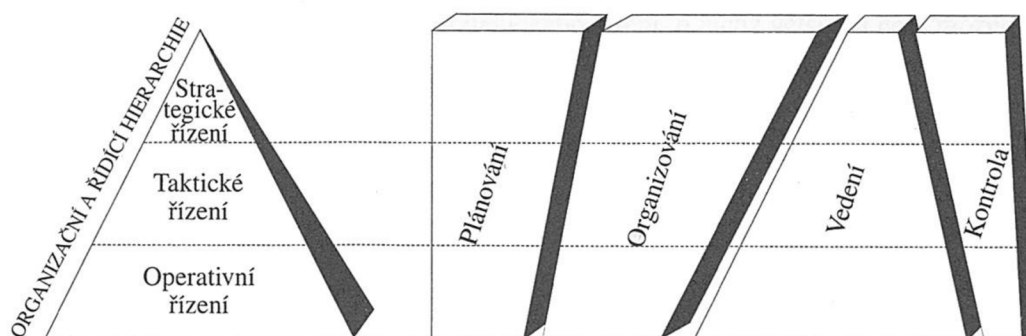
Obecně lze podle Keřkovského (1998) říci, že podnikatelský úspěch v tržním hospodářství závisí hlavně na řešení problémů podnikového okolí (potřeby zákazníků, chování konkurence, způsob získávání komparativní výhody a vývoj makroekonomických podmínek). Odborníci se shodují v tom, že hlavní příčina růstu, poklesu a jiných dlouhodobých změn prosperity podniku je dána zejména vlivem faktorů okolí a teprve až potom interním rozvojem podniku. Rozhoduje-li management

o dalším vývoji organizace, měl postupovat podle uznávaných principů strategického řízení a hledat odpovědi na tyhle otázky:

1. Jaká je pozice a historie firmy, silné a slabé stránky ve vztahu ke konkurentům?
2. Jaké jsou možnosti pro budoucnost (příležitosti, hrozby a rizika vně a uvnitř firmy)?
3. Jaká je současná předpověď – kde se bude podnik nacházet, když strategii nezmění?
4. Jaké jsou cíle a vize podniku?
5. Jaké jsou alternativní možnosti pro podnik?
6. Jakou alternativu dalšího rozvoje firma zvolí?
7. Co a kdy se bude plánovat a s jakými finančními, materiálními a personálními zdroji?
8. Jakým způsobem se bude vývoj kontrolovat a hodnotit?

Charakteristika procesu strategického řízení

Strategické řízení top managementu, popř. vlastníky firmy, zahrnuje aktivity zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním firmy, dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji a rovněž mezi firmou a prostředím, v němž se firma nachází. Jako u taktického a operativního řízení, lze i u strategického řízení stanovit mix základních manažerských činností (plánování, organizování, vedení, kontrola), jehož proporce jsou naznačeny na obrázku č. 3 (Keřkovský, 1998).



Obrázek 3 Struktura základních manažerských funkcí v jednotlivých úrovních řízení (zdroj: Keřkovský, 1998)

Keřkovský (1998) tvrdí, že ideální model strategického řízení neexistuje. Pokud by existoval, všechny firmy by ho přijaly za vlastní a nastal by konec tržní ekonomiky, protože z podstaty tržní ekonomiky vyplývá, že vedle vítězů musí být poražení.

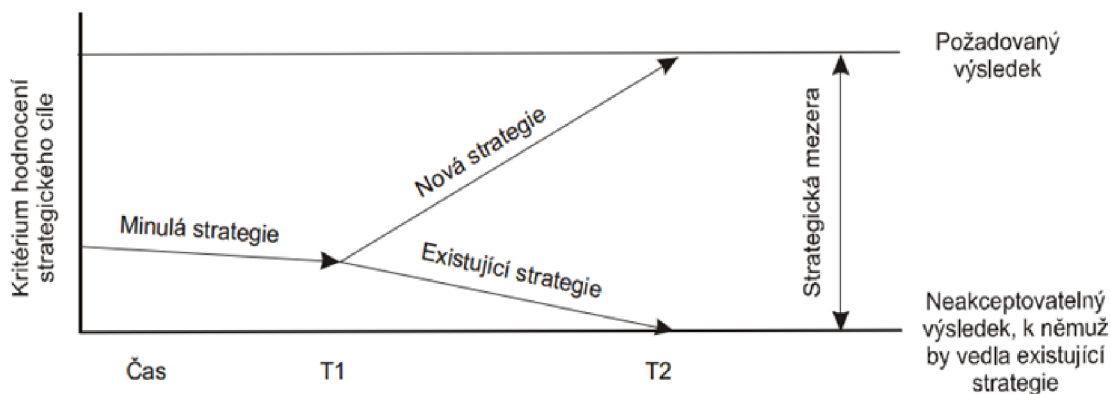
Strategie

Strategie vyjadřují základní představy o tom, jakou cestou bude dosaženo žádoucího stavu (cíle) firmy. Pokud má podnik za stanovený cíl zvýšení objemu zisku, může toho dosáhnout různými způsoby. Může zvýšit nabídku zboží, zvýšit ceny, snížit náklady, přejít na jiný trh (Keřkovský, 1998).

Strategie nesmí být strnulá, je třeba ji neustále upravovat a přizpůsobovat podmínkám. Existenci podniku nezajistí strategie, která se zaměřuje na produkt, protože na trh přicházejí stále lepší, nové konkurenční výrobky. Strategie založené na produktu, konkurenci a diverzifikaci jsou riskantní a výjimečně budou platit dlouhodobě. Pokud do budoucna podnik vyhoví požadavkům zájmových skupin zákazníků, na které se zaměřil, nebude mít s růstem takový problém (Geffroy, 2001).

Změna strategie

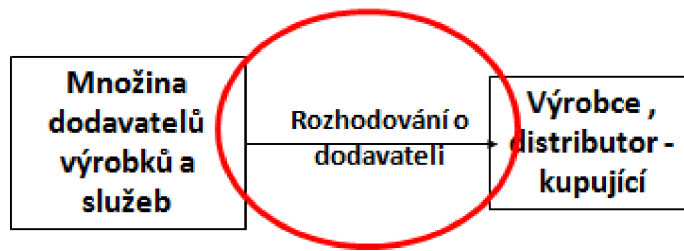
K tomu, kdy má být firemní strategie změněna, slouží analýza strategické mezery. Podnik přijal určitou strategii jako výsledek minulých rozhodnutí, aby dosáhl vytýčených výsledků. V každý okamžik lze hodnotit, zda přijatá strategie vede k dosažení cílů. Strategická mezera je prostor mezi požadovaným a očekávaným výsledkem, ke kterému by vedlo pokračování stávající strategie (Keřkovský, 1998).



Obrázek 4 Analýza strategické mezery (zdroj: Keřkovský, 1998)

Výběr dodavatelů

Jak uvádí Ivan Gros ve své prezentaci, výběr dodavatelů patří do oblasti strategického rozhodování během řízení celého logistického řetězce. Postupným výběrem partnerů proti směru materiálového toku se určuje struktura logistického systému.



Obrázek 5 Rozhodování o dodavatelí (zdroj: Ivan Gros, 2001)

Výčet zásad, které by měly platit při výběru dodavatelů je následující (Ivan Gros, 2001):

- „Využívat co nejširší výběrovou základnu.
- Hodnotit potenciální dodavatele podle více kritérií.
- Určit v organizaci závaznou metodiku výběru dodavatelů.
- Delegovat pravomoci a odpovědnosti v oblasti výběru dodavatelů.
- Zajistit transparentnost procesu rozhodování o výběru dodavatelů.“

Mezi nejčastějšími hodnotovými kritérii dodavatelů se zařazuje (Ivan Gros, 2001):

- fakturovaná cena,
- pořizovací cena na příjmu zboží v podniku,
- struktura nákladů, očekávaný vývoj cen surovin, které zpracovává,
- platební podmínky, lhůta splatnosti faktury,
- množstevní rabaty, bonusy.

1.5 Metody tvorby cen

Podnik může využít několik způsobů tvorby cen. Zde postačí uvést dva z nich.

1. Určení ceny pomocí cenových nabídek

Firma v tomto modelu stanoví cenu, aby získala zakázku. Zohledňuje nabídky konkurence a bere ohled na své náklady a tržní poptávku. Chce-li získat zakázku, musí nabídnout nižší cenu, ne však nižší, než činí její celkové náklady. Tato metoda se užívá v odvětvích, kde je velmi silná konkurence. Používají ji firmy, které mají hodně kontaktů a větší množství zakázek. Z dlouhodobého hlediska může vést k dosažení maximálního zisku, ale problémem nastává kvůli nesnadnému odvození vztahu mezi cenou a pravděpodobností, že zakázka bude získána (Koleňák, Sychrová, 2011).

2. Hodnotové určení ceny

Některé firmy využívají v současnosti tuto metodu, která spočívá v stanovení nízké ceny za kvalitní nabídku. Základem je tvrzení, že cena by měla pro spotřebitele znamenat nabídku vysoké hodnoty. Tato metoda neznamena pouhé stanovení nižší ceny v porovnání s konkurencí, nýbrž proces transformace veškeré činnosti firmy tak, aby výsledkem byly nižší náklady při zachování stupně jakosti a aby snížení ceny bylo dostatečným stimulem pro získání zákazníků, kteří jsou o nakupované hodnotě přesvědčeni (Koleňák, Sychrová, 2011).

1.6 Analýza vnějšího prostředí

Základem pro úspěšný rozvoj podniku a pro zavádění vhodných opatření je znalost vnějšího prostředí a faktorů, které tohle prostředí tvoří a také ovlivňují. Je potřeba analyzovat okolí podniku k identifikaci podstatných vlivů, které na organizaci působí a připravit se na budoucí dění v tomto prostředí. K tomu účelu se využívá např. PEST analýza a Porterův model (Sedlák, 2005).

PEST analýza

Smyslem PEST analýzy je určení takových oblastí, jejichž změna by mohla mít vliv na chod podniku. Cílem není analyzovat všechny složky jednotlivých faktorů, ale identifikovat ty, které mají pro firmu význam (Kovář, 2005).

1. Politicko-právní faktory

Tohle prostředí je tvořeno vnitrostátním i mezinárodním politickým děním, které může ovlivnit situaci na trhu. Dále je tvořeno legislativou, která vytváří zákony na ochranu podnikání, které usměrňují podnikání, chrání podniky navzájem (před nekalou konkurencí), ale také ochraňuje spotřebitele a zájmy společnosti (Boučková, 2011).

2. Ekonomické faktory

Situaci podniků silně ovlivňuje současný i budoucí stav ekonomiky. Stratégové by měli v tomto směru analyzovat zejména následující faktory (Keřkovský, 1998):

- stádium hospodářského cyklu (deprese, recese, oživení, konjunktura)
- míru inflace (deflace),
- situaci na kapitálovém trhu,

- hospodářskou politiku vlády,
- monetární politiku státu (nabídka peněz, úrokové sazby),
- fiskální politiku (daně, vládní výdaje),
- stav platební bilance státu, deficit zahraničního obchodu a míru zadlužení.

Do faktorů ekonomických patří faktory, jež ovlivňují kupní sílu spotřebitele a strukturu jeho výdajů. Firmu zajímá především celková kupní síla, která je závislá na skutečných příjmech spotřebitelů, úrovni cen, výši úspor a úvěrů, které jim byly poskytnuty (Boučková, 2011).

3. Sociální faktory

Dle Keřkovského (1998) sociální faktory mohou výrazně ovlivnit poptávku po zboží a službách a mohou ovlivnit i stranu nabídky (podnikavost, pracovní motivaci). Na příklad dříve vdovci a důchodci žili dohromady s příbuznými. V poslední době je trendem žít samostatně, což má vliv na stavební firmy, ale i na potravinářský průmysl a vydavatele knih a časopisů.

4. Technické a technologické faktory

Faktory technického a technologického prostředí jsou dominujícím dílem marketingového makroprostředí. Každý subjekt by měl vynaložit finanční prostředky a maximum úsilí na to, aby neztratil kontakt s technickým a technologickým pokrokem (Keřkovský, 1998).

Porterův model

Michael Porter vytvořil systém analýzy vhodný pro tvorbu strategických koncepcí na úrovni podnikatelských jednotek. Porterův model se zaměřuje na faktory ovlivňující podnikání v konkurenčním prostředí, tedy na faktory, které mají přímý vliv na formulaci podniku. Model pomáhá pochopit podstatu konkurenčního prostředí uvnitř odvětví a vytvořit tak zdroj informací pro rozhodování o tvorbě konkurenční výhody a strategii podniku. Model obsahuje pět sil (Váchal, 2001):

- hrozba nově vstupujících podniků na trh,
- obchodní (vyjednávací) síla zákazníka (odběratele),
- obchodní (vyjednávací) síla dodavatelů,
- hrozba substituce výrobků a služeb na trhu,

- pozice mezi běžnými konkurenty.

Analýza těchto pěti sil přispívá ke zhodnocení nebezpečí i slabin podniku a naznačuje obranu proti současným i budoucím konkurentům. Aby byla společnost úspěšná na trhu s mnoha nově vstupujícími substituty, musí pečlivě volit takovou strategii, jež tyto síly promítne do své konkrétní strategie. V takovém případě může firma přežít a dále se rozvíjet a získávat nové segmenty na trhu (Váchal, 2001).

V modelu je zapotřebí vyjmenovat dosavadní konkurenty v odvětví, jejich výhody a nevýhody oproti dané společnosti. Co se týče dodavatelů, popíší se síly vhodných smluvních vztahů s nimi a určí se výhody dosavadních dodavatelů. Zváží se případné možnosti nahrazení z pohledu lepších cen, produktů, služeb, vzdálenosti atd. Dochází k vyjmenování hlavních odběratelů společnosti a případných potenciálních zákazníků (Solař, 2006).

1. Vyjednávací síla zákazníků

Podnik musí interesovat, kdo jsou jeho zákazníci a jaké potřeby a očekávání mají, kdo může být jeho potenciálním zákazníkem a jaké jsou základní trendy, které by jejich zákaznicky mohly vést ke změnám chování i požadavků (Keřkovský, 1998).

Oblast spotřebitelů není homogenní, proto konečný spotřebitel vyžaduje odlišný přístup. Přístup společnosti bude ovlivněn také tehdy, jestliže se zákazníkem stane stát s vládní zakázkou. Zákazníkem může být finální spotřebitel (domácnost i jednotlivce), neziskové organizace, instituce, výrobní a obchodní organizace (Boučková, 2011).

Dvousloví „připoutat si klienta“ lze profesionálně nazvat „clientingem“ neboli budování zákaznických sítí. Zákazník je individuum, nepatří k davu, je něco docela zvláštního a má zvláštní představy, které zajímají jen jeho. Výrobce zemědělských strojů v USA rozdělil své zákazníky do 5000 cílových skupin. Hromadná výroba totiž ztrácí na významu a o koupi produktu rozhoduje osobní servis. Zákazník bude chtít spoluvytvářet produkty, poskytovat své zkušenosti a vést se svým prodejcem dialog. Prodávání pomocí dobře vybudovaných vztahů, je klíčem k budoucímu úspěchu podniku (Geffroy, 2001).

Zákazník má vůči svému dodavateli silnou pozici především tehdy, je-li významným zákazníkem, může-li snadno přejít ke konkurenci (má malé náklady přestupu ke konkurenci), má-li k dispozici veškeré tržní informace (o ceně, nabídce, poptávce) a pokud by mohl v případě výskytu potíží ze strany dodavatele začít zboží

vyrábět sám (tzv. zpětná intergrace). Silná pozice zákazníka nastává také v případě, kdy existují snadno dostupné substituty, a když je velmi citlivý na cenové změny (Keřkovský, 1998).

2. Vyjednávací síla dodavatelů

Do složky dodavatelé patří ti, kteří ovlivňují možnost podniku získat zdroje nutné pro plnění základní funkce podniku. Přestože se může zdát tento úkol v konsolidovaných ekonomikách jako bezproblémový, musí management marketingu sledovat pečlivě situaci a možnosti dodavatelů, včetně jejich dlouhodobého vývoje pro včasné reagování na případné nepříznivé jevy, které by mohly firmu postihnout (Boučková, 2011).

Obecně platí, že jednání mezi dodavatelem a prodejcem spadají do jedné ze dvou typů vyjednávání: výhra-prohra (win-lose), nebo výhra-výhra (win-win). Každý z obou typů vyžaduje jiný přístup a taktiku. V situaci win-lose je v sázce pevná hodnota a každá strana si klade za cíl, co nejvíce vytěžit z této hodnoty. Cokoli jedna strana získá, je dosaženo na úkor strany druhé. V druhém případě je hodnota pouze jednou z mnoha otázek, na kterých v obchodě záleží. Kvalita produktu nebo služby, spolehlivost druhé strany, může být stejně důležitá jako cena/hodnota (Luecke, 2008).

Vyjednávací síla dodavatelů může být v pojetí Porterova modelu vysoká, pokud je dodavatel na vymezeném trhu významný a velký a pokud jich existuje poměrně omezený počet. Síla dodavatele zvyšovat cenu (zmenšovat užitek kupujícího) je závislá na tom, jak je vzdálen volné konkurenci (dokonale konkurenčnímu trhu). Čím více je vzdálen, tím je větší monopolista a má větší sílu (Keřkovský, 1998).

3. Konkurenční rivalita

Úspěšné podnikání je závislé od znalosti konkurentů a neustálé snaze uspokojit potřeby zákazníků. Konkurenční prostředí je významné, jelikož podnik pod jeho tlakem usiluje o snížení svých nákladů, snaží se zdokonalovat podmínky užití výrobků, dosažený efekt využívá ke zvýšení svých obchodních obrátů (Boučková, 2011).

Rivalita firem působících na daném trhu může být vysoká u velmi málo rostoucího trhu, kdy se firmy snaží udržet si svou pozici za každou cenu (cenovou i necenovou konkurencí). Rivalita roste mezi konkurenty nového a zároveň v budoucnu lukrativního odvětví. Dále odvětví, kde působí velký počet konkurentů, kde jsou vysoké fixní náklady, jež firmy nutí maximálně využívat své výrobní kapacity a pokud je ziskovost odvětví velmi malá (konkurenti sledují strategii přežití). Další podmínkou

jsou vysoké bariéry případného odchodu z odvětví a malá diferenciacie nabízených výrobků (Keřkovský, 1998).

4. Hrozba vstupu nových konkurentů

Hrozba vstupu nových konkurentů je velice nebezpečná u nových a rychle se rozvíjejících oborů (Hajíček, 2015).

5. Hrozba substitutů

Další silou z kategorie konkurenčního prostředí je hrozba vzniku substitutů. Substituty se v tomto případě myslí cokoliv, co nějakým způsobem nahradí zákazníkovi službu nebo produkt jiné společnosti. Nemusí se jednat o dokonalý substitut jako je rohlík a houska. Z pohledu Porterovy analýzy se může v překladu jednat také o náhražku (Hajíček, 2015).

1.7 Analýza vnitřního prostředí

Analýza vnitřního prostředí společnosti má za úkol zhodnotit procesy a využívané zdroje. Výstupy této analýzy jsou podkladem pro sestavení silných a slabých stránek organizace ve SWOT analýze. Do analýzy vnitřního prostředí je nutné zahrnout analýzu 7S a analýzu portfolia, přičemž nejpoužívanější je analýza BCG (Sedlák, 2008).

Analýza vnitřního prostředí firmy metodou „7S“

Jedním z cílů strategické analýzy by mělo být odhalení faktorů podmiňujících úspěch firmy při realizaci její strategie, tzv. klíčových faktorů úspěchu. Užitečnou pomůckou při jejich identifikaci je „7S model“, metodika strategické analýzy poradenské firmy McKinsey, podle které je nutné strategické řízení, organizaci, firemní kulturu a další rozhodující faktory pojímat a analyzovat v celistvosti, ve vzájemném působení a vzájemných vztazích a to systémově. Model je nazýván „7S“ proto, že v sobě zahrnuje 7 faktorů v angličtině začínajících na písmeno S.

Strukturou (structures) je v modelu chápána obsahová a funkční náplň organizačního uspořádání ve smyslu nadřízenosti, podřízenosti, spolupráce, kontrolních mechanismů a sdílení informací. **Systémy řízení** (systems) jsou zde prostředky, procedury a systémy, které slouží řízení (komunikační, dopravní, kontrolní, informační). **Styl manažerské práce** (style) je vyjádřením toho, jak management přistupuje k řízení a k řešení vyskytujících se problémů. Ve většině organizací existují rozdíly mezi

formální a neformální stránkou řízení, mezi tím, co je napsáno v organizačních směrnících a předpisech ve srovnání s tím, co management ve skutečnosti dělá. **Spolupracovníky** (staff) se rozumí řídicí i řadoví pracovníci, jejich vztahy, funkce, aspirace, motivace i chování vůči firmě. Je rozlišováno mezi kvantifikovatelnými (formální systém motivace a odměňování, systém zvyšování kvalifikace) a nekvantifikovatelnými aspekty (morální hledisko, postoje a loajalita). **Schopnostmi** (skills) je míněna profesionální zdatnost pracovního kolektivu podniku jako celku. Nejedná se o součet kvalifikace jednotlivých pracovníků. Berou se v potaz kladné i záporné synergické efekty dané např. úrovní organizace práce a řízením. **Sdílené hodnoty** (sharedvalues) odrážejí základní ideje a principy respektované pracovníky i některými dalšími bezprostředně zainteresovanými osobami na úspěchu firmy. Ideálně jsou základní sdílené hodnoty vyjádřeny v jejich misích (Keřkovský, 1998).

IS/ICT je podle Vodáčka a Vodáčkové (2009) dalším možným komponentem v modelu kritických faktorů úspěchu. IS/ICT je zkratka pro informační a komunikační podporu činností v organizaci. Pracovně se označuje jako „procesy informatizace“. Významný a stále rostoucí podíl na implementaci mají prostředky informačních a komunikačních technologií. Bez tvůrčí aplikace IS/ICT není možné zvládnout nově se rozvíjející klíčové nároky dnešní manažerské práce v podmínkách stálých a kritických změn. IS/ICT má pomoci vyrovnat se s dynamikou chaotické podnikatelské situace a intenzitou nových i dosavadních forem konkurence. Tendence moderních přístupů k informatizaci je založena na filozofii „dělat staré věci novými způsoby“ a „dělat nové věci“. Procesy informatizace usnadňují též rozšíření a zhodnocení znalostí, zkušeností, dovedností a užitečných návyků.

Analýza portfolia

Analýza portfolia umožňuje podnikům posoudit a popsat situaci jednotlivých strategických podnikatelských produktů na daných trzích a naznačit jejich perspektivnost. Analýza portfolia by měla nalézt odpověď na otázku, co dál provést s daným produktem – budovat, udržovat, rozvíjet, tlumit nebo zrušit. Analýza portfolia se musí opírat o empirická data, i když se jedná o subjektivní výpověď. Konkrétním praktickým nástrojem je nejznámější model BCG (Kotrba, Foret, 2009).

▪ Model BCG

Analýza BCG se využívá k optimalizaci portfolia diverzifikovaných produktů. Objevila se v 70. letech 20. století, kdy byla poprvé publikována poradenskou firmou Boston Consulting Group. Vychází ze třech základních parametrů, na jejichž základě by firma měla posuzovat své produktové portfolio. (Sedlák, 2008) Cílem tohoto modelu je majitelům firem v jednoduchosti a názorně podobě popsat postavení produktů na určitém trhu. Jedná se podkladový materiál pro rozhodování o perspektivnosti nebo neperspektivnosti dalších investic. Překážkou praktické realizace je fakt, že potřebné informace o podílech na trhu a tempu jeho růstu nejsou pokaždé k mání. Jejich hledání ve statistických a zpravodajských materiálech o trhu končí někdy neúspěchem. Bez dat se tento jednoduchý model realizovat nedá (Kotrba, Foret, 2009).

Ziskovost produktů vyplývá ze dvou hlavních parametrů. Prvním je podíl firmy na trhu - poměr tržeb z produktu k tržbám celého odvětví, přičemž vypočtený parametr se porovnává s parametrem nejvýznamnějšího konkurenta na trhu, a tempa růstu tohoto trhu - přírůstku tržeb z prodeje v odvětví (Kotrba, Foret, 2009).

1.8 SWOT analýza

SWOT analýzu lze využít jako samostatný analytický nástroj. Podstatou analýzy SWOT je identifikování faktorů a skutečností, které pro danou firmu představují silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby vyplývající z okolí, z očekávání stakeholderů a z interního prostředí firmy. SWOT analýza je cenným informačním zdrojem. Při změně firemní strategie je dokonce analýzou nepostradatelnou. Každá hrozba ze SWOT analýzy by měla mít v návrhu strategie opatření, které ji bude eliminovat (Červený, 2013).

Společnost díky této analýze specifikuje rozhodující činitele, které mohou mít největší účinek na formování síly podniku a eliminaci jeho slabých stránek a na využití významných tržních příležitostí a vyloučení těch ohrožujících. Během analýzy interní situace podniku se objektivně hodnotí vlastní konkurenční výhody - marketingové, výrobní a technické schopnosti a finanční zdroje (Boučková, 2011).

1.9 Pojmy vědecko-technického rozvoje

Tato podkapitola představí pojmy vědeckého a technického rozvoje moderní doby.

Internetová reklama

Výhodou internetové reklamy je možnost rychlého zadávání a zapojení do marketingového rámce celé společnosti a snadné měření cílů a zisků. Cílem PPC i SEO je přivedení relevantní návštěvnosti na webové stránky. Synergický efekt těchto dvou kanálů může přinést nejen vyšší celkovou úspěšnost ve vyhledávačích, ale také úsporu času (Mach, 2013).

- SEO (optimalizace pro vyhledávače)

SEO značí řadu technik úprav internetových stránek. Stránky budou zobrazeny ve vyhledávači nejvýše na dané klíčové slovo nebo frázi. Za proklik firma neplatí.

Tvorba unikátního obsahu a získávání zpětných odkazů tak dostaly nový rozměr. Výhodné bylo od začátku kvalitně diverzifikovat propagaci a poctivě budovat viditelnost na mnoha místech. Správný odkaz je vybudován hlavně pro získání návštěvnosti. SEO, sociální sítě, propagace pomocí PR v médiích, specializované vyhledávače, registrace v katalozích, to vše je propojeno (Janovský, 2014).

- PPC reklama

PPC reklama rovná se placený odkaz. Za každý proklik se platí vyhledávačům jako je Google, Centrum, Seznam. Mezi výhody se řadí rychlý start kampaně společnosti. Cena je relativně nízká a lze nastavit finanční limity za den/měsíc/období. Další výhodou je přesné měření zisků a cílů.

Obsahová strategie webových stránek

Kromě obchodní účinnosti textů je cílem také to, zda uživatelé naleznou na webu vše, co hledají. Není dobré podceňovat obsah ani na zdánlivě nevýznamných stránkách („o nás“, „kontakty“). Texty na webu je potřeba pravidelně podrobovat revizi a aktualizovat. K tomu pomůže stanovit harmonogram revize textů a určit konkrétní osobu, která bude za obsah zodpovídat. Obsahem není pouze text, ale také video, ilustrace atd. Každý obsah by měl (Podnikátor, 2012):

- mít stanovený cíl,
- hovořit k definované cílové skupině,
- zapadat do celkové strategie komunikace společnosti,
- obsahovat výzvu k akci.

Copywriting

Převzaté slovo copywriting znamená tvorbu textů pro webové prezentace firem nebo jednotlivců. Účelem je zvýšení zájmu veřejnosti a povědomí o společnosti. Grafika a design stránek jsou obalem nabízeného a texty zastupují prodavače – vedou zákazníka k akci (nákup, registrace). Hodí se pro každého, kdo chce být viděn a oslovit nové klienty. Chce-li podnik obstát v konkurenčním boji a upoutat pozornost, musí to udělat skrze vizuální podobu, poutavé, čtivé a smysluplné texty, které obsahují podstatné informace. Poctivou cestou získá vysněné klienty a také stoupne na přední příčky u internetových vyhledávačů. Základní pravidla copywritingu nejsou komplikovaná:

- 1) první dojem rozhoduje,
- 2) strukturovanost je základ úspěchu,
- 3) nadpisy přitahují pozornost čtenáře i vyhledávačů,
- 4) korektní gramatika = nezbytnost profesionálního textu,
- 5) volba jazyka s ohledem na zákazníka,
- 6) stručnost, jasnost, srozumitelnost,
- 7) originalita zaujme na první pohled,
- 8) výzva k akci vyžaduje správné načasování,
- 9) emoce prodávají nejlépe,
- 10) psát pravdu.

Několik vteřin rozhodne o tom, zda dostane text od čtenáře šanci. Text se odděluje nadpisy a podnadpisy, odrážky dodávají přehlednost. V textu napomůže orientaci správné formátování čtenářům i robotům vyhledávačů. Pro jistotu se doporučuje dát text přečíst někomu dalšímu. Věty by měly být krátké a šetřit by se mělo s odbornými výrazy a cizími slovy. Podnik má prodávat své přednosti, nebát se vybočit z řady a nezapomínat na smysl svého sdělení (zdroj: Tomcik, <http://copywriting.tomcik.cz>).

Online magazíny

Online magazíny jsou weby, na kterých se nachází tematicky zaměřený obsah (text, fotky, videa). Každý magazín představuje jinou cílovou skupinu, která se odvíjí od tématu a stylu webu. Zdejší publikace bývají placené. Záleží na domluvě s majitelem webu. Pro čtenáře zajímavý a přínosný obsah může být publikován zdarma, pokud se články umístí kvůli propagaci. Existují magazíny rozdělené podle pohlaví, technologie a značky. Liší se šíří zaměření a mírou odbornosti. Vhodný magazín se vybírá podle

návštěvnosti magazínu, důvěryhodnosti webu, aktuálnosti obsahu a informací o čtenářích magazínu. Mezi přínosy publikace obsahu patří vyvolání zájmu o produktech, získání relevantní návštěvnosti a zpětných odkazů, posílení značky a šíření zajímavých článků na sociálních sítích. Obsah by měl být pro čtenáře zajímavý, přínosný a pokud možno unikátní (Rostecký, 2012).

Googl Places

Googl Places je rozšíření Google Maps, které umožňuje vytvářet a spravovat pobočky. Vytváří vyšší šanci uspět v lokálním vyhledávání a získat výhodu na mobilních zařízeních. Google Places jsou určené pro každou firmu, která má fyzické sídlo. Zanesením firmy do katalogu může podnik doplnit své PPC inzeráty o informace z Adresáře Google. Díky tomu se zvětší inzerát a zvýší se šance, že zaujme uživatele. Mapa se zobrazí vpravo od výsledků vyhledávání (Di Silvestro, 2013).

Blog

Blog je zkratka anglického slova „weblog“, což je webová stránka sestávající se ze série záznamů dat. Podobně jako online záznamníky nebo deníky, některé blogy jsou samostatné, neboli neuvádějí odkazy na další stránky. Většina blogů však obsahuje odkazy na jiné blogy a stránky, které autora přitahují. I když může blog vypadat a někdy fungovat jako deník, je to ve skutečnosti velmi veřejný záznam. Ve skutečnosti blogy představují problém pro ochranu soukromí jedince. Příliš mnoho uživatelů s nimi zachází, jako by to byly opravdové fyzické soukromé deníky, a ne veřejné záznamy. Blog je záznam na webu s textovými příspěvky seřazené podle data a odkazy na další stránky rovněž seřazené od nejnovějšího po nejstarší. S příchodem bezplatných programů na tvorbu blogů blogeré nemusejí chápat programovací jazyk HTML, ani mít základní znalosti tvorby webových stránek (McCarthy, 2013).

Soutěže

Přínosem soutěží na firemním webu může být zlepšení image společnosti, šíření informací o produktu a službě, akvizice fanoušků na sociálních sítích nebo získávání informací o cílové skupině zákazníků. Nástroj je bezplatný, ale vyžaduje investici formou výhry. V souladu se zákony České republiky musí být podmínky, vyhlášení soutěže i výsledků. Je nutné ošetřit zpracování osobních údajů a souhlas se zasíláním obchodních sdělení. Ze zákona se nesmí používat pohonné hmoty, zbraně, tabákové

výrobky, gambling a léky na předpis. Zákon umožňuje dva typy soutěží, a to spotřebitelskou loterii, kdy je nutná registrace na finančním úřadě a veřejný příslib, který má podobu losování, kvízu, tipování a kreativní soutěže. Existují tři možnosti publikování soutěže – na sociálních sítích, na soutěžních serverech, na vlastní doméně (webu). Soutěžní servery nabízejí fullservis – za klienta zpracovávají výsledky, reagují na jednotlivé přihlášky anebo přímo losují a vyhlašují vítěze. Klient se nemusí téměř o nic starat, ale nemá situaci plně pod kontrolou. Nejčastěji využívanými soutěžními servery jsou www.souteze.cz, www.ceke-souteze.cz, www.websouteze.cz, www.vyhrajto.cz (Linhart, 2014).

1.10 Finanční analýza

Finanční analýzu lze chápat jako soubor činností, jejichž cílem je zjistit a vyhodnotit komplexně finanční situaci podniku. Finanční situaci rozumíme finanční výkonnost a finanční pozici podniku (Holečková, 2008).

Finanční analýza je základem finančního řízení podniku. Doposud v některých firmách převládá názor, že účetní data jsou dostačující pro věrný náhled na finanční zdraví podniku. Ovšem účetní výkazy nemají pro tento účel dostatečnou vypovídací schopnost. Účetní výkazy vyústí z finančního účetnictví a splňují tedy jeho podmínky a to správnost, průkaznost, přehlednost, srozumitelnost a úplnost. Proto jsou vhodné především pro *ekonomické* řízení podniku. Pro *finanční* řízení podniku se musí účetním výkazům za pomoci finanční analýzy zvýšit vypovídací schopnost na dostatečnou úroveň. Zaměřuje se na současný stav podniku a hodnotí také data z minulosti. Z výsledků je možné predikovat budoucí situaci podniku za předpokladu, že nedojde k žádné významné události, která by mohla finanční situaci uvnitř podniku ovlivnit významným způsobem. Finanční analýza je schopna odhalit silné a slabé stránky podniku, trendy a celkovou kvalitu hospodaření (Holečková, 2008).

1.11 Nákupní atmosféra

Nedílnou součástí obchodního provozu je vytváření nákupních podmínek pro zákazníka, uvádí Cimler (1994). Nákupní atmosféru lze definovat jako soubor vlivů na smysly, které jsou částečně vědomě a zčásti podvědomě vnímány jako individuální prožitky. Do souboru faktorů podílejících se na tvorbě nákupní atmosféry patří zejména:

- architektura jednotky,

- výlohy a nápisy,
- parkovací plochy,
- vnitřní design,
- podmínky vnitřního prostředí,
- prezentace zboží,
- forma prodeje a služeb,
- dispoziční řešení,
- provozní personál.

Nositeli stimulů jsou jak samotné hmotné prvky obchodního provozu, tak jejich projevy resp. vlastnosti a znaky (kvantitativní – počet, velikost, objem a kvalitativní – uspořádání, organizace, řešení. Členění stimulů může být různé. Podle smyslových orgánů, kterými jsou vnímány, vnější či vnitřní (vně či uvnitř provozní jednotky), statické a dynamické. Vytváření emocionálních postojů je vlastně spojnicí mezi stimuly a reakcí, mezi nositeli atmosféry a chováním zákazníka. Soubor emotivních postojů bývá označován jako „černá skříňka zákazníka“, neboť na rozdíl od stimulů, které obchodník zná, protože je vytváří, a na rozdíl od reakcí zákazníka (které má možnost pozorovat), zůstává tvorba emocionálních postojů obchodníkovi utajena (Cimler, 1994).

1.12 Chytře vedená prodejna

Každý zákazník si přeje něco zdarma (trochu přidané hodnoty). Maloobchodníci občas špatně chápou pojem „přidaná hodnota“. Domnívají se, že se musí jednat o něco reálného. Hodnotu mají i věci na první pohled zdánlivě méně hodnotné, např. pohodlí. Níže je vypsán seznam možných přidaných hodnot. Kouzlo spočívá v umění, jakým způsobem jsou převedeny tyto body do praxe (Hammond, 2012):

- Doporučení.
- Předvádění produktů.
- Školení zákazníků o produktu.
- Poprodejní servis.
- Odborně zdatný personál.
- Možnost poskytnutí úvěru.
- Dodávková služba.

Internetový prodej

Prodej po internetu měl velký vliv na to, čemu se podnikatel věnuje. Tento vliv bude do budoucna silnější, nejen v podobě e-commerce, ale také v tom, že snadno dostupné informace a cenová srovnání vyžadují změny v celkovém fungování maloobchodu. Jak prodej po internetu, tak prodej v kamenné prodejně představuje prodej produktů, o které mají lidé zájem, v příjemném prodejním prostředí, za podpory systémů, zákaznického servisu a při efektivní komunikaci (Hammond, 2012).

Když internetový prodej začal dozrávat, ukázalo se, že se mají jedna forma prodeje od druhé co učit. Internetoví prodejci pochopili lépe princip celkového zážitku zákazníka a kamenné prodejny se začínají učit, jak lépe komunikovat a dávat více důvodů, aby se zákazník vrátil. Nejlepší internetoví prodejci jsou neobyčejně dobří a dokonce lepší než kdejaký obchod na hlavní třídě v připomínání se, informování o zajímavostech a upozorňování o návštěvě ochodu. Internetoví prodejci umějí lépe poděkovat, což je velice účinné (Hammond, 2012).

1.13 Souvislosti etiky podnikání

I když bývají morální normy považovány za historický předstupeň norem právních, nelze tyto dvě oblasti zcela ztotožnit. Právo usiluje o co nejdokonalejší, nejúplnější systém norem, pokud možno postihující všechny možné alternativy reality (existující i potenciální). Mravní normy jsou obecnější a méně precizní. Současně však tyto normy mají širší platnost a méně podléhají sociokulturním změnám. Další oblastí rozdílů je způsob prosazování norem a tedy i jejich vynucování a případných sankcí v případě nedodržení. Morálka se sice často prolíná s tzv. zvykovým právem, ale vesměs nepoužívá jiných prostředků než je veřejné mínění (působí zvenčí) a svědomí (působí zevnitř). Právo však bývá podloženo násilným vynucením a společnost si buduje pro tento účel celý systém donucovacích a sankčních mechanismů (Pindeš, Zapletal, 2010).

Etika v podnikání má dvou rozměrný charakter. Řeší otázky „co je dobré a spravedlivé?“, a to nad rámec morálky, práva a zákona. Podnikatelská etika výrazně ovlivňuje filosofii firem, které dbají na dlouhodobou podnikatelskou strategii, na rozdíl od podnikavců, kteří chtějí své zisky okamžitě, i nečestným způsobem. V důsledku neetických podnikatelských praktik vznikají ostatním firmám dodatečné následné výdaje, mající negativní ekonomický dopad (Pindeš, Zapletal, 2010).

Podnikateli jde zejména o zisk. To není nic nemravného, co by mělo být z etických pozic kritizováno. Problém je v tom, jak je tento zisk dosahován, zda to není na úkor zájmových skupin, ve které se podnik nachází a širší okolí. Snaha o dosažení okamžitého zisku za každou cenu, s minimální námahou, bez jakékoli dlouhodobější podnikatelské strategie, pokládají mnozí podnikavci za podstatu podnikání a naopak hodnotový systém je odsunut do pozadí. Dodržování etických zásad v podnikání se dlouhodobě vyplácí všem firmám, i malý podnik by měl mít určitou firemní kulturu a etika je její součástí. Názor, že kdo se soustředí na etiku, prohrává svou podnikatelskou budoucnost, by měl být již minulostí (Pindeš, Zapletal, 2010).

1.14 Legislativa

Soubor zákonů upravující podmínky obchodního podnikání představuje především obchodní a živnostenský zákon. Oba byly novelizovány v roce 1996, aby se co nejvíce přiblížily potřebám současné problematiky obchodní činnosti. Živnostenský zákon je maximálně liberální, což podnikání podněcuje a umožňuje vstup do této sféry. Na druhé straně je zpřísněn přístup realizaci dílčích novel zákona (Pražská, Jindra, 2002).

Složkou legislativních podmínek je ochrana proti nekalé soutěži a přiměřená ochrana středních a malých podniků. Ochrana proti nekalé soutěži má zabránit vytváření dohod nad přípustný rámec, které by mohly ohrozit činnost jednotlivých obchodních firem. Ochrana malých a středních podniků slouží k tomu, aby se obchodní síť nepřeměnila na soustavu velkých koncentrovaných řetězců, aby si zachovala pestrost a konkurenční schopnost. Podmínky mají zůstat rovné pro všechny partnery a neměla by být porušena liberalizace typická pro volný trh (Pražská, Jindra, 2002).

Normy regulující podnikání

Etika v podnikání má širší rozměr než pouhé dodržování právních norem. Jde o zařazení etických norem do veškerých podnikatelských činností. Podnikání se tedy musí řídit normami právními i etickými (Pindeš, Zapletal, 2010).

2 Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je studie obchodní strategie společnosti ST Profi podlahy se sídlem v Brně a její rozšíření. Obsah studie zahrnuje vymezení problému, se kterým se společnost potýká a navrhne řešení dané situace. Důsledkem se stane zlepšení konkurenceschopnosti podniku na trhu obchodu s podlahovinami.

Splnění hlavního cíle se uskuteční prostřednictvím naplnění cílů dílčích. V první části dokumentu jsou vyhodnoceny teoretické přístupy vztahující se k vytyčeným úkolům. V následující praktické části je charakterizováno podnikání zmíněné společnosti a provedena analýza prostředí. Směrem k uspokojení potřeb zákazníků jsou navrženy nové služby a nové webové stránky společnosti. Firemní webové stránky vyžadují změnu již od prvního pohledu až po snadnější vyhledání společnosti potenciálními zákazníky na síti. Dalším cílem se stává vylíčení způsobu boje kamenných prodejen proti nepřiměřeně nízkým cenám některých internetových obchodů. Nakonec je popsáno takové řešení, které zákazníkům umožní výběr dekoru na prodejně, ale vzápětí znesnadní jeho nákup přes internet za nižší internetovou cenu.

Práce zahrnuje následující konkrétní cíle:

- popis podnikání subjektu (organizační struktura, podnikové procesy, popis pracovního prostředí, obchodní portfolio),
- analýza současného stavu podniku (vývoj výsledku hospodaření, model 7S, PEST analýza, SWOT analýza a Porterův model),
- vlastní návrhy nového řešení:
 - obchodní politika společnosti,
 - nové firemní webové stránky,
 - zviditelnění firmy na internetu,
 - rozšíření nabídky služeb zákazníkům,
 - úspora nákladů podniku,
 - řešení problému týkajícího se nedodržování doporučených cen ze strany konkurence na internetu,
 - udržení potenciálního zákazníka.

3 Představení společnosti

Společnost Profi podlahy byla zapsána 26. března 2003 u Krajského soudu v Brně. Základní kapitál společnosti činí 200.000 Kč. Splacený je celý. V roce 2008 pan Seitl prodal svůj 50% podíl panu Tichému, který je 100% vlastníkem společnosti. Přesným předmětem činnosti je podlahářství, velkoobchod, specializovaný maloobchod a zprostředkování služeb. Prodejní plocha prodejny má rozměr 400 m² a sídlí na adrese Čechyňská 4 v Brně. Prostory sdílí s další firmou San Marco, která realizuje originální vzhled zdí interiérů různými barvami a technikami. Obě firmy se doplňují, vládne mezi nimi pohodová atmosféra. Další možností je shlédnout vzorky v e-shopu. Takto sloučil stávající majitel výhodnou cenu a mnohaletou podporu v prodejně s historií 15 let prodeje a pokládky podlahovin. Obchodní filozofie vychází z následujících bodů:

- předvedení široké škály podlahovin,
- zaměření a nabídku materiálů u zákazníka z přenosných vzorků,
- prodej materiálů klasicky i na objednávku přes internet,
- poradenství a vypracování cenové nabídky zdarma,
- záruční i pozáruční servis,
- individuální přístup,
- časovou flexibilitu.

3.1 Organizační struktura

V dnešní době na prodejně spolu podnikají manželé - Petr Tichý a Iva Tichá. Pan Tichý je jednatelem společnosti a jeho žena je obchodníkem a zároveň administrativním pracovníkem. Účetnictví jim spravuje externí účetní. K zaměření a pokládce spolupracují zvenčí se čtyřmi technikami. Organizační struktura ST Profi podlahy je znázorněna v příloze č. 2.

3.2 Podnikové procesy

Podnikové procesy jsou veškeré aktivity, které souvisí s poskytnutím produktu zákazníkovi. Podnikovými procesy tedy rozumím to, s čím se firma vypořádává vesměs každý pracovní den. Nižší náklady vyžadují procesy unifikované. Individuální přístup

vede k vyšším finančním nákladům i vyšší časové náročnosti. Existují i takové procesy, kterými se zabývá sporadicky:

- zpracování objednávek,
- fakturace,
- přijetí materiálu na sklad,
- postoupení výrobků zákazníkovi po uzavření smlouvy,
- komunikace s účetní, technikem a zaměřovačem,
- zajištění pokládky,
- zákaznický servis – řešení dotazu/požadavku,
- zajištění chodu a aktualizace internetových stránek,
- administrativní proces,
- tvorba dokumentace a propagačních materiálů,
- reklamace.

Pokládka

Pokládku zajišťují celkem 4 technici, kteří s firmou ST Profi Podlahy spolupracují. Kolik bylo provedeno pokládek, tolik smluv je uzavřeno. Tento údaj je zpětně dohledatelný, nicméně samotný prodej zboží na smlouvu sepsán není. Koupí podlahy a s tím spojenou službu – pokládku podlahy si v dnešní době objednává zhruba 50 procent lidí. Prodej zboží firma pod číslem neviduje, potvrdí objednávku bez číselné řady a sepiše prodejku nebo prodá zboží na jméno.

Internetový obchod společnosti ST Profi Podlahy

E-shop podniku ST Profi Podlahy toho prodá málo. Jednou nebo dvakrát do měsíce se prodají lišty. Podlahy se neprodávají, přestože jsou jejich ceny nízké. Nejsou však srovnatelné s konkurencí. Aktualizace cen zabere spoustu času. V podniku je zapotřebí řešit důležitější situace, proto se změna internetových cen posouvá na dobu neurčitou. Hlavním z důvodů, proč vede podnik internetový obchod je jeho větší viditelnost. Podle nízkých cen podlah je podnik na síti snadno dohledatelný. Náklady vynaložené na zřízení internetového obchodu nebyly pokryty zakázkami takto získanými ani za 4 roky, co společnost stránky zřídila a udržuje. Málo kdo přes něj něco objednal a celková částka objednávek nepokryla náklady na vytvoření e-shopu. Koho nabídka na internetu zaujme, ten zavolá a snaží se cenu snížit telefonickou nebo osobní domluvou.

3.3 Nákupní atmosféra

Obchodník má zájem na tom, aby se zákazníkovi na prodejně líbilo co nejvíce a aby se do ní zpátky rád vracel. Prodejna je zvenčí viditelně označena nápisem „Dům podlah“ s názvem firmy „ST Profi podlahy“. Postupně popíšu, s čím se zákazník dostane do kontaktu, pokud se rozhodne prodejnu navštívit.

Parkovací místa

Parkovací místa před budovou Dům podlah byla pořízena zároveň s jejími vnitřními prostory. Cena za parkovací plochu je v ceně nájemného. Celkově má firma k dispozici dvě parkovací místa pro zákazníky. Aby nedošlo k omylu a na zákazníkům vyhrazená místa neparkovaly jiné osoby, stojí na každém místě cedule s oznámením, že zde je parkování povoleno pouze pro zákazníky ST Profi podlahy (viz Příloha č. 3). Majitel nechá své vozidlo zaparkované před vjezdem do garáže, která je také součástí jeho pronajaté části stavby.

Vstup do budovy

Po vstupu do budovy bezdrátový hlásič oznámí vstup cizí osoby do prodejny v přízemí. Dveřní hlásič pohybu je umístěn tam, kde obchodník potřebuje vědět o pohybu osob v hlídaném prostoru. Hlásič pohybu má i funkci alarmu. Tento hlásič pohybu pomůže ušetřit obchodníkovi čas, tím nemusí sám hlídat vnitřní prostor prodejny a můžeme se věnovat jiné potřebnější práci. U vstupu je umístěn stojan se vzorky marmolea a na zdech vzory dekorů, které vytvořil sám majitel druhé firmy dělící se o prostory. Následují schody do prvního podlaží, kde se nachází prostor pro všechny stojany, obrazy pracovní plocha obchodníka jedné i druhé firmy. Zázemí na stejném podlaží zahrnuje kancelář pana Tichého, kuchyňku, úklidovou místnost a toalety.

Teplota uvnitř prodejny

Řešení prodejny z pohledu vnitřní teploty není vůči prodejcům optimální vzhledem k venkovním výkyvům teplot během roku. Strop byl vyroben z průsvitných polykarbonátových desek, které se vyznačují velkou pevností, odolností vůči chemikáliím i počasí, nízkou hmotností i cenou a dobrými hygienickými vlastnostmi. Sklolaminátová krytina je sice vhodná na opláštění a zastřešení zejména průmyslových objektů, ale tepelně izolační vlastnosti jsou takřka na nule. Proto je vnitřek prodejny

intenzivně ovlivňován venkovní teplotou. Prodejna by se dala přirovnat ke skleníku. V létě je na prodejně teplo (cca 29°C) a v zimě chladno (cca 18°C). Prodejci si na tenhle faktor zvykli a umí se mu přizpůsobit. Pro zákazníka to znamená, že v létě neriskuje nachlazení z klimatizovaného prostředí a v zimě neodkládá vrstvy oblečení, které ho chrání před nepříznivým chladným počasím z venku.

Osvětlení prodejny

Průsvitný strop v letních měsících zajišťuje dostatek denního světla, které je odlišné od toho umělého, a zákazník má jistotu výběru požadovaného odstínu podlahoviny. Uprostřed prodejny je dostatek prostoru pro porovnání různých vzorků podlah a lišt. Zákazník si vybere kus a obchodník jej ochotně vyskládá na zem a porovnává s jiným vzorem. Kombinace barev a druhu krytin je nenahraditelná a vyžaduje trpělivost, než se rozhodne, jaké zboží bude objednáno. Názornou ukázkou se nachází v příloze č. 4.

Výběr podlahy je rozhodnutí na několik let, čehož si je obchodník vědom a v žádném případě na zákazníka nevyvíjí nátlak. Majitel nepodcenil období zimních měsíců a na brzké stmívání zakoupil bodovky se silným světlem. Tato neonová světla nechá zhasnutá a rozsvítí je podle sektoru, ve kterém si bude chtít zákazník vybírat podlahu – dřevo, laminát, PVC, koberce.

3.4 Obchodní portfolio

Firma do svého portfolia zahrnuje koberce, podlahy laminátové, dřevěné třívrstvé i dvouvrstvé, PVC, vinylové a korkové. Dodavateli jsou světoznámí výrobci podlah. Další oblast zaujímají obkladové a stropní panely. Firma také nabízí obklady schodišť pomocí originálních profilů z použité podlahoviny, schodišťový systém, samonosné i obkladové schodiště na míru dle zaměření.

Dovozci pana Tichého si navzájem konkurují. Záleží na uvážení maloobchodu, od kterého dovozce si výrobky na prodejně nechá vystavit a bude prodávat. Toto rozhodnutí je zcela v jeho dikci. V současné době jsou vzory podlahy opatřovány podle subjektivního dojmu prodejce. Je hodnocen vzhled, cena a módní trendy ze zahraničí. Více dodavatelů je voleno z důvodu rozšíření nabídky zákazníkovi. Velké množství druhů podlahovin na prodejně zákazníka přiláká k přímému kontaktu s konkrétními druhy podlahy. Nepatrný rozdíl v kvalitě existuje, což ovlivňuje konečný vzhled podlahy. Např. vzorek dub od pěti dodavatelů bude mít 5 podob. Nikdy nebudou

vypadat totožně. Každému člověku se líbí něco jiného, proto ST Profi Podlahy nabízejí velké množství dekorů. Firma sice neudělá u všech svých dodavatelů obrovské obraty, jako kdyby prodávala jednu značku, ale zákazník má z čeho vybírat a spokojenost zákazníka je na prvním místě.

Do základního sortimentu zařadila společnost ST Profi podlahy dřevěné, korkové, laminátové, dýhové, vinylové podlahy, marmoleum, koberce a dveře.

1. Korkové podlahy

Z korkových podlah zákazník může volit mezi třemi druhy:

- přírodní korkové plovoucí podlahy,
- exkluzivní plovoucí podlahy,
- přírodní korkové lepené podlahy.

Podnik prodává také jako příslušenství speciálně ke korkovým podlahám obvodové lišty, podlahové izolace, čisticí přípravky, laky a lepidla.

2. Laminátové podlahy

Díky inovativním technologiím laminátové podlahy naprosto napodobují přírodní povrch dřeva. Dokonalá je struktura povrchu, prohlubně a póry, vystouplá léta i zkosené hrany (viz příloha č. 5). Dokonce i mat nebo lesk každé lamely je k nerozeznání od oleje, vosku nebo laku obvyklém na dřevěných podlahách. Základní rozdělení laminátových plovoucích podlah dle prvního pohledu kdy lamela je vždy jeden dílec z balení:

- třílamela (vzor parketa),
- dvoulamela,
- jednolamela (vzor prkno):
 - jednolamela bez příznaných obvodových spár,
 - jednolamela s optickou spárou (bez příznaných obvodových spár),
 - jednolamela V2 (s příznanou podélnou spárou),
 - jednolamela V4 (s příznanou podélnou i příčnou spárou).

3. Vinylové podlahy

Mezi přednosti vinylových dílců patří odolnost podlahoviny k vlhkému prostředí, vysoká odolnost k opotřebení, vynikající rozměrová stálost, vysoká chemická odolnost

povrchu, vhodnost pro podlahové vytápění, dobrý teplotní vjem a snadná údržba, velmi nízká úroveň hluku, odolnost proti vlivu kolečkové židle, pokládání na pružný podklad, vzájemná kombinovatelnost dezénů, ekonomicky výhodná i pro členité prostory, garance od 10 let. Každý dílec je složen z několika vrstev s vloženým skelným rounem. Užitečná nášlapná transparentní vrstva je opatřena mechanickým dezénem. Navíc je povrch opatřen polyuretanovou vrstvou, která zvyšuje odolnost a usnadňuje údržbu (viz příloha č. 6). Firma nabízí vinylové dílce k celoplošnému lepení nebo se zámkem a vinyl na HDF desce se zámkem.

4. Dřevěné podlahy

Dřevěné parkety patří do rodiny plovoucích podlah. Někdy se jim říká „hotové parkety“, protože se po položení nebrousí a nelakují, ale jsou již upravené ve výrobě. Podlaha je citlivá na mechanické poškození a vyžaduje opatrnější údržbu. Vlhko jí neschází, do koupelen existují praktičtější alternativy, ale v kuchyni se bez problémů pokládají. Technologický pokrok ve výrobě, způsobech pokládání a povrchových úpravách do značné míry odstranil dřívější potíže s vrzáním, tvorbou velkých spár, náročnou údržbou. Povrch chrání lak nebo olej. Výrobci laků, ale i tmelů a lepidel kladou velký důraz na ekologické parametry, především na nízký obsah emisí. Podlaha se může mnohokrát renovovat a má tedy dlouhou životnost. Přes veškerý pokrok se u přírodního materiálu nelze úplně vyhnout spárám. Dřevo stále pracuje, jeho objem se mění v závislosti na změnách teploty a vlhkosti.

- Dřevěné třívrstvé parkety (viz příloha č. 7).
- Dřevěné dvouvrstvé parkety (viz příloha č. 8).

5. Dýhová podlaha

Pádové zkoušky prokázaly, že dýhovaná podlaha je mimořádně odolná. Stabilizuje ji hodnotná a tvarově velmi stálá HDF nosná deska dodatečně krycí vrstvou.

6. PVC podlahy

CV podlahoviny (také označováno „měkčené“ PVC) je v současné době nejžádanější „hladkou“ podlahovinou u nás. Vyrábí se v tak dokonalých imitacích, že jsou na první pohled nerozeznatelné od skutečných přírodních materiálů a v různých šířkách, aby se minimalizoval odpad. Vrstvy PVC podlahy jsou znázorněny v příloze č. 9.

7. Marmoleum

Linoleum je přírodní materiál, jehož základem je přírodní lněný olej, který se získává z lněných semínek. Tento olej je dále zpracován pomocí kyslíku (oxidací) na lněnou fermež. Přidáním přírodní pryskyřice, vápencové a dřevěné moučky je pak vytvořena směs, která je po zahřátí nanесena na nosnou plochu (nosný pás) z přírodní juty, zaválcována a usušena – výsledkem je naprosto přírodní a skutečně ekologický produkt. Firma ST Profi podlahy jej nabízí plovoucí nebo v homogenních rolích.

8. Koberce

Kobercové krytiny jsou vyráběny z větší části ze syntetických materiálů polyamid, polypropylen, případná kombinace obou materiálů, s určitým procentním podílem vlny nebo může být koberec ze 100% vlny. Jednotlivé druhy koberců různé kvality mají cíleně určenou vhodnost použití. Bytové do obývacího, dětského pokoje, ložnice, chodby. Objektové druhy jsou vhodné do kanceláří či speciální krytiny do bank, hotelů, a dalších maximálně zatěžovaných prostor.

9. Dveře VASCO

Společnost prodává také interiérové dveře Vasco Doors (příloha č. 10). Ty jsou potaženy odolnou folií s možností výběru mnoha moderních dekorů. Stejně tak jako u laminátových dveří, tyto levnější dveře disponují zaoblenými hranami, dílce jsou potaženy jedním tahem, tudíž nevznikají žádné lepené spoje. Kostru dveří tvoří pevný rám a všechny prosklené dveře disponují tvrzeným sklem ESG.

4 Popis a analýza současného stavu

Podklady pro finanční analýzu byly poskytnuty externí účetní. Jednatel společnosti je nevyužívá. Nevede si analýzy ani statistiky. Kam firma směřuje, pozná podle obratu v bance. Příloha č. 11 obsahuje rozvahy společnosti za 5 let jdoucích po sobě.

Aktiva společnosti během pěti let poklesla o více než milion korun, téměř o polovinu. Tento fakt není v oboru, kde firma ST Profi podlahy působí, pozitivní. V roce 2008 firma ST Profi podlahy panu Tichému nepatřila ze 4/5, jak lez vyčíst z hodnoty celkových aktiv a cizích zdrojů. Firma byla příliš zadlužená. Společnost se s tímto stavem vypořádala tak, že snížila své zadlužení za daných 5 let na polovinu. Více než polovinu oběžných aktiv tvoří krátkodobé pohledávky, což je v pořádku, pokud je dlužníci splácejí včas. Necelá polovina aktiv v nezaplacených pohledávkách přináší podniku vyšší riziko. Pro kompenzaci zisku je běžné nakoupit oběživa. Výsledek hospodaření se v roce 2012 dostal do záporných hodnot -2.000 Kč. Takhle nízká ztráta je stále ztrátou kontrolovanou. O rok později ztráta dosáhla -316.000 Kč, což ztráta kontrolovaná není. Zde se nejednalo o optimalizaci zisku kvůli daňové povinnosti. Dlouhodobý majetek byl převážně odpisován. Zásoby podniku byly tvořeny pouze materiálem. Za pět sledovaných let spadly o více než polovinu. Krátkodobé pohledávky se splatností menší než jeden rok představují nezaplacené zakázky. Firmě se podařilo je snížit. Firma svou povahou podnikání pohledávky vykazuje kvůli rozpracovaným zakázkám. Podnik stojí o co nejrychlejší otáčení peněz, ale vysoká suma pohledávek obrát peněz zpomaluje. V roce 2013 držela firma poměrně hodně peněz v hotovosti, necelý půl milion korun. Většina krátkodobých závazků společnosti ST Profi podlahy je tvořena závazky z obchodních vztahů ke svým dodavatelům. Jedná se o riziko dodavatele, ne firmy ST Profi podlahy. Je pozitivní, že nejsou tvořeny krátkodobé závazky krátkodobými úvěry bank. Všechny krátkodobé bankovní úvěry byly splacené na začátku krize v roce 2009. Od té doby další úvěr využit nebyl. V roce 2013 činily krátkodobé pohledávky zhruba půl milionu, krátkodobé závazky milion. Firma má všechny cizí zdroje v krátkodobých závazcích a z toho závazky z obchodních vztahů dělají 90 %. Firma musela do jednoho roku více zaplatit, než co by měla dostat. Zde je příčina vykázání vysoce záporného výsledku hospodaření. Firma snížila vlastní kapitál.



Obrázek 6 VH běžného účetního období (zdroj: vlastní zpracování)

Propad výsledku hospodaření běžného účetního období byl zapříčiněn rychlým rozvojem internetových prodejců podlahových krytin spolu s narůstajícím trendem zákazníků kupovat zboží přes internet. Opadla nedůvěra vůči internetovým prodejcům a započal vzestup internetového obchodování. Tento pokračující jev vnímají kamenné prodejny negativně. Snaží se držet krok s davem a samy zřizují e-shop ke svým webovým stránkám společnosti. V roce 2001 se objevil na českém trhu polský dodavatel, který taktéž negativně ovlivnil činnost českých prodejců svou nízkou cenou na úkor kvality. Čím dál více zakázek končí prodejem materiálu a pokládka si zákazník zabezpečí jinou cestou. Dnes pokládka podlahy položí i pracovník z jiného oboru např. zedník, stolař, truhlář, ne jen podlahář, jak tomu bylo kdysi.

Model 7S

Pomocí Modelu 7S společnosti McKinsey jsou níže zhodnoceny kritické faktory společnosti ST Profi podlahy.

Strategie: Společnost nemá jednoznačně strategii definovanou. Dobrou pověst buduje na základech poctivého obchodování a pravdomluvnosti. Dalo by se říci, že základní strategií společnosti je být spolehlivým prodejcem, který svým zákazníkům nabízí širokou škálu kvalitního a designově atraktivního zboží v krátké lhůtě dodání a služby s jeho prodejem související.

Spolupracovníci: Pracovníci jsou cíleně orientováni na trh a na potřeby zákazníků. Každý ve firmě ví, jak vystupovat před zákazníky a jaká je jeho pozice. Dobré vztahy na pracovišti podporují výkon a ochotu spolupracovat. Majitel i jeho žena jsou navíc motivováni k větším odběrům bonusu od dodavatelů formou vyšších provizí.

Sdílené hodnoty: Hodnoty podniku zahrnují rozšiřování sortimentu a neustálé zlepšování flexibility vlivem vnějšího okolí a zvyšování rychlosti dodání objednávek z prodejny k zákazníkům. ST Profi podlahy, bohužel, neovlivní rychlost dopravy materiálu od skladu dodavatele na vlastní prodejnu.

Schopnosti: Díky dlouholeté existenci jsou zkušenosti prodejců rozsáhlé. Znalosti v oboru jsou pro firmu velkou přidanou hodnotou. Majitel i prodejce využívají možnosti své schopnosti vylepšovat školeními, semináři a exkurzemi také v zahraničí. Podnikatel, jakožto majitel menší firmy, zaujímá vícero rolí - právník, IT pracovník, skladník, účetní i obchodník.

Styl řízení: Firmu řídí pan Tichý. Jeho manželka mu vypomáhá.

Struktura: Organizační uspořádání v podniku je vertikálně jedno-liniové. Pan Tichý je majitel, manželka zaměstnanec. Outsourcingem k firmě patří účetní a podlaháři.

Systemy: Mimo osobní komunikaci slouží ke komunikaci především mobilní telefon a firemní email. Pro fakturaci slouží program Money S3. K tvorbě vlastních webových stránek využívá podnik systém Joomla.

PEST analýza

Podnik ovlivňují vnější faktory, které nelze řídit a je potřeba s nimi počítat a do strategie zakombinovat. Aby mohl být podnik úspěšný, je třeba se taktéž zaměřit na analýzu vnějšího okolí.

1. Politické faktory

Firmám vadí časté změny v daňové legislativě nebo nejednoznačnost, nedostatky a náhlé zvraty stanovisek daňové správy. Podle průzkumu společnosti Deloitte z prosince roku 2014 by dotázané firmy v ČR nejčastěji uvítaly větší jistotu ohledně budoucnosti daňového systému (67,1 %), jeho zjednodušení (74,7 %) a větší předvídatelnost a spolupráci s daňovou správou (24,1 %).

2. Ekonomické faktory

Pozitivnímu vývoji v oblasti podlah v roce 2014 nepomohl zásah České národní banky v listopadu 2013, kdy uměle oslabila kurz CZK/EUR, což mělo negativní dopad

na všechny dovozce – na ceny dovážených produktů. Většina dovozců zdražila ještě před koncem roku 2013. Takto uměle oslabenou korunu měla ČNB v plánu nechat minimálně rok a půl, takže ceny podlah zůstaly nahoře. Důsledkem byl přechod části zákazníků k levným „marketovým“ podlahám a hledání nejnižších cen na internetu. Zatímco v roce 2013 stálo Euro kolem 25 korun, dnes je za 27,50 Kč. U podlah za 1000 Kč/m² je cenový rozdíl 120 Kč na m². U domu s rozlohou 100 m² činí celkový rozdíl v ceně 12.000 Kč, což není zrovna málo. Proto lidé začali více přemýšlet o tom, zda vůbec potřebují nutně nové podlahy. U kvalitních dřevěných podlah, které stojí v průměru kolem 1.500 Kč/m², je rozdíl ještě vyšší (Economia, 2013). Ke zpomalení meziročního zdražování došlo hlavně u potravin a nealkoholických nápojů. Ve srovnání s říjnem klesaly ceny ovoce, mléka, piva a pohonných hmot. V důsledku toho by mohli spotřebitelé ušetřit a dovolit si investici do příjemnějšího bydlení (ČSÚ, 2014). Internetové a zásilkové obchody dokonce utržily o necelých 28 % meziročně více (Hospodářské noviny, 2015).

3. Sociální faktory

Sociální prostředí je relativně stálé, stejně tak jako struktura společnosti i celková demografie. Chování obyvatel by se tedy nemělo nijak výrazně měnit. Sociálními faktory jsou hlavně struktura obyvatelstva, zdravotní stav, styl a životní úroveň. Nižší porodnost může znamenat snižování poptávky.

4. Technologické a technické faktory

V dnešní době je technický pokrok nezanedbatelnou součástí chodu každé firmy a faktory technického pokroku mají přímý vliv na konkurenceschopnost podniku. Podnik v dnešní době musí zvládat IT technologii, nebo si najmout profesionála. Vláda obecně vědu a výzkum podporuje, spolu s tím nové technologie.

Trh s podlahami z pohledu výrobce

V roce 2013 poklesla ochota zákazníků nakupovat, rostl požadavek na další slevy, zvětšil se prodej levného materiálu, což se promítlo i na prodeji podlahovin. Prodejci přestali věřit svým tradičním značkám a toužili po něčem novém. O produktech, jež budou pro ně zárukou stability, jasné koncepce a obchodní výhody. Je zapotřebí uklidnit prostředí a stabilizovat situaci uvnitř domácí politické sféry, což má přímý vliv na tržní chování spotřebitelů a vývoj zakázek v komerční sféře. Mezi důležité faktory pro dosažení úspěchu prodejny v dalším období patří pocit stability podniku, převaha

pozitivního myšlení pracovníků, ochota zákazníků utrácet a opětovného nastartování přirozeného oběhu peněz (Asko, a.s.).

Doba recese se postupně mění, ale nemá tak výrazné tempo, jaké by si výrobci podlahových krytin představovali. Dochází ke změně produktového mixu. Roste podíl dubových podlahovin a tento trend bude pokračovat minimálně i v roce následujícím.

Analýza stavebnictví za rok 2013

Analýzu stavebnictví vydává Český statistický úřad. Stavební produkce za rok 2013 klesla ve srovnání s konjunkturálním rokem 2008 o 25,1 %. Počet stavebních zakázek stavebních podniků klesl o 0,8 %, podniky jich uzavřely 40.478. Jejich celková hodnota klesla o 2,6 % a činila 145,2 mld. Kč. Počet dokončených bytů klesl o 14,3 % a činil 25 246 bytů. Počet zahájených bytů se snížil o 7,3 % a činil 22.108 bytů. Plocha nášlapné vrstvy pokrývající hlavní vodorovnou konstrukci budov povolených v roce 2013 činila 4 636,7 tis. m², což v mezinárodním srovnání znamená pokles o 14,5 %. Podlahová plocha povolených budov klesla o 6 %, nebytových budov klesla o 21,8 % (DOMO, 2 /2014).

Zmenšující se plocha bydlení

Informaci, která nepotěší výrobce, dodavatele ani realizační firmy, které se zabývají podlahovinami, vydala společnost Ekonomické stavby. Průzkum zpracovala výzkumná agentura Perfect Crowd. Bydlení Čechů se za posledních 15 let (od roku 1998) v průměru zmenšilo až o 50 %. Před patnácti lety si Češi stavěli domy, které dosahovali v průměru 250 metrů čtverečních. V současnosti se průměrná obydlená plocha v rodinných domech pohybuje u 66 % jejich obyvatel v rozmezí od 90 do 110 m². Trendem posledních 15 let je stavba menších domů, které jsou konkurenceschopné bytům v nových obytných komplexech jak velikostí, tak i cenou. Bydlení se bude nadále zefektivňovat, a to jak do stavebních materiálů, energetických úspor, tak i ergonomiky interiéru (zdroj: www.silikaweb.cz).

Porterův model

Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí obsahuje podrobnější popis zákazníků, dodavatelů a jejich vyjednávací pozice, nově přichozí konkurence, substituční výrobky a stávající konkurence neboli konkurenční prostředí.

1. Zákazníci

Zákazníkem je konečný spotřebitel spotřebního zboží. Zákazník má možnost nákupu u konkurence, avšak poloha prodejny v blízkosti centra a dobré jméno společnosti tomu nepomáhá. Zákazníkem je majitel rozestavěného domu, nebo renovátor či nájemník stávajícího bytu, popř. kombinace těchto možností. Důležitou skupinou jsou organizace a společnosti, které opravují interiér kanceláří a společných prostor. Jejich odběry jsou v dalece větším rozměru. Pokud zákazník najde na internetu levnější cenu dané podlahy, získá velkou vyjednávací možnost stlačit konečnou částku dolů. Záleží na jeho vyjednávacích schopnostech.

2. Dodavatelé

Firma v 90 % komunikuje se stále stejnými dodavateli. Na prvním místě zde hraje důležitou roli nákupní cena podlah a také vyjednávací možnosti slev a jiných přínosů. Důležitou součástí spolupráce je komunikace a schopnost flexibilního dodání zboží podle poptávky zákazníků. Firma ocení inovaci starých modelů a rozsáhlou nabídku těch nejžádanějších dekorů v České republice podle posledních trendů. Pokud by dodavatel diktoval nevhodné podmínky, je možnost odebrat zboží u jiného dodavatele. Výrobce (Dodavatelem) ST Profi Podlah jsou QuickStep (Everel), Berry/Alloc (Parket atelier), Balterio (Podlahy Šesták), Alloc, Meister, Witex (Kratochvíl Parket Profi), Scheucher (Steirer Parket), Parket atelier, Kahrs (Kratochvíl parket profi), Tarkett, Novilon (Atea), Gerflor (Step style) a Korek Jelínek. Více informací o dodavatelích je sepsáno v samostatné podkapitole 4.1. Vztahy s dodavateli.

3. Nově vstupující konkurence

Hrozbou pro ST Profi Podlahy jsou nově vstupující firmy a jednotlivci (OSVČ), kteří dokážou prodávat za velmi nízké ceny, a kteří zvládnou pokládku podlahy. Hrozí, že vlastníci konkurenčního podniku většího formátu se nepohodnou a jednu společnost rozdělí na dvě, které se budou rozvíjet vlastním tempem. Vliv těchto nových konkurentů bude teoreticky slabší.

4. Konkurence na trhu

V České republice se nachází přes 1 138 podniků, které prodávají a pokládají podlahy. V Brně podniká 59 firem ve stejném duchu. Jedná se však o různé druhy podlah, od různých výrobců. Konkurenti se vyznačují především důrazem na nízké internetové

ceny. I přes nízkou cenu si zakládají na kvalitě poskytovaných dekorů, služeb i zákaznického servisu. Velkou konkurenční výhodou společnosti ST Profi podlahy je široká nabídka produktů a možnost flexibilního přizpůsobení požadavkům zákazníka. Klíčovým prvkem je vytvoření propracovaného zákaznického servisu, aby zákazníci vždy byli s jejími službami spokojeni a byli dostatečně motivováni ke koupi podlahovin opět u téže společnosti a mezi blízkými šířili její dobré jméno. Hlavními konkurenty je Supellex centrum, s.r.o. a Kratochvíl parket profi, s.r.o.

Aby společnost Profi podlahy posilovala své postavení na trhu, je nutná maximální možná vstřícnost ke svým zákazníkům. Protože je tato společnost menší, než její dva hlavní konkurenti, její výhodou může být její pohotovost a pružnost vzhledem k požadavkům zákazníků.

5. Substituty

Možnosti, jak efektivně a funkčně pokrýt podlahu jsou omezené. Místo podlahy lze použít koberec. Několik druhů koberců má firma ST Profi Podlahy také ve své nabídce. Pokud se na trhu objeví nová technologie v pokládce podlahoviny, bude ji chtít firma odebírat a následně zákazníkům nabízet, pokud možno dříve než konkurence.

SWOT analýza

SWOT analýza je analýzou vnitřního i vnějšího prostředí podniku. Aby bylo možné zhodnotit směřování konkrétního podniku, je zapotřebí se zaměřit na vnitřní a vnější vlivy. Zde jsou zhodnoceny jak silné, tak slabé stránky a také příležitosti i hrozby společnosti ST Profi Podlahy. SWOT analýzu lze sestavit na základě předchozích poznatků o firmě. Není zde cílem pouhé sepsání aktuálního stavu, ale také zamyšlení se nad opatřeními, která negativní vlivy eliminují a pozitivní podpoří.

Tabulka 1: SWOT analýza ST Profi podlahy

<p>S</p> <p>Výčet silných stránek</p> <ul style="list-style-type: none"> - mnohaleté zkušenosti - stálost na trhu - velké rozpětí nabídky - schopnost vyjednávání a intuice - tvrdé, ale spravedlivé vystupování - flexibilita - dobrá pověst - umístění prodejny - prezentace na internetu, e-shop - klimatické podmínky prodejny - povaha charakter obchodníka - parkovací plocha pro zákazníky 	<p>W</p> <p>Výčet slabých stránek</p> <ul style="list-style-type: none"> - závislost na dodavatelích - málo zpracovaných analýz - málo financí navíc pro rozvíjení - minimum dovolené - bez vysokoškolského vzdělání - neznalost IT do hloubky - nevedení statistiky prodeje - vzhled a obsah webových stránek
<p>O</p> <p>Výčet příležitostí</p> <ul style="list-style-type: none"> - nové technologie - služby v oblasti podlahářství - rozvíjející se trh s podlahovinami - možnost slev - nové webové stránky firmy 	<p>T</p> <p>Výčet hrozeb</p> <ul style="list-style-type: none"> - snížení poptávky - zmenšování obytné plochy - přechod zákazníků ke konkurenci - snižování cen zboží u konkurence - osobní problémy na pracovišti - zvyšování daní - politická situace

4.1 Vztahy s dodavateli

Podnik ST Profi podlahy má vyhraněných 5 – 6 dodavatelů, se kterými spolupracuje od samého začátku podnikání. S těmi je spokojený a nechce je obcházet. Má od nich velice důležitý a ceněný servis, letáky i propagaci na jejich webových stránkách. Např. pro Brno a jeho okolí má pražský Parket ateliér na svých stránkách reprezentován podnik pana Tichého.

Vztahy společnosti ST Profi Podlahy se svými dodavateli jsou definovány jako přívětivé, v některých případech dokonce přátelské, jelikož s většinou z nich spolupracuje už několik let. Zástupci dodavatele prodejny vyhledali, navštívili, ukázali stojan s výrobky a dohodli spolupráci, pokud byla prospěšná pro obě strany. Podnik odmítá spolupracovat s těmi dodavateli, jejichž sortiment je zákazníkům nabízen

na mnoha dalších prodejnách, protože se chce odlišit. Vystavení stojanu je na dohodu. Pronájem plochy na prodejně se neplatí. Naopak někteří dovozci požadovali, aby cena stojanu (cca 30.000 Kč) byla postupně srážena z faktur odebraného zboží. Jednatel s tímto způsobem propagace druhů podlah nesouhlasí a žádné stojany, za které by musel platit, nepřijme. Několikrát do roka se objeví se jiný dodavatel, který vzorky poskytne zdarma. Jakmile jsou navrženy a vyrobeny vzorky nové, staré firma v pořádku vrátí a vymění za aktuální.

Podnik měl možnost pořídit materiál za levnější ceny než doposud. Přímá nabídka polských dodavatelů přinesla nižší ceny materiálu než dodavatelů stávajících. Spolupráce s nimi byla zamítnuta z důvodu komplikovaného vyřešení případných reklamací zákazníky. Materiál by musel být zaslán zpátky do Polska a celý proces by byl zdoluhavý. Samotné objednávky by bylo zapotřebí zasílat do Polska. Také komunikace v polštině a faktury v cizí měně odrazují spolupráci s polskými dodavateli. Cena by se mohla zvýšit v důsledku dopravy materiálu do Brna, i když bývá zvykem, že od určitého objednaného množství spadají náklady dopravy na dodavatele. Bylo by nepravděpodobné, kdyby tito dodavatelé tiskli letáky také v českém jazyce.

Objednávání zboží

Běžná komunikace ohledně objednávání zboží je čistě elektronická. Obchodník se přihlásí do systému dodavatele, kde zadá parametry a množství požadovaného zboží. Následně automaticky vznikne potvrzená objednávka s požadovaným termínem doručení. Zda zboží v tomto termínu dorazí nebo ne, dodavatel neodpoví ihned. Informace o fázi výroby zboží bývá ohlášena telefonicky, popř. emailem. Finální kontrolu došlého materiálu provede pan Tichý nebo jeho žena. Stalo se, že technici byli připraveni podlahu položit, ale zboží dodáno nebylo. Podobné nepříjemnosti, které vznikají na straně dodavatele, by si měl jednatel poznamenávat a na jejich základě vyhodnotit, zda je dodavatel spolehlivý nebo nikoliv a případně jej nahradit dodavatelem novým. V naléhavých případech, když zákazník na podlahu spěchá, nebo zapomněl něco objednat, je dodavatel osloven, zda by bylo možné zboží dovézt v jiný den, než je den návozový, popř. určit konkrétní den návozu. Ohledně cen se smlouvat nedá, protože dodavatelé mají své ceny pevně stanoveny v ceníkách a těmi se řídí. Nepříjemná komunikace mezi stranami nastává v situaci, pokud dodavatel nehlídá výši nabízené slevy jiným obchodníkem, a pokud ani po upozornění nijak nereaguje.

Cena za dopravu

Cena dopravy zboží od dodavatele se liší. Někteří si za dopravu neúčtují nic, někteří kolem 300 Kč za jednu dodávku, pokud není objednávka nad 120 m². Za této situace je částka připsána na účet konečnému zákazníkovi. Otevřené jednání obchodníka nabízí možnost dodání zboží ve chvíli, kdy se objedná jiným zákazníkem větší dodávka, čímž se vynulují náklady na dodání zákazníkovi číslo jedna. Podmínkou ovšem je, že na své zboží musí počkat. Na stávajících internetových stránkách je uvedeno „Doprava zdarma při nákupu nad 10.000 Kč.“ Pokud bude zákazník požadovat odvoz zboží nad tuto částku, firma to zařídí. Ve většině případů si pro zboží zákazník přijede osobně, dle svých časových možností, zejména pokud bydlí v Brně.

Způsob dopravy

Také způsob dopravy zboží ke konečnému zákazníkovi je individuální. Částečně závisí na dodavateli, zda poskytuje dopravu přímo na místo určení nebo na známé sídlo prodejny. Vše je o domluvě. Pokud zákazníkovi nejvíce vyhovuje osobní odběr na prodejně v odpoledních hodinách – po jeho pracovní době, bude fakturou zaplacené zboží zavezeno do skladu firmy ST Profi Podlahy, kde může setrvat i několik dní, pokud si to zákazník bude přát.

Školení a semináře

Dodavatelé poskytují pravidelná setkání většinou v ČR (jednou - dvakrát do roka), kde představují nové kolekce. Občas se školení zúčastní jeden z pracovníků. Oba zároveň si to dovolit nemůžou, jeden musí být přítomen na prodejně. Zajímavé školení zastihl jednatel také v Rakousku, ve Švédsku i v Portugalsku, kde je možnost vidět výrobu podlahovin. Někteří dodavatelé vyžadují poplatek za účast, někdy je třeba brát v úvahu jen finance za přepravu na místo konání školení. Dodavatelé se snaží atraktivit svá setkání a odběratelům je v rámci setkání nabídnuta návštěva např. vinného sklípku, wellness apod.

Stavební veletrh

V rámci Stavebního veletrhu firma svůj stánek na brněnském výstavišti neprovozuje. Nájem je příliš vysoký. Někteří dodavatelé se veletrhu účastní, ale každým rokem zde podlahářských firem ubývá. Loňského ročníku se jich zúčastnily pouze tři. Příčinou jsou finance, jednu firmu přijde účast na veletrhu zhruba na 200.000 Kč.

Ukončení spolupráce a motivace odběratelů

Podnik rozváže dlouhodobou spoluprací v případě, že dovozce není schopen včas a důsledně řešit reklamaci nebo nehlídá ceny na internetu. Na druhé straně může dovozce přerušit spoluprací z důvodu toho, že je jejich materiál maloobchodem prodáván v malém objemu. Prodejce sice v plné míře neovlivní nákupní rozhodnutí zákazníka, avšak má na něj velký vliv. V několika případech je pravděpodobné, že obchodník zákazníkovi prodá to, co chce nebo potřebuje, aby si pořídil. Pokud se obchodní zástupce o maloobchod patřičně nestará (nedodá podklady nebo slíbenou odměnu), tak není materiál výrobce přednostně nabízen. Dodavatelé maloobchod motivují tím, že na konci roku vrátí budget (vrácení peněz) nebo nabídnou školení se všemi výlohami zdarma (např. do Rakouska). Odměny mohou být také materiální povahy. Např. při odběru určitého množství stěrek, lze dostat jako bonus míchadla, nářadí za levnější peníze nebo zcela zdarma. Stojany a jiná výzdoba prodejny je automatická a je záležitostí dovozce, jaké podklady obstará a doveze, zdarma zapůjčí.

Popis důležitých dodavatelů společnosti ST Profi podlahy

Důležití dodavatelé zkoumané společnosti jsou sepsáni a představeni v následujícím textu práce.

1. Karsis s.r.o.

Karsis je česká společnost, která je přímým importérem kvalitních podlahovin od renomovaných západoevropských výrobců. Firma začala aktivně působit v roce 1993. Karsis je velkoobchod se specializovaným sortimentem pro novostavby, rekonstrukce a modernizace podlahových ploch. Na českém trhu patří mezi přední distributory s nejširší nabídkou ve svém oboru.

Sklady společnosti jsou dobře zásobené. Vlastní kolekce zboží je pravidelně aktualizována. Firma se snaží co nejvíce přiblížit představám a mentalitě českého zákazníka. U zahraničních výrobců vyhledává atraktivní dekory, které vyhovují nejnovějším stylovým trendům a které si zároveň získají přízeň českých spotřebitelů.

I když je tento dodavatel z Čech, pan Tichý s nimi spolupracuje, protože mají široký sortiment PVC v rolích a koberců. Poslední dobou bylo koberců v nabídce ST Profi podlahy málo. Proto Karsis nechal dovézt dva nové stojany s různými druhy koberců. Spolupráce s nimi se stále prohlubuje. Negativem je neschopnost pohlídat si

internetové ceny zboží jiných obchodníků, kterým dodávají. Jedná se o materiály, které si společnost ST Profi Podlahy přejmenuje, aby nedocházelo k jejich snadnému dohledání a nákupu jinde.

2. Supellex Centrum s.r.o.

Společnost Supellex centrum založili roku 2004 pánové Brož a Veselý, kteří dříve pracovali u společností, které se zabývaly prodejem podlahových krytin. V roce 2007 otevřela pobočku v Plzni i v Brně. Společnost neustrnula během let v pozici pouhé velkoobchodní organizace, ale stala se obchodním partnerem poskytující své klientele veškerý možný servis a podporu. Nabízí také podporu vzdělávání v oblasti podlahovin, strojů a příslušenství, vztahující se k tomuto sektoru podnikání.

Supellex nabízí široké portfolio podlahovin od českých i zahraničních společností. V sektoru laminátových podlah se jedná o německou společnost EGGER a belgický Quick-Step. Moderní a trendové vinylové dílce nabízí od společnosti wineo® (dříve Windmöller) v dekorech imitující dřevo i kámen, ale také kolekci vinylových dílců od belgické společnosti IVC. Z české produkce jmenujme firmu Fatra Napajedla a její vinylové podlahy Thermofix. Další z důležitých produktů, které společnost Supellex dodává po celé ČR, je podlahářská chemie od firem Bona, Chemos, Mapei, Loba, Osmo, Ciranova, Soudal a Den Braven. V nabídce najdete i další doplňkový sortiment - lišty, podkladové materiály, přípravky k péči o podlahy apod.

Se Supellexem společnost ST Profi Podlahy spolupracuje, protože je jejich vzdálenost přívětivější. Když je potřeba zboží nakoupit ihned a v menším množství, objednají ho raději u Supellexu, než aby jej nechali dovézt až z Prahy. Na dopravném z Prahy by společnost prodělávala. Protože je jedním z brněnských velkoobchodů, nakupují od nich obvodové lišty, podložky, doobjednání pár metrů čtverečných podlah. Ráno, před otvírací dobou vlastní prodejny, zajede paní Tichá a dokoupí vše potřebné pro zajištění chodu prodejny. Materiál je k dispozici ihned a není nutné čekat na návoz z jiných míst republiky.

Koncový zákazník dostane v Suppelexu dražší cenu oproti maloobchodu ST Profi Podlahy. Vizuální prohlídkou této prodejny se lze o cenách na cenovkách zboží přesvědčit. Ovšem, na jak vysokých slevách se nakonec Supellex se zákazníkem dohodne, zůstane ostatním skryto. Teoreticky se může stát, že jejich zákazník dostane

stejnou, nebo o něco málo vyšší cenu jako ST Profi podlahy na své IČO. I takto zlevněná cena se Supelexu vyplatí.

3. Meister s.r.o.

Německé podlahy a příslušenství značky Meister jsou již po dlouhá léta symbolem vynikající kvality výrobků. V nabídce společnosti zákazník najde podlahy laminátové, dřevěné, korkové a linoleum. Ke značce Meister patří kompletní nabídka s rozsáhlým příslušenstvím od lišt až po osvětlení, které umožňuje docílit perfektního řešení pro podlahy, stěny a stropy. Na stránkách společnosti jsou umístěny katalogy.

Se společností Meister spolupracuje podnik ST Profi podlahy od začátku svého podnikání. Jedná se o jednoho z mála německých výrobců a navíc má široký sortiment. Vyrábí dřevo, lamináty i vinyly. Oceňováno je více řad s různou cenovou škálou, např. podlahy za 300 Kč na m² až po 3.000 Kč na m². Výhodou je také unclikový zámek, který je považován za top řešení pro pokládku podlahy. Tohoto výrobce si firma zvolila pro známou špičkovou kvalitu produktů i ekologickou výrobu.

4. Murexin s.r.o.

Krátce po svém založení roku 1931 společnost MUREXIN získala dobré jméno, především v oboru ochrany staveb, později také jako výrobce a dodavatel stavební chemie. MUREXIN převzal ve stejném časovém období firmu Durlin – Wegin, tradičního výrobce barev a laků, což bylo logickým krokem k naplňování stanoveného podnikatelského cíle nabízet všestranná řešení z jednoho centra. Existující politika jakosti zavazuje vedení společnosti i všechny zaměstnance k plnění vysokých požadavků na kvalitu, především podle požadavků zákazníků, ale také zákonů, norem a interních předpisů.

Chemické přípravky odebírá podnik přímo od výrobců. Důvodem je kvalitní servis společností poskytovaný. V případě potřeby proběhne konzultace podkladu a materiálu specialistou nebo technikem. V Brně má svou pobočku. Reklamace jsou vyřízeny ihned.

5. Parket Atelier s.r.o.

Společnost Parket Atelier vznikla v roce 2000. Od svého založení se zaměřovala na prodej a pokládku laminátových a dřevěných podlah. V dnešní době patří mezi největší firmy ve svém oboru v České republice. Díky svým obchodním úspěchům se společnost

stala výhradním distributorem v ČR pro řadu významných výrobců podlah – SteirerParkett (Schaucher), BERRY FLOOR, Ariket, tWin Design, ListoneGiordano. Společnost nabízí širokou škálu laminátových, bambusových a dřevěných podlah, včetně exotických dřevin.

S touto společností spolupracuje pan Tichý už od začátku. Zastupují rakouského výrobce SteirerParkett, tudíž výroba je blízko a výstup je kvalitní (nejedná se o produkty z Číny nebo z Polska).

6. Podlahy Šesták, s.r.o.

Firma Podlahy Šesták s.r.o. je specialistou na dřevěné podlahy a přímým dovozce, velkoobchodem i maloobchodem. Do svého portfolia zahrnuje parkety, velkoformátové parkety, masivní prkna, masivní postaršené podlahy s úpravou, třívrstvé dřevěné podlahy, laminátové podlahy, exotické dřeviny, laky, oleje a vosky, lepidla, obvodové a přechodové lišty, ostatní doplňky a příslušenství.

Paní Tichá by tuto společnost přirovnala k firmě Meister, ale s tím rozdílem, že je levnější. Pokud by se mělo vsázet na kvalitu, firma Meister by vyhrála. Podlahy Šesták jsou dnes také velkoobchodem a nezaměřují se pouze na jednoho výrobce. Dováží také lamináty z Belgie, vinyly z Číny. Jejich základní (vstupní) materiál je levnější.

7. Everel s.r.o.

V roce 1960 vzniká v Belgii firma UNILIN, což je první společností, která zavádí v roce 1990 na belgický trh laminátové podlahy. Prostřednictvím značky Quick-Step se UNILIN stává prvním výrobcem laminátových podlah, který jde na trh se svou vlastní značkou. Výzkum a inovace spolu se silným zaměřením na kvalitu činí ze společnosti Quick-Step jednoho z hlavních hráčů v průmyslu podlahových krytin. Tato značka se vyvinula z cenově dostupné alternativy ke dřevu ve svébytnou kategorii. Výhradním dovozcem pro ST Profi podlahy je firma Everel.

Spolupráce je žádána z toho důvodu, že Everel vrací ke konci roku budget. Jedná se o úplně prvního dodavatele, se kterým společnost ST Profi Podlahy navázala spoluprací. Od té doby začal vyrábět dřevo i vinyly, má reklamy v televizi. Díky propagaci je lidé znají a podlahy jsou velice žádané. Kvalita materiálu je vysoká, což dokládá nízká reklamace za dobu spolupráce (2 reklamace za dobu 15 let).

5 Návrhy pro zvýšení prodeje koncovým zákazníkům

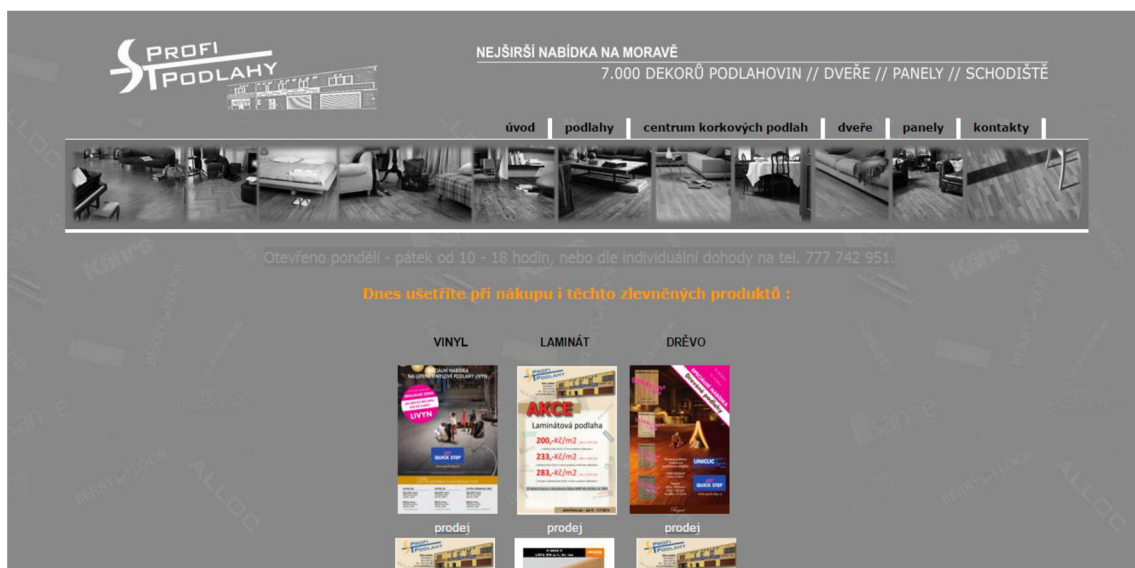
Směrem k zákazníkům lze zavést několik vylepšení, která je zaujmou a s větší pravděpodobností na prodejnu přivedou. Každý podnik má mezery a u každého se najde něco ke zlepšení, k zavedení nebo zdokonalení. Tato kapitola je zaměřena na webové stránky podniku ST Profi podlahy a na navýšení poskytovaných služeb zákazníkům.

Nový vzhled webových stránek

Aktuální webové stránky podniku byly pořízeny za 8.000 Kč v podobě platformy, vytvořené panem Mgr. Radanem Koryčanským, dlouholetým známým rodiny Tichých. Pan Koryčanský je živnostník s pozicí Key account-manager ve společnosti Sára spol. s r.o., čili má zodpovědnost za komunikaci a celkovou obchodní politiku s klíčovými zákazníky. Během své práce připravuje plány a vyjednává obchodní podmínky spolupráce. Plánuje prodej, vyjednává marketingové akce a platformám webových stránek podniků se věnuje ve volné chvíli. To je také důvodem levnějšího pořízení platformy. Design webových stránek vymyslel pan Tichý sám. Také obsah a text vkládá samostatně podle vlastního uvážení prostřednictvím softwaru Joomla. Jedná se o zdlouhavý a náročný proces učení se. Redakční systém Joomla je určený pro správu obsahu webových stránek. Rozšiřujte webové stránky postupně a obsahuje krásné a moderní šablony. Používají ji jednotlivci, malé a střední podniky i velké organizace po celém světě (Joomla Portál, 2012). Obchodník počítá s tím, že stránky nebudou vypadat jako od profesionála za částku 30.000 Kč, ale pro daný účel podnikání to podle něj stačí.

Při tvorbě nových webových stránek byl kladen důraz na design celého konceptu i na snadnou, rychlou a přesnou orientaci zákazníka. Webové stránky postupně obsahují aktualizovanou databázi informací a příslušných technických podkladů.

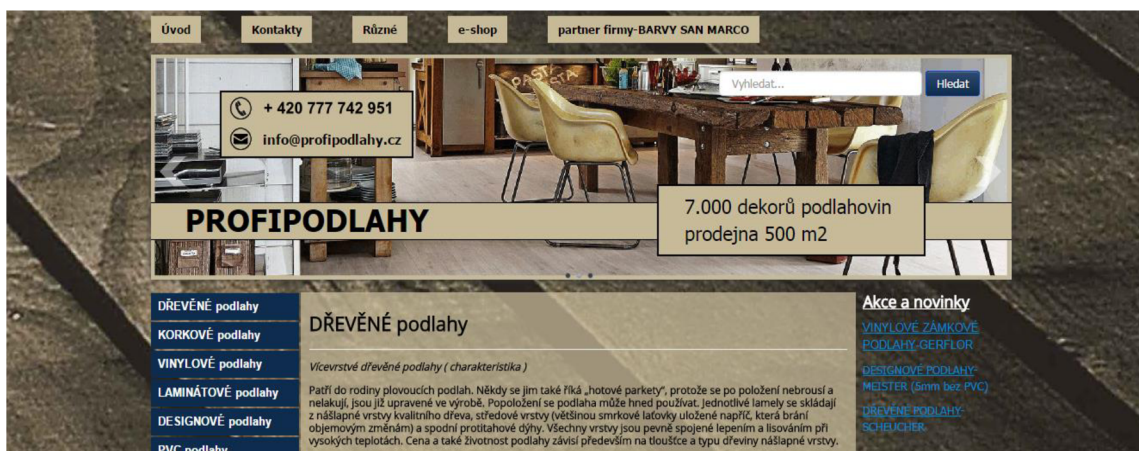
Jak již bylo uvedeno, text dřívějších i soudobých webových stránek vytváří majitel společnosti ST Profi podlahy sám. Vytvářet obsah webových stránek není jednoduché. Jedná se dlouhodobější cestu k prodeji, která není jen o penězích, ale také o odbornosti. Cílem musí být kvalitní obsah na internetu, který pomůže otevřít bránu k lepším maržím. Důležité také je, aby pan Tichý budoval důvěru odborníka ve svém oboru. Pro srovnání přikládám k textu této práce ukázkou dřívějších webových stránek a následně stránky nové.



Obrázek 7 Staré webové stránky společnosti (zdroj: www.profipodlahy.cz, leden 2015)

Celkový dojem z pohledu na úvodní stránku webu společnosti ST Profi podlahy působí pochmurně a smutně, ale naopak také zdůrazňuje surovost, jednoduchost a eleganci. Šedá barva je barvou neutrality a kompromisu a říká se, že přitahuje opatrné a málo sebejisté lidi. Ač se jeví jakkoliv neutrální a nudná, jsou barvy po jejím boku výraznější. Oživení stránek přináší vložené reklamní letáky uprostřed stránky. Za největší prohřešek je považováno šedé písmo otevírací doby a kontaktu na šedém pozadí. Otevírací doba a kontakt nad reklamními letáky takřka splývají s pozadím.

Oživení nových webových stránek od jara letošního roku je na první pohled patrné. Pozadí přírodního materiálu a barvy dřeva pasují k oboru prodeje společnosti ST Profi podlahy. Písmo je lépe čitelné a jednotlivé logické celky od sebe barevně odlišeny. Ikona mobilního telefonu a emailové komunikace napomáhá k rychlejšímu nalezení nejpožadovanějších údajů webových stránek.



Obrázek 8 Nové webové stránky, duben 2015 (zdroj: www.profipodlahy.cz)

Další názorná ukázka v sekci „úvod“ zahrnuje fotografii prodejny, což jednoznačně pomůže zákazníkům k jejímu vyhledání a osobnímu prohlédnutí dekorů. Pod fotografií je čitelný název společnosti, adresa, otevírací doba a znovu telefonní kontakt. Je zde také vidět aktivní používání sociálních sítí Facebook a nově Google+.



Obrázek 9 Webové strnky - úvod (www.profiPodlahy.cz)

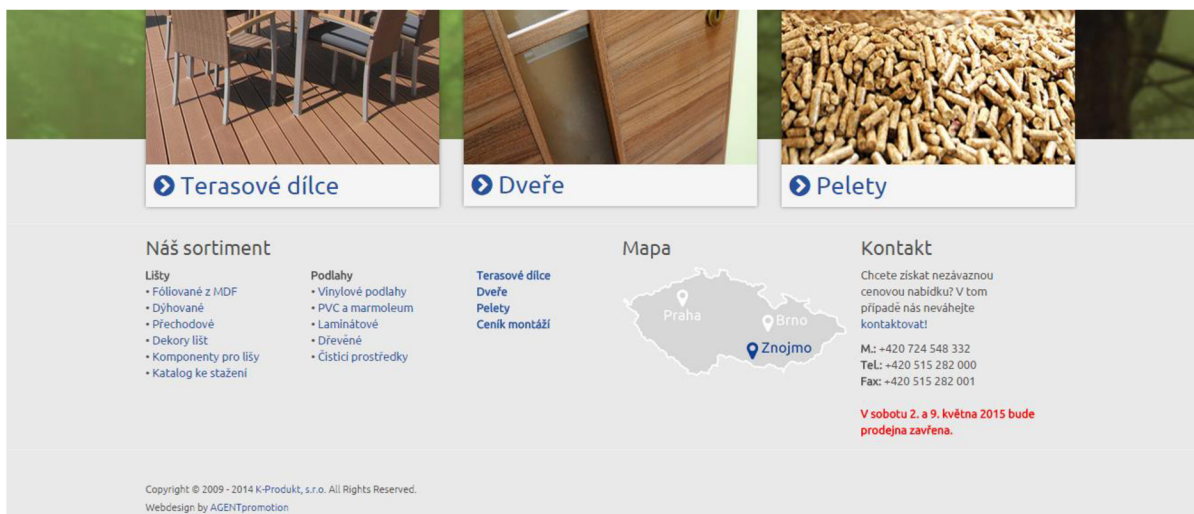
Aby jednatel nemusel utratit až 25.000 Kč za vzhled vlastních stránek, mohl by koupit webdesign v zahraničí za částku od 300 do 800 Kč. Služba *ThemeForest* je dostupná pod následujícím odkazem <http://bit.ly/1edJJ4la> vytváří šablony webových stránek, které obsahují vlastní menu s ikonami a předem nakonfigurovanou část grafického designu, která se zabývá uspořádáním vizuálních prvků.

Potřebám podniku ST Profí podlahy výše uvedené webové stránky stačí. První dojem o podniku z pohledu na webové stránky udělá hodně, a pokud se zákazník bude řídit tímto dojmem, může dříve navštívit prodejnu konkurence místo ST Profí podlahy. Z konkurenčních webů je pěkně provedený web společnosti K -Produkt, s.r.o. sídlící ve Znojmě (K -Produkt, 2015).



Obrázek 10 Webové stránky K-PRODUKT 1 (zdroj: www.k-produkt.cz)

Tuhle kvalitní internetovou prezentaci s responzivním designem (podpora zobrazování na běžných počítačích, tabletech a mobilních zařízeních) vytvořilo Grafické a reklamní studio - AGENT – promotion. Společnost vytváří webové stránky moderně, přehledně a jednoduše. Stránky jsou validní a optimalizovány pro vyhledavače jako Google nebo Seznam (SEO). S možností redakčního systému Joomla pro jednodušší správu obsahu stránek.



Obrázek 11 Webové stránky K -PRODUKT 2 (zdroj: www.k-produkt.cz)

Základní verzi lze pořídit od 3.500 Kč včetně DPH. Obsahuje a umožňuje (Agent promotion, 2015):

- redakční systém Joomla,
- základní kontaktní údaje (adresa, telefony, fakturační údaje, bankovní spojení, kontaktní formulář směřovaný na e-mail, funkční mapa),
- galerie/reference,

- přidávání a odebrání novinek, speciálních nabídek zboží, aktuální dění,
- Google Analytics – přehled návštěvnosti stránek včetně grafických analýz.

Další možnosti, jak webové stránky upravit nespočívají pouze v designu, ale také v rozmanitém obsahu. Existují aplikace, které jsou návštěvníkům webových stránek užitečné. Uživatelé nyní mají k dispozici:

- předběžnou online nabídku - kalkulační tabulka pro výpočet předběžné konečné ceny za materiál včetně montáže a dopravy. Návštěvník webových stránek zadá druh podlahy, její typ, půdorys objektu, doplňky (podložka), lišty, zda si přeje podlahu firmou položit a zda bude doprava materiálu do skladu nebo do domu.
- Databázi vybraných referencí - v databázi referencí se nachází výběr zajímavých projektů/zakázek, které má společnost ST Profi podlahy za sebou. U každého projektu jsou uvedeny základní informace o zakázce, fotografie a případně je také přiložen externí odkaz na video finální úpravy.
- Interaktivní vyhledávání technických specialistů podle regionů.
- Stránky by také mohly zahrnovat odkaz na novou aplikaci Design Tool, která nabízí vizualizaci kombinaci barev panDOMO pro obytné objekty (zdroj: <http://designtool.ardex-pandomo.com/app.html>).
- Stránky budou rozšířeny o odbornou a zákaznickou interní sekci. Sekce jsou určeny pro partnery, zákazníky i spolupracovníky. Jsou tvořeny kontaktním formulářem pro rychlou zprávu. Webový formulář je určen pro urgentní zprávy a sdělení, především organizační a technické povahy. (zdroj: <http://terraverita.cz/zakaznicka-sekce>).

Texty na stránkách

V počátku se doporučuje udělat analýzu klíčových slov a tato slova zpracovat do stránek. Používaný jazyk na stránkách by měl být takový, jakým mluví zákazník, stručný a jasný bez dlouhých vět. Web ukáže návštěvníkům jaké podlahy a jakým způsobem vyřeší jejich problém s obstaráním nových podlahových krytin. Text má řešit problémy budoucího zákazníka a musí být pravdivý. Množství stojanů s různými dekory od různých dodavatelů od pohledu neodpovídá hodnotě 7 000. Tato hodnota byla pravdivá v době, kdy stojany zaujímalý celou plochu prodejny. Dnes se společnost dělí o plochu i nájemné s firmou San Marco, proto bude odhadem vzorků na prodejně 3 až 4 tisíce. Tahle skutečnost musí být na nových webových stránkách uvedena.

Obchodní politika ST Profi Podlahy

Firma nemá zpracované základní dokumenty, mezi kterými by se měla objevit také obchodní politika. Proto je zde navržen text obchodní politiky speciálně pro společnost na základě poznatků z tří měsíční praxe na této prodejně. Text je vhodné doplnit na vlastní webové stránky podniku. Pan a paní Tichá se zavazují:

- dodržovat požadavky platných právních předpisů,
- kvalitou materiálu a služeb plnit ty nejnáročnější požadavky zákazníka,
- získat si důvěru zákazníka i dodavatele,
- služby přizpůsobit potřebám zákazníků,
- snižovat spotřebu energií, vody a produkci odpadů,
- identifikovat a vyhodnocovat existující rizika, následně analyzovat jejich příčiny a zdroje, přijímat opatření k prevenci rizik za účelem jejich odstranění nebo omezení dopadu,
- prosazovat zásady bezpečnosti a ochrany zdraví,
- upřednostňovat takové smluvní partnery, kteří uplatňují stejné principy,
- reprezentovat společnost svou prací i chováním a zvyšovat důvěryhodnost a dobré jméno společnosti,
- vzděláváním dosahovat lepší kvality procesů.

Důvěryhodnost podnikatele

Pro budování důvěryhodnosti by měl jednatel ST Profi podlahy vložit zboží do stránek *Heureka.cz* *Ověřeno zákazníky*. Takové získané hodnocení z „Ověřeno zákazníky“ je vhodné propagovat na svých stánkách. Zákazníci by měli mít možnost vkládat recenze na Google a Firmy.cz. Stahování souborů v PDF formátu z oboru podlahovin a její pokládky je v zahraničí oblíbené, nic tím nepokazí ani česká firma. Pokud zákazník vloží své kladné reference, bude jen pozitivní je ukázat ostatním návštěvníkům webu.

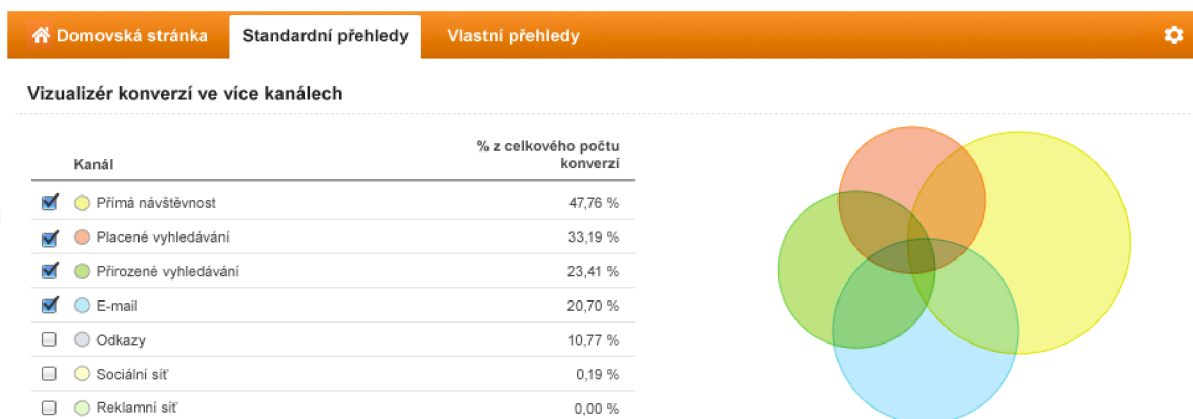
Když podnik na svých stánkách uvádí, že personál na prodejně rád pomůže s výběrem podlahy, nadhodnotila bych tuto službu jako pomoc s výběrem správné podlahy, ať se jedná o design či materiál. K různému nábytku a stylu domácnosti se totiž hodí odlišný dekor podlahy. Také barvy interiéru ovlivní výsledný odstín podlahy. Rady tohoto typu se blíží k radám, které poskytují návrháři a v mnoha případech jsou placené. Zákazník si bude jistý, že odborné rady jsou pro něj zadarmo. Ideální je zaslat elektronicky fotografie bydlení emailem, nebo je může osobně přinést s sebou

na prodejnu pro přesný pohled na renovovaný byt. Jiný typ podlahových prken budou vhodné do obývacího pokoje a jiný do koupelny.

Pořízení měření Google Analytics

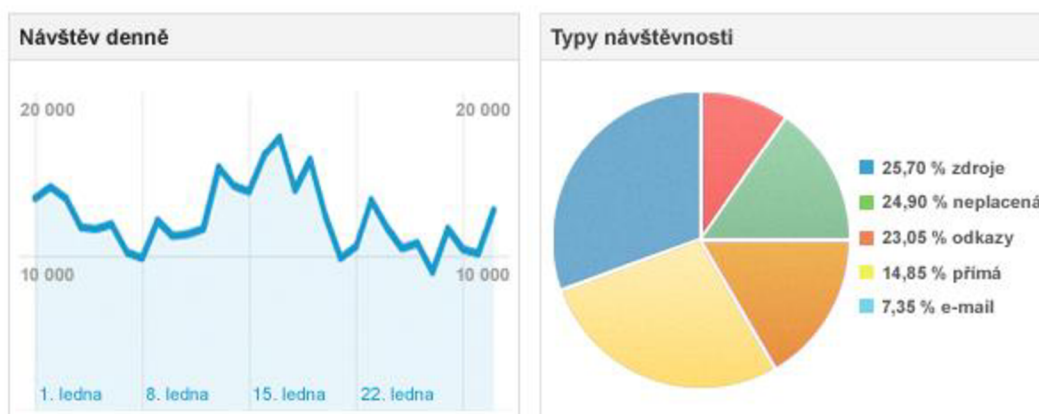
Pomocí přehledů obsahu v Google Analytics (zdroj: www.google.com/analytics) lze vyčíst nejnavštěvovanější obsah webových stránek. Je dohledatelné, jak často uživatelé jednotlivé stránky webu navštěvují, jak dlouho na nich setrvávají., a jak se na firemním webu pohybují. Analýzou rychlosti webu lze zjistit, jak pomalé nebo rychlé načítání stránek vlastně je. Pomalé stránky lze opravit. Také je požadováno měřit rychlost provedení nebo dobu načtení požadavku na server, události nebo uživatelské interakce (rychlost načítání obrázků, doba odezvy na kliknutí na tlačítko).

Následující obrázek je ukázkou standardního přehledu služby Google analytics je tzv. Vizualizér konverzí (navštěvník webových stránek vykoná žádanou akci, která má pro určitý podnik užitek) ve více kanálech. Udává, kolik procent z celkového počtu konverzí tvoří přímá návštěvnost, placené vyhledávání, přirozené vyhledávání a e-mail. Na konkrétním příkladu je možné teoreticky určit další možnosti marketingových kanálů obchodních příležitostí a to, kolik procent z celkového počtu konverzí tvoří odkazy, sociální síť a reklamní síť.



Obrázek 12 Marketingové kanály prodejních příležitostí (zdroj: www.google.com/analytics)

Následuje konkrétní ukáзка webové analýzy fiktivního podniku. Z grafu lze vyčíst, kolik návštěvníků denně navštívilo webové stránky dané společnosti. Na vodorovné ose je čas rozdělen podle týdnů, na svislé ose je počet návštěvníků. Vedlejší koláčový/kruhový graf ukazuje, o jaký typ návštěvnosti se jedná.



Obrázek 13 Webová analýza pro podniky (zdroj: www.google.com/analytics)

Situace uvnitř ST Profi podlahy odpovídá tomu, kdy se manželé Tichých rozhodli podnikat a spustit internetovou službu bez zmapování trhu, což vede k nezájmu nebo nízkému zájmu zákazníků a mohli byt utratit dost peněz za nesprávně vymyšlený marketing.

Zviditelnění firmy

Obvyklá odměna public relation (PR) agentuře stojí nejméně 10.000 Kč/měsíc, obvykle i 40 000 Kč za měsíc. Novináři ocení, když jim je nabídnuta bezplatná spolupráce. Klíč je v dodávání zajímavých témat, podkladů nebo celých článků. Jedním z nich mohl být spor mezi firmou ST Profi podlahy a soukromou osobou ohledně prodeje a pokládky odlišného odstínu podlahy. Jeho průběh a výsledek by čtenáře zaujal svou aktuálností a realitou. Spor vyhrál pan Tichý, což by byl další důkaz o jeho poctivé práci. V mnoha případech zákazníci zkusí neprávem ušetřit i na koupi podlahové krytiny.

Výsledkem práce PR oddělení jsou články v novinách a časopisech o novém nebo vylepšeném produktu. Fungování je snadné, že firma dodá veškeré informace agentuře nebo novinářovi a za uveřejnění článku nezaplatí nic. PR navíc řeší krizové situace a pokud možno se snaží zabránit poškození dobré pověsti firmy.

Zviditelnění společnosti ST Profi podlahy ovlivní chování zákazníků, zvýší důvěryhodnost dokonce i tehdy vyjde-li v novinách neutrální článek, zvýší prodeje a pomůže k získání pozice odborníka. Ideální je poslat dokument ve Wordu, aby s ním mohl novinář dále pracovat, nikoli ve formátu PDF.

Možnosti oslovení zákazníků pomocí internetu

Po výběru cílové skupiny můžeme vybírat, na kterých kanálech se ji pokusíme oslovit:

- Vyhledávače (Google, Seznam),

- Sociální sítě (Facebook, LinkedIn, Spolužáci),
- Katalogy (Firmy.cz, Mapy Google),
- Specializované vyhledávače – video (YouTube),
- Srovnávače (Heureka) a weby s recenzemi,
- Obsahové magazíny (idnes, Novinky), informační média (Wikipedie).

Služba Google Alert

K efektivnímu sledování online médií lze používat službu Google Alerts (zdroj: <http://www.google.com/alerts>), která je zdarma. Stačí do pole „vyhledávací dotaz“ zadat téma a vybrat „Zprávy“ v části „Zdroje“, aby nechodily také výsledky vyhledávání z blogu, videa, webu, knih a diskuzí. Za vyhledávací dotaz bylo zvoleno slovo „podlahy“. Od daného data budou na přeurčený email chodit oznámení o zprávách v online médiích. Pokud budou označeny všechny možnosti, zobrazí se také inzeráty. Služba upozorní např. na poptávku dodání a montáže PVC podlahy na stavbu bytového domu v Brně s realizací v půlce února ze serveru eoptavka.cz. Jestliže bude nalezen článek o konkurenci a stejně významná společnost ST Profi podlahy v něm bude chybět, postačí zdvořile informovat novináře o možnosti dodání potřebných podkladů pro další článek na podobné téma.

Blogy

Pokud se firma necítí vést vlastní firemní blog, lze využít jako marketingový kanál blogy již existující. Celý blog stojí na zájmu a relevantní kapacitě, bez ní upadá. Autoři blogů většinou za své psaní nedostávají žádnou odměnu. Pokud jim bude nějaká nabídnuta, např. v podobě výrobku nebo služby, rádi se o firmě na svém blogu zmíní.

Jestliže se podnik do spolupráce s blogerem pustí, musí si uvědomit, že se může jednat o riskantní záležitost. Autoři nebudou výrobek nebo službu chválit jen proto, že ho dostali zadarmo. Tento výrobek nebo služba by měla být kvalitní. Pokud by bloger veřejně lhal, připravil by se o důvěru svých čtenářů, která je to nejdražší, co má. Při navazování spolupráce by měl jednatel společnosti s blogerem vždy jednat slušně a dát najevo, že si jeho práce s články váží. Pro výběr správného blogu je vhodné pátrat mezi tematicky relevantními blogy. Pročtením pár článků na blogu si lze povšimnout stylu, jakým jsou psané. Oblibu blogu přiblíží počet a rozsah komentářů v diskuzích.

Spolupráce s realitní kanceláří

Rozšíření reklamní činnosti společnosti je možné i staršími způsoby než moderními kroky po internetu. Smysluplné je zacílení na lidi, kteří chtějí, nebo budou v blízké době chtít renovovat své bydlení „od podlahy“. Firma ST Profi podlahy v současnosti spolupracuje s architekty, kteří ji vyhledali zcela náhodně nebo na doporučení svých známých. Princip spolupráce s architekty je následující. Pokud se podaří architektovi vyjednat firmě zakázku na nákup podlahy, dostane 4 % z částky celkové ceny, kterou zákazník zaplatí jako svoji odměnu. Existují dvě možnosti, jak se odměna vyplácí:

- Architekt dovede na prodejnu zájemce o novou podlahu. Když se obchod uzavře, paní Tichá obdrží od architekta fakturu za zprostředkování.
- Některý architekt zakázku řeší sám. Do své kanceláře si odnese pár vzorků podlah, které bývají vystaveny na prodejně. Paní Tichá poté vystaví fakturu ne na koncového zákazníka, ale na OSVČ, kde fakturovaná cena bude ponižena o cenu za zprostředkování. Architekt tedy zaplatí paní Tiché nižší částku, než jakou mu zaplatí konečný zákazník.

Na podobném principu může fungovat partnerství s pracovníky z jiných oborů. S potenciálními zákazníky společnosti ST Profi podlahy se do kontaktu denně dostávají finanční poradci a realitní makléři. Reálně lze navázat spolupráci s realitní kanceláří I.E.T. Reality s.r.o., jejíž hlavní činností je komplexní realitní servis, tj. zprostředkování koupě a prodeje všech druhů nemovitostí, včetně všech dalších souvisejících služeb realitní kanceláře (zdroj: <http://www.iet-reality.cz/o-nas>). Realitní kancelář umožní ponechat reklamní letáky nebo vizitky ve svých prostorách zadarmo. Pokud se nějakému zaměstnanci podaří zprostředkovat zakázku, bere si realitní kancelář okolo 10 % z konečné ceny. Minimálně je ochotna slevit na 5 %. Reklama v podobě plakátu ST Profi podlahy na zdi realitní kanceláře nepřipadá v úvahu, protože její šéf si potrpí na vzhled kanceláře.

Po konzultaci s panem Tichým by jeho společnost byla ochotna jako odměnu zaplatit 5 % z celkové sumy zaplacené zákazníkem. Realitní kanceláří by dodala z počátku 100 ks vizitek. Nejdůležitější je ústní podání představení společnosti. Od něj se bude odvíjet zájem zákazníka o podlahy společnosti.

6 Rozšíření produktové nabídky

Na trhu s podlahovinami je k dispozici několik doprovodných služeb a zboží, které by mohla svým zákazníkům nově nabízet také společnost ST Profi podlahy. Jedná se o hloubkově čistící systém podlah, měření vlhkosti termokamerou, systém pro snížení hluku při náslapu, protismykové podlahy a terasová prkna.

Hloubkové čištění podlah

Firma Bona představila nový systém, který okamžitě znečištěné podlahy oživí a budou jako nové. Tajemství systému je v kombinaci speciální čistící emulze Bona Deep Clean Solution s extrémní účinností a čistícího stroje Bona Power Scrubber pro hloubkové čištění podlah (příloha č. 12). Tento systém odstraní veškerou špínu, mastnotu a stopy po podrážkách bot a umožní udržet krytinu v dobrém stavu do té doby, než bude třeba rozsáhlejší renovace parket (zdroj: www.bona.com/cz).

Tento systém na podlahy přináší další obchodní příležitosti, jež se na trhu doposud nenabízely. Pro profesionální podlaháře otevírá další obchodní nabídku služeb pro koncového zákazníka. Každá podlahovina po určité době stárne, její povrch se mění a může být jednotvárná a matná. Tento proces je tak pomalý, že si ho člověk ani nevšimne a přijme podlahu takovou, jaká je. Jeden tah čistícím strojem by odhalil, jak podlahovina vypadala, když byla nová. Čistící stroj má dva rotační válcové kartáče, takže čistí podlahu do hloubky, aniž by ji poškrábal. To je výhoda oproti konkurenčním jednohálřovým diskovým čistícím strojům. Tento stroj může firma pořídit a za poplatek půjčovat zákazníkům, kteří o něj budou jevit zájem. Poplatek by se měl skládat ze zálohy a mělo by být ujednáno, na kolik hodin bude stroj zákazníkovi k dispozici. Doprava tohoto stroje na místo určení nebude možná. Zákazník si stroj odveze sám, což ho přivede na prodejnu.

Termokamera

S podlahovinami jsou spojené podklady, na které se podlahy pokládají. Podklad musí být mimo jiné suchý a jeho příprava před pokládkou by se neměla podceňovat. K tomu slouží několik měřících přístrojů, ať už orientačních nebo přesných, i přesto se ukázalo, že mnohdy nestačí. Vlhkost se nachází i tam, kde by ji málo kdo čekal. Pokud se šetří u novostaveb na nesprávném místě a izolace nejsou v pořádku, měřící přístroje jako průkazný ukazatel nestačí a je potřeba důkaz většího kalibru – pohled termokamerou.

Termokamera pomáhá předcházet nepříjemnostem, které se zdají být zanedbatelné. Prozradí, v jaké kondici jsou izolace i podlahové topení. Ukáže tepelné mosty – místa, kde se sráží vlhkost a vzniká plíseň. Taková vlhkost pod podlahou mnohdy způsobí její nevratné poškození. Termokameru doporučuji použít v takových případech, kdy je potřeba průkazný materiál o příčině destrukce podlahoviny, která byla zjevně poškozena z důvodu vlhkosti a zákazník odmítá uznat měřicí přístroje a vlhkoměry. Termokamera je 100% prokazatelnou metodou. Dalším využitím je prevence. K měření lze dostat termosnímkou s protokolem. Aby zákazník předcházel nežádoucímu poškození, lze za poplatek termokameru vypůjčit a případné nesrovnalosti závčasou odstranit. Cena se odvíjí od vzdálenosti místa, kam se jede měřit a zda jde o orientační měření nebo výsledné měření s protokolem. Pro zákazníky ST Profi Podlahy doporučuji tuto službu cenově zvýhodnit. Je to investice, která může zabránit opravám.

Vhodnou termokameru (viz příloha č. 13) nabízí na internetu německá firma Conrad, zasilatelská společnost na poli elektroniky. Cena výrobku je 17.016,53 Kč bez DPH. Poštovné je zdarma. Přístroj naměří teplotu od -10°C po +250°C.

Sika AcoubondSystem

Sika Acoubond Systém (viz příloha č. 14) je nový systém vyvinutý pro ty zákazníky, které zajímá snížení kročejové hlučnosti podlahy. Komfortní podložka společně s trvale pružným polyuretanovým lepidlem zajistí ideální poměr mezi kročejovým a odraženým hlukem. Systém je vhodný pro všechny typy podlahovin, včetně problematických laminátových prvků. Rohož SikaLayer®-3 /-5 o výšce 3 nebo 5 mm s rovnoměrnými výřezy pro nanesení lepidla zajistí ustálenou spotřebu lepidla a útlum hluku o 18 dB.

Protismykové podlahy

Do sortimentu společnosti ST Profi Podlahy bych zahrnula navíc portfolio protismykových řešení od slovenské firmy COBA Europe s.r.o., která se protismykovým problémem zabývá už více než 20 let. Nejčastěji v zimním období nastávají pro správce a majitele budov, veřejných institucí a zaměstnavatelů problémy na úrovni bezpečnosti podlah – uklouznutí a následný pád. Neustále se zvyšuje počet žalob poškozených na náhradu škody za vzniklý úraz. Proto je třeba jednat preventivně v místech, jako jsou kluzké schody, kluzké prostory před vstupem do budovy, chodníky, rampy, bezbariérovým vstupem, v podchodech a nadchodech, ve fabrikách, v okolí strojů, v barech a restauracích. ST Profi podlahy by tedy nabízela konečným

zákazníkům řešení protismyku jak pro exteriér, tak interiér. Dalšími nepříjemnými důsledky pádu na podlaze pro společnosti mohou být prostoje, žaloby a krátkodobá ztráta pracovníka v čase léčby a rehabilitace.

Protismykové podlahy jsou podlahy s výrazným povrchovým dezénem, které zajistí bezpečný krok pro procházející v mokrých i suchých podmínkách. Dostupné materiály se liší v povrchovém provedení (rýhovaný povrch, strukturovaný povrch, penízkový povrch), ve funkčnosti, tloušťce, rozměrech, typu materiálu nebo metodě instalace (bez lepení, celoplošné lepení). Kvalitní vstupní čistící zóna nebo rohož výrazně snižuje riziko podsmyknutí ve vnitřních prostorách budov, nejvíce na tvrdých podlahách, jako jsou dlaždice, lité a laminátové podlahy. Rohož zachytí až 90 % vlhkosti z obuvi. Snížením objemu vody a nečistot vnášených do budovy se sníží náklady na čištění znečištěných prostor, které budou bezpečnější a zároveň atraktivnější. V nabídce se objeví více než 220 druhů a barevných typů rohoží a vstupních zón. Pro názornost byly vybrány tři druhy rohoží. První je extra účinná rohož do nejpříjemnější počasí, následují pracovní rohože jedna je extrémně odolná protismyková a proti-únavová dlaždicová rohož, druhá je taktéž odolná proti-únavová rohož, s jinou povrchovou úpravou s mramorovým efektem. Jedná se o extrémně pohodlnou pěnovou rohož, která zmírňuje únavu z dlouhodobého stání, ideální pro průmyslové, komerční a maloobchodní prostředí (pokladny, pultový prodej). Rohož má skosené okraje pro snížení rizika zakopnutí. Elegantní design nepůsobí rušivě na koberci nebo dlaždicích.



Obrázek 14 Rohože (zdroj: www.cobaeurope.sk)

Terasová prkna

Jako dlouholetý distributor dřevařských materiálů doporučuji firmě ST Profi Podlahy aktualizovat o své portfolio také o nabídku terasových prken, jehož součástí jsou

klasické dřeviny jako borovice, douglaska, evropský a sibiřský modřín. Koncept by měla doplňovat dřevina *therm borovice* (borovice terminovaná při teplotě 215°C, což výrazně navýší odolnost vůči povětrnostním vlivům) a splňující požadavky zákazníka na vysokou úroveň kvality a opracování materiálu, působivý vzhled i moderní skrytou montáž (časopis DOMO, 5 /2014).

Úspora nákladů

Na prodejně se šetří náklady důsledně. Pokud se zde nenachází žádný zákazník, jsou světla v sektoru s materiálem vypnuta. Tím se sníží náklady za elektřinu. V kuchyňce a na toaletách jsou umyvadla s kohoutkem, kde by bylo možné snížit spotřebu vody.

Perlátory

U sanitární techniky pro umyvadlo i přes malé průtočné množství proudu vody lze spotřebu snížit zhruba o 50 %. Kde protékalo potrubím 25 litrů za minutu, snižují průtok vody na zhruba 12 litrů za minutu. Perlátory jsou vodu šetřící substituty normálních sítkových regulátorů průtoku. Proud vody u kohoutku umyvadla míchá se vzduchem, takže nelze rozpoznat, že kohoutkem protéká mnohem méně vody než obvykle. Obrázek se nachází v příloze č. 15.

7 Porušení dohody o výši slevy z doporučené ceny dovozce

V další části práce je vylíčen nejvýznamnější problémem, který společnost ST Profi podlahy postihuje. Před 20 lety firma prosperovala, rozvíjela se a mohla zákazníkům nabízet nejvyšší služby a ty rozšiřovat a inovovat. Na tyto aktivity měl jednatel dostatek času i financí. Situace se začala měnit s vývojem technologie a příchodem nového trendu internetového obchodnictví. Zdrojů informací ohledně založení internetového obchodu bylo na internetu poměrně dost, což otevřelo dveře širší nabídce podlahovin. Ani pro zaměstnance v odlišném oboru nebylo neřešitelným problémem začít nabízet podlahoviny, spolu s nimi příbuzné produkty a to za nižší ceny, než nabízely kamenné prodejny. Firma měla v té době 12 zaměstnanců, avšak nátlak z vnějšího prostředí ji postupem času donutil snížit náklady také na mzdách a propouštět. Dnes firmu spravuje majitel se svou manželkou.

Stanovení ceny výrobku se řídí cenou doporučenou výrobcem. Tato cena se nachází v katalogu dodavatele a právě tuto cenu by měl prodejce následovat. Dodavatel slovně určí, jakou maximální slevu může jakýkoli prodejce nabídnout. Většinou bývá povolená sleva maximálně 15 % z ceny doporučené výrobcem. Úkolem dovozce je ohlídat, zda některý z e-shopů nenabízí slevy vyšší než určené výrobcem. Naneštěstí pro kamenné prodejny je dovozci více méně jedno, jestli zboží zaplatí konečný spotřebitel firmě z kamenné prodejny nebo některý z e-shopů. K tomu je dovozci lhostejné, s jakou slevou bude zboží prodáno, protože mají z takového prodeje svá procenta jistá a nikterak nejsou vysokou konečnou slevou postiženi. Jedinou pákou na e-shopy s nekolektivním jednáním je možnost přestávat dovážet tomuto e-shopu materiál, dokonce i materiál objednaný. Pro internetového prodejce, který se zbožím nepřijde ani do kontaktu) by znamenalo přerušení dodávky materiálu ukončení činnosti. Dá se říct, že se jedná o ukončení „vedlejšáku z obýváku“, protože marže, kterou za podmínky tak vysokých slev, potažmo nízkých cen, by člověka neuživila, tak jako poctivá práce na plný úvazek. Propočty paní Tiché dokazují, že internetový prodejce je za jeden měsíc schopen dosáhnout zisku přibližně 7.200 Kč. Tuto částku je schopen získat z jediného obchodu – z prodeje 60 m² dřevěné podlahy, což představuje pokrytí jednoho většího bytu 3 +1. Podle druhu podlahy obchodníkovi zůstane na 1 m² marže od 20 Kč do 150 Kč. Čím dražší materiál pro koncového zákazníka je, tím vyšší výdělek z toho obchodník má. Jestliže je prodejní částka 1.500 Kč za 1 m², může být

marže obchodníka např. 120 Kč/m². Pokud bude opravdu marže na jeden metr čtverečný 120 Kč, získá pro sebe obchodník na e-shopu 7.200 Kč, jelikož jiné náklady nemá. V jiném případě obchodník objednávku přeposílá a má z ní předem sjednanou provizi. Podle zákona, nemůže nikdo nařizovat, za jakou cenu má kdo prodávat.

7.1 Podnikové názvy dekorů

Na podzim roku 2014 společnost ST Profi podlahy začala budovat interní ceník, v němž nešlo ani zdaleka tak o změny v cenách materiálu, nýbrž změny v názvech dekorů prkenných podlah vystavených na prodejně. Takle nová strategie přepisování názvů vzorků podlah umožní vypočítavému návštěvníkovi si vzorky prohlédnout, osahat, na vlastní oči je vzájemně porovnat a v paměti uchovat cenné informace, které během návštěvy prodejny od prodejce uslyší, ale co je nejdůležitější, zamezí mu v následném objednání vybraného vzoru u jiného prodejce za levnější cenu, která je pod hodnotou nejnižší možné ceny povolené dovozcem.

Aby návštěvník prodejny neměl vyhledání totožné nabídky tak jednoduché, stačí přepsat původní názvy výrobce na názvy firemní. Je zapotřebí vymyslet mnoho názvů, které by působily věrohodně. Schůdnou cestou se jeví sepsat seznam názvů jako např. názvy souhvězdí, planet, geometrických obrazců a antických jmen. Do budoucna je možné využít názvy měst a států v různých jazycích, římské číslice a číselné kódy. V následující tabulce je originální převod původních názvů na názvy firmou smyšlené. Ukázka dokumentu vytvořeného v programu Microsoft Excel je uvedena v příloze č. 15. V případě objednání zboží zákazníkem je nutné vzor v počítači dohledat a objednat jej u dodavatele pod původním názvem. Je vhodné mít do zálohy k dispozici další verze v tištěné formě.

Řada Design line Terra Wood nese názvy výrobce v prvním sloupci. Druhý a třetí sloupec je nový název pro dekor z prvního sloupce. Konkrétně z prvního řádku vyčteme, že Ořech černý je ten samý materiál jako Ořech Gemini. Před změnou strategie by si návštěvník prodejny vybral tento druh jako svůj cílový, doma na internetu zadal tento název do vyhledávače v kolonce zboží, a dle seřazení od nejlevnějšího, by podlahu objednal od toho prodejce. Nyní tento návštěvník kamenné prodejny Dům podlah chtěné zboží pod názvem Ořech Gemini na internetu nenalezne. V lepším případě pro pana Tichého se dotýčný zákazník na prodejnu vrátí a zboží si objedná. Také je možné, že navštíví jinou kamennou prodejnu, kde zůstanou názvy

původní a docílí tak svého záměru koupit podlahy nejlevněji. Ukázka přejmenovaného vzorku zboží se nachází v příloze č. 16.

Cenová strategie společnosti ST Profi podlahy

Mnoho zákazníků se snaží o nalezení co nejnižší ceny na pořízení nové vybrané podlahy. Mnohé obchodní firmy na trhu s podlahovinami, ve snaze zajistit si objednávky tomuto tlaku podlehnou. Společnost ST Profi Podlahy zavedla zákazníkům způsob, kterým budou moci zaplatit nižší částku, než kterou uvidí na cenovce, pokud stejný druh podlahy naleznou na internetových stránkách konkurenční firmy laciněji. Lidé by si měli uvědomit, že pokud bude cena sražena pod cenu obvyklou, lze očekávat, že produkt nemusí odpovídat obvyklému standardu. Samozřejmě může dojít k úsporám jak za práci, tak i za materiál. Tenhle postup se projeví časem na kvalitě i životnosti položené podlahy. Pokud zákazník podlehne nabídce nízkých cen u konkurence, měl by k posouzení kvality a ceny díla vyhledat odborníka, protože pouze posbírat informace z internetu nestačí. Od odborníka má osoba právo vyžádat doklad o odbornosti dodavatele – živnostenský list, certifikát o odbornosti, reference apod. V neposlední řadě by zákazník na trhu podlah neměl podceňovat nutnost odborného technického dozoru, jelikož kontrola reálného provedení položení podlahy, v porovnání s návrhem v projektové dokumentaci, je vysoce odbornou prací.

7.2 Upozornění na příliš nízké ceny konkurence

Pokud dodavatel nehlídá ceny e-shopů a nekontroluje, kolik činí sleva jednotlivých obchodníků a zda není příliš vysoká, bylo dohodnuto, že to za ST Profi podlahy udělá ve své pracovní době stážista. V programu Excel byla vytvořena tabulka. V prvním sloupci jsou pod sebou zapsány druhy podlah od výrobce značky Gerflor. Jejich portfolio se skládá z vinylu k celoplošnému lepení, z vinylu zámkového a zámkového vinylu na desce HDF, který je zastupován pouze řadou Top Silence. Následující sloupce jsou vyhledané ceny na internetu jednotlivých konkurenčních e-shopů. Za hlavní konkurenty prodávající materiál na internetu, považuje pan Tichý I-Podlahy, AVI Podlahy, Nejlevnější Podlahy, Navafloor a E-shop Podlah.

Tabulka 2: Ceny konkurence, červenec 2014

GERFLOR	ST PROFI PODLAHY	L-PODLAHY	AM PODLAHY	NEJLEVNĚJŠÍ PODLAHY	NAVAFLOOR	E-SHOP PODLAH	NEJNIŽŠÍ CENA	SLEVA v %
VINYL K CELOPLOŠNÉMU LEPENÍ								
Artline	439	420	363,64	395,04	366,94	395,0413223	363,64	17,17
Insight	559	502,9		502,48	503,31	501,6528926	501,65	10,26
Creation	683	650	650,41	528,1	575,21	536,3636364	528,10	22,68
ZÁMKOVÝ VINYL								
Creation Click Systém	1190	1059,1		942,15	957,85		942,15	20,83
Senso Click	990	881,1	880,99		884,3		880,99	11,01

Ne každý internetový obchod nabízí všechny řady značky Gerflor (prázdná pole uvnitř tabulky. Ojedinele se mohlo stát, že řada nebyla dohátelná. V předposledním sloupci tabulky je zanesena nejnižší cena z řady od všech zmíněných konkurentů podle vzorce MIN (sloupec B – sloupec G). Poslední sloupec značí vypočtené slevy, kde základem je cena společnosti ST Profi Podlahy jednotlivých řad a rozdíl mezi touto cenou a nejnižší cenou v řádku přepočtené na procenta.

Pro přehlednější orientaci je povolená sleva 15 % zvýrazněna červeně. Žlutě je vyznačena nejnižší cena i překročená výše slevy. Zvýraznění jsou konkurenti, kterých se prohršek týkal. V červenci roku 2014 dohodu porušila firma AM Podlahy a Nejlevnější podlahy. AM Podlahy z původní ceny 439 Kč u řady Artline zlevnila materiál zaokrouhleně na 364 Kč na m², čímž tento materiál zlevnila o 17,17 % a překročila povolenou hranici o 2,17 %. Tento rozdíl se jeví jako zanedbatelný, avšak pro zákazníka, který rekonstruuje celý byt, nebo dvoupatrový dům, jehož rozměry můžou dosáhnout až 150 m², bude konečná cena materiálu o 1.350 Kč levnější. Cena za m² bez slevy činí 439 Kč. S 15% slevou klesne cena na 373 Kč. Odečtením 373 od 364 získáme 9 Kč rozdíl na jednom metru čtverečním. Vynásobením celkovou plochou domu (9 Kč * 150 m²) získáme ušetřenou částku 1.350 Kč při překročení stanovené maximální slevy z 15 % na 17,5 %.

Vyhledávání konkrétních cen internetových obchodů probíhalo také u značky Quick-Step, BerryAlloc, Meister, Novilon, BerryFloor, 1Floor a jiné. Mezi dalšími konkurenty se objevily i jiné firmy, které dodávali konečnému spotřebiteli podlahovinu jiných značek, např. Obchod Podlah, Sůkup Podlahy, Podlahy a Interiéry a další.

Na základě výsledků této analýzy cen konkurentů by mělo několik firem ukončit svou činnost kvůli přerušení dodávání materiálu stávajícími dodavateli. Dodavatelé byli upozorněni na neetické jednání některých distributorů podlahovin. Někteří přislíbili, že tyto prodejce upozorní. Žádný dodavatel neukončil s provinilým prodejcem spolupráci ze dne na den. Prodejce se totiž omluvil. Uvedl, že se stal omyl. Popř. se

dotyčný obhájil tím, že je prodejcem a podlahářem zároveň, a proto nestihl akční cenu (sníženou maloobchodní cenu) na svých webových stránkách změnit (např. po jednom roce). Pravda je zřejmě jiná, ale dodavatel spolupráci s těmito prodejci nepřerušil, má z prodaného materiálu své provize. Zpětné vazby od dodavatele se podnik ST Profi Podlahy nedočkal. Dovozece pouze oznámí, že internetového prodejce na velkou slevu upozorní, nebo že předá tuto informaci dále svému kolegovi, který má daný okres na starost. Zda se podaná stížnost oplatila nebo ne, by si musel pohlídat pan Tichý kontrolou cen na webových stránkách konkurenta. Pokud ceny e-shop neopraví, nezbyvá nic jiného, než sepsat stížnost znova. Pokud by přece jen jednoho dne byly vztahy mezi e-shopem a dodavatelem z důvodu porušení cen přerušeny, může konkurent zkoušet navazovat vztahy nové s jinými dodavateli týchž samých podlahovin a nabízet příliš nízké ceny znova.

Pro efektivní vyčištění trhu od neetického jednání majitelů některých e-shopů by bylo možné založit webovou stránku na způsob černé listiny kamenných prodejen, kde by byla zveřejněna jména podniků a odpovědných osob za prodej materiálu pod povolenou cenou. Emailem by správce tohoto webu mohl kontaktovat každý, kdo by vlastnil přesvědčivé důkazy ohledně nedodržování cen. Plošné zacílení na nízké ceny má větší šanci na nalezení nemorálních konkurentů.

Tato analýza je časově náročný nástroj, proto by se jím měl zabývat konkrétní subjekt a to pravidelně. E-shopy dnes nenechají slevy vyšší, než jsou povoleny, na svých stránkách déle než pár dní, aby snížily riziko dohledání této akce jinými firmami. Bylo zjištěno, že někteří používají tzv. víkendové slevy. Ceny sníží v pátek navečer a vrátí ji zpět v neděli v noci. Pracující lidé v rámci své pracovní doby během pracovního týdne na takové obcházení dodavatelů nepřijdou. Proto je důležitá spolupráce, hlavně mezi kamennými prodejny, aby si ceny bránily a nedovolily konkurenci, aby přebraly zákazníka kvůli nedodržení katalogových cen. Jako důkaz postačí kopírování obrazovky počítače s náhledem na obchod (pomocí klávesy PrtSc) s přemrštěnou cenou a následným zkopírováním do Wordu. Soubor s popisem doporučuji zaslat konkrétnímu dodavateli s požadavkem na urychlené řešení nastalé situace.

Závěr

Diplomová práce se zabývá situací brněnského podniku ST Profi podlahy. Studie obchodní strategie podniku zahrnuje charakteristiku a popis podnikání pana Tichého i analýzu prostředí. Navrhuje body obchodní politiky společnosti, možnosti rozšíření produktové nabídky, uživatelsky přívětivější a cenově výhodnější webové stránky i možnosti zviditelnění podniku na trhu podlah. Uvádí problém příliš nízkých internetových cen konkurence, se kterým se společnost potýká. Jedním způsobem s jeho vypořádáním je používání interních názvů zboží. Druhým zavedení webové stránky na způsob černé listiny, kde budou uvedeny důkazy prohřešků internetových prodejců.

Analýzou současného stavu je vyhodnoceno, že na zmenšování podniku nemá vliv zmenšující se plocha bydlení, ani politická situace země. Hrozbou, která vážně ohrožuje konkurenceschopnost podniku, jsou nízké ceny internetových konkurentů. Následné snižování cen kvůli udržení zákazníka snižuje ziskovou marži a podnik se zmenšuje. Pro kvalitu průběhu podnikových procesů firmy ST Profi podlahy je zapotřebí koordinovat vztahy ke svým dodavatelům. Podnik se snaží udržovat si dodavatele dlouhodobě stejné. Firma od svého dodavatele očekává spolehlivost v každodenní operativní práci. Aby byl nákup od dodavatele úspěšný, musí do sebe zapadat dobrá kvalita zboží, jeho design, servis, prezentace společnosti i prodejní trénink v rámci školení a seminářů. Prodejce očekává od svého dovozce kvalitní servis, což znamená, že objednané zboží obdrží v termínech, kompletní a nepoškozené. Výrobce by měl garantovat spolehlivost a tvrdě na ni pracovat. Rychle by měl odpovídat na dotazy. V popředí stojí férové obchodní partnerství se známou situací win-win. Vzhledem k dobrým vztahům a bezproblémovému chodu spolupráce mezi podnikem ST Profi podlahy a soudobými dodavateli, by nebylo vhodné na úrovni dodavatelů navazovat nová strategická partnerství. Mnohaleté spojení dalo vzniku vysokým obrátům, s následným vrácením peněz za určitý odběr zboží, a důvěry, což je ve vztahu dodavatel-odběratel podstatný faktor. Mezi další běžně užívaná kritéria hodnocení dodavatelů patří cena, kvalita zboží, flexibilita, spolehlivost, stabilita a nahraditelnost. Dlouhodobě orientované řízení vztahů s dodavateli by mělo být strategicky zaměřené.

Cena materiálu pro ST Profi podlahy se odvíjí podle odběrů, které maloobchod od velkoobchodu objedná. Je to forma motivace maloobchodníků, aby přednostně

nabízely danou značku konkrétního dodavatele. Kdyby nezúčastněná osoba chtěla cenově porovnat nabídky různých dodavatelů a zjistit, který dodavatel by byl cenově pro ST Profi podlahy výhodnější, musela by mít k dispozici obchodní ceníky, ne ceníky určené koncovému zákazníkovi a znát obraty firmy u daného dodavatele s výhodami z toho plynoucí.

Dodavatelů v oblasti podlahovin je v okolí podniku ST Profi Podlahy poměrně mnoho. Který je ideální, to rozhodne čas. Dopředu se dá orientovat podle textu dokumentů ve sbírce listin dostupné na justice.cz, dobré pověsti dodavatele, délky jeho působení na trhu nebo tržeb. Je doporučeno zpracovat hodnoty společnosti do dokumentu nazvaného např. „Obchodní politika ST Profi podlahy“. Jedná se o iniciativu ekonomických, sociálních a environmentálních požadavků trvale udržitelného růstu.

Vzhledem k tomu, že dodavatelé společnosti ST Profi podlahy jsou mezičlánky v prodeji podlah a zároveň mohou prodávat zboží koncovému zákazníkovi, bylo by vhodné začít spolupráci přímo s výrobcem. Kvůli jazykové bariéře se musí podnik zaměřit na výrobce ryze české. Firma ST Profi podlahy by se stala přímým distributorem a odpadl by jí tak mezičlánek mezi výrobcem a vlastním prodejem. Podlahy dané značky zákazník jinde levněji nenajde a zároveň může podnik obchodovat s vyššími maržemi.

Zlepšení konkurenceschopnosti je možné provést skrze rozšíření povědomí o firmě, nového vzhledu webových stránek, nabízení nových služeb i zboží zákazníkům a nalezení způsobu snížení nákladů podniku. Firma ST Profi podlahy by si měla pro každý rok stanovit jasné cíle a odpovědět na otázky vztahující se k uznávaným principům strategického řízení. K tomu může pomoci například formulář pro stanovení marketingového plánu (viz příloha Můj marketingový plán). Pro průzkum trhu společnosti ST Profi podlahy stačí sepsat, jak na majitele jeho konkurenti působí, jaká je jejich nabídka a na jaký typ zákazníků se zaměřují. Konkurenční odlišnost lze postavit na tom, co dělat jinak než konkurence. Originalita a odlišnost vychází z přístupu k zákazníkům, rozsahu poskytovaných služeb, specializaci a způsobu komunikace se zákazníky. Společnost by mohla zdokonalovat své procesy informatizace (IS/ICT), např. službou Google Alert. Spuštěním internetových stránek podnik využívá jen zlomek toho, co by mohl z internetu získat. Základními kritérii webových stránek jsou lákavé a obchodně účinné texty, dostatek prvků vybízejících k akci a logické rozvržení stránek.

Funkčnost stránky a její celkový dojem určuje, kolik návštěvníků nakonec získá. Pro zviditelnění firmy využít PPC reklamu. I když je to forma placená, lze nastavit finanční limit. V práci je představen levnější způsob k tomu, jak vést své webové stránky. Když bude firma prezentována na více místech, je větší šance, že ji budoucí zákazník nalezne. Užitečné je vědět, že na server lze firmu dostat jak cestou placenou, tak neplacenou. Každá z nich přinese jiné výsledky a stojí jiný poměr úsilí a peněz. Navzdory dlouholeté známosti by bylo ekonomičtější k tvorbě webových stránek použít službu *ThemeForest*. U copywritingu první dojem rozhoduje. Další zásadou je aktualizování informací na webových stránkách. Počet vzorků podlah na prodejně se snížil stejně jako ceny v e-shopu. Online magazínem lze veřejnosti prozradit zajímavé interní záležitosti firmy zdarma. Doporučením je také vytvořit Google Places pro vyšší šanci uspět v lokálním vyhledání společnosti ST Profi podlahy na mobilních zařízeních, oslovit blogera, využít fullservis soutěžních serverů a uskutečnit soutěž.

Společnost ST Profi podlahy se drží zásady názornosti. Na své prodejně by měla umístit takové druhy podlah, které odpovídají analýze BCG. Z dlouhodobého hlediska není efektivní podrobovat složení firemního sortimentu subjektivním dojmům. Je důležité sledovat trendy a nejenom reagovat na to, že se daný vzorek několik měsíců neprodal. Překážkou realizace BCG modelu je získání potřebných informací o trhu.

Spotřebitelské ceny jsou v maloobchodu klíčovým nástrojem. Proto firma dříve následovala nízké ceny internetových prodejců. V dnešní době nemá smysl konkurovat pouze cenou. Je potřeba upustit od snižování cen na úroveň cen internetových prodejců a začít podnikat kroky k vyšší spokojenosti zákazníků. Efektivnější je přijmout výzvu, než se pouze bránit. Podnikatelská etika společnosti ST Profi podlahy se liší od podnikatelské etiky některých prodejců podlah přes internet. Zisk těchto prodejců je na úkor poctivého prodeje analyzované společnosti. Dodržování etických zásad, konkrétně dodržování doporučených cen s nepřekročenou slevou určenou výrobcem, v tomto podnikání se dlouhodobě vyplácí všem firmám. Nižší ceny v oboru znamenají nižší výsledky hospodaření firem a jejich postupné zmenšování. Prosazování morálních norem je podmíněno pouze veřejným míněním a svědomím. Protože není podloženo násilným vynucením, bez donucovacích a sankčních mechanismů, je zapotřebí jiného opatření proti nemorálnímu (neetickému) jednání některých internetových prodejců. Kdyby nebylo zavedeno patřičné opatření, strategická mezera konkurenceschopnosti

podniku by se více rozrostla. Tímto opatřením bylo přejmenování názvů vzorků podlah na prodejně. Především produkty v růstové fázi je potřeba vybavit podnikovým názvem.

Majetek se podniku ST Profi podlahy propadl od roku 2008 do roku 2013 na polovinu. Devadesát procent majetku je tvořeno oběžnými aktivy. Má to své opodstatnění v tom, že podnik nakoupí od dodavatele pouze předem závazně objednanou objednávku zákazníkem. Díky finanční analýze rozvahy společnosti za pět po sobě jdoucích let, bylo vyhodnoceno za přínosné zvýšit výši záloh a zkrátit dobu splatnosti pohledávek. Navzdory tomu, že se nášlapná plocha obytného prostoru zmenšuje, společnost ST Profi podlahy prodává stále stejné množství materiálu. Silná pozice zákazníka tkví v možnosti snížit cenu zboží na nejnižší cenu internetového konkurenta. Obrat posledního zkoumaného roku zhruba odpovídá obrátům předešlých let. Propad výsledku hospodaření zapříčinily nízké marže, ke kterým se společnost musela uchýlit, aby nepřišla o většinu zákazníků, kteří vyhledávají zboží za nejnižší ceny na trhu. Výhodou internetových prodejců je možnost hodnotového určení ceny. Kdežto pro růst klasických prodejen je vhodné určení ceny pomocí cenových nabídek.

Seznam použitých zdrojů

Tištěné zdroje

- BOUČKOVÁ, J. Základy marketingu. 4. vyd. Praha: Oeconomica, 2011, 220 s. ISBN 978-80-245-1760-5.
- CIMLER, P. Provozní strategie obchodních firem: Určeno pro stud. všech fak. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1994, 106 s. ISBN 80-7079-724-x.
- ČERVENÝ, R. Strategie nákupu: krok za krokem. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2013, xvii, 155 s. ISBN 978-80-7400-414-8.
- DOMO. Podlahové materiály a systémy / parkety a dřevěné podlahy: Terasová prkna. 2014, 18(5).
- DOMO. Podlahové materiály a systémy/parkety a dřevěné podlahy: Analýza stavebnictví za rok 2013. 2014, 18(2).
- GEFFROY, K. Zákazník náš protivník, nebo partner?: clienting nahrazuje marketing a radikálně mění způsob prodeje. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2001, 199 s. ISBN 80-7261-034-1.
- HAMMOND, R. Chytře vedená prodejna: jak mít více zákazníků a větší tržby. 2. české vyd. Praha: Grada, 2012, 196 s. ISBN 978-80-247-4162-8.
- HOLEČKOVÁ, J. Finanční analýza firmy. Nakladatelství ASPI a .s., Praha, 2008. Vyd. první, 208 s. ISBN 978-80-1357-392-8.
- JUROVÁ, M. a kol. Výrobní procesy řízené logistikou.. 1. vyd. Praha: Albatros Media 2013, 260s. ISBN 978-80-265-0059-9.
- KERBER, DRECKSHAGE. Leansupplychain management essentials : a framework for materials managers. Boca Raton, [Fla.] : CRC Press, 2011. 258 s. ISBN 978-143-9840-825.
- KOLEŇÁK, SYCHROVÁ. Úvod do teorie mezinárodního obchodu: studijní texty. Brno: Vysoké učení technické v Brně, 2011.
- KOTLER, P. Marketing a Management. 9. přepracované vydání, Praha: Grada Publishing, 1998. 712 s. ISBN 80-7169-600-5.

- KOTRBA, FORET. Základy managementu. Znojmo: Soukromá vysoká škola ekonomická, 2009, 131 s. ISBN 978-80-87314-00-5.
- LAMBERT, STOCK, ELLRAM. Logistika.. Praha: ComputerPress 2005, 589 s. ISBN 80-251-0504-0 .
- LUECKE, PATTERSON. How to Become a Better Negotiator: Negotiation in business. 2008. ISBN 9780814400470.
- McCARTHY, W. Buď pánem svého prostoru: jak chránit sebe a své věci, když jste online. Praha: CZ.NIC, 2013, 316 s . ISBN 978-80-904248-6 -9 .
- PINDEŠ, ZAPLETAL. Souvislosti etiky podnikání. Vyd. 1. Brno: Vysoká škola Karla Engliš, 2010, 116 s. ISBN 978-80-86710-12-9.
- PRAŽSKÁ, JINDRA. Obchodní podnikání. 2. přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2002, 874 s. ISBN 80-7261-059-7.
- SCHULTE, CH. Logistika. 1 vyd. Praha:VictoriaPublishing, 1994, 301 s . ISBN 80-85605-87-2 .
- TOMEK, HOFMAN. Moderní řízení nákupu podniku. 1 .vyd. Praha: Management Press 1999, 276 s . ISBN 80-85943-73-5 .
- VEBER, J. Řízení jakosti a ochrana spotřebitele. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2007, 201 s. ISBN 978-80-247-1782-1.
- VODÁČEK, VODÁČKOVÁ. Modernímanagement v teorii a praxi. Vyd. 1 . Praha: Management Press, 2006, 295 s . ISBN 80-7261-143-7 .
- ZAMAZALOVÁ, Marcela. Marketing. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010, str. 194.

Internetové zdroje

- ADVIO NETWORK, s. r. o. Proč jsou důležité kvalitní domény.CZ?: EXPIRACE DOMÉNY. [online]. 2009 [cit. 2015-01-22]. Dostupné z : <http://www.kvalitnidomeny.cz/expire-domeny/>
- AGENT PROMOTION,. 2015. Tvorba webových stránek, webdesign [online]. [cit. 2015-05-09]. Dostupné z : <http://www.agentpromotion.eu/cesky/graficka-prace-znojmo/tvorba-webovych-stranek.html>
- BLOUDEK, H. Mohou být rodinné firmy dlouhodobě úspěšné? [online] Datum publikování 20.2.2007, [cit. 2015-02-04] <http://www.tcbs.cz/weblog/rodinna-firma>
- Čechům se zmenšilo bydlení na polovinu. SILIKA. [online]. [cit. 2015-02-10]. Dostupné z :<http://www.silikaweb.cz/index.php/cs/component/content/article/14-aktualne/240-cechum-se-zmensilo-bydleni-na-polovinu>
- ČSÚ. Indexy spotřebitelských cen - inflace - listopad 2014: Meziroční růst spotřebitelských cen mírně zpomalil [online]. [cit. 2015-05-06]. Dostupné z : <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/indexy-spotrebitelskych-cen-inflace-listopad-2014-rot8mbio1d>
- DELOITTE,. 2014. Podle 71 % firempanuje v ČR vysoká daňová nejistota: Právní prostor [online]. [cit. 2015-05-06]. Dostupné z : <http://www.pravniprostor.cz/clanky/financni-pravo/podle-71-firem-panuje-v-cr-vysoka-danova-nejistota>
- DiSILVESTRO, Amanda. Google Places for Business vs. Google+ Local. [online]. 2013 [cit. 2015-03-09]. Dostupné z :<http://searchenginewatch.com/sew/how-to/2293053/google-places-for-business-vs-google-local>
- ECONOMIA, A .S .,. 2013. Slabákoruna [online]. [cit. 2015-05-06]. Dostupné z : <http://www.aktualne.cz/wiki/domaci/slaba-koruna/r~i :wiki:4022/>
- GROS, I. Výběr dodavatelů. VŠCHT PRAHA, obor Ekonomika a řízení chemického průmyslu. [online]. 2001 [cit. 2015-04-21]. Dostupné z : <https://www.google.cz/url?sa=t &rct=j &q =&esrc=s &source=web&cd=4 &cad=rja&uact=8 &ved=0CDgQFjAD&url=http%3A%2F%2Fuem.vscht.cz%2Fsite>

s%2Fdefault%2Ffiles%2Fadresar-
predmetu%2Fi3_vyber_dodavatel.ppt&ei=plw1VbpNkNZq54yB8AE&usg
=AFQjCNG5m6hxEie9qyCO_1SRA_m5wrxUkA&sig2=T9vX3uJyurW4S8
CA1xQS-A &bvm=bv.91071109,d .bGg

HAJÍČEK, T. Porterova analýza. [online]. 2015, 2015-03-23 [cit. 2015-04-22].
Dostupné z: <http://www.vseomarketingu.estranky.cz/clanky/marketing/porterova-analyza.html>

HOSPODÁŘSKÉ NOVINY. Růst tržeb obchodníků v březnu zpomalil. Češi utráceli méně za oblečení [online]. [cit. 2015-05-06]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-63971780-rust-trzeb-obchodniku-v-breznu-zpomalil-cesi-utraceli-mene-za-obleceni>

I. E. T. Reality. O nás [online]. [cit. 2015-05-12]. Dostupné z: <http://www.iet-reality.cz/o-nas>

JANOVSKÝ, Dušan. O tvorbě, údržbě a zlepšování internetových stránek: SEO. [online]. 2014 [cit. 2015-03-10]. Dostupné z: <http://www.jakpsatweb.cz/seo/seo.html>

JOOMLA PORTÁL,. 2012. Co je Joomla!?! [online]. [cit. 2015-05-07]. Dostupné z: <http://www.joomlaportal.cz/dotazy/co-je-joomla>

K-PRODUKT,. 2015. Úvod [online]. [cit. 2015-05-09]. Dostupné z: Konkurent <http://kprodukt.cz/>

MACH, M. Dobrý web: 13 důvodů, proč skamarádit PPC a SEO. [online]. 2013 [cit. 2015-03-10]. Dostupné z: <http://blog.dobryweb.cz/13-duvodu-proc-skamaradit-ppc-a-seo>

PanDOMO,. 2015. Pandomo Design Tool - WebApp [online]. [cit. 2015-05-10]. Dostupné z: <http://designtool.ardex-pandomo.com/app.html>

PODNIKÁTOR. Charakteristika obsahové strategie na webových stránkách: Provozfirmy. [online]. 2012 [cit. 2015-03-10]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/tvorba-webu-a-int-marketing/firemni-web/n:16888/Charakteristika-obsahove-strategie-na-webovych-strankach>

ROSTECKÝ, J. Osobní blog o podnikání: Jak rozjet vlastním magazín, přitáhnout čtenáře, vydělat miliony a získat know-how?. [online]. 2012 [cit. 2015-03-09]. Dostupné z: <http://blog.rostecky.cz/jak-rozjet-vlastni-magazin-p725/>

Sanita a topení /Správně instalovat a šetřit vodou. BAUHAUS 2014. [online]. s . 2 [cit. 2015-02-07]. Dostupné z :<http://www.bauhaus.cz/index.php?id=4743&l=&type=98>

SEDLÁK, P. Strategická analýza firmy Beneficial Finance, a. s. [online]. Jindřichův Hradec, 2008 [cit. 2015-04-22]. Dostupné z : https://www.vse.cz/vskp/show_file.php?soubor_id=18359. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze. Vedoucí práce prof. Ing. František Kovář, CSc.

SEO Linhart s.r.o. Blog.souteze.cz): Blog popisuje novinky systému Soutěže.cz. [online]. 2014 [cit. 2015-03-09]. Dostupné z :<http://blog.souteze.cz/>

TERMOKAMERA FLUKE VT04A, -10 až +250 °C : Nářadí. [online]. [cit. 2015-01-26]. Dostupné z : [http:// www.conrad.cz/termokamera-fluke-vt04a-10-az-250-c.k1202366?gclid=Cj0KEQiA6JemBRC5tYLRwYGcwosBEiQANA3IB6EkAoTH3qLaAbgba2CUfnbV58R5nnZO8Jh6fM3ejMIaArOw8P8HAQ#utm_source=google&utm_medium=agregator&utm_campaign=2015&utm_content=1202366](http://www.conrad.cz/termokamera-fluke-vt04a-10-az-250-c.k1202366?gclid=Cj0KEQiA6JemBRC5tYLRwYGcwosBEiQANA3IB6EkAoTH3qLaAbgba2CUfnbV58R5nnZO8Jh6fM3ejMIaArOw8P8HAQ#utm_source=google&utm_medium=agregator&utm_campaign=2015&utm_content=1202366)

<?copywriting: Jak psát úspěšné obchodní texty. [online]. [cit. 2015-03-10]. Dostupné z : <http://copywriting.tomcik.cz/>

Seznam obrázků

| | |
|--|----|
| Obrázek 1 Struktura obchodního modelu | 12 |
| Obrázek 2 Životní cyklus výrobku | 14 |
| Obrázek 3 Struktura základních manažerských funkcí..... | 15 |
| Obrázek 4 Analýza strategické mezery..... | 16 |
| Obrázek 5 Rozhodování o dodavateli | 17 |
| Obrázek 6 VH běžného účetního období | 41 |
| Obrázek 7 Staré webové stránky společnosti..... | 55 |
| Obrázek 8 Nové webové stránky, duben 2015..... | 55 |
| Obrázek 9 Webové stránky - úvod | 56 |
| Obrázek 10 Webové stránky K-PRODUKT 1 | 57 |
| Obrázek 11 Webové stránky K -PRODUKT 2 | 57 |
| Obrázek 12 Marketingové kanály prodejních příležitostí | 60 |
| Obrázek 13 Webová analýza pro podniky | 61 |
| Obrázek 14 Rohože | 66 |

Seznam tabulek

| | |
|---|----|
| Tabulka 1: SWOT analýza ST Profi podlahy..... | 47 |
| Tabulka 2: Ceny konkurence, červenec 2014 | 71 |

Seznam příloh

- Příloha 1 Můj marketingový plán (zdroj: Magdalena Čevelová, emailová komunikace)
- Příloha 2 Organizační struktura (zdroj: vlastní zpracování)
- Příloha 3 Cedule rezervace parkovacího místa pro zákazníky společnosti ST Profi podlahy s.r.o. (zdroj: vlastní fotografie)
- Příloha 4 Sladování dekorů na prodejně (zdroj: vlastní fotografie)
- Příloha 5 Laminátová podlaha (zdroj: www.profiPodlahy.cz)
- Příloha 6 Vinylová podlaha (zdroj: www.profiPodlahy.cz)
- Příloha 7 Dřevěná třívrstvá parketa (zdroj: www.profiPodlahy.cz)
- Příloha 8 Dřevěná dvouvrstvá parketa (zdroj: www.profiPodlahy.cz)
- Příloha 9 PVC podlaha (zdroj: www.profiPodlahy.cz)
- Příloha 10 Dveře VASCO (zdroj: www.profiPodlahy.cz)
- Příloha 11 Rozvaha společnosti ST Profi podlahy (zdroj: vlastní zpracování)
- Příloha 12 Bona Power Scrubber (zdroj: www.bona.com)
- Příloha 13 Termokamera (zdroj: www.conrad.cz)
- Příloha 14 Rohož SikaLayer® (zdroj: www.usa.sika.com)
- Příloha 15 Perlátor (zdroj: www.googleimages/perlator)
- Příloha 16 Přejmenování materiálu (zdroj: ST Profi podlahy, s.r.o.)
- Příloha 17 Vzorek zboží – Ořech gemini (zdroj: vlastní fotografie)

Přílohy

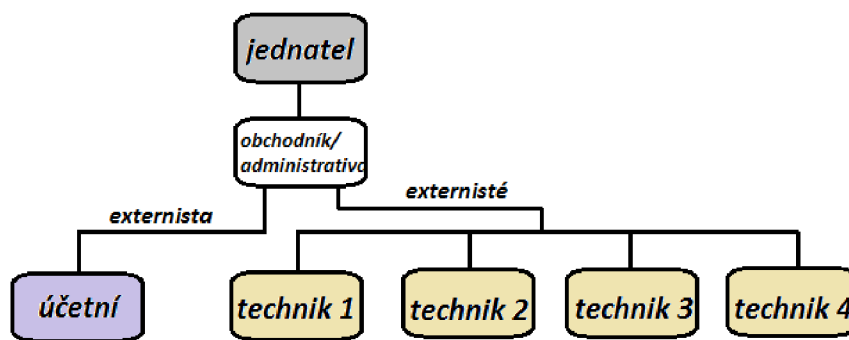
Příloha 1 Můj marketingový plán (zdroj: Magdalena Čevelová, emailová komunikace)

| Firma: | | Rok: |
|--------------------------|---|-------------|
| Produkty, služby: | | |
| | Napište seznam produktů a služeb, které nabízíte a na které se letos chcete zvlášt' soustředit. | |
| Poslání: | | |
| | Formulujte jednou větou, co vaše firma dělá a jaký to má smysl (např.: pečeme housky s láskou, obouváme svět, dáváme dřevu tvar, učíme lidi zacházet s penězi...). | |
| Vize: | | |
| | Jak vidíte svou firmu za tři roky? Co bude jinak? Co považujete za důležité? (např.: přední český výrobce kovoobráběcích strojů, preferovaný zaměstnavatel na Vysočině, výrobce oblíbeného nealkoholického piva). | |
| Hlavní cíl: | | |
| | Jeden plán = jeden hlavní cíl. Měl by být jasně specifikovaný, měřitelný, dosažitelný, motivující a termínovaný. Jeho hodnotu zkuste vyjádřit v penězích (např. v červnu příštího roku mít měsíční obrát 120 000 Kč). | |
| Dílčí cíle: | | |

| | | |
|--|---|--|
| | Hlavní cíl si můžete rozložit na několik dílčích milníků, které mohou motivovat a podporovat k jeho dosažení, nebo umožnit hlavní cíl lépe měřit. (Např. růst návštěvnosti webu nebo počet telefonických poptávek). | |
| Cílová skupina: | | |
| | Popište, kdo kupuje vaše výrobky a služby, a na koho se chcete ve své komunikaci obracet. Svou cílovou skupinu specifikujte do detailů. Kolik je jim let? Jsou to muži nebo ženy? Kam chodí? Na čí názor dají? | |
| Silné stránky: | Slabé stránky: | |
| (Silné stránky jsou pozitivní a můžete je ovlivnit)
Faktory, které představují výhodu oproti konkurenci a umožňují získat místo na trhu (např. kvalifikovaný tým, vysoký tržní podíl...). | (Slabé stránky jsou negativní a můžete je ovlivnit)
Místa, kde má vaše konkurence navrch (např. horší chuť výrobků, vyšší provozní náklady, provozovna mimo dosah MHD...) | |
| Příležitosti: | Hrozby: | |
| Příležitosti jsou pozitivní a nezávisí na vás. | Hrozby jsou negativní a nezávisí na vás. | |

| | |
|---|--|
| <p>Vyjmenujte vnější události a externí vlivy, které očekáváte a které mohou ovlivnit vaše podnikání (např. snížení spotřební daně, nová zákonná úprava, veletrh...).</p> | <p>Tady napište jevy, jež nezpůsobujete, ale přesto mohou vaše podnikání ohrozit (např. zvýšení DPH, vstup levnější konkurence na trh, nižší kupní síla...)</p> |
| <p>Strategie a taktika:</p> | <p>Strategie je stručná věta, která popisuje cestu, kudy se chcete dostat k vytčenému cíli. (Např. soustředíme se na posílení známosti značky, budeme motivovat zákazníky k návštěvě prodejny, optimalizujeme webové stránky pro snazší vyhledávání). Strategii si rozdělte na jednotlivé konkrétní kroky - taktiky (např. v dubnu se zúčastníme veletrhu, v únoru vydáme tiskovou zprávu...).</p> |
| <p>Rozpočet:</p> | <p>Rozepište si jednotlivé položky taktiky a ke každé napište částku, kterou za ni hodláte celkem za rok utratit. Všechny částky na konci sečtete.</p> |
| <p>Kontrola:</p> | <p>Určete si, jakým způsobem a jak často budete plnění plánu kontrolovat (např. jednou za týden projdete obchodní výsledky, zkontrolujete návštěvnost webových stránek...)</p> |

Příloha 2 Organizační struktura (zdroj: vlastní zpracování)



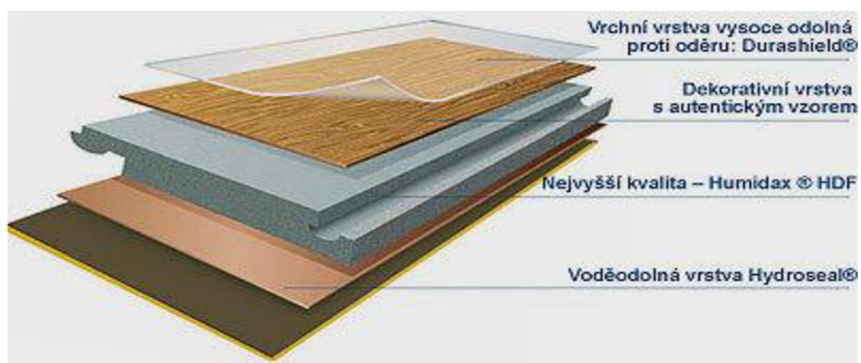
Příloha 3 Cedule rezervace parkovacího místa pro zákazníky společnosti ST Profi podlahy s.r.o. (zdroj: vlastní fotografie)



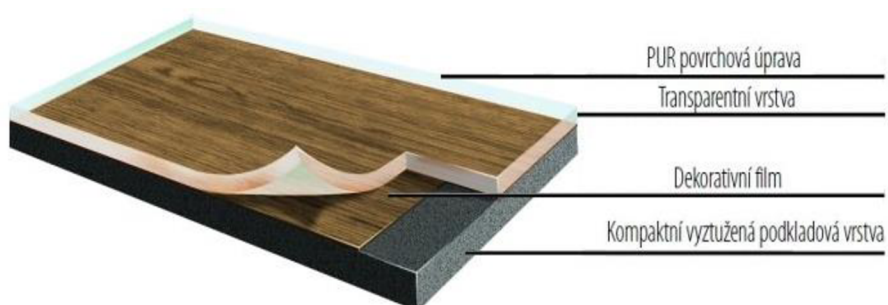
Příloha 4 Slad'ování dekorů na prodejně (zdroj: vlastní fotografie)



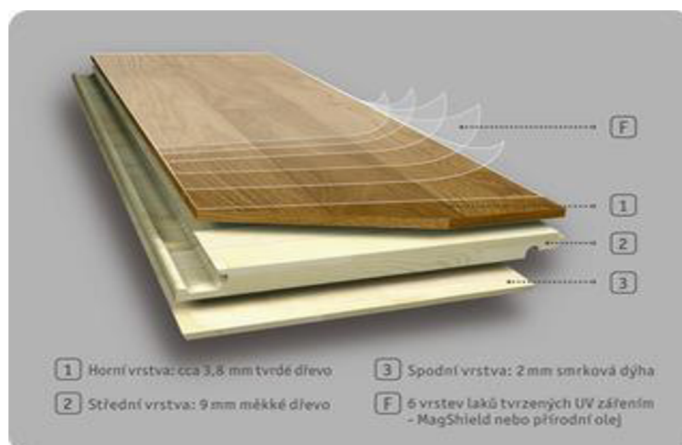
Příloha 5 Laminátová podlaha (zdroj: www.profipodlahy.cz)



Příloha 6 Vinylová podlaha (zdroj: www.profipodlahy.cz)



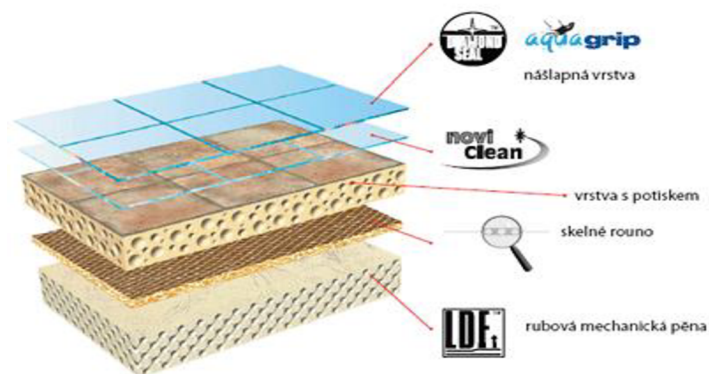
Příloha 7 Dřevěná třívrstvá parketa (zdroj: www.profipodlahy.cz)



Příloha 8 Dřevěná dvouvrstvá parketa (zdroj: www.profipodlahy.cz)



Příloha 9 PVC podlaha (zdroj: www.profipodlahy.cz)



Příloha 10 Dveře VASCO (zdroj: www.profipodlahy.cz)



Příloha 11 Rozvaha společnosti ST Profi podlahy (zdroj: vlastní zpracování)

| AKTIVA (v tis. Kč) | běžné účetní období | | | | | |
|--|---------------------|------|------|------|------|------|
| | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
| aktiva celkem | 2404 | 1890 | 2289 | 1371 | 1625 | 1330 |
| dlouhodobý majetek | 916 | 528 | 334 | 202 | 132 | 125 |
| dlouhodobý hmotný majetek | 916 | 528 | 334 | 202 | 132 | 125 |
| stavby | 159 | 152 | 146 | 139 | 132 | 125 |
| samostatné movité věci a soubory movitých věcí | 757 | 376 | 188 | 63 | 0 | 0 |
| oběžná aktiva | 1488 | 1354 | 1881 | 1169 | 1493 | 1205 |
| zásoby | 374 | 318 | 450 | 158 | 127 | 165 |
| materiál | 374 | 318 | 450 | 158 | 127 | 165 |
| krátkodobé pohledávky | 877 | 817 | 1302 | 708 | 705 | 537 |
| pohledávky z obchodních vztahů | 702 | 695 | 1256 | 485 | 697 | 517 |
| stát - daňové pohledávky | 4 | 12 | 16 | 37 | 8 | 20 |
| krátkodobé poskytnuté zálohy | 74 | 13 | 30 | 186 | 0 | 0 |
| jiné pohledávky | 97 | 97 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| krátkodobý finanční majetek | 273 | 219 | 129 | 303 | 661 | 503 |
| peníze | 273 | 123 | 123 | 306 | 579 | 443 |

| | | | | | | |
|-------------------------|---|----|----|----|----|----|
| účty v bankách | 0 | 96 | 6 | -3 | 82 | 60 |
| časové rozlišení | 0 | 8 | 74 | 0 | 0 | 0 |
| náklady příštích období | | | 74 | 0 | 0 | 0 |

| PASIVA (v tis. Kč) | běžné účetní období | | | | | |
|--|---------------------|------|------|------|------|------|
| | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
| pasiva celkem | 2404 | 1890 | 2289 | 1371 | 1625 | 1330 |
| vlastní kapitál | 334 | 382 | 453 | 604 | 603 | 287 |
| základní kapitál | 200 | 200 | 200 | 200 | 200 | 200 |
| rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 |
| zákonný rezervní fond / nedělitelný fond | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 |
| výsledek hospodaření minulých let | 94 | 113 | 163 | 232 | 385 | 383 |
| nerozdělený zisk minulých let | 94 | 113 | 163 | 232 | 385 | 383 |
| VH běžného účetního období | 20 | 49 | 70 | 152 | -2 | -316 |
| cizí zdroje | 2070 | 1508 | 1836 | 767 | 1022 | 1043 |
| krátkodobé závazky | 1677 | 1508 | 1836 | 767 | 1022 | 1043 |
| závazky z obchodních vztahů | 1303 | 1119 | 1281 | 610 | 858 | 949 |
| závazky k zaměstnancům | 25 | 27 | 27 | 17 | 27 | 27 |
| závazky ze SZ a ZP | 14 | 13 | 14 | 7 | 13 | 13 |
| stát - daňové závazky a dotace | 25 | 17 | 16 | 1 | 39 | 0 |
| dohadné účty pasivní | 110 | 32 | 34 | 72 | 80 | 54 |
| jiné závazky | 200 | 300 | 464 | 60 | 5 | 0 |
| bankovní úvěry a výpomoci | 393 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| krátkodobé bankovní úvěry | 393 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

Příloha 12 Bona Power Scrubber (zdroj: www.bona.com)



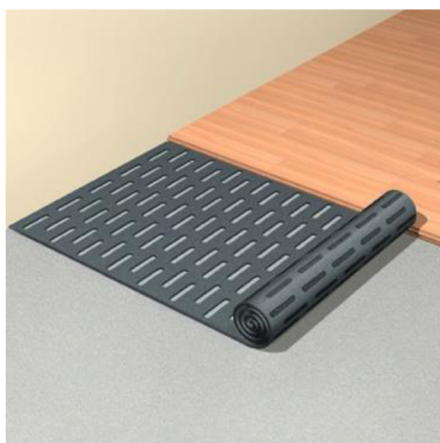
Příloha 13 Termokamera (zdroj: www.conrad.cz)



Obrázek 17 /

ZAVŘÍT

Příloha 14 Rohož SikaLayer® (zdroj: www.usa.sika.com)



Příloha 15 Perlátor (zdroj: www.googleimages/perlator)



Příloha 16 Přejmenování materiálu (zdroj: ST Profi podlahy, s.r.o.)

| | A | B | C | D | E | F | G | H | I | J | K | L |
|----|-------------------------|----------|--------------|---------------------|-----|-------|-----|------|-----------------|-----|--------|-----|
| 1 | | | | MOC | VOC | Nákup | | Zisk | Prodej AKCE 15% | | Prodej | |
| 2 | | | | | | | | | bez | s | bez | vč. |
| 3 | Design line Terra Wood | | | PROFI vinyl - wood | | | | | | | | |
| 4 | Ořech černý | Ořech | Gemini | 460 | 331 | 301 | 280 | 150 | 430 | 520 | 506 | 612 |
| 5 | Borovice bílá | Borovice | hydrus | 460 | 331 | 301 | 280 | 150 | 430 | 520 | 506 | 612 |
| 6 | Dub gunstok | Dub | chameleon | 460 | 331 | 301 | 280 | 150 | 430 | 520 | 506 | 612 |
| 7 | Broskev exotická | Broskev | indus | 460 | 331 | 301 | 280 | 150 | 430 | 520 | 506 | 612 |
| 8 | Ořech roman | Ořech | lacerta | 460 | 331 | 301 | 280 | 150 | 430 | 520 | 506 | 612 |
| 9 | Třešeň Supreme | Třešeň | leo | 460 | 331 | 301 | 280 | 150 | 430 | 520 | 506 | 612 |
| 10 | Wenge | wenge | lepus | 460 | 331 | 301 | 280 | 150 | 430 | 520 | 506 | 612 |
| 11 | Borovice alberta | Borovice | libra | 460 | 331 | 301 | 280 | 150 | 430 | 520 | 506 | 612 |
| 12 | Javor victoria | Javor | lupus | 460 | 331 | 301 | 280 | 150 | 430 | 520 | 506 | 612 |
| 13 | Diamond | Diamond | lynx | 460 | 331 | 301 | 280 | 150 | 430 | 520 | 506 | 612 |
| 14 | Dub alba sand | Dub | lyra | 460 | 331 | 301 | 280 | 150 | 430 | 520 | 506 | 612 |
| 15 | Dub alba ice | Dub | mensa | 460 | 331 | 301 | 280 | 150 | 430 | 520 | 506 | 612 |
| 16 | Desugn line Terra Stone | | | PROFI vinyl - stone | | | | | | | | |
| 17 | Italian travertine | | microscopium | 460 | 331 | 301 | 280 | 150 | 430 | 520 | 506 | 612 |
| 18 | Silver slate | | monoceros | 460 | 331 | 301 | 280 | 150 | 430 | 520 | 506 | 612 |
| 19 | Dark slate | | musca | 460 | 331 | 301 | 280 | 150 | 430 | 520 | 506 | 612 |

Příloha 17 Vzorek zboží – Ořech gemini (zdroj: vlastní fotografie)

