



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

ROZVOJ OBCHODNÍCH AKTIVIT SPO- LEČNOSTI H SORTA S.R.O.

DEVELOPMENT OF BUSINESS ACTIVITIES OF COMPANY H SORTA S.R.O.

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Ing. Veronika Hejlová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

BRNO 2020

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Studentka: **Ing. Veronika Hejlová**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.**
Akademický rok: 2019/20

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Rozvoj obchodních aktivit společnosti H SORTA s.r.o.

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod

Vymezení problému, cíle práce, metody a postup zpracování

Teoretická východiska práce (nejnovější poznatky k řízení obchodních a marketingových činností v souladu s trendy ve vybraném oboru)

Analýza současného stavu (analýza vnějšího a vnitřního prostředí v souladu s vymezeným problémem)

Vlastní návrhy řešení plánu rozvoje nebo rozšíření obchodních činností společnosti včetně ekonomického zhodnocení)

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem práce je zpracovat návrh plánu rozvoje nebo rozšíření obchodních aktivit pro vybranou společnost, organizaci.

Základní literární prameny:

HANZELKOVÁ, A., M. KEŘKOVSKÝ a O. VYKYPĚL. Strategické řízení: teorie pro praxi. 3. přepracované vyd. Praha: C.H. Beck, 2017, 232 s. ISBN 978-80-7400-637-1.

JOHNSON, G. a K. SCHOLLES. Cesty k úspěšnému podniku. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 803 s. ISBN 80-7226-220-3.

KOTLER, P. a K. L. KELLER. Marketing management. 14. vyd. Praha: Grada, 2013. 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

MULAČOVÁ, V. a P. MULAČ. Obchodní podnikání ve 21. století. Praha: Grada, 2013. 520 s. ISBN 978-80-247-4780-4.

ZAMAZALOVÁ, M. Marketing. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. 499 s. ISBN 978-8-7400-115-4.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2019/20

V Brně dne 29.2.2020

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

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

Abstrakt

Tato diplomová práce se zaměřuje na rozvoj obchodních aktivit společnosti H SORTA s.r.o., zabývající se prodejem strojírenského zboží. Cílem práce bylo zpracovat návrh možnosti rozšíření činností na základě vyhodnocení analýz vnějšího a vnitřního prostředí. Výsledky ukazují, že pro podnik je nejlepší uplatnit své silné stránky pro využití příležitostí. Závěrem práce jsou formulovány kroky pro zavedení nového sortimentu, který zajistí rozvoj firmy prostřednictvím zvýšení tržeb a povědomí o společnosti.

Klíčová slova

Analýza vnitřního a vnějšího okolí, marketing, obchodní činnosti, obchodní model.

Abstract

This diploma thesis is focused on the development of business activities of company H SORTA s.r.o., dealing with the sale of engineering goods. The aim of the thesis was to develop a proposal for the possibility of expanding activities based on the evaluation of analyzes of the external and internal environment. The results showed that for the company is the best to use strengths to take advantage of opportunities. At the end of the work are formulated steps for the introduction of a new range of products, which will ensure the development of the company through increased sales and awareness of the company.

Keywords

Analysis of internal and external environment, marketing, business activities, business model.

Bibliografická citace

HEJLOVÁ, Veronika. *Rozvoj obchodních aktivit společnosti H SORTA s.r.o.* [online]. Brno, 2020 [cit. 2020-05-15]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/119905>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Iveta Šimberová.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 15. května 2020

.....

Ing. Veronika Hejlová

Poděkování

Ráda bych poděkovala mé vedoucí diplomové práce, paní doc. PhDr. Ivetě Šimberové, Ph.D., za její vedení, odborné konzultace, poskytnuté rady a připomínky, které napomohly k vypracování této práce. Poděkování také patří i samotnému podniku za ochotu, poskytnutí důležitých informací a potřebných materiálů.

OBSAH

ÚVOD	10
1 Vymezení problému, cíle práce, metody a postupy řešení	11
1.1 Vymezení problému	11
1.2 Cíle práce.....	11
1.3 Metodika.....	12
2 Teoretická východiska práce	14
2.1 Obchod.....	14
2.2 Obchodní činnost.....	14
2.2.1 Nákupní činnost	16
2.2.2 Prodejní činnost.....	18
2.3 Obchodní model	19
2.4 Marketing.....	22
2.4.1 Odlišnosti marketingu malých firem.....	23
2.4.2 Marketingový koncept 21. Století	24
2.4.3 Marketingový mix	25
2.4.4 Marketingové prostředí	27
2.4.5 Marketingové makroprostředí	28
2.4.6 Marketingové mikroprostřední.....	33
2.4.7 SWOT analýza	42
2.5 Riziko.....	43
2.6 Zhodnocení teoretických východisek	44
2.7 Shrnutí postupu práce	45
3 Analýza současného stavu podniku	47
3.1 Představení společnosti.....	47
3.2 Analýza vnějšího prostředí	47
3.2.1 SLEPTE analýza	47
3.2.2 Zhodnocení analýzy obecného okolí podniku.....	57
3.2.3 Analýza trhu	58
3.2.4 Zhodnocení analýzy oborového prostředí společnosti.....	63
3.3 Analýza vnitřního prostředí	64

3.3.1	Analýza 7S	64
3.3.2	Analýza zdrojů	69
3.3.3	Finanční analýza.....	70
3.3.4	Analýza obchodních aktivit.....	81
3.3.5	Analýza marketingového mixu	82
3.4	SWOT analýza.....	85
4	Vlastní návrhy řešení	90
4.1	Návrh obchodního modelu	90
4.2	Návrh nové obchodní aktivity	96
4.2.1	Zavedení nového sortimentu	97
4.2.2	Výběr dodavatele	98
4.3	Návrh marketingového mixu	99
4.3.1	Produkt	99
4.3.2	Cena.....	100
4.3.3	Distribuce	100
4.3.4	Propagace	100
4.4	Nová pracovní pozice	101
4.5	Ekonomické zhodnocení.....	102
4.5.1	Náklady	103
4.5.2	Výnosy	104
4.6	Riziková politika.....	105
4.6.1	Analýza rizik a jejich důsledky	105
4.6.2	Dopad pravděpodobných rizik	106
4.6.3	Opatření rizik	107
5	Závěr	108
	LITERATURA	109
	SEZNAM OBRÁZKŮ	115
	SEZNAM TABULEK	116

ÚVOD

V dnešní době není vůbec snadné se na trhu prosadit a hlavně udržet, díky velkému množství konkurenčních podniků i se zahraniční účastí. Dochází k neustálým změnám podnikatelského prostředí, tudíž firmy na ně musí rychle reagovat a přizpůsobovat svoji podnikatelskou činnost. Schopnost rychlého jednání na vzniklé změny se může projevit pro podnik jako konkurenční výhoda.

Změna tržního prostředí může pro podnikatele znamenat určitou hrozbu, ale také nové příležitosti. Působení hrozeb na podnik je možné eliminovat nebo jim předejít tím, že vedení sleduje dění na trhu i vývoj činností konkurence a snaží se na tuto situaci co nejrychleji reagovat. Vyvolané příležitosti využít ve svůj prospěch dříve než konkurence. Pro úspěch je nutné tedy vyvíjet velké úsilí, přicházet s novými nápady a inovacemi jak na trhu zaujmout, získávat si nové zákazníky a přistupovat k nim tak, aby se z nich stali věrní zákazníci a rádi se vraceli.

Bohužel i přes veškeré úsilí dochází, že některé firmy se dostávají do insolvence a musí svoji činnost ukončit. I vybraná obchodní firma pro tuto práci se v krizových letech dostala do potíží a díky vybudování dlouholetých obchodních vztahů, jak s dodavateli, tak odběrateli tuto nepříznivou situaci ustála. Tím, že některé odběratelské subjekty v době krize ukončili svoji činnost, se firma díky nesplaceným fakturám dostala do finančních potíží. Od této doby se snaží majitelé podniku rozšiřovat svůj nabízený sortiment, získávat nové zákazníky a zvyšovat roční tržby. Firma se rozvíjí dobrým směrem a její tržby ročně rostou, ale mnohem pomaleji než by si majitelé představovali.

Tato diplomová práce se zabývá rozvojem obchodních aktivit konkrétní obchodní společnosti zabývající se prodejem strojírenského sortimentu s cílem získat nové zákazníky a navýšení obrátu.

1 Vymezení problému, cíle práce, metody a postupy řešení

1.1 Vymezení problému

Pro svoji diplomovou práci jsem si vybrala obchodní společnost H SORTA, s. r. o. Její počátky sahají až do roku 1996 a její hlavní obchodní činností, kterou se již přes 20 let na trhu zabývá, je velkoobchodní a maloobchodní prodej strojírenského zboží. Během svého působení na trhu došlo k převzetí a rozšíření obchodních aktivit, neboť během této doby došlo na trhu k významným změnám.

Aby firma byla schopná přežít na trhu po tak dlouhou dobu, musela vyvíjet různé obchodní aktivity, aby byla schopná konkurovat ostatním podnikům. O úspěšnosti správně zvolených obchodních aktivit vybrané společnosti vypovídá právě dlouhodobé působení na trhu. I přes všechny problémy, se kterými se firma potýkala během finanční krize, pokračuje ve své činnosti dál. Nicméně její růst není tak rychlý jak by si majitelé představovali. Proto je nutné zhodnotit dosavadní obchodní aktivity a v případě nutnosti navrhnout nové řešení či změnu, které povedou k dosažení cílů rychleji.

Hlavním cílem vybrané společnosti je tedy navýšit roční obrat tak, aby v budoucnu vykazoval větší růstovou tendenci. Za 3 roky, tedy v roce 2023 dosáhnout tržeb ve výši 10 milionu Kč. Aby tohoto cíle společnost dosáhla, musí změnit nebo rozšířit své dosavadní obchodní aktivity.

Účelem této diplomové práce je analyzování a zhodnocení současného stavu společnosti a na základě zjištěných poznatků navrhnout rozvoj obchodních aktivit, které napomůžou společnosti k oslovení a získání nových zákazníků a obchodních partnerů, což by mělo napomoci k navýšení obratu a následně i zisku. Výsledky a návrhy této práce mohou sloužit dané společnosti pro rozvoj svých obchodních aktivit.

1.2 Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je návrh rozvoje obchodních aktivit vybrané společnosti, který by měl zajistit zvýšení obratu. Pro naplnění tohoto cíle bude využito nástrojů marketingového mixu k oslovení a získání nových zákazníků či obchodních partnerů.

Dílčí cíle:

- analýza vnějšího prostředí
 - SLEPT analýza
 - analýza trhu
 - Porterova analýza pěti konkurenčních sil
- analýza vnitřního prostředí
 - analýza 7S
 - analýza zdrojů
 - analýza současných obchodních aktivit
- shrnutí poznatků – SWOT analýza
- návrh řešení pro rozvoj obchodních aktivit
 - vlastní návrh řešení
 - ekonomické zhodnocení

1.3 Metodika

Zvolená metodika práce je zvolena tak, aby bylo co nejlépe dosaženo stanovených cílů. Diplomová práce je rozvržena do tří hlavních částí, teoretické, analytické a návrhové.

Prvním krokem v teoretické části je studium potřebné odborné literatury. Z těchto zdrojů je následovně vypracovaný literární přehled, který je východiskem pro zpracování analytické části. V literární části je popsán náhled na obchodní činnosti, obchodní model, marketing, marketingový mix, vnější a vnitřní prostředí včetně jejich analýz.

V analytické části je nejprve představena vybraná obchodní společnost a následně zaměřena na analýzu současného stavu. Nejdříve je zpracována analýza vnějšího prostředí pomocí metody SLEPT, analýzy trhu a Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil. Analýza vnitřního prostředí s využitím metody 7S, analýzy zdrojů a poté analýza současných obchodních aktivit společnosti a marketingového mixu.

Vnější analýza se zpravidla rozděluje na makro prostředí a oborové prostředí někdy také nazývané jako podnikatelské prostředí, ve kterém firma podniká.

Makroprostředí je v této práci analyzováno pomocí SLEPT analýzy, která zobrazuje faktory ovlivňující společnost a slouží k identifikaci příležitostí a hrozeb přicházející v budoucnu. V rámci oborového prostředí je prvně provedena analýza trhu, kde jsou přiblížena specifika českého průmyslového trhu a jeho vývoj. Následuje analýza konkurence pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil, který slouží k zjištění velikosti síly, která na podnik působí a ovlivňuje jeho vyjednávací pozici. Měří konkurenční sílu odběratelů, dodavatelů, existující konkurence, hrozeb vstupu nových konkurentů a substitučních výrobků.

Vnitřní analýza je provedena pomocí metod analýzy zdrojů a McKinseyho modelu 7S, pomocí kterého dochází ke zjištění rozhodujících faktorů podmiňujících úspěch podniku. Analýza zdrojů napomáhá zhodnotit potenciál hmotných, lidských, finančních a nehmotných zdrojů podniku a jejich využití.

Ze získaných informací je vypracována a vyhodnocena SWOT analýza, která zhodnotí vnitřní a vnější okolí podniku ve čtyřech kategoriích, tj. silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb.

Teoretická i analytická část slouží jako východisko pro sestavení kvalitní návrhové části, která obsahuje vlastní návrhy na rozvoj obchodních aktivit společnosti pro zvýšení obrátu. Závěrem je provedeno ekonomické zhodnocení zvoleného návrhu.

2 Teoretická východiska práce

2.1 Obchod

Obchod vznikl již v minulosti důsledkem společenské dělby práce jako specializovaná činnost, kterou se zabývají především specializované subjekty neboli prostředníci ekonomických transakcí. Úkolem prostředníka je zajistit efektivní směnu zboží a služeb mezi zúčastněnými ekonomickými subjekty. Tyto specializované subjekty, které se zabývají obchodem jako hlavní činností, představují **obchod jako instituci**. Obchodní instituce je subjekt, který se zabývá nákupem fyzického zboží a jeho dalším prodejem bez větší úpravy. V širším slova smyslu je možné chápat **obchod jako činnost**, jehož prostřednictvím dochází k uskutečňování nákupu a prodeje zboží, ale i činnost, která obchoduje se službami, informacemi, energií, cennými papíry apod. V širším pojetí do obchodu patří i služby, kde je jedná jednak o služby související s prodejem zboží (montáž, doprava), tak o výhradní prodej služeb (Zamazalová, 2009; Šimberová, 2009).

Obchod s fyzickým zbožím zahrnuje dvě hlavní oblasti:

Obchod se spotřebním zbožím (business-to-customer) zabývající se prodejem zboží konečným spotřebitelům, kterými jsou jednotlivý občané a rodiny. Do této oblasti patří například potraviny, oblečení, potřeby pro domácnost a volný čas, auta a pohonné hmoty. Nákupy spotřebního zboží uskutečňují také drobní výrobci, řemeslníci, střední a velké firmy (kancelářské potřeby).

Obchod se zbožím pro další podnikání (business-to-business) provozují jak obchodní, tak i výrobní podniky. Jedná se o výrobky, které slouží pro další podnikání (např. prodej výrobní linky pro montáž automobilů v automobilovém průmyslu (Šimberová, 2009; Zamazalová, 2010).

2.2 Obchodní činnost

Nejrozsáhlejší pojetí je obchod chápán jako činnost, která na jedné straně představuje nákup vstupních surovin, materiálů, polotovarů a dalších komponentů a na druhé straně prodej produktů dalším zpracovatelům, prodejním organizacím nebo konečným zákazníkům. Tyto činnosti jsou klíčové pro firmy, které se přímo zabývají obchodní činností

a mají podstatný vliv na průběh a zejména ekonomiku podnikatelské činnosti. Můžeme tedy říci, že ve své podstatě každé podnikání je velmi úzce spojeno s uskutečněním aktivit v oblasti nákupu a prodeje. Jde o základ směny směřující k uspokojování potřeb. Účastníky směny jsou kupující a prodávající, pokud se obě strany dohodnou, uskuteční se transakce, která je významným faktorem prosperity podniku (Veber, 2012; Martinovičová, 2019).

Nákupní a prodejní činnost mají obdobný účel. V případě nákupu je podstatné zabezpečit požadované vstupní elementy ve správné kvalitě, správný čas a co nejvýhodněji, obvykle nejlevněji. Prodej poté zajistí dodávky v požadované kvalitě, správný čas, za co nejvýhodněji, zpravidla co nejdražší.

Otázka nákupu a prodeje je také spojena i s tzv. transakčními náklady, které zahrnují veškeré administrativní, přepravní, reklamační a další případné náklady vznikající od prvního obchodního kontaktu až do okamžiku realizace obchodního případu.

Důležité v obou typech obchodních činností jsou smluvní vztahy, na jejichž základě jsou uskutečněny dodávky. Tyto blízké vztahy mezi dodavatelem a podnikatelem a mezi podnikatelem a zákazníkem jsou označovány jako partnerství (Veber, 2012).

S realizací obchodních procesů v podniku je potřeba zmínit pojem logistika. Logistika je řízení materiálového, informačního i finančního toku, a to jak s ohledem na včasné splnění požadavků zákazníka, tak na tvorbu zisku v rámci celého materiálového toku. Podniková logistika je řízení a směřování všech logistických procesů v rovině zájmu podnikatelského subjektu (Martinovičová, 2019). Podle Jurové (2016) můžeme za základní činnosti podnikové logistiky považovat:

- logistiku zásobovací – nákup základního i pomocného materiálu, polotovarů atd.,
- logistiku výrobní a vnitropodnikovou – optimalizace materiálových toků, využití prostoru, pracovních podmínek a dalších,
- logistiku distribuce – dodání zboží, výrobků a služeb zákazníkovi,
- logistiku zpětnou – poprodejní služby zákaznického servisu, např. reklamace zboží.

2.2.1 Nákupní činnost

Prakticky všechny podnikatelské subjekty jsou méně či více závislé na nákupní činnosti. Bez ohledu na právní formu nebo předmět činnosti podnikatelské jednotky je nákup považován za aktivitu, která má bezprostřední vliv na celkové náklady podniku a jakákoliv úspora představuje zřejmé ovlivnění výsledné výkonnosti podniku.

Obecně je možné nákup definovat jako všechna opatření k zajištění rozhodujících vstupů a k jejich dalšímu využití v rámci podniku. Důležité je znát strukturu hmotných a nehmotných vstupů, jejímž nákupem je možné uspokojit potřeby vnitropodnikových spotřebitelů. Hlavní funkcí nákupu je tedy efektivní uspokojování potřeb, které vyplývají z plánovaného průběhu základních, pomocných a obslužných výrobních i nevýrobních procesů, zajišťováním dodávek surovin, základních a pomocných materiálů, nakupovaných výrobků a součástek, polotovaru, náhradních dílů, režijních materiálů a pomůcek pro řízení a správu, pro sociální služby a bezpečnost podniku (Martinovičová, 2019; Synek, Kislíngrová a kol, 2015).

V posledním období se v řízení nákupu uplatňují marketingové principy, které převládají na straně výstupu podniku, tedy při prodeji. Rozlišujeme tak tedy trh spotřebitelů a trh výrobců. Na trhu spotřebitelů marketing dominuje, jelikož zahrnuje tržní vztahy mezi výrobcí, zprostředkovateli odbytu, obchodníky a konečnými spotřebiteli. Naproti tomu na trhu výrobců dochází k transakcím, které nezahrnují konečného spotřebitele, ale je tvořen jednotlivými výrobcí. Je potřeba, aby podnik na těchto trzích sledoval i pohled z opačné strany, tedy ze strany nákupce. Vznikají zde totiž úplně jiné přístupy k nákupnímu chování než na trhu spotřebitelů. V této souvislosti využijeme pojem nákupní marketing (Tomek, 2007).

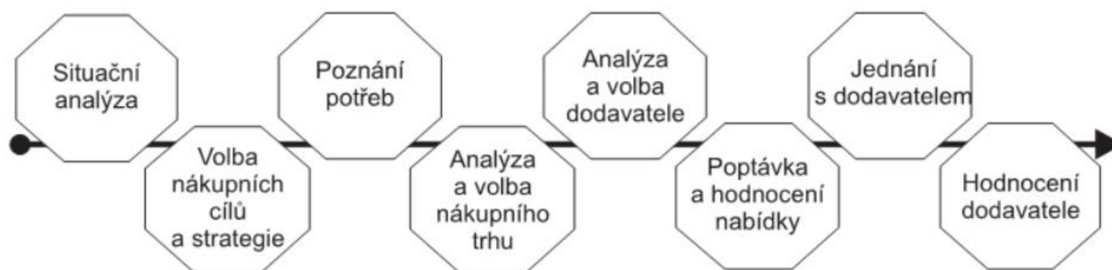
Marketingové pojetí nákupu používá obdobné metody a techniku jako marketing na straně prodeje, začínajíc výzkumem dodavatelského trhu (potenciální nabídky), rozhodnutím o optimálním dodavateli, režimu a podmínkách dodávek (cenových, platebních, dodacích, logistických a dalších), zásobách a logistickém zabezpečení nákupních procesů. Kupující pak usiluje o dlouhodobé partnerské, vzájemně výhodné

dodavatelsko-odběratelské vztahy, a to i s ohledem na kvalitu výrobků, spolehlivost, pružnost a efektivnost realizace smluv (Synek, 2011).

V souvislosti s marketingovým přístupem mluvíme o nákupním marketingovém mixu, který obsahuje soubor nástrojů, pomocí kterých podnik (odběratel) s různou intenzitou využívá na dodavatele. Jedná se o následující nástroje, jejich použití závisí na schopnostech a dovednostech nákupu. **Informační mix** představuje schopnost vytvořit a použít informační soubory o vnitřních parametrech podniku, rovněž i o vnější situaci na trhu zdrojů nákupu. **Komunikační mix** tvoří soubor nástrojů, které podnik uskutečňuje v komunikaci jak s dodavateli, tak v rámci vnitropodnikových útvarů. **Dodavatelský mix** zahrnuje schopnost podniku zvolit optimálního dodavatele. **Konkurenční mix** je schopnost identifikace konkurenční situace na zdrojích, související s volbou optimálního dodavatele a rozhodování o nákupní strategii. **Cenový mix** znamená schopnost realizovat optimální cenovou politiku nákupu s ohledem nejen na absolutní výši cen, ale také na rozhodnutí minimalizující celkové náklady pořízení. **Výrobní mix** je spojen se schopností rozhodovat o nejvýhodnější materiálové variantě nakupovaného výrobku, nákladech, prodejnosti a konkurenční schopnosti těchto výrobků. **Mix kvality** v návaznosti na výrobek spočívá ve schopnosti zajistit kvalitu ve všech oblastech dodavatelsko-odběratelských vztahů a dodávek. **Množstevní mix** se vztahuje na rozhodování o režimu dodávek a na celkovou strategii řízení zásob. **Termínový mix** je schopnost časově usměrňovat průběh vnitřních a vnějších hmotných a informačních toků ve vazbě s dodavateli i ostatními podnikovými útvary. **Mix nákupních podmínek** souvisí se schopností uplatňovat a realizovat optimální platební, dodací a logistické podmínky dodávek ve vztahu k dodavatelům i vnitropodnikovým odběratelům. Tyto základní prvky je nutné vhodně kombinovat, aby výsledek nákupní činnosti odpovídal strategickým cílům podniku (Martinovičová, 2019; Lukoszová, 2004).

Abychom mohli nákupní činnost označit za realizaci nákupního marketingu, musí se marketingové přístupy využít ve všech fázích nákupního procesu, začínaje stanovením nákupní strategie a nákupních cílů, nákupním výzkumem, přes volnu nákupního trhu a dodavatelů, rozhodnutím o dodávkovém režimu, o tvorbě zásob

a oboustranně výhodných vztazích s dodavateli (Tomek, 2007). Na základě tohoto můžeme stanovit model nákupního marketingu, znázorněn na následujícím obrázku.



Obr. 1 Model nákupního marketingu
Zdroj: Tomek, 2007

Obchodní trh se vyznačuje nákupem zboží za účelem jeho dalšího prodeje se ziskem. Zde se v případě mnou vybraného podniku stávají podstatné ceny a platební podmínky než funkčnost výrobku. Role obchodníka je obtížná, jelikož musí vyhovět požadavkům svých odběratelů. S ohledem na specifický statek (v mém případě ložiska), který není možný nahradit statkem jiným, musí obchodník zvolit takového správného dodavatele s ohledem na nejlepší cenovou nabídku a platební podmínky, se kterým uzavře nejlépe dlouhodobé partnerství.

2.2.2 Prodejní činnost

Pro obchodní podnik je jednou z nejdůležitějších činností právě prodej, protože každá firma žije z peněz svých zákazníků. Aby firma dosahovala vysokých prodejů, musí mít k dispozici kvalifikované zaměstnance, kteří musejí zvládat hned několik předpokladů. Mezi typické předpoklady lze zařadit (Veber, 2012):

- velmi dobrou znalost o prodáváných produktech, včetně novinek,
- přehled o dodacích či platebních podmínkách,
- velmi dobrou orientaci v určeném prodejním teritoriu, v potřebách potenciálních klientů, jejich zvyklostech,
- znalost tvrdých prodejních praktik (bezchybné uzavírání smluv, případné řešení reklamací či jiných sporů),

- zvládání měkkých prodejních praktik (ochota, vstřícnost, porozumění),
- jazykové schopnosti (komunikace v cizím jazyce).

Pokud chce podnik uspět v podmínkách tržního hospodářství, je potřeba, aby své činnosti zaměřoval na přání a potřeby svých zákazníků. Jejich potřeby musí rozpoznat nebo vyvolat a současně musí najít způsoby, jak je uspokojovat. Všechny tyto činnosti se nazývají marketing, kterému je věnovaná samostatná kapitola 2.4.

2.3 Obchodní model

Každá firma má své zákazníky a ti jim platí za poskytované služby nebo nabízené výrobky. To, za co a jakým způsobem získává finanční prostředky od svých zákazníků, se nazývá obchodní model.

Jeden z nejznámějších a nejpůvodnějších obchodních modelů byl vytvořen Alexanderem Osterwalderem a spoluautorem Yvesem Pigneurem. Jedná se o nejpravděpodobnější a nejkompaktnější šablonu pro obchodní model s názvem CANVAS (neboli Plátno). Obchodní model Canvas je definován jako základní princip, jak firma vytváří, předává a získává hodnotu prostřednictvím prodeje zboží (Osterwalder, Pigneur, 2015).

Klíčová partnerství	Klíčové činnosti	Poskytovaná hodnota	Vztahy se zákazníky	Zákaznické segmenty
	Klíčové zdroje		Distribuční kanály	
Struktura nákladů			Zdroje příjmů	

Obr. 2 Obchodní model Canvas
(Zdroj: mamnapad.cz, 2019)

Model je sestaven z devíti hlavních částí tvořící logický celek. Těchto devět stavebních bloků popisuje čtyři klíčové pilíře podnikání, které můžeme označit jako hodnotovou nabídku, popis vztahu mezi podnikem a hlavními obchodními partnery kam spadá především zákaznický segment a vztahy se zákazníky, popis klíčových obchodních činností a v poslední řadě finanční stránku podnikání (Osterwalder, Pigneur, 2015). Grafické znázornění modelu je zobrazeno na předchozím obrázku č. 2.

Klíčová partnerství

Popisuje síť dodavatelů a partnerů, kteří zvyšují efektivitu obchodního modelu. Navázání partnerství vzniká například z důvodu optimalizace modelu, snížení rizika nebo získání zdrojů. Uzavírají se čtyři různé verze partnerství: spojení mezi firmami, které si nekonkurují nebo konkurují, vytvářející nové podnikatelské projekty a poslední popisuje vztahy mezi dodavatelem a kupujícím s cílem zajištění výhodných podmínek dodávek (Osterwalder, Pigneur, 2015).

Klíčové činnosti

Klíčové činnosti jsou nejdůležitější aktivity, které musejí být vykonávány, aby model fungoval. Jsou nutné k vytvoření a prezentování hodnotové nabídky, proniknutí na trhy, udržení vztahů se zákazníky a generování příjmů (Osterwalder, Pigneur, 2015).

Klíčové zdroje

Jedná se o nejvýznamnější aktiva, která firma potřebuje k fungování obchodního modelu. Stejně jako klíčové činnosti vytvářejí a prezentují hodnotovou nabídku, umožňují proniknout na trh, udržovat vztahy se zákazníky a generovat příjmy. Podoba klíčových zdrojů se dělí na lidskou, fyzickou, duševní a finanční (Osterwalder, Pigneur, 2015).

Vztahy se zákazníky

Tento stavební blok popisuje, jaký typ vztahů si firma buduje se svými zákaznickými segmenty. Může se jednat o různé typy od osobních po automatizované. Účelem péče o vztahy se zákazníky může být získání nových zákazníků, udržení nových zákazníků nebo zvyšování prodeje (Osterwalder, Pigneur, 2015).

Distribuční kanály

Popisují, jakým způsobem firma komunikuje se zákazníky a jak jim přádává svoji hodnotu. Jedná se o nalezení správného mixu kanálů, kterými chtějí být zákazníci kontaktováni. Oslovit zákazníka může firma prostřednictvím vlastních kanálů (webové stránky), partnerských kanálů (maloobchod, webové stránky partnerů) či spojení obou forem (Osterwalder, Pigneur, 2015).

Zákaznické segmenty

Smyslem existence každé firmy jsou platící zákazníci, zajišťující zisk, bez kterých by dlouho žádná firma nepřežila. Ze všeho nejdříve je nutné identifikovat zákazníky a seskupit je do různých segmentů podle jejich potřeb, chování a dalších atributů. Na základě určených segmentů si firma jasně určí, na které se bude zaměřovat a které ignorovat. Je potřeba, aby porozuměla specifickým potřebám jednotlivých vybraných segmentům (Osterwalder, Pigneur, 2015).

Struktura nákladů

Pro získání klíčových zdrojů, vykonávání klíčových činností a práce s klíčovými partnery vyžaduje náklady. Pokud dojde k definování těchto tří oblastí je možné tyto náklady vyčíslit (Osterwalder, Pigneur, 2015, Clark, Osterwalder a Pigneur, 2013).

Zdroje příjmů

Zdroj příjmů představují peníze, které firma generuje od svých zákaznických segmentů. Pro zjištění zisku je potřeba odečíst od příjmů náklady. Firma musí zjistit, za jakou hodnotu jsou zákaznické segmentu skutečně ochotni zaplatit. U každého zdroje příjmů může využít odlišné cenotvorné mechanismy. V modelu můžeme rozdělit dvě různé kategorie příjmů. Jedná se o jednorázové a opakované platby (Clark, Osterwalder a Pigneur, 2013).

Poskytovaná hodnota

Poskytovaná hodnota znázorňuje hodnotovou nabídku, které popisuje spojení výrobků a služeb vytvářející hodnotu pro stanovený segment. Tuto hodnotu si můžeme představit jako soubor výhod, které firma nabízí. Představuje důvod, proč zákazník upřednostní

konkrétní firmu před jinou. Příkladem nabízené hodnoty může být výkon, design, cena, značka, dostupnost a pohodlnost (Clark, Osterwalder a Pigneur, 2013).

2.4 Marketing

Z předchozích kapitol víme, že se marketingová činnost uplatňuje jak na straně nákupu, tak na straně prodeje. V této kapitole se budeme zabývat dominujícím prodejním marketingem. Aby byl podnik úspěšný, musí prodávat své zboží. To jestli dojde k uskutečnění obchodu, rozhodují zákazníci. Proto současné podniky zaměřují svoji pozornost na získání nových a udržení si stávajících zákazníků. Nyní se pojdme podívat co to ten marketing je.

Spousta lidí se pod slovem marketing představí reklamu, prodej nebo nejrůznější akce na podporu prodeje. Ovšem tato zaměnění s reklamou a prodejem je chybné a je potřeba pochopit daleko hlubší podstatu marketingu. Jinak to může mít pro firmu negativní dopady. Platí však, že reklama a prodej jsou jednou ze složek marketingu. A co tedy ten marketing je? Proč je pro firmu a její úspěch tak významný? V literatuře můžeme najít několik definic a pojetí marketingu. Jednou z nejčastějších a nejznámějších definic je od Americké marketingové asociace, podle které je marketing činnost, soubor zavedených postupů a procesů pro tvorbu, komunikaci, doručení a směnu nabídek, které mají pro zákazníka, partnery a celkovou společnost hodnotu (Karlíček a kol., 2018).

Podle Kotlera a Kellera (2013) lze marketing definovat z pohledu společnosti nebo managementu. Role marketingu ve společenském vymezení je přinést vyšší životní standard. Jde o proces, v němž jednotlivci a skupiny získají, co potřebují a chtějí prostřednictvím tvorby a směny produktů, služeb a hodnot. V manažerském výkladu marketing usiluje o dobrou znalost a pochopení zákazníka natolik, že výrobky a služby se prodávají samy.

Můžeme si tu uvést velké množství definic a pojetí marketingu, přesto klíčovým bodem každé marketingové úvahy je zákazník a jeho potřeby. Také zdůrazňují, že uspokojování potřeb zákazníka musí být pro firmu ziskové.

2.4.1 Odlišnosti marketingu malých firem

Odlišnost malých firem od velkých spočívá zejména v limitovaných finančních prostředcích a rozsahu marketingových aktivit. Každopádně u malých firem máme i jisté přednosti, ze kterých těží především zákazník. Patří mezi ně například (Veber, 2012):

- pružnější reakce – flexibilní reakce na změny na měnícím se trhu díky hyperkonkurenčnímu prostředí,
- silná orientace na zákazníka – naslouchání zákazníkům, aby si udrželi jeho náklonnost, protože se pohybují na ostře ohraničených malých trzích,
- zaměření se na specializovaný produkt – specializace na úzký sortiment je doprovázen větší kvalitou výrobků a služeb,
- osobní přístup – podnikatelé si váží svého zákazníka a dávají mu pocit jedinečnosti,
- nadšení podnikatele,
- plochá struktura řízení – obtíže zákazníka mohou být vyřízeny rychle díky častému osobnímu kontaktu s vedením,
- loajalita a zdvořilost zaměstnanců – zaměstnanci se mezi sebou dobře znají a více se stávají spoluodpovědnými na celkovém výkonu firmy.

Ovšem i z marketingového pohledu existují jisté nevýhody. Těmi jsou nejvíce následující omezující faktory (Veber, 2012):

- nedostatek finančních prostředků – důvod omezeného rozsahu marketingových činností,
- nedostatek lidských zdrojů – omezené finanční prostředky se projevují i v nedostatku kvalifikovaných odborníků na marketing,
- nedostatek kompetencí podnikatele – teoretické a praktické znalosti podnikatelů jsou pouze v oboru činnosti, ovšem chybí jim znalosti v jiných oborech jako je například účetnictví, finančního řízení, vedení lidí a celé firmy, kam patří i marketing, jejich absence může vést ke špatným rozhodnutím, které mohou mít negativní důsledky,

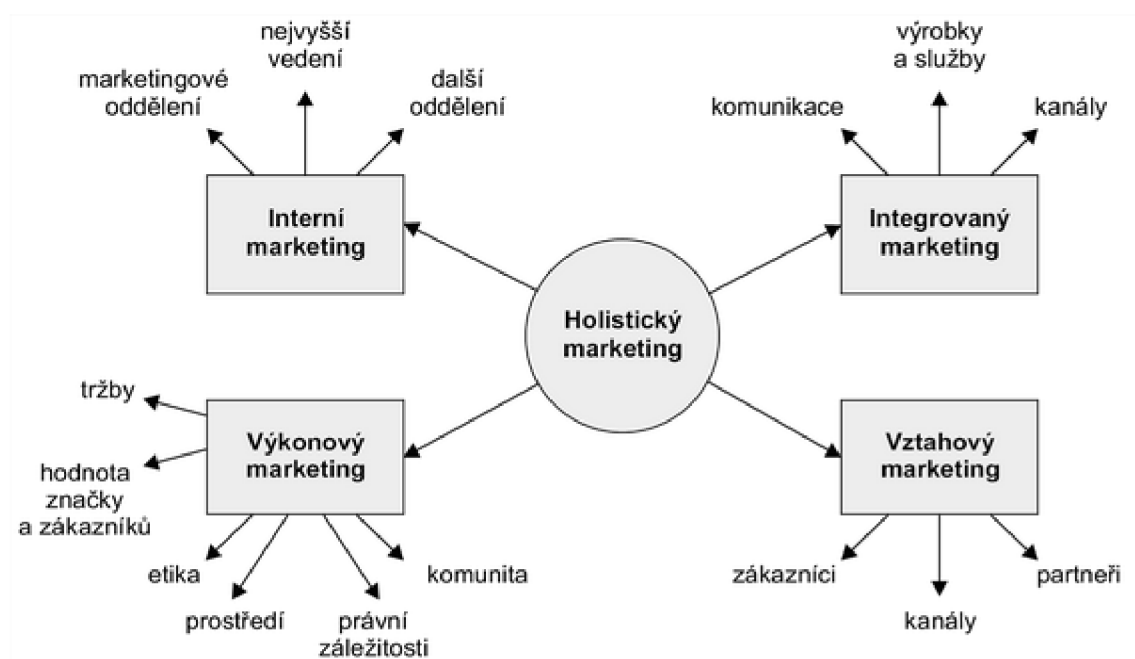
- ostře ohraničený trh – úzce specializovaný produkt snižuje počet uspokojených zákazníků.

2.4.2 Marketingový koncept 21. Století

S vývojem nového uspořádání světa, trendů a sil, které se začaly utvářet v první dekádě 21. století, vyžadují nové přístupy, pohledy a postupy, ale také nový marketing a nové obchodní praktiky. Je zapotřebí nového komplexního pohledu, integrace všech činností, využití dostupných technologií a kanálů, jak komunikovat s trhem (mobilní aplikace), systematické práce se zákazníkem. Začalo se uplatňovat holistické marketingové pojetí (Veber, 2012).

Holistický marketingový koncept

Je založen na vývoji, designu a implementaci marketingových programů, procesů a aktivit a ohledem na jejich širší a vzájemné závislosti.



Obr. 3 Holistická marketingová koncepce
Zdroj: Kotler a Keller, 2013

Podle holistického konceptu v marketingu záleží na všem, a že je potřeba širokého a sjednoceného pohledu. Holistický marketing se skládá ze 4 klíčových složek – vztahový marketing, integrovaný marketing, interní marketing a výkonový marketing (Kotler a Keller, 2013).

Vztahový marketing spočívá ve vybudování silných, důvěryhodných a trvalých vazeb mezi klíčovými partnery - zákazníky, dodavateli, distributory, zaměstnanci a dalšími. Vztahový marketing vytváří silné ekonomické, technické a společenské vztahy mezi stranami. Proto je důležité se zabývat řízením vztahů se zákazníky (CRM – customer relationship management) a řízením vztahů s partnery (PRM – partner relationship management). Cílem je vybudovat marketingovou síť, která se skládá z firmy a zainteresovaných subjektů (zákazníků, zaměstnanců, dodavatelů, partnerů,...), (Jakubíková, 2013; Kotler a Keller, 2013).

Integrovaný marketing spočívá v přípravě marketingových aktivit a programů vytvářející, komunikující a poskytující hodnotu zákazníkům. Sjednoceny musejí být jednotlivé dílčí mixy i marketingový mix jako celek (Jakubíková, 2013).

Interní marketing má za úkol najímat, školit a motivovat schopné zaměstnance, kteří budou sloužit zákazníkům společnosti a budou zastávat vhodné marketingové zásady (Kotler a Keller, 2013).

Výkonový marketing vychází z pochopení finančních a nefinančních přínosů marketingových aktivit a programů pro podnik i společnost. V úvahu také firma bere právní, etické, společenské a environmentální dopady svých marketingových aktivit (Kotler a Keller, 2013).

2.4.3 Marketingový mix

Jedná se o soubor nástrojů, které firma využívá k úpravě nabídky podle svých cílových trhů. Marketingový mix zahrnuje vše, co podnik může udělat, aby ovlivnil poptávku po svém produktu. Tyto marketingové nástroje jsou známy jako 4P: produkt (product), cena (price), distribuce (place) a propagace (promotion), (Kotler a Keller, 2013).

Produkt

Zahrnuje všechny výrobky a služby, které podnik na cílovém trhu nabízí. Cílem je dosáhnout odlišnosti od ostatních a zlepšit způsob, který přiměje cílový trh preferovat a dokonce platit vyšší cenu za nabízené produkty či služby. Úkolem je vytvořit relevantní a zřetelnou diferenciaci produktů. Základem takové diferenciace mohou být (Kotler a Armstrong, 2004):

- fyzické rozdíly (vlastnosti, výkon, spolehlivost, balení, trvanlivost, design),
- rozdíly v dostupnosti (prodejny, objednání telefonicky, poštou či přes internet),
- rozdíly v servisu (instalace, zaškolení, konzultační služby, údržba a opravy),
- cenové rozdíly (vysoká, závratná, středně vysoká, nízká cena),
- rozdíly image (symboly, atmosféra, média, pořádané akce).

Cena

Cena je suma, kterou zákazníci zaplatí za produkt či službu. Od ostatních složek marketingového mixu se liší tím, že produkuje příjmy, ostatní tři složky vytvářejí náklady. Podniky usilují o co nejvyšší cenu, kterou jí umožňuje jejich úroveň diferenciace, a zároveň uvažují o vlivu ceny na objem prodeje. Obecné postupy cenotvorby jsou (Kotler, a Armstrong 2004, Kotler, 2007):

- nákladově orientovaný přístup (cena s přírůžkou, analýza bodu zvratu, cílová rentabilita),
- stanovení ceny podle kupujícího (ceny podle vnímané hodnoty zákazníkem),
- stanovení ceny podle konkurence (běžná sazba a obálková metoda).

Distribuce

Distribuce zahrnuje všechny činnosti, které dělají produkt dostupným cílovým zákazníkům. Podnik se tak musí rozhodnout, jakým způsobem bude své produkty či zboží dávat k dispozici cílovému trhu. Mezi dva způsoby patří přímý prodej nebo prodej přes prostředníky.

Propagace

Představuje veškeré komunikační nástroje, které sdělují přednosti produktu a snaží se přesvědčit cílové zákazníky ke koupi (Kotler a Armstrong, 2004, Kotler, 2007). Využí-

vaným nástrojem je komunikační mix, jehož součástí jsou osobní a neosobní formy komunikace. Přičemž osobní formu představuje osobní prodej. Neosobní formy zahrnují reklamu, podporu prodeje, přímý marketing, public relations, event marketing, sponzoring a on-line komunikaci. Kombinací osobní a neosobní formy jsou veletrhy a výstavy.

Ke zvýraznění úlohy dalších vybraných nástrojů pro dosažení podnikatelských cílů ve specifických oborech je model rozšířen o další P. Vzhledem k šířce, komplexnosti a bohatosti marketingu s důrazem na holistický marketing je marketingový mix rozšířen Kotlerem a Kellerem (2013) o další 4P. Jejich aktualizace spočívá v lidech (people), procesech (processes), programech (programs) a výkonech (performance).

Pro služby je typický model **7P**, který je rozšířen o zaměstnance (personál), proces (process) a fyzický důkaz (physical evidence) (Zamazalová, 2009).

V souvislosti s rozvojem řízení vztahů se zákazníky musí z jeho pohledu každý marketingový nástroj přinášet výhodu. Proto jeden marketingový expert navrhl mix **4C**, aby společnosti složky mixu 4P vnímaly jako čtyři faktory na straně zákazníka. Jedná se o potřeby a přání zákazníka (customer needs and wants), náklady na straně zákazníka (cost to the customer), dostupnost (convenience) a komunikaci (communication) (Kotler, 2007).

2.4.4 Marketingové prostředí

Prostředí je okolí a situace, ve kterém se podnikatelský subjekt nachází v daném okamžiku nebo období, proto zde existuje jeho silný vliv na daný subjekt, vlastnosti a chování. Působí na něj v těchto oblastech – vymezuje přijatelné chování podniku, ovlivňuje volbu cílů a způsob jejich dosahování (Mulačová, 2013).

Marketingové prostředí je prostředí, ve kterém se nachází firma a její marketingové činnosti. Toto prostředí je velmi dynamicky proměnlivé a jeho změny pro podnik významné. V reakci na změny prostředí se mění podnik i jeho přístup k trhu. Aby jeho reakce byla vhodná, musí co nejlépe poznat faktory a síly ovlivňující změny okolí. Některé oblasti svého marketingového prostředí je schopen ovlivňovat, ty nazýváme mikroprostředí, a ty neovlivnitelné makroprostředí (Zamazalová, 2010).

V následující části se seznámíme s analýzami týkajícími se vnějšího a vnitřního prostředí, které budou následně aplikovány na vybranou společnost ve 3. kapitole.

2.4.5 Marketingové makroprostředí

Analýza makroprostředí se zaměřuje na působící faktory, které mohou jednak vytvořit nové podnikatelské příležitosti na straně jedné, tak na straně druhé potenciální hrozby pro její existenci. Pro podniky je proto nutné toto okolí důkladně monitorovat a systematicky analyzovat. Účelem však není poskytnout vyčerpávající seznam vlivů, ale uvést ty, které jsou pro danou firmu významné.

Analýza vnějšího prostředí by měla být zaměřena především na odhalení vývojových trendů působící ve vnějším prostředí, které mohou firmu v budoucnu významně ovlivňovat (Sedláčková, 2006; Hanzelková, 2017).

2.4.5.1 Analýza makroprostředí - SLEPT analýza

Analýza je určena pro zhodnocení možného budoucího vývoje vnějšího prostředí podniku. Tuto analýzu lze podle jejího strukturování realizovat několika variantami (SLEPT, PEST, PESTE), které ovšem vedou ke stejnému cíli, a to k identifikaci příležitostí a hrozeb přicházejících v budoucnu. Zkratka SLEPT je vytvořena z prvních písmen anglických slov označujících pět kategorií faktorů, kterým má podnik věnovat pozornost – **S**ocial, **L**egal, **E**conomic, **P**olitical, **T**echnological factors (Hanzelková, 2017).

Základní úkol analýzy je identifikovat oblasti, jejichž změna by mohla mít významný dopad na podnik a odhadnout, k jakým změnám může u klíčových oblastí dojít. Firma by se měla ptát: Jaké faktory ovlivňují organizaci? Které z nich jsou v současnosti nejdůležitější? A které budou nejdůležitější v nejbližších letech? Schopnost podniku pochopit změny v prostředí je velmi významná, protože vnímané změny vlivů prostředí signalizují potenciální potřebu změny strategie. Upozorňují na příležitosti a varují před riziky (Sedláčková, 2006, Johnson a Scholes, 2000).

Sociální faktory

Na jedné straně sociální faktory výrazně ovlivňují poptávku po zboží a službách, na straně druhé ovlivňují i stranu nabídky – podnikavost, pracovní motivaci. V této oblasti sehrávají důležitou roli zejména následující faktory - společensko-politický systém, klima ve společnosti, hodnotové stupnice, postoje lidí (konkurentů, zákazníků, dodavatelů, zaměstnanců a jejich partnerů), životní styl, životní úroveň, kvalifikační struktura populace, zdravotní stav a věková struktura populace (Hanzelková, 2017).

Politické a právní faktory

V této oblasti se nachází faktory týkající se politické situace v zemi, ve které se podnikatelský subjekt nachází. Právní faktory tvoří rámec podnikatelských aktivit firem, které je nutné respektovat a přizpůsobit se. Jedná se o právní normy, které se týkají existence firem i trhů, ochrany spotřebitelů, životního prostředí apod. Z hlediska politického řadíme mezi tyto faktory daňovou politiku, regulace vlády, regulace importu a exportu, přístup vládní administrativy k firmám a trhům, ale také třeba i míru korupce. Politické dění v národní i zahraniční politice může značně ovlivnit situaci na trhu, což může představovat pro podniky významné příležitosti, ale také ohrožení (Sedláčková, 2006; Hanzelková, 2017).

Ekonomické faktory

Situace v podniku je značně ovlivněna současným a budoucím stavem ekonomiky. Mezi analyzované faktory patří například stádium hospodářského cyklu tuzemské a světové ekonomiky, hospodářská politika, míra inflace, situace na kapitálovém trhu a monetární politika. Každý z těchto faktorů může ulehčit nebo ztížit dosažení strategických cílů podniku. Proto je nutné vytvořit strategickou analýzu, identifikovat vlivy a jejich působení na vývoj organizace. Velmi dobře zde funguje tzv. magický čtyřúhelník, který tvoří produkt (roční růst hrubého domácího produktu), cenová hladina (negativní míra inflace), zaměstnanost (negativní míra nezaměstnanost) a platební bilance (podíl salda obchodní bilance na HDP), (Hanzelková, 2017).

Technické a technologické faktory

Jedná se o oblast, která je jednou z nejrychleji se vyvíjejících. Aby se podnik vyhnul zaostalosti a prokazoval aktivní inovační činnost, musí být dobře informován o technických a technologických změnách, které v okolí probíhají. Změny mohou náhle a dramaticky ovlivnit okolí, proto předvídaní směru technického rozvoje může být významným činitelem úspěšnosti podniku. Úspěch spočívá v přesném předvídaní budoucích schopností a pravděpodobných vlivů. Analýza změn technologických a technických vlivů představuje studii očekávaných vlivů technologií jak na stav okolí, tak na konkurenční pozici (Sedláčková, 2006).

2.4.5.2 Analýza trhu

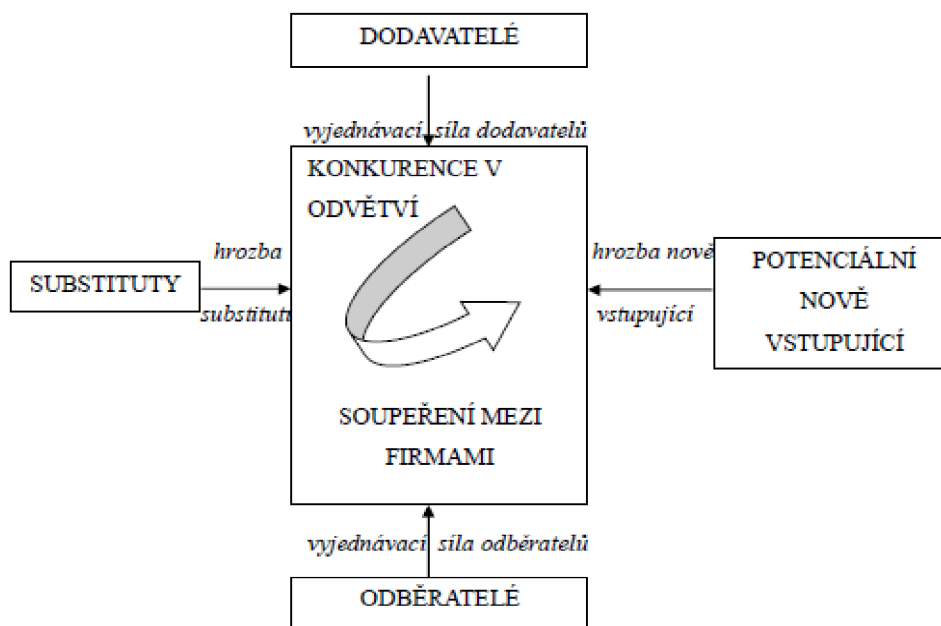
Je zapotřebí definovat trh, na kterém firma podniká. Pod pojmem trh se rozumí celková hodnota nebo objem zboží či služeb, které uspokojují stejné potřeby zákazníka. O trhu nesmíme přemýšlet jen v tomto smyslu, neboť je poté trh definován příliš úzce nebo naopak široce. Chybné vytyčení trhu může mít pro podnik vážné důsledky. Při úzkém vymezení zůstávají nepovšimnutí potenciální konkurenti i možné požadavky zákazníků a podniky obvykle zkrachují při změně na trhu. Při širokém vymezení budou zákazníci směřovat k jinému, který uspokojí jejich potřeby. V rámci analýzy je možné zkoumat velikost trhu, vymezení trhu, míru růstu trhu, atraktivitu, ziskovost, vývoj poptávky, predikci potřeb a trendy (Blažková, 2007).

Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Cílem modelu je možnost jasně pochopit síly, které v konkurenčním prostředí působí a identifikovat, které z nich mají pro podnik největší význam z hlediska budoucího vývoje. Pokud chce podnik dosáhnout úspěchu, je nezbytné, aby poznal tyto síly, vyrovnal se s nimi, reagoval na ně a pokud je to možné, změnil jejich působení ve svůj prospěch. Konkurence na trhu v daném odvětví je funkcí pěti konkurenčních sil (Sedláčková, 2006).

1. Konkurenční síla vyplývající z rivality mezi konkurenčními podniky, ovlivněná jejich strategickými tahy a protitahy směřující k získání konkurenční výhody.

2. Konkurenční síla vyplývající z hrozby substitučních výrobků podniků v jiných odvětvích.
3. Konkurenční síla vyplývající z hrozby vstupu nových konkurentů do odvětví.
4. Konkurenční síla vyplývající z vyjednávací pozice dodavatelů klíčových vstupů.
5. Konkurenční síla vyplývající z vyjednávací pozice kupujících.



Obr. 4 Model pěti konkurenčních sil
Zdroj: Porter, 1994

Rivalita mezi konkurenčními podniky

Konkurenční boj mezi rivaly může nabývat různé intenzity a řadu forem. Kde intenzita je odrazem energie, kterou soupeřící podniky vkládají do snahy o získání lepší tržní pozice, používaných nástrojů a konkurenční strategie. Konkurenční strategie obsahuje ofenzivní akce podniku, která směřuje k získání lepší tržní pozice a výhod nad soupeři. Současně zahrnuje také defenzivní tahy podniku směřující k obraně současné pozice.

Používané konkurenční nástroje obsahují kvalitu, cenu, služby, záruky, garance, akce na podporu prodeje, reklamní kampaně, nové výrobky a další. Jejich skladba se mění s konkurenční strategií v reakci na změnu tržních podmínek a akce soupeřů. Faktory ovlivňující intenzitu konkurenční rivality jsou počet a velikost konkurentů

v okolí, míra růstu trhu, vysoké fixní náklady, diferenciacie produktu, výstupní bariéry z odvětví, akvizice slabších podniků, globální zákazníci (Sedláčková, 2006, Johnson, Scholes, 2000).

Hrozba substitučních výrobků

Podniky v jednom odvětví se dostávají do konkurenčního vztahu s podniky v jiném odvětví, protože jejich výrobky jsou dobrými substituty. Pokud se substitut stane díky své ceně a výkonu zajímavějším, pak někteří kupující mohou přejít od původního výrobku k tomuto substitutu. Konkurenční síla vyplývající z hrozby substitučních výrobků je stanovena následujícími faktory: relativní výše cen substitutů, diferenciacie substitutů a náklady na změnu. Daná konkurenční síla je tím významnější, čím nižší je cena substitutů, čím vyšší je jejich kvalita a čím nižší jsou náklady přechodu zákazníků (Sedláčková, 2006, Johnson, Scholes, 2000).

Hrozba vstupu potenciálních konkurentů

Noví konkurenti vstupují na trh s novými plány na získání dobré tržní pozice, které jsou podporovány značnými zdroji a schopnostmi. Závažnost vstupu nového konkurenta do odvětví závisí na dvou faktorech: vstupních bariérách a očekávané reakci ostatních konkurentů. Významnou hrozbou jsou nízké bariéry vstupu do odvětví. Existující typy vstupních bariér jsou úspory z rozsahu, zkušenostní efekt, technologie a speciální know-how, znalost značky, oddanost zákazníků, kapitálová náročnost, absolutní nákladové výhody, přístup k distribučním kanálům, legislativní opatření a státní zásahy (Sedláčková, 2006, Johnson, Scholes, 2000).

Vyjednávací síla dodavatelů

Síla a vliv dodavatelů zdrojů potřebných pro obor je jeden z důležitých ekonomických faktorů. Může vést ke snižování výnosnosti podniků v odvětví. Silní dodavatelé (energie, technologie, surovin) mohou snižovat zisky svým odběratelům zvyšováním cen vstupů a snižováním kvality. Vliv dodavatelů je tím vyšší, čím větší je jejich vyjednávací síla (Sedláčková, 2006, Johnson, Scholes, 2000).

Vyjednávací síla kupujících

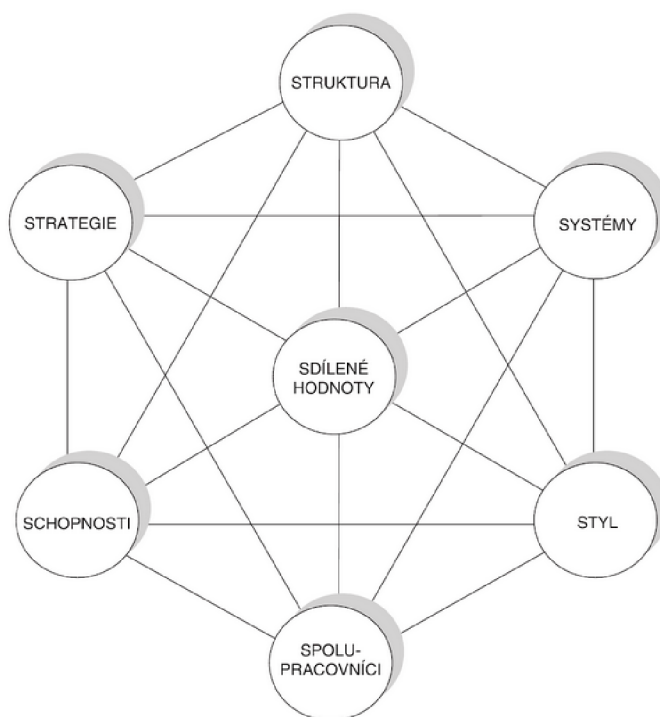
I silní zákazníci mohou vyvinout na podniky v odvětví značné konkurenční tlaky. Síla kupujících může vyhrotit konkurenční vztahy výrobců. Výrobci snaží se získat zakázku budou mezi sebou tvrdě bojovat a tím může kupující využít svoji sílu k tomu, aby si vyjednal další výhody, jako např. úroveň kvality, výhodnější platební, úvěrové podmínky (Sedláčková, 2006, Johnson, Scholes, 2000).

2.4.6 Marketingové mikroprostředí

Vnitřní analýza je předposlední dílčí analýzou, kterou je potřeba před formulací strategie zpracovat. Měla by být kritickým zhodnocením těch aspektů vnitřního prostředí firmy, které mohou ovlivnit rozhodování o strategických cílech pro jednotlivé oblasti návrhu strategie. Interní analýza by měla být vyváženě popisná a kritická. Výsledkem každé vnitřní analýzy by měly být analytické závěry ve formátu – slabiny, hrozby, příležitosti a silné stránky (Hanzelková, 2017).

2.4.6.1 Metoda 7S

Jedním z hlavních cílů strategické analýzy je odhalení rozhodujících faktorů, které podmiňují úspěch firmy při realizaci strategie podniku, tzv. klíčových faktorů úspěchu. Užitečnou pomůckou pro identifikaci těchto faktorů je model „7S“, který vytvořili pracovníci poradenské firmy McKinsey. V tomto modelu je potřeba na organizaci pohlížet jako na množinu sedmi základních faktorů, které se vzájemně doplňují, ovlivňují a rozhodují o tom, jak bude strategie stanovena. Schéma modelu je znázorněno na obrázku č. 5. Model se nazývá 7S podle sedmi faktorů, které jsou v něm zahrnuty a jejich názvy v angličtině začínají na písmeno S - **S**trategy (strategie), **S**tructure (struktura), **S**ystems (systémy řízení) **S**tyle (styl manažerské práce), **S**taff (spolupracovníci), **S**kills (schopnosti), **S**harp values (sdílené hodnoty). Vedení firmy musí brát v úvahu všech sedm faktorů, aby bylo jisté, že implementovaná strategie bude úspěšná, bez ohledu na velikosti firmy (Smejkal, 2010).



Obr. 5 Model „7S“ firmy McKinsey
Zdroj: Smejkal, 2010, str. 42

Strategie

Formuluje, jak bude podnik dosahovat svých vizí a reakci na možné hrozby a příležitosti v daném oboru. Ve firmě je celá hierarchická soustava strategií, které na sebe navazují. Nejdůležitější je tzv. corporate strategie, která určuje základní směr firmy. Na ní navazuje business (obchodní) strategie a na nejnižší úrovni je funkční strategie, která se zabývá rozvojem jednotlivých funkcí ve firmě, například marketingová nebo výrobní strategie (Smejkal, 2010).

Struktura

Jedná se o obsahovou a funkční náplň organizačního uspořádání a fungování ve smyslu nadřízenosti, podřízenosti, spolupráce, kontrolních mechanismů a sdílení informací. Vzhledem k určité změně procesů a stylů je nutné, aby podnik změnil svou strukturu, aby mohl lépe reagovat na změny (Mallya, 2007; Hanzelková 2017).

Systemy

Formální a neformální procedury, prostředky a systémy, které slouží k řízení každodenních aktivit organizace. Zahrnují například komunikační, kontrolní, inovační a manažerské informační systémy (Mallya, 2007).

Styl vedení

Vyjadřuje, jak management přistupuje k řízení a řešení vyskytujících se problémů. V podniku však existuje rozdíl mezi formální a neformální stránkou řízení, tedy mezi tím, co je napsáno v podnikových směrnících a předpisech, a tím co management ve skutečnosti dělá. Mezi klasické členění patří styl autoritativní, demokratický a laissez-faire (liberální).

Autoritativní styl vedení: vylučuje účast ostatních pracovníků na řízení firmy. Vedoucí rozhoduje sám na základě potřebných informací získaných od podřízených, kteří nemají možnost jiným způsobem ovlivnit jeho rozhodnutí.

Demokratický styl vedení: podřízení jsou vyšší mírou zapojeni do řízení firmy. Vedoucí umožňuje podřízeným vyjádřit se a deleguje na ně i část svých pravomocí. Každopádně si však ponechává odpovědnost v konečných rozhodnutích. Výhoda tohoto stylu je osobní zájem pracovníků a nevýhodou je časová ztráta spojená s rozhodováním.

Laissez-faire: vedoucí ponechává svým podřízeným značnou volnost. Pracovníci si rozdělují práci a její postup. Do jejich činnosti zasahuje vedoucí minimálně. Výhoda je, že pracovníci si pracují podle svého, ale nevýhodou může být jejich bezcílné tápání v momentě, kdy je vedení potřebné (Smejkal, 2010).

Spolupracovníci

Lidé, řídicí a řádoví pracovníci, jejich vztahy, funkce, motivace, snaha, chování vůči firmě atd. Rozlišují se kvantifikované (systém motivace, odměňováním zvyšování kvalifikace) a nekvantifikované (morální hledisko, postoje, loajalita) hlediska. Lidé jsou jedním z hlavních zdrojů pro zvyšování výkonnosti podniku (Hanzelková, 2017).

Schopnosti

Jedná se o profesionální zdatnost pracovního kolektivu podniku jako celku. Nejedná se o pouhý součet kvalifikace jednotlivých pracovníků. Je nutné brát v úvahu kladné i záporné synergické efekty dané třeba úrovní organizace práce a řízením. Je potřebné mít vytvořené učící se prostředí v podniku, aby mohli pracovníci přijímat nové požadované znalosti a dovednosti. Pokud nemohou potřebné dovednosti a znalosti získat uvnitř podniku, musí je přijmout z venku (Mallya, 2007).

Sdílené hodnoty

S tvorbou sdílených hodnot souvisí vize podniku a je klíčovým faktorem. Hlavní rolí vize je, aby všichni uvnitř podniku věděli, čeho chce dosáhnout a proč. Vedení podniku by mělo zdůrazňovat jejich hodnoty a všichni pracovníci by se s nimi měli ztotožnit. Hodnoty odrážejí skutečnosti, ideje a principy, které jsou respektovány pracovníky a některými zainteresovanými skupinami, které mají zájem na úspěchu podniku (Mallya, 2007).

2.4.6.2 Analýza zdrojů

Úkolem této analýzy je určit významné zdroje podniku, posoudit konkurenceschopnost podniku, tedy identifikovat jeho silné a slabé stránky ve vztahu ke konkurenci a z toho vyplývající ekonomický potenciál. Zdroje podniku jsou tedy klíčem k dosažení konkurenční výhody. Konkurenční výhoda spočívá v efektivnějším využívání zdrojů nebo zapojení zdrojů jiných než u ostatních podniků. Zdroje jsou obvykle rozděleny do čtyř následujících skupin (Vochozka, 2012; Sedláčková, 2006).

Hmotné zdroje

Mezi hmotné zdroje patří stroje, zařízení, pozemky budovy, haly nebo dopravní prostředky. Nestačí však znát jen základní charakteristiky jako je počet, kapacita nebo spotřeba, ale je nutné zahrnout i jejich další vlastnosti, které ovlivňují potenciál pro tvorbu konkurenční výhody a dobrou firemní pozici, např. technický stav, stáří, spolehlivost, výkonnost, hospodárnost nebo výrobní schopnost (Vochozka, 2012; Sedláčková, 2006).

Lidské zdroje

Velmi důležitá je analýza lidského kapitálu, protože představují největší konkurenční výhodu. Úspěch je založen na vysoce kvalifikovaných a zkušených manažerech, pracovnících výzkumu a vývoje nebo schopných prodejních zástupcích (Vochozka, 2012; Sedláčková, 2006).

Finanční zdroje

Zahrnují kromě stávajících zdrojů (vlastních a cizích), které ovlivňují finanční strukturu a stabilitu podniku, také zdroje budoucí a potenciální, které jsou odrazem výkonnosti podniku v budoucnosti, tedy schopnost vydělávat finanční prostředky. Nynější finanční zdroje mohou být přeměněny na všechny ostatní podoby zdrojů. Celkovým rozbořením finanční stránky se zabývá finanční analýza (Vochozka, 2012; Sedláčková, 2006).

Nehmotné zdroje

Převážně nevystupují v účetních výkazech, přesto právě ony jsou často považovány za největší „vzácnost“ podniku. Řadíme mezi ně například patenty, licence, know-how, pověst podniku, ochrannou známku, značku apod. I těmto zdrojům je potřeba věnovat patřičnou pozornost, neboť jejich význam neustále roste a představuje klíčovou konkurenční výhodu (Vochozka, 2012; Sedláčková, 2006).

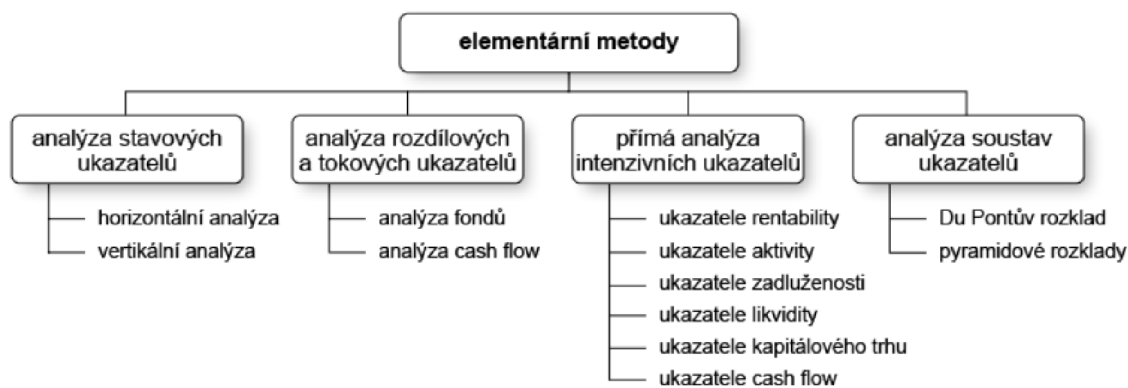
Cílem analýzy zdrojů je posoudit strategický potenciál základny zdrojů podniku, hlavně rozsah dostupných stávajících zdrojů, jejich kvalitu, unikátnost a jedinečnost pro konkurenty obtížně napodobitelné. Analýza by se měla zajímat i o to, jak jsou veškeré zdroje využívány, jaké spojitosti mezi nimi existují a jak se seskupují do konkrétních systémů (Sedláčková, 2006).

2.4.6.3 Finanční analýza

Finanční analýza představuje systematický rozbor získaných dat, která jsou zahrnuta především v účetních výkazech a hodnotí firemní minulost, současnost a předpovídá budoucí finanční podmínky. Smyslem analýzy je připravit podklady pro kvalitní rozhodování o fungování podniku s cílem dosáhnout finanční stability, schopností vytvořit zisk, a tak zajištění platební schopnosti podniku.

Finanční analýza využívá elementární metody, které lze rozdělit do několika skupin avšak jako celek ve svém důsledku znamenají komplexní finanční rozbor hospodaření podniku (Růčková, 2019). Pro lepší přehlednost je členění znázorněno na obrázku č. 6. K základním metodám zejména patří (Knápková et al., 2017):

- **analýza stavových ukazatelů** – zahrnuje především horizontální analýzu (analýza trendů) a vertikální analýzu (procentní rozbor jednotlivých dílčích položek rozvahy),
- **analýza tokových ukazatelů** – týká se zejména analýzy výnosů, nákladů, zisku a cash flow,
- **analýza rozdílových ukazatelů** – je zaměřena především na čistý pracovní kapitál (analýza fondů)
- **analýza poměrových ukazatelů** – především se jedná o analýzu ukazatelů likvidity, rentability, aktivity, zadluženosti, kapitálového trhu a cash flow,
- **analýza soustav ukazatelů** – využívá různých bankrotních a bonitních modelů pro souhrnné zhodnocení finančního zdraví podniku.



Obr. 6 Elementární metody finanční analýzy
Zdroj: Růčková, 2019

Nejčastějším používaným rozborovým postupem je analýza poměrovými ukazateli, kde nejpravděpodobnějším důvodem je, že vychází pouze ze základních účetních výkazů. Protože je cílem finanční analýzy zjistit zda je schopna firma přežít, či nikoliv a vzhledem k faktu, že je pro toto zjištění nutné vypočítat velké množství poměrových ukazatelů. Jejich interpretace může být rozporuplná, neboť se využívají souhrnné inde-

xy hodnocení, které pomocí jednoho ukazatele určují silné a slabé stránky společnosti. Cílem souhrnných indexů hodnocení je vyjádřit celkovou finančně-ekonomickou situaci a výkonnost podniku pomocí jednoho čísla. Rozdělit je můžeme do dvou základních skupin - pyramidové soustavy ukazatelů a soustavy účelově vybraných ukazatelů (Růčková, 2019).

Soustavy účelově vybraných ukazatelů

V literatuře se rozlišují dvě skupiny souhrnných ukazatelů – bankrotní modely, jejímž cílem je identifikovat, zda v blízké budoucnosti firmě nehrozí bankrot a identifikují symptomy pro něj typické (problémy s likviditou, výši čistého pracovního kapitálu, rentabilitou vloženého kapitálu). Mezi bankrotní modely patří například Altmanův model, indexy IN (indexy důvěryhodnosti) nebo Tafflerův model. Druhou skupinou jsou bonitní modely, založeny na diagnostice finančního zdraví firmy, kam patří např. Tamariho model nebo Kralickův Quicktest (Růčková, 2019).

Altmanův model

Altmanův index neboli Z-skóre vychází z přepočtu globálních indexů, který je stanoven jako součet hodnot pěti běžných poměrových ukazatelů, jimž je přiřazena různá váha. Altmanův model pro společnost můžeme vyjádřit následující rovnicí

$$Z = 0,717X_1 + 0,847X_2 + 3,107X_3 + 0,42X_4 + 0,998X_5, \quad (1)$$

kde:

- X₁ čistý pracovní kapitál / celková aktiva,
- X₂ nerozdělený zisk minulých let / celková aktiva,
- X₃ zisk před zdaněním a úroky (EBIT) / celková aktiva,
- X₄ vlastní kapitál / účetní hodnota celkových závazků,
- X₅ tržby / celková aktiva.

Výsledek interpretujeme podle toho, do jakého spektra jej můžeme zařadit. Je-li výsledná hodnota vyšší než 2,9, jedná se o firmu, která je úspěšná. Výsledky v rozmezí 1,2 – 2,9, hovoříme o tzv. šedé zóně, což znamená, že firmu nelze označit za úspěšnou, ale

také ji nemůžeme hodnotit jako problémovou. Hodnoty nižší než 1,2 signalizují finanční problémy a tedy i možnost bankrotu (Knápková et al., 2017).

Tafflerův bankrotní model

Je dalším modelem sledující riziko bankrotu společnosti. Pro účely této diplomové práce nám postačí modifikovaná verze modelu, ve které nejsou zahrnuté tak podrobné informace. Tafflerův modifikovaný tvar funkce vyjádříme jako (Růčková, 2019):

$$\mathbf{TZ} = 0,53R_1 + 0,13R_2 + 0,18R_3 + 0,16R_4, \quad (2)$$

kde:

- R₁ zisk před zdaněním / krátkodobé závazky,
- R₂ oběžná aktiva / cizí kapitál,
- R₃ krátkodobé závazky / celková aktiva,
- R₄ tržby celkem / celková aktiva.

Výsledná kvalifikace firmy je následující (Růčková, 2019):

- TZ > 0,3 nízká pravděpodobnost bankrotu firmy,
- 0,2 < TZ < 0,3 šedá zóna,
- TZ < 0,2 zvýšená pravděpodobnost bankrotu firmu.

Index důvěryhodnosti IN

Indexy IN jsou modely navržené manžely Neumeirovými a jejich snahou je vyhodnotit finanční zdraví firem v podmínkách České republiky z roku 2002 (IN01). Index IN 01 byl v roce 2005 aktualizován na základě provedené analýzy a zohledňuje sledování tvorby ekonomické přidané hodnoty. Modifikovaný postup výpočtu je následující:

$$\mathbf{IN05} = 0,13A + 0,04B + 3,97C + 0,21D + 0,09E, \quad (3)$$

kde

- A aktiva / cizí zdroje,
- B EBIT / nákladové úroky,
- C EBIT / celková aktiva,
- D výnosy / celková aktiva,

E oběžná aktiva / krátkodobé závazky a úvěry.

Při vyhodnocování tohoto ukazatele platí, že pokud je hodnota větší jak 1,6, podnik vytváří hodnotu., pokud je index menší než 0,9, hodnotu netvoří (ničí, míří k bankrotu). Je-li výsledná hodnota mezi 0,9 – 1,6, jedná se opět o tzv. šedou zónu (Knápková et al., 2017, Růčková, 2019).

Kralickův Quicktest

Skládá se ze soustavy čtyř rovnic, pomocí kterých hodnotíme finanční stabilitu a výnosovou situaci podniku. Ke každému indikátoru je přiřazena známka 1 – 5 a výsledkem je dán prostým aritmetickým průměrem známek jednotlivých zvolených ukazatelů, kde:

- R1 vlastní kapitál/ celková aktiva,
- R2 (cizí zdroje – peníze – účty u bank) / provozní cash flow,
- R3 EBIT / celková aktiva,
- R4 provozní cash flow / tržby.

K vypočítaným výsledkům přiřadíme bodovou hodnotu podle následující tabulky.

Tab. 1 Bodování Kralickova Quicktestu

	0 bodů	1 bod	2 body	3 body	4 body
R1	< 0	0 – 0,1	0,1 - 0,2	0,2 - 0,3	> 0,3
R2	< 3	3 - 5	5 - 12	12 - 30	> 30,0
R3	< 0	0 - 0,08	0,08 - 0,12	0,12 - 0,15	> 0,15
R4	< 0	0 - 0,05	0,05 - 0,08	0,08 - 0,1	> 0,1

Zdroj: Růčková, 2019

Hodnocení je poté provedeno ve třech krocích. Prvním krokem je zhodnocení finanční stability (součet bodové hodnoty R1 a R2 vydělené dvěma), následujícím krokem je zhodnocení výnosové situace (součet bodové hodnoty R3 a R4 vydělené dvěma) a posledním krokem hodnotíme situaci jako celek (součet bodové hodnoty finanční stability a výnosové situace vydělené dvěma).

V tomto případě interpretace bodového hodnocení pohybující se nad úrovní 3 představují bonitní firmu, hodnoty v intervalu 1 – 3 prezentují opět šedou zónu a nižší než 1 signalizují potíže ve finančním hospodaření firmy (Růčková, 2019).

2.4.7 SWOT analýza

SWOT analýza je jednoduchý přístup, který hodnotí vnitřní a vnější okolí podniku. Zkratka je odvozena ze čtyř kategorií faktorů okolí, tedy silné stránky (strong), slabé stránky (weaknes), příležitosti (opportunities) a hrozby (threats). Příležitosti a hrozby jsou spojené s vnějším okolím, kdežto slabé a silné stránky jsou spojené s vnitřním okolím. Z toho vyplývá, že analýza využívá závěrů analýz vnějšího a vnitřního okolí. Určitou nevýhodou této metody je staticčnost vzhledem k měnícímu se prostředí (Dvořáček, 2012).

	VNITŘNÍ		
POZITIVNÍ	Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)	NEGATIVNÍ
	Příležitosti (O)	Hrozby (T)	
	VNĚJŠÍ		

Obr. 7 Podstata SWOT analýzy
Zdroj: Dvořáček, 2012, str. 15.

Cílem SWOT analýzy není pouze zpracovat seznam potenciálních příležitostí, hrozeb, silných a slabých stránek, ale především hluboce strukturované analýzy poskytující přínosné informace. Hraje-li určitou roli v procesu tvorby strategie, musí její aplikace směřovat k identifikaci, nalezení a posouzení vlivů k odhadu vývojového trendu faktorů vnitřního a vnějšího okolí a jejich vzájemné souvislosti (Sedláčková, 2006, Johnson, Scholes, 2000).

2.4.7.1 Analýza faktorů pomocí SWOT matice

Po sestavení SWOT matice se přechází k vyhodnocení jednotlivých faktorů, které jsou významné a závažné pro daný podnik. Jednou z metod vyhodnocení je sestavení matic hodnocení externích a interních faktorů analýzy (EFE a IFE). K jednotlivým položkám se přiřadí váha podle jejich důležitosti, kde suma všech vah se musí rovnat jedno bodovému ohodnocení, které je zobrazeno v následující tabulce (Fotr a kol., 2012).

Tab. 2 Význam stupňů vlivu faktorů

Bodové hodnocení	Externí faktory	Interní faktory
4	Nejvyšší stupeň	Významná silná stránka
3	Nadprůměrný stupeň	Méně důležitá silná stránka
2	Střední stupeň	Méně důležitá slabá stránka
1	Nízký stupeň	Významná slabá stránka

Zdroj: Fotr a kol., 2012

U každého faktoru poté dojde k vynásobení váhy a stupně vlivu a tím dostaneme vážené ohodnocení, které vypovídá o významnosti daného činitele. Poté je možné vypočítat celkové vážené ohodnocení jako součet vážených ohodnocení jednotlivých položek (Fotr a kol., 2012). Z dosažených výsledků je možné odvodit tyto základní strategie (Dvořáček, 2012):

- SO – využití silných stránek ve prospěch příležitostí,
- WO – překonání slabých stránek pomocí využití příležitostí,
- ST – využití silných stránek k odstranění hrozeb,
- WT – minimalizace slabých stránek a vyvarování se hrozeb.

2.5 Riziko

Podnikání je spojeno s rizikem, na které lze pohlížet různě. Z jednoho pohledu se jedná o riziko s negativními dopady na podnik (požár), z druhého hlediska do rizika podnik vstupuje za účelem dosáhnout zisku. Riziko je spojené s nejednoznačným vývojem a jeho výsledkem. V literatuře najdeme celou řadu vymezení pojmu riziko, pro znázornění lze riziko definovat jako (Korecký a Trkovský, 2011):

- pravděpodobnost či možnost vzniku ztráty,
- odchýlení skutečných a očekávaných výsledků,
- nebezpečí chybného rozhodnutí,
- možnost vzniku ztráty nebo zisku,
- neurčitost spojená s vývojem hodnoty aktiva.

Analýza rizik

Slouží k definování hrozeb, pravděpodobnosti jejich vzniků a dopadu na aktiva podniku. Podle Smejkal a Reise (2013) analýza rizik zahrnuje:

- identifikaci aktiv – určení posuzovaného subjektu a jeho aktivity,
- stanovení hodnoty aktiv a jejich význam pro subjekt,
- identifikaci hrozeb, které mohou negativně ovlivnit hodnotu aktiv a určení slabých míst, která mohou umožnit působení hrozeb,
- stanovení závažnosti hrozeb a míry zranitelnosti – vymezení pravděpodobnosti výskytu a míry zranitelnosti subjektu.

Hodnocení rizika

V rámci hodnocení rizika je potřeba stanovit hodnotu rizika, kterou stanovíme součinem pravděpodobnosti jeho výskytu a významnosti jeho dopadu na společnost.

Tab. 3 Klasifikační stupnice hodnocení rizik

Hodnotící škála rizika			
Pravděpodobnost	Stupnice	Dopad	Stupnice
Téměř jisté	5	Katastrofický	5
Pravděpodobné	4	Velmi významný	4
Možné	3	Významný	3
Nepravděpodobné	2	Drobný	2
Téměř vyloučené	1	Téměř neznatelný	1

Zdroj: Braintools.cz, 2020

2.6 Zhodnocení teoretických východisek

V rámci literární části jsou popsány obchodní činnosti podniku, mezi které patří nákup a prodej. Obě tyto činnosti jsou propojeny marketingem, nákupním a prodejním, nicméně jejich důležitost je stejná. Ovšem dominujícímu prodejnímu marketingu je věnována

pro účely této práce větší pozornost. Uvedla jsem pár definic marketingu, které v konečném důsledku mají stejný klíčový bod, tím je zákazník. Protože předmětem zkoumání je mikro podnik, uvedla jsem možné přednosti a nevýhody marketingu pro malé firmy, které mají vliv na marketingové činnosti. S vývojem ve světě se také vyvíjí i samotný marketing, v 21. století se začal ve firmách uplatňovat holistický koncept, který zaujímá komplexní pohled. Aby firma věděla jakými marketingovými činnostmi se zabývat a jaké nástroje marketingového mixu používat k dosažení svých cílů. Musí dobře poznat své podnikatelské okolí, k čemuž slouží řada analýz.

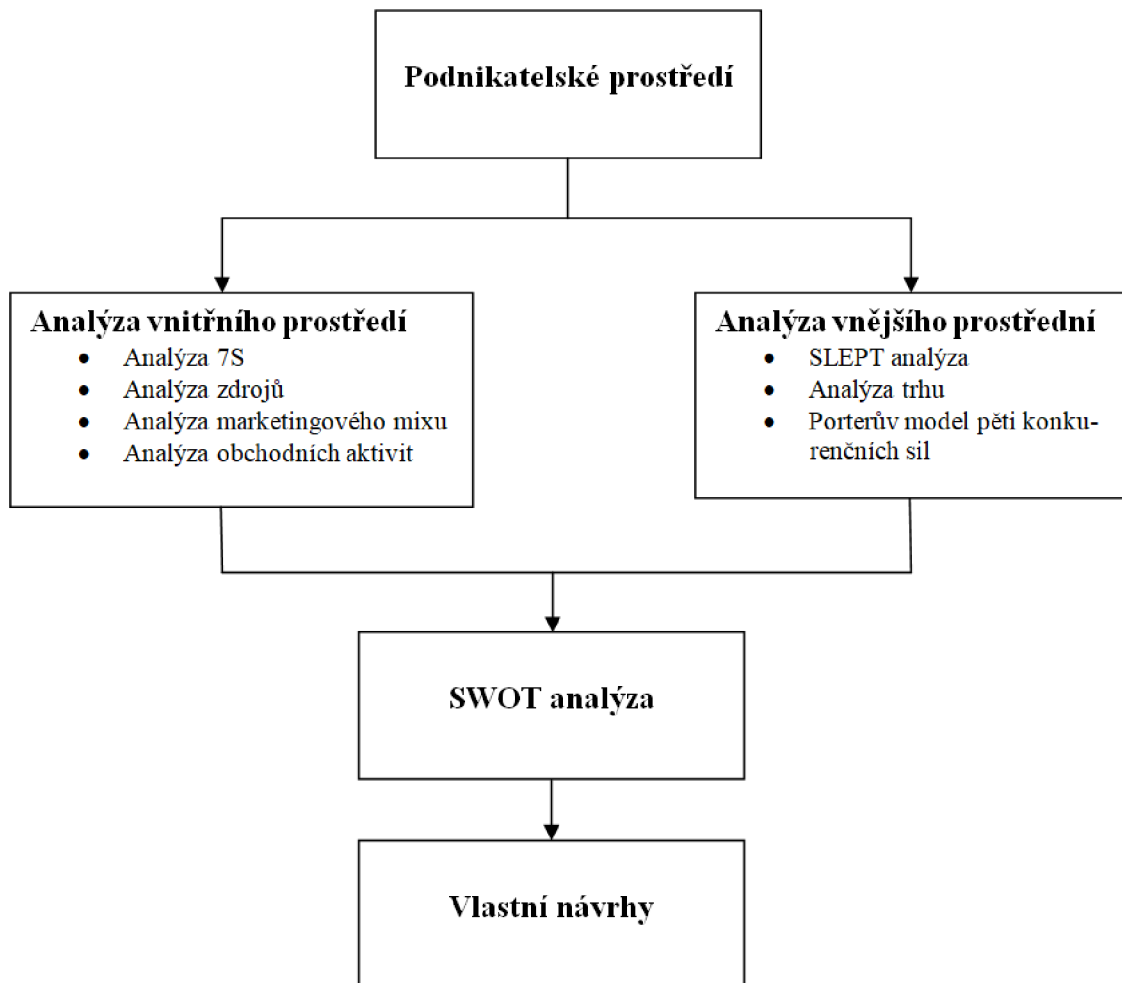
Pro vnější analýzu byla zvolena SLEPT analýza, která zobrazuje faktory ovlivňující společnost a slouží k identifikaci příležitostí a hrozeb přicházející v budoucnu. V rámci oborového prostředí je popsána analýza trhu, kde jsou přiblížena podniku specifika trhu, na kterém se nachází. Následuje analýza konkurence pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil, která slouží k zjištění velikosti síly působící a ovlivňující vyjednávací pozici podniku.

Pro vnitřní analýzu jsou vybrány analýzy zdrojů a McKinseyho modelu 7S, pomocí kterých dochází ke zjištění rozhodujících faktorů podmiňující úspěch podniku. Analýza zdrojů napomáhá zhodnotit potenciál hmotných, lidských, finančních a nehmotných zdrojů podniku a jejich využití.

Informace získané z analýz vnitřního a vnějšího prostředí jsou zpracovány v rámci SWOT analýzy a vyhodnocena vybranou metodou IFE A EFE matic. Z těchto matic je možné vyhodnotit vhodnou strategii pro podnik.

2.7 Shrnutí postupu práce

Na obrázku je názorně zobrazený postup praktické části, která se zabývá analyzováním současného stavu podniku. Nejprve bude provedena analýza vnějšího prostředí pomocí SLEPT analýzy, analýzy trhu a Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Následovat bude analýza vnitřního prostředí pomocí analýzy 7S, zdrojů a marketingového mixu a obchodních aktivit. Ze získaných výsledných informací bude zpracována a vyhodnocena SWOT analýza. Celá praktická část bude sloužit jako východisko pro sestavení návrhové části.



Obr. 8 Shrnutí postupu práce
Zdroj: Vlastní zpracování

3 Analýza současného stavu podniku

V této kapitole jsou provedeny jednotlivé analýzy vnějšího a vnitřního prostředí, jejichž výsledky jsou následně shrnuty do SWOT analýzy.

3.1 Představení společnosti

Společnost H SORTA s. r. o. vznikla 1. 1. 2016, nicméně její historie sahá již do roku 1996, kdy zakladatel působil původně jako živnostník. Obchodní činnost je od samého začátku vykonávána v provozovně v obci Lipůvka, hned u hlavní silnice na tahu z Brna do Svitav. V současné době v ní pracují 4 zaměstnanci na hlavní pracovní poměr.

Hlavní činností, kterou se již přes 20 let na trhu zabývá, je velkoobchodní a maloobchodní prodej úplného sortimentu valivých a kluzných ložisek, včetně stále se rozšiřující nabídky zboží. Mezi další nabízený artikl patří například gufera, manžety, řemeny, řetězy, lepidla, maziva, „O“-kroužky a oleje.

Prioritou společnosti je profesionální přístup, vysoká kvalita výrobků, která je zajištěna výběrem vhodných výrobců provádějící výrobu dle požadavků norem kvality. Dále poradenství, zajímavé ceny a stále se rozšiřující klientela spokojených zákazníků (H SORTA, 2020).

3.2 Analýza vnějšího prostředí

Obsahem této kapitoly je analýza obecného prostředí za pomoci SLEPT analýzy a oborového prostředí zvoleného podniku prostřednictvím Porterova modelu pěti konkurenčních sil.

3.2.1 SLEPTE analýza

V rámci této podkapitoly je provedena analýza obecného okolí, konkrétně jsou popsány sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické faktory, které působí a ovlivňují danou společnost s cílem identifikace klíčových faktorů.

3.2.1.1 Sociální faktory

Mezi společenské faktory patří zejména demografické ukazatele, kam řadíme strukturu obyvatelstva, věk, pohlaví, vzdělání, stárnutí obyvatelstva, poměr pracujících a další, které souvisejí s životní úrovní.

Právě jedním z významných faktorů ovlivňující poptávku po statcích a službách je životní úroveň, která závisí na příjmech obyvatelstva. Požadavky ze strany zaměstnanců na mzdu, kterou dostávají za odvedenou práci, se zvyšují. V tuto chvíli se však dostávají do střetu s požadavky zaměstnavatelů, kteří uvítají ustrnutí mezd na určité výši ba dokonce jejich snížení. Díky vládním opatřením dochází ke zvyšování minimální mzdy a stejně tak i výše průměrné hrubé měsíční mzdy. Se zvyšováním mezd také souvisejí vyšší odvody zaměstnavatelů za sociální a zdravotní pojištění. V roce 2020 k růstu minimální mzdy na 14 600 Kč, jedná se tak o zvýšení 1 250 Kč měsíčně.

Tab. 4 Vývoj částek minimální mzdy

Rok	Výše minimální mzdy	
	v Kč / měsíc	v Kč / hodinu
2015	9 200	55,00
2016	9 900	58,70
2017	11 000	66,00
2018	12 200	73,20
2019	13 350	79,80
2020	14 600	87,30

Zdroj: mpsv.cz, 2019

Z únorového šetření CVVM SOÚ AV ČR (Centrum pro výzkum veřejného mínění – Sociologický ústav AV ČR) v roce 2020 vychází, že necelé tři pětiny (56 %) lidí má podle svého vyjádření dobrou životní úroveň své domácnosti, z toho 10 % ji hodnotí jako „velmi dobrou“ a 46 % „spíše dobrou“. Naopak špatnou životní úroveň své domácnosti shledává 11 % občanů, kde ji 10 % označilo za „spíše špatnou“ a 1 % za „velmi špatnou“ (CVVM.SOC.CAS.CZ, 2020). Česká republika si v žebříčku kvality

života umístila na 24. místě a polepšila si tak o dvě příčky. Každoroční žebříček sestavuje americká nezisková organizace Social Progress Imperative a Deloitte. Hodnocení je na základě mezinárodního indexu společenského rozvoje, který vychází z údajů o společenském a ekonomickém rozvoji a o životním prostředí (deloitte.com, 2019).

Pro podniky je také důležité znát věkovou strukturu obyvatel a to z pohledu vlivu na poptávku, tak z hlediska disponibilních pracovních sil. Tabulka č. 5 ukazuje vývoj obyvatelstva jihomoravského kraje podle věkové skupiny od roku 2014 - 2018. Z tabulky lze vidět, že celkový počet obyvatel každým rokem roste a je spojený s nárůstem populace ve věku 60 let a více. Ve spojitosti se stárnutím populace a zvyšováním průměrného věku dožití můžeme hovořit o možném zpomalení ekonomického růstu, neboť dochází ke snížení počtu obyvatel v produktivním věku. Firmy tak musejí vytvářet vyšší hodnotu pro ekonomicky neaktivní obyvatele. Růst ekonomické zátěže spojené s uchováním financování důchodového systému a zvyšování nákladů na financování zdravotní péče, může zátěž na produktivní vrstvu navýšit.

Tab. 5 Věková struktura obyvatel Jihomoravského kraje

Věková skupina	Rok				
	2014	2015	2016	2017	2018
0 - 9	125 489	127 004	128 449	129 454	129 771
10 - 19	100 434	101 052	102 736	105 669	109 499
20 - 29	147 737	142 698	138 173	134 061	129 496
30 - 39	190 206	186 132	182 147	178 249	175 205
40 - 49	167 657	172 858	178 204	183 774	188 774
50 - 59	149 622	148 525	146 923	145 532	145 711
60 - 69	151 028	152 976	151 908	150 659	148 506
70 - 79	90 553	93 490	99 473	104 835	109 166
80 +	50 127	50 290	50 799	50 974	51 539
Celkem	1 172 853	1 175 025	1 178 812	1 183 207	1 187 667

Zdroj: Český statistický úřad, 2019

Snižování obyvatel v produktivním věku může mít jistý negativní dopad na dostupnost kvalifikovaných pracovníků. Zkušení zaměstnanci odchází do důchodu a podniky nej-

sou schopny tyto pracovníky nahradit. Dosavadní komplikovaná situace škol s nízkými počty žáků nikterak nevylepší situaci zaměstnavatelů, neboť počty absolventů se nacházejí na minimu a jejich výrazné zvýšení se projeví až po roce 2023. Tento stav je velice nepříjemný zejména ve vztahu k rostoucí ekonomice a potřebě pracovních sil. Zdůrazňování potřeby a uplatitelnosti vyučených absolventů je podporováno pořádáním propagačních akcí, nabídkou podpory formou stipendia a dalších výhod. Zajistilo to však pouze nepatrný růst podílu přijímaných žáků do učebních oborů (5 %). Nicméně došlo k poklesu i u oborů strojírenských.

Vývoj počtu absolventů je znepokojivý, ale není ovlivněn jen školstvím, ale hlavně vývojem populace. Zaměstnavatele znepokojuje pokles počtu absolventů. Dalším negativním vlivem na nedostatek absolventů je že:

- velký podíl žáků v učebních oborech odchází ze vzdělání dříve, než získají výuční list (15 % z přijatých do 1. ročníku),
- vyučení absolventi nepracují v profesi (až 40 %, u maturantů 33 %).

Z hlediska skupin oborů je nejlepší situace ve strojírenských oborech, kde zcela mimo obor pracuje pouze 19 % vyučených. V České republice je období blahobytu a nízké nezaměstnanosti, zaměstnavatelé tak pociťují nedostatek pracovníků (infoabsolvent.cz, 2020).

Provozovna vybrané společnosti se nachází v obci Lipůvka, která se nachází nedaleko města Brna. Leží tedy v průmyslové oblasti jihomoravského kraje. Vzhledem k průmyslové tradici Brna a jeho okolí má dominantní postavení zpracovatelský průmysl. Tradičním odvětvím obzvláště jižní oblasti kraje je zemědělství.

V Brně je strojírenský průmysl ve světě známý díky Mezinárodnímu strojírenskému veletrhu konaným každý rok na brněnském výstavišti. Je to tak velká příležitost navázat nové kontakty, získat obchodní partnery, poznat konkurenci nebo také získat a rozšířit si znalosti. Každý rok se účastní více než 1 600 vystavovatelů a 80 000 návštěvníků. Ze zahraničí přijíždí přes 50 % vystavovatelů a 16 % návštěvníků. Souběžně se s MSV každý sudý rok konají i veletrhy IMF (Mezinárodní veletrh obráběcích a tvářecích strojů), FOND-EX (Mezinárodní slévárenský veletrh), PLASTEX (Mezinárodní veletrh

plastů, pryže a kompozitů) a PROFINTECH (Mezinárodní veletrh technologií pro povrchové úpravy). Každý lichý rok to pak jsou veletrhy Transport a Logistika (mezinárodní veletrh dopravy a logistiky) a ENVITECH (mezinárodní veletrh technologií pro ochranu životního prostředí) (bvv.cz, 2020).

3.2.1.2 Legislativní faktory

Každý podnik vykonávající podnikání na území České republiky musí dodržovat a respektovat platné zákony, vyhlášky, předpisy, normy, nařízení vlády a dalších ustanovení, které regulují jejich aktivity. V České republice se jedná o tyto obecné zákony platné pro všechny podnikatelské subjekty (Businessinfo.cz, 2020):

- Zákon č. 89/2012 Sb., Občanský zákoník,
- Zákon 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích),
- Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon),
- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty,
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů,
- Zákon č. 280/2009 Sb., daňový řád,
- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví,
- Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce,
- Zákon 112/2016 Sb, zákon o evidenci tržeb,
- Zákon č. 143/2001 Sb., o ochraně hospodářské soutěže a o změně některých zákonů (zákon o ochraně hospodářské soutěže),
- Zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele.

Zákony jsou neustále doplňovány a měněny a proto je důležité, aby společnosti pozorně sledovaly, k jakým změnám dochází.

Jak již bylo zmíněno v předešlé podkapitole s výkonem podnikatelské činnosti je spojena problematika odvodů sociálního a zdravotního pojištění, kde dochází každý rok k podstatným změnám díky zvyšování mezd. Sazby pojistného se dlouhodobě nemění, ale díky vyššímu vyměřovacímu základu firma odvádí více peněz.

Významná změna v legislativě pro mnoho podnikatelských subjektů v České republice se týkala již výše zmíněného zákona o evidenci tržeb, který vstoupil v platnost v roce 2016. První vlna EET byla spuštěna v prosinci 2016 a týkala se stravovacích a ubytovacích služeb, poté v březnu 2017 pak museli začít evidovat tržby i všichni provozovatelé maloobchodu a velkoobchodu. Kvůli zavedení tohoto zákona řada podniků ukončila svoji podnikatelskou činnost kvůli technické a finanční náročnosti zavedení EET, zejména se jednalo o malé venkovské podnikatele. Hned po první vlně to bylo 3 000 hospod a restaurací (irozhlas.cz, 2018).

Další podstatná změna nastala od 25. května 2018, kdy vstoupilo v platnost Obecné nařízení o ochraně osobních údajů neboli GDPR (General Data Protection Regulation). Jedná se o nařízení pro firmy, instituce i jednotlivce, kteří zacházejí s osobními údaji zaměstnanců, zákazníků, klientů nebo dodavatelů, a to napříč segmenty a odvětvími (gdpr.cz, 2020).

Od 1. března 2020 kdy se poprvé v České republice potvrdil výskyt onemocnění COVID-19 přichází vláda s novými opatřeními každý den. Ministerstvo financí zareagovalo na coronavirus liberačním a stabilizačním balíčkem, který paní ministryně 16. března podepsala a tímto došlo ke změně legislativy takto:

- daňové přiznání je možné podat až do 1. 7. 2020,
- úředníci prominou pokuty za opožděné tvrzení daně (přiznání, hlášení nebo vyúčtování) a za nepodání kontrolního hlášení do 31. července 2020, je však nutné prokázat, že zdržení souvisí s koronavirem,
- ministerstvo financí nebude minimálně do 1. srpna 2020 rozdávat pokuty týkající se startu 3. a 4. vlny EET, která je plánovaná na 1. května 2020.

Pro pomoc podnikatelům vláda 9. března 2020 schválila úvěr COVID. Na tento úvěr ve výši 500 tisíc až 15 milionů korun mají nárok mikropodniky a malé a střední firmy, které zaměstnávají do 250 zaměstnanců a které jsou díky koronaviru omezeny. Úvěr je určený pouze na provoz, nikoliv na investice (idoklad.cz, 2020).

Je velice důležité v této nelehké době sledovat celkové dění v České republice, ale i ve světě, protože na základě vývoje této nepříjemné situace vláda vydává a upravuje svá nařízení a opatření každým dnem.

3.2.1.3 Ekonomické faktory

V současné době je nejen česká, ale i světová ekonomika silně zasažena rozšiřující se pandemií virového onemocnění COVID-19. Přijímaná opatření jednotlivých vlád a jejich doprovodné účinky mohou mít negativní vliv na makroekonomický vývoj a téměř jistě může dojít k vyvolání globální hospodářské recesi. Vypovídá o tom i vývoj na finančních trzích, kde roste nejistota a rychle padají ceny aktiv. Hospodářská politika všech zasažených zemí bude vyvíjet takové monetární, fiskální a další stimuly, které napomohou k tomu, aby pandemie měla co nejmenší dopad na dlouhodobý růst (mfcz.cz, 2020).

Jedním ze základních zkoumaných faktorů je hrubý domácí produkt (HDP), jakožto ukazatel používaný v makroekonomii určuje výkonnost ekonomiky státu. Podle ministerstva zdravotnictví (2020) se počítá v roce 2020 k propadu ekonomického výkonu o 5,6 %. K nejhlubšímu poklesu by mělo dojít v oblasti zahraničního obchodu a u investic do fixního kapitálu. Od poloviny tohoto roku by se měla ekonomická aktivita oživit a v následujícím roce hospodářský růst dosáhnout 3,1 %.

Kvůli ekonomickému propadu a s ním spojenému snížení poptávky po práci má tento rok klesnout zaměstnanost a zároveň dojít ke zvýšení míry nezaměstnanosti, a to na 3,3 % a v roce 2021 na 3,5 %.

Tab. 6 Přehled základních makroekonomických veličin ČR

Ukazatel	Měrná jednotka	Rok					
		2016	2017	2018	2019	2020	2021
						Aktuální predikce	
Nominální hrubý domácí produkt	<i>mld. Kč, b.c.</i>	4 768	5 047	5 324	5 653	5 530	5 781
	<i>růst v %, b.c.</i>	3,7	5,9	5,5	6,2	-2,2	4,5
Reálný hrubý domácí produkt	<i>růst v %, s.c.</i>	2,5	4,4	2,8	2,6	-5,6	3,1
Spotřeba domácností	<i>růst v %, s.c.</i>	3,6	4,3	3,2	3,0	-1,5	0,8
Spotřeba vládních institucí	<i>růst v %, s.c.</i>	2,7	1,3	3,4	2,6	2,6	2,0
Tvorba hrubého fixního kapitálu	<i>růst v %, s.c.</i>	-3,1	3,7	7,6	2,8	-13,6	3,2
Příspěvek čistých vývozu k růstu HDP	<i>p.b., s.c.</i>	1,4	1,1	-0,8	-0,3	-1,2	0,7
Příspěvek změny zásob k růstu HDP	<i>p.b., s.c.</i>	-0,4	0,1	-0,4	0,2	-0,8	0,8
Deflátor HDP	<i>růst v %</i>	1,3	1,4	2,6	3,5	3,7	1,4
Míra inflace spotřebitelských cen	<i>průměr v %</i>	0,7	2,5	2,1	2,8	3,2	1,6
Zaměstnanost (VŠPS)	<i>růst v %</i>	1,9	1,6	1,4	0,2	-1,2	0,2
Míra nezaměstnanosti (VŠPS)	<i>průměr v %</i>	4,0	2,9	2,2	2,0	3,3	3,5
Objem mezd a platů (dom. koncept)	<i>růst v %, b.c.</i>	5,7	8,3	9,5	7,1	2,6	0,8
Saldo běžného účtu	<i>% HDP</i>	1,6	1,7	0,4	-0,4	0,2	0,3
Saldo sektoru vládních institucí	<i>% HDP</i>	0,7	1,5	0,9	0,3	-4,1	.
Předpoklady:							
Měnový kurz CZK/EUR		27,0	26,3	25,6	25,7	26,5	26,2
Dlouhodobé úrokové sazby	<i>% p.a.</i>	0,4	1,0	2,0	1,5	1,5	1,5
Ropa Brent	<i>USD/barel</i>	44	54	71	64	38	40
HDP eurozóny	<i>růst v %, s.c.</i>	1,9	2,7	1,9	1,2	-5,7	2,9

Zdroj: mfcz.cz, 2020

Dalším faktorem je míra inflace neboli růst cenové hladiny. Průměrná roční míra inflace je vyjádřena přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen

a vyjadřuje změnu průměrné cenové hladiny za posledních 12 měsíců oproti průměru předchozích 12 měsíců. V roce 2019 nabývala míra inflace hodnoty 2,8 %. Proinflační efekty kladné produkční mezery a zvyšování jednotkových nákladů práce (objem nominálních náhrad zaměstnancům na jednotku HDP) byly umocněny administrativními opatřeními a růstem cen potravin, predikce by se tak měla v roce 2020 zvýšit na 3,2 % zejména vlivem cenového vývoje na počátku tohoto roku. V roce 2021 by měly podstatnější proinflační faktory chybět a inflace tak zmírnit na 1,6 % a v dalších letech snižovat. Průměrná míra inflace v únoru 2020 dosáhla 3 % (mfer.cz, 2020).

Zásadním faktorem z pohledu využití cizího kapitálu je vývoj úrokových sazeb. Pokud se úrokové sazby pohybují níže je výhodnější pro podniky využívat cizího kapitálu a naopak. Z tabulky č. 6 je vidět, že dlouhodobé úrokové sazby se pohybovaly před rokem 2018 na nízké úrovni. Rok 2018 byl převratný, ve kterém docházelo k růstu úrokových sazeb. V roce 2019 došlo k mírnému poklesu na 1,5 % a dle predikce by se měla sazba na této hodnotě udržet.

3.2.1.4 Politické faktory

Politická situace v zemi ovlivňuje všechny stránky života a rozhodování politiků určuje charakter podnikatelského prostředí obecně. Politické faktory posuzují politickou stabilitu vlády ale i stabilitu legislativního rámce. Česká republika je součástí EU, a proto jsou podnikatelé ovlivněni právem EU, které je implementováno do národního práva. Je proto nutné sledovat vývoj politiky a politické situace i v evropském prostředí.

Politickou stabilitu v České republice nelze hodnotit příliš kladně, neboť politická scéna je doprovázena řadou skandálů a kauz, jako je například stíhání premiéra Babiše a některých členů jeho hnutí. Dostává se najevo korupční chování některých politiků s častými boji o politickou moc. To všeobecně posiluje nedůvěru široké veřejnosti k politikům. To, jaká politická strana je právě u moci také ovlivňuje podnikatelské prostředí.

Nyní současná vláda prochází velkou zkouškou, protože napříč celým světem propukla pandemie Covidu-19. Jedná se o zcela nové infekční onemocnění, které se začalo šířit z čínského města Wu-chan do Evropy v lednu 2020. První výskyt tohoto onemocnění v ČR byl prokázán 1. března 2020. Vláda proto začala jednat a vydávat opatření, které by nákazu virem eliminovala na minimum. Od 14. března 2020 do 24. března 2020 padlo v účinnost uzavření všech obchodů, s výjimkou prodejen potravin, lékáren, drogerií, čerpacích stanic a některých dalších (vláda.cz, 2020). Nicméně toto opatření bylo později díky nepříznivému vývoji epidemie prodlouženo až do 11. 4. 2020. Celá tato situace má nepříznivý vliv na určité podnikatele, kteří museli své firmy zavřít a nyní se potýkají s vysokými ztrátami. To, jak dlouho budou veškerá omezení trvat nebo dojde k postupnému uvolňování, není dosud známo. Nicméně z dlouhodobého hlediska bude mít tato situace nepříznivý vliv na podnikatelské prostředí.

3.2.1.5 Technologické a technické faktory

Technologické hledisko je hlavně důležité pro výrobní podniky, které vyrábí produkty pomocí moderních technologií. Týká se investic do technologického rozvoje podniku, aby se vyhnul zaostalosti a projevil aktivní inovační činnost. V současné době je trendem digitalizace, robotizace a automatizace, proto je nutné z hlediska konkurenceschopnosti, aby podniky dokázaly na tyto nové trendy co nejrychleji reagovat. Nejen nové modernější výrobní technologie mohou zvýšit produktivitu, ale také propracované informační systémy a softwary, které zjednodušují řadu činností například v oblasti výroby, řízení nebo skladování.

Dalším faktorem jsou ISO normy a certifikace pro řízení kvality, které musí podniky dodržovat. Ve strojírenském průmyslu jsou u výrobních podniků využívány základní soubory certifikátů:

- ISO 9001 – Systémy managementu kvality,
- ISO 14001 – Systémy environmentálního managementu,
- OHSAS 18001 – Systémy řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

Na základě držby těchto certifikací u výrobců si je obchodník vědom nabízené kvality produktů zákazníkům. Společnost spadá mezi malé obchodní podniky s malým počtem zaměstnanců, kde není potřeba investovat do výzkumu a vývoje, protože se zabývá nákupem zboží s následným prodejem.

Jak již bylo zmíněno výše, i informační softwary mohou zvýšit produktivitu a proto jím je obchodník vybaven a podporuje tak svoji obchodní činnost. Vybavení firmy také obsahuje nejnovější výpočetní techniku s připojením k internetu a její příslušenství. V dnešní době, kdy je běžná platba kartou, je platební terminál nezbytnou součástí.

3.2.2 Zhodnocení analýzy obecného okolí podniku

Nejdůležitější příležitosti a hrozby plynoucí z provedené SLEPT analýzy jsou přehledně uvedeny v následující tabulce.

Tab. 7 Výsledky analýzy obecného okolí

Sociální faktory	
Růst mezd	hrozba
Nedostatek pracovní síly	hrozba
Dobrá životní úroveň v ČR	příležitost
Úbytek aktivního obyvatelstva	hrozba
Účast na Mezinárodním strojírenském veletrhu	příležitost
Legislativní faktory	
Změna legislativy zvyšující administrativu a provozní náklady	hrozba
Ekonomické faktory	
Nepříznivý vývoj hospodářského růstu	hrozba
Růst inflace	hrozba
Politické faktory	
Politická vláda u moci	příležitost/ hrozba
Dlouhodobé uzavření prodejny a vznikající ztráty	hrozba
Technologické a technické faktory	
Nové modernější technologie pro zvýšení produktivity	příležitost

Zdroj: vlastní zpracování

3.2.3 Analýza trhu

V této podkapitole je provedena analýza oborového prostředí zvolené společnosti pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil, konkrétně tedy analýzy vyjednávací síly dodavatelů, zákazníků, hrozba vstupu nových konkurentů, stávajících konkurentů a hrozeb substitučních výrobků.

Pro zmapování oborového prostředí je potřeba hlouběji poznat samotný trh, na kterém firma vykonává svoji obchodní činnost.

Charakteristika trhu

Společnost H SORTA s.r.o. podniká pouze na českém trhu, konkrétně v Jihomoravském kraji. Jedná se o malou společnost s více jak dvacetiletou historií. Její hlavní obchodní činností je prodej úplného sortimentu valivých a kluzných ložisek, včetně dalších souvisejících produktů, jako například hřídelové těsnění, řemeny, lepidla, maziva, oleje a další. Nabízené zboží je dodáváno do následujících odvětví:

- **výrobní podniky**, které vyrábějí obráběcí, dřevoobráběcí, textilní, tiskařské, zemědělské, stavební a potravinářské stroje, elektromobily, motocykly, autobusy, trolejbusy, nákladní automobily,
- **obchodní sektor**, kde se jedná především o prodejny auto-moto,
- **opravárenství**, kde se jedná o opravy a servisy, které opravují průmyslové stroje a zařízení, zemědělské stroje, dopravní prostředky, pračky a další.

Zákazníci

První skupinou, která se podílí na tvorbě zisku společnosti, jsou drobní spotřebitelé. Jelikož se jedná o prodej specifického zboží, zákazníci jsou výhradně mužského pohlaví převážně ve věku 20 – 80 let. Můžeme říci, že se jedná o tzv. domácí kutily, tedy ty, kteří jsou schopni opravit v domácnosti, např. pračku, sekačku, motocykl, vrtačku, šicí stroj, kuchyňský robot a další.

Druhou skupinou zákazníků, kteří tvoří největší podíl na zisku, jsou podnikatelské subjekty. Společnost dodává zboží výrobním, obchodním a opravárenským podnikům na Jižní Moravě. Zboží využívají k samotné výrobě či pro údržbu vlastních strojů.

Dodavatelé

Dodavatelé tvoří důležitou součást pro fungování a poskytování zboží konečným zákazníkům. Jelikož se jedná o obchodní firmu, která nakupuje zboží za účelem dalšího prodeje. Na trhu existuje celá řada dodavatelů a společnost spolupracuje jen s několika z nich na základě dlouhodobých obchodních vztahů. Při rozšiřování sortimentu si firma pečlivě vybere nové dodavatele podle předem stanovených kritérií. Protože dodavatelé jsou rozmístěni po celé České republice, probíhá objednání zboží elektronicky a následné dodání je provedeno přes externí dopravce jakou jsou PPL, DPD, GEIS, GLS a Česká pošta.

Konkurence

Na trhu konkurence podnik ohrožují především větší firmy. Ty si mohou dovolit stanovit nižší prodejní cenu díky vyšším odběrům od dodavatelů. Tím pádem mají nižší pořizovací náklady na zboží. Protože se jedná o dokonalé substituty, mohou právě díky nižší prodejní ceně nalákat a přetáhnout zákazníky, pro které je rozhodující nejnižší cena. Mezi největší konkurenty společnosti H SORTA s.r.o. patří UNIKOL BRNO, s.r.o., ADOZ, s.r.o. a MATEZA spol. s r.o. Každá z těchto konkurenčních společností má svoji prodejnu umístěnou v Brně, jen v jiných částech. Vzdálenost mezi Lipůvkou a Brno-střed je cca 18 km.

Tab. 8 Srovnání s konkurencí

Název společnosti	Místo prodejny	Tržby za prodej zboží (v tis. Kč)			Počet zaměstnanců		
		2016	2017	2018	2016	2017	2018
UNIKOL BRNO, s.r.o.	Brno - Štířice	29 116	39 240	51 204	3	3	4
ADOZ, s.r.o.	Brno - Líšeň	112 491	136 338	140 142	62	54	65
MATEZA spol. s r.o.	Brno - Horní Heršpice	114 064	122 824	127 119	25	26	28
H SORTA s.r.o.	Lipůvka	6 583	7 006	7 373	4	4	4

Zdroj: Výroční zprávy jednotlivých podniků

Mezi největšího konkurenta patří společnost MATEZA spol. s r.o. Vznikla na počátku devadesátých let. Název společnosti je tvořen ze zkratky jejího záměru, tedy poskytovat

Materiálně Technické Zajištění, jak organizacím, tak i jednotlivcům. Od samého začátku chtějí nabízet standardní sortiment tuzemským výrobcům. Cílem je tuto nabídku rozšiřovat tak, aby si zákazník mohl nakoupit vše potřebné „pod jednou středou“. Českou republiku pokrývají třemi pobočkami v Havlíčkově Brodě, Jihlavě a Brně (Mateza.cz, 2020). V roce 2018 zaměstnávala 28 pracovníků a vytvořila tržby o velikosti přesahující sto dvacet milionů korun. V průměru každá pobočka dokázala vytvořit 42 milionů Kč.

Dalším významným konkurentem je společnost UNIKOL BRNO s.r.o., která vznikla v roce 1993, jejichž předmětem činnosti je koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a zprostředkovatelská činnost. Od samotného vzniku se specializuje na distribuci valivých a kluzných ložisek a jejich příslušenství. S trvale rozrůstajícím počtem zákazníků v Čechách otevřela pobočky v Nymburku, Kolíně a Plzni, dále v roce 2009 v Brně a 2015 v Ostravě (Unikol.cz, 2020). Z hlediska menšího počtu zaměstnanců dokáže brněnská pobočka vyprodukovat tržby pohybující se v desítkách milionů.

Posledním významným konkurentem je společnost ADOZ s.r.o. Vznik společnosti je v roce 1992 v Bystřici nad Perštejnem, provozovna v Brně byla otevřena v roce 1998. Další pobočky se nacházejí v Ústí nad Labem, Praze a Ostravě. Tak jako u ostatních konkurentů se zabývá poskytováním celého sortimentu valivých a kluzných ložisek a dalším doplňujícím sortimentem jako jsou řemeny, manžety, o-kroužky a řetězy (Adoz.cz, 2020). V roce 2018 zaměstnávala 65 pracovníků na hlavní pracovní poměr a tržby dosáhly sto 140 milionů korun. V průměru každá pobočka vytvořila tržby v hodnotě 28 milionů Kč.

3.2.3.1 Porterův model pěti konkurenčních sil

Nově vstupující firmy

V případě společnosti H SORTA s.r.o. je riziko vstupu nového konkurenta na trh vysoká. Vstup do tohoto odvětví nemá žádná zásadní legislativní omezení a začít podnikat je tedy jednoduché. Jelikož se jedná o obchodní firmu, stačí si pouze zřídit živnostenský

list, případně založit společnost a splňovat veškeré požadavky (věk min. 18 let, bezúhonnost, způsobilost, splacení všech poplatků a další). Náklady na pořízení živnostenského listu se pohybují od 1 000 Kč a společnosti s ručením omezením od 5 000 Kč (založfirmu.cz, 2020).

Další nutnou podmínkou pro vstup se potřeba mít zajištěné prodejní prostory, zároveň je potřebná poměrně vysoká finanční náročnost na pořízení zásob zboží a získat svoje zákazníky.

Velikou hrozbou jsou díky jednoduchosti založení podnikání i přímo zaměstnanci podniku, kteří zjistí veškeré know-how a začnou sami podnikat, tím pádem se stanou konkurencí pro svého bývalého zaměstnavatele. Tuto hrozbu lze částečně vyřešit konkurenční doložkou ve smlouvě, která je ale často časově omezená.

Konkurence v odvětví

Pokud budeme brát v úvahu konkurenci nejbližšího okolí, tedy konkurenční firmy podnikající na území České republiky v Jihomoravském kraji se stejným podnikatelským zaměřením, má společnost H SORTA s.r.o. tři hlavní konkurenty, kteří byli zmíněni výše v kapitole Analýza trhu. Jsou jimi společnosti UNIKOL BRNO, s.r.o., ADOZ, s.r.o. a MATEZA spol. s r.o. Jelikož se jedná o firmy, které působí na trhu již několik desítek let, vybudovaly si tržní pozici a mají své klíčové zákazníky.

V případě průmyslového zboží se jedná o dokonalé substituty. Ložisko o rozměrech 10 x 35 x 11 mm lze nahradit jen ložiskem stejných rozměrů, protože v tomto případě každý milimetr hraje svoji roli. Úspěch u zákazníka může být vyvolán v různých aspektech. Rozhodující jsou především ceny nabízených produktů, kvalita služeb (platební terminál, provozní doba), historie, důvěra, dostupnost, přístup a ochota. Také je podstatná schopnost rozšiřovat nabídku o nové produkty, protože v takovém případě zákazník najde vše pod jednou střešou. Aby si společnost H SORTA s.r.o. udržela nadále svůj tržní podíl, případně jej zvýšila, měla by nadále rozšiřovat svůj nabízený sortiment a dbát na kvalitu služeb. Další možností je rozšíření o novou pobočku v jiném městě na Jižní Moravně, eventuálně v jiném kraji.

Hlavní boj mezi konkurenty spočívá v boji o trvalé zákazníky, jejich dlouhodobou spoluprací a loajalitu. To jakým způsobem zákaznicky získávají a nadále udržují je u každého konkurenta odlišné. Každopádně k tomu využívají všech svých dostupných prostředků a dochází tak k přetahování zákazníků mezi jednotlivými konkurenty. Je velice důležité pečovat o získané zákazníky, protože konkurence je silná a kdykoliv o ně může přijít.

Pro vybranou společnost hrozba spočívá v přítomnosti silnější konkurence, která by mohla odvést zákazníky především díky nižší ceně zboží. I z hlediska marketingu může mít výhodu, neboť jsou schopny větších investic do propagace.

Vyjednávací síla zákazníků

Mezi zákazníky společnosti H SORTA s.r.o. patří podnikatelské subjekty, jejichž vyjednávací pozice je poměrně vysoká, jelikož jak již bylo zmíněno, na trhu působí i větší dodavatelé, kteří musejí zákazníky přesvědčit o tom, aby nakupovali právě u nich. Hlavní výhodou větších dodavatelů je nabídka nižší ceny, které jsou pro podnikatelské subjekty výhodnější z hlediska nízkých pořizovacích nákladů. Proto se musí společnost zabývat především kvalitou služeb a nabídkou produktů za přiměřené ceny pro obě strany. Ceny jsou v tomto případě nastaveny individuálně.

Dalším typem zákazníků jsou tzv. domácí kutilové, kteří přicházejí s určitým požadavkem, proto musí společnost poskytovat takové zboží, které zákazníci potřebují. První skupina jsou kupující, kteří se do firmy stále vrací a druhá jsou zákazníci noví. Nový zákazník je zajímavý především z pohledu budoucích transakcí. Je tedy nutné věnovat velkou pozornost těmto zákazníkům s ohledem na kvalitu služeb, jako je třeba poradenství, platební terminál a zajištění chybějícího zboží do druhého dne.

Vyjednávací síla odběratelů je poměrně vysoká díky přítomnosti velké konkurence v okolí. Pro dodavatele je důležitý každý zákazník, a proto se snaží vyhovět jejich požadavkům.

Vyjednávací síla dodavatelů

Společnost H SORTA s.r.o. nakupuje zboží nezbytné pro svoji činnost od širokého portfolia dodavatelů, proto není nijak omezována ze strany dodavatelů a jejich rozmary.

Proto vyjednávací síle případně dalších dodavatelů není příliš vysoká. Dlouhodobá spolupráce se silnými dodavateli je založena na vztahu důvěry a vzájemné vstřícnosti. Společnost má silnější postavení vůči svým dodavatelům, kteří se snaží vyhovět všem požadavkům díky konkurenčnímu boji mezi nimi.

Díky široké škále dodavatelů si může společnost vybírat, se kterým bude spolupracovat. Její vyjednávací síla je velká a může tak jednat o lepší obchodní podmínky, které se týkají např. ceny nebo doby splatnosti faktur.

Hrozba substitutů

Za substituty považujeme takové statky, které může spotřebitel spotřebou snadno nahradit statkem jiným. Pokud se zaměřím na ložiska, které tvoří hlavní část v sortimentu společnosti, jedná se o velmi specifický statek, který není možné nahradit statkem jiným. Spotřebitel tak může změnit pouze výrobce ložisek a tím i kvalitu či cenu daného zboží, případně přejít ke konkurenčnímu obchodníkovi.

3.2.4 Zhodnocení analýzy oborového prostředí společnosti

Na základě průzkumu trhu společnosti H SORTA, s.r.o., který byl proveden pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil, jsou největší příležitosti a hrozby shrnuty do následující tabulky.

Tab. 9 Výsledky analýzy oborového prostředí společnosti

Eventuální vstup konkurentů do odvětví - silná hrozba	
Volný vstup do odvětví	hrozba
Relativně vysoké počáteční náklady na pořízení zá- sob a odbornost	příležitost
Samostatné podnikání zaměstnanců	hrozba
Stávající konkurence - silná rivalita	
Větší a silnější konkurenti	hrozba
Širší nabídka zboží a jejich nižší cena	hrozba
Kvalita nabízených služeb	příležitost

Vyjednávací síla odběratelů - silná vyjednávací schopnost	
Loajalita pravidelných zákazníků	příležitost
Vysoká citlivost na cenu	hrozba
Snadný přechod ke konkurenci	hrozba
Vyjednávací síla dodavatelů - slabá vyjednávací schopnost	
Dlouhodobá spolupráce se silnými dodavateli	příležitost
Vysoký počet dodavatelů	příležitost
Snadný přechod k jinému dodavateli	příležitost
Substituty - slabá hrozba	
Levnější zboží u konkurenčního obchodníka	hrozba

Zdroj: Vlastní zpracování

3.3 Analýza vnitřního prostředí

Kapitola je zaměřena na analýzu interního prostředí vybrané společnosti. Za pomoci metod analýzy zdrojů a McKinseyho modelu 7S dojde k identifikaci faktorů podmiňujících úspěch podniku.

3.3.1 Analýza 7S

V této části je proveden rozbor jednotlivých základních faktorů modelu 7S, které ve firmě působí a vzájemně se doplňují. Jedná se o strategii, styl řízení, strukturu, systémy, spolupracovníky, sdílené hodnoty a schopnosti.

Strategie

Strategie firmy není zveřejněná, nicméně je stanovena neoficiálně a známá mezi všemi zaměstnanci. Společnost chce dlouhodobě rozvíjet své obchodní aktivity a získávat stále nové zákazníky a tím si zvýšit i svůj tržní podíl. Pro své stávající ale i budoucí zákazníky rozšiřovat nabízený sortiment a poskytovat kvalitní služby tak, aby byli spokojeni a neměli tendenci odejít ke konkurenci, protože spokojený zákazník ovlivňuje úspěch firmy. Společnost H SORTA s.r.o. si zakládá na osobním lidském přístupu a individuálním řešení problémů. To jakým způsobem vytváří, předává a získává hodnotu, není definováno v obchodním modelu, který je součástí obchodní strategie.

Styl řízení

Pro tuto společnost je nejvíce typický demokratický styl vedení, kde zaměstnanci dostávají dostatečný prostor a podílejí se také částečně na rozhodování firmy v rámci nepravidelných porad, kde mohou projevit své názory a nápady k dalšímu vývoji, každopádně si však majitelé ponechávají odpovědnost v konečném rozhodnutí. Každý zaměstnanec má rovněž přidělené své pravomoce a oblasti, ve kterých může sám rozhodovat. Přirozeně se zde také objevuje autoritativní styl, který je potřeba použít v závažných situacích.

Struktura

Hierarchie společnosti je velmi jednoduchá a můžeme ji přirovnat k tzv. liniové organizační struktuře, která se využívá především v malých podnicích, kde majitel a jednatel mají dohled nad celým podnikem. V tomto případě se jedná o společnost, která má dva majitele a zároveň jsou jednatelem společnosti. Společně pak dohlíží na činnost svých podřízených zaměstnanců. Jednotliví pracovníci jsou zároveň vzájemně zastupitelní v případě dovolené či nemoci.

Systémy

Pro zajištění své obchodní činnosti využívá společnost výpočetní techniku s informačním softwarem DUNA, který obsahuje moduly pro zabezpečení hladkého a udržitelného chodu. Jedná se především o moduly pokladna, EET, banka, faktury (pohledávky, závazky), sklady a mzdy. Informační systém je dále doplněn o ústní formu komunikace, mobilní telefony a firemní e-maily. Společnost také provozuje své webové stránky, kde jsou podrobné informace a přehled nabízeného sortimentu.

Účetní systém je zprostředkován externí účetní, která pravidelně dostává poklady pro komplexní vedení účetnictví firmy. Systém odměňování zaměstnanců je založen na pevné měsíční mzdě a interních odměnách.

Spolupracovníci

V současné době jsou ve firmě zaměstnáni čtyři stálí pracovníci, kteří spolu denně komunikují, a jejich týmová spolupráce je na velice dobré úrovni díky přátelské pracovní atmosféře. Fluktuace zaměstnanců je velice nízká z čehož lze usoudit, že zaměstnanci

jsou loajální vůči svému zaměstnavateli. Zaměstnanci pracují 8 hodin denně od pondělí do pátku. Každý zaměstnanec je důležitý a je řádně odměněn měsíční mzdou a dalšími benefity jako jsou odměny, stravenky, příspěvek na penzijní spoření, životní pojištění, firemní mobil k využití i v soukromí. Vzdělání zaměstnanců je převážně ukončeno maturitní zkouškou. Důležité jsou však zkušenosti, které získají praxí. Jedná se o odborný přehled v problematice sortimentu a poskytnutí vysoké úrovně poradenství, komunikaci se zákazníky a dodavateli.

Sdílené hodnoty

Majitelé společnosti sdílejí svoji vizi o budoucím vývoji firmy se svými zaměstnanci na nepravidelných poradách. Hlavní náplní je vysvětlit proč, jak a čeho chtějí dosáhnout a hlavně jaký to má dopad na jednotlivce. Každý zaměstnanec uznává názory ostatních a sám se k nim může vyjádřit. H SORTA s.r.o. má zavedenou a všemi respektovanou firemní kulturu. Prioritou je hodnota zákazníka. Všichni se snaží vyhovět jeho přáním a požadavkům, zároveň poskytnout co nejlepší služby a dosáhnout jeho celkové spokojenosti, což se projeví na hodnocení celé firmy.

Schopnosti

U všech pracovníků převládají dobré komunikační schopnosti, které jsou vyžadovány při každodenní komunikaci se zákazníkem. Dlouhodobou praxí se neustále vylepšují. Manažerských schopností majitelů firmy se stále rozvíjejí. Vědomosti o sortimentu jsou na vysoké úrovni. Každý pracovník dokáže zákazníkovi poradit a jeho problém následně vyřešit. S rozšiřujícím sortimentem se také rozvíjí i znalost problematiky s ním spojený. Zaměstnanci mají všeobecný přehled o práci ve firmě a kdykoliv může nahradit jeden druhého. To znamená, že zná veškerou prováděnou práci v provozu, její postup a také kde najít potřebné informace.

3.3.1.1 Zhodnocení 7S

	Strategie	Styl řízení	Struktura	Systémy	Spolupracovníci	Sdílené hodnoty	Schopnosti
Strategie		Možnost zaměstnanců podílet se na rozhodování zabezpečuje snazší ztotožnění a realizaci úkolů.	Liniová struktura zabezpečí společný směr všech zaměstnanců k uskutečnění dané strategie.	Vybavení a technologie plně zajišťují bezproblémovou potřebnou práci k dosažení určitého cíle.	Počet zaměstnanců je pro současné obchodní aktivity dostačující. Přátelská pracovní atmosféra vede k lepšímu dosahování cílů.	Hodnoty jsou všemi respektovány a realizovány, proto je stanovená strategie dosažitelná.	Vědomosti a schopnosti pro realizaci strategie jsou zcela dostačující.
Styl řízení			Styl řízení zcela koresponduje s organizační strukturou.	Díky dostupným informacím ve firemním programu a dobré komunikaci může každý zaměstnanec projevit vlastní iniciativu pro vývoj firmu.	Úkoly práce jsou každému pracovníkovi jasné, podílí se na částečném rozhodování o vývoji firmy, kde projevuje vlastní názory.	Hodnoty jsou sdíleny na poradách, každý může vyjádřit svůj vlastní názor, který je druhými respektován.	Dobré schopnosti a vědomosti pracovníků jsou využívány při rozhodování o dalším vývoji firmy.
Struktura				Využívané technologie v podniku jsou k dispozici všem. Majitelé navíc využívají systém odměňování pracovníků a zabezpečují podklady pro externí účetní.	Je jasně daná role nadřízeného a podřízeného.	Stanovení hodnot, které mají a jsou předávány zákazníkovi, přichází od vedení a jsou vzájemně sdíleny.	Jednotliví pracovníci jsou vzájemně zastupitelní.

Systémy					Vybavení a technika potřebná k práci zcela vyhovuje pracovníkům.	Systémy napomáhají pracovníkům zabezpečit spokojenost zákazníků.	Každý má dostatečnou znalost využívání firemních systémů ke své práci.
Spolupracovníci						Spolupracovníci si jsou vědomi všech hodnot. Nejdůležitější je poskytnout co nejlepší služby zákazníkovi.	Převládají dobrými komunikačními a obchodními schopnostmi. Odborná znalost sortimentu je na vysoké úrovni.
Sdílené hodnoty							K předávání hodnoty zákazníkovi jsou využity všechny odborné schopnosti a znalosti.
Schopnosti							

Zdroj: vlastní zpracování

3.3.2 Analýza zdrojů

Fyzické zdroje

Společnost disponuje provozovnou, skladem a kanceláří, která se nachází v obci Lipůvka u frekventované hlavní silnice, tudíž je velmi dobře viditelná. Prostory jsou mimo prodávané zboží vybaveny počítači s příslušenstvím, tj. IT technologiemi, tiskárnami, kopírkami a telefony. Prodejní prostory provozovny s rostoucí nabídkou zboží se stávají nedostačující pro možnou prezentaci. Naopak skladové prostory jsou nadbytečné a asi 60 m² je nevyužito. K prodejně také patří parkoviště pro cca čtyři osobní automobily. Společnost dále vlastní firemní vozy, které jsou využívány k dopravě na obchodní jednání a k rozvozu zboží.

Personální zdroje

Jak již bylo zmíněno v předešlé kapitole kolektiv společnosti je složen ze 4 pracovníků, kde nejvyšší dosažené vzdělání je ukončené maturitou. Nejvíce zkušeností a znalostí získávají zaměstnanci přímo za provozu, kde musí operativně řešit vzniklé situace. Získané zkušenosti a znalosti mohou dále rozvíjet a uplatnit v budoucnu.

Nehmotné zdroje

Tyto zdroje představují hodnoty společnosti, kterou vytváří celý kolektiv. Dochází k postupnému budování dobré značky a pověsti. Ta je nedílnou součástí správného fungování firmy a představuje konkurenční výhodu. Ve společnosti je kladen důraz na osobní individuální přístup a tvorbu příjemného prostředí.

Finanční zdroje

Finanční zdroje společnosti jsou rozebrány prostřednictvím finanční analýzy. Jedná se o analýzu sekundárních dat získaných z rozvahy a výkazu zisků a ztrát za roky 2016, 2017 a 2018. Finanční analýza je provedena v následující kapitole.

3.3.3 Finanční analýza

Cílem této finanční analýzy je zjistit a vyhodnotit současnou finanční situaci podniku. Jelikož firma vznikla jako společnost s ručením omezením teprve před pár lety, k dispozici jsou pouze rozvahy a výkazy zisků a ztrát za roky 2016, 2017 a 2018. V první části je provedena analýza poměrových ukazatelů analýzy, jedná se tedy o ukazatele rentability, aktivity, zadluženosti a likvidity. Ve druhé části jsou propočítány souhrnné indexy hodnocení, konkrétně bankrotní a bonitní modely, pomocí kterých lze stanovit, zda je firma schopna na trhu přežít a nezbankrotovat.

3.3.3.1 Ukazatele rentability

Pomocí ukazatelů rentability se měří výdělečná schopnost podniku, míra zhodnocení (případně škoda) vynaložených prostředků.

Rentabilita vloženého kapitálu (ROI)

Vyjadřuje celkovou efektivnost firmy, její výdělečnou schopnost nebo také produkční sílu (Růčková, 2019).

$$ROI = \frac{EBIT}{\text{Celkový kapitál}} \quad (4)$$

Tab. 10 Rentabilita vloženého kapitálu

	2016	2017	2018
EBIT (provozní VH)	21 000	50 000	65 000
Celkový kapitál	4 078 000	4 477 000	4 377 000
ROI	0,51 %	1,12 %	1,49 %

Zdroj: Vlastní zpracování podle účetních výkazů firmy

Na základě získaných výsledků je možné tvrdit, že zhodnocení vložených prostředků je velmi malé. Za první rok dosahuje zhodnocení pouze 0,51 %, v dalším roce se zvýšilo na 1,12 % a posledním roce na 1,49 %. Dobré je, že tato hodnota roste, i když ve velmi

malé proporci než je vyžadováno. Celkové výsledky jsou však neuspokojivé, protože efektivnost podnikání je na malé úrovni.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

Vyjadřuje skutečnou výnosnost vloženého kapitálu akcionáři či vlastníky podniku. Umožňuje stanovit, zda jim vložený kapitál přináší dostatečný výnos (managementmania.com, 2020).

$$ROE = \frac{EAT}{\text{Vlastní kapitál}} * 100 \quad (5)$$

Tab. 11 Rentabilita vlastního kapitálu

	2016	2017	2018
HV po zdanění	8 000	27 000	26 000
Vlastní kapitál	18 000	45 000	81 000
ROE	44,44 %	60,00 %	32,10 %

Zdroj: Vlastní zpracování podle účetních výkazů firmy

Podnik si v prvních dvou letech vede velmi dobře, zhodnocení vlastního kapitálu se v roce 2016 pohybuje okolo 45 % a další rok se výnosnost podařila zvýšit až na 60 %. V posledním roce však došlo k propadu na pouhých 32 %. Důležité však je, že je vložený kapitál pokaždé ziskový.

3.3.3.2 Ukazatele aktivity

Informují o tom, jak podnik nakládá a využívá jednotlivé části svého majetku. Využívají se dvě formy tohoto ukazatele, a to dobou obratu (kolik dnů trvá, než se daný majetek obrátí) a počtem obrátek (kolikrát se určitý majetek obrátí vůči tržbám (Vochozka, 2011).

Obrat celkových aktiv

Je měřítkem efektivního využití aktiv, určuje, kolikrát se celková aktiva obrátí za rok (počet obrátek). Hodnota ukazatele by měla dosahovat do nejvyšších hodnot, minimálně by měla být rovna 1 (Vochozka, 2011).

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Celková aktiva}} \quad (6)$$

Tab. 12 Obrat celkových aktiv

	2016	2017	2018
Tržby	6 583 000	7 006 000	7 373 000
Celková aktiva	4 078 000	4 477 000	4 377 000
Obrat celkových aktiv	1,61	1,56	1,68

Zdroj: Vlastní zpracování podle účetních výkazů firmy

V každém roce obrat aktiv přesahuje minimální doporučenou hodnotu. Pokaždé se tak společnosti podaří obrátit aktiva 1,5 krát.

Doba obratu pohledávek

Jedná se o počet dnů, které plynou od vystavení faktury za prodej zboží do doby, kdy je zaplacená. Čím delší tato doba je, tím déle podnik poskytuje svým obchodním partnerům bezplatný obchodní úvěr (Vochozka, 2011).

$$\text{Doba obratu kr.obchodních pohledávek} = \frac{\text{Kr.obchodní pohledávky}}{\text{Denní tržby}} \quad (7)$$

Podnik čeká na splacení svých pohledávek zhruba 30 dní. V roce 2016 uhradili své závazky za 23 dní, v roce 2017 za 33 dní a v roce 2018 za 30 dní. Výsledné hodnoty doby obratu krátkodobých pohledávek jsou přijatelné vzhledem ke skutečnosti, že firma prodává své zboží na fakturu se splatností 30 dnů. Odběratelé tak platí své závazky včas, nicméně doporučuji podniku si nadále hlídat jejich platební morálku a v případě většího nárůstu udělat potřebné kroky.

Tab. 13 Doba obratu pohledávek

	2016	2017	2018
Kr. obchodní pohledávky	418 000	649 000	600 000
Denní tržby	18 286	19 461	20 481
Doba obratu kr. obchodních pohledávek (dny)	22,86	33,35	29,30

Zdroj: Vlastní zpracování podle účetních výkazů firmy

Doba obratu zásob

Udává průměrný počet dnů, po které zásoby leží na skladě, dokud se neprodají. Čím nižší tato hodnota je, tím lépe (Vochozka, 2011).

$$Doba\ obratu\ zásob = \frac{Průměrné\ zásoby}{Denní\ tržby} \quad (8)$$

Tab. 14 Doba obratu zásob

	2016	2017	2018
Průměrné zásoby	2 965 000	3 136 000	3 085 000
Denní tržby	18 286	19 461	20 481
Doba obratu zásob (dny)	162,14	161,14	150,63

Zdroj: Vlastní zpracování podle účetních výkazů firmy

V prvních dvou letech se doba obratu zásob rovná 162 dnům a v roce 2018 se doba podařila snížit na 150 dní. To znamená, že zásoby na skladě leží necelý půl rok, než se prodají a po celou tuto dobu v nich má podnik vázány finanční prostředky.

3.3.3.3 Ukazatele zadluženosti

Podnik ke své činnosti využívá aktiva v konkrétní výši a struktuře, tyto veškerá aktiva však nehradí pouze z vlastního kapitálu, ale využívá i tzv. cizích zdrojů. Ukazatelé zadluženosti měří, v jakém rozsahu jsou aktiva podniku financována cizími zdroji. Úvěro-

vé zatížení firmy je do určité míry žádoucí, nesmí být příliš zatěžován nadměrnými finančními náklady (Růčková, 2019).

Celková zadluženost

Je základním ukazatelem, který vyjadřuje do jaké míry je majetek financován z cizích zdrojů. Obecně platí, že čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím vyšší je riziko věřitelů (Čižinská, 2018).

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Celková aktiva}} * 100 \quad (9)$$

Z následující tabulky je patrné, že celková zadluženost podniku je vysoká a nepříznivá. Výsledné hodnoty ukazují, že firma svůj majetek financuje z 99 % cizími zdroji. Můžeme také vidět, že hodnota zadluženosti každým rokem nepatrně klesá. Jelikož se jedná o ukazatele věřitelského rizika, může se v budoucnu stát, že by firmě nebyl poskytnut další úvěr v jakémkoliv případě.

Tab. 15 Celková zadluženost

	2016	2017	2018
Cizí zdroje	4 060 000	4 432 000	4 296 000
Celková aktiva	4 078 000	4 477 000	4 377 000
Celková zadluženost	99,56 %	98,99 %	98,15 %

Zdroj: Vlastní zpracování podle účetních výkazů firmy

Koeficient samofinancování

Jedná se o doplňkového ukazatele věřitelského rizika, je jeho opakem a jejich součet by měl být přibližně 100 %. Koeficient udává, do jaké míry je podnik schopen pokrýt své potřeby z vlastních zdrojů. Považuje se za jeden z nejdůležitějších poměrových ukazatelů zadluženosti pro hodnocení celkové finanční situace, avšak je velmi důležitá jeho návaznost na ukazatele rentability (Růčková, 2019).

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Celková aktiva}} * 100 \quad (10)$$

Z výsledků celkové zadluženosti je zřejmý i vývoj koeficientu samofinancování. Za sledované období koeficient vykazuje velmi nízké hodnoty, nicméně můžeme vidět nepatrnou růstovou tendenci.

Tab. 16 Koeficient samofinancování

	2016	2017	2018
Vlastní kapitál	18 000	45 000	81 000
Celková aktiva	4 078 000	4 477 000	4 377 000
Koeficient samofinancování	0,44 %	1,01 %	1,85 %

Zdroj: Vlastní zpracování podle účetních výkazů firmy

Z vypočtených hodnot je tedy zřejmé, že společnosti financuje první dva roky z 99 % svůj majetek cizími zdroji a pouze 1 % vlastním kapitálem. V roce 2018 se situace nepatrně zlepšila o 1 %, tedy z 98 % hradí majetek cizími zdroji a 2 % vlastním kapitálem.

3.3.3.4 Ukazatele likvidity

Likvidita vyjadřuje schopnost podniku přeměnit krátkodobý majetek na peněžní prostředky. Ukazatelé likvidity říkají jak je firma schopna splácet své krátkodobé závazky. Schopnost splácet vyznačujeme pojmem solventnost, která je podmínkou likvidity (Čížinská, 2018).

Běžná likvidita (likvidita III. stupně)

Vyjadřuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky, tedy kolikrát je podnik schopen uspokojit své věřitele pokud promění všechna svá oběžná aktiva v daném okamžiku na peněžní prostředky.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (11)$$

Doporučená hodnota je v rozmezí 1,5 – 2,5 (Růčková, 2019).

Tab. 17 Běžná likvidita

	2016	2017	2018
Oběžná aktiva	3 435 000	3 835 000	3 747 000
Kr. závazky	4 060 000	1 432 000	1 596 000
Běžná likvidita	0,85	2,68	2,35

Zdroj: Vlastní zpracování podle účetních výkazů firmy

V roce 2016 nebyl podnik schopen uhradit své krátkodobé závazky v celé výši, neboť hodnota ukazatele dosahuje pouze 0,85. V dalších letech se situace výrazně zlepšila, kde podnik je schopen uhradit v roce 2017 necelý trojnásobek svých závazku a v roce 2018 2,35 násobek.

Pohotovává likvidita (likvidita II. stupně)

Odstraňuje nedostatky běžné likvidity, vylučuje z oběžných aktiv nejméně likvidní složku, tedy zásoby. Ukazatel vyznačuje kolikrát je schopen podnik uhradit své krátkodobé závazky, aniž by musel prodat své zásoby (Čížinská, 2018).

$$\text{Pohotovává likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{Zásoby}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (12)$$

Doporučená hodnota podle Růčkové (2019) se pohybuje mezi 1 – 1,5.

Tab. 18 Pohotov likvidita

	2016	2017	2018
Obžn aktiva	3 435 000	3 835 000	3 747 000
Zásoby	2 965 000	3 136 000	3 085 000
Kr. závazky	4 060 000	1 432 000	1 596 000
Pohotov likvidita	0,12	0,49	0,41

Zdroj: Vlastní zpracování podle učetnch vykaz firmy

Z tabulky je patrn, že firma ani v jednom roce není v doporuenm rozmezí. Hodnoty jsou menší než jedna, což znamená malou schopnost hradit krtkodob závazky.

Okamit likvidita

Vyjadruje okamžitou schopnost uhrady krátkodobých závazků z vysoce likvidního krátkodobého finančního majetku a penench prostředků. Jedná se o uhradu těchto závazků prostřednictvím hotovostních zůstatků, penench prostředků na bankovních utech nebo krátkodobými cennými papíry, např. šeky a smenky.

$$\text{Okamit likvidita} = \frac{\text{Finanční majetek}}{\text{Krtkodob závazky}} \quad (13)$$

Doporuen hodnota se pohybuje okolo 0,2 – 0,5 (Ruckov, 2019).

Tab. 19 Okamit likvidita

	2016	2017	2018
Finanční majetek	41 000	36 000	44 000
Kr. závazky	4 060 000	1 432 000	1 596 000
Okamit likvidita	0,01	0,03	0,03

Zdroj: Vlastní zpracování podle učetnch vykaz firmy

Tady opet vidíme, že bohužel ani v jednom roce není společnost schopna splatit své krtkodob závazky. Vsledn hodnoty jsou velice nzk a firma tak není schopna ihned

uhradit ani 5 % svých závazků. Problém jsou nízké stavy peněžních prostředků na bankovním účtu a pokladny.

3.3.3.5 Soustavy účelově vybraných ukazatelů

Jak již bylo popsáno v teoretické části práce, do této kategorie soustav patří bonitní a bankrotní modely. Pomocí těchto modelů se snažím zjistit, jestli podniku nehrozí bankrot nebo potíže s finančním hospodařením.

Altmanův bankrotní model

Všechny výsledné hodnoty Z-skóre se nacházejí v intervalu 1,2 – 2,9 a to znamená, že se podnik nachází v tzv. šedé zóně. Firmu proto nemohu označit za úspěšnou, ale také ji nemohu hodnotit jako problémovou.

Tab. 20 Altmanův model

Ukazatel	Rok		
	2016	2017	2018
X1	-0,1533	0,5367	0,4914
X2	0,0000	0,0018	0,0080
X3	0,0051	0,0112	0,0149
X4	0,0044	0,0102	0,0189
X5	1,6143	1,5649	1,6845
Z- skóre	1,5190	1,9871	2,0943
Pásmo	šedá zóna	šedá zóna	šedá zóna

Zdroj: Vlastní zpracování

Taflerův bankrotní model

U Taflerova modelu jsem všechny výsledné hodnoty větší než 0,3, což znamená, že firma prosperuje a je zde nepravděpodobnost bankrotu.

Tab. 21 Taflerův model

Ukazatel	Rok		
	2016	2017	2018
R1	0,0027	0,0230	0,0269
R2	0,8461	0,8653	0,8722
R3	0,9956	0,3199	0,3646
R4	1,6143	1,5649	1,6845
TZ skóre	0,5489	0,4327	0,4628
Pásmo	prosperita	prosperita	prosperita

Zdroj: Vlastní zpracování

Index důvěryhodnosti IN05

Při použití IN05 může dojít k jednomu zásadnímu problému, který souvisí s ukazatelem B vyjadřující EBIT/nákladové úroky. Pokud se hodnota nákladových úroků blíží nule, může dojít ke zkreslení celkového výsledku indexu, díky extrémní hodnotě B. Doporučuje se tedy omezit hodnotu tohoto ukazatele hodnotou 9 (Růčková, 2019).

Při výpočtu tohoto indexu jsem narazila na tuto situaci, a proto jsem u ukazatele B využila doporučení a nahradila hodnotou 9.

Tab. 22 Index důvěryhodnosti

Ukazatel	Rok		
	2016	2017	2018
A	1,0044	1,0102	1,0189
B	9	9	9
C	0,0051	0,0112	0,0149
D	1,6143	1,5649	1,6845
E	0,0032	0,0071	0,0088
IN05	0,8503	0,8649	0,9059
Pásmo	bankrot	bankrot	šedá zóna

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledné hodnoty IN05 se v letech 2016 a 2017 nacházejí pod 0,9 a to znamená, že podnik netvoří hodnotu, ničí ji a míří k bankrotu. Nicméně hodnoty v těchto letech jsou mírně pod 0,9 a vykazují rostoucí tendenci. V roce 2018 je výsledek indexu nachází těsně v intervalu 0,9 – 1,6 což označujeme šedou zónou.

Kralickův Quicktest

Hodnocení společnosti bonitním modelem dopadlo s očekáváním v šedé zóně, tedy výsledné hodnoty se nacházejí v intervalu 1 - 3.

Tab. 23 Kralickův Quicktest

Ukazatel	Rok		
	2016	2017	2018
R1	0,0044	0,0101	0,0185
R2	8,2895	0	619
R3	0,0051	0,0112	0,0149
R4	0,0740	0	0,0009
Známkování ukazatelů			
R1	1	2	2
R2	2	0	4
R3	1	1	1
R4	2	1	1
Finanční stabilita	1,5	1	3
Výnosová situace	1,5	1	1
Celková situace	1,5	1	2
Pásmo	šedá zóna	šedá zóna	šedá zóna

Zdroj: Vlastní zpracování

3.3.3.6 Zhodnocení finanční analýzy

Finanční analýza byla zhotovena pomocí analýzy poměrových ukazatelů a souhrnných indexu zhodnocení. Dle zjištěných informací podnik vykazuje příliš vysokou míru zadluženosti, která nastala díky velké počáteční investici na pořízení zboží (zásob). Další

skutečností je, že se potýká s malým množstvím finančních prostředků a mohl by nastat problém s úhradou krátkodobých závazků. Na základě výsledků bankrotních modelů, kde většina výsledných hodnot ležela v šedé zóně, není možné firmu označit za problémovou nebo úspěšnou. Nicméně s ohledem na problémy s likviditou a nízkou rentabilitou vloženého kapitálu se může jednat o symptomy, které ohrozí firmu v blízké budoucnosti, a může nastat možnost hrozícího bankrotu. I bonitní model zařadil firmu do šedé zóny a opět s ohledem na již zmíněné problémy se mohou blížit potíže s finančním hospodařením firmy.

Z uvedeného zhodnocení vyplývá, že firma by si měla dávat v budoucnu pozor na to, aby se nedostala do potíží a nakonec do úpadku. V současnosti podnik nemá dostatečné finanční zdroje a prostředky k rozvoji svých obchodních aktivit ve velkém rozsahu.

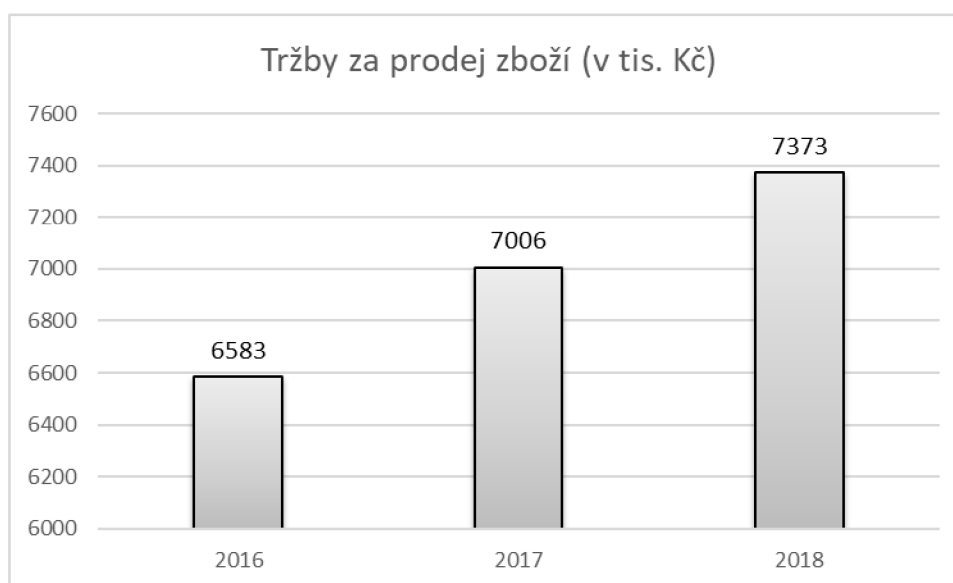
3.3.4 Analýza obchodních aktivit

Hlavní činností podniku je koupě zboží za účelem dalšího prodeje a prodej. Proto mezi obchodní aktivity tedy patří nákup a prodej zboží. Společnost se specializuje na strojírenské zboží, kde hlavní sortiment tvoří valivá a kluzná ložiska a jejich příslušenství. Podíl obchodní činnosti tvoří asi 95 %.

Nákup firma realizuje skrze svoji vybranou skupinu dodavatelů. Majitelé si zakládají na dobře fungujících odběratelsko-dodavatelských vztazích, proto se skupina dodavatelů mění ojediněle. V případě mimořádné události, která spočívá především v potřebě zákazníka o speciální výrobek (např. neobvyklé rozměry) se podnik obrací na někoho jiného.

Podstata práce spočívá v prodeji strojírenského zboží, který realizuje dvěma způsoby. První a více častější je prodej drobným zákazníkům, kteří si kupují zboží pro svoji vlastní potřebu. Tito zákazníci se podílejí z 25 % na tvorbě tržeb. Druhou skupinou jsou podnikatelské subjekty, převážně se jedná o výrobní, obchodní

a opravárenské podniky. Zboží využívají k samotné výrobě nebo údržbě vlastních strojů. Tito odběratelé jsou pro podnik podstatnější skupinou, protože vytvářejí 75 % z celkových tržeb. Tato činnost je spojena se službou poskytování individuálního odborného poradenství zákazníkům.



Obr. 9 Vývoj tržeb společnosti (2016 – 2018)
Zdroj: Vlastní zpracování

Další činností podílející se podílem jsou marketingové aktivity, na které není kladen velký důraz. To jakým způsobem dochází k propagaci sortimentu je zobrazeno v následující podkapitole.

Obchodní aktivity v podniku zastávají všichni zaměstnanci, částečně jsou ovlivněny zákazníky podílející se na poptávce po zboží, ale také i dodavateli.

3.3.5 Analýza marketingového mixu

Další součástí vnitřní analýzy je marketingový mix, který zahrnuje čtyři marketingové nástroje, a to produkt, cenu, distribuci a propagaci.

Produkt

Hlavním produktem je nabídka valivých a kluzných ložisek. Další nabízení sortiment můžeme shrnout do následujících kategorií:

- gufera, manžety, o-kroužky,
- řemeny,
- řetězy,
- plastická maziva a oleje,
- lepidla a tmely,
- lineární technika,
- silentbloky – pružiny,
- montážní pomůcky,
- pojistné kroužky,
- produkty pro svařování.

Cena

Cena poskytovaného zboží je individuální podle typu zákazníka. Pokud to jsou drobní spotřebitelé, je cena zboží stanovena podle interního ceníku. Konečná cena zboží se stanovuje podle pořizovacích nákladů, ke kterým je ve většině případů připočtena marže o velikosti 15 – 25 %. Druhým typem zákazníků jsou podnikatelské subjekty, kde je cena odvíjena z hlediska významnosti odběratele, výši a typu odebraného zboží.

Distribuce

Prodejní místo společnosti je na pobočce v obci Lipůvka, která je velmi dobře dostupná. Nachází se hned u hlavní silnice na tahu z Brna do Svitav a její součástí je i parkoviště pro automobily. V obci se nachází zastávka MHD.

Důležité jsou také internetové stránky společnosti, které vznikly společně se založením firmy a nachází se tam všechny podstatné informace jak o společnosti, ale také o sortimentu. Zákazník si tak může na ni udělat svůj názor.

Propagace

Jelikož se jedná o velmi specifický druh sortimentu, jsou možnosti propagace vzhledem povaze zboží, které firma nabízí omezené. Současná propagace probíhá následujícími způsoby:

- reklamními předměty - brožury či letáčky s informacemi o zboží, které jsou předávány stávajícím a potenciálním zákazníkům při osobním setkání,
- strojírenský veletrh v Brně,
- internetové stránky společnosti, které jsou zpracovány v českém jazyce, obsahují prezentaci společnosti a informace o nabízeném zboží,
- billboard nacházející se před prodejnou,
- informační tabule ve městě Blansko, Letovice a Boskovice,
- reklama v regionálním jihomoravském tisku (Zpravodaj).

3.3.5.1 Zhodnocení vnitřní analýzy

Kompletní získané poznatky z provedené analýzy vnitřního prostředí zvoleného podniku jsou zaznamenány v následující tabulce.

Tab. 24 Výsledky analýzy vnitřního prostředí podniku

Silné stránky	Slabé stránky
Zastupitelnost zaměstnanců	Nedefinovaný obchodní model
Ochota a individuální přístup	Omezené prodejní prostory
Odborné znalosti a bohaté zkušenosti	Nedostatek finančních prostředků
Dobré mezilidské vztahy (kolektiv), týmová práce a komunikace	Vysoká zadluženost
Bezproblémový chod firmy	Omezený rozsah propagace
Loajalita zaměstnanců	Nedostatek počtu zaměstnanců
Dobré jméno firmy	

Zdroj: Vlastní zpracování

3.4 SWOT analýza

Shrnutí předcházejících analýz je provedeno SWOT analýzou, kde určím jejich výsledky. Hrozby a příležitosti byly zjištěny z analýzy vnějšího prostředí, zatímco silné a slabé stránky vychází z analýzy vnitřního prostředí firmy. Pro vyhodnocení analýzy jsou vybrány pouze nejdůležitější faktory v daných oblastech. Vybrané položky jsou znázorněny v následující tabulce.

Tab. 25 Shrnutí SWOT analýzy

Silné stránky	Slabé stránky
S1 Zastupitelnost zaměstnanců	W1 Nedefinovaný obchodní model
S2 Ochota a individuální přístup	W2 Omezené prodejní prostory
S3 Odborné znalosti a bohaté zkušenosti	W3 Nedostatečné finanční prostředky
S4 Loajalita zaměstnanců	W4 Vysoká zadluženost
S5 Dobré jméno firmy	W5 Omezený rozsah možnosti propagace
Příležitosti	Hrozby
O1 Relativně vysoké počáteční náklady na pořízení zboží a odbornost	T1 Samostatné podnikání zaměstnanců
O2 Kvalita nabízených služeb	T2 Větší a silnější konkurenti
O3 Loajalita pravidelných zákazníků	T3 Snadný přechod ke konkurenci
O4 Dobrá životní úroveň obyvatelstva	T4 Změna legislativy zvyšující administrativu a provozní náklady

Zdroj: Vlastní zpracování

Silné stránky

- Zastupitelnost zaměstnanců – každý zaměstnanec umí zabezpečit všechny činnosti pro bezproblémový chod firmy, nepřítomnost z důvodu nemoci nebo dovolené není zásadní problém a nemá na chod firmy vliv.

- Ochota a individuální přístup – je ve firmě samozřejmostí, zaměstnanci zákazníkovi věnují dostatek času na všechny jeho případné dotazy, poradí a snaží se mu vyjít co nejvíce vstříc.
- Odborné znalosti a bohaté zkušenosti - všichni zaměstnanci disponují vysokými odbornými znalostmi v oboru. Zákazníkovi dokážou poradit a následně případně vyřešit jeho záležitost.
- Loajalita zaměstnanců se vyznačuje nízkou fluktuací.
- Dobré jméno firmy – za dobu svého působení na trhu si firma vybudovala dobrou pověst. Svědčí o tom i loajalita stálých zákazníků či doporučení spokojeného zákazníka.

Slabé stránky

- Nedefinovaný obchodní model – Je správně nastaven obchodní model v návaznosti na potřeby firmy? Nejde některou oblast vylepšit? Nedělá něco špatně? Je zákazníkovi správně předávána hodnota?
- Omezené prodejní prostory – pro budoucí plány rozšiřovat nabídku sortimentu, nejsou současné prostory prodejny vyhovující z hlediska malé rozlohy.
- Nedostatečné finanční prostředky – firma disponuje nedostačujícím množstvím finančních prostředků, které brání zásadnějším investicím pro rozšiřování firmy.
- Vysoká zadluženost – aktiva společnosti jsou z velké části hrazeny z cizích zdrojů.
- Omezený rozsah možnosti propagace – s ohledem na předmět podnikání a specifického sortimentu, nelze využívat všechny nástroje propagace.

Příležitosti

- Relativně vysoké počáteční náklady na pořízení zboží a odbornost - se vstupem na trh jsou spojeny vysoké náklady na pořízení zásob zboží a znalost rozmanitosti průmyslového odvětví. Firma tak může využít příležitosti získat větší část trhu.
- Kvalita nabízených služeb – odlišnost nabízených služeb vůči konkurenci.

- Loajalita pravidelných zákazníků – příležitost pro firmu dostat se do většího povědomí lidí na základě jejich doporučení či jakékoliv jiné zmínky o firmě.
- Dobrá životní úroveň obyvatelstva – lidé více utrácí, firmy více vyrábějí a to vede k větší spotřebě. Ve výrobě jsou tak stroje více vytížené a tím pádem častěji opravovány. Toto se projeví rostoucí potřebou průmyslových součástí (např. řemeny, ložiska). Ty jsou samozřejmě také požadovány při kompletaci finálního výrobku.

Hrozby

- Samostatné podnikání zaměstnanců – velkou hrozbou je odchod zaměstnance z firmy, který si založí vlastní podnikání s obdobným zaměřením. Může využít kontaktů (dodavatelů, obchodních partnerů) a přetáhnout určité procento zákazníků na svoji stranu (zajímavější ceny), což mu umožní lepší vstup na konkurenční trh.
- Větší a silnější konkurence - vysoká hrozba přechodu zákazníků ke konkurenci, (především výrobních firem), konkurence jim dokáže sjednat lepší cenovou nabídku a platební podmínky.
- Snadný přechod ke konkurenci – jedná se specifické zboží (dokonalý substitut), rozhodující je tak cena, dodatečné služby a další aspekty.
- Změna legislativy - dle politické strany u moci může dojít ke změně legislativy, ty změny, které jsou spojené se zvyšováním nákladů firmy, nesou pro podnik hrozbu (může vést k zániku). Změny vedoucí ke zvýšení administrativy znamená, že zaměstnanci s ní mají více práce a nemohou se tak věnovat jiným obchodním záležitostem a může se to projevit i na péči o zákazníka (hrozba ztráty zákazníků).

Prvním krokem v rámci vyhodnocení analýzy je stanovení vah u jednotlivých faktorů. Tato váha určuje důležitost položky v rámci dané kategorie, jejich součet musí být roven 1. Čím je váha vyšší, tím větší má daná položka důležitost.

Dále je nezbytné ohodnotit jednotlivé faktory. Každý z nich bude ohodnocen podle tabulky bodového hodnocení v kapitole 2.4.7. Externí faktory jsou hodnoceny od

1 (nízký stupeň vlivu) do 4 (nejvyšší stupeň vlivu). Silné stránky jsou hodnoceny 4 (významná stránka) a 3 (méně důležitá stránka), slabé stránky jsou hodnoceny 1 (významná stránka) a 2 (méně důležitá stránka). Hodnota vah i hodnocení je stanoveno na základě konzultace se všemi zaměstnanci podniku.

Následně je u každé položky hledán součin příslušné váhy a hodnocení. Jakmile jsou zjištěny, za každou kategorii se provede suma daných součinů. Výsledné hodnoty jsou znázorněny v následující tabulce.

Tab. 26 Hodnocení SWOT analýzy

		Váha	Hodnocení	Součin	Suma součinů
S1	Zastupitelnost zaměstnanců	0,1	3	0,3	3,8
S2	Ochota a individuální přístup	0,2	4	0,8	
S3	Odborné znalosti a bohaté zkušenosti	0,3	4	1,2	
S4	Loajalita zaměstnanců	0,1	3	0,3	
S5	Dobré jméno firmy	0,3	4	1,2	
W1	Nedefinovaný obchodní model	0,05	2	0,1	1,35
W2	Omezené prodejní prostory	0,35	1	0,35	
W3	Nedostatečné finanční prostředky	0,3	1	0,3	
W4	Vysoká zadluženost	0,2	2	0,4	
W5	Omezený rozsah možnosti propagace	0,1	2	0,2	
O1	Relativně vysoké počáteční náklady na pořízení zboží a odbornost	0,2	4	0,8	3,7
O2	Kvalita nabízených služeb	0,4	3	1,2	
O3	Loajalita pravidelných zákazníků	0,4	2	0,8	
O4	Dobrá životní úroveň obyvatelstva	0,3	3	0,9	
T1	Samostatné podnikání zaměstnanců	0,1	4	0,4	2,8
T2	Větší a silnější konkurenti	0,3	4	1,2	
T3	Snadný přechod ke konkurenci	0,2	2	0,4	
T4	Změna legislativy zvyšující administrativu a provozní náklady	0,4	2	0,8	

Zdroj: Vlastní zpracování

Jakmile jsou zjištěny součty za jednotlivé kategorie, je třeba zjistit stav pro hodnotu interních a externích faktorů. Interní faktory jsou dané sumou silných a slabých stránek:

$$\text{Interní faktory} = 3,8 + 1,35 = 5,15.$$

U externích faktorů se jedná o sumu příležitostí a hrozeb:

$$\text{Externí faktory} = 3,7 + 2,8 = 6,5$$

Výsledná hodnota je rovna bilanci mezi interními a externími faktory:

$$\text{Bilance} = (5,15 + 1,35) - (3,7 + 2,8) = -1,35$$

Zjištěný výsledek je roven -1,35 a proto je vhodné se zaměřit na posilování externích stránek, konkrétně příležitostem, protože dosahují vyšší hodnoty než hrozby. Ve vazbě na SWOT strategii je vhodné maximalizovat příležitosti s využitím silných stránek, neboť mají vyšší hodnotu než stránky slabé. Na základě získaných výsledků je nejvhodnější, aby podnik zvolil strategii SO – maximaxi.

4 Vlastní návrhy řešení

V této části diplomové práce se zabývám návrhem obchodního modelu a rozvojem obchodních aktivit vybrané společnosti, který vychází na základě analýz vnějšího a vnitřního prostředí, zhodnocených ve SWOT analýze. Následovat bude ekonomické zhodnocení a riziková politika.

4.1 Návrh obchodního modelu

Klíčová partnerství

Mezi partnery společnosti je možné zařadit jak dodavatele, tak zákazníky. Dodavatelé zajišťují dodání kvalitního zboží v požadovaném množství a čase prostřednictvím externích dopravců. Reklamace nevyhovující dodávky probíhá bez problémů. Společnost má možnost vybírat si z více možných dodavatelů, kteří se snaží své zboží nabízet i za nižší cenu. Nicméně společnost může z dlouhodobých vzájemně korektních vztahů s dosavadními dodavateli získat i jiné služby, které ji jiný obchodník nenabídne (delší splatnost faktur, uchování zboží na skladě a zaslání v požadovaném termínu). Dodavatelé vychází vstříc i při nepředpokládaných situacích, například mimořádná dodávka mimo smluvený termín.

Dalšími velice důležitými dodavateli, kteří zajišťují svými službami plynulý chod provozu ve firmě, jsou poskytovatelé energií (elektřina, plyn), internetu a mobilní operátoři se kterými jsou uzavírané smlouvy s výhodnými balíčky, neboť využívání telefonů je na denním pořádku. Firma Daucon, s.r.o. zastřešuje celou agentu účetnictví a daní.

Se skupinou zákazníků, které tvoří výrobní podniky, jsou uzavřeny rámcové smlouvy o termínových dodávkách a garancí cen na smluvené období.

- Zajištění zásobování dodavateli
- Poskytovatelé energií a internetu
- Mobilní operátoři

- Účetní – účetnictví a daňové poradenství
- Podnikatelské subjekty

Klíčové činnosti

Hlavní aktivitou společnosti H SORTA s.r.o. je obsluha zákazníků, tedy prodej úplného sortimentu valivých a kluzných ložisek, včetně dalších souvisejících produktů. S prodejem nabízeného zboží je automaticky poskytnuto individuální odborně technické poradenství zákazníkům zdarma. S touto aktivitou také souvisí neustále se rozšiřující nabídka zboží. K tomu také patří obchodní schůzky s potenciálními dodavateli či zákazníky.

Jednou z významných činností firmy je pro její úspěšné fungování průběžný marketingový průzkumu trhu, tzn. nejnovější trendy v daném oboru, konkurence atd.

Pro dodržení a prohlubování vztahů jak se zákazníky, tak dodavateli je potřeba jednat vždy seriózně a dodržovat smluvené dohody. Se všemi osobními údaji je nakládáno tak, aby byly kvalitně zabezpečené v rámci nařízení GDPR.

- Prodej zboží a odborně technické poradenství
- Individuální přístup
- Schůzky s potenciálními dodavateli a zákazníky
- Seberozvoj v oboru
- Seriózní jednání a dodržování termínů
- Ochrana osobních údajů

Klíčové zdroje

Společnost je založena na zdroji příjmů z prodeje zboží, proto klíčovým zdrojem jsou finanční prostředky získané v hotovosti, platební kartou a bankovním převodem od svých zákazníků. Mezi fyzické zdroje patří skladové zásoby zboží, prodejna a její vybavenost vhodnými IT technologiemi a dalšími příslušenstvími, firemní automobil a parkovací prostory pro zákazníky. Lidské zdroje tvoří odborný obchodně technický personál v podobě jednatelů a zaměstnanců, pracujících na prodejně.

- Příjmy z prodeje zboží
- Odborný personál
- Vhodné prostory a jejich vybavenost

Vztahy se zákazníky

Mít dobré vztahy se zákazníky hraje velkou roli do budoucna. Je potřeba se zákazníkům věnovat s mimořádnou péčí, hýčkat si je a budovat dlouhodobé vztahy založené na vzájemné důvěře a spolehlivosti. Díky poskytování komplexního sortimentu zákazník najde vše pod jednou střechou a nemá proto zásadní důvod vyhledávat dalšího konkurenčního prodejce. Společnost klade důraz na osobní individuální přístup k zákazníkům.

- Pro udržení dobrých vztahů se snaží objednávky plnit včas, v požadované kvalitě a rychlou dodávku.
- Komplexní zastřešení sortimentu
- Individuální přístup
- Orientace na dlouhodobý a kvalitní vztah se zákazníkem
- Spolehlivost

Distribuční kanály

Každý den zaměstnanci komunikují se svými zákazníky a to buď při osobním setkání na prodejně či na obchodních schůzkách. Samozřejmě telefonicky nebo e-mailem.

Společnost oslovuje své zákazníky prostřednictvím webové stránky, kde mohou najít veškeré informace o celém nabízeném sortimentu. V rámci webových stránek se může zákazník obrátit na zaměstnance prostřednictvím online chatu. Využívá také reklamu v regionálním tisku a informačních tabulích ve městě Blansko, Letovice a Boskovice.

- Prodejna
- Telefon, e-mail, osobní setkání
- Webové stránky

- Informační tabule
- Regionální tisk

Zákaznické segmenty

První skupinou zákazníků, kterým společnost dodává své zboží, jsou podnikatelské subjekty. Jedná se především o výrobní, obchodní a opravárenské podniky na Jižní Moravě. Zboží využívají k samotné výrobě nebo údržbě vlastních strojů. V rámci této skupiny dochází ke stanovení ceny individuálně, platbě na fakturu (14 – 30 dní splatnost) a pravidelným měsíčním dodávkám.

Druhou skupinou jsou drobní spotřebitelé neboli tzv. domácí kutilové. Jedná se výhradně o muže ve věkovém rozhraní 20 – 80 let. U tohoto typu zákazníka se jedná o jednorázový prodej a na tvorbě zisku se podílí menší částí než podnikatelské subjekty. Ocenění prodávaného zboží je na základě interního ceníku.

- Podnikatelské subjekty
- Drobní spotřebitelé

Struktura nákladů

Největší část tvoří náklady na zabezpečení chodu provozovny. Jedná se o náklady na nákup zboží a jeho skladování, mzdové náklady, nájemné provozovny, elektrická energie, plyn, informační software, dále se jedná o náklady týkající se firemních automobilů, jako je benzín či jejich údržba.

- Provozní náklady

Zdroje příjmů

Zdrojem příjmů společnosti jsou peníze, které jsou generovány od zákazníků. Ocenění zboží je na základě interního ceníku. Konečná cena se odvíjí od pořizovacích nákladů, ke kterým je připočtena marže. U zákazníků představující podnikatelské subjekty je individuální smluvní cena.

Příjmy společnosti jsou jednorázové a průběžné. Průběžné příjmy plynou zejména od stálých klientů a smluvní spolupráce s výrobními podniky. Jednorázovými příjmy se považuje příjem od drobných zákazníků

- Prodej zboží na základě interního ceníku či smluvních cen

Poskytovaná hodnota

Mimo pracovní dobu a o víkendech jsou určeni pracovníci, kteří zajišťují pohotovostní službu pro případné zavolání zákazníka, například havárie na provozu. Pokud zákazník nemá možnost navštívit prodejnu v rámci provozní doby je pracovník ochoten vydat požadované zboží i po této době. Nedílnou součástí poskytovaných služeb je odborné technické poradenství, které je zabezpečeno stále se vzdělávajícím pracovním týmem, například prostřednictvím seminářů. Požadavky zákazníků jsou řešeny individuálně. Při nákupu v hotovosti nad určitý limit dostávají malou pozornost. Stálé zákazníky firma odměňuje za jejich věrnost na konci kalendářního roku věcným darem. V období letních prázdnin a před vánocemi probíhají akční slevy na vybrané zboží.

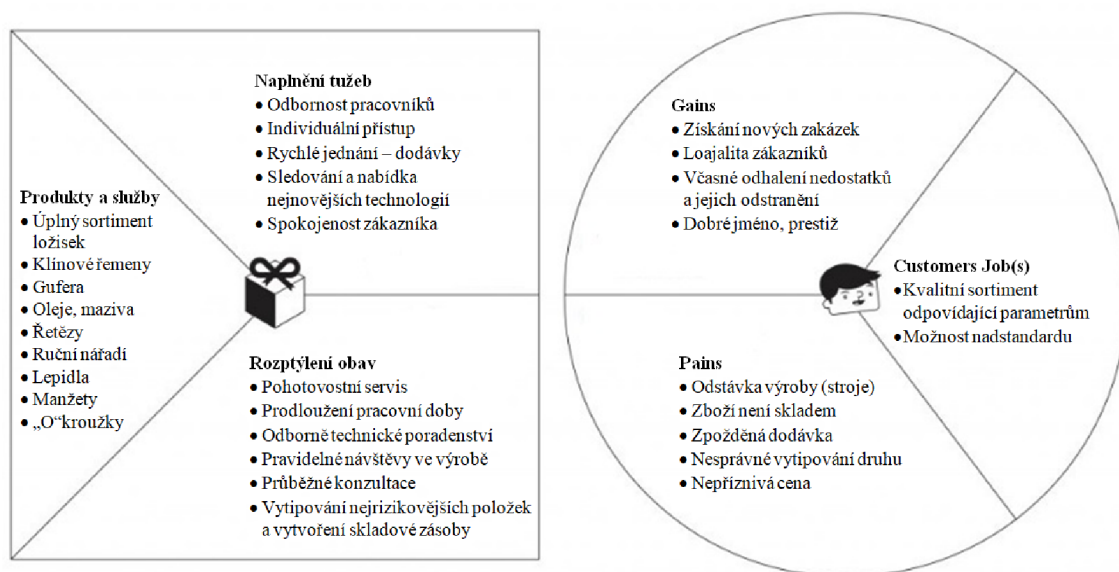
- Pohotovostní servis
- Odborně technické poradenství
- Odbornost pracovníků
- Individuální přístup
- Věcný dárek
- Prodloužení pracovní doby
- Sezónní akce

VALUE PROPOSITION

Součástí obchodního modelu je Value proposition, který se dělí na pravou a levou stranu. Pravá strana se řeší z pohledu zákazníka - jaké jsou jeho potřeby a problémy, které se snaží pomocí produktů nebo služeb vyřešit. Další částí jsou Pains, kde jsou vyjádřeny jeho obavy spojené s produktem nebo službou. A poslední jsou Gains, tedy jeho očekávání, přání nebo pozitivní přínosy, kterých by rád dosáhl za pomoci produktu nebo služby jím požadovaných.

Levá strana popisuje produkt nebo službu firmy, kterou nabízí. A popisuje, jak řeší zákazníkovi obavy a jak podporuje jeho celkový pozitivní přínos.

Následující obrázek znázorňuje vztah mezi zákaznickým segmentem - Podnikatelské subjekty a společností H SORTA s.r.o.



Obr. 10 Value proposition společnosti H SORTA
Zdroj: Vlastní zpracování

Obchodní model je stručně zobrazen v následující tabulce.

Tab. 27 Obchodní model H SORTA s.r.o.

KP	KČ	PH	VZ	ZS
Zajištění zásobování dodavateli	Prodej zboží a odborně technické poradenství	Pohotovostní servis	Individuální přístup	Podnikatelské subjekty
Mobilní operátoři	Individuální přístup	Odbornost pracovníků	Komplexní zastřešení sortimentu	
Poskytovatelé energií a internetu	Schůzky s potenciálními dodavateli a zákazníky	Individuální přístup	Orientace na dlouhodobý a kvalitní vztah	Drobní spotřebitelé
Účetní	Věcný dárek	Prodloužení pracovní doby	Spolehlivost	
Podnikatelské subjekty	Seberozvoj v oboru	Sezónní akce		
	Ochrana osobních údajů	Odborně technické poradenství		
	KZ		DK	
	Příjmy z prodeje zboží		Telefon, e-mail, osobní setkání	
	Odborný personál		Webové stránky	
	Vhodné prostory a jejich vybavenost		Informační tabule	
			Regionální tisk	
			Prodejna	
SN Provozní náklady			ZP Prodej zboží na základě interního ceníku či smluvních cen	

Zdroj: Vlastní zpracování

4.2 Návrh nové obchodní aktivity

Podle výsledků SWOT analýzy, ze které vyplynulo, že nejlepší pro společnost je zvolit strategii „SO“ (maxi-maxi), tady využít silných stránek pro realizaci příležitostí.

4.2.1 Zavedení nového sortimentu

Na základě dodávek stávajícího sortimentu hadicových spon do výrobního sektoru, projevují firmy zájem i o případné dodávky průmyslových hadic a odpovídajícího příslušenství, např. koncovky, šroubení, redukce. Z průmyslových hadic se jedná především o hadice víceúčelové jako například hadice na tlakový vzduch, kapalná média, odsávání, chemikálie a další.

Pro uskutečnění tohoto záměru je nutné navázání obchodního vztahu s vhodným potenciálním dodavatelem. Mezi největší výrobce a distributory s významným podílem na trhu patří společnosti GMS Velkoobchod, s.r.o. a GUMEX, spol. s r.o.

GMS Velkoobchod, s.r.o.

Je již 25 let jedním z největších dodavatelů v oblasti průmyslových, vzduchotechnických a hydraulických hadic, příslušenství k hadicím a pryží v České republice. Spolupracuje se 150 českými a zahraničními dodavateli, kteří umožňují poskytnout nejširší nabídku v celé střední Evropě. Disponuje s centrálním skladem v Lanškrouně a provozovnamy v Pardubicích, Praze a Zlíně, tím zajišťuje distribuci zboží po celé České a Slovenské republice. Svou prodejní síť rozšířila i o své obchodní partnery. V roce 2007 GMS zavedla systém managementu kvality v oboru kompletace, prodej a poradenství v oblasti průmyslových hadic dle normy ČSN EN ISO 9001:2016. Motto společnosti vychází přímo z jejího názvu GMS – Garance Maximální Spokojenosti (GMS.cz, 2020).

GUMEX spol. s r.o.

Firma GUMEX je rodinná firma, založena v roce 1994 v České republice. Od roku 2006 působí dceřiná společnost GUMEX SK, spol. s r.o. i na Slovensku. Specializuje se na průmyslové hadice a jejich kompletace s koncovkami, těsnicí profily, materiály a výrobu těsnění, pryžové a plastové průmyslové podlahoviny a rohože, dopravníkové pásy a jejich servis a montáž, protihlukové izolace a jejich úpravu, fólie do vrat a průchodů a jejich montáž. Své služby poskytuje ve Strážnici, Brně, Praze, Bratislavě,

Žilině, Zvolene a Košicích. Pečuje o více než 12 000 zákazníků z řad firem a živnostníků. Je držitelem certifikátu ČSN EN ISO 9001:2016 (GUMEX.cz, 2020).

4.2.2 Výběr dodavatele

Mezi potenciální dodavatelé jsou vybrány silné společnosti GUMEX spol. s r.o. a GMS Velkoobchod, s.r.o., obě dvě jsou otevřeny novým obchodním spolupracím.

Pro navázání možné spolupráce je nutné tyto dvě společnosti oslovit a domluvit úvodní obchodní jednání, na kterém si obě strany stanoví podmínky eventuální spolupráce. Výběr dodavatele ovlivňuje také celkový dojem z průběhu jednání a jeho firemní kultury. Dalším důležitým faktorem pro výběr dodavatele jsou rozhodující s pohledu společnosti H SORTA s.r.o. tato požadovaná kritéria:

- doba působení na trhu (historie),
- podíl na trhu – spolupráce se silným partnerem na trhu
- reference od jiných odběratelů
- kvalita výrobků – systém managementu kvality (ISO 9001)
- úplný sortiment – průmyslové hadice včetně příslušenství
- technická podpora prodeje – poradenství v oboru
- dodací podmínky – doba, kdy zboží firma obdrží od data objednání, měla by být co nejkratší
- platební podmínky – platba převodním příkazem se splatností faktury až 60 dnů
- odpovídající cena kvality, rychlosti a způsobu dodávky

Velmi důležitou podmínkou spolupráce s ohledem na situaci společnosti je využívání tzv. konsignačního skladu.

Konsignační sklad je fyzický sklad materiálu, polotovarů nebo nedokončených výrobků s tím rozdílem, že uskladněné zboží je ve vlastnictví dodavatele. Dodavatel tak poskytuje na své náklady skladovou zásobu umístěnou ve vlastních prostorách odběratele. Skladovou zásobu odběratel podle své potřeby průběžně odčerpává a na

základě reportů dodavateli zboží vyfakturuje a sklad dozásobuje. Povinností odběratele je pojištění konsignačního zboží proti živelným pohromám, krádežím apod (NetDirect.cz, 2019).

Společnost má k dispozici zásobovací prostory o velikosti cca 60 m² kam by byla uskladněna základní nabídka průmyslových hadic a příslušenství dle dohody s dodavatelem. Ostatní druhy hadic by byly pro zákazníka zajištěny maximálně do dvou dnů.

V případě vyjednání obchodních podmínek vyhovující pro obě strany je možné přistoupit k uzavření a podepsání smlouvy o spolupráci.

4.3 Návrh marketingového mixu

Aby firma vzbudila poptávku po nově zavedeném sortimentu, tedy průmyslových hadic a jejich příslušenství je možné využít nástrojů marketingového mixu, který je následně rozebrán.

4.3.1 Produkt

Jak již bylo zmíněno výše, novým produktem se stanou průmyslové hadice. Kvůli nedostatku skladových prostor (pouze 60 m²) budou fyzicky přítomny na prodejně pouze základní typorozměry. Ostatní budou zajištěny z velkoobchodního skladu dodavatele do druhého dne.

Ke správnému servisu průmyslových hadic také náleží rozsáhlá nabídka koncovek, objímek, spojek, rychlospojek v mnoha variantách a provedeních (délka, šířka, velikost závitů, materiál).

Základní průmyslové hadice budou na prodejně uskladněny dle odpovídajících skladových norem. Podle přání zákazníků se upraví požadovaná délka hadice a následně předá zákazníkovi, nejčastěji ve stočeném stavu stažené páskou. Při externí dopravě se zboží zabalí do krabice nebo při větších hmotnostech nad 50 kg připevní na paletu.

V případě opakovaných dodávek do prvovýroby je možné smluvené typy objednat u výrobce již zkompletované. Totéž je využito i u zákazníků s přesně specifikovaným požadavkem. Toto platí i u položek, které nejsou na provozovně skladem.

S prodejem nového zboží souvisí i poskytnutí bezplatného technického poradenství vyškolenými pracovníky s odpovídající certifikací.

K začlenění nového sortimentu do stávající prodejní nabídky může společnost využít svého dobrého jména, vybudované základny zákazníků a získaných odborně - obchodních znalostí.

4.3.2 Cena

Výsledná prodejní cena musí být konkurenceschopná a odpovídat kvalitě výrobků. Cena bude stanovena na základě pořizovacích nákladů zboží a obchodní přírážky. Výše přírážky se stanoví dle zařazení zákazníka do určité cenové skupiny. To vše podle objemu odebraného zboží. Při využití externího přepravce bude cena navýšena o přepravné a balné dle aktuálního smluvního ceníku.

4.3.3 Distribuce

Zboží bude zákazníkovi připraveno k vyzvednutí na provozovně firmy, nacházející se v obci Lipůvka. Další možností je využití externího přepravce. Tato možnost je však pro zákazníka cenově nákladnější.

4.3.4 Propagace

Poslední z nástrojů marketingového mixu je propagace, jedná se o komunikaci firmy se svými cílovými zákazníky. Konkrétně v této části uvedu možnosti jak informovat zákazníky o novém sortimentu ve společnosti.

Webové stránky

Na webových stránkách společnosti se umístí oznámení o rozšíření sortimentu. Poté dojde k vytvoření sekce s názvem „Průmyslové hadice a příslušenství“. V tomto oddílu se může zákazník dozvědět veškeré základní informace o tomto zboží. Následně může kontaktovat její pracovníky.

E-mail

Prostřednictvím e-mailové zprávy se informují stávající zákazníci o zavedení nového artiklu do nabídky firmy. Součástí oznámení bude v příloze zaslán informační leták.

Mobilní reklamní tabule a informační letáky

Pro příchozí zákazníky budou na prodejním pultě připraveny k odběru informační letáky o velikosti A4. Jeden z těchto letáků bude vylepen na hlavních vstupních dveřích. Před prodejnou na viditelném místě bude umístěna informační tabule s formátem A1 (400 Kč/2ks). Cena takovéto tabule činí podle supraviz.cz 3 064 Kč bez DPH.

Regionální tisk

Každých 14 dní v pátek po dobu 3 měsíců umístit reklamu do regionálního tisku. Konkrétně se jedná o deník Rovnost. Celková předpokládaná cena dle aktuálního ceníku činí 18 084 Kč.

Osobní obchodní jednání

Sjednání obchodní schůzky se zástupci podnikatelských subjektů (výrobní, servisní podniky). Představení nového sortimentu a předání informačního letáku, včetně kontaktu.

4.4 Nová pracovní pozice

Se zavedením nového sortimentu přichází v úvahu zavedení nové pracovní pozice - samostatný odborný referent prodeje. Požadavky na nově zřízené pracovní místo jsou:

- středoškolské vzdělání technického zaměření,
- praxe v oboru vítána,

- znalost práce na PC,
- komunikativnost,
- řidičský průkaz skupiny B,
- bezúhonnost.

Náplň práce:

- vyřizování poptávek – telefonicky, e-mail,
- vystavování objednávek,
- příjem zboží,
- fyzické naskladnění,
- výdej a odeslání zboží,
- fakturace,
- přímá komunikace se zákazníky,
- pultový prodej zboží.

Tuto pracovní pozici může vykonávat pouze pracovník, který projde následným odborným školením i s ostatními pracovníky a získá odpovídající certifikaci. Školení je zajištěno dodavatelem (výrobcem). Předpokládané celkové výlohy na získání odborné certifikace činí 2 000 Kč. Jelikož je ve firmě zavedena plná zastupitelnost mezi pracovníky, odborným školením projdou všichni zaměstnanci. Pracovní smlouva by s novým pracovníkem byla uzavřena na dobu neurčitou s tříměsíční zkušební lhůtou. Nedílnou součástí smlouvy je mzdový výměr stanoven na 25 000 Kč/měsíčně + interní prémie.

4.5 Ekonomické zhodnocení

Pro ekonomické zhodnocení rozvoje obchodních aktivit prostřednictvím zavedení nového sortimentu je nezbytné provést kalkulaci nákladů a určit předpokládané výnosy.

4.5.1 Náklady

Část nákladů spojené se zavedením nového sortimentu je uvedeno v předchozích kapitolách. Pro úplné shrnutí jsou jednotlivé položky zobrazeny v následující tabulce. Náklady, které dosud nebyly zmíněné, se týkají povinného pojištění zásob v konsignačním skladě. Odhadovaná cena zásob majitelem podniku je na půl milionu korun. Podle kalkulace direct pojišťovny by roční pojistná částka činila 1 800 Kč. Skladovací prostory jsou potřeba vybavit regálovým systémem. Od společnosti B2B Partner policový regál o rozměrech 1800x900x400 mm s nosností 280 kg vyjde na 862 Kč. Náklady spojené s dopravou na osobní schůzky s dodavateli a případnými odběrateli je s ohledem na momentální spotřebu podnikových vozidel stanovena na 20 000 Kč za rok.

Tab. 28 Kalkulace předpokládaných nákladů

Položka	Celkové roční náklady
Certifikace	10 000 Kč
Mzdové náklady	300 000 Kč
Sociální a zdravotní pojištění	102 000 Kč
Letáky A4 - 500 ks	1 500 Kč
Letáky A1 - 2 ks	400 Kč
Inzerce v tisku	18 084 Kč
Informační tabule	3 064 Kč
Benzín	20 000 Kč
Pojištění zásob zboží	1 800 Kč
Policové regály	8 620 Kč
Celkem	465 468 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Z uvedené kalkulace plynou prvotní roční náklady na zavedení nového sortimentu 465 468 Kč. Do dalšího období se promítají náklady spojené se mzdou nového pracov-

níka, pojištění a spotřebou benzínu za dopravu na osobní schůzky se stávajícími i potenciálními odběrateli. Celkové náklady na další roky činí 423800 Kč.

4.5.2 Výnosy

Cílem zavedení obchodní aktivity je navýšení tržeb společnosti. Výnosy plynoucí ze zavedení nového sortimentu do prodeje nelze přesně určit. Můžeme si stanovit určité scénáře budoucího vývoje.

1. scénář

Prvním nejideálnější možnou variantou je vykázaní takové výše výnosů, která pokryje nejen roční náklady, ale ještě přinese firmě určitý kladný zisk (výnosy – náklady > 0). Optimistická varianta předpokládá 20% zisk, kdy celkové roční výnosy činí 558 562 Kč, tedy 46 547 Kč měsíčně.

2. scénář

Další přijatelnou alternativou je dosažení takových výnosů, které pokryjí v prvním roce celkové roční náklady s nulovým ziskem. Konkrétně by celkové výnosy tak činili 465 468 Kč ročně, tedy průměrně 38 789 Kč měsíčně.

3. scénář

Nejhorší možnou variantou dosáhnutí nedostatečných výnosů, které nepokryjí ani roční výdaje a tímž je projekt v minusovém zisku. Pesimistická varianta předpokládá dosažení 20 % ztráty, celkové roční výnosy by pak činili 372 374 Kč, to je 31 031 Kč měsíčně. Vzniklý pesimistický výnos by zajistili stávající zákazníci, kteří již o tento artikl projeví zájem.

V následujících letech by měly výnosy pokrýt zbývající náklady o velikosti 423 800 Kč. Průměrné měsíční výnosy by tak měly činit 35 317 Kč.

4.6 Riziková politika

Při zavádění sortimentu průmyslových hadic a jeho prodeje může pro firmu znamenat jisté riziko. Pro firmu je proto důležité si případná rizika identifikovat a za pomoci analýzy rizik zjistit, které z nich jsou natolik závažná, že by znamenaly ohrožení dané firmy. Na ty by se poté měla firma zaměřit a minimalizovat jejich dopady.

4.6.1 Analýza rizik a jejich důsledky

V této části jsou identifikována jednotlivá rizika a následně vytvořen scénář jejich dopadu na firmu.

Neúspěšné rozšíření portfolia zboží (nízká poptávka vůči předpokladům)

Možným rizikem jsou nesprávně odhadnuté očekávané tržby, tedy předpokládané výnosy. Poptávka po novém sortimentu bude nižší, než se očekává a tak firma může dosahovat nižšího zisku, popřípadě ztráty. Celkový negativní dopad na firmu může vést ke zhoršení finančního stavu a tím pádem ji dostat do větších problémů.

Navyšování cen

Zvyšování cen dodavatelem může mít za následek zvýšení prodejní ceny. Tím se zmenší i konkurenceschopnost na trhu. Zákazníci tak mohou přejít ke konkurenčním firmám garantující nižší cenu zboží.

Zhoršení kvality zboží

V důsledku použití jiného složení materiálu, bez předchozího upozornění, může vést ke zhoršení kvality a tím pádem i nižší životnosti. Poté mohou vzniknout neočekávané problémy, jako jsou například časté reklamace a s ní spojená ztráta dobrého jména.

Opoždění dodávek

Dodávky zboží realizovány v pozdějším termínu mohou vést k nesplnění termínových závazků vůči konečnému zákazníkovi, kterému vznikne určitá újma. V opakovaných

případech to u něj vyvolá nedůvěru vůči firmě. Následovat může ztráta zákazníka a opět poškození dobrého jména.

4.6.2 Dopad pravděpodobných rizik

Vyjmenovaná rizika a jejich scénáře jsou posuzována z pohledu dopadu na chod firmy. Hodnotíme pravděpodobnost a závažnost dopadu. Všechny tyto rizika mohou vést k poškození jména firmy, poklesu zákazníků a zhoršení finanční situace.

Jednotlivá rizika jsou ohodnocena klasifikační stupnicí (1-5), kde číslo 1 představuje nejnižší pravděpodobnost a dopad na firmu, číslo 5 nejvyšší. Výsledkem hodnocení je součin pravděpodobnosti a dopadu.

Tab. 29 Hodnocení rizik

Riziko	Pravděpodobnost	Dopad	Hodnocení
Neúspěšné rozšíření portfolia	3	3	9 - vyšší
Navyšování cen	2	3	6 - vyšší
Zhoršení kvality výrobků	1	4	4 - běžné
Opoždění dodávek	2	3	6 - vyšší

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky hodnocení byly porovnávány pomocí následujících intervalů. Výsledek v intervalu (1-5) považuji za běžné riziko, výsledek v intervalu (6-10) značím jako vyšší riziko a výsledky nad hodnotu 10 považuji za kritické riziko.

Z výsledků mi jako běžná rizika, tj. interval (1-5) vyšlo zhoršení kvality výrobků. U tohoto rizika předpokládám, že pokud dojde k této situaci podnik je schopen svou aktivitou kompenzovat vzniklou ztrátu (reklamace dodavateli a výrobcí, odstoupení od smlouvy).

V intervalu (6-10) se objevují rizika vyššího charakteru, tj. neúspěšné rozšíření portfolia, navýšení cen a opoždění dodávek. U těchto rizik může nastat, že by mohly vytvořit větší ztrátu a zkomplikovat finanční stránku firmy.

Kritické hodnocení se v analýze neobjevilo, to znamená, že provedení této investice nebude mít fatální dopad na existenci firmy.

4.6.3 Opatření rizik

Abychom analyzovaným rizikům předešli nebo maximálně minimalizovali dopad na podnik, měla by firma provést následná opatření. U rizika neúspěšného zavedení je důležité vypracovat přesně specifikovaný plán vývoje tržeb, ten následně dodržovat. V případě výkyvu přizpůsobit aktivitu firmy. Proti navyšování cen zboží dodavatelem může provést smluvní garanci cen na časové období (např. 3 roky) nebo využití množstevních slev. Zhoršení kvality výrobků ze strany dodavatele znamená porušení smlouvy, a tím pádem může žádat náhradu ztráty s následným odstoupením. U rizika opožděných dodávek musí firma klást větší důraz na kontrolu termínů dodání (pravidelné informace o stavu zakázky). V případě opakovaného nedodržení dodávek vyčíslit náhradu ztráty s následným proplacením a odstoupením od smlouvy.

5 Závěr

Diplomová práce je zaměřená na vytvoření návrhu rozvoje obchodních aktivit, který by vedl ke zvýšení objemu tržeb podniku. Společně s návrhy předložit vhodně zvolené marketingové nástroje marketingového mixu pro oslovení a získání nových zákazníků.

Práce je rozdělená do tří hlavních částí. První teoretická část je zaměřená na shrnutí literárních poznatků v oblasti obchodních činností, marketingu, nástrojů a metod, které slouží jako východisko pro zpracování druhé analytické části.

Analytická část obsahuje zpracování analýzy vnějšího a vnitřního prostředí, zhodnocení finančního zdraví s poměrně neuspokojujícím výsledkem pro firmu a analýzy obchodních a marketingových činností firmy. Zakončena je SWOT analýzou, hodnocením silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, vedoucí ke stanovení strategie SO - maximaxi. Firma by měla využít svých příležitostí za pomoci silných stránek.

V návrhové části je z předchozích analýz vymezen obchodní model firmy, který dosud nebyl definován. Díky stanovení devíti základních prvků firma vytváří a dále předává hodnotu zákazníkovi. Dále je na základě výsledků z analytické části stanoven návrh zavedení nového sortimentu do prodeje, jeho marketingový mix a celkové ekonomické zhodnocení. Následuje kapitola riziková politika, kde jsou stanoveny scénáře vzniku možných rizik a jejich opatření k eliminaci negativních vlivů.

Věřím, že moje diplomová práce bude pro společnost H SORTA s.r.o. přínosem. V konečné fázi je jen na ní, zda návrh zrealizuje ať už v této podobě nebo získané poznatky využije k jinému směru rozvoje. Cíl diplomové práce byl splněný a doufám, že zjištěné informace a doporučení pomohou firmě v její budoucí podnikatelské činnosti.

LITERATURA

- ADOZ.CZ. *ADOZ - přední distributor strojních součástí v České republice* [Online]. 2020. [cit. 2020-03-17]. Dostupné z: <http://www.adoz.cz/o-nas>
- ADOZ, S. R. O. Výroční zpráva 2016 -2018 [Online]. 2020. [cit. 2020-03-17]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=483604>
- B2B PARTNER.CZ. *Policový regál 1+1 zdarma, 1800x900x400 mm, 5MDF polic 280 kg* [Online]. 2020. [cit. 2020-06-26]. Dostupné z: https://www.b2bpartner.cz/policovy-regal-1-1-zdarma-1800x900x400-mm-5-mdf-polic-280-kg/?gclid=Cj0KCQjw2PP1BRCiARIsAEqv-pRD0-fFtNmwdE5462bZdUCXlhFfM_o1WesIKokbDybDsicn8AvQxs0aAmKnEALw_wcB
- BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- BRAINTOOLS.CZ. *Jak analyzovat rizika* [Online]. 2020. [cit. 2020-05-28]. Dostupné z: <https://www.braintools.cz/toolbox/zvladani-rizik/jak-analyzovat-rizika.htm>
- BUSINESSINFO.CZ. *Přehled zákonů* [Online]. 2020. [cit. 2020-03-20]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/cs/legislativa-pravo/prehled-zakonu.html>
- BVV.CZ. *MSV - Veletrhy Brno* [Online]. 2020. [cit. 2020-03-20]. Dostupné z: <https://www.bvv.cz/msv/>
- CVVM.SOC.CAS. *Občané o hospodářské situaci ČR a o životní úrovni svých domácností – únor 2020* [Online]. 2020. [cit. 2020-03-10]. Dostupné z: https://cvvm.soc.cas.cz/media/com_form2content/documents/c2/a5171/f9/ev200317.pdf
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Věkové složení obyvatel Jihomoravského kraje* [Online]. 2020. [cit. 2020-03-10]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/xb/vekove_slozeni_obyvatel_jihomoravskeho_kraje
- ČIŽINSKÁ, Romana. *Základy finančního řízení podniku*. Praha: Grada Publishing, 2018. 240 s. ISBN 978-80-271-0194-8.

- CLARK, Tim, Alexander OSTERWALDER a Yves PIGNEUR. *Osobní business model: jednoduchá metoda, jak vylepšit svůj život a nastartovat kariéru*. Brno: BizBooks, 2013, 255 s. ISBN 978-80-265-0075-9.
- DELOITTE.CZ. *Česko je v kvalitě života na 24. místě* [Online]. 2019. [cit. 2020-03-10]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/cz/cs/pages/press/articles/cesko-je-v-kvalite-zivota-na-24-miste.html>
- DIRECT.CZ. *Pojištění podnikání* [Online]. 2020. [cit. 2020-06-26]. Dostupné z: <https://www.direct.cz/pro-firmy/pojisteni-podnikani/kalkulace-pojisteni>
- DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. V Praze: C.H. Beck, 2012. 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.
- GDPR.CZ. *Co je to GDPR a jak bude aplikováno v Česku* [Online]. 2020. [cit. 2020-03-10]. Dostupné z: <https://www.gdpr.cz/gdpr/co-je-gdpr/>
- GMS.CZ. *O nás* [Online]. 2020. [cit. 2020-04-26]. Dostupné z: <https://www.gms.cz/spolecnost/o-firme>
- GUMEX.CZ. *Představení firmy GUMEX* [Online]. 2020. [cit. 2020-04-26]. Dostupné z: <https://www.gumex.cz/sekce/o-firme-gumex/predstaveni-firmy-gumex-22#toSection>
- FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4.
- HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KERŤKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. V Praze: C.H. Beck, 2017. 232 s. ISBN 978-80-7400-637-1.
- H SORTA S.R.O. *Interní dokumenty a výkazy společnosti 2016 - 2018*
- IDOKLAD.CZ. *Koronavirus v ČR a podnikatelé* [Online]. 2020. [cit. 2020-03-10]. Dostupné z: <https://www.idoklad.cz/blog/koronavirus-v-cr-podnikatele-ctete-jak-se-meni-legislativa-jak-resit-konkretni-situace>

- IROZHLAS.CZ. *Kvůli EET skončily tři tisíce podnikatelů, spočítaly svazy. Zavedení evidence je stálo 3 miliardy* [Online]. 2018. [cit. 2020-03-20]. Dostupné z: https://www.irozhlas.cz/ekonomika/eet-podnikatele-zivnostnici-elektronicka-evidence-trzeb_1801081500_haf
- INFOABSOLVENT.CZ. *Vývoj vzdělanostní a oborové struktury žáků a studentů ve středním a vyšším odborném vzdělávání v ČR* [Online]. 2020. [cit. 2020-03-10]. Dostupné z: <https://www.infoabsolvent.cz/Temata/PublikaceAbsolventi?Stranka=9-0-167&NazevSeo=Vyvoj-vzdelanostni-a-oborove-struktury-zaku-a->
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. 368 s. ISBN 8024746700.
- JOHNSON, G. a K. SCHOLES. *Cesty k úspěšnému podniku*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 803 s. ISBN 80-7226-220-3.
- JUROVÁ, Marie a kol. *Výrobní a logistické procesy v podnikání*. Praha: Grada Publishing, 2016. 264 s. ISBN 978-80-247-5717-9.
- KARLÍČEK, Miroslav a kol. *Základy marketingu*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018. 288 s. ISBN 978-80-247-5869-5.
- KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2017. 232 s. ISBN 978-80-271-0563-2.
- KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. Praha: Grada, 2011. 584 s. ISBN 978-80-247-3221-3.
- KOTLER, P. a K., L. KELLER. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada, 2013. 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
- KOTLER, Philip. A KOL. *Moderní marketing*: 4. evropské vydání. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 9788024715452.
- KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*. Praha: Grada, 2004. 856 s. ISBN 978-80-247-0513-2.

- LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení*. Brno: Computer Press, 2004. 172 s. ISBN 80-251-0174-6.
- MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- MÁMNÁPAD.CZ. *Business Model Canvas: Inovace byznys modelu snadno* [Online]. 2020. [cit. 2019-11-12]. <https://www.mamnapad.cz/business-model-canvas-inovace-byznys-modelu-snadno/>
- MANAGEMENTMANIA.COM. *Rentabilita vlastního kapitálu* [Online]. 2020. [cit. 2020-03-24]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rentabilita-vlastniho-kapitalu>
- MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2019. 224 s. ISBN 978-80-271-2034-5.
- MATEZA.CZ. *Mateza: Přední dodavatel strojních součástí v ČR* [Online]. 2020. [cit. 2020-03-17]. Dostupné z: <https://www.mateza.cz/mateza/o-nas>
- MATEZA SPOL. S R.O. *Výroční zpráva 2016 – 2018* [Online]. 2020. [cit. 2020-03-17]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=95932>
- MFČR. CZ. *Makroekonomická predikce - duben 2020* [Online]. 2020. [cit. 2020-04-10]. Dostupné z <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2020/makroekonomicka-predikce-duben-2020-38089>
- MPSV.CZ. *Přehled o vývoji částek minimální mzdy* [Online]. 2020. [cit. 2020-03-14]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/prehled-o-vyvoji-castek-minimalni-mzdy>
- MULAČOVÁ, V. a P. MULAČ. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada, 2013. 520 s. ISBN 978-80-247-4780-4.
- NETDIRECT.CZ *Konsignační sklad* [Online]. 2019. [cit. 2020-04-26]. Dostupné z: <https://www.netdirect.cz/clanek/723/konsignacni-sklad>

- OSTERWALDER, Alexander a Yves PIGNEUR. *Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev*. 2. vyd. Brně: BizBooks, 2015. 278 s. ISBN 978-80-265-0425-2.
- PORTER, M. E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2
- RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. vyd. Praha: Grada Publishing, 2019. 160 s. ISBN 978-80-271-2028-4.
- SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. 132 s. ISBN 80-7179-367-1.
- SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010. 360 s. ISBN 978-80-247-3051-6
- SUPRAVIZ.CZ. *Reklamní A stojan, A1* [Online]. 2020. [cit. 2020-04-26]. Dostupné z: <https://www.supraviz.cz/reklamni-stojany/reklamni-a-stojan-a1/>
- SYNEK, Miloslav a kol. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. 480 s. ISBN 978-80-247-3494-1.
- SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E a kol. *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015. 526 s. ISBN 978-80-7400-274-8.
- ŠIMBEROVÁ, Iveta. *Obchodní podnikání: studijní texty*. Brno: CERM, 2009. 107 s. ISBN 978-80-214-3957-3
- TISKNISI.CZ. *Letáky, tisk letáků od 1 ks* [Online]. 2020. [cit. 2020-04-26]. Dostupné z: <https://www.tisknisi.cz/cs/letaky>
- TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Řízení výroby a nákupu*. Praha: Grada, 2007. 384 s. ISBN 978-80-247-1479-0.
- UNIKOL.CZ. *Profil společnosti Unikol* [Online]. 2020. [cit. 2020-03-17]. Dostupné z: <http://www.unikol.cz/profil-firmy>
- UNIKOL, S. R. O. *Výroční zpráva 2016 – 2018* [Online]. 2020. [cit. 2020-03-17]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=310183>

- VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. vyd. Praha: Grada, 2012. 336 s. ISBN 978-80-247-4520-6.
- VLÁDA.CZ. *Vláda rozhodla o uzavření všech obchodů kromě prodejen potravin, lékáren, drogerií, čerpacích stanic a některých dalších* [Online]. 2020. [cit. 2020-03-20]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/media-centrum/aktualne/vlada-rozhodla-o-uzavreni-vsech-obchodu-krome-prodejen-potravin--lekaren--drogerii--cerpacich-stanic-a-nekterych-dalsich-180327/>
- VLTAVA LABE MEDIA a.s. Inzerce – dokumenty ke stažení [Online]. 2020. [cit. 2020-04-26]. Dostupné z: <https://www.vlmedia.cz/ke-stazeni>
- VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha: Grada, 2011. 248 s. ISBN 978-80-247-3647-1.
- ZALOŽFIRMU.CZ. *Zakládání nových firem online* [Online]. 2020. [cit. 2020-03-15]. Dostupné z: https://www.zalozfirmu.cz/?aid=0135913037&gclid=EAiaIQobChMI7ZjXuP7y4QIVAp7VCh0CWQD5EAAYASAAEgLSIfD_BwE
- ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing obchodní firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 232 s. ISBN 978-80-247-2049-4
- ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1	Model nákupního marketingu	18
Obr. 2	Obchodní model Canvas	19
Obr. 3	Holistická marketingová koncepce	24
Obr. 4	Model pěti konkurenčních sil	31
Obr. 5	Model „7S“ firmy McKinsey	34
Obr. 6	Elementární metody finanční analýzy	38
Obr. 7	Podstata SWOT analýzy	42
Obr. 8	Shrnutí postupu práce	46
Obr. 9	Vývoj tržeb společnosti (2016 – 2018)	82
Obr. 10	Value proposition společnosti H SORTA	95

SEZNAM TABULEK

Tab. 1	Bodování Kralickova Quicktestu	41
Tab. 2	Význam stupňů vlivu faktorů	43
Tab. 3	Klasifikační stupnice hodnocení rizik	44
Tab. 4	Vývoj částek minimální mzdy	48
Tab. 5	Věková struktura obyvatel Jihomoravského kraje	49
Tab. 6	Přehled základních makroekonomických veličin ČR	54
Tab. 7	Výsledky analýzy obecného okolí	57
Tab. 8	Srovnání s konkurencí	59
Tab. 9	Výsledky analýzy oborového prostředí společnosti	63
Tab. 10	Rentabilita vloženého kapitálu	70
Tab. 11	Rentabilita vlastního kapitálu	71
Tab. 12	Obrat celkových aktiv	72
Tab. 13	Doba obratu pohledávek	73
Tab. 14	Doba obratu zásob	73
Tab. 15	Celková zadluženost	74
Tab. 16	Koeficient samofinancování	75
Tab. 17	Běžná likvidita	76
Tab. 18	Pohotová likvidita	77
Tab. 19	Okamžitá likvidita	77
Tab. 20	Altmanův model	78
Tab. 21	Taflerův model	79
Tab. 22	Index důvěryhodnosti	79
Tab. 23	Kralickův Quicktest	80
Tab. 24	Výsledky analýzy vnitřního prostředí podniku	84
Tab. 25	Shrnutí SWOT analýzy	85
Tab. 26	Hodnocení SWOT analýzy	88
Tab. 27	Obchodní model H SORTA s.r.o.	96
Tab. 28	Kalkulace předpokládaných nákladů	103
Tab. 29	Hodnocení rizik	106