Ekonomická fakulta
Faculty of Economics
Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
University of South Bohemia in České Budějovice

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra obchodu a cestovního ruchu

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Zpracování situační analýzy pro vybraný podnik

Vypracovala: Bc. Simona Roupcová

Vedoucí práce: Ing. Marie Švarcová, Ph.D.

České Budějovice 2020

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	**Bc. Simona ROUPCOVÁ**
Osobní číslo:	**E18323**
Studijní program:	**N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor:	**Obchodní podnikání**
Téma práce:	**Zpracování situační analýzy pro vybraný podnik**
Zadávající katedra:	**Katedra obchodu a cestovního ruchu**

Zásady pro vypracování

Cíl práce:
Cílem diplomové práce je analýza činností marketingového manažera ve vybraném podniku, se zaměřením na podrobné zpracování situační analýzy. Na základě získaných informací navrhnout možná řešení.

Metodický postup:

1. Studium odborné literatury
2. Sběr informací (rozhovor, dotazování, analýzy)
3. Vyhodnocení informací
4. Návrhy změn

Rámcová osnova:
1. Úvod a cíl. 2. Literární rešerše. 3. Metodika. 4. Charakteristika firmy (podniku, organizace). 5. Sběr požadovaných informací o činnosti marketingového manažera. 6. Analýza marketingových činností. 7. Vyhodnocení stávajícího stavu. 8. Vlastní návrhy. 9. Závěr. 10. Seznam literatury. 11. Souhrn. 12. Přílohy.

Rozsah pracovní zprávy:	**60-70 stran**
Rozsah grafických prací:	**dle potřeby**
Forma zpracování diplomové práce:	**tištěná**

Seznam doporučené literatury:

Horáková, H. (2014). *Marketingové strategie.* Idea Servis: Praha.
Horáková, H. (2003). *Strategický marketing.* Grada Publishing: Praha.
Keřkovský M., Vykypěl, O. (2006). *Strategické řízení.* C. H. Beck: Praha.
Kotler, P., Keller, L. K. (2013). *Marketing management.* Grada Publishing: Praha.
Kumar, N. (2008). *Marketing jako strategie vedoucí k úspěchu.* Grada: Praha.
Vyakarman, S., a Leppard, JW. (2008). *Plánování podnikatelských strategií.* Grada Publishing: Praha.

Vedoucí diplomové práce:	**Ing. Marie Švarcová, Ph.D.** Katedra obchodu a cestovního ruchu
Datum zadání diplomové práce:	**18. ledna 2019**
Termín odevzdání diplomové práce:	**14. dubna 2020**

V Českých Budějovicích dne 28. ledna 2019

doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13
370 05 České Budějovice

Ing. Petr Štumpf, Ph.D.
vedoucí katedry

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Zpracování situační analýzy pro vybraný podnik“ vypracovala samostatně s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to - v nezkrácené podobě - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 24. 4. 2020

……

Simona Roupcová

Poděkování

Děkuji paní Ing. Marii Švarcové, Ph.D. za vedení práce, připomínky, pomoc, odborné rady a návrhy, které mi poskytla. Dále děkuji vybrané společnosti za poskytnutí potřebných informací, na základě kterých mohla být tato práce napsána.

Obsah

1 Úvod ... 2

2 Literární rešerše ... 4

2.1 Vymezení základních pojmů ... 4

2.2 Strategický marketingový proces ... 7

2.3 Marketingová situační analýza ... 8

2.3.1 Makroprostředí ... 10

2.3.2 Mikroprostředí ... 16

2.3.2.1 Blízké okolí firmy ... 17

2.3.2.2 Vlastní firma ... 20

2.3.3 SWOT analýza ... 22

2.3.4 VRIO analýza ... 26

3 Metodika ... 28

4 Charakteristika společnosti ... 29

5 Sběr požadovaných informací o činnosti marketingového manažera ... 40

6 Analýza marketingových činností ... 45

7 Vyhodnocení stávajícího stavu ... 82

8 Vlastní návrhy ... 90

9 Závěr ... 95

10 Summary and keywords ... 100

11 Seznam literatury ... 102

11.1 Bibliografické zdroje ... 102

11.2 Internetové zdroje ... 104

1 Úvod

„Jsem přesvědčen o tom, že marketing je tou nejmocnější silou, kterou mají k dispozici lidé, kteří chtějí dosáhnout změny.“

Seth Godin,

Marketing je jedním z nejčastěji skloňovaných výrazů, užívaných ve společnosti. Není to pouze reklama nebo propagace. Je to dynamický a kontinuální proces, jehož hlavním centrem pozornosti je zákazník s jeho individuálními touhami, požadavky a přáními. Podstatou úspěšného podnikového řízení, je včasné uvědomění si těchto potřeb a adekvátní odezva s přihlédnutím ke zdrojům podniku.

V minulosti se společnosti především zajímaly o to, jak maximalizovat produkci s akcentem na zlepšující se technické parametry. Ačkoliv je v současnosti otázka produktivity a výrobních nákladů stále ústředním tématem, vyráběné množství produkce se již musí podřídit zákaznické poptávce. Aby podniky tedy mohly úspěšně reagovat na současný tržní trend, ve kterém dominuje nabídka zboží nad poptávkou, musí aplikovat účinný marketing, jehož primárním cílem je udržení stávajících a získání nových zákazníků. Prognóza budoucích potřeb zákazníků a reakce konkurence.

Někteří odborníci se shodují na tom, že úspěšnost podnikání je až z 80 % determinována rozhodnutími, která jsou uskutečňována na strategické úrovni řízení. Obecně lze tvrdit, že klíčem k úspěchu je včasné předvídání tržních příležitostí a řešení potenciálních problémů strategické povahy vždy s přihlédnutím ke konkrétní organizaci.

Promyšlený marketing jde ruku v ruce s podnikovou strategií. Výstupem strategie je získání určité komparativní výhody vůči jinému konkurenčnímu subjektu a s tím související získání přednosti, která zajišťuje výsadní postavení v poskytování aktivit.

V dnešním neustále se měnícím prostředí, rostoucí konkurenci, kontinuálnímu procesu globalizace světové ekonomiky, zvyšujícímu se uvědomění zákazníků a jiných působících faktorů, je z hlediska dlouhodobé prosperity společnosti marketing nezbytnou součástí. Proces marketingového řízení vychází z strategického řízení firmy, jenž je

dynamickou veličinou, která v sobě slaďuje vizi, misi, cíle, strategie i výkonnosti ekonomických výsledků s ohledem na hrozby a výzvy prostředí.

Cílem diplomové práce je analýza činností marketingového manažera ve vybraném podniku, se zaměřením na podrobné zpracování situační analýzy. Na základě získaných informací navrhnout možná řešení.

2 Literární rešerše

Literární rešerše se je rozdělena na 3 kapitoly. První část se věnuje vymezení základních marketingových pojmů. Ve druhé části je popsán strategický marketingový proces, který je rozdělen do tří etap, a to na plánovací, realizační a kontrolní etapu. Toto rozdělení vychází z literatury docentky Horákové. Poslední teoretická část se zabývá popisem marketingové situační analýzy.

2.1 Vymezení základních pojmů

Marketing

Marketing je předmětem zájmu mnoha lidí. Nejen odborníci, ale i instituce a celá řada firem se snaží odpovědět na otázku, jak si udržet v současném vysoce konkurenčním prostředí zákazníka. Nebo ještě lépe, jak získat zákazníky nové? Z tohoto důvodu existuje celá řada různých definic.

Za jednoho z nejvýznamnějších marketingových odborníků považujeme Philipa Kotlera (2002). Tento autor uvádí že: *„Marketing je společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktu a hodnot.“*

Kotler a Keller (2013) ve své knize přichází s definicí marketingu, přejatou od Americké marketingové asociace (AMA): *„Marketing je aktivitou, souborem institucí a procesů pro vytváření, komunikaci, dodání a směnu nabídek, které mají hodnotu pro zákazníky, klienty, partnery a celou širokou veřejnost.“*

Nečas (2012) uvádí že, marketing je slovo pocházející z anglického jazyka. Lze jej rozdělit na dvě části - „market“, což ve volném překladu znamená odbytiště nebo tržiště a přípona „ing“, vyjadřující děj, dynamiku a pohyb. V českém jazyce se lze rovněž setkat s ekvivalenty typu tržní hospodářství, nákup, odbyt, tržní zboží nebo systém řízení trhu.

Mnoho lidí si pod pojmem marketing automaticky vybaví reklamu nebo prodej. Tyto aktivity jsou jeho nedílnou součástí, avšak základní podstatou marketingu, je pochopení zákaznických potřeb, přání, požadavků a jejich uspokojení. Zatímco prodej usiluje o to, aby přiměl zákazníky k nákupu již vyrobeného zboží, marketing usiluje o to, aby podnik vyráběl a prodával zboží, které zákazník sám požaduje. (Švarcová, 2016)

Dle Kumara (2008) je podstatou marketingu nalezení rovnováhy mezi zájmy zákazníka a podnikatelského subjektu. Tentýž autor definuje marketing jako proces, v němž jednotlivci a skupiny získávají prostřednictvím tvorby a směny produktů a hodnot to, co požadují.

Z uvedeného vyplývá, že marketing je neodmyslitelně spjat s trhem, který ovšem není statický, ale neustále prochází ekonomickými, technologickými i společenskými změnami. Proto se můžeme v poslední době setkat ve spojení slova marketing s přívlastky typu společenský, ekologický, humanistický, sdílený marketing, buzzmarketing nebo guerilla marketing, jehož základem je šoková reklama, využívající netradiční média ke sdělení informací. V 21. století se můžeme též setkat s pojmy virálního nebo mobilního marketingu. Základem těchto marketingových koncepcí je rychlost, pohotovost a tvořivost.

Zmíněný výčet marketingových přístupů je pojat pouze v omezené míře, neboť moderní přístupy marketingové komunikace jsou velmi obsáhlým tématem, který je jistě předmětem zájmu jiných diplomových prací. Je z něj však patrné, že spotřebitelé dnes čelí světu zahlcenému reklamou a to do takové míry, že většina lidí už jí nevěnuje ani pozornost. Proto musí úspěšní marketéři neustále posouvat hranice své tvořivosti a snažit se vyvíjet takové výrobky, o kterých si budou spotřebitelé ochotně vyprávět, neboť cesta osobního sdělení je důvěryhodná, nenákladná a snadno zapamatovatelná.

Strategie

Ekvivalentem slova strategie je pojem řízení nebo vedení. Je to původem řecké slovo, jehož kořeny lze hledat hluboko v historii. Samotné užití slova označuje umění vojevůdce. Obecně si pod pojmem strategie můžeme představit něco, co firmě přináší jistý úspěch, jenž může mít podobu vyšších výnosů, konkurenční výhody nebo prosperity. (Tichá, Hron 2003)

Keřkovský, Hanzelková, Odehnalová a Vykypěl (2009) uvádějí, že: „*Strategie vyjadřuje dlouhodobé cíle, které chce firma dosáhnout, a postupy, kterými hodlá vytyčených cílů dosahovat.“*

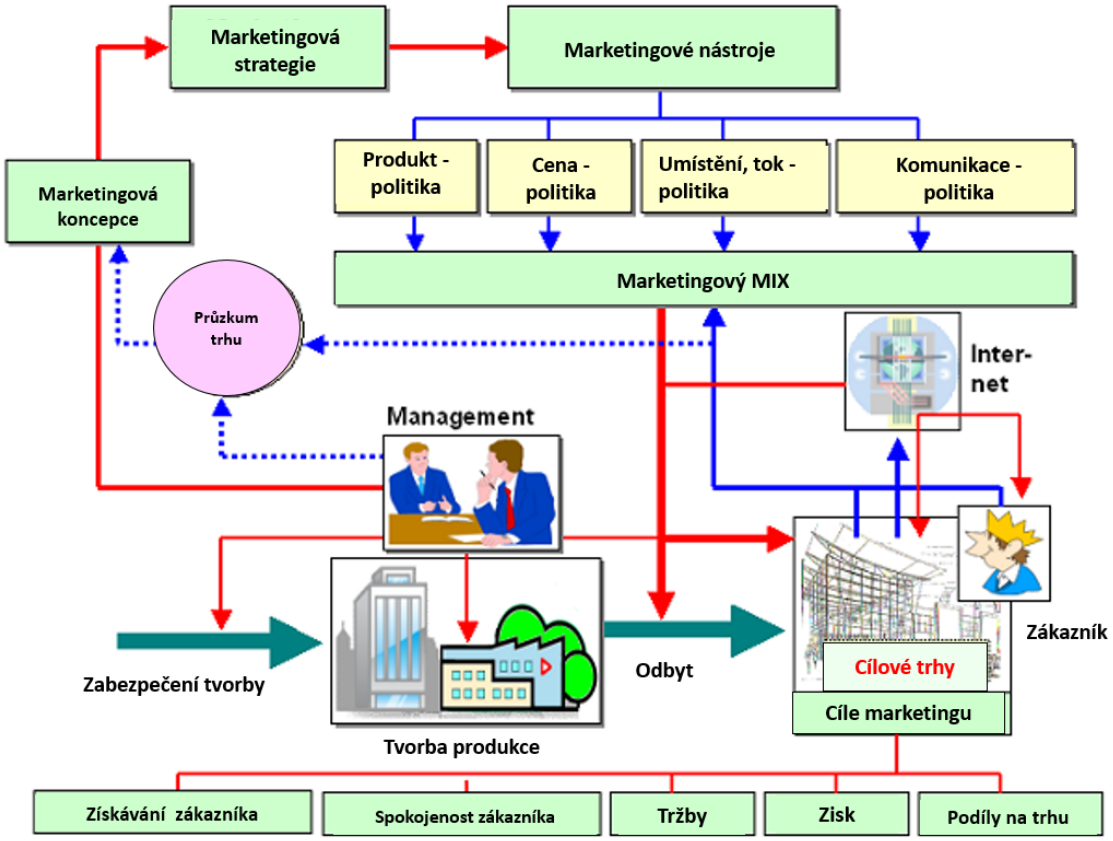
Moderní definice chápe strategii jako připravenost podniku na budoucnost (Dedouchová, 2001). Kotler (2002) spatřuje hlavní smysl strategie v tom, že je schopna tvořit a dodávat specifickou a konzistentní hodnotu pro cílový trh podniku.

Strategický marketing

„Strategický marketing je jednou z vývojových fází marketingu, uvažovanou ve vztahu k marketingovým funkcím a časovým horizontům.“(Horáková, 2003) Tato autorka dodává, že náplní strategického marketingu je vypracování analýz faktorů vnitřních podmínek podniku, příležitostí a ohrožení podniku, konkurence včetně prognózování budoucích trendů vývoje v těchto oblastech. Strategický marketing je realizován na úrovni TOP managementu podniku.

Keřkovský (2009) uvádí, že: *„Strategický marketing je kontinuálním procesem současně probíhajících marketingových činností – marketingové strategické analýzy, definování marketingové strategie, implementace marketingové strategie a kontroly dosažených marketingových cílů.“*

Obrázek 1: Marketingové řízení



Zdroj: Siegfried von Känel

Obrázek 1 výše podporuje tvrzení Keřkovského o tom, že marketingová činnost je neustálý proces, zahrnující ne jednu, ale několik souběžně vykonávaných marketingových aktivit. Ve schématu je znázorněno, jak jsou jednotlivé marketingové

činnosti vzájemně propojené. Samotné marketingové řízení začíná průzkumem trhu, z něhož marketingový manažer získává potřebné informace k formulaci marketingové koncepce a strategií. Následně s využitím marketingových nástrojů, které se vztahují k formulaci marketingového mixu, působí společnost na cílové trhy respektive zákazníky. Veškeré aktivity, které marketingový manažer provádí, jsou realizovány s respektováním marketingových cílů.

2.2 Strategický marketingový proces

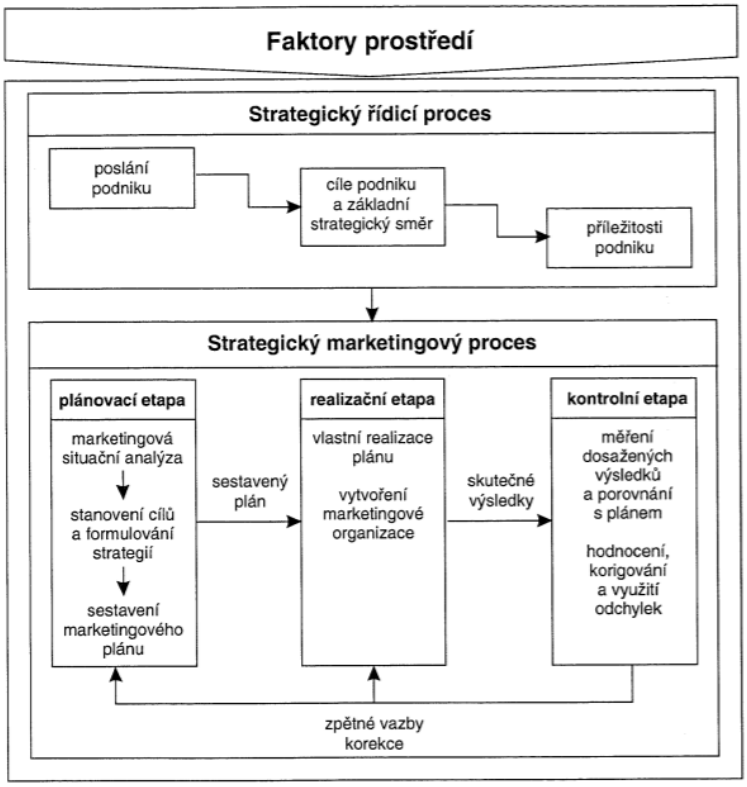
Horáková a Kotler se ztotožňují v pojetí strategického marketingového procesu, který podle nich spočívá v rozdělení do tří základních etap na:

- Plánovací
- Realizační
- Kontrolní

Sekvence etap nelze měnit, neboť jsou vzájemně provázány. Tento proces je kontinuální, přičemž jednotlivé etapy jsou chápány relativně samostatně. V obecné rovině se jedná především o analýzu marketingových příležitostí, výzkum cílových trhů, marketingové plánování a organizování s následnou kontrolou dosažených výsledků s cílem vytvářet směny, které uspokojí jednotlivce i organizace. (Boučková a kol., 2003)

Strategický marketingový proces v této práci respektuje postupy uvedené v literatuře Heleny Horákové (2003). Tři výše zmíněné etapy jsou zachyceny na str. 9, na obrázku 2.

Obrázek 2: Strategický marketingový proces a strategický řídící proces



Zdroj: Horáková, 2003

2.3 Marketingová situační analýza

Marketingová situační analýza je prvním krokem, který je třeba učinit pro posouzení aktuální situace podniku v rámci plánovací etapy. Její provedení je rovněž součástí jedné celé kapitoly v praktické části práce.

Marketingová situační analýza je systematické, důkladné, kritické, nestranné zkoumání a posouzení vnitřní situace podniku s důrazem na jeho marketingové činnosti se současným posouzením vnějšího prostředí, u něhož je nezbytné analyzovat trh a konkurenci. (Boučková a kol., 2003)

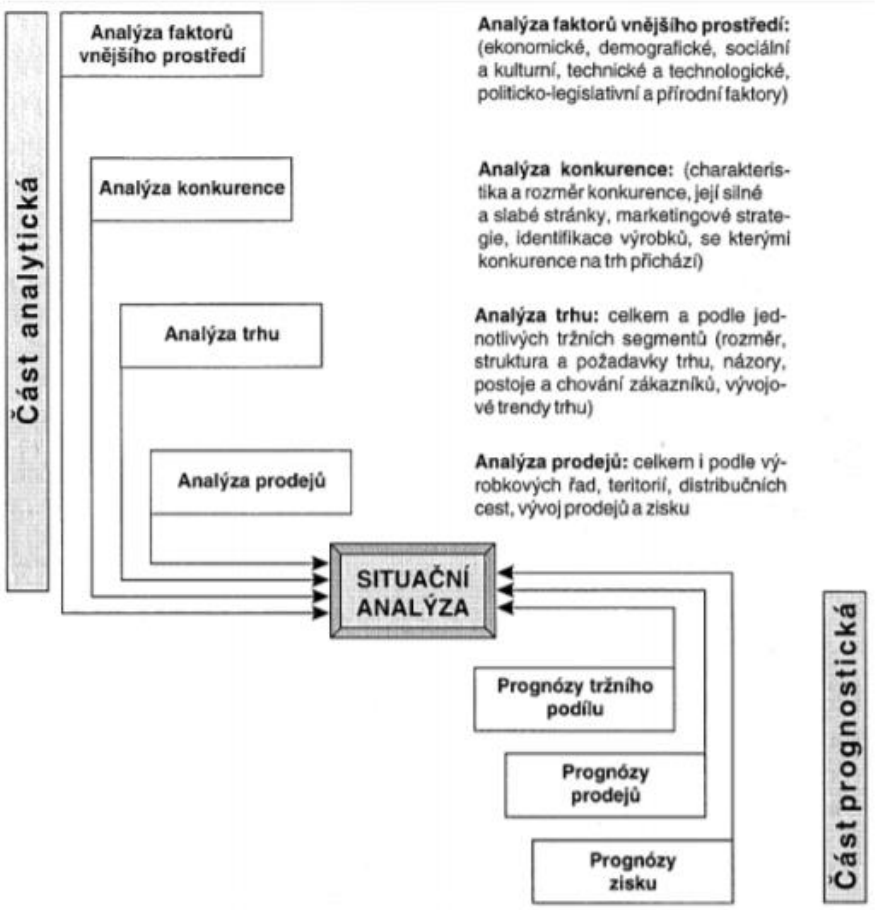
Marketingové aktivity začínají kritickým a objektivním zhodnocením celkové situace, ve které se firma nalézá. Situační analýza, známá též pod pojmem „marketingový audit“, zachycuje 3 časové intervaly vývoje podniku - dosavadní, současný a budoucí. (Horáková, 2003) Tato autorka dále uvádí, že k provedení situační analýzy je nutné získat odpovědi na následující otázky:

- Jaké je prostředí, ve kterém podnik působí (vnitřní i vnější)?
- Silné a slabé stránky podniku?
- Příležitosti a ohrožení podniku?

Abychom byli schopni odpovědět na kladené otázky, provádíme dílčí analýzy. K hojně užívaným analýzám pro realizaci analýzy situační se řadí:

- PEST analýza
- Porterův model 5 konkurenčních sil v odvětví
- Analýza firmy (Analýza prodejů, trhu)
- SWOT analýza
- VRIO analýza

Obrázek 3: Marketingová situační analýza



Zdroj: Horáková, 2003

Autorky Horáková (2003) a Boučková a kol. (2003) shodně uvádějí, že analýza se provádí ve třech časových intervalech a zkoumá:

- Minulý stav
- Současný stav
- Možný budoucí stav

Horáková (2003) situační analýzu dále rozvádí na část analytickou a prognostickou. Jak zachycuje obr. 3 na str. 10, obsahem analytické části je kritické zhodnocení faktorů:

- **Vnějšího prostředí – Nejvzdálenější tzv. makroprostředí**
  Za tímto účelem bývá vypracována PEST analýza, jejímiž výstupy jsou možná ohrožení a příležitosti firmy.
- **Analýza konkurence**
  Jedním z možných nástrojů pro identifikaci konkurence je Porterův model 5 sil, který zachycuje intenzitu odvětvové konkurence.
- **Analýza trhu**
  Analýza trhu systematicky zkoumá mikrookolí, které je tvořeno stávajícími i potenciálními partnery.
- **Analýza prodejů (firmy)**
  Předmětem této analýzy je sledování prodejů, tržeb, doby obratu, obrátky, zisku a jejich vývoje v jednotlivých letech a následné porovnání.

Aby mohla společnost identifikovat atraktivní obchodní příležitosti, je třeba, aby provedla analýzu svých trhů a prostředí, které ji obklopuje. Prostředí společnosti lze rozdělit na vnější a vnitřní.

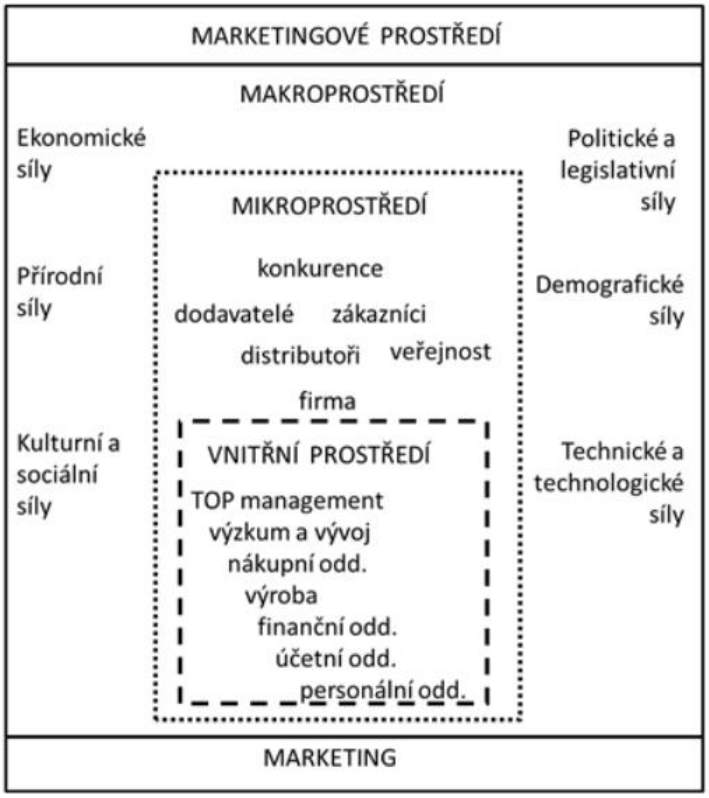
2.3.1 Makroprostředí

Příležitosti a hrozby jsou součástí faktorů vnějšího prostředí, které je v literatuře též známé jako makroprostředí. Tyto faktory jsou ***velmi málo*** ovlivnitelné a kontrolovatelné. K analýze faktorů se obvykle provádí ***PEST analýza***, jejíž název vychází ze 4 činitelů:

- Politicko-právní rámec (zahraniční obchodní politika státu, politická stabilita v zemi, právní rámec, daňová a celní politika, antimonopolní opatření, ochrana spotřebitele atp.)
- Ekonomický rámec (struktura příjmů a výdajů obyvatelstva, inflace, úroková míra, nezaměstnanost)

- Socio-kulturní rámec (počet a rozmístění obyvatel, vzdělání, věková struktura, zaměstnání, životní styl, kulturní hodnoty, sociální prostředí)
- Ekologický rámec (přírodní vlivy, klima, znečišťování ovzduší)

Obrázek 4: Marketingové prostředí



Zdroj: Horáková, 2014

PEST analýza

Politicko-právní faktory

Fungování ekonomiky je ovlivňováno především zákony a kontrolou jejich dodržování. Stát je v rozvinutých tržních ekonomikách významným zaměstnavatelem a spotřebitelem v jedné osobě. Prostřednictvím legislativy jsou vytvářeny podmínky pro podnikání, jsou vydávány zákonné normy na ochranu podnikání, jejichž smyslem je ochrana spotřebitele i zájmu společnosti. Stát velmi významně může podporovat malé nebo střední firmy, formou podpory exportu, výzkumu apod. Mezi uváděné politické vlivy můžeme zařadit legislativní předpisy, daňovou politiku, obchodní a celní zákony, antimonopolní zákony, hygienické předpisy, certifikační požadavky a jiné. (Keřkovský, Vykypěl, 2006)

Od roku 2004, kdy Česká republika vstoupila do Evropské unie, došlo k rozsáhlým úpravám právních norem, které se musely přizpůsobit evropskému zákonodárství. Mezi hlavní oblasti, kterých se úprava týká, patří technické požadavky na výrobky, daňová harmonizace, bezpečnost práce, ekologické standardy podnikání, hospodářská soutěž nebo právo obchodních společností. (Kozel a kol., 2006)

Existuje celá řada indexů, které se zabývají měřením efektivnosti veřejné správy a celkové politické stability v zemi. V praktické části bude uveden index politické stability v ČR. Tento index jsou zjišťován mezinárodně uznávanou výzkumnou kanceláří Global Economy.

Ekonomické faktory

Dle Boučkové a kol. (2003) ekonomické faktory ovlivňují zejména kupní sílu spotřebitelů a strukturu jejich výdajů. Kupní síla závisí na dalších činitelích, mezi něž autorka řadí skutečné příjmy obyvatelstva, cenovou úroveň, výši úspor nebo úvěrů, které jsou spotřebitelům poskytovány. V rámci ekonomických faktorů bývají analyzovány následující ukazatele:

- **HDP**

HDP (hrubý domácí produkt) je základní ekonomický ukazatel, který se používá pro měření ekonomické výkonnosti v zemi. Zachycuje hodnotu zboží a služeb, kterou ekonomika vytvořila za konkrétní období i hodnotu, kterou zrealizovala, tedy de facto přetvořila ji ve finanční prostředky. Hrubý domácí produkt je ukazatelem národního hospodářství. (ČSÚ, 2020a)

- **Inflace**

„Míra inflace vyjadřuje přírůstek průměrného ročního indexu spotřebitelských cen, neboli procentní změnu průměrné cenové hladiny za 12 posledních měsíců proti průměru 12 ti předchozích měsíců“. (ČSÚ, 2020b) Zjednodušeně řečeno inflace vyjadřuje růst cenové hladiny, tj. snižování koupěschopnosti peněz. K měření míry inflace se používá nejčastěji Index spotřebitelských cen, známý též pod zkratkou CPI, uváděný v procentech. Vývoj míry inflace je zveřejňován kvartálně, půlročně i meziročně na stránkách Českého statistického úřadu.

- **Úrok**

Úrok představuje jeden z důležitých a zajímavých makroekonomických ukazatelů. Spotřebitele nebo firmy informuje o tom, jakou část zaplatí navíc, jako dlužníci nebo kolik peněz dostanou navíc jako věřitelé. Úrok vyhlašuje ČNB v rámci monetární politiky pro konkrétní období, čímž se snaží dosahovat svého primárního cíle – stabilní cenové hladiny. (Pavelka, 2006)

- **Měnový kurz**

Protože analyzovaná společnost nakupuje suroviny ze zahraničí, týká se jí problematika měnových kurzů, jejichž vývoj musí sledovat. V ekonomice se měnový kurz dále dělí na nominální a reálný. Nominální měnový kurz definujeme jako počet jednotek domácí měny, který je nutný k zakoupení jedné jednotky měny zahraniční. Některé výrobní závody používají proto ***reálné vyjádření*** kurzu, které je dle ČNB (2020a) charakterizováno jako: *„Podíl cenové hladiny v zahraničí a domácí cenové hladiny, kde zahraniční cenová hladina je převedena na jednotky domácí měny přes stávající nominální kurz“.*

Reálný kurz nám zjednodušeně říká, kolikrát více nebo méně zboží a služeb lze za danou částku koupit v zahraničí (po směnění za danou cizí měnu).

- **Státní dluh**

Státní dluh je dluh vlády a vzniká zejména hromaděním schodků státního rozpočtu. Stát jej financuje pokladními poukázkami, státními dluhopisy, přímými půjčkami nebo půjčkami od Evropské investiční banky (EIB). V ČR spravuje státní dluh odbor Řízení státního dluhu a finančního majetku. Státní dluh je tvořen jednak domácí částí a jednak zahraniční částí. (Kislingerová, Hnilica, 2005)

- **Nezaměstnanost**

Kotýnková (2003) charakterizuje nezaměstnanost jako setrvalý projev nerovnováhy mezi poptávkou a nabídkou na pracovním trhu, kdy nabídka práce převyšuje tuto poptávku. Míra nezaměstnanosti (v %) je sledována na úrovni státu i kraje a je zveřejňována na stránkách Českého statistického úřadu pod pojmem obecná míra nezaměstnanosti. Výpočet nezaměstnanosti:

$$U = \frac{\text{nezaměstnaní}}{\text{ekonomicky aktivní+neaktivní obyvatelstvo}}$$

Nezaměstnaní – registrovaní na ÚP

Ekonomicky aktivní obyvatelstvo – pracující od 15 - 64 let

Ekonomicky neaktivní obyvatelstvo – děti do 15 let, senioři, mateřské (ČSÚ, 2020c)

V tabulce 1 je zachycen vývoj vybraných ekonomických ukazatelů v ČR od roku 2015 do prvního kvartálu roku 2020. V praktické části bude vývoj zachycen do podoby tabulek nebo grafů.

Tabulka 1: Vývoj inflace ČR 2015 – 2020

Ukazatel	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Míra inflace (%)						
Hypoteční úrok (%)						
Měnový kurz (CZK/EURO)						
Nezaměstnanost (obecná míra nezaměstnanosti, v %)						
Průměrná mzda (v tis. Kč)						
Minimální mzda (v tis. Kč)						

Zdroj: Vlastní zpracování

Sociální faktory

Tyto vlivy jsou utvářeny především demografickými faktory, tzn. počtem a rozmístěním obyvatelstva, vzděláním, zaměstnáním a sociálním prostředím, které má dopad na kvalitu pracovní síly a její množství v kraji. Podle Machkové (1998) jsou kulturní faktory sdílené hodnoty obyvatelstva, které se vztahují ke zdraví, sociálnímu cítění, morálce v podnikání, životnímu stylu, vzdělání nebo bohatství.

Keřkovský a Vykypěl (2006) v rámci sociálních faktorů poukazují na vliv životního stylu, životní úrovně obyvatelstva, na vliv hodnotové stupnice a postoje lidí.

Demografické faktory

Předmětem zájmu demografických faktorů je obyvatelstvo jako celek. Demografie studuje počet obyvatel, hustotu osídlení, věk, pohlaví, zaměstnání včetně jeho vývoje. Marketingoví pracovníci využívají demografická data pro stanovení prognóz vývoje. (Boučková a kol., 2003)

Tabulka 2: Vývoj demografických faktorů ČR 2015 - 2020

Ukazatel	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Věková struktura (v %)						
Vývoj počtu obyvatel (meziroční přírůstek v %)						
Průměrný věk (roky)						

Zdroj: Vlastní zpracování

Kulturní faktory

Kulturní prostředí je utvářeno institucemi, společností a dalšími faktory, které formují základní postoje, hodnoty, preference a chování lidí. Je nutné, aby si firmy uvědomovaly rozdílnost kulturních vlivů a jejich dopad na trh, v němž působí. (Kotler, 2002)

Technologické faktory

„Technické a technologické faktory se v posledních desetiletích staly jednou z dominantních složek marketingového prostředí". (Boučková a kol., 2003) Pokud chce být podnik v dnešní době konkurenceschopný, musí vynakládat značné finanční prostředky na výzkum a vývoj. V rámci tohoto faktoru zkoumáme především, zda je vybraná země dostatečně technicky vybavena. Jako příklad můžeme uvést úroveň a dostupnost připojení k internetu, náklady na výzkum, vývoj, implementaci nových informačních nebo logistických technologií apod.

Jakubíková (2008) k tématu poznamenává, že mezi sledované ukazatele v rámci technologických faktorů patří výdaje na výzkum, nové objevy, patenty, satelitní komunikace nebo skladovací technologie.

Dle McCarthyho a Perreaulta (1995) jsou nejdůležitějšími prvky technologického prostředí telekomunikace – televize, rozhlas, telefon. Tyto komunikační prostředky umožňují odbornější plánování a kontrolu obchodů.

Přírodní a ekologické vlivy

Ačkoliv se přírodní a ekologické vlivy již nevešly do uvedeného akronymu PEST, neznamená to, že jsou méně důležité. Jedná se především o veškeré přírodní zdroje, vstupující do výrobního procesu. (Boučková a kol., 2003)

V současné době se setkáváme s nedostatkem těchto zdrojů a s rostoucí energetickou náročností surovin, jejímž důsledkem je zvyšující se znečišťování planety. V souvislosti s tímto problémem poukazuje Kozel a kol. (2006) na nutnost klást požadavky a nároky, vedoucí k úspoře některých druhů surovin a energií.

Horáková (2003) mezi přírodní vlivy řadí klima, přírodní zdroje (a míru jejich využívání) nebo zmíněné znečišťování ovzduší.

2.3.2 Mikroprostředí

„Faktory, které bezprostředně ovlivňují možnosti firmy uspokojovat potřeby a přání zákazníků.“ Takto definuje Kotler (2002) mikroprostředí a dodává, že mezi tyto faktory patří:

- Firemní prostředí (TOP management, finanční oddělení, výzkum a vývoj, nákupní oddělení apod.)
- Dodavatelé
- Firmy poskytující služby (distributoři - obchodní mezičlánky, marketingové agentury, finanční poradci atd.)
- Charakter cílového trhu (spotřebitelský, průmyslový, obchodní, mezinárodní trh atd.)
- Konkurence
- Vztahy s veřejností (finanční instituce, média, vládní instituce, veřejnost, zaměstnanci firmy atp.)

Jakubíková (2008) uvádí, že mikroprostředí je ovlivňováno celkovým chováním podniku, jehož činnost se neodvíjí pouze podle konkurence, ale rovněž podle spotřebitelů a dodavatelů. Podle Boučkové a kol. (2003) mikroprostředí tvoří 5 základních elementů:

- Podnik
- Zákazníci
- Dodavatelé
- Distribuční články
- Konkurence

Podnik je v literatuře přirovnáván k živému organismu. Proto je nutné, aby všechny jeho vnitřní části pracovaly v dokonalé souhře. Je to jakési vnitřní prostředí podniku, zahrnující finanční zdraví podniku, morálku na pracovišti nebo dělbu práce. (Boučková a kol. 2003)

Zákazníci jsou jedním z nejdůležitějších faktorů marketingového mikroprostředí. Tvoří pomyslný poslední článek celého produktového cyklu. Pod pojmem zákazník si můžeme představit nejen konečné spotřebitele, ale rovněž průmyslové spotřebitele, obchodní mezičlánky, kteří nakoupené zboží dále prodávají nebo mezinárodní trhy, na kterých se uskutečňuje nákup a prodej. (Kotler, 2002)

Dodavatelé ovlivňují činnost podniku zejména s ohledem na jeho výrobní možnosti a zdroje, které mu dodávají v potřebném množství, čase a kvalitě. Podniky by měly sledovat a kontinuálně hodnotit kvalitu dodavatelských služeb, aby zamezily vzniku nepříznivých situací v podobě zpožděných dodávek, technických nebo finančních problémů apod. (Toušek, 2017)

Distribuční články tvoří nedílnou součást dodavatelského řetězce. Pomocí tzv. prostředníků na trhu, se společnosti pomáhají prosadit. Kozel a kol. (2006) dodává, že se jedná o subjekty, které usnadňují podniku takové činnosti, které si sám nedokáže vlastními silami a zdroji zajistit. Jedná se například o finanční zprostředkovatele, přepravní a skladovací firmy, reklamní a poradenské firmy.

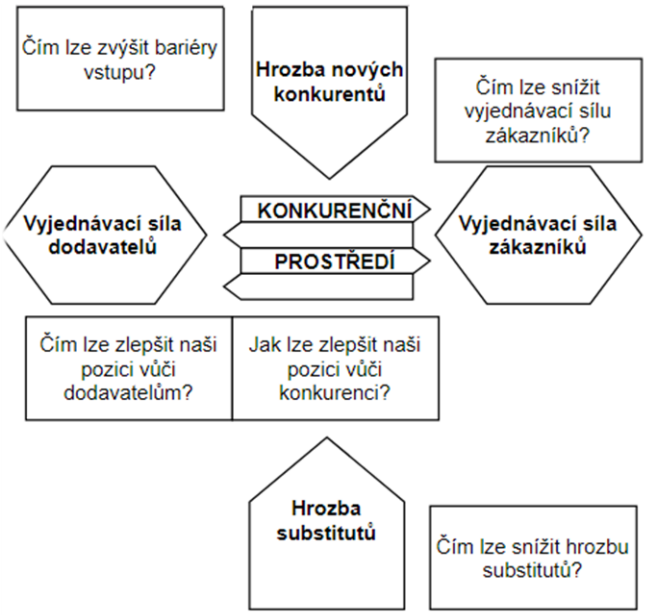
Konkurence nemůže být z pohledu některých autorů jasně vymezena v makro nebo mikroprostředí podniku. Je otázkou, jak moc lze konkurenci ovlivnit vhodnou marketingovou strategií. Pokud se podnik potýká se silným soupeřem, jeho možnosti vlivu jsou malé. Díky konkurenci může být podnik motivován snahou snižovat náklady, inovovat výrobky a technicky se rozvíjet. (Kozel a kol., 2006)

2.3.2.1 Blízké okolí firmy

Porterův model 5 konkurenčních sil v odvětví

Nejznámější analýzou, používanou ve vztahu k vyhodnocení úzkého prostředí podniku je Porterův model 5 konkurenčních sil v odvětví, jenž je zachycen na obr. 5, str. 19. Dle Keřkovského, Hanzelkové, Odehnala a Vykypěla (2009) ***model slouží ke zmapování faktorů, které ovlivňují vyjednávací pozici firmy v odvětví***.

Obrázek 5: Porterův model 5 konkurenčních sil v odvětví



Zdroj: Keřkovský, Hanzelková, Odehnal, Vykypěl, 2009

- **Vyjednávací síla dodavatelů** je vysoká, pokud působí na trhu s omezeným počtem jiných dodavatelů. Pokud podnik dosahuje uspokojivé výše monopolní síly, nabízí značně diferencovaný produkt, takže neexistují v daném případě snadno dostupné substituty nebo zákazník není z nějakého důvodu nucen minimalizovat své náklady.
- **Vyjednávací síla zákazníků** spočívá ve velikosti a významu podniku. Jeho síla tedy stoupá spolu se vzrůstajícím společenským významem. Velkou roli rovněž sehrává počet konkurenčních firem, nabízejících podobný nebo stejný výrobek a v neposlední řadě vysoká cenová pružnost zákaznické poptávky.
- Keřkovský a Vykypěl (2006) uvádí, že hrozba **vstupu nových konkurentů** do odvětví se snižuje se zvyšujícími se fixními náklady nebo pokud dané odvětví směřuje ke struktuře přirozeného monopolu. Stejný efekt způsobují i úspory z rozsahu (economies of scale), kterých dosahují firmy s velkými výrobními objemy. Vysoký stupeň regulace v odvětví rovněž snižuje pravděpodobnost výskytu nových konkurentů. Jedná se zejména o legislativní, zákonná opatření.
- V podobném duchu lze nahlížet i na **hrozbu substitutů**. Pokud není společnost z důvodu malých výrobních objemů schopna realizovat úspory z rozsahu nebo pokud nedisponuje nějakými nákladovými výhodami (např. technologické know-

how, dlouhá tradice), bývá pro ni obvykle obtížné nabídnout zákazníkovi výrobek za lákavou cenu.

- **Konkurenční prostředí** je představováno rivalitou firem, působících na trhu. Tato rivalita může být posílena např. nově vznikajícím, atraktivním odvětvím, přebytkem výrobních kapacit, vysokými fixními náklady, nízkou výrobkovou diferenciací nebo velkým počtem konkurentů.

Tabulka 3 níže zachycuje jeden ze způsobů šetření konkurenčního postavení, využívající hodnotící stupnice (hodnota 1 = nejnižší hodnocení, hodnota 10 = nejvyšší hodnocení). (Tichá, Hron, 2003)

Tabulka 3: Šetření konkurenčního postavení

Klíčové faktory pro hodnocení	Šetřený podnik	Konkurenti		
		1	2	3
Kvalita výrobků				
Image podniku				
Design výrobku				
Užitá technologie				
Finanční situace firmy				
Reklama				
Distribuční cesty				
Suma celkem				

Zdroj: Tichá, Hron, 2003

Tabulka 4: Vyhodnocení Porterova modelu konkurenčních 5 sil v odvětví

Faktor	Hodnocení faktoru (1 - 5)						
Míra růstu trhu	Nízká						Vysoká
Bariéry vstupu	Žádné						Vstup téměř nemožný
Rivalita mezi konkurenty	Extrémně vysoká						Téměř žádná
Dostupnost substitutů	Hodně substitutů						Žádné substituty
Závislost na vstupech	Vysoká						Téměř žádná
Síla odběratelů	Diktují podmínky						Podřizují se
Technologie	Hi-tech						Nízká úroveň
Míra inovací	Časté inovace						Téměř žádné inovace
Úroveň manažerů	Vysoce kvalifikovaní						Málo kvalifikovaní

Zdroj: Tichá, Hron, 2003

Tichá a Hron (2003) k analýze samotného odvětví, ve kterém podnik působí, užívají tabulky 4, na str. 20, která hodnotí sílu uvedených faktorů. Výsledky na levé straně tabulky představují velmi konkurenční prostředí, zatímco výsledky na pravé straně znamenají, že podnik působí v málo konkurenčním prostředí.

2.3.2.2 Vlastní firma

Analýza prodejů a zisku

Analýza prodejů podle Horákové (2003) vypovídá o účinnosti marketingových strategií vzhledem k objemům prodeje, kterých je při jejich implementaci dosaženo. Autorka dále uvádí, že analýza porovnává skutečně dosažené výsledky prodejů s plánovanými. Prodeje můžeme analyzovat jako celkové nebo podle výrobkových řad, teritorií, distribučních cest, vývoje nebo zisku.

Tabulka 5: Analýza prodejů firmy 2015 - 2020

ROK	2015	2016	2017	2018	2019
Vývoj prodejů					
Zisk					

Zdroj: Vlastní zpracování

Finanční zdroje

V této práci budeme analyzovat firmu z finanční perspektivy. Informace o reálné ekonomické situaci podniku dostáváme ve formě hodnot proměnných veličin. Tyto veličiny lze získat ze zdrojů účetnictví, kalkulací, rozpočetnictví a statistiky. Protože tato diplomová práce zkoumá akciovou společnost, lze potřebné finanční výsledky nalézt ve výročních zprávách v podobě rozvah, výkazu zisku a ztrát nebo přehledů cash flow.

Pro účely práce budou k analýze ekonomické výkonnosti podniku využity tzv. „poměrové ukazatele“, které dle (Sedláčka, 2011) patří mezi nejoblíbenější a také nejrozšířenější metodě finanční analýzy, protože podávají rychlý a poměrně nenákladný obraz základních finančních charakteristik podniku.

Podle Vyakarnama a Lepparda (2008) lze hodnotit úroveň finančního zdraví firmy ukazateli růstu (tržby), zisku a likvidity.

Pro marketingového manažera jsou nejzásadnější informace o vývoji prodejů, zisku, obratu zboží nebo doby obratu zboží.

Poměrové ukazatele jsou základem finanční analýzy podniku. Jak název napovídá, vznikají jako podíl dvou absolutních hodnot ukazatelů. Poměrové ukazatele umožňují srovnat vybraný podnik s jinými podniky nebo s odvětvovým průměrem. Synek a kol. (2011) uvádí, že americká praxe používá 5 skupin poměrových ukazatelů:

- **Ukazatele likvidity** (Okamžitá, pohotová, běžná)
- **Ukazatele řízení** (obrat zásob, doba obratu zásob)
- **Ukazatele zadluženosti**
- **Ukazatele výnosnosti** (ROS – rentabilita tržeb, ROA – rentabilita aktiv, ROCE – rentabilita investovaného kapitálu, EAT – čistý provozní zisk po zdanění)
- **Ukazatele tržní hodnoty podniku**

Pro lepší představu byly vybrané poměrové ukazatele včetně způsobu jejich výpočtu zahrnuty do přílohy 1 této práce.

Tabulka 6: Přehled ekonomických ukazatelů a jejich vývoj ve společnosti 2015 - 2018

Ukazatel	Doporučená hodnota	2015	2016	2017	2018
EAT v tis. (VH po zdanění)	Rostoucí hodnota				
Pohotová likvidita	1,5 – 2,5				
Obrat zásob	co nejvyšší				
Zadluženost	co nejnižší (49,4 % - průměr v PP)				
ROE (%), rentabilita kapitálu	co nejvyšší				
ROS (%), rentabilita tržeb	co nejvyšší (3,55 % - průměr v potravinářském průmyslu)				

Zdroj: Vlastní zpracování

Lidské zdroje

Analýza lidských zdrojů ve společnosti spočívá ve zhodnocení jejich kvality. Mezi zajímavé sledované faktory dle Tiché a Hrona (2003) patří:

- Počet zaměstnanců a jeho vývoj
- Dovednosti a zkušenosti
- Věková strukturu zaměstnanců

- Fluktuace a absence
- Vzdělávací politika
- Motivace a podniková kultura
- Manažerské dovednosti

Marketing podniku

Předmětem tohoto tématu je marketingové oddělení, jeho činnosti, kompetence a odpovědnosti dle hierarchie pracovníků. Toto téma obsahuje rovněž informace, týkající se průzkumu trhu, významných a úspěšných reklamních kampaní a používaných forem reklamy ve společnosti.

Obchodní oddělení

V rámci firemní analýzy bude rovněž nastíněna problematika obchodního oddělení, jeho organizační struktura a odpovědnosti příslušných zaměstnanců za jednotlivé výrobkové skupiny. Kapitola bude pojednávat o cílech a hlavních aktivitách obchodních zástupců, kteří jsou rozděleni dle typu obsluhovaného trhu a regionu.

Technologické zdroje

Obsahem této analýzy je určení toho, do jaké míry šetřený podnik využívá nových technologií v daném oboru, jak moc investuje do nových zařízení, do výzkumu a vývoje nových výrobků, do jaké míry využívá moderních nástrojů informačních a komunikačních technologií. Obsahem této analýzy může být i otázka automatizace, digitalizace a s tím související výrobní produktivita.

2.3.3 SWOT analýza

SWOT analýza představuje velmi užitečný a často aplikovaný nástroj, který slouží pro tvorbu podrobné identifikace silných a slabých stránek (z angličtiny strengths and weakness), příležitostí a ohrožení (opportunities and threaths).

Silné a slabé stránky

Silné a slabé stránky lze odvodit z analýzy vnitřního prostředí firmy, zatímco příležitosti a ohrožení jsou sestavovány na základě znalostí vnějšího tedy makroprostředí společnosti. (Světlík, 2018)

SWOT analýza může být realizována samostatně v rámci podnikového marketingového procesu. (Boučková a kol., 2003)

Můžeme se s ní setkat také pod označením SW a OT analýza v případě, že se firma zabývá pouze rozborem vnitřních nebo vnějších stránek. (Horáková, 2014)

Jako příklad slabých stránek lze uvést nízký prodejní obrat, vysokou zadluženost podniku, nekvalitní výrobky apod. Mezi silné stránky lze řadit dlouholetou tradici značky, nízké náklady, řádně vyškolený prodejní tým, pružné kvalitní a spolehlivé zásobování atd.

Příležitosti a ohrožení firmy

Z vnějšího prostředí vyplývající příležitosti a ohrožení podniku výrazně ovlivňují vnitropodnikové procesy i organizační strukturu. *„Příležitost je představována přitažlivou oblastí, v níž firma, pomocí marketingových činností, získá konkurenční výhody.“* (Kotler, 2002) Autor dodává, že příležitost podniku nastává za předpokladu, že existuje dostatečně velká skupina lidí s neuspokojenými potřebami.

Příležitostí pro podnik může dle Blažkové (2007) být nová technologie, rozvoj nových trhů nebo odstranění mezinárodních bariér.

Ohrožení je: *„Výzva vzniklá na základě nepříznivého vývojového trendu, která by mohla vést, v případě absence účelných marketingových aktivit, k narušení firmy.“* (Kotler Keller, 2013)

Za ohrožení považuje Blažková (2007) zahraniční konkurenci, zavedení obchodních bariér nebo nová regulační opatření, vojenské krize, hlubokou recesi.

Světlík (2018) k tomuto tématu dodává, že pokud chce společnost objektivně zhodnotit své příležitosti na trhu, musí si nejprve odpovědět na otázku svého současného tržního postavení, její kapacity a schopností.

Obchodníci by dle Kotlera (2002) měli využívat systém marketingového zpravodajství, jehož účelem je sledování důležitých vývojových trendů. Toto zpravodajství napomáhá k vyhledávání vhodných příležitostí a ohrožení s tím souvisejícími.

Vytvoření SWOT analýzy s využitím vah

Aby bylo možné vyvodit nějaké závěry z identifikovaných silných, slabých stránek, příležitostí a ohrožení, je nutné zkonstruovat SWOT analýzu přehledným způsobem. V této práci budou jednotlivé faktory rozebrány ve dvou dílčích analýzách, známých pod pojmem SW a OT – analýza. Analýza SW se zaměřuje na vyhodnocení silných a slabých

stránek, která jsou identifikována ve vnitřním prostředí. Analýza OT se pak zabývá vyhodnocením příležitostí a hrozeb, plynoucích z vnějšího prostředí.

Tab. 7 níže je ukázkou toho, jak bude analýza provedena. Nejprve určíme faktory, plynoucí z analýzy vnějšího a vnitřního prostředí. Následně těmto faktorům ve druhém sloupci přiřadíme váhy, které představují významnost daného faktoru mezi ostatními. Jako „Váhy" použijeme bodové rozpětí 1 – 5 bodů, přičemž hodnota 1 znamená, že faktor je pro firmu málo důležitý a hodnota 5 značí naopak velkou důležitost. Hodnoty sloupce „přepočet" získáme tak, že sloupec „Váhy" vynásobíme aritmetickým průměrem tohoto sloupce. Třetí sloupec „Hodnota" (výkon) nás informuje o tom, jak dobře si společnost v rámci vybraného ukazatele stojí. Opět využijeme bodové hodnocení od 1 – 5 se stejnou logikou, jako u stanovení vah. Roznásobením sloupce „Přepočet" se sloupcem „Hodnota" dostáváme celkové skóre, jehož suma vymezuje polohu společnosti v matici 3 x 3 (obr. 7, str. 27).

Tabulka 7: SW Analýza (OT Analýza)

Silné a slabé stránky - SW Analýza	**TOP Management**			
Faktor	**Váhy (důležitost)**	**Přepočet**	**Hodnota (výkon)**	**Skóre**
Řízení a organizace				
Personalistika				
Technické vybavení				
Komplexnost produktu				
Cenová politika				
Propagace a reklama				
Pozice na trhu				
Ekonomika a finance				
Vztahy se zákazníky				

Zdroj: Švarcová, 2018

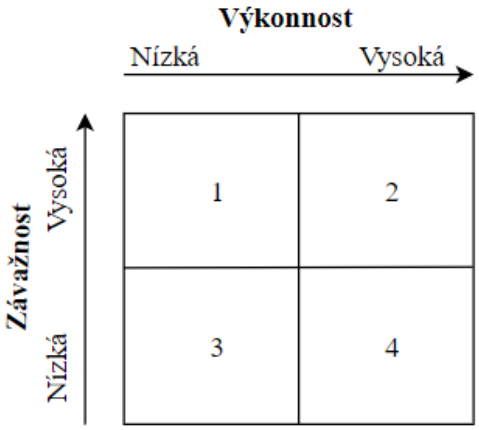
Matice závažnosti a výkonnosti podniku

Obr. 6 na str. 26, zachycuje jednotlivé faktory definované ve SWOT analýze dle jejich závažnosti a výkonnosti. Po stanovení vah, hodnot a skóre se jednotlivé faktory rozřadí dle závažnosti a výkonnosti do jednotlivých kvadrantů. Pro lepší přehlednost budou vytvořeny v praktické části 2 matice závažnosti a výkonnosti. Jednak pro faktory plynoucí z vnějšího prostředí a jednak pro faktory identifikované ve vnitřním prostředí.

Jak je patrné z obr. 6, na následující straně, faktory v levém horním kvadrantu jsou pro podnik velmi důležité, ovšem nedosahují žádoucí hodnoty (výkonu). Proto je nutné, aby

byly posíleny. V pravém horním kvadrantu pak nalezneme faktory, které jsou pro společnost velmi důležité a současně dosahují vysokého výkonu. Tyto faktory jsou považovány za jedny z nejdůležitějších, protože zajišťují firemní prosperitu. Opakem jsou faktory ve 3. kvadrantu, pro které je typická nízká výkonnost i závažnost. V takovémto případě firma nemusí vynakládat příliš velké úsilí k jejich posílení, neboť nejsou prioritou podniku. Ve 4. kvadrantu se nacházejí faktory, pro které je typická nízká závažnost, ovšem vysoká výkonnost. V tomto případě se podnikům doporučuje zvážit, zda nevynakládají zbytečné úsilí, které může být investováno do jiných problémových oblastí. Při konstrukci matice bude použit postup uvedený v literatuře H. Horákové (2003).

Obrázek 6: Matice závažnosti a výkonnosti

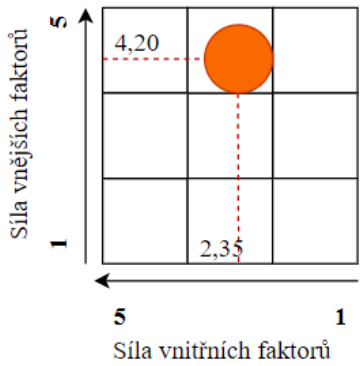


Zdroj: Horáková, 2003

Matice 3 x 3

Matice určuje sílu vnitřních a vnějších faktorů v podniku. Lepší, než průměrné hodnocení vybraného faktoru vypovídá o převaze silných stránek, nebo příležitostí. Horší než průměrné hodnocení je naopak typické pro slabé stránky, nebo ohrožení. Hodnota 2,35 na obrázku 7 následující strany, představuje sílu vnitřních faktorů a získali jsme ji jako součet ze sloupce „Skóre“ z tabulky 7 na str. 25. Hodnoty zanesené v obr. 7, jsou fiktivními údaji, sloužícími pro čistě demonstrativní účel.

Obrázek 7: Matice 3 x 3



Zdroj: Dufek, 1997, fiktivní data

2.3.4 VRIO analýza

Autoři Sedláčková, Buchta (2006) a Jakubíková (2008) dělí vnitřní prostředí na tzv. hmotné, nehmotné, lidské a finanční zdroje. K posouzení jejich vlivu na podnik je prováděna tzv. VRIO analýza, jejímž účelem je zhodnocení hmotných, nehmotných, lidských a finančních zdrojů dle následujících hledisek:

- Hodnotnost (Value)
- Vzácnost (Rareness)
- Napodobitelnost (Imitability)
- Organizační schopnost podniku (Organization)

Šebestová (2007) uvádí, že čím více budou vybrané zdroje hodnotné, vzácné, méně napodobitelné a využitelné v podniku, tím větší má podnik konkurenční výhodu. Následující tabulka popisuje, jakým způsobem je konkurenční výhoda posuzována. Autorka dodává, že pro konstrukci analýzy je nutné položit si následující 4 otázky:

- Přináší zdroj nějakou hodnotu?
- Je zdroj mezi konkurencí ojedinělý?
- Dá se zdroj snadno napodobit?
- Je zdroj dobře využívaný?

Tabulka 8:VRIO analýza

Hodnotné	Vzácné	Obtížně napodobitelné	Dobře Využívané	Konkurenční důsledky	Ekonomický přínos
NE				Konkurenční nevýhoda	Nízký
ANO	NE			Konkurenční shoda	
ANO	ANO	NE		Dočasná konkurenční výhoda	
ANO	ANO	ANO	NE	Nevyužitá konkurenční výhoda	
ANO	ANO	ANO	ANO	Trvalá konkurenční výhoda	Vysoký

Zdroj: edolo.cz, 2016, přeloženo do českého jazyka

Pokud podnik nemá hodnotné zdroje, dostává se do konkurenční nevýhody. Pokud jsou zdroje hodnotné, avšak současně nejsou vzácné v porovnání s konkurencí, tak hovoříme o konkurenční shodě. Za předpokladu že jsou zdroje pro podnik hodnotné a vzácné, ale lehce napodobitelné, nastává tzv. dočasná konkurenční výhoda. Nevyužitá konkurenční výhoda vzniká, pokud jsou zdroje pro podnik hodnotné, vzácné, obtížně napodobitelné, avšak nesprávně využité. Posledním konkurenčním důsledkem je tzv. trvalá konkurenční výhoda. Ta nastává v případě, kdy na všechny kladené otázky odpovídáme kladně. (Šebestová, 2007)

3 Metodika

Cílem diplomové práce je analýza činností marketingového manažera ve vybraném podniku, se zaměřením na podrobné zpracování situační analýzy. Na základě získaných informací navrhnout možná řešení.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V úvodu teoretické části jsou stručně vymezeny základní marketingové pojmy. Dále je krátce představený strategický marketingový proces, jehož součástí je i marketingová situační analýza. Tato analýza je následně detailně popsána v části práce, uvádějící její význam, jednotlivé kroky, postupy a užívané metody. V teoretické části je rovněž uveden postup realizace SWOT a VRIO analýzy podle autorů Horákové, Dufka a Šebestové.

Praktická část je postavena na základech části teoretické. Pro získání informací byly použity interní materiály firmy, dále byly provedeny řízené telefonické rozhovory s marketingovým manažerem (sídlícím v Praze), s ředitelem závodu a členem obchodního týmu. Řada informací, zejména pro účely vyhodnocení ekonomické situace podniku, byla čerpána z veřejně dostupných výročních zpráv firmy.

Úvod praktické části začíná základní charakteristikou společnosti, kde je nastíněn předmět její činnosti, výrobky, firemní strategie, poslání a způsob její propagace.

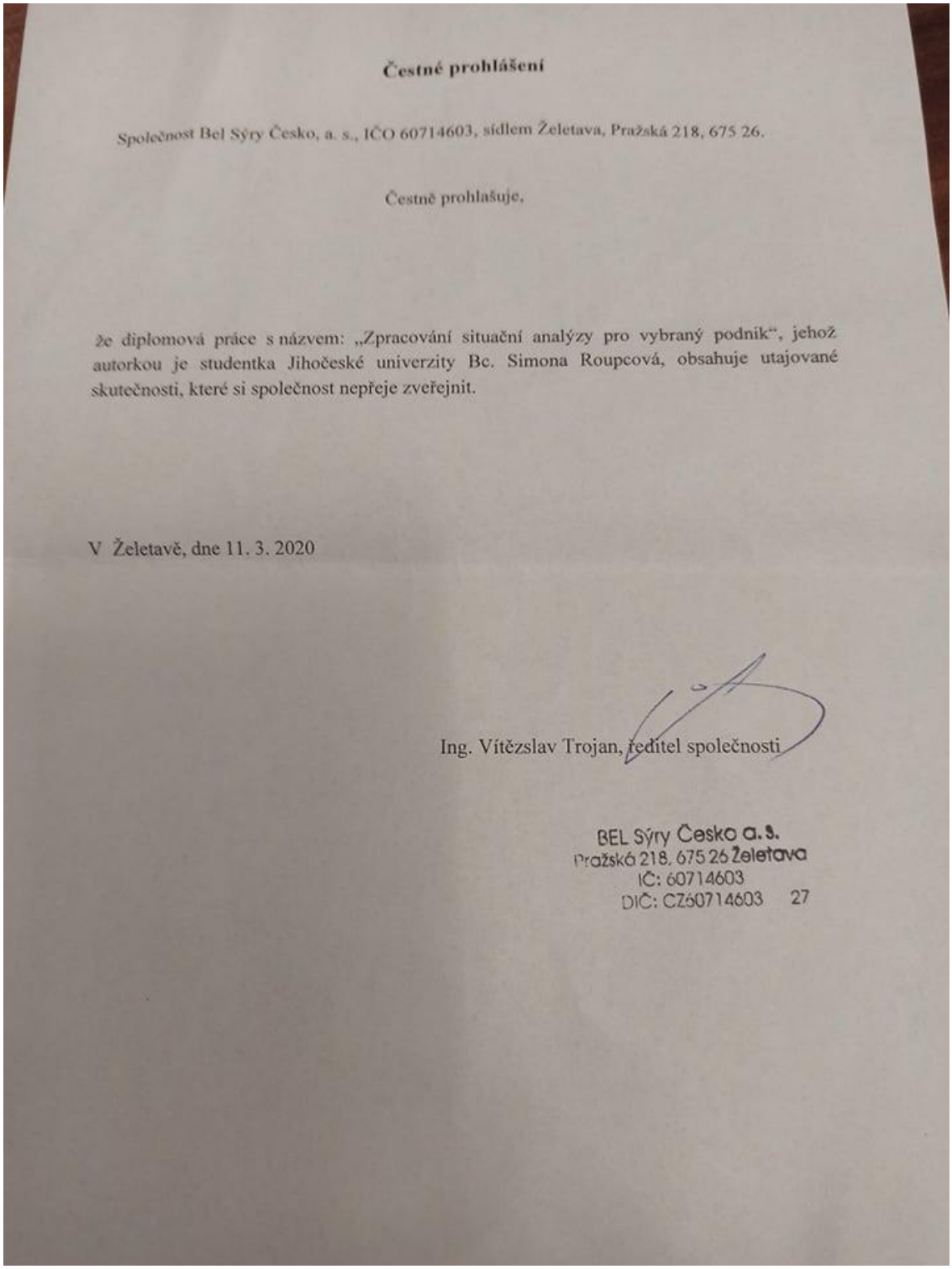
Na krátké představení společnosti navazuje sběr informací o činnosti marketingového manažera. Z důvodu vzájemné propojenosti, je v kapitole popsáno marketingové oddělení a zákaznické centrum, které sídlí v Praze. V této části práce je uvedeno, jakým způsobem a z jakých zdrojů marketingový manažer získává informace o tržním vývoji a spotřebitelském chování.

Po sběru informací o činnosti marketingového manažera, následuje provedení jejich analýzy s využitím marketingové situační analýzy. Tato analýza obsahuje dílčí šetření makroprostředí, mikroprostředí, analýzu firmy, SWOT a VRIO analýzu.

Provedená šetření jsou následně vyhodnocena prostřednictvím dílčích a vícefaktorových analýz. Na vyhodnocení dále navazují návrhy autorky a doporučení ke zlepšení stávající situace podniku.

4 Charakteristika společnosti

Následující pasáž o rozsahu 71 stran obsahuje utajované skutečnosti a je obsažena pouze v archivovaném originále diplomové práce uložené na Ekonomické fakultě JU.



Čestné prohlášení

Společnost Bel Sýry Česko, a. s., IČO 60714603, sídlem Želetava, Pražská 218, 675 26.

Čestně prohlašuje,

že diplomová práce s názvem: „Zpracování situační analýzy pro vybraný podnik", jehož autorkou je studentka Jihočeské univerzity Bc. Simona Roupcová, obsahuje utajované skutečnosti, které si společnost nepřeje zveřejnit.

V Želetavě, dne 11. 3. 2020

Ing. Vítězslav Trojan, ředitel společnosti

BEL Sýry Česko a.s.
Pražská 218, 675 26 Želetava
IČ: 60714603
DIČ: CZ60714603

11 Seznam literatury

11.1 Bibliografické zdroje

Blažková, M. (2007). *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. (1. vyd., 278 s.) Praha: Grada.

Boučková, J. a kol. (2003). *Marketing.* Praha: C. H. Beck.

Dedouchová, M. (2001). *Strategie podniku.* Praha: C. H. Beck.

Dufek, J. (1997). *Marketing*. Brno: Cathy.

Horáková, H. (2003). *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing.

Horáková, H. (2014). *Marketingové strategie*. Praha: Idea Servis.

Horáková, I. (1992). *Marketing v současné světové praxi*. Praha: Grada Publishing.

Jakubíková, D. (2008). *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing.

Keřkovský, M., Hanzelková, A, Odehnalová, D, Vykypěl, O. (2009). *Strategický Marketing: Teorie pro praxi.* Praha: C. H. Beck.

Keřkovský, M., Vykypěl, O. (2006). *Strategické řízení – Teorie pro praxi*. Praha: CH Beck.

Kislingerová, E., Hnilica, J. (2006). *Finanční analýza. Krok za krokem*. Praha: C. H. Beck.

Kotler, P. (2002). *Marketing podle Kotlera.* Praha: Management Press.

Kotler, P. a Keller, L. (2013). *Marketing a management*. 10. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing.

Kotýnková, M. (2003). *Lidské zdroje na trhu práce.* Praha: Professional Publishing.

Kozel a kol. (2006). *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing,

Kumar, N. (2008*). Marketing jako strategie vedoucí k úspěchu*. Praha: Grada Publishing.

Machková, H. (1998). *Mezinárodní marketing.* Praha: Vysoká škola ekonomická.

McCarrthy, J. Perrault, W. (1995). *Základy marketingu*. Praha: Victoria Publishing.

Nečas, L. (2012). *Základy marketingu*: učební text. Ostrava: VŠB-TUO.

Pavelka, T. (2006). *Makroekonomie. Základní kurz*. Praha: Melandrium.

Sedláček, J. (2011*). Finanční analýza podniku*. Brno: Computer Press.

Sedláčková, H., Buchta, K. (2006). *Strategická analýza.* Praha: C H. Beck.

Světlík, M. (2018). *Marketing – cesta k trhu*. Praha: VŠPP.

Synek a kol. (2011). *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing.

Šebestová, J. (2007). *Aplikace VRIO metody a faktorové analýzy k nalezení bariér rozvoje malých a středních podniků v Moravskoslezském kraji.* Pardubice: Mekon – sborník abstraktů.

Švarcová, M. (2016). *Základy marketingu*: učební text. České Budějovice: JČU.

Tichá, I., Hron, J., Dohnal, J. (2003). *Strategické řízení.* Praha: ČZU.

Toušek, R. (2017). *Řízení dodavatelského řetězce – studijní opora.* České Budějovice: JČU.

Vyakarnam, S. Leppard, J. W. (2008). *Plánování podnikatelských strategií*. Praha: Grada Publishing.

11.2 Internetové zdroje

Bel Sýry Česko, 2020. *Skupina Bel*. Dostupné z: https://belsyry.cz/en/o-skupine-bel/skupina-bel/

Benefico.cz, 2015. *Multikriteriální hodnocení.* Dostupné z: https://www.eaukcebenefico.cz/excel-v-nakupni-praxi/multikriterialni-hodnoceni/

Česká televize (2019). *Mzdy předhánějí produktivitu a napravují minulost. Jen to nesmí trvat příliš dlouho.* Dostupné z: https://ct24.ceskatelevize.cz/ekonomika/2712458-mzdy-predhaneji-produktivitu-a-napravuji-minulost-jen-nesmi-trvat-prilis-dlouho

ČNB, 2019. *Jak se vyvíjela diskontní sazba ČNB?* Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/casto-kladene-dotazy/Jak-se-vyvijela-diskontni-sazba-CNB/

ČNB, 2020a. *Co to je nominální a reálný měnový kurz*? Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/casto-kladene-dotazy/Co-to-je-nominalni-a-realny-menovy-kurz/

ČSÚ, 2019a. *Průměrná roční míra inflace*. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/10180/132433649/inflace_2000_2019.pdf

ČSÚ, 2019b. *Obecná míra nezaměstnanosti v regionech soudržnosti a krajích – roční průměr.* Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=ZAM06&z=T&f=TABULKA&katalog=30853&str=v95&c=v147~8__RP2013

ČSÚ, 2019c. *Průměrné mzdy - 4. čtvrtletí 2015 – 2019.* Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/cri/prumerne-mzdy-4-ctvrtleti-2019

ČSÚ, 2019d. *Vydání a spotřeba domácností statistiky rodinných účtů – 2016 – 2019.* Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/vydani-a-spotreba-domacnosti-statistiky-rodinnych-uctu-2016

ČSÚ, 2019e. *Počet a věkové složení obyvatel k 31. 12*. – územní srovnání. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt-parametry&pvo=DEM01&pvokc=&sp=A&skupId=606&katalog=30845&z=T

ČSÚ, 2019f. *Trendy na trhu práce v ČR - v roce 2018 – 2019*. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/trendy-na-trhu-prace-v-cr-v-roce-2018

ČSÚ, 2020a. *Hrubý domácí produkt (HDP) – Metodika.* Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hruby_domaci_produkt_-hdp-

ČSÚ, 2020b. *Inflace - druhy, definice, tabulky*. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace

ČSÚ, 2020c. *Nové ukazatele nezaměstnanosti.* Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/fd002a259d

ČTK, 2019. *Počet obyvatel ČR loni vzrostl na 10,65 milionu lidí.* Dostupné z: https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/pocet-obyvatel-cr-loni-vzrostl-na-10-65-milionu-lidi/1735709

ČTK, 2020. *Nezaměstnanost v Česku v lednu stoupla na 31 procenta.* Dostupné z: https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/nezamestnanost-v-cesku-v-lednu-stoupla-na-3-1-procenta/1852403

Deloitte, 2019. *Výhled české ekonomiky na rok 2019.* Dostupné z: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cz/Documents/deloitte-analytics/vyhled-ceske-ekonomiky-na-rok-2019_v2.pdf

Deník, 2019. *Vysokých škol i jejich studentů od revoluce přibylo. Mění se i zájem o obory.* Dostupné z: https://www.denik.cz/z_domova/vysokych-skol-i-jejich-studentu-od-revoluce-pribylo-meni-se-i-zajem-o-obory-20190831.html

E15 Finexpert, 2018. *IFS a BRC certifikace potravin. Kdy se bez nich neobejdete?* Dostupné z: https://www.e15.cz/finexpert/ifs-a-brc-certifikace-potravin-kdy-se-bez-nich-neobejdete-1344748

Edolo, 2016. *VRIO analýza*. Dostupné z: https://edolo.cz/clanky/vrio-analyza/

Echo24.cz, 2019. *Česko má historicky nejlepší rating. I mezi zeměmi východního bloku.* Dostupné z: https://echo24.cz/a/Sa2ZC/cesko-ma-historicky-nejlepsi-rating-i-mezi-zememi-vychodniho-bloku

Finanční a ekonomické informace, 2019. *Dopady zvyšování minimální mzdy za ekonomiku*. Dostupné z: https://faei.cz/dopady-zvysovani-minimalni-mzdy-na-ceskou-ekonomiku/

Fondik.cz, 2020. *Srovnání průměrných platů v sousedních zemích.* Dostupné z: https://www.fondik.cz/zajimavosti-ze-sveta-financi/srovnani-prumernych-platu-v-sousednich-zemich

Hospodářské noviny (2017). *Výrobce Bobíků bude vyrábět sýry. Do nové linky investuje 200 milionů korun*. Dostupné z: https://byznys.ihned.cz/c1-65707920-vyrobce-bobiku-bude-vyrabet-syry-do-nove-linky-investuje-200-milionu-korun

Hospodářské noviny (2018a*): Mladí se po deseti letech přestali bát výučního listu. Počet absolventů neklesá, stoupá zájem o strojírenství a potravinářství.* Dostupné z: https://archiv.ihned.cz/c1-66044420-mladi-se-po-deseti-letech-prestali-bat-vyucniho-listu-pocet-absolventu-neklesa-stoupa-zajem-o-strojirenstvi-nebo-potravinarstvi

Hospodářské noviny (2018b). *ABSL: ČR má potenciál stát se vyhledávaným světovým centrem technologického vývoje*. Dostupné z: https://ictrevue.ihned.cz/c3-66059170-0ICT00_d-66059170-absl-cr-ma-potencial-stat-se-vyhledavanym-svetovym-centrem-technologickeho-vyvoje

Investiční web, 2018. *Horšící se politická stabilita ČR podle průzkumů znepokojuje investory.* Dostupné z: https://www.investicniweb.cz/news-horsici-se-politicka-stabilita-cr-podle-pruzkumu-znepokojuje-investory/

Jihlavský deník, 2019. *Průměrná mzda na Vysočině přesáhla 30 tisíc korun.* Dostupné z: https://jihlavsky.denik.cz/zpravy_region/prumerna-mzda-na-vysocine-je-pres-30-000-20191230.html

Kurzy.cz, 2020. *Česká koruna – Co očekávat v nejbližších týdnech*. Dostupné z: https://www.kurzy.cz/zpravy/535538-ceska-koruna--co-ocekavat-v-nejblizsich-tydnech-19-3-2020/

Madeta, 2020. *O nás*. Dostupné z: https://www.madeta.cz/o-nas

MAM, 2010. *Mediální kuchaři na roztrhání.* Dostupné z: https://mam.cz/marketing/2010-05/medialni-kuchari-na-roztrhani/

Mlékárna Kunín, 2020. *Historie mlékárny.* Dostupné z: https://www.mlekarna-kunin.cz/o-nas/historie-mlekarny/index.html

MPSV, 2020. *Přehled o vývoji částek minimální mzdy*. Dostupné z: https://www.mpsv.cz/prehled-o-vyvoji-castek-minimalni-mzdy

Novinky, 2019. *Elektřina znovu zdraží.* Dostupné z: https://www.novinky.cz/ekonomika/clanek/elektrina-znovu-zdrazi-40292359

Olma, 2020. *Historie a současnost firmy Olma, a. s.* Dostupné z: https://www.olma.cz/cs/historie-soucasnost-firmy-olma

Průmysl Dnes, 2017. *Bel Sýry Česko, a. s.* Dostupné z: https://www.prumysldnes.cz/exkluzivni-rozhovory/bel-syry-cesko-as-170909

Roklen24, 2020. ČNB: *Inflace v lednu 2020 mírně nad prognózou a nadále nad horní hranou tolerančního pásma cíle ČNB.* Dostupné z: https://roklen24.cz/a/SUj6w/cnb-inflace-v-lednu-2020-mirne-nad-prognozou-a-nadale-nad-horni-hranou-tolerancniho-pasma-cile-cnb

Savencia fromage & Dairy, 2020. *Kdo jsme*. Dostupné z: http://www.savenciafd.cz/kdo-jsme

Smetanitosoutez.cz, 2020. *Jak soutěžit*. Dostupné z: https://www.smetanitosoutez.cz/

Svět potravin, 2019. *Dnešní „taveňáky" taví staré předsudky: Který vyhrál v našem testu?* Dostupné z: https://www.svet-potravin.cz/clanek/dnesni-tavenaky-tavi-stare-predsudky-ktery-vyhral-v-nasem-testu-1

Tany, 2020. *O nás*. Dostupné z: https://www.tany.cz/o-nas/

The Global Economy, 2020. *Business and economic data for 200 countries.* Dostupné z: https://www.theglobaleconomy.com/rankings/wb_political_stability/

ÚNRR, 2019. *Zpráva o dlouhodobé udržitelnosti veřejných financí*. Dostupné z: https://unrr.cz/wp-content/uploads/2019/06/Zpr%C3%A1va-o-dlouhodob%C3%A9-udr%C5%BEitelnosti-ve%C5%99ejn%C3%BDch-financ%C3%AD-2019.pdf

ÚP ČR, 2018. *Zpráva o situaci na krajském trhu práce, o realizaci APZ v roce 2018 a strategie APZ pro rok 2019.* Dostupné z: https://www.uradprace.cz/documents/37855/920318/Rocni_VYK_2018.pdf.pdf/6d0c810a-ea1e-7728-9dc8-93c6fcaf4625

Veřejný rejstřík a sbírka listin, 2020. Úplný výpis z OR společnosti Bel Sýry Česko, a.s. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=429789&typ=UPLNY

Veřejný rejstřík a sbírka listin, 2015 -2020. *Výroční zprávy konkurenčních společností Madeta, Olma, Savencia Fromage and Dairy*. Dostupné z: https://www.justice.cz/

Vitalia (2019). *Jsou jediní na trhu. Chovají buvoly a vyrábí buvolí mléko a sýry.* Dostupné z: https://www.vitalia.cz/clanky/jsou-jedini-na-trhu-chovaji-buvoly-a-vyrabi-buvoli-mleko-a-syry/

ZaP´web, 2019. *Zboží&Prodej 4/2019: Mléčný návrat k základům*. Dostupné z: https://www.zboziaprodej.cz/2019/04/15/zboziprodej-4-2019-mlecny-navrat-k-zakladum/

Seznam obrázků

Obrázek 1: Marketingové řízení 7
Obrázek 2: Strategický marketingový proces a strategický řídící proces 9
Obrázek 3: Marketingová situační analýza 10
Obrázek 4: Marketingové prostředí 12
Obrázek 5: Porterův model 5 konkurenčních sil v odvětví 19
Obrázek 6: Matice závažnosti a výkonnosti 26
Obrázek 7: Matice 3 x 3 27
Obrázek 8: Výrobní program skupiny 31
Obrázek 9: Výrobky společnosti, vyráběné v želetavském závodě 35
Obrázek 10: Veselá kráva 100 g, vyráběná na Slovensku 36
Obrázek 11: Organizační struktura marketingového oddělení 41
Obrázek 12: Značky společnosti Savencia & Dairy 60

Seznam tabulek

Tabulka 1: Vývoj inflace ČR 2015 – 2020 15
Tabulka 2: Vývoj demografických faktorů ČR 2015 - 2020 16
Tabulka 3: Šetření konkurenčního postavení 20
Tabulka 4: Vyhodnocení Porterova modelu konkurenčních 5 sil v odvětví 20
Tabulka 5: Analýza prodejů firmy 2015 - 2020 21
Tabulka 6: Přehled ekonomických ukazatelů a jejich vývoj ve společnosti 2015 - 2018 22
Tabulka 7: SW Analýza (OT Analýza) 25
Tabulka 8:VRIO analýza 28
Tabulka 9: Dotazník zákaznické spokojenosti 43
Tabulka 10: Index politické stability ČR 2012 - 2018 45
Tabulka 11: Vývoj průměrné a minimální mzdy ČR 2015 – 2020 54
Tabulka 12: Vývoj počtu obyvatel ČR 2015 - 2019 55
Tabulka 13: Věková struktura obyvatel ČR 2015 - 2019 56
Tabulka 14: Přehled konkurentů v České republice 60
Tabulka 15: Šetření konkurenčního postavení společnosti 63
Tabulka 16: Multikriteriální hodnocení dodavatelů 68
Tabulka 17: Přehled vybraných finančních ukazatelů společnosti 2015 - 2018 74
Tabulka 18: SW analýza 78
Tabulka 19: Matice závažnosti a výkonnosti vnitřních faktorů 79
Tabulka 20: OT analýza 79
Tabulka 21: Matice závažnosti a výkonnosti vnějších faktorů 80
Tabulka 22: VRIO analýza 80
Tabulka 23: Vyhodnocení Porterova modelu 5 konkurenčních sil v odvětví 83
Tabulka 24: Přehled faktorů SWOT analýzy 85
Tabulka 25: Kalkulace nákladů na týdenní vystavení 92

Seznam grafů

Graf 1: Vývoj inflace ČR 2015 - 2019 49
Graf 2: Vývoj hypotečního úroku ČR 2015 - 2019 50
Graf 3: Vývoj průměrného kurzu 2015 – 2020 51
Graf 4: Vývoj nezaměstnanosti ČR 2015 -2019 52
Graf 5: Peněžní příjmy a výdaje domácností ČR 2015 - 2019 54
Graf 6: Meziroční růst obyvatel ČR 2015 - 2019 55
Graf 7: Moderní trh 70
Graf 8: Tradiční trh 70
Graf 9: Tržby z prodeje zboží, výrobků a služeb 2015 - 2018 71
Graf 10: Prodeje 2015 - 2019 72
Graf 11: EAT 2015 - 2018 73
Graf 12: Matice 3 x 3 88

Seznam příloh

Příloha 1: Ekonomické ukazatele výkonnosti podniku

Příloha 2: Srovnávané výrobky pro účel konkurenčního šetření

Příloha 3: Firemní benefity

Příloha 4: Soutěže se značkou Smetanito

Příloha 5: Organizační struktura personálu

Příloha 6: Organizační struktura obchodního oddělení

12 Přílohy

Příloha 1: Ekonomické ukazatele výkonnosti podniku

- **Ukazatele likvidity**

Likvidita měří schopnost firmy uspokojovat své splatné závazky. Likvidita nás informuje o tom, jak bude firma schopna vyrovnat své dluhy v době jejich splatnosti. Synek a kol. (2011) uvádí, že podnik může počítat pohotovou, běžnou nebo okamžitou likviditu.

Okamžitá likvidita je představována pohotovými peněžními prostředky, synonymem oběžné likvidity je pojem finanční majetek. Krátkodobé dluhy zahrnují běžné bankoví úvěry i krátkodobé finanční výpomoci. Doporučovaná hodnota okamžité likvidity se pohybuje v rozmezí 0,9 – 1,1. Vypočítá se jako poměr pohotových plateb. prostředků/dluhů s okamžitou splatností.

Pohotová likvidita je vyjádřením schopnosti podniku vyrovnat se s jeho závazky, aniž by byl nucen prodat své zásoby. Vypočítá se tak, že od běžných aktiv odečteme zásoby a tuto hodnotu vydělíme krátkodobými dluhy (OA – Z/KD). Tento ukazatel zohledňuje strukturu oběžných aktiv z hlediska likvidity. Uváděné optimum je mezi 1 až 1,5. Vyšší hodnota je příznivá z hlediska věřitelů, ale pro management podniku je to signál malé výnosnosti podnikání (příliš velká část oběžných aktiv je vázána ve formě pohotových prostředků, který přináší jen malý nebo žádný úrok).

Běžná likvidita vypovídá o tom, kolikrát oběžná aktiva pokryjí krátkodobé závazky podniku. Poskytuje odpověď na otázku, jak by byl podnik schopen uspokojit své věřitele za předpokladu, že promění veškerá oběžná aktiva v hotovost. Doporučenou hodnotou je poměr v rozmezí 1,5 – 2,5. (Synek a kol., 2011)

- **Ukazatele řízení (aktivity)**

Literatura Synka a kol. (2003), uvádí též označení ukazatele „využití aktiv“. Tyto ukazatele měří to, jak podnik efektivně nakládá (hospodaří) se svými aktivy (majetkem podniku). Přebytek aktiv může vést k nižšímu zisku a zbytečným nákladům, zatímco nedostatek aktiv může vést k tomu, že podnik přichází zbytečně o tržby. Tyto ukazatele se počítají pro zásoby, pohledávky, fixní aktiva a celková aktiva.

Výpočet ukazatele: obrat zásob = tržby/průměrná zásoba

Ukazatel nás informuje o tom, kolikrát se daná zásoba ve společnosti otočí za sledované období (obvykle 1 rok). Je žádoucí, aby počet obrátek zásob narůstal, neboť se současně zkracuje doba obratu zásob, což obvykle vede ke zvyšování zisku. (Synek a kol., 2011)

- **Ukazatele zadluženosti**

Též známé pod pojmem ukazatele finanční páky nebo finanční stability. Měří rozsah dluhu, který podnik užívá k financování podniku.

Zadluženost = celkový dluh/celková aktiva

- **Ukazatele výnosnosti**

Ukazatelé výnosnosti, rentability nebo ziskovosti, měří čistý výsledek podnikového úsilí. Ukazují vliv likvidity, aktivity a zadluženosti na zisk podniku (po zdanění). Rentabilita měří schopnost podniku vytvářet nové zdroje, dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. Ukazatele rentability by měly mít rostoucí tendenci v čase. Z hlediska finanční analýzy se jedná o tyto následující ukazatele (Synek a kol., 2011):

EBIT (zisk před zdaněním a úroky) odpovídá provoznímu výsledku hospodaření a užívá se pro mezinárodní komparaci.

EAT (zisk po zdanění, čistý zisk) odpovídá VH za běžné účetní období.

EBT (zisk před zdaněním, provozní zisk snížený nebo zvýšený o finanční + mimořádný VH, od kterého ještě nebyly odečteny daně)

ROE (rentabilita vlastního kapitálu) vyjadřuje výnosnost kapitálu vloženého akcionáři či vlastníky podniku.

ROE= zisk/vlastní kapitál

ROS (ukazatel rentability tržeb) je vyjádřením schopnosti podniku dosahovat zisk při dané úrovni tržeb, tedy kolik efektu dokáže podnik vyprodukovat na 1 Kč tržeb.

ROS = zisk/tržby

ROA (rentabilita celkového vloženého kapitálu) vyjadřuje celkovou efektivnost firmy, produkční sílu nebo výdělečnou činnost.

ROA = zisk/celkový vložený kapitál (celková aktiva)

ROCE (rentabilita celkového investovaného kapitálu) vyjadřuje míru zhodnocení všech aktiv financovaných vlastním i cizím dlouhodobým kapitálem

ROCE = zisk/(dlouhodobé dluhy + VK)

- Ukazatele tržní hodnoty podniku

Synek a kol. (2011) uvádí že*: „Tyto ukazatele vyjadřují, jak je trhem (burzou, investory) hodnocena minulá činnost podniku a jeho budoucí výhled“*. Hodnotí se 2 ukazatele:

Poměr ceny akcie k zisku na akcii = cena akcie/čistý zisk na akcii

Čistý zisk na akcii = čistý zisk pro společné akcionáře/počet splacených akcií

Příloha 2: Srovnávané výrobky pro účel konkurenčního šetření

Zdroj: www.svet-potravin.cz, 2019

Příloha 3: Firemní benefity

Benefity

- **Příspěvek na cestovné** ve výši **1 Kč/km** (max. 2 000 Kč měsíčně)
- **ODMĚNY DO CAFETERIE** – ve výši **715 Kč** měsíčně

Zaměstnanec si sám zvolí, kde částku uplatní, zda mu zaměstnavatel bude měsíčně přispívat na:

- Benefit kartu
- Penzijní připojištění
- Multisport kartu

- **Zaměstnanecký prodej sýrů za speciální ceny**

- **Profesní školení a rozvoj** na základě individuálního rozvojového plánu

- **Firemní akce** (Den zdraví, Vánoční soutěž pro děti zaměstnanců, Vánoční večírek)

Investujeme do Vašeho zdraví:

- Dovolená 20 + **5 dnů navíc**
- **Bezplatné očkování**
- **Životní pojištění**, vztahuje se i na pojištění mimo zaměstnání

Mimořádné odměny za:

- ✓ ročné navýšení mzdy
- ✓ kvartální odměny
- ✓ proplacení přesčasů
- ✓ odměna za jmenování "Zaměstnanec měsíce" **2.000 Kč**
- ✓ Doporučení zaměstnance od **1.000 - 5.000 Kč**
- ✓ Věrnostní program za „Odpracované roky"
- ✓ Odměna při odchodu do důchodů: 6.000 Kč
- ✓ Vánoční deputát

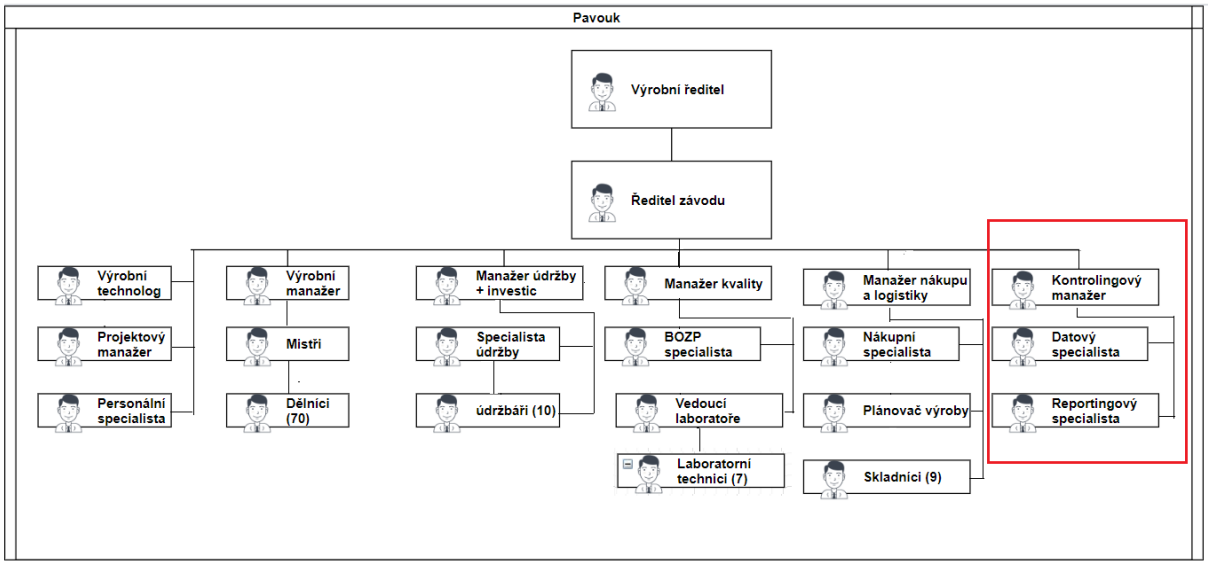
Zdroj: Firemní data

Příloha 4: Soutěže se značkou Smetanito

Zdroj: www.smetanitosoutez.cz, 2020.

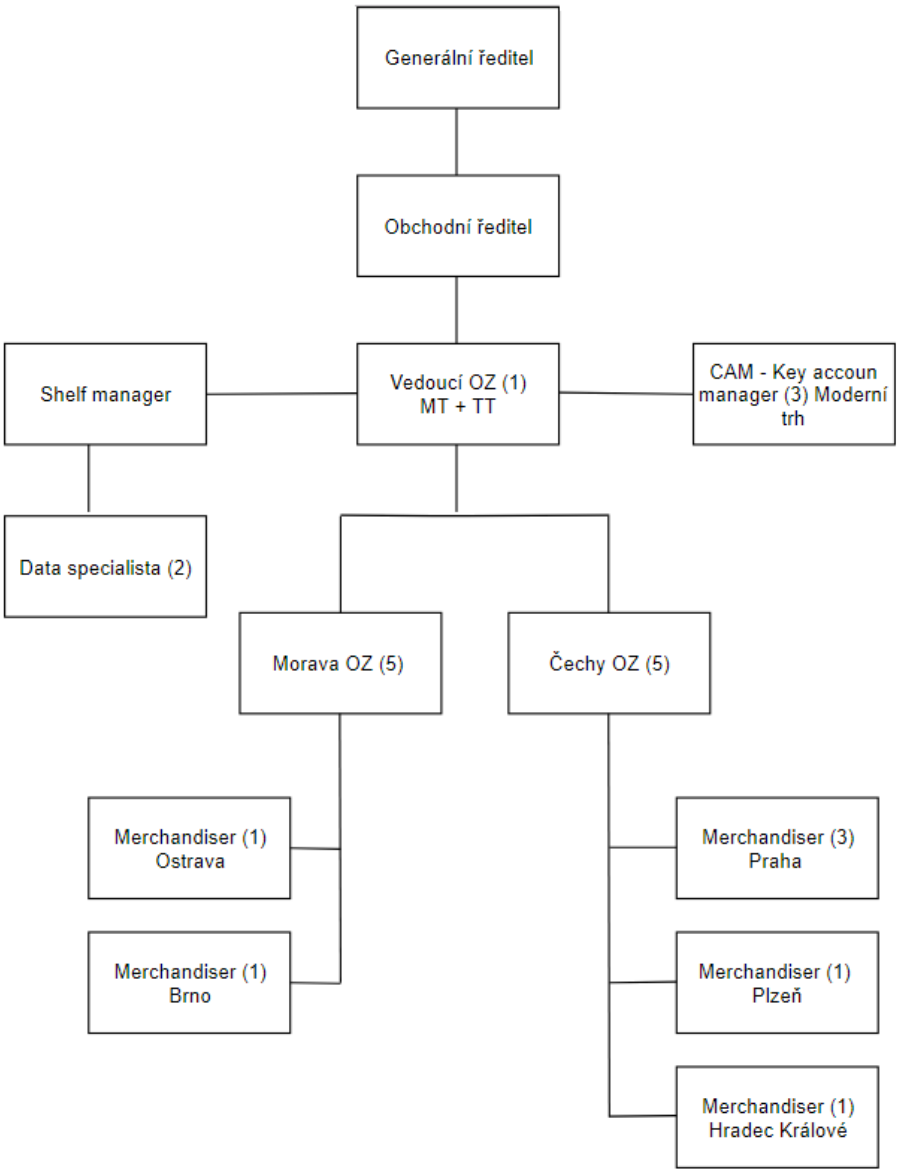
Zdroj: www.quiq.cz, 2018.

Příloha 5: Organizační struktura personálu



Zdroj: Firemní data

Příloha 6: Organizační struktura obchodního oddělení



Zdroj: Firemní data