

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLOMOUC

Ústav managementu a marketingu

Lenka Tomiová

**Strategické analýzy jako východisko pro strategické plánování
společnosti JASFRESH s.r.o.**

Strategic Analysis as a Foundation for a Strategic Planning Company
JASFRESH s.r.o.

Bakalářská práce

Vedoucí práce: Mgr. Daniela Navrátilová, Ph.D.

Olomouc 2017

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně a použila jsem jen uvedené informační zdroje. Prohlašuji, že odevzdaná tištěná verze bakalářské práce se shoduje s elektronickou verzí vloženou do IS/STAG.

V Olomouci dne

.....

Poděkování

Děkuji Mgr. Daniele Navrátilové, Ph.D. za cenné rady a připomínky při zpracování bakalářské práce. Dále bych touto cestou chtěla poděkovat také panu Jiřímu Krňávkovi, majiteli podniku JASFRESH s.r.o. za poskytnuté informace a vstřícný přístup. Mé poděkování patří též mojí rodině a to za podporu, kterou mi po celou dobu poskytovali.

OBSAH

ÚVOD	6
1 ZÁKLADNÍ POJMY	7
1.1 Strategické řízení.....	7
1.2 Strategické plánování	8
1.3 Strategie.....	11
2 STRATEGICKÉ ANALÝZY	15
2.1 Analýzy vnějšího prostředí	16
2.1.1 Analýza SLEPTE.....	16
2.1.2 Porterova analýza – Porterův model pěti sil	17
2.2 Analýzy vnitřního prostředí	19
2.2.1 Analýza 7S	19
2.2.2 Strategická analýza vnitřního prostředí	21
2.3 Analýza SWOT	23
3 SEZNÁMENÍ S PODNIKEM JASFRESH S.R.O.....	25
3.1 Základní informace	25
3.2 Nabídka služeb	26
3.2.1 Bylinky.....	27
3.2.2 Exotické ovoce.....	27
3.2.3 Zeleninové směsi	28
3.3 Sponzoring	29
4 METODIKA.....	31
5 STRATEGICKÁ ANALÝZA PODNIKU JASFRESH S.R.O.....	33
5.1 Analýza SLEPTE	33
5.1.1 Sociální faktory.....	33
5.1.2 Legislativní faktory.....	36
5.1.3 Ekonomické faktory.....	37
5.1.4 Politické faktory.....	39
5.1.5 Technologické faktory	39
5.1.6 Ekologické faktory.....	40
5.2 Porterova analýza – Porterův model pěti sil	41
5.2.1 Rivalita mezi podniky uvnitř mikrookolí.....	41
5.2.2 Riziko vstupu potenciálních konkurentů	45

5.2.3	Smluvní síla dodavatelů	45
5.2.4	Hrozba substitučních výrobků	46
5.2.5	Smluvní síla kupujících	47
5.3	Analýza 7S	48
5.4	Strategická analýza vnitřního prostředí	50
5.4.1	Faktory vědecko-technického rozvoje	50
5.4.2	Marketingové a distribuční faktory	50
5.4.3	Faktory výroby a řízení výroby	51
5.4.4	Faktory podnikových a pracovních zdrojů	51
5.4.5	Faktory finanční a rozpočtové	51
5.5	SWOT analýza	51
5.5.1	Vyhodnocení SWOT analýzy	53
6	NÁVRH STRATEGICKÉHO SMĚŘOVÁNÍ PODNIKU JASFRESH S.R.O.	54
	ZÁVĚR	55
	LITERATURA A PRAMENY	56
	SEZNAM OBRÁZKŮ	62
	SEZNAM GRAFŮ	63
	SEZNAM TABULEK	64
	SEZNAM PŘÍLOH.....	65
	ANOTACE	68

ÚVOD

Tématem bakalářské práce budou strategické analýzy jako východisko pro strategické plánování podniku JASFRESH s.r.o. která se zabývá velkoobchodem s ovocem a zeleninou. Dané téma jsem si zvolila zejména proto, že v dnešní době je klíčové pro každého člověka, který pracuje v nějaké organizaci mít určité ponětí o základech managementu a zejména strategie se mi jeví jako nejvíce důležitá pro rozjezd kteréhokoliv podnikání.

Moje pojednání o strategických analýzách a strategickém plánování bude v obou částech bakalářské práce vycházet z prací odborníků, kteří se zabývají oblastí managementu a marketingu. Názory, které ve své bakalářské práci budu uvádět, považuji za léty prověřené a fungující. Mým záměrem při psaní této práce bude vzbudit zájem o toto téma a podat jej jako komplexní obraz dané problematiky.

Ve spojení s aplikováním popsaných analýz a danou organizací jsem si potvrdila, jak velmi jsou tyto analýzy účinné a výstižné. Strategické analýzy jsou oblastmi, které představují jednu z nejvýznamnějších částí řízení podniku, neboť jsou schopny odhalit silné a slabé stránky podniku, dále problémové oblasti v odvětví podnikání. Dle mého názoru je pak manažer schopen pomocí analýz dané problémy a situace velmi dobře řešit. Další důležitou vlastností, jež považuji za nezbytnou u strategických analýz i strategického plánování je, že pokud se dobře provádí, naskýtá se podniku velká konkurenční výhoda. Proto podnik může získat velmi dobrý náskok před konkurencí.

Cílem bakalářské práce je na základě provedených strategických analýz vyhodnocených ve SWOT analýze navrhnout základní strategické směřování podniku.

1 ZÁKLADNÍ POJMY

V této kapitole si uvedeme pojmy, které jsou zásadní pro celou bakalářskou práci. Budou zde porovnány názory odborníků pro oblast strategického řízení, strategického plánování a na samotnou definici strategie.

1.1 Strategické řízení

Strategické řízení představuje proces tvorby a realizace rozvojových záměrů dlouhodobější povahy, které mají zásadní význam ve vývoji řízeného subjektu. Strategické řízení je zaměřeno především na to, jak pružně reagovat na dramatické změny prostředí. Významným produktem strategického řízení je konkurenční výhoda, která je jádrem výkonnosti podniku na trzích, kde existuje konkurence.¹

Zuzák² ve své knize uvádí, že univerzální recept na vypořádání se se strategickým řízením pro každého manažera znamená nehledat módní novinky, ale umět všeobecně známé a popsané principy a postupy adekvátně a rychle aplikovat na konkrétní situace, tyto situace předvídat, připravit se na ně i na jejich následky a především být připraven na změnu. Jen tak může podnik obstát v hyperkonkurenčním a globálním prostředí.

Dle Keřkovského³ je také důležité poznamenat, že strategické řízení by mělo být zaměřeno zejména na udržování souladu mezi dlouhodobým směřováním firmy, jejími dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji a rovněž na dosahování souladu s prostředím, v němž firma existuje. Keřkovský dodává, že hlavními úkoly strategického řízení jsou formulace strategií a kontrola jejich realizace.

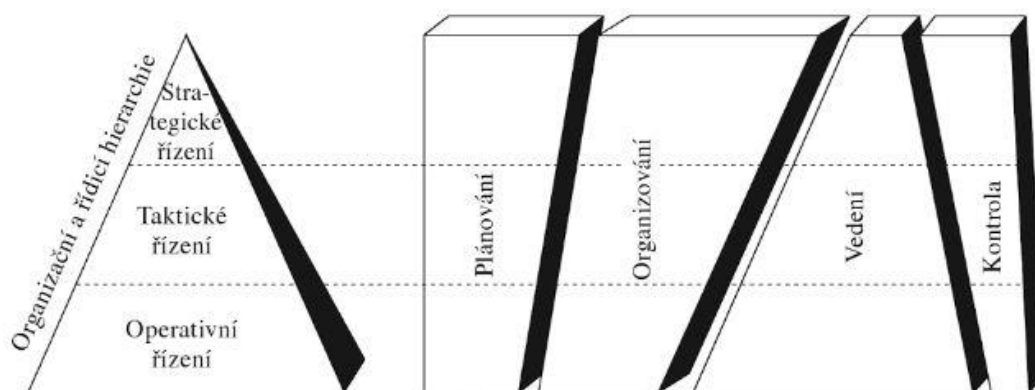
V odborné literatuře bývá řízení znázorňováno jako pyramida rozdělená do tří částí. Tyto části zobrazují tři úrovně řízení a to: strategické, taktické a operativní. Tyto úrovně na sebe navazují a odlišují se mírou kompetencí a odpovědností za plnění úkolů.

Působení tohoto tvrzení můžeme vidět na následujícím obrázku č. 1, kde je znázorněn i vliv na ostatní manažerské činnosti, jako je plánování, organizování, vedení a následná kontrola.

¹ Srov. SYNEK, M., Podniková ekonomika 6, s. 169.

² Srov. ZUZÁK, R., Strategické řízení podniku, s. 16.

³ Srov. KEŘKOVSKÝ, M., Ekonomie pro strategické řízení: teorie pro praxi, s. 6.



Obrázek 1 Pyramida řízení⁴

Strategická úroveň určuje cíle a úkoly taktické úrovni, která je dále přenáší do úrovně operativní. Hanzelková⁵ ve své publikaci uvádí, že jsou velmi významné rozdíly v časových horizontech realizace cílů a řešení problému, jimiž se jednotlivé úrovně řízení zabývají. Zatímco strategická úroveň téměř vždy uvažuje o budoucnosti a budoucím vývoji v následujících letech, na operativní úrovni se jedná o dny a mnohem kratší časové jednotky.

1.2 Strategické plánování

Základní myšlenka strategického plánování spočívá v nalezení konkurenční mezery organizace. Prvním krokem je zpracování výhledové analýzy identifikující trendy, hrozby, příležitosti a jednotlivé významné události z okolí firmy, které mohou změnit dosavadní vývoj výkonu organizace. Rozdíl mezi prognózou vycházející z této analýzy, tj. výsledky, které firma nejpravděpodobněji dosáhne, a prognózou výsledků vycházející z extrapolace dosavadního vývoje (dlouhodobé plánování), se nazývá mezerou kontroly, tj. rozdílem vycházejícím ze skutečnosti, že do prognózy byly včleněny výsledky a vlivy analýzy prostředí.⁶

Tradiční plánování nabízí odpověď na otázku: „K čemu s největší pravděpodobností dojde?“ Strategické plánování, pro které je charakteristická vysoká míra nejistoty místo toho zkoumá: „Došlo již k něčemu z toho, co bude utvářet budoucnost?“ Jak upozorňuje Drucker, „Strategické plánování není nějakou *krabičkou s kouzly, balíčkem technik*. Je věcí

⁴ Srov. KEŘKOVSKÝ, M., *Ekonomie pro strategické řízení: teorie pro praxi*, s. 6.

⁵ Srov. HANZELKOVÁ, A., *Business strategie: krok za krokem*, s. 1.

⁶ Srov. GRASSEOVÁ, M., *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nepoužívanějších metod strategického řízení*, s. 15.

analytického myšlení a nasazování zdrojů na činnosti. Je to nepřetržitý proces systematického přijímání dnešních podnikatelských rozhodnutí při co největší znalosti jejich budoucnosti, systematického organizování úsilí nezbytného k realizaci těchto rozhodnutí vzhledem k očekáváním, a to prostřednictvím organizované, systematické zpětné vazby. Strategický rozhodovatel nestojí před otázkou, co by jeho organizace měla dělat zítra. Otázka zní: „Co musíme dělat dnes, abychom byli připraveni na nejistý zítřek?“⁷

Mezi základní rozpory strategického řízení patří již samotné označení strategické plánování a strategické řízení. Někdy se připouští záměna názvu, ale pouze jako historický vývoj názvosloví pro tytéž činnosti (Glueck, Jauch, 1988). Někteří autoři pak rozlišují přesně mezi jednotlivými termíny i jejich různými významy (Ansoff, 1990). Další se těmto termínům vyhýbají a mluví o analýze, poslání, vizi organizace a tvorbě, výběru a realizaci strategie a její kontrole (Porter, 1996).⁸

Se strategickým řízením také úzce souvisí pojmy poslání (mise) a vize. Tyto pojmy je nutno chápat v souvislosti s každým správným řízením podniku, zejména pak zajistit, aby tato sdělení byla chápána ve všech řídicích úrovních podniku, tedy všichni zaměstnanci je musejí chápat stejně.

Poslání (mise) – Grasseová⁹ definovala poslání jako smysl existence dané organizace. Mise charakterizuje, proč organizace působí a jaký má účel. Charvát¹⁰ dodává, že podniky existují proto, aby něco zabezpečovaly, něco produkovaly a to co produkuje, pak realizují na trhu a inkasují za to peníze.

Vize – Vize dává odpověď na otázku, jak bude podnik vypadat v budoucnosti.¹¹ Sedláčková¹² uvádí, že vize má na rozdíl od poslání výrazně dlouhodobější charakter. Vyjadřuje představu o budoucím stavu podniku, tedy je obrazem jeho budoucnosti.

⁷ Srov. DRUCKER, P., Drucker na každý den: 366 zamyšlení a podnětů, jak dělat správné věci, s. 356.

⁸ Srov. GRASSEOVÁ, M., Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení, s. 11.

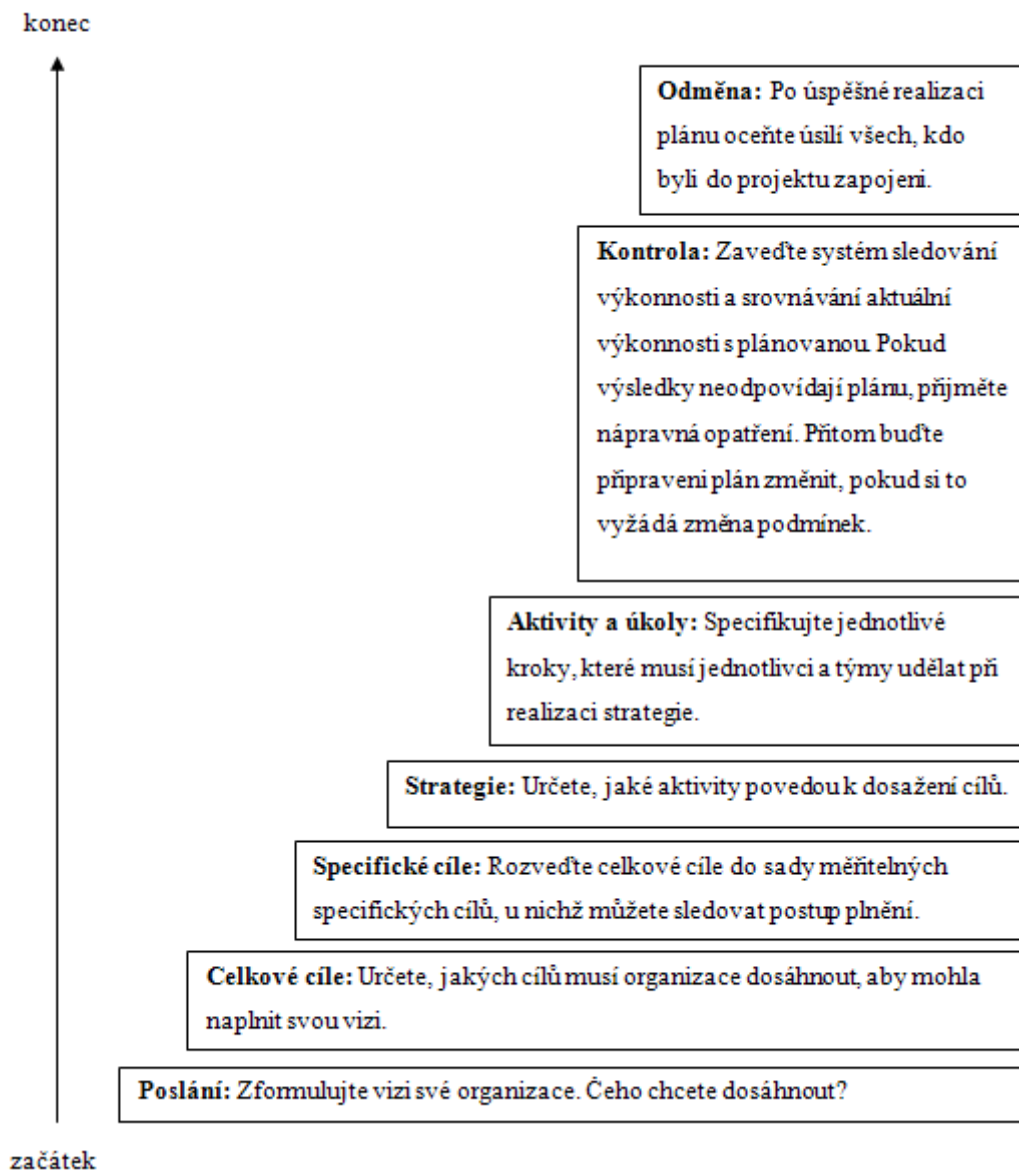
⁹ Srov. GRASSEOVÁ, M., Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení, s. 12.

¹⁰ Srov. CHARVÁT, J., Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele: od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze: příklady a studie z praxe v ČR, s. 26.

¹¹ Srov. JAKUBÍKOVÁ, D., Strategický marketing, s. 20.

¹² Srov. SEDLÁČKOVÁ, H., Strategická analýza. 2. přepracované a rozšířené vydání, s. 2.

Výše zmíněné skutečnosti výstižně popisuje obrázek č. 2 od Johnsona a Scholese¹³, kteří definují sedm fází strategického plánování, kdy dodávají, že na začátku je velmi nutné, aby si podnik zformuloval své poslání, vize, cíle a strategie.



Obrázek 2 Sedm fází strategického plánování¹⁴

¹³ Srov. MCGRATH, J., 89 nejdůležitějších manažerských teorií pro praxi, s. 168.

¹⁴ Srov. Tamtéž, s. 168, vlastní zpracování.

1.3 Strategie

Pojem strategie je v dnešní době stále velmi diskutovaný problém. Existuje mnoho názorů jak se na strategii dívat, dle mého nejlepšího přesvědčení zde uvedu několik názorů jednotlivých autorů, se kterými se ztotožňuji.

Jak uvádí profesor Souček¹⁵ ve svém článku pro měsíčník Moderní řízení úkolem manažerů je provést podnik všemi úskalími globálního, superkonkurenčního a turbulentního světa. Je nutné zajistit si pro svůj podnik efektivní zakázky, úspěšně uspokojit své zákazníky, získat dostatečné zdroje na mzdy zaměstnanců a vytvořit zisk pro rozvoj podniku. Dosáhnout toho nelze bez unikátní strategie podniku.

Slovo „strategie“ pochází ze *strategos*, které je spojením slov *stratos* „armáda“ a *ago*, což znamená „vést“. *Strategos* jako slovo pocházející ze starobylého Řecka znamená velitel a je důležitou součástí našich znalostí starobylého města Athén, kde se od konce šestého století před Kristem ročně vybíralo deset takových vůdců.¹⁶

Karlöf¹⁷ uvádí, že v současné obchodní ekonomii se termín používá pro vyjádření poměru ambicí a cílů společně s orientací k jejich dosažení. Strategii ve společnosti je možné nejlépe popsat jako pozoruhodně výkonnou a dlouhodobou, je tudíž činností, která přesahuje operativní management nebo činnosti společnosti.

Mallya¹⁸ tyto skutečnosti shrnul takto: „Dříve se strategie chápala jako věda o plánování a vymezení směru vojenských akcí a používala se většinou při vojenských operacích. Její aplikace v nevojenských oblastech, zejména v podnicích, začala někdy na počátku šedesátých let. Dnes již existuje řada různých definic strategie, které vznikly na základě výzkumů, jež byly provedeny hlavně v USA a v západní Evropě.“

Strategie stanoví cesty, jak dosáhnout naplnění poslání, vize a cílů. Představuje koncept celkového chování podniku, určuje nezbytné činnosti a alokaci zdrojů potřebných pro dosažení zamýšlených záměrů. Strategie svou povahou představuje záměry, kterými je ovlivňován věcný rozvoj podniku, např. záměry týkající se toho, co vyrábět, v jakém množství a kvalitě, kdy a pro koho.¹⁹

¹⁵ Srov. MODERNIZOVANI.IHNED.CZ, Strategie úspěšného podniku - symbióza kreativity a disciplíny, <<http://modernizovani.ihned.cz/c1-64637150-strategie-uspesneho-podniku-symbioza-kreativity-a-discipliny>>.

¹⁶ Srov. KARLÖF, B., Management od A do Z: klíčové pojmy a termíny, s. 179-188.

¹⁷ Srov. Tamtéž, s. 179-188.

¹⁸ Srov. MALLYA, T., Základy strategického řízení a rozhodování, s. 17

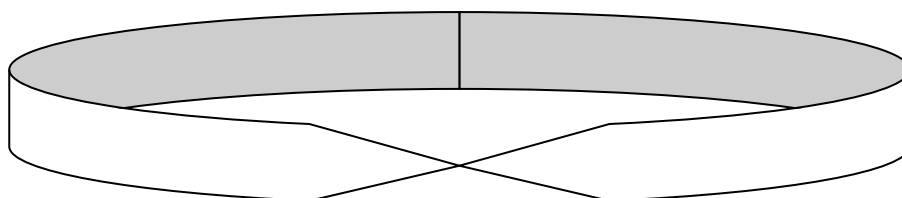
¹⁹ Srov. SEDLÁČKOVÁ, H., Strategická analýza. 2. přepracované a rozšířené vydání, s. 2.

Sedláčková²⁰ chápe jako nejvýznamnější úkol strategie to, že připraví podnik na všechny situace, které s velkou pravděpodobností mohou v budoucnu nastat. K tomu je nezbytná strategická předvídavost založená na tvořivém přístupu strategického myšlení.

Charvát²¹ tvrdí, že na strategii se lze dívat i z jiného úhlu pohledu a to jako na takzvaný „Möbiův pásek“, viz obrázek č. 3. Möbiův pásek nese jméno matematika a fyzika z 19. století A. F. Möbia. Vezměme proužek papíru ve tvaru úzkého obdélníka. Dva konce proužku slepíme tak, že jeden pootočíme oproti druhému o 180°.

Abych upřesnila, jak obrázek souvisí se strategií, je důležité si představit, že podnik má již stanovené cíle a ví, na jakou pozici se chce dostat. Ovšem nemá stanovenou strategii, tudíž neví kudy a jak se má na tuto pozici dostat.

K cíli se tedy přibližuje jakoby náhodně, na základě operačních a taktických rozhodnutí. Ale protože nemá definovány cesty, nemůže ani vědět, o kolik a zda vůbec se k cíli přibližuje. Může se tedy stát, že se podnik ocitne zcela mimo původně zamýšlenou realitu. A z Möbiova pásu vyplývá, že do původního stavu – místa se lze dostat jenom tím, že uděláme celé kolečko znovu.²² To znamená, že časová ztráta vzniklá hledáním správné cesty dala možnost náskoku konkurenci.



Obrázek 3 Möbiův pásek²³

Existuje několik pojetí strategií. Jedním ze základních pojetí strategie je pohled Igora Ansoffa. Jeho dílo *Corporate Strategy* jež byla vydána v roce 1965, se označuje jako svatý grál strategie.

²⁰ Srov. SEDLÁČKOVÁ, H., *Strategická analýza*. 2. přepracované a rozšířené vydání, s. 3.

²¹ Srov. CHARVÁT, J., *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele: od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze: příklady a studie z praxe v ČR*, s. 24.

²² Srov. Tamtéž, s. 24

²³ Srov. Tamtéž, s. 24, vlastní zpracování.

Kniha *Corporate Strategy* je dílem seriózním, analytickým a komplexním a na svět podnikání měla výrazný vliv. Posunula úvahy o strategii do nových dimenzí.²⁴

S Ansoffovým výzkumem souvisí také jeho paradigma strategického úspěchu kdy Ansoff formuloval pět základních prvků, které se svými studenty mnoho let ověřoval. Paradigma se testovalo ve firmách po celém světě a jeho výsledky vyšly více, než příznivě v jeho prospěch.

- 1) Neexistuje univerzální recept na úspěch pro všechny firmy;
- 2) Rozhodující proměnnou, která určuje strategii vedoucí k úspěchu podniku, je míra turbulence jeho okolního prostředí;
- 3) Úspěch podniku nemůže být optimalizován, pokud nebude agresivita jeho strategie odpovídat turbulenci okolního prostředí;
- 4) Úspěch podniku nemůže být optimalizován, pokud okolnímu prostředí nebudou odpovídat také schopnosti managementu;
- 5) Klíčové proměnné interních schopností, které společně rozhodují o úspěšnosti podniku, jsou tyto: kognitivní, psychologické, sociologické, politické a antropologické.²⁵

Nejasnosti v otázce strategie popisuje i S. Crainer²⁶. Existuje rozdíl mezi tím, co organizace ve skutečnosti dělá, co říká, že dělá a co by měla dělat. V praxi se strategie snaží zahrnout všechny tři prvky. V publikaci *The Financial Times Guide to Management and Strategy* nabízí Richard Koch dvě interpretace strategie.

- 1) „Dobrá strategie představuje komerční logiku podnikání, která určuje, proč může podnik mít konkurenční výhodu a své místo na slunci. Kompletní strategie musí obsahovat vymezení pole působnosti podniku: obor podnikání, typ zákazníků a geografický dosah. Zároveň musí zahrnovat určení jedinečných podnikových kompetencí a konkurenční výhody, které podniku zajišťují specifické místo ve vybraném poli působnosti;
- 2) Strategie znamená také to, co podnik dělá, jakou obchodní pozici si buduje a jak vede konkurenční bitvy. Vždycky se můžete pokusit o popis konkurenční strategie,

²⁴ Srov. CRAINER, S., *Moderní management: základní myšlenkové směry*, s. 92.

²⁵ Srov. Tamtéž, s. 94.

²⁶ Srov. Tamtéž, s. 99.

ať ji považujete za rozumnou nebo ne. V tomto smyslu je strategie to, co podnik dělá, ne to, co říká, že dělá nebo co tvrdí její strategické dokumenty.“

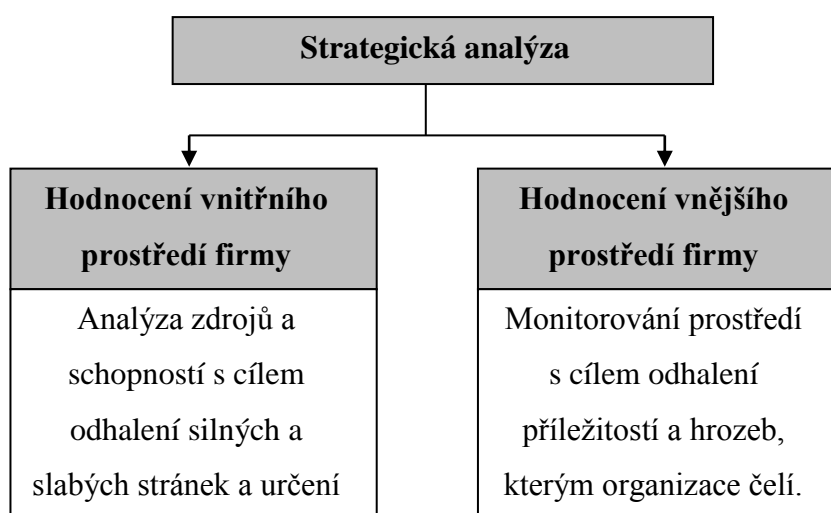
První krok pro realizaci strategie je definovat strategickou operaci, která je činností vedoucí ke splnění strategických cílů. Souček²⁷ doporučuje, aby každá strategická operace měla minimálně následující obsah:

- Popis vymezující konkrétní obsah a očekávané výsledky.
- Určení odpovědných pracovníků.
- Termín provedení.
- Náklady na provedení.

²⁷ Srov. STRATEG.CZ., Realizace strategie, <http://www.strateg.cz/Realizace_strategie.html>.

2 STRATEGICKÉ ANALÝZY

V této kapitole se budu zabývat definicí strategické analýzy a jejím rozdělením na vnější (externí) a vnitřní (interní) analýzy, jak můžeme vidět na obrázku č. 4. Do analýzy externího okolí patří analýza makrookolí a mikrookolí podniku. K analýze makrookolí podniku uvedu analýzu SLEPTE, jež pomáhá podniku uvědomit si vazby a souvislosti mezi faktory působícími na podnik. Do analýzy mikrookolí zařadím Porterovu analýzu pěti sil, která zkoumá vliv konkurence na podnik. Interní analýzu předvedu na analýze 7S, která se zabývá především schopnostmi managementu dané organizace a dále na Strategické analýze vnitřního prostředí.



Obrázek 4 Strategická analýza²⁸

Jak uvádí Sedláčková²⁹ analýza je jednou z nejdůležitějších součástí vědecké metody, je jejím základem. Analýza představuje rozložení určitého komplexu na jednotlivé součásti. Postupuje od celku k částem, složkám, ze kterých se celek skládá. Jejím cílem je odhalit jednotu a zákony diferencovaného celku. Cílem strategické analýzy je identifikovat, analyzovat a ohodnotit všechny relevantní faktory, o nichž lze předpokládat, že budou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategie podniku. Velmi důležité je posoudit vzájemné vztahy a souvislosti, které mezi faktory existují.

²⁸ Srov. ZAMAZALOVÁ, M., Marketing. 2. doplněné vydání, s. 16, vlastní zpracování.

²⁹ Srov. SEDLÁČKOVÁ, H., Strategická analýza. 2. přepracované a rozšířené vydání, s. 8.

2.1 Analýzy vnějšího prostředí

Karlöf³⁰ uvádí, že pokud mluvíme o externím prostředí, myslíme tím všechno, co se nachází mimo podnik a je schopné ovlivnit přežití nebo úspěch společnosti. V externím prostředí může být zahrnuté všechno od globálních makrotrendů k rozvinutí nových zainteresovaných osob. Naši konkurenti jsou částí odvětví, které je samo o sobě částí externího prostředí.

Analýzy makroprostředí se zaměřují na hospodářské a legislativní změny z hlediska jednání vlády (vývoj dotační politiky, rozvoje podnikání, daňového systému, ochrana životního prostředí), technologické okolí (vědeckotechnický rozvoj a rozvoj nových výrobků a technologií), očekávaný mezinárodní politicko-ekonomický vývoj (vytváření integračních uskupení, identifikace zdrojů politické nestability v určitých regionech), vývoj devizových kurzů, vývoj na finančních trzích z hlediska možnosti získávání zdrojů.³¹

Kotler³² píše, že podnikatelská jednotka musí monitorovat klíčové síly makroprostředí (demograficko ekonomické, přírodní, technologické, politicko-právní, a společensko-kulturní) a významné složky mikroprostředí (zákazníky, konkurenty, dodavatele, distributory, dealery), které mají vliv na její schopnost docílit zisku. Podnikatelská jednotka by měla vytvořit marketingový informační systém, aby měla přehled o nejnovějších vývojových trendech. Ke každému trendu musí vedení najít příležitosti a hrozby s ním spojené.

2.1.1 Analýza SLEPTE

Jako nejvhodnější analýza makroprostředí podniku se mi jeví, analýza SLEPTE (v literatuře také někdy uváděna jako PEST, PESTLE či STEP). Název tvoří začáteční písmena anglických slov *Social, Legislative, Economic, Political, Technical and Ekological factors*.

U SLEPTE analýzy Keřkovský³³ uvádí, že je nejdůležitějším imperativem to, že má být zaměřena do budoucna, na nejnámější vývojové trendy. Budoucí vývoj však zpravidla nelze dobře odhadnout/předpovědět bez toho, že bychom neznali předcházející vývoj (minulost) a současný stav. Tam, kde je to možné, by odhady trendů měly být doloženy konkrétními fakty, například statistickými údaji dokumentujícími dosavadní vývoj.

³⁰ Srov. KARLÖF, B., Management od A do Z: klíčové pojmy a termíny, s. 179-188.

³¹ Srov. RŮČKOVÁ, P., Finanční management, s. 169.

³² Srov. KOTLER, P., Marketing management, s. 90.

³³ Srov. KEŘKOVSKÝ, M., Moderní přístupy k řízení výroby, 3. doplněné vydání, s. 60.

Popis faktorů SLEPTE analýzy, dle mého názoru nejlépe vystihuje shrnutí T. Mallya. Ten tvrdí, že je třeba zkoumat každý faktor, aby byl podnik připraven na potenciální změny. Mallya³⁴ říká, že je potřeba brát v úvahu tyto skutečnosti.

- **Sociální faktory:** pohled obyvatelstva na svět a sebe samé, pohled obyvatelstva na ostatní spoluobčany a organizaci, životní styl a životní úroveň obyvatelstva, zda je dostatek pracovních sil a jaký je stav vzdělání, změny rodinných struktur, mobilita pracovní síly a jiné, sociální trendy, virtuální nákupy a jiné;
- **Legislativní faktory:** státní regulace hospodářství, daňové zákony, občanský zákoník, zdravotní a bezpečnostní zákon;
- **Ekonomické faktory:** výše daňového zatížení, daňová a cenová politika, krátkodobý, střednědobý a dlouhodobý trend nezaměstnanosti, úroková míra, vývoj příjmů a nákladů práce;
- **Politické faktory:** stabilita vlády, ekonomická politika vlády, politika různých politických stran, výdaje vlády, jak bude vládní politika ovlivňovat zákony o obchodní regulaci nebo daně v daném oboru;
- **Technologické faktory:** rychlá změna tempa technologie v daném prostředí, náklady na přírodní zdroje, databázová technologie umožňující organizaci přístup ke komplexním datům a distribuci informací;
- **Ekologické faktory:** ochrana životního prostředí, změna klimatických podmínek, zpracování odpadů, recyklace, dostupnost vodních zdrojů a jejich využití.

2.1.2 Porterova analýza – Porterův model pěti sil

Hanzelková³⁵ tvrdí, že Porterova analýza slouží ke zmapování faktorů, které ovlivňují vyjednávací pozici podniku v odvětví. Mezi analyzované faktory patří vyjednávací síla zákazníků, vyjednávací síla dodavatelů, hrozba vstupu nových konkurentů, hrozba substitutů a rivalita firem působících na daném trhu.

Vztahy mezi těmito subjekty můžeme vidět na následujícím obrázku č. 5.

³⁴ Srov. MALLYA, T., Základy strategického řízení a rozhodování, s. 42.

³⁵ Srov. HANZELKOVÁ A., Strategický marketing: teorie pro praxi, s. 109.



Obrázek 5 Porterův model pěti sil³⁶

Tento model spočívá dle S. Crainera³⁷ v následujících bodech:

- Pokud jsou zákazníci ve výhodnější vyjednávací pozici než dodavatel (nezáleží na důvodu), využijí svého silnějšího postavení, a tak sníží zisky dodavatele;
- Pokud mají dodavatelé podniku lepší vyjednávací pozici než podnik sám, využijí svého silnějšího postavení a prodají své výrobky za vyšší cenu;
- Pokud se výrobky nebo služby podniku dají něčím nahradit, tyto náhražky sníží cenu, kterou může podnik požadovat, a opět to povede k snížení zisků;
- Pokud v daném odvětví vládne silná rivalita, nutí to podnik k účasti v cenových a reklamních válkách v oblasti výzkumu a vývoje, což pravděpodobně omezí výši zisků;
- A konečně, pokud do odvětví vstoupí nové subjekty, přinesou s sebou zdroje a touhu zmocnit se tržních podílů existujících podniků. Rivalita poroste a zisky klesnou.

Dále Crainer³⁸ dodává, že to co by měl stratég správně udělat, je tvořivě porušit stanovená pravidla hry tím, že těchto pěti sil aktivně využije ve prospěch podniku. Jinými slovy podstata formulování strategie spočívá v nalezení tvůrčích odpovědí na následujících pět otázek:

- 1) Jak mohu oslabit vyjednávací pozici svých zákazníků?
- 2) Jak mohu oslabit vyjednávací pozici svých dodavatelů?

³⁶ Srov. DEDOUCHOVÁ, M., Strategie podniku, s. 18, vlastní zpracování.

³⁷ Srov. CRAINER, S., Moderní management: základní myšlenkové směry, s. 101.

³⁸ Srov. Tamtéž, s. 102.

- 3) Jak mohu zamezit náhražkám svých výrobků nebo služeb?
- 4) Jak mohu omezit rivalitu ve svém oboru?
- 5) Jak mohu zabránit novým subjektům ve vstupu do svého odvětví?

2.2 Analýzy vnitřního prostředí

Jakubíková³⁹ ve své knize uvádí, že interní analýza směřuje k identifikaci zdrojů a schopností podniku, respektive strategické způsobilosti, kterou musí podnik mít, aby byl schopen reagovat na kroky a příležitosti vznikající nepřetržitě v jeho okolí.

V knize Zamazalové⁴⁰ se zase uvádí, že vnitřní prostředí podniku zahrnuje všechny kontrolovatelné prvky uvnitř podniku, které ovlivňují kvalitu jeho činnosti. Dodává, že analýza obsahuje analýzu zdrojů podniku: finančních, lidských, materiálních a nemateriálních (značka, logo apod.), dále analýzu struktury v návaznosti na vlivy změn v prostředí, analýzu systémů, analýzu firemní kultury, analýzu schopností a jiné.

Zamazalová⁴¹ také upozorňuje, že podnik by měl mít účelně koncipovaný systém situačních analýz a prognóz a měl by se kontinuálně používat. Analýza by měla být realistická. Neměla by ani přeceňovat přednosti organizace, ani podceňovat její slabiny. Přednosti a slabiny podniku určují jeho schopnost provádět rozličné strategické kroky.

2.2.1 Analýza 7S

Model této analýzy vytvořili v sedmdesátých letech pracovníci poradenské firmy McKinsey. Analýza 7S naznačuje, že na každý podnik se musí nahlížet jako na množinu sedmi faktorů, které se navzájem ovlivňují.

Mallya⁴² vysvětluje, že model ukazuje, že imunitní systém organizace a ostatní související proměnné způsobily, že bylo složité změny implementovat, a vyžaduje, aby při snaze provést efektivní změny byly brány v potaz všechny faktory najednou. Model je nazýván „7S“ protože je v něm zahrnuto sedm faktorů, jejichž počáteční písmena začínají na S.

³⁹ Srov. JAKUBÍKOVÁ, D., Strategický marketing, s. 109.

⁴⁰ Srov. ZAMAZALOVÁ, M., Marketing. 2. doplněné vydání, s. 16.

⁴¹ Srov. Tamtéž, s. 17.

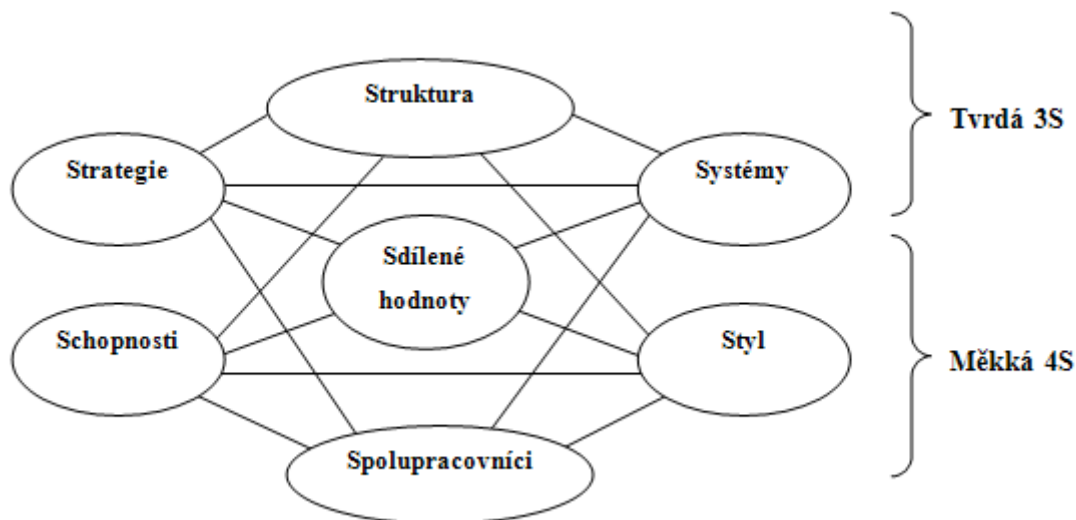
⁴² Srov. MALLYA, T., Základy strategického řízení a rozhodování, s. 73.

Gála a Buchalcevo⁴³ popisují analýzu 7S takto:

- *Strategie (Strategy)* – představuje množinu strategických kroků, které podnik chce v časovém období realizovat, aby dosáhl svých záměrů, respektive záměrů zainteresovaných stran;
- *Struktura (Structure)* – představuje organizační uspořádání vztahů vycházejících z hierarchie moci (nadříczenost/podříczenost) i dělby práce, která se projevuje různou organizační strukturou (liniová, maticová, funkcionální a jiné);
- *Systémy (Systems)* – zahrnují formální i neformální procedury probíhající v podniku, často uspořádané do podsystému sdružených okolo základních prvků systémů (například technologický či informační);
- *Sdílené hodnoty (Shared value)* – součást formulace mise organizace, představuje morální, duchovní, a sociální obsah poslání podniku a jsou sdíleny napříč celou organizací;
- *Spolupracovníci (Staff)* – odborná způsobilost, úroveň znalostí a dovedností, ovládnání technologií, schopnost pracovat efektivně. Systém motivace, odměňování ale i postoje, jež nelze kvantifikovat jako třeba loajalita;
- *Schopnosti (Skill)* – rozuměno na úrovni celého podniku, reprezentované synergickými efekty plynoucími ze spolupráce různorodých osob či pracovních týmů;
- *Styly řízení (Style)* – reprezentované formálními i neformálními přístupy k řízení a řešení problémů v organizaci.

⁴³ Srov. GÁLA, L. a BUCHALCEVOVÁ, A., Podniková architektura, s. 56 – 57.

Propojení všech faktorů můžeme pozorovat na následujícím obrázku č. 6.



Obrázek 6 Model „7S“ firmy McKinsey⁴⁴

Na obrázku Mallya uvádí, že existuje rozdělení modelu ještě na tvrdá 3S a měkká 4S. Tvrdé faktory, jsou faktory, které můžeme navrhnout a zavést do výrobní struktury, organizační a řídicí struktury, do systému plánování a kontroly nebo do účetnictví. Zatímco měkké faktory jsou vázány na lidi a vztahy mezi nimi, což se projevuje například v organizační kultuře, týmové organizaci, schopnostech pracovníků a dále i v sebekontrolě a samořízení.

2.2.2 Strategická analýza vnitřního prostředí

Keřkovský a Vykypěl⁴⁵ uvádí, že tato analýza rozlišuje několik firemních faktorů, které je nutné analyzovat pro zjištění silných a slabých stránek podniku. Tyto faktory jsou:

- **Faktory vědecko-technického rozvoje**

Keřkovský a Vykypěl⁴⁶ také rozdělují tři přístupy k vědecko-technickému rozvoji.

1. Ofenzivní inovátoři - menší podniky, většinou nově vstupující do odvětví;
2. Defenzivní následníci - především největší podniky v odvětví;

⁴⁴ Srov. MALLYA, T., Základy strategického řízení a rozhodování, s. 73, vlastní zpracování.

⁴⁵ Srov. KEŘKOVSKÝ, M. a VYKYPĚL, O., Strategické řízení: teorie pro praxi, s. 96.

⁴⁶ Srov. Tamtéž, s. 97.

3. Defenzivní imitátoři - podniky, kde se vyskytují relativně jednoduché technologie a změny trvají pomaleji a déle.

- **Marketingové a distribuční faktory**

Moderní společnost musí komunikovat se svými zprostředkovateli, spotřebiteli a různými cílovými skupinami. I zprostředkovatelé komunikují se spotřebiteli a cílovými skupinami. Spotřebitelé komunikují mezi sebou, předávají si informace z doslechu. A každá skupina poskytuje zpětnou vazbu všem ostatním. Proto je dobré, pokud má podnik vytvořený celkový komunikační mix, který obsahuje pět základních komunikačních nástrojů.⁴⁷

1. Reklama (placená forma neosobní prezentace a komunikace myšlenek)
2. Osobní prodej (osobní prezentace za účelem prodeje a budování vztahů se zákazníky)
3. Public Relations (budování dobrých vztahů s cílovými skupinami, budování dobrého image firmy)
4. Podpora prodeje (krátkodobé stimuly, které mají podpořit nákup výrobku)
5. Přímý marketing (přímé spojení s cílovými zákazníky za použití internetu, emailu, pošty, telefonu a jiné)

- **Faktory výroby a řízení výroby**

Sem řadíme zkoumání flexibility výroby vzhledem k odběratelům, náklady na výrobu, hospodaření s náklady na energie, pohonné hmoty, suroviny. Také hospodárnost a účinnost technické obsluhy výroby.

- **Faktory podnikových a pracovních zdrojů**

Zde zkoumáme velikost podniku, schopnosti a zkušenosti zaměstnanců, účinnost systému strategického řízení.

- **Faktory finanční a rozpočtové**

Keřkovský a Vykypěl⁴⁸ uvádějí, že smyslem analýzy finančních a rozpočtových faktorů je řešení dvou základních okruhů:

1. Posouzení „finančního zdraví“ podniku;
2. Posouzení, zda je navrhovaný strategický rozvoj reálný z finančních hledisek.

⁴⁷ Srov. KOTLER, P., Moderní marketing, s. 809.

⁴⁸ Srov. KEŘKOVSKÝ, M. a VYKYPĚL, O., Strategické řízení: teorie pro praxi, s. 103.

2.3 Analýza SWOT

Fotr⁴⁹ uvádí, že se jedná o nejjednodušší systematický přístup pro analýzy společnosti a konkurence. SWOT je akronymem „Strengths“ (silné stránky), „Weaknesses“ (slabé stránky), „Opportunities“ (příležitosti) a „Threats“ (hrozby).

Kozel⁵⁰ doplňuje, že cílem podniku by mělo být omezit své slabé stránky, podporovat své silné stránky, využívat příležitostí okolí a snažit se předvídat a jistit proti případným hrozbám. Pouze tak se dosáhne konkurenční výhody nad ostatními. K tomu je však potřeba dostatek kvalitních informací z podniku a jeho okolí.

Jak říká Dědina a Cejthamr⁵¹, analýzou vzájemné interakce jednotlivých faktorů silných a slabých stránek na jedné straně vůči příležitostem a nebezpečím na straně druhé, lze získat nové kvalitativní informace, které charakterizují a hodnotí úroveň jejich vzájemného střetu.

Analýza SWOT představuje kombinaci dvou analýz, S-W a O-T. Analýza vychází tedy z předpokladu, že organizace dosáhne strategického úspěchu maximalizací předností a příležitostí a minimalizací nedostatků a hrozeb.⁵² Toto tvrzení nám dokonale ukazuje obrázek č. 7, kde můžeme vidět, jak fungují jednotlivé strategie.

Dědina a Cejthamr dále definují, že SWOT analýza je pro tvůrce strategických plánů užitečná zejména protože:

- Poskytuje manažerům logický rámec pro hodnocení současné a budoucí pozice jejich organizace;
- Dle vyhodnocení SWOT mohou manažeři posoudit strategické alternativy, které by mohly být v jejich situaci ty nejhodnější;
- SWOT analýza může být prováděna periodicky, aby manažera informovala o tom, které interní nebo externí oblasti nabyly nebo naopak ztratily na významu vzhledem k podnikovým činnostem;
- Vede ke zlepšené výkonnosti organizace.⁵³

⁴⁹ Srov. FOTR, J., Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe, s. 303.

⁵⁰ Srov. KOZEL, R., Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti, s. 39.

⁵¹ Srov. DĚDINA, J. a CEJTHAMR, V., Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací, s. 41.

⁵² Srov. Tamtéž, s. 42.

⁵³ Srov. DĚDINA, J. a CEJTHAMR, V., Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací, s. 42.

	S - silné stránky	W - slabé stránky
O - příležitosti	Strategie SO	Strategie WO
T - hrozby	Strategie ST	Strategie WT

Legenda: SO - využít silné stránky na získání výhody.
 WO - překonat slabiny využitím příležitostí.
 SW - využít silné stránky na obranu proti hrozbám.
 WT - minimalizovat náklady a čelit hrozbám.

Obrázek 7 Schéma SWOT analýzy⁵⁴

⁵⁴ Srov. DĚDINA, J. a CEJTHAMR, V., Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací, s. 42, vlastní zpracování.

3 SEZNÁMENÍ S PODNIKEM JASFRESH S.R.O.

3.1 Základní informace⁵⁵

Obchodní firma	JASFRESH s.r.o.
Sídlo	Botanická 606/24, Veverří, 602 00 Brno
Právní forma	Společnost s ručením omezeným
Identifikační číslo	03826325
Datum zápisu do OR (datum vzniku)	24. února 2015
Základní kapitál	Výše základního kapitálu činí 30.000 Kč. 2 společníci, podíl 50% na 50%.
Předmět podnikání (NACE)	4631: Velkoobchod s ovocem a zeleninou 10: Výroba potravinářských výrobků 109: Výroba průmyslových krmiv 461: Zprostředkování velkoobchodu a velkoobchod v zastoupení 471: Maloobchod v nespecializovaných prodejnách 52: Skladování a vedlejší činnosti v dopravě 77290: Pronájem a leasing ostatních výrobků pro osobní potřebu a převážně pro domácnost

Podnik JASFRESH s.r.o. se zabývá velkoobchodem s ovocem a zeleninou s právní formou společnost s ručením omezeným. Název podniku vznikl spojením jmen manželů Krňávkových, jež podnik vlastní. Tedy Jiří A Simona, zbytek názvu FRESH má symbolizovat poslání, kterého se podnik drží a to, že vše má být vždy čerstvé až do té doby, než se jejich zboží dostane na zákazníkův stůl.⁵⁶ Tato skutečnost se promítla i do image loga, jež můžeme vidět na obrázku č. 8. Společnost sídlí v Brně ale hlavním dějištěm, kde se nachází i sklad ovoce a zeleniny je obec Rapotín u Šumperka.

⁵⁵ Srov. JUSTICE.CZ., Veřejný rejstřík a Sběrka listin,

<<https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=889986&typ=UPLNY>>.

⁵⁶ Rozhovor s Jiřím Krňávkem vedla Lenka Tomiová, 2017.



Obrázek 8 Logo podniku JASFRESH s.r.o.⁵⁷

Pan Jiří Krňávek je ve svém oboru již zkušeným podnikatelem. S ovocem a zeleninou začal podnikat již v roce 1995, kdy si pořídil vlastní auto a od roku 1996 se stal plátcem DPH. Podnik JASFRESH s.r.o. se rozhodl založit, protože po své více než dvacetileté praxi postrádal ve svém okolí firmu, která by naplnila požadavky nejen zákazníků, ale především touhu pana Krňávka dělat věci jinak.⁵⁸

Podnik nyní zaměstnává 12 lidí, jejichž počet za dva roky fungování firmy vzrostl dvojnásobně. Jako podnikatelský subjekt se podnik řadí dle Zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví do mikro účetních jednotek.⁵⁹

3.2 Nabídka služeb

Podnik JASFRESH s.r.o. vyniká především zcela odlišnou nabídkou ovoce a zeleniny, než na jaké je běžný spotřebitel zvyklý. Vedle běžné zeleniny a ovoce, jež se používá v každé domácnosti, podnik nabízí i exotické zajímavosti, bylinky ale i houby.

Pan Jiří Krňávek zdůrazňuje, že jednou z velkých výhod jeho podniku je možnost nakoupit si ovoce i zeleninu přímo na velkém skladě v obci Rapotín, jež se nachází asi 4 kilometry od okresního města Šumperk. Zákazník tedy vidí, jak se zboží skladuje a sám si může vybrat z velké škály nabízených produktů.⁶⁰

⁵⁷ Zdroj: Vnitropodniková dokumentace.

⁵⁸ Rozhovor s Jiřím Krňávkem vedla Lenka Tomiová, 2017.

⁵⁹ Srov. BUSINESS.CENTER.CZ., Zákon o účetnictví,
<<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/ucto/cast1.aspx>>.

⁶⁰ Rozhovor s Jiřím Krňávkem vedla Lenka Tomiová, 2017.

3.2.1 Bylinky

Prodej bylinek je jednou z nejmilejších činností pana majitele⁶¹. O svém zboží se dokáže bavit s velkým přehledem a co je velmi zajímavé všechny bylinky je podnik JASFRESH s.r.o. schopen dodat v naprosto čerstvém stavu, jako by byly zrovna utržené, což dnes ocení zejména velmi moderní a rychle vzkvétající gastronomické odvětví. Podnik JASFRESH s.r.o. nenabízí jen bylinky, jako jsou dnes již běžná bazalka, máta či petržel, ale disponuje exotickou nabídkou, která zahrnuje například: bazalka thajská, kayang, kerblík třebule, koriandr mexický, máta rybí, pandanové listy, rukola, šalvěj lékařská, saturejka zahradní, shiso listy, thajské cibulky, water mimosa a mnoho jiných.

3.2.2 Exotické ovoce

Díky schopnosti vybrat spolehlivé a kvalitní dodavatele může JASFRESH s.r.o. dodat do tří dnů ovoce ze všech krajů světa. Z těch nejvíce zajímavých můžeme uvést například: červené banány, cherimoya, fejchoa, fíky, granadilla, granátové jablko, guave, jackfruit, jujuba, kaki churma, karambola, kokosový ořech, kumquat, kuruba, liči, longan, mango, mangostan, maracuja, nashi, opuncie, papája, pepino, physalis, pomelo, rambutan, salak, sapodilla, singo, tamarillo, tamarind a mnohé další. Díky dlouholetým zkušenostem pan Krňávek ke každému typu ovoce dokáže říci, jak vypadá, jak správně chutná, kde se dá využít a odkud pochází. Jak sám pan Krňávek říká, vybírá ovoce od svých dodavatelů podle vzhledu a vůně. Ukázku některých druhů ovoce lze vidět i na ovocné pyramidě na obrázku č. 9, jež je také produktem podniku JASFRESH s.r.o.⁶²

⁶¹ Rozhovor s Jiřím Krňávkem vedla Lenka Tomiová, 2017.

⁶² Srov. Tamtéž.



Obrázek 9 Ovocná pyramida od podniku JASFRESH s.r.o.⁶³

3.2.3 Zeleninové směsi

Podnik JASFRESH s.r.o. se ale vedle prodeje ovoce a zeleniny zabývá také výrobou zeleninových směsí například do polévek, na svíčkovou, do salátů a díky vakuovému přístroji také loupáním zeleniny, jako jsou brambory, mrkev, česnek, cibule, petržel a jiné.⁶⁴ Firma je schopna zeleninu přetvořit na jakýkoliv tvar, který zákazník požaduje, například hranolky, plátky, kostičky a jiné. Ukázku těchto výrobků je možné vidět na obrázku č. 10 a další produkty také v příloze této bakalářské práce.

⁶³ Zdroj: Vnitropodniková dokumentace.

⁶⁴ Rozhovor s Jiřím Krňávkem vedla Lenka Tomiová, 2017.



Obrázek 10 Vakuované zeleninové směsi od podniku JASFRESH s.r.o.⁶⁵

3.3 Sponzoring

Jelikož pan Krňávek dbá také na okolí, ve kterém žije, rád se účastní kulturních akcí v okolí podniku i jeho bydliště a mimo své práce má ještě několik dalších koníčků, jako jsou závody aut na trati či dříve trénování dětí u dobrovolného sboru hasičů. Jeho podnik sponzoruje hned několik událostí. Na obrázku č. 11 můžeme vidět reklamu na závodním autě, které jezdí autokros. Sponzoring mimo jiné uvádí firmu do podvědomí lidí.

Příklady sponzoringu⁶⁶

- Cannibals Šumperk (malá kopaná);
- TJ Sokol Lázně Velké Losiny (fotbal muži);
- Moravskoslezský deník (vánoční soutěž);
- Mezinárodní folklórní festival Šumperk (roztančená ulice);
- Plesy (dodání poukazů, cateringu, ovocných jehlanů či mís);
- Závody autokrosu (závodník Petr Soška).

⁶⁵ Zdroj: Vnitropodniková dokumentace.

⁶⁶ Rozhovor s Jiřím Krňávkem vedla Lenka Tomiová, 2017.



Obrázek 11 Příklad sponzoringu podniku JASFRESH s.r.o.⁶⁷

⁶⁷ Zdroj: Vnitropodniková dokumentace.

4 METODIKA

Tato kapitola obsahuje popis mého postupu při zpracování analýz v bakalářské práci a pro metodu sběru dat provedu rozhovor s majitelem podniku.

Většinu informací týkajících se podniku JASFRESH s.r.o. uvedených v této bakalářské práci získám pomocí polostrukturovaného rozhovoru, který se uskuteční 8. 3. 2017 přímo s majitelem a zakladatelem podniku panem Jiřím Krňávkem v místě skladu podniku v Rapotíně u Šumperka, neboť právě pan Krňávek stojí za celým konceptem JASFRESH s.r.o. Rozhovor bude zaznamenán ručně a stručný přepis otázek bude uveden v přílohách (viz. Příloha 1.). Další informace budu čerpat z vnitropodnikové dokumentace a také z webových stránek podniku.

Polostrukturovaný rozhovor je zařazen do kvalitativního výzkumu, jehož cílem je hledání motivů, příčin, postojů apod. prostřednictvím práce s jednotlivci nebo malými skupinami. Názory a projevy se analyzují často psychologicky. Realizuje se nejčastěji prostřednictvím skupinových diskuzí a hloubkových rozhovorů.⁶⁸

V případě polostrukturovaného rozhovoru tazatel vede část rozhovoru ve stanoveném pořadí a znění otázek a zbytek dotazů volně doplňuje.⁶⁹

Cílem rozhovoru bude získat informace nezbytné pro zpracování analýzy vnitřního prostředí a rovněž získat základní informace o mikrookolí analyzovaného podniku.

V rámci polostrukturovaného rozhovoru se předem vymezí oblast zájmu a určí se zásadní otázky, které mají být zodpovězeny nebo podstatné informace, které mají být zjištěny. Tazatel může mít kontrolní seznam, kterého se ale nemusí striktně držet. Tento přístup umožňuje tazateli klást otázky a měnit jejich pořadí tak, aby průběh rozhovoru vyhovoval specifickým charakteristikám každého dotazovaného.⁷⁰

Informace pro analýzy vnějšího prostředí budu také získávat z relevantních a spolehlivých zdrojů a to z webových stránek organizací, které se svým obsahem zaměřují na podnikatelské prostředí. Například stránky Českého statistického úřadu, stránky Ministerstva zemědělství a jiné.

⁶⁸ Srov. KOZEL, R. a MYNÁŘOVÁ, L., Moderní metody a techniky marketingového výzkumu, s. 165.

⁶⁹ Srov. KOZEL, R., Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti, s. 142.

⁷⁰ Srov. ARMSTRONG, M. a TAYLOR, S., Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání, s. 650.

Seznam metod, jež použiji pro zpracování praktické části:

- SLEPTE analýza;
- Porterův model pěti sil;
- Analýza „7S“;
- Strategická analýza vnitřního prostředí;
- SWOT analýza.

V bakalářské práci se budu zabývat analýzou vnějšího a vnitřního prostředí podniku JASFRESH s.r.o. a to pomocí analýz, jež jsou uvedeny v teoretické části. Vnější okolí podniku budu analyzovat pomocí SLEPTE analýzy a také pomocí Porterova modelu pěti sil. Vnitřní okolí podniku pak zanalyzuji pomocí analýzy 7S, která nám ukáže, zdali má podnik v souladu určité elementy⁷¹ a také pomocí Strategické analýzy vnitřního prostředí. Nakonec zjištěné skutečnosti shrnu a zhodnotím pomocí SWOT analýzy. Vyhodnocením SWOT analýzy se pokusím navrhnout podniku doporučení, která mi přijdou jako nejvhodnější, po zpracování výsledné analýzy.

⁷¹ Srov. PETERS, T., Hledání dokonalosti: zkušenosti z činnosti nejlépe prosperujících amerických společností, s. 102.

5 STRATEGICKÁ ANALÝZA PODNIKU JASFRESH S.R.O.

5.1 Analýza SLEPTE

Obor velkoobchod s ovocem a zeleninou je jedním z nejvýznamnějších odvětví potravinářského průmyslu. Dle rozdělení OKEČ se řadí mezi skupinu 51.31 – velkoobchod s ovocem, zeleninou a bramborami.⁷²

5.1.1 Sociální faktory

Bakalářská práce se orientuje na okres Šumperk, ve kterém podnik nejvíce působí. Okres Šumperk se nachází v Olomouckém kraji a je složen z osmi měst a dále k němu náleží 78 okolních obcí. Zabírá rozlohu 1 313 km² a k roku 2015 počet obyvatel tohoto okresu činil 121 785 a průměrný věk obyvatel byl 42,3. Toto číslo se dle srovnání Českého statistického úřadu⁷³ v posledních letech neustále zvyšuje. Podnik JASFRESH s.r.o. dodává své výrobky a zboží přímo koncovým spotřebitelům, tudíž má sociální prostředí na podnik velký vliv. Z rozhovoru⁷⁴ s majitelem podniku JASFRESH s.r.o. vyplývá, že nejčastějšími zákazníky skladu v Rapotíně jsou lidé právě v průměrném věku obyvatel a také lidé důchodového věku.

Jak lze vidět v následujícím grafu č. 1 spotřeba ovoce byla nejvyšší v České republice v roce 2009, kdy na jednoho obyvatele připadala spotřeba 90,4 kilogramu ovoce na rok. V následujících letech hospodářské krize lidé začali na nákupu ovoce šetřit. Jak uvádí předseda Ovocnářské unie ČR Martin Ludvík⁷⁵, na spotřebě se projevuje také vyšší cena ovoce. Ale jak je patrné z grafu č. 1, spotřeba ovoce v České republice po poklesu v letech 2010 až 2012 opět stoupá.

Nejpopulárnějším ovocem v České republice jsou jablka, druhou nejvyšší spotřebu po jablkách mají v souhrnu pomeranče a mandarinky, jichž průměrný Čech ročně v čerstvém stavu nebo ve výrobcích sní asi 11 až 12 kilogramů. Na třetím místě jsou banány se spotřebou kolem deseti kilogramů.⁷⁶

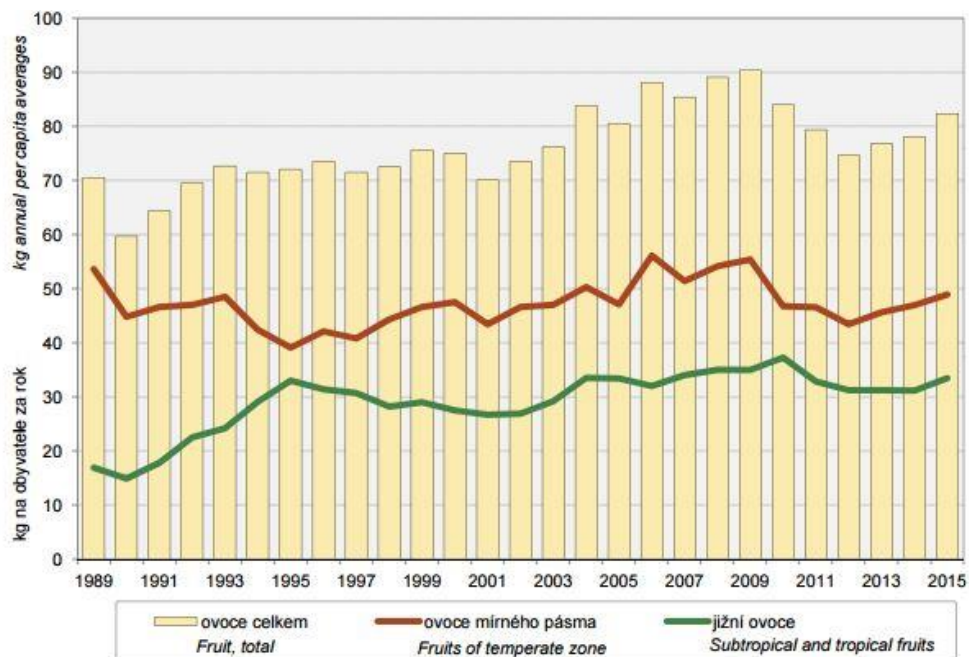
⁷² Srov. INFO.MFCR.CZ., Seznam OKEČ, < http://www.info.mfcr.cz/ares/okec/ares_ok51.html.cz>.

⁷³ Srov. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD., Okres Šumperk, < https://www.czso.cz/csu/xm/okres_sumperk>.

⁷⁴ Rozhovor s Jiřím Krňávkem vedla Lenka Tomiová, 2017.

⁷⁵ Srov. ZEMEDELEC.CZ., Spotřeba ovoce v posledních letech roste, < <http://zemedelec.cz/spotreba-ovoce-v-poslednich-letech-roste/>>.

⁷⁶ Srov. ZEMEDELEC.CZ., Spotřeba ovoce v posledních letech roste, < <http://zemedelec.cz/spotreba-ovoce-v-poslednich-letech-roste/>>.



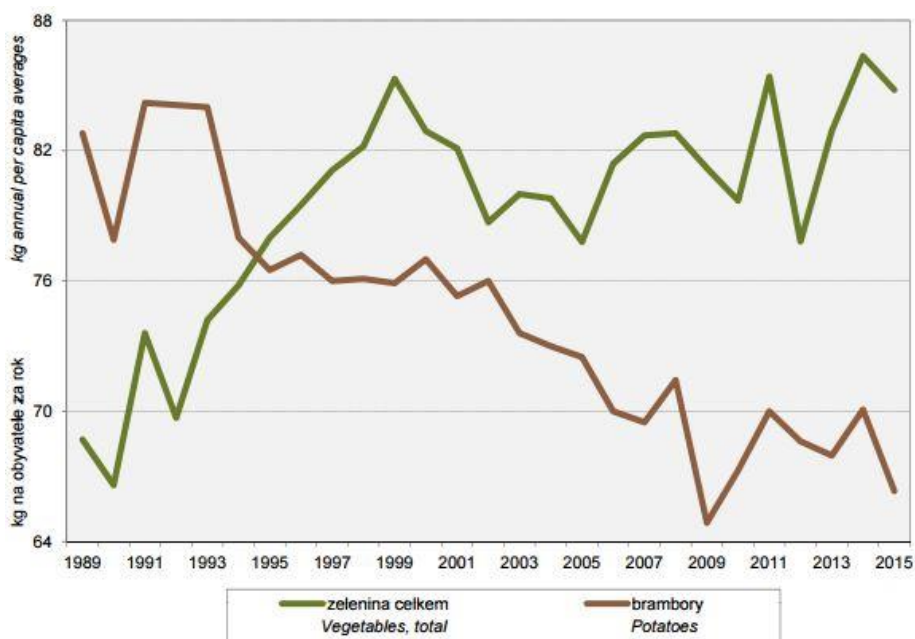
Graf 1 Spotřeba ovoce v hodnotě čerstvého⁷⁷

U spotřeby zeleniny vidíme na grafu č. 2, že od roku 2015 došlo k poklesu spotřeby u brambor na 66,3 kilogramů (-3,8 kg) a u zeleniny na 84,8 kilogramů (-1,6 kg).⁷⁸ Například v roce 2012 byl pokles spotřeby zeleniny výrazný, průměrný Čech snědl o 7,6 kg zeleniny méně, celkem 77,8 kg. Méně lidé jedli cibuli, rajčata, salátové okurky a zelí.⁷⁹

⁷⁷ Srov. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD., Spotřeba potravin – 2015, <
<https://www.czso.cz/csu/czso/spotreba-potravin-2015>>.

⁷⁸ Srov. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD., Spotřeba potravin roste, <
<https://www.czso.cz/csu/czso/spotreba-potravin-roste>>.

⁷⁹ Srov. ZEMEDELEC.CZ., Klesla spotřeba zeleniny, ovoce, chleba a hovězího masa, <
<http://zemedelec.cz/klesla-spotreba-zeleniny-a-ovoce-chleba-a-hoveziho-masa/>>.



Graf 2 Spotřeba zeleniny v hodnotě čerstvé a brambor⁸⁰

Jak je z obou grafů patrné spotřeba ovoce i zeleniny se neustále mění v závislosti na dobových trendech, ale reaguje i ve velké míře na cenu těchto potravin. Zatímco spotřeba ovoce mírného pásma v minulých letech mírně poklesla, jižní ovoce jedí Češi téměř dvojnásobek proti době, kdy se na něj stály v obchodech fronty.⁸¹

Dále je velmi důležité zmínit, že podnik své zboží rozváží nejčastěji do restaurací, kterých je v okolí velmi mnoho, a stále přibývají, takže znamenají velkou příležitost pro spolupráci. Dle Českého statistického úřadu⁸² za rok 2016 vzrostly tržby ve službách nejvýrazněji právě v odvětví pohostinství, stravování a ubytování a to o více než 6%.

Podnik JASFRESH s.r.o. by se měl zaměřit především na sledování trendů ve stravování a nakupování a snažit se oslovit co nejvíce restaurací v okolí ke spolupráci. Je nutné vzít v úvahu i zdravotní osvětu. A také se zamyslet nad tím, že obecně roste počet nákupů přes internet, kde spotřebitelé hledají mimo jiné i informace o cenách, provozní době a jiné.

⁸⁰ Srov. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD., Spotřeba potravin – 2015, < <https://www.czso.cz/csu/czso/spotreba-potravin-2015>>.

⁸¹ Srov. ZEMEDELEC.CZ., Jídelníček se od roku 1989 změnil, snížila se spotřeba masa, chleba a brambor, < <http://zemedelec.cz/jidelnickek-se-od-roku-1989-zmenil-snizila-se-spotreba-masa-chleba-a-brambor/>>.

⁸² Srov. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD., Služby - 4. čtvrtletí 2016, < https://www.czso.cz/csu/czso/crisluzby-4-ctvrtleti-2016_>.

Omezení spatřuji v nedostatečném zájmu o práci v kraji, zatímco se totiž nabídka volných pracovních pozic proti loňsku zvýšila v průměru o 45 procent, počet přihlášek kandidátů o stejnou procentuální hodnotu klesl. V roce 2015 připadlo na 100 nabídek v průměru 135 přihlášek, v roce 2016 bylo na 100 nabídek registrováno jen 53 přihlášek. Náklady na získání jednoho kandidáta tím pádem výrazně rostou.⁸³

5.1.2 Legislativní faktory

Dle rozhovoru s majitelem podniku panem Krňávkem⁸⁴ vyplývá, že jeho podnik se musí řídit hned několika platnými předpisy vyplývající z legislativy České republiky. Mezi ně se řadí:

- Zákon č.146/2002 Sb., Zákon o Státní zemědělské a potravinářské inspekci a o změně některých souvisejících zákonů;
- Zákon č.110/1997 Sb., Zákon o potravinách a tabákových výrobcích a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů;
- Zákon č.455/1991 Sb., Zákon o živnostenském podnikání (živnostenský zákon);
- Zákon č.235/2004 Sb., Zákon o dani z přidané hodnoty;
- Zákon č.89/2012 Sb., Zákon občanský zákoník;
- Zákon č.262/2006 Sb., Zákon zákoník práce (zde patří i bezpečnost a ochrana zdraví při práci);
- Zákon č.258/2000 Sb., Zákon o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů;
- Zákon č.634/1992 Sb., Zákon o ochraně spotřebitele;
- Vyhláška č.157/2003 Sb., Vyhláška, kterou se stanoví požadavky pro čerstvé ovoce a čerstvou zeleninu, zpracované ovoce a zpracovanou zeleninu, suché skořápkové plody, houby, brambory a výrobky z nich, jakož i další způsoby jejich označování;
- Analýza nebezpečí a kritické kontrolní body „HACCP“, neboť současná legislativa České republiky ukládá zavedení systému kritických kontrolních bodů všem provozovatelům potravinářských podniků od prvovýrobce, dodavatelů surovin,

⁸³ Srov. NOVINKY.CZ., Nabídka volných pracovních pozic roste, počet zájemců ale klesá, <
<https://www.novinky.cz/kariera/428581-nabidka-volnych-pozic-roste-pocet-zajemcu-ale-klesa.html>>.

⁸⁴ Rozhovor s Jiřím Krňávkem vedla Lenka Tomiová, 2017.

zpracovatelů, přepravců až po prodejce potravin nebo provozovatele stravovacích služeb,⁸⁵

- nově také Zákon č.112/2016 Sb., Zákon o evidenci tržeb.

Je zřejmé, že legislativa v České republice je pro podnikatelské prostředí vnímaná jako velký problém. Podnikatelé se neustále musejí potýkat se změnami např. sazeb DPH, či nově zavedení evidence tržeb. Pan Jiří Krňávek⁸⁶ vnímá zvláště nový zákon o evidenci velice negativně, neboť mu již od začátku jeho zavedení působí velké problémy a to jak svou finanční, tak i časovou náročností. Demotivující pro spoustu podnikatelů je i fakt, že se Česká republika potýká se stále vysokou korupcí, viz Index vnímání korupce.⁸⁷

Podle Lucie Hoškové, která organizuje farmářské trhy v Šumperku, způsobí EET velké problémy, protože malí prodejci nebudou mít finance na nákup EET zařízení. Bývají zde problémy se signálem internetu, takže po skončení prodeje budou doma pracně nahrávat údaje z domova. A například zahrádkáři, kteří zde v sezóně prodávali své přebytky, si nebudou kvůli dvěma měsícům pořizovat EET zařízení.⁸⁸

Podniku JASFRESH s.r.o. doporučuji vydržet, nevzdat se a nenechat se odradit touto nepřijemnou stránkou podnikání. Je nutné, aby podnik setrval v zažitém režimu a nepolevil ve svých službách kvůli například zdlouhavé administrativě při tisku a evidenci účtenek.

5.1.3 Ekonomické faktory

Ekonomické faktory, jež ovlivňují podnik JASFRESH s.r.o. jsou především výše průměrné mzdy v Olomouckém kraji a také podíl nezaměstnanosti. Dalšími faktory jsou ceny elektřiny, vody a pohonných hmot, tedy růst spotřebitelských cen.⁸⁹

Průměrná hrubá měsíční mzda zaměstnanců v Olomouckém kraji vzrostla v 1. čtvrtletí 2016 na 24 037 Kč. Oproti stejnému období předchozího roku se zvýšila o 7,3 %. Jednalo se o čtvrtou nejnižší hodnotu mezi všemi kraji. Toto tvrzení můžeme přehledně vidět na následujícím grafu č. 3. Průměrný evidenční počet zaměstnanců ČR (v přepočtu na plně

⁸⁵ Srov. HACCP-CZ.EU., Co je to HACCP a koho se týká, <<http://www.haccp-cz.eu/coje.html>>.

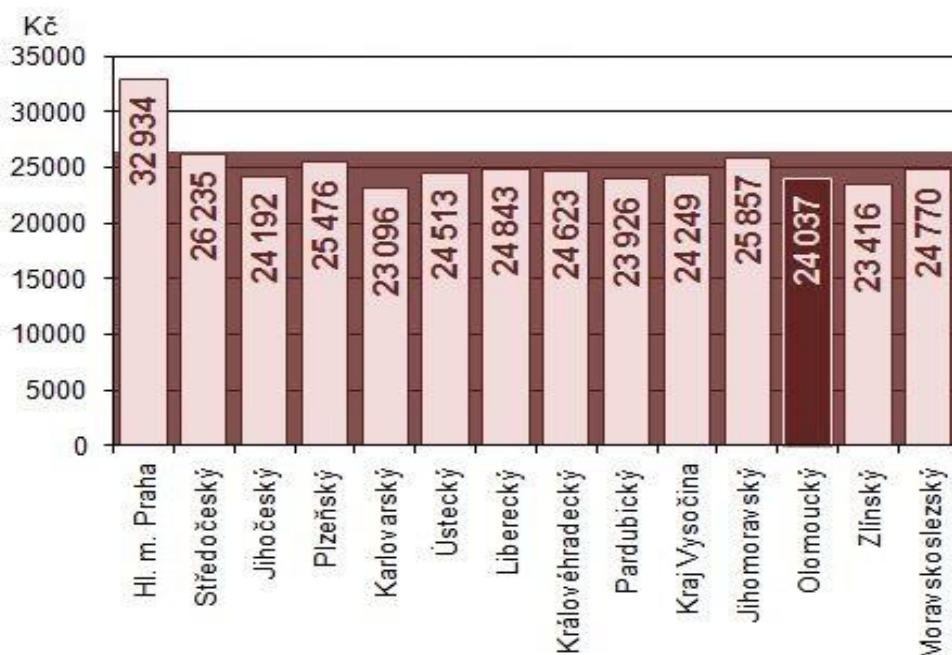
⁸⁶ Rozhovor s Jiřím Krňávkem vedla Lenka Tomiová, 2017.

⁸⁷ Srov. EKONOMICKY-DENIK.CZ., Korupce v ČR, <<http://ekonomicky-denik.cz/korupce-v-cr/>>.

⁸⁸ Srov. BYZNYS.LIDOVKY.CZ., Evidence tří mrkví?, <http://byznys.lidovky.cz/elektronicka-evidence-trzeb-vadi-farमारum-na-trzich-nekteri-s-prodejem-skonci-1h1-/firmy-trhy.aspx?c=A160413_130542_firmy-trhy_mct>.

⁸⁹ Rozhovor s Jiřím Krňávkem vedla Lenka Tomiová, 2017.

zaměstnané) se v 1. čtvrtletí 2016 zvýšil meziročně o 81,1 tis. na 3 877,0 tis. osob. Relativní růst počtu zaměstnanců byl v Olomouckém kraji 2. nejvyšší v ČR.



Graf 3 Průměrná hrubá měsíční mzda podle krajů v 1. čtvrtletí 2016⁹⁰

Spotřebitelské ceny vzrostly v lednu 2017 proti prosinci 2016 o 0,8 %. Tento vývoj ovlivnilo zejména zvýšení cen v oddílech potraviny a nealkoholické nápoje, rekreace a kultura, doprava. Meziročně vzrostly spotřebitelské ceny o 2,2 %, což bylo o 0,2 procentního bodu více než v prosinci. Ceny zeleniny byly vyšší o 3,3 %, z toho ceny brambor o 19,4 %. V oddíle doprava pokračoval růst cen pohonných hmot, který byl v lednu 3,0 %. Průměrná cena benzínu Natural 95 (30,89 Kč/l) a průměrná cena motorové nafty (30,37 Kč/l) byly nejvyšší od září, resp. srpna 2015. V oddíle bydlení byly vyšší zejména ceny plynu o 1,4 % (částečně vlivem ukončení platnosti slev z loňského ledna), elektřiny o 0,3 %, čistého nájemného o 0,9 %, vodného o 1,1 %, stočného o 0,5 %.⁹¹

Podnik JASFRESH s.r.o. by měl pečlivě sledovat spotřebitelské ceny a umět pružně reagovat na náhlé změny. Dále bych také doporučila, co se týče cen elektřiny a vody sjednat výhodné smlouvy u distributorů.

⁹⁰ Srov. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD., Průměrné mzdy v Olomouckém kraji v 1. čtvrtletí 2016, <<https://www.czso.cz/csu/xm/prumerne-mzdy-v-olomouckem-kraji-v-1-ctvrtleti-2016>>.

⁹¹ Srov. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD., Indexy spotřebitelských cen, <<https://www.czso.cz/csu/czso/cri/indexy-spotrebitelskych-cen-inflace-leden-2017>>.

5.1.4 Politické faktory

Česká republika je parlamentní demokracií, jejímž nejvyšším zákonem je Ústava České republiky společně s Listinou základních práv a svobod. Moc je rozdělena na zákonodárnou (Parlament ČR), výkonnou (vláda ČR a prezident republiky) a soudní.⁹²

Jednou z priorit vlády České republiky je podpora konkurenceschopnosti malých a středních podnikatelů, kteří reprezentují více než 1 milion ekonomických subjektů v ČR, tj. 99,84 % všech podnikatelů. Současně zaměstnávají přes 1,8 mil. zaměstnanců, na vývozu se podílí cca 51 % a na dovozu cca 56 %. Malé a střední podniky jsou velmi významné pro rozvoj jednotlivých krajů, neboť jsou významně spjaty s daným regionem.⁹³

Ministrem zemědělství České republiky ve vládě premiéra Bohuslava Sobotky je od ledna 2014 Ing. Marian Jurečka, který je členem politické strany KDU-ČSL. Ten se zasazuje o novelu zákona o významné tržní síle, jež už vešla v platnost, neboť sám uvádí, že je nutné regulovat nerovnovážný stav mezi potravináři, zemědělci a obchodními řetězci. Ukazuje se totiž, že vnitřní trh není sám schopen regulaci zvládnout.⁹⁴

Se vstupem České republiky do Evropské unie se podnikatelům otevřely nové možnosti v podobě dotací. Díky těmto dotacím mohou podniky využívat řadu výhod pro rozvoj svého podnikání.

Jelikož se podnik JASFRESH s.r.o. přímo nepodílí na státních zakázkách, vliv politických faktorů není do jisté míry vysoký. Z hlediska politického je ovšem pro podnik nejvýhodnější pokud budou u politické moci spíše pravicově orientované strany, jež přikládají podpoře podnikání velký vliv. Doporučuji se zaměřit na zjištění a využití možností dotačního systému. Například program pro školení zaměstnanců či dotace na inovace.

5.1.5 Technologické faktory

Podnik JASFRESH s.r.o. vedle prodeje ovoce a zeleniny dodává na zákazníkův stůl i své vlastní výrobky v podobě zpracovávání právě ovoce a zeleniny. Je tedy nutné,

⁹² Srov. CZECH.CZ., Politický systém České republiky, <
<http://www.czech.cz/cz/88070-politicky-system-ceske-republiky>>

⁹³ Srov. BUSINESSINFO.CZ., Malé a střední podnikání,
<<http://www.businessinfo.cz/cs/dotace-a-financovani/male-a-stredni-podnikani.html>>.

⁹⁴ Srov. EAGRI.CZ., Zákon o významné tržní síle napomůže k rovnoprávnějšímu postavení zemědělců a potravinářů vůči obchodním řetězcům,
<http://eagri.cz/public/web/mze/tiskovy-servis/tiskove-zpravy/x2015_ministr-jurecka-zakon-o-vyznamne-trzni-h
tml>.

aby podnik neustále sledoval nové technologické postupy a zajímal se o stroje, jež svými inovacemi stále více zdokonalují postup práce.

Do budoucna vidím velký potenciál ve zřízení dozrávacích komor na banány, kterými všeobecně v České republice disponuje jen velmi málo podniků. Banány se sklízí nezralé a dozrávají až během přepravy, to však negativně ovlivňuje jak jejich chuť, tak i kvalitu. V dozrávacích komorách banány dozrávají pomocí plynu etylenu, který nastartuje proces zrání.⁹⁵

5.1.6 Ekologické faktory

Ekologickým přístupům je v dnešní době nakloněno čím dál více příznivců, neboť jak je možné pozorovat například u zákazníků, spotřebitel si v dnešní době více všímá, zda je daný podnik, kde nakupuje více ekologicky zodpovědný, či méně.

Společnost GfK⁹⁶, která patří k nejvýznamnějším poskytovatelům komplexních služeb a zabývá se také již více, než dvacet let výzkumem trhu a chováním spotřebitelů zjistila, že čeští spotřebitelé se shodli na tom, že žít v harmonii s přírodou a chránit životní prostředí jsou pro ně důležité hodnoty a počet těch, kteří tvrdí, že ochrana životního prostředí je pro ně významnější než ekonomický růst, dokonce v posledních čtyřech letech stoupá. Ochrana životního prostředí je důležitá pro 85 procent českých domácností. Environmentálně se více chovají jednotlivci nebo páry nad 40 let, které spojuje to, že jsou ochotni dát více peněz za produkty, které jsou vyrobeny v souladu s přírodou.⁹⁷

V rámci legislativy se podnik mimo jiné musí řídit také zákonem č. 185/2001 Sb., Zákon o odpadech a o změně některých dalších zákonů.

Podniku doporučuji pokusit se zvednout prodeje například tím, že si na své ekologické zodpovědnosti postaví část marketingové kampaně, neboť je zřejmé, že čeští spotřebitelé se o životní prostředí začínají čím dál více zabývat. O tom svědčí i fakt, že Česká republika v rámci Evropské unie je na šestém místě v třídění odpadů ze všech 28 členských zemí.⁹⁸

⁹⁵ Srov. FRIGERA21.CZ., Dozrávárny banánů, <<http://www.frigera21.cz/cs/produkty-dozravarny-bananu-detail-115>>.

⁹⁶ Srov. GfK.COM., GfK v České republice, <<http://www.gfk.com/cz/o-nas/gfk-in-your-country/>>.

⁹⁷ Srov. MARKETINGOVENOVINY.CZ., Jak čeští spotřebitelé vnímají ochranu životního prostředí, <<http://www.marketingovenoviny.cz/jak-cesti-spotrebitele-vnimaji-ochranu-zivotniho-prostredi/>>.

⁹⁸ Srov. BYZNYS.IHNED.CZ., Češi umí třídít odpad, ukázala studie, <<http://byznys.ihned.cz/c1-64903570-cesi-umi-tridit-odpad-ukazala-studie-obaly-rozdelujeme-levneji-a-vice-nez-jini-evropane>>.

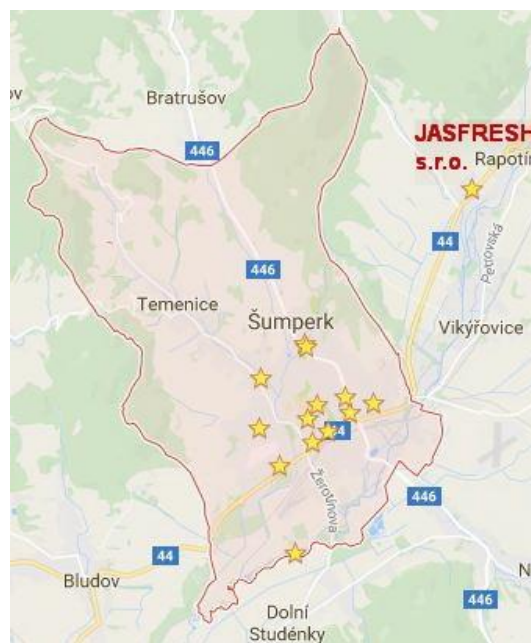
5.2 Porterova analýza – Porterův model pěti sil

Prostřednictvím analýzy pěti sil analyzujeme dané odvětví a jeho možná rizika. Díky tomuto modelu pracujeme s pěti prvky: stávající konkurenti, potenciální konkurenti, dodavatelé, kupující a substituty. Pomocí modelu jsme poté schopni prognózovat do jisté míry vývoj situace na trhu. Analyzujeme tak chování trhu, podniku ale také chování spotřebitele.

5.2.1 Rivalita mezi podniky uvnitř mikrookolí

V okolí podniku se nachází velké množství konkurence, zejména v podobě velkých potravinových řetězců jako jsou Kaufland, Albert a dále také markety Lidl, Penny, Billa, COOP jednota a Hruška. Dále se v okolí podniku nachází dva velkoobchody specializované také přímo na prodej ovoce a zeleniny, jež také vlastní i skladovací prostory, podobně jako podnik JASFRESH s.r.o. Těmi jsou MOREKO s.r.o. a MK Fruit s.r.o. Okolí podniku JASFRESH s.r.o. je tedy spíše atomizované, je jisté, že je na trhu několik značně větších podniků, ale ne vždy převládají nad podniky menšími.

Pro větší přehled srovnání konkurence jsem vytvořila mapu konkurenčních podniků, jež se nacházejí v okolí podniku, můžete vidět na obrázku č. 12. Již na první pohled je jasné, že právě JASFRESH s.r.o. je od centra města Šumperk, kde je největší kupní síla nejdále.



Obrázek 12 Mapa konkurence podniku JASFRESH s.r.o.⁹⁹

⁹⁹ Srov. GOOGLE.CZ., Mapy, < <https://www.google.cz/maps/>>.

Výčet konkurence

- Albert – Společnost AHOLD Czech Republic, a.s. provozuje v České republice maloobchodní síť supermarketů a hypermarketů Albert. Na český trh společnost AHOLD Czech Republic, a. s. vstoupila v roce 1990 jako první zahraniční řetězec, který zde začal podnikat.¹⁰⁰ V Šumperku se nachází jeden hypermarket Albert a dva supermarkety Albert. Nabídka ovoce a zeleniny je zde poměrně vysoká. Kvůli stoupající popularitě gastronomických zážitků a moderních trendů ve stravování u spotřebitelů vydává Albert vlastní časopis a kuchařky, kde v receptech nabádá zákazníky, aby nakoupili veškeré suroviny právě u nich a to včetně ovoce a zeleniny. Nabídka ovoce a zeleniny je velká, ovšem pouze v určitých druzích;
- BILLA, spol. s r. o. – Společnost je součástí skupiny REWE International AG. Na českém trhu působí od roku 1990, kdy svoji první pobočku otevřela v Brně. Výši svého obrátu se Billa řadí mezi supermarkety. Supermarket klade velký důraz na čerstvý sortiment, jako jsou lahůdky, pečivo, ovoce a zelenina, mléčné produkty, maso a chlazené produkty. Billa se soustředí na podporu českých producentů, proto české potraviny tvoří většinu jejího sortimentu, tedy jak uvádí na svých stránkách, tvoří čeští dodavatelé 93,5 % celkových tržeb.¹⁰¹ Také Billa vydává svůj vlastní časopis, který se zabývá především gastronomií. V Šumperku se nachází jeden supermarket Billa, který ovšem nabízí poměrně malou nabídku jak ovoce, tak zeleniny;
- COOP – Skupina COOP je Svaz českých a moravských spotřebních družstev a sdružuje 46 spotřebních družstev, která provozují dohromady téměř 2.900 prodejen. Skupina COOP je největší sítí prodejen potravin v České republice. Centrální nákup pro všechny prodejny zajišťují dvě nákupní centrály COOP Centrum družstvo Praha a COOP Morava Brno.¹⁰² Přímo v Šumperku se nacházejí dvě prodejny skupiny COOP, jež spadají pod spotřební družstvo Jednota Zábřeh. Podnik je zásobován ovocem a zeleninou výhradně od firmy Moreko s.r.o., která bude uvedena níže, ale prodej tohoto zboží je spíše doplňkovým prodejem;

¹⁰⁰ Srov. ALBERT.CZ., O nás, <<https://www.albert.cz/o-nas/o-spolecnosti>>.

¹⁰¹ Srov. BILLA.CZ., O nás,

<https://www.billa.cz/O_n%C3%A1s/O_n%C3%A1s/O_n%C3%A1s/dd_bi_subpage.aspx>.

¹⁰² Srov. SKUPINA.COOP.CZ., Profil Skupiny COOP, <<http://www.skupina.coop/profil-skupiny-coop>>.

- Hruška, spol. s.r.o. – Společnost Hruška provozuje 3 velkoobchodní sklady ovoce, zeleniny, potravin, drogerie a zaštiťuje síť 455 maloobchodních prodejen.¹⁰³ V Šumperku se nachází 6 prodejen, které patří pod společnost Hruška. Nabídka zeleniny a ovoce není široká, nabízí pouze základní typy jako rajče, okurek, citrón a pomeranč;
- Kaufland v.o.s. – První prodejna Kauflandu byla otevřena v České republice v roce 1998. Včasné a rychlé dodávky zboží do prodejen zajišťují dvě logistická centra. Na svých stránkách společnost Kaufland uvádí, že spolupracuje pouze s prvotřídními regionálními producenty.¹⁰⁴ V Šumperku má Kaufland jednu prodejnu a nabídka ovoce, ale spíše jen tuzemského a zeleniny je široká. Velký podíl na tom má právě spolupráce s českými pěstiteli, na čemž Kaufland postavil jednu ze svých marketingových kampaní;
- Lidl v.o.s. – Na český trh vstoupila společnost Lidl v roce 2003 a od té doby otevřela 230 prodejen, které zásobují čtyři logistická centra.¹⁰⁵ V Šumperku se nachází jedna prodejna a je nutno říci, že se těší velké oblibě u spotřebitelů, kvůli přehlednosti prodejny a možnosti rychlého nákupu. Co se sortimentu ovoce a zeleniny týče má jednu z nejlepších nabídek na trhu, ovšem spíše pouze tuzemského typu. Lidl také vydává vlastní gurmánský časopis a k tomu vytvořil program „Kuchyně Lidlu“, kde jsou tváří značky známí šéfkuchaři, kteří doporučují vařit ze surovin, které Lidl nabízí;
- Penny Market s.r.o. – Penny Market s.r.o. je dceřinou společností mezinárodního obchodního řetězce REWE a v České republice vlastní více než 350 prodejen. Zákazníkům Penny Market nabízí především české značky a zboží podle daných regionů a jejich specialit.¹⁰⁶ V Šumperku se nachází jedna prodejna a svou výhodnou pozicí přímo u autobusového a vlakového nádraží je jedním z nejnavštěvovanějších marketů ve městě. Penny Market se také zapojil do programu s prodejem ovoce a zeleniny nestandardních tvarů a velikostí za zvýhodněnou cenu. Cílem je snížit

¹⁰³ Srov. MOHRUSKA.CZ., Seznam prodejen, < <http://www.mohruska.cz/prodejny.php>>.

¹⁰⁴ Srov. KAUF LAND.CZ., O nás, < http://www.kauf land.cz/Home/05_Spolecnost/006_Skupina_Kauf land/index.jsp>.

¹⁰⁵ Srov. LIDL.CZ., Lidl v České republice, <<http://www.lidl.cz/cs/2646.htm>>.

¹⁰⁶ Srov. PENNY.CZ., My a společnost, <http://www.penny.cz/TopMetanavigation/My_a_spole% C4% 8Dnost/My_a_spole% C4% 8Dnost/pe_DefaultContent1.aspx>.

plýtvání potravinami a pomoc českým zemědělcům se surovinami, jež nesplňují estetická kritéria;¹⁰⁷

- MK Fruit s.r.o. – Podnik byl založen v roce 1999 a má dva jednatele. MK Fruit s.r.o. se také zabývá velkoobchodem s ovocem a zeleninou a vlastní velký sklad na okraji Šumperka. Díky programu „Ovoce a zelenina do škol“ nyní dodávají ovoce a zeleninu do 317 škol.¹⁰⁸ Také nabízí službu na takzvané „bedýnky“, kdy si zákazník objedná přes internet právě takovou bedýnku, kde se po uplynutí určité doby obsah bedýnky mění a může si ji vyzvednout přímo na skladě;
- MOREKO s.r.o. – Firma vznikla v polovině roku 1990 jako sdružení podnikatelů. Moreko s.r.o. neobchoduje jen prodejem zboží na skladě, ale ve větší míře se zabývá jeho rozvozem přímo k zákazníkům vozidly externích dopravců. Rozvoz zboží je rozdělen do devíti linek, které jsou dále strukturovány do dvou intervalů, a to pondělí-středa-pátek a úterý-čtvrtek.¹⁰⁹ Rozbíhá se tedy hvězdicovitě do osmnácti směrů po celé oblasti a může tak dostatečně pokrýt celý okruh odběratelů;
- NICKFRUIT s.r.o. – Podnik funguje od roku 1996 a založil jej pan Nikos Iliadis. Podnik disponuje dvěma sklady v Šumperku a jeho obchodní činnost je zaměřena na nákup a prodej ovoce a zeleniny, které nakupuje jak od největších dodavatelů, tak od tuzemských pěstitelů, další část sortimentu si pan Iliadis dováží z Řecka.¹¹⁰ Podnik zásobuje školní jídelny, mateřské školy, státní instituce ale i maloobchodní prodejny. Dodávku zboží si podnik zajišťuje pomocí vlastního vozového parku.

Jak je patrné z výčtu konkurence podnik JASFRESH s.r.o. má ve svém okolí velké množství konkurence, která podnik ohrožuje, zejména pak obchodní řetězce ve kterých si spotřebitel nakoupí veškeré produkty při jednom. Ovšem podnik má oproti této konkurenci výhodu ve velké a kvalitní nabídce sortimentu, kterou jiné podniky nedisponují.

¹⁰⁷ Srov. PENNY.CZ., My a společnost,

<http://www.penny.cz/TopMetanavigation/My_a_spole%C4%8Dnost/My_a_spole%C4%8Dnost/pe_DefaultContent1.aspx>.

¹⁰⁸ Srov. MKFRUIT.CZ., Ovoce a zelenina do škol, <<http://www.mkfruit.cz/ovoce-a-zelenina-do-skol/>>.

¹⁰⁹ Srov. MOREKO.WEBDEW.CZ., Historie firmy, <<http://moreko.webdew.cz/historie-firmy/>>.

¹¹⁰ Srov. NICKFRUIT.CZ., O nás, <<http://nickfruit.cz/>>.

5.2.2 Riziko vstupu potenciálních konkurentů

Jak je uvedeno v teoretické části, správný stratég by měl aktivně využít všech pěti sil ve svůj prospěch a především ve prospěch podniku. To mimo jiné znamená i to, že si odpoví na otázku „Jak mohu zabránit novým subjektům ve vstupu do svého odvětví?“. Síla vstupu nového konkurenta je velmi ovlivněna charakterem trhu, na kterém firma působí.

Jak je patrné z již zmíněného výčtu konkurenčních podniků v okolí JASFRESH s.r.o. mají všechny podniky dlouholetou tradici, pouze podnik JASFRESH s.r.o. je v celém okolí nejmladší. Příčinou toho, že na trh téměř vůbec nevstupují noví konkurenti, je zejména: vysoká finanční náročnost, namáhavá administrativa spojená mimo jiné i vládními nařízeními, potřeba velkého kapitálu, nutná znalost oboru, ve kterém podnik působí a proto se mi zatím nejvíce toto riziko příliš aktuální, ovšem je nutné sledovat trh a být připraven reagovat na jeho změny.

Z toho vyplývá, že vstup nového konkurenta kvůli vysokým vstupním bariérám na trh je nyní nepravděpodobný a v této chvíli je to výhoda pro podnik JASFRESH s.r.o.

5.2.3 Smluvní síla dodavatelů

Podnik JASFRESH s.r.o. má hned několik dodavatelů, které lze rozdělit do skupiny stálých dodavatelů a sezónních dodavatelů. Vyjednávací síla se různí. Díky dokázání platební spolehlivosti hned po začátku podnikání dodavatelé dodávají zboží bez problémů a vypravují i několik kamionů týdně neboť pan Krňávek dbá na to, aby byl sklad neustále dostatečně zásobován a mohly se tak plnit objednávky zákazníků v co nejkratším termínu.¹¹¹ Dodavatelské firmy jsou schopny vypravit objednávku 6 dní v týdnu a je nutno říci, že na českém trhu jich je dostatek. Dále je nutné, aby vedení podniku pečlivě sledovalo neustále se měnící tržní ceny ovoce a zeleniny u dodavatelů a bylo schopno nakoupit co nejvýhodněji. Pokud přijede zboží, jež se panu majiteli nelíbí, může jej hned vrátit přímo na místě a požadovat náhradu, je důležité si každou dodávku pečlivě kontrolovat. Sezónní dodavatelé pak sami oslovují podnik JASFRESH s.r.o. a předkládají mu své nabídky.

Dodávky speciálního exotického ovoce řeší většinou centrální sklad v Praze. Tam pan Krňávek zavolá objednávku a do tří dnů mu letecky a následně autodopravou dopraví ovoce například z JAR, Madagaskaru, Brazílie a dalších koutů světa.

¹¹¹ Rozhovor s Jiřím Krňávkem vedla Lenka Tomiová, 2017.

Dodavatelé podniku JASFRESH s.r.o.¹¹²

- Hortim-International, spol. s.r.o. – dodávají do velkoobchodů, obchodních řetězců a hotelů;
- ČEROZFRUCHT s.r.o. – ve svém oboru největší ve střední Evropě, vlastní zařízení na dozrávání banánů, které prodávají v požadované zralosti nebo dozrávají banány zákazníkům ve službě, čehož využívají především obchodní řetězce;¹¹³
- TEKOO, spol. s.r.o. – Podnik dováží a nakupuje z Belgie, Holandska, Polska, Slovenska, Maďarska, Španělska, Francie, Itálie, Řecka, Kypru, Turecka a z dalších zemí. Zásobuje celou Moravu a západní Slovensko, neboť denně vyjíždí na 65 vlastních nákladních aut s izotermickými skříněmi ke 2 000 zákazníkům;¹¹⁴
- TITBIT s.r.o. – Hlavní dodavatel bylinek a chilli. Hlavní klientelou společnosti jsou obchodní řetězce, restaurace a hotely, benzínové stanice či třeba RegioJet;¹¹⁵
- ZP Otice, a.s. – Moderní zemědělský podnik s dlouholetou tradicí, který je jedním z největších výrobců kysaného zelí v České republice;
- a různé malé rodinné firmy, jež dodávají například sadbu, brambory, či okurky nakladačky.

Díky tomu, že si podnik JASFRESH s.r.o. vytvořil pevnou a spolehlivou síť dodavatelů má velkou výhodu, která mu umožňuje prodávat opravdu kvalitní zboží. A díky spolupráci s regionálními dodavateli má možnost velmi pružně pohybovat s cenami zboží, tato možnost je bohužel podmíněna především počasím a sezónními vlivy.

5.2.4 Hrozba substitučních výrobků

V tomto směru žádné větší ohrožení nespátřuji, neboť ovoce a zelenina, jakožto základ každého jídelníčku se ničím jiným nahradit nedá. Jediný substitut, který bychom snad mohli spatřovat v tomto odvětví je pěstování si ovoce a zelenina doma a na zahrádkách. Ovšem mluvíme pouze o tuzemském ovoci a zelenině, neboť například exotické ovoce a cizokrajná zelenina, které podnik nabízí ve velké škále, se v našich podmínkách vypěstovat nedá.

¹¹² Rozhovor s Jiřím Krňávkem vedla Lenka Tomiová, 2017.

¹¹³ Srov. CEROZFRUCHT.CZ., Dozrávání banánů, < <http://www.cerozfrucht.cz/dozravani-bananu.php>>.

¹¹⁴ Srov. TEKOO.CZ., Proč si vybrat Tekoo?, < <https://www.tekoo.cz/o-nas>>.

¹¹⁵ Srov. TITBIT.CZ., O společnosti, < <http://www.titbit.cz/o-spolecnosti-kontakty>>.

Dále můžeme vzít i v úvahu produkty z ovoce a zeleniny, jako jsou například ovocné šťávy, stále více populární smoothie nápoje nebo müsli tyčinky, či doplňky stravy, které mají nahradit vitamíny obsažené právě v ovoci či zelenině.

V tomto ohledu je patrné, že téměř nulová existence substitutů je pro podnik velkou příležitostí.

5.2.5 Smluvní síla kupujících

Kvůli vysoké konkurenci v oboru je smluvní síla kupujících vysoká neboť si kupující mohou vybírat, kde si ovoce a zeleninu koupí a za jakou cenu.

Odběratelé podniku JASFRESH s.r.o.¹¹⁶

- 70% restaurace, hotely a gastronomická zařízení;
- 20% školy, mateřské školy;
- 8% obchody, kantýny;
- 2% zákazníci přímo ve skladu.

Z procentuálního rozčlenění jasně vyplývá, že největší podíl na odbírání produktů mají gastronomická zařízení. Ztráta těchto odběratelů by byla zdrcující, neboť právě tato zařízení jsou klíčovými odběrateli podniku. Velkou výhodou pro tyto odběratele je možnost vybrat si každý den, kdy auta JASFRESH s.r.o. jedou svoji pravidelnou linku zboží přímo na autě. Řidič musí zajistit, aby chladicí část vozu obsahovala veškeré zboží, které je na skladě. Jelikož odběratelé se většinou chovají impulzivně a rozhodují se až v danou chvíli, kdy zboží vidí.¹¹⁷

Velkou výhodou pro konečné spotřebitele, kteří nemají odběratelskou smlouvu s podnikem, jako například konkrétní gastronomická zařízení, je možnost přijít do skladu, který je veřejně přístupný přímo v obci Rapotín, kde si sami mohou vybrat zboží a mají možnost názorně vidět, jak je zboží skladováno. V části skladu se totiž nachází samoobslužná prodejna, kde si zákazník vybere své zboží, které je mu poté zváženo, vykalkulováno a zabaleno. Ovšem záleží především na chování spotřebitele, jestli je ochoten si pro kvalitní ovoce jet ze Šumperka 4 kilometry anebo nakoupí všechny potraviny při jednom v supermarketu. Postupem času, jak se podnik JASFRESH s.r.o. dostává do podvědomí

¹¹⁶ Rozhovor s Jiřím Krňávkem vedla Lenka Tomiová, 2017.

¹¹⁷ Srov. Tamtéž.

a je ochoten rozvážet i koncovým zákazníkům sedm dní v týdnu stoupá trend sledování kvality a spotřebitelské chování se pomalu, ale jistě mění.¹¹⁸

5.3 Analýza 7S

Strategie

Vize podniku: „Děláme to jinak“.¹¹⁹

Tomuto heslu uděluje pan Krňávek obzvláště velký význam, neboť několikaletým působením ve svém oboru vyzoroval jisté věci, které nesouhlasily s jeho vnitřním postojem k podnikání. Podnik se neustále snaží odlišit od své konkurence hledáním nových směrů podnikání tak aby co nejlépe splnil požadavky svých odběratelů. Velkou výhodou je, že majitel za svou dlouholetou praxi zná potřeby odběratelů v kraji.

Struktura

Organizační struktura podniku JASFRESH s.r.o. probíhá pouze ve dvou úrovních, jež jsou velmi úzce spjaty. Na první úrovni leží management podniku, který zajišťuje veškerou administrativu, jednání s dodavateli, účetnictví, mzdové náklady a podobné. Druhou úroveň tvoří zaměstnanci, kteří zajišťují dopravu, výrobu, skladování. Velkou nevýhodou spatřuji v tom, že sám majitel si nemůže dovolit vzít volno, neboť je úzce spjat s každým úsekem.

Systémy

Každé ráno svolá majitel podniku neformální poradou, kde si všichni zaměstnanci rozdělí úkoly pro daný den. Řidičům zadá cíle cesty a místa vykládky, ostatním zaměstnancům řekne, kolik a čeho se musí do jaké doby vyrobit a co se musí nachystat. Protože podnik funguje pouze krátkou dobu, zaměstnanci ještě nejsou zcela samostatní, což může v určitých případech například pozdržet výrobu.

Sdílené hodnoty

Jak sám uvádí pan Jiří Krňávek¹²⁰, podnikání ho z velké části baví a naplňuje také proto, že nejenže dává práci lidem, ale dává jistotu také rodinám svých zaměstnanců. Sám podnik

¹¹⁸ Rozhovor s Jiřím Krňávkem vedla Lenka Tomiová, 2017.

¹¹⁹ Srov. Tamtéž.

¹²⁰ Srov. Tamtéž.

zakládal zejména proto, aby zabezpečil svou rodinu, manželku Simonu a syny Jiřího a Františka. Výhodou tohoto rodinného podniku tedy je, že i zaměstnanci tyto hodnoty s panem majitelem sdílejí se stejnými pocity.

Podnik JASFRESH s.r.o. se také snaží chovat ekologicky, především díky zpracovávání odpadů z výroby nebo tříděním odpadu, či používáním vratných obalů¹²¹. A svým zákazníkům nabízí pouze ovoce a zeleninu pouze od spolehlivých dodavatelů, kteří nepoužívají zakázané pesticidní látky a jiné.

Spolupracovníci

Spolupracovníci navzájem chápou vizi podniku a majitelovi důvody pro vykonávání podnikání. To vede také ke zvýšení loajality zaměstnanců. Ve podniku funguje systém odměňování za dobře odvedenou práci, jak majitel sám říká¹²², „umím ocenit seriózní přístup k práci“.

Schopnosti

V první řadě neocenitelná praxe Jiřího Krňávka, jež si za dobu působení v oboru vytvořil na ovoce a zeleninu svoje jisté osobní Know-how. Dále také podpora vzdělávání u svých zaměstnanců formou například školení, či předávání osobních zkušeností. Neocenitelný přínos do podniku má také manželka majitele, která díky inženýrskému studiu a několikaleté praxi, také v oboru, vyniká nevšedními organizačními schopnostmi.

Styly řízení

Jelikož je podnik stále ještě velmi mladý a zaměstnává pouze 12 zaměstnanců styl řízení je stále spíše více neformální. Ovšem toto, pokud se bude podnik i nadále vyvíjet se bude muset změnit, neboť zůstat u tohoto stylu vedení není pro budoucí bezproblémový vývoj možné. Do budoucna se musí nastavit určitá pravidla, hranice a standardy.

¹²¹ Rozhovor s Jiřím Krňávkem vedla Lenka Tomiová, 2017.

¹²² Srov. Tamtéž.

5.4 Strategická analýza vnitřního prostředí

5.4.1 Faktory vědecko-technického rozvoje

Podnik JASFRESH s.r.o. můžeme zařadit do skupiny tzv. ofenzivních inovátorů. Tyto podniky jsou většinou nově vstupující do odvětví s novými myšlenkami a produkty a snaží se prosadit a vyplnit mezery na trhu.

Jelikož podnik funguje teprve od roku 2015 a sklad, v němž se nyní provozuje podnikatelská činnost, je zcela zrekonstruován a jeho další části nově postaveny, je nutné říci, že veškeré vybavení bylo pořízeno nově.

Podnik JASFRESH s.r.o. disponuje ve svém skladu tímto technologickým a technickým vybavením¹²³:

- tři nákladní auta
- nový chladicí box
- vysokozdvizný vozík, paletový vozík
- škrabka brambor
- krouhač zeleniny (krouhací kotouče)
- vakuovací přístroj
- kamerový systém
- nerezové vybavení (myčka), nerezové pracovní stoly, oplachovací sprchy, pákové vodovodní baterie
- zabudovaná obchodní váha, a mnohé další

Protože vybavení skladu je opravdu velmi obsáhlé, je nutné kontrolovat stav vybavení nejméně jednou za půl roku. Například obchodní váha se musí za určitý časový horizont kalibrovat. K dalším zařízením jako jsou nákladní auta, vysokozdvizný vozík a jiné je nutné, aby technický servis byl neustále v pohotovosti.

5.4.2 Marketingové a distribuční faktory

Jelikož image podniku se stále ještě buduje, je důležité cílit především na spotřebitele a cílové skupiny, které si mezi sebou předávají informace o podniku. Komunikační mix podniku JASFRESH s.r.o. obsahuje:

¹²³ Rozhovor s Jiřím Krňávkem vedla Lenka Tomiová, 2017.

1. Reklama - inzerce v místních novinách, polepy aut, billboardy.
2. Osobní prodej - nejužitečnější forma, prodej probíhá přímo u zákazníků, kteří si vybírají sortiment z chladícího boxu auta.
3. Public Relations - rozsáhlý sponzoring.
4. Podpora prodeje - možnost ochutnávky přímo na skladě, či na autě.
5. Přímý marketing - spojení se zákazníky pomocí telefonu, emailu.

Jako nevýhodu spatřuji nedostatečné webové stránky, kde je absence e-shopu a přehledu otevírací doby, také by zde mohla být vyvěšena stránka s akčními cenami.

5.4.3 Faktory výroby a řízení výroby

Výrobní sortiment podniku JASFRESH s.r.o. se zabývá výrobou balených výrobků. Vzhledem k velké skladovací ploše skladu, který zásobují nejméně tři kamiony týdně, je zajištěna bezproblémová flexibilní dodací lhůta všem spotřebitelům. Jako velkou výhodu spatřuji, že jsou zaměstnanci učeni k hospodaření s odpady, energiemi ale i k šetrnosti k životnímu prostředí.

5.4.4 Faktory podnikových a pracovních zdrojů

Podnik je mikro-účetní jednotkou a zaměstnává 12 zaměstnanců. K dalšímu rozvoji image firmy přispívá především majitel podniku pan Jiří Krňávek.

Podnik JASFRESH s.r.o. by měl pro další budoucí rozvoj firmy zřídit nové pracovní místo a to přímo pozici servisního technika, který by byl schopen řešit problémy technického charakteru, neboť jak vyplynulo z rozhovoru, doposud tuto funkci zastává přímo majitel firmy pan Jiří Krňávek¹²⁴.

5.4.5 Faktory finanční a rozpočtové

Jelikož je podnik JASFRESH s.r.o. na trhu nově, není možné ještě zcela věrohodně posuzovat finanční analýzy, neboť není dostatek informací pro porovnání.

5.5 SWOT analýza

SWOT analýza bude sestavena z dosavadních vypracovaných analýz vnitřního a vnějšího prostředí, tedy z analýzy SLEPTE, Porterova modelu pěti sil, McKinsey analýzy „7S“ a Strategické analýzy vnitřního prostředí. Díky zhodnocení výsledků bude možné identifikovat silné a slabé stránky podniku a také jeho příležitosti a hrozby.

¹²⁴ Rozhovor s Jiřím Krňávkem vedla Lenka Tomiová, 2017.

Poznatky ze všech analýz jsem zpracovala do následující tabulky.

Tabulka 1 SWOT analýza podniku JASFRESH s.r.o.¹²⁵

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> + rodinný podnik (silné rodinné vazby) + rychlá dostupnost všech produktů zákazníkům + praxe majitele (22 let), zbožiznalství + kvalita zboží + znalost kraje a potřeb odběratelů + správný odhad v objednávání, téměř nic nezůstává, a pokud ano lze dále zpracovat + spolehliví dodavatelé + loajalita zaměstnanců + velká skladovací plocha 	<ul style="list-style-type: none"> - chybí servisní technik (údržba) - chybí e-shop, neúplné www stránky podniku - majitel nemá nikdy volno (pracuje 7 dní v týdnu) - vzdálenost prodejny od centra Šumperka - určitá nesamostatnost zaměstnanců (pozdření výroby)
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> ○ nové stravovací trendy ○ rychlá dostupnost, kvalita zboží a spolehlivost od dodavatelů ○ dotační systém ○ růst zájmu o ochranu životního prostředí ○ těžký vstup nových konkurentů na trh ○ téměř nulová existence substitutů ○ vznik nových restaurací, jejich oslovení ○ regionální dodavatelé ○ konec drobných stánkařů/polských prodejců ○ nové technologie, dozrávací komory 	<ul style="list-style-type: none"> × počasí × nezájem o práci v kraji × legislativa, vládní nařízení × růst cen energií, pohonných hmot × silná konkurence s dlouholetou tradicí

¹²⁵ Zdroj: vlastní zpracování

5.5.1 Vyhodnocení SWOT analýzy

Následně výsledky zapracuji do schématu, jež je uvedeno v teoretické části bakalářské práce.

Tabulka 2 Vyhodnocení SWOT analýzy podniku JASFRESH s.r.o.¹²⁶

SWOT	S – silné stránky	W – slabé stránky
		9
Příležitosti	Strategie SO	Strategie WO
10		
Hrozby	Strategie ST	Strategie WT
5		

Jak z analýzy SWOT vyplývá, v podniku JASFRESH s.r.o. převažují silné stránky a příležitosti nad hrozbami a slabými stránkami. Proto se jako nejvhodnější jeví strategie SO, tedy využít silné stránky podniku pro získání výhody.

¹²⁶ Zdroj: vlastní zpracování

6 NÁVRH STRATEGICKÉHO SMĚŘOVÁNÍ PODNIKU JASFRESH S.R.O.

Po zhodnocení analýz jsem zjistila, že vizi podniku, která se zaměřuje spíše na zákazníky, bych upravila a formulovala bych ji tak, aby zněla příznivěji pro největší skupinu odběratelů, jimiž jsou restaurace a gastronomická zařízení.

Ze SLEPTE analýzy a Porterovy analýzy pěti sil vyplynulo, že největšími odběrateli podniku jsou restaurace, dále školy a zákazníci skladu. To jsou obyvatelé v průměrném věku kolem 40 let. To znamená, že spousta z těchto zákazníků jsou především rodiče, kteří chtějí pro sebe a své děti jen to nejlepší, jak ve školních jídelnách, tak i doma. Navrhuji, aby se podnik JASFRESH s.r.o. zaměřil především na uspokojení potřeb právě těchto zařízení a zákazníků. Lze vytvořit například kampaň, která se zasazuje o zdravý životní styl nejen doma, ale i v práci. Bylo by dobré oslovit například velké výrobní podniky, kterých se ve městě Šumperk a jeho blízkém okolí nachází asi 6 a zaměstnávají velký počet lidí. V těchto fabrikách se zavázat ke spolupráci a pořádat například jednou měsíčně „Zdravé dny“, kdy podnik v kantýnách vystaví a nabídne své produkty. Budoucnost také spatřuji v podobě nových technologií, především v dozrávacích komorách na banány.

Porterova analýza pěti sil dále ukázala, jak je silný vliv konkurenčního prostředí podniku JASFRESH s.r.o. a že každý konkurenční podnik má ve svém portfoliu něco speciálního, co dokáže nabídnout. Podniku JASFRESH s.r.o. bych doporučila zaměřit se například na využití pronájmu dřevěných stánků ve městě Šumperk určených právě k prodeji zboží. Díky novému zákonu o evidenci tržeb zde skončila spousta drobných prodejců, mimo jiné i prodejců z Polska a naskýtá se tak mezera na trhu, kterou by podnik mohl vyplnit.

Díky provedené analýze „7S“ je velmi jasně vidět, jak jsou všechny prvky organizace propojené. Do budoucna ovšem doporučuji zaměřit se více na takzvaná „3 Tvrdá S“, aby bylo možné do podniku zavést stálou a neměnnou organizační strukturu a aby pan majitel nadále zůstal pouze na pozici vedení managementu a nemusel vykonávat i výrobní funkce. Dále nám analýza „7S“ ve spojení se Strategickou analýzou vnitřního prostředí ukázala jak je důležité postupem času zapracovat na větší samostatnosti zaměstnanců tak, aby došlo k co největšímu snižování nákladů spojených s výrobou.

Z výsledné SWOT analýzy sestavené z výše uvedených analýz pak vyplynulo, že podnik by se nadále měl zabývat strategií maxi - maxi, tedy především využít své silné stránky tak aby bylo možné zužitkovat nastalé příležitosti.

ZÁVĚR

V bakalářské práci jsem se zabývala podnikem JASFRESH s.r.o., který se zabývá velkoobchodem s ovocem a zeleninou.

Cílem bakalářské práce bylo na základě provedených strategických analýz vyhodnocených ve SWOT analýze navrhnout základní strategické směřování podniku.

V teoretické části jsem popsala základní pojmy strategické řízení, strategické plánování a definovala jsem pojem strategie pomocí příslušné odborné literatury. V následujících kapitolách jsem popsala několik strategických analýz, jež dopomáhají analyzovat vnitřní a vnější prostředí podniku a dále představila samotný podnik JASFRESH s.r.o.

V kapitole metodika jsem uvedla postupy, které jsem použila pro získání potřebných informací o firmě.

V praktické části jsem aplikovala strategické analýzy na podnik JASFRESH s.r.o. a následně jsem pomocí analýz vnějšího prostředí zjistila jaké má podnik konkurenty, dodavatele, odběratele a jak na ni působí sociální, legislativní, ekonomické, politické, technologické a ekonomické faktory. Vnitřní prostředí jsem formulovala pomocí strategií 7S a Strategické analýzy vnitřního prostředí, které se mi jevily jako nejvhodnější, neboť podnik je stále dá se říci na začátku podnikání a identifikovat různé faktory zatím není snadné.

Po zjištění a zhodnocení všech analýz, jež jsem zakomponovala do SWOT analýzy jsem navrhla jistá opatření a směřování, která zahrnují například zaměření se na restaurace, rodiny s dětmi, zdravý životní styl a dále pak na stánkový prodej nebo úpravu formulace vize podniku.

Na závěr si tedy dovoluji uvést, že cíl bakalářské práce byl dosažen. Výsledná data a návrhy budou předloženy podniku JASFRESH s.r.o. Věřím, že přinesou alespoň z menší části nestranný pohled na věc.

LITERATURA A PRAMENY

Literární zdroje

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- CRAINER, Stuart. *Moderní management: základní myšlenkové směry*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-019-8.
- DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck, 2001. C. H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-603-4.
- DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada, 2005. Expert (Grada). ISBN 8024713004.
- DRUCKER, Peter Ferdinand a Joseph A. MACIARIELLO. *Drucker na každý den: 366 zamyšlení a podnětů, jak dělat správné věci*. Praha: Management Press, 2006. Knihovna světového managementu. ISBN 80-7261-140-2
- FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.
- GÁLA, Libor, Alena BUCHALCEVOVÁ a Jaroslav JANDOŠ. *Podniková architektura*. Řepín: Tomáš Bruckner, 2012. Akademická řada. ISBN 978-80-904661-6-6.
- GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.
- HANZELKOVÁ, Alena. *Business strategie: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck, 2013. C.H. Beck pro praxi. ISBN 9788074004551.
- HANZELKOVÁ, Alena. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2009. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-120-8.
- CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele: od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze: příklady a studie z praxe v ČR*. Praha: Grada, 2006. ISBN 9788024713892.

- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 9788024726908.
- KARLÖF, Bengt a Fredrik H. LÖVINGSSON. *Management od A do Z: klíčové pojmy a termíny*. Brno: ComputerPress, c2006. ISBN 80-251-1001-X.
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav. *Ekonomie pro strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2004. ISBN 9788071798859.
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Ondřej VALSA. *Moderní přístupy k řízení výroby. 3., dopl. vyd.* V Praze: C.H. Beck, 2012. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-319-9.
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi. 2. vyd.* Praha: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 8071794538.
- KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.
- KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada, 2006. Expert (Grada). ISBN 802470966x.
- KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 9788024735276.
- MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.
- MCGRATH, James a Bob BATES. *89 nejdůležitějších manažerských teorií pro praxi*. Přeložila Hana ŠKAPOVÁ. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-382-3.
- PETERS, Thomas J. *Hledání dokonalosti: zkušenosti z činnosti nejlépe prosperujících amerických společností*. Praha: Pragma, 2001. ISBN 80-7205-817-7.
- RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ. *Finanční management*. Praha: Grada, 2012. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-4047-8.
- SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza. 2., přeprac. a dopl. vyd.* V Praze: C.H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika. 6., přeprac. a dopl. vyd.* V Praze: C.H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-274-8.

ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing. 2., přeprac. a dopl. vyd.* V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 9788074001154.

ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku.* Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 9788024740089.

Internetové zdroje

ALBERT.CZ. *O nás.* [online]. [cit. 2017-03-15]. Dostupné na WWW: <https://www.albert.cz/o-nas/o-spolecnosti>.

BILLA.CZ. *O nás.* [online]. [cit. 2017-03-10]. Dostupné na WWW: https://www.billa.cz/O_n%C3%A1s/O_n%C3%A1s/O_n%C3%A1s/dd_bi_subpage.aspx.

BUSINESS.CENTER.CZ. *Zákon o účetnictví.* [online]. [cit. 2017-03-20]. Dostupné na WWW: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/ucto/cast1.aspx>.

BUSINESSINFO.CZ. *Malé a střední podnikání.* [online]. [cit. 2017-03-20]. Dostupné na WWW: <http://www.businessinfo.cz/cs/dotace-a-financovani/male-a-stredni-podnikani.html>.

BYZNYS.IHNED.CZ. *Češi umí třídít odpad, ukázala studie.* [online]. [cit. 2017-03-20]. Dostupné na WWW: <http://byznys.ihned.cz/c1-64903570-cesi-umi-triditodpad-ukazala-studie-obaly-rozdelujeme-levneji-a-vice-nez-jini-evropane>.

BYZNYS.LIDOVKY.CZ. *Evidence tří mrkví?.* [online]. [cit. 2017-03-28]. Dostupné na WWW: http://byznys.lidovky.cz/elektronicka-evidence-trzeb-vadi-farmarum-na-trzich-nekteri-s-prodejem-skonci-1h1-/firmy-trhy.aspx?c=A160413_130542_firmy-trhy_mct.

CEROZFRUCHT.CZ. *Dozrávání banánů.* [online]. [cit. 2017-03-15]. Dostupné na WWW: <http://www.cerozfrucht.cz/dozravani-bananu.php>.

CZECH.CZ. *Politický systém České republiky.* [online]. [cit. 2017-03-10]. Dostupné na WWW: <http://www.czech.cz/cz/88070-politicky-system-ceske-republiky>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Okres Šumperk.* [online]. [cit. 2017-03-02]. Dostupné na WWW: https://www.czso.cz/csu/xm/okres_sumperk.

- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Spotřeba potravin roste*. [online]. [cit. 2017-03-16].
Dostupné na WWW: <https://www.czso.cz/csu/czso/spotreba-potravin-roste>.
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Spotřeba potravin – 2015*. [online]. [cit. 2017-03-16].
Dostupné na WWW: <https://www.czso.cz/csu/czso/spotreba-potravin-2015>.
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Indexy spotřebitelských cen*. [online]. [cit. 2017-03-16].
Dostupné na WWW:
<https://www.czso.cz/csu/czso/cri/indexy-spotrebitelskych-cen-inflace-leden-2017>.
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Služby - 4. čtvrtletí 2016*. [online]. [cit. 2017-03-28].
Dostupné na WWW: https://www.czso.cz/csu/czso/cri/sluzby-4-ctvrtleti-2016_.
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Průměrné mzdy v Olomouckém kraji v 1. čtvrtletí 2016*. [online]. [cit. 2017-03-16]. Dostupné na WWW:
<https://www.czso.cz/csu/xm/prumerne-mzdy-v-olomouckem-kraji-v-1-ctvrtleti-2016>.
- EAGRI.CZ. *Zákon o významné tržní síle napomůže k rovnoprávnějšímu postavení zemědělců a potravinářů vůči obchodním řetězcům*. [online]. [cit. 2017-03-15]. Dostupné na WWW:
http://eagri.cz/public/web/mze/tiskovy-servis/tiskove-zpravy/x2015_ministr-jurecka-zakon-o-vyznamne-trzni.html.
- EKONOMICKY-DENIK.CZ. *Korupce v ČR*. [online]. [cit. 2017-03-22]. Dostupné na WWW: <http://ekonomicky-denik.cz/korupce-v-cr/>.
- FRIGERA21.CZ. *Dozrávárný banánů*. [online]. [cit. 2017-03-28]. Dostupné na WWW:
<http://www.frigera21.cz/cs/produkty-dozravarny-bananu-detail-115>.
- GFK.COM. *GfK v České republice*. [online]. [cit. 2017-03-10]. Dostupné na WWW: <http://www.gfk.com/cz/o-nas/gfk-in-your-country/>.
- GOOGLE.CZ. *Mapy*. [online]. [cit. 2017-03-22]. Dostupné na WWW:
<https://www.google.cz/maps/>.
- HACCP-CZ.EU. *Co je to HACCP a koho se týká*. [online]. [cit. 2017-03-17]. Dostupné na WWW: <http://www.haccp-cz.eu/coje.html>.
- INFO.MFCR.CZ. *Seznam OKEČ*. [online]. [cit. 2017-03-28]. Dostupné na WWW:
http://www.info.mfcr.cz/ares/okec/ares_ok51.html.cz.

- JUSTICE.CZ. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin*. [online]. [cit. 2017-03-02]. Dostupné na WWW:
<https://or.justice.cz/ias/ui/rejstřík-firma.vysledky?subjektId=889986&typ=UPLNY>.
- KAUFLAND.CZ. *O nás*. [online]. [cit. 2017-03-15]. Dostupné na WWW:http://www.kaufland.cz/Home/05_Spolecnost/006_Skupina_Kaufland/index.jsp.
- LIDL.CZ. *Lidl v České republice*. [online]. [cit. 2017-03-215]. Dostupné na WWW:<http://www.lidl.cz/cs/2646.htm>.
- MARKETINGOVENOVINY.CZ. *Jak čeští spotřebitelé vnímají ochranu životního prostředí*. [online]. [cit. 2017-03-20]. Dostupné na WWW:
<http://www.marketingovenoviny.cz/jak-cesti-spotrebitele-vnimaji-ochranu-zivotniho-prostr-edi/>.
- MKFRUIT.CZ. *Ovoce a zelenina do škol*. [online]. [cit. 2017-03-15]. Dostupné na WWW:<http://www.mkfruit.cz/ovoce-a-zelenina-do-skol/>.
- MODERNIRIZENI.IHNED.CZ. *Strategie úspěšného podniku - symbióza kreativity a disciplíny*. [online]. [cit. 2017-03-15]. Dostupné na WWW:
<http://modernirizeni.ihned.cz/c1-64637150-strategie-uspesneho-podniku-symbioza-kreativity-a-discipliny>.
- MOHRUSKA.CZ. *Seznam prodejen*. [online]. [cit. 2017-03-16]. Dostupné na WWW:<http://www.mohruska.cz/prodejny.php>.
- MOREKO.WEBDEW. *Historie firmy*. [online]. [cit. 2017-03-15]. Dostupné na WWW:<http://moreko.webdew.cz/historie-firmy/>
- NICKFRUIT.CZ. *O nás*. [online]. [cit. 2017-03-15]. Dostupné na WWW:<http://nickfruit.cz/>.
- NOVINKY.CZ. *Nabídka volných pracovních pozic roste, počet zájemců ale klesá*. [online]. [cit. 2017-03-15]. Dostupné na WWW: <https://www.novinky.cz/kariera/428581-nabidka-volnych-pozic-roste-pocet-zajemcu-ale-klesa.html>.
- PENNY.CZ. *My a společnost*. [online]. [cit. 2017-03-17]. Dostupné na WWW:http://www.penny.cz/TopMetanavigation/My_a_spole%C4%8Dnost/My_a_spole%C4%8Dnost/pe_DefaultContent1.aspx.
- SKUPINA.COOP.CZ. *Profil Skupiny COOP*. [online]. [cit. 2017-03-17]. Dostupné na WWW:<http://www.skupina.coop/profil-skupiny-coop>.

STRATEG.CZ. *Realizace strategie*. [online]. [cit. 2017-03-20]. Dostupné na WWW:
http://www.strateg.cz/Realizace_strategie.html.

TEKOO.CZ. *Proč si vybrat Tekoo?*. [online]. [cit. 2017-03-20]. Dostupné
na WWW:<https://www.tekoo.cz/o-nas>.

TITBIT.CZ. *O společnosti*. [online]. [cit. 2017-03-20]. Dostupné
na WWW:<http://www.titbit.cz/o-spolecnosti-kontakty>

ZEMEDELEC.CZ. *Klesla spotřeba zeleniny, ovoce, chleba a hovězího masa*. [online].
[cit. 2017-03-10]. Dostupné na WWW:
<http://zemedelec.cz/klesla-spotreba-zeleniny-a-ovoce-chleba-a-hoveziho-masa/>.

ZEMEDELEC.CZ. *Spotřeba ovoce v posledních letech roste*. [online]. [cit. 2017-03-10].
Dostupné na WWW: <http://zemedelec.cz/spotreba-ovoce-v-poslednich-letech-roste/>.

ZEMEDELEC.CZ. *Jídelníček se od roku 1989 změnil, snížila se spotřeba masa, chleba
a brambor*. [online]. [cit. 2017-03-10]. Dostupné na WWW:
<http://zemedelec.cz/jidelnicek-se-od-roku-1989-zmenil-snizila-se-spotreba-masa-chleba-a-brambor/>.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Pyramida řízení	8
Obrázek 2 Sedm fází strategického plánování.....	10
Obrázek 3 Möbiův pásek	12
Obrázek 4 Strategická analýza.....	15
Obrázek 5 Porterův model pěti sil	18
Obrázek 6 Model „7S“ firmy McKinsey	21
Obrázek 7 Schéma SWOT analýzy	24
Obrázek 8 Logo podniku JASFRESH s.r.o.	26
Obrázek 9 Ovocná pyramida od podniku JASFRESH s.r.o.	28
Obrázek 10 Vakuované zeleninové směsi od podniku JASFRESH s.r.o.	29
Obrázek 11 Příklad sponzoringu podniku JASFRESH s.r.o.	30
Obrázek 12 Mapa konkurence podniku JASFRESH s.r.o.	41

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Spotřeba ovoce v hodnotě čerstvého	34
Graf 2 Spotřeba zeleniny v hodnotě čerstvé a brambor	35
Graf 3 Průměrná hrubá měsíční mzda podle krajů v 1. čtvrtletí 2016	38

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 SWOT analýza podniku JASFRESH s.r.o.....	52
Tabulka 2 Vyhodnocení SWOT analýzy podniku JASFRESH s.r.o.....	53

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 Rozhovor s majitelem podniku JASFRESH s.r.o.	66
Příloha 2 Fotografie poskytnuté majitelem podniku JASFRESH s.r.o.....	67

Příloha 1 Rozhovor s majitelem podniku JASFRESH s.r.o.

Přepis otázek polostrukturovaného rozhovoru.

Cíl: Získání informací o zákaznících podniku, dodavatelích, konkurenci, marketingu, managementu podniku, praxi majitele.

Dne: 8. 3. 2017 (Rapotín, Jiří Krňávek)

- 1) Proč jste začal podnikat?
- 2) Jakou máte zkušenost s obchodováním v tomto oboru, jak dlouholetá je Vaše praxe?
- 3) Jaká je Vaše vize podniku?
- 4) Zvolili jste nějakou marketingovou strategii?
- 5) Čím vším se Váš podnik zabývá?
- 6) Jak vnímáte legislativní a politické faktory, jež se dotýkají Vašeho podniku?
- 7) Jaký máte názor na nový zákon o evidenci tržeb?
- 8) Sledujete vývoj nových technologií ve Vašem oboru podnikání?
- 9) Třídíte a recyklujete odpad?
- 10) Čím se podnik liší od konkurence?
- 11) Jaká je vyjednávací síla odběratelů?
- 12) Dle čeho vybíráte dodavatele?
- 13) Jaký máte způsob vedení podniku?
- 14) Kdo se zabývá účetnictvím, mzdami, objednávkami a dalšími provozními záležitostmi?

Příloha 2 Fotografie poskytnuté majitelem podniku JASFRESH s.r.o.



ANOTACE

Příjmení a jméno autora:	Lenka Tomiová
Instituce:	Moravská vysoká škola Olomouc o. p. s.
Název práce v českém jazyce:	Strategické analýzy jako východisko pro strategické plánování společnosti JASFRESH s.r.o.
Název práce v anglickém jazyce:	Strategic Analysis as a Foundation for Strategic Planning Company JASFRESH s.r.o.
Vedoucí práce:	Mgr. Daniela Navrátilová, Ph.D.
Počet stran:	70
Počet příloh:	2
Rok obhajoby:	2017
Klíčová slova v českém jazyce:	strategická analýza, strategie, SLEPTE analýza, Porterův model pěti sil, analýza 7S, SWOT analýza
Klíčová slova v anglickém jazyce:	strategic analysis, strategy, SLEPTE analysis, Porter's Five Forces Model, 7S analysis, SWOT analysis

Bakalářská práce se zaměřuje na strategické analýzy pro podnik JASFRESH s.r.o. a je rozdělena do pěti kapitol. Nejdříve jsou formulovány základní pojmy, dále popsány strategické analýzy na základě poznatků z odborné literatury, poté je představen samotný podnik a jeho činnosti, nastíněny jsou postupy při sběru dat a nakonec jsou zanalyzována a navržena východiska pro strategické plánování podniku.

This bachelor thesis focuses on the strategic analysis for the company JASFRESH s.r.o. and is divided into five chapters. First, the basic concepts are formulated, the strategic analyses are described based on the scientific literature, then the company and its activities are introduced, the procedures for data collection are outlined and, finally, a basis for strategic planning of the company is analyzed and designed.