

Univerzita Hradec Králové
Fakulta informatiky a managementu
Katedra managementu

Strategická analýza Květinářství a Café Mimosa

Bakalářská práce

Autor: Nela Dostálová
Studijní obor: Finanční management

Vedoucí práce: doc. Ing. Marcela Sokolová, Ph.D.

Hradec Králové

srpen 2021

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracovala samostatně a s použitím uvedené literatury.

V Hradci Králové dne 15. 8. 2021

Nela Dostálová

Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala vedoucí mé bakalářské práce paní doc. Ing. Marcele Sokolové, Ph.D. za metodické vedení mé práce a cenné konstruktivní připomínky, které byly velkým přínosem při psaní této práce. Dále bych ráda poděkovala majitelce Květinářství a Café Mimosa za poskytnutí důležitých informací pro vypracování této práce.

Anotace

Bakalářská práce se zabývá strategickou analýzou podniku Květinářství a Café Mimosa. Cílem této práce je provedení strategické analýzy vnějšího okolí a vnitřního prostředí podniku za pomoci vybraných nástrojů.

Práce je rozdělena na dvě části, teoretickou část a praktickou část. V teoretické části jsou popsány základní informace o strategii, strategickém řízení a strategické analýze a charakterizovány jednotlivé analýzy s pomocí odborné literatury. V praktické části jsou uvedeny základní informace o podniku a následně jeho představení. Pomocí Porterova modelu pěti sil a PEST analýzy je analyzováno vnější okolí podniku. Analýza vnitřního prostředí podniku je provedena pomocí identifikace zdrojů podniku za pomoci VRIO analýzy, finanční analýzy a dále BCG matice pro zhodnocení produktů. Na základě výsledků analýz byla provedena SWOT analýza, která pomohla navrhnout vhodná doporučení pro zlepšení a prosperitu podniku.

Klíčová slova

strategie, strategická analýza, Porterův model pěti sil, PEST analýza, VRIO analýza, BCG matice, SWOT analýza

Annotation

Title: Strategic analysis of Florist's and Cafe Mimosa

The bachelor thesis deals with the strategic analysis of the company Florist's and Cafe Mimosa. The aim of this work is to perform a strategic analysis of the external environment and the internal environment of the company using selected tools.

The work is divided into two parts, a theoretical part and a practical part. The theoretical part describes the basic information about the strategy, strategic management and strategic analysis and characterizes the individual analyzes with the help of professional literature. The practical part provides basic information about the company and the subsequent introduction of the company. Using Porter's model of five forces and PEST analysis, the external environment of the company is analyzed. The analysis of the internal environment of the company is performed by identifying the resources of the company with the help of VRIO analysis, financial analysis and BCG matrix for product evaluation. Based on the results of the analyzes, a SWOT analysis was performed, which helped to propose appropriate recommendations for the improvement and prosperity of the company.

Keywords

strategy, strategic analysis, Porter's five forces model, PEST analysis, VRIO analysis, BCG matrix, SWOT analysis

Obsah

1	Úvod.....	1
2	Cíl a metodika práce	2
	TEORETICKÁ ČÁST	3
3	Strategie a strategické řízení.....	3
4	Strategická analýza.....	5
4.1	ANALÝZA VNĚJŠÍHO OKOLÍ.....	6
4.1.1	<i>Analýza mikrookolí</i>	<i>7</i>
	Porterův model pěti sil.....	7
4.1.2	<i>Analýza makroprostředí</i>	<i>12</i>
	PEST analýza.....	13
4.2	ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ	14
4.2.1	<i>Identifikace zdrojů</i>	<i>15</i>
4.2.2	<i>VRIO analýza.....</i>	<i>16</i>
4.2.3	<i>Finanční analýza</i>	<i>18</i>
4.2.4	<i>Portfolio analýza.....</i>	<i>21</i>
	BCG matice.....	21
4.3	SWOT ANALÝZA.....	23
	PRAKTICKÁ ČÁST	25
5	Základní informace o podniku.....	25
6	Představení podniku Květinářství Mimosa	26
7	Strategická analýza podniku	27
7.1	ANALÝZA VNĚJŠÍHO OKOLÍ.....	27
7.1.1	<i>Model pěti sil</i>	<i>27</i>
7.1.2	<i>PEST analýza</i>	<i>33</i>
7.2	ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ	38
7.2.1	<i>Propagace</i>	<i>39</i>

7.2.2	Identifikace zdrojů	39
	VRIO analýza	39
	Finanční analýza	43
7.2.3	BCG matice	44
8	Shrnutí výsledků a návrh doporučení.....	46
8.1	SHRnutí VÝSLEDKŮ – SWOT ANALÝZA	46
8.1.1	Návrh doporučení	48
9	Závěr.....	50
10	Seznam použité literatury	52
11	Seznam obrázků, grafů a tabulek.....	56

1 Úvod

Tato bakalářská práce je na téma Strategická analýza podniku Květinářství Mimosa. Květinářství Mimosa je podnik se zajímavým konceptem, kterým je spojení květinářství a kavárny.

Aby byl podnik konkurenceschopný a byl na trhu úspěšný, měl by mít kvalitně zpracovaný strategický plán. Pro kvalitně zpracovaný strategický plán je nejprve zapotřebí provést strategickou analýzu. V rámci této analýzy je potřeba provést analýzu vnějšího okolí a vnitřního prostřední podniku. Na základě výsledků získaných z provedených analýz, může podnik zjistit, jak si na trhu vede, jak by mohl vylepšit nebo změnit své služby či produkty. Dále se na základě získaných výsledků může navrhnout vhodná strategie pro podnik, která pomůže při boji s konkurencí a prosperitě podniku do budoucna.

V dnešní době se na trhu vyskytuje spousta podniků a díky relativně nízkým bariérám vstupu se počet nových podniků neustále zvyšuje. Díky rozmanitosti podniků na trhu a informovanosti o produktech a cenách, mají zákazníci možnost volby. Kvůli tomu se situace na trhu pro podniky stává nevyzpytatelná. Podniky se snaží získat nové zákazníky nebo přebrat zákazníky své konkurenci, proto musí správně určit jak a za kolik jsou schopni nabízet své produkty či služby tak, aby uspokojili potřeby zákazníků. Nevyzpytatelnost se týká i neustále se měnícímu prostředí trhu, kdy podnik musí být schopen rychle a flexibilně reagovat na tyto změny a přizpůsobit se jim. Tyto změny se týkají jak konkurence, tak i trendů na trhu a technologických pokroků. Pokud si podnik chce dlouhodobě udržet své místo na trhu, tak musí být dostatečně konkurenceschopný. Pro vysokou konkurenceschopnost, prosperitu a rozvoj podniku je klíčovým faktorem právě kvalitně zpracovaná strategická analýza podniku.

2 Cíl a metodika práce

Cílem této bakalářské práce je provést strategickou analýzu podniku a na základě zjištěných výsledků navrhnout vhodné změny a doporučení, které pomohou Květinářství Mimosa při dalším působení na trhu.

Výzkumná otázka pro tuto práci zní: *„Jaké jsou možnosti pro růst a rozvoj podniku Květinářství a Café Mimosa?“*

Bakalářská práce bude rozdělena na dvě části, a to na teoretickou část a praktickou část. V teoretické části bude podrobně popsána strategická analýza pomocí literární rešerše na základě prostudované odborné literatury. Teoretická část bude rozdělena na kapitoly, ve kterých se postupně popíše a rozebere problematika strategie strategického řízení a strategické analýzy. Strategická analýza se skládá z analýzy vnějšího okolí a vnitřního prostředí podniku. Analýza vnějšího okolí je dále rozdělena na analýzu mikrookolí a makroprostředí. Analýza mikrookolí se bude zkoumat prostřednictvím Porterova modelu pěti sil a v analýze makroprostředí budou zkoumány faktory, které mají vliv na podnik, kterými jsou politické a legislativní faktory, ekonomické faktory, sociální a demografické a technologické faktory. Analýza vnitřního prostředí bude vycházet z identifikace zdrojů, VRIO analýzy, finanční analýzy a portfolio analýzy.

Druhou částí práce bude praktická část bakalářské práce. V této části se provede strategická analýza Květinářství Mimosa. Podnik bude postupně podroben analýzám na základě informací zpracovaných z odborných literárních děl v teoretické části. Potřebné informace pro analýzy budou čerpány z odborné literatury. Metody, které se využijí při zpracování strategické analýzy budou:

- Porterův model pěti sil
- PEST analýza
- VRIO analýza
- BCG matice
- SWOT analýza

TEORETICKÁ ČÁST

3 Strategie a strategické řízení

Definovat pojem strategické řízení není úplně jednoduché. Například Sedláčková, Buchta (2006, str. 1) definují strategické řízení jako „proces, ve kterém vrcholoví manažeři formulují a zavádějí strategie směřující k dosažení stanovených cílů, k souladu mezi vnitřními zdroji podniku a vnějším prostředím a k zajištění celkové prosperity a úspěšnosti podniku.“, Dedouchová (2001, str. 1) zase definuje strategii jako „dokument, ve kterém jsou určeny dlouhodobé cíle podniku, stanoven průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů.“ Pojem strategické řízení můžeme tedy chápat jako něco, co pomůže podniku k budoucímu úspěchu.

Mallya (2007, str. 17) vidí strategické řízení jako jakousi stanovenou cestu, která směřuje k předem stanoveným cílům a je tvořena několika oblastmi a to konkurenčními, podnikatelskými a funkcionální. Strategie se snaží docílit souladu mezi vnitřním a vnějším okolím podniku, tak aby došlo k celkové prosperitě a úspěšnosti podniku. Podle Sedláčkové, Buchty (2006, str. 6) důležitost procesu strategického řízení spočívá v tom, že napomáhá podniku si vybudovat a udržet konkurenceschopnost, která je důležitá pro udržení na trhu a zajištění prosperity podniku s ohledem na tlak od konkurence.

Moderní definice strategie je chápána jako připravenost podniku na budoucnost. Ve strategii se stanoví dlouhodobé cíle, kterých chce podnik dosáhnout, dále proces jednotlivých strategických operací a podnikových zdrojů důležitých pro dosažení vytyčených cílů, tak aby se tato strategie odvíjela od jednotlivých potřeb podniku, brala ohled na měnící se zdroje a schopnosti podniku a současně vhodným způsobem reagovala na změny v jeho okolí (Dedouchová, 2001, str. 1).

Nejen úspěšné strategie, ale také ustavičná schopnost je aktualizovat, jsou správným krokem k dlouhodobému úspěchu podniku. Vytváření strategie je středobodem

každého podniku, který má vliv na jeho podnikatelské postupy (Kislingerová a kol., 2008, str. 43).

Keřkovský (2006, str. 6) ve své knize píše že nejspíše neexistuje dokonalý vzor strategického řízení, jelikož kdyby takový vzor existoval, tak by jej podniky přijaly, a to by pravděpodobně zapříčinilo zánik tržní ekonomiky. Avšak shoda odborníků spočívá v tom, že by strategické řízení mělo být prováděno v logicky na sebe navazujících krocích. Strategické řízení je proces, který nemá konce a který se bude neustále dokola opakovat na sebe navazujícími kroky (Keřkovský, 2006, str.6).



Obr. 1 – Vztah mezi posláním podniku, podnikovými zdroji a schopnostmi a okolím podniku
(zdroj: Dedouchová, 2001, str. 2)

Samotná formulace a implementace strategie probíhá souvisle po dílčích krocích za sebou, Dedouchová (2001, str. 1) označuje takovýto přístup ke strategii jako přírůstkový přístup. S tímto souvisí i plánovací přístup a spousta manažerů nevidí mezi těmito přístupy rozdíl. Rozdíl ovšem spočívá v tom, že plánovací přístup chápe strategii jako plán, který je jasně a logicky definován a následně implementován. Přírůstkový přístup naopak vnímá strategii jako model odlišných podnikových aktivit, kdy tato strategie je definována, dále implementována, testována a následně přizpůsobena někdy logicky a někdy naopak nelogicky, ale pokaždé v dílčích krocích podle potřeb podniku.

4 Strategická analýza

Strategická analýza podniku se zabývá souvislostí mezi podnikem a jeho vnějším okolím pro získání konkurenční výhody. Sedláčková, Buchta (2006, str. 9) uvádí, že *„strategická analýza obsahuje různé analytické techniky využívané i pro identifikace vztahu mezi okolím podniku, zahrnující makrookolí, odvětví, konkurenční síly, trh, konkurenty a zdrojovým potenciálem podniku.“* Hlavním úkolem strategické analýzy je připravit podnik na všemožné situace, které se v budoucnu můžou přihodit. Lukášová (2004, str. 42) ve své knize píše, že *„cílem strategické analýzy je identifikace a analýza vnějších faktorů působících na podnik a jejich konfrontace se zdroji a schopnostmi podniku.“*

Lze říct, že strategická analýza je důležitá pro vývoj podnikové strategie, ale není zcela dostačující. Strategická analýza slouží hlavně jako prostředek pro objevení určitých problémů a příležitostí, a dále pro zhodnocení možností strategie, avšak neslouží jako prostředek k uskutečnění strategických změn. O těchto změnách rozhodují samotní manažeři podniku (Dedouchová, 2001, str. 3).

Aby byl proces utváření strategie kvalitní, musíme včas určit pozitivní a negativní dopad dosavadního vývoje a snažit se ty negativní eliminovat, dále se snažit vyhledat příležitosti a ty následně využít k vytvoření vyšší hodnoty. Současně je důležité brát v potaz i možná ohrožení. Strategie musí celkově brát ohled na podnět a dopad vnějšího prostředí. Samotná strategie se nemůže zakládat pouze na předpokládání budoucnosti, ale musí si budoucnost utvářet v okruhu svých zájmů, tj. ve svém oboru, regionech, kde má za cíl uspokojovat poptávku. Je nutné strategii vytvářet s ohledem na drsnou konkurenci, a dále na úplně nový druh konkurence (Sedláčková, Buchta 2006, str. 9).

Neexistuje žádná univerzální strategie, kterou by se dalo použít na všechny druhy podniku, avšak podniky se neustále dopouštějí chyb ve snaze o využití nějaké univerzální strategie, kterou by mohli aplikovat na svůj podnik. Toto často bývá důvodem zkrasy podniků. Správně definované cíle, jak kvalitativní, tak i kvantitativní a s nimi související strategie musí být perfektně padnoucí pro každý podnik. Je potřeba se vyhnout jednoduchým a jasným stanoviskům, a naopak podporovat

rozvoj dovedností založených na analýze, vytvářet vize a ty dále v průběhu uplatňovat (Sedláčková, Buchta 2006, str. 9).

Sedláčková, Buchta (2006, str. 10) uvádí že hlavní fáze strategické analýzy jsou

- „Analýzy okolí“
- „Analýza vnitřních zdrojů a schopností“

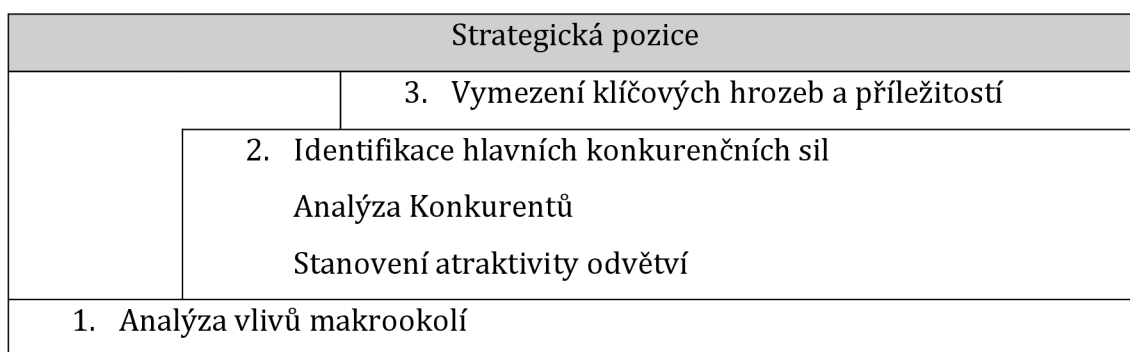
Tyto fáze však nejsou dva nezávislé okruhy, ale je důležité si uvědomit propojenost mezi těmito oběma okruhy (Sedláčková, Buchta, 2006, str. 10).

Strategická analýza je bezpochyby složitý proces, při kterém závisí na mnoha vnitřních a vnějších faktorech, jak je vidět na předchozím obrázku. Je proto nutné pečlivě prozkoumat vnější prostředí podniku, které je rozdělené na oblast mikrookolí a makrookolí, a také vnitřní prostředí a v návaznosti na to provést určité analýzy, abychom přesně věděli, které faktory na podnik působí. Pro analýzu mikrookolí se využívá Porterův model pěti sil a pro analýzu makrookolí se využívá analýza PEST nebo také PESTLE, která je rozšířenou verzí již zmíněné PEST analýzy. Pro analýzu vnitřního prostředí je důležité identifikovat zdroje, v návaznosti na to provést VRIO analýzu, také finanční analýzu pro zhodnocení finanční situace podniku a sestavit analýzu BCG matice. Pro celkové zhodnocení je důležité provést SWOT analýzu, která zhodnotí jak vnitřní, tak vnější okolí podniku.

4.1 Analýza vnějšího okolí

Sedláčková, Buchta (2006, str. 13) uvádí, že „analýza okolí se orientuje na faktory působící v okolí podniku, které ovlivňují a budoucnosti budou pravděpodobně ovlivňovat jeho strategické postavení.“ Analýza se zaměřuje na účinky trendů dílčích složek mikrookolí a makrookolí a jejich vzájemné propojení a kontext. Jelikož je svět velmi propojený a cokoliv se na světě stane, tak se může promítnout do výsledků jakéhokoli podniku, je proto důležité, aby analýza okolí měla z tohoto důvodu široký rozsah. Hlavním úkolem této analýzy je definovat okolí a určit jeho základní faktory, propojení a souvislosti mezi nimi. Na jedné straně jsou určeny hranice, kde končí strategický prostor a na druhé straně jsou nové strategické příležitosti, kterých podnik může využít (Sedláčková, Buchta, 2006, str. 14).

Cílem analýzy okolí je vyhledat jak příležitosti pro podnik, tak i ohrožení podniku. Dále by strategie měla těchto příležitostí, kterých se nabízí, plně využít, a také nalézt takový způsob, jak se ohrožením vyhnout nebo alespoň minimalizovala dopad ohrožení na podnik. Důležitým bodem pro úspěšný podnik je vzájemná propojenost mezi jím a jeho okolím (Dedouchová, 2001, str. 16).



Obr. 2 – Kroky analýzy okolí

(zdroj: Vlastní zpracování podle Sedláčková, Buchta, 2006, str. 15)

4.1.1 Analýza mikrookolí

Mikrookolí je okolí, které obklopuje podnik a je společné pro podniky, jejichž služby nebo výrobky si vzájemně konkurují. Manažeři mají za úkol provést analýzu konkurenční schopnosti v mikrookolí a najít příležitost nebo ohrožení podniku. Příležitost je třeba zcela využít a ohrožení se snažit vyhnout nebo alespoň minimalizovat (Dedouchová, 2001, str. 17).

Porterův model pěti sil

E. Porter z Harvard School of Business Administration pro analýzu vyvinul tzv. model pěti sil. Tento model napomáhá manažerům tuto analýzu realizovat. Tento model se dle Dedouchové (2001, str. 17) soustředí na tyto faktory:

- „rizika vstupu potenciálních konkurentů“
- „rivalita mezi stávajícími podniky“
- „smluvní síly kupujících“
- „smluvní síly dodavatelů“
- „hrozby substitučních výrobků“

Dedouchová (2001, str. 17) uvádí, že podle Portera mají tyto faktory silnější vliv na podniky vně mikrookolí a omezují je ve zvedání cen a následného docílení vyššího zisku. Dále Dedouchová (2001, str. 17) tvrdí, že v Portrově modelu silná konkurence může ztělesňovat hrozbu kvůli tomu, že snižuje zisk, naopak slabá konkurence může představovat příležitost díky tomu, že může zvyšovat zisk podniku. Tyto konkurenční síly mají vliv nejen na vývoj podniku, ale i na vývoj jeho mikrookolí. Úkolem manažera je za těchto podmínek analyzovat příležitosti a hrozby a k nim vyvinout odpovídající strategii (Dedouchova, 2001, str. 17).



Obr. 3 – Porterův model pěti sil
(zdroj: Dedouchová, 2001, str. 18)

Riziko vstupu potencionálních konkurentů

Společnosti, které vstupují nově do odvětví s sebou přináší dle Portera (1994, str. 7) „novou kapacitu, snahu získat podíl na trhu a často značné zdroje.“ Toto všechno může mít za následek snížení cen nebo zvýšení nákladů, a to vede k nižší výnosnosti. Na druhou stranu, pokud je malé riziko vstupu, tak mohou společnosti této výhody využít tak, že zvýší ceny a tím mají vyšší ziskovost (Dedouchová, 2001, str. 18).

Porter (1994, str. 7) uvádí, že „hrozba vstupu nových firem do odvětví závisí na existujících překážkách vstupu v kombinaci s reakcí stávajících účastníků, kterou může vstupující firma očekávat.“ S překonáváním bariér obvykle souvisí i zvyšování

nákladů. Pokud jsou bariéry vstupu do odvětví vyšší, znamená to, že potencionální konkurence musí vynaložit i vyšší náklady (Dedouchová, 2001, str.18).

Tři základní zdroje překážek nového vstupu podle Joe Bainema

Dedouchová (2001, str. 18) ve své knize uvádí, že ekonom Joe Bainem ve své práci rozlišuje tři základní zdroje překážek nového vstupu:

- Oddanost zákazníků
- Absolutní nákladové výhody
- Míra hospodárnosti

Oddanost zákazníků

Oddaní zákazníci upřednostňují výrobky i služby stávajících podniků. Podnik může budovat oddanost zákazníka k určitému výrobku či službě dle Dedouchové (2001, str. 18) prostřednictvím *„reklamy, inzerátů a jména podniku, péče o zákazníky, patentové ochrany výrobků, vysoké kvality výrobků, inovací výrobků prostřednictvím technického rozvoje, dobrého poprodejního servisu apod.“* Hrozbu, že na trh vstoupí potencionální konkurence, snižuje oddanost zákazníků, kvůli velmi nákladnému překonání preferencí současných zákazníků.

Absolutní nákladové výhody

Stávající podniky mohou mít oproti potencionálním konkurentům v odvětví nákladové výhody v podobě levnějšího materiálu a surovinám, strategicky dobré umístění, kvalitnější a propracovanější výrobní technologie, získané díky předešlým zkušenostem, dále patenty, tajné výrobní procesy a lepší přístup k finančním zdrojům díky důvěryhodnosti pro investory (Sedláčková, Buchta, 2006, str. 52).

Míra hospodárnosti

Dedouchová (2001, str. 19) uvádí, že *„míra hospodárnosti je charakterizována vztahem mezi nákladovými výhodami a velikostí podílu podniku na trhu.“* Při zvýšení počtu normalizované výroby, příznivém nákupu polotovarů a surovin, uvolnění fixních nákladů objemného množství výrobků, reklam a inzercí, je výhoda snížení nákladů. Tyto náklady při své významnosti mohou způsobit, že potencionální konkurenti rozvažují, zda mají vstoupit na trh, jelikož by to obnášelo výrazné riziko

a následné vysoké kapitálové náklady, způsobené obtížemi, vyvolanými nákladovými výhodami (Dedouchová, 2001, str.18).

Rivalita mezi konkurenčními podniky

Dle Sedláčkové a Buchty (2006, str. 48) „*nejsilnější z konkurenčních sil většinou vyplývá z konkurenčního boje mezi podniky uvnitř okolí.*“ To, jak je konkurenční síla intenzitní, je projev energie, která je podniky vynaložena při soutěžení ve snaze ukořistit lepší pozici na trhu, za použití nástrojů a konkurenční strategie. Konkurenční strategií je vnímána strategie, kterou podnik využívá k získání úspěchu na trhu. To, aby byla konkurenční strategie úspěšná, záleží také do jisté míry na tom, jaká je konkurenční strategie protivníků a také na tom, jaké zdroje jsou protivníci ochotni a schopni vložit na pomoc vlastních strategií. Zkráceně řečeno, je ovlivněna a má vliv na události na trhu a sekvence tahů a protitahů soutěžících podniků.

Velikost soupeření mezi konkurenčními podniky v odvětví nebo konkurenční skupině je ovlivněno několika faktory. Mezi nejčastější faktory podle Sedláčkové a Buchty (2006, str. 49-50) se řadí:

- četnost a velikost konkurence v konkurenčním prostředí
- výše růstu trhu
- značné fixní náklady
- rozdílnost produktů
- výstupní překážky z odvětví
- přírůstek slabších podniků
- celosvětoví zákazníci

Smluvní síla dodavatelů

Dodavatelé jsou subjekty, které dodávají podniku potřebné suroviny, materiál, zboží i služby, které podnik potřebuje k uspokojení potřeb svých zákazníků a k hladkému chodu podniku (Tyll, 2014, str. 20)

- omezený počet dodavatelů
- mikrookolí podniku není pro dodavatele důležité (dodavatelé tak nemusí snižovat ceny nebo zlepšovat kvalitu)

- přechod k jinému dodavateli je nákladný
- jedná se o vysoce specializovaný produkt, který nelze nahradit

Nižší výkonost jednotlivých podniků může být způsobena značnou silou a vlivem zdrojů dodavatelů důležitých pro obor. Čím větší je vyjednávací síla dodavatelů, tím větší je jejich vliv (Sedláčková, Buchta, 2006, str. 54-55).

Smluvní síla kupujících

Další, kdo může značně ovlivnit konkurenční situaci v odvětví, jsou zákazníci. Silní zákazníci mohou vyvíjet na společnosti v odvětví výrazný konkurenční nátlak. Snaha získat zákazníky na svou stranu, se podepíše na vyhrocených konkurenčních vztazích, a tím se projeví značná síla kupujících (Sedláčková, Buchta 2006, str. 54). Značná síla kupujících se projeví za následujících podmínek (Dedouchová, 2001, str.22):

- Za podmínky že v mikrookolí se nachází řada malých podniků a kupující jsou malá skupinka velkých podniků.
- Pokud nakupující nakupují velké množství, tak dochází k tomu že, díky své kupní síle mají mít vliv na snížení cen.
- Pokud kupující při nákupech mohou volit mezi několika podniky a vybírat si ten s nižší cenou, tak dochází k tomu, že podniky spolu začnou soupeřit a snižovat své ceny.
- Pokud je ekonomicky možné pro kupující nakupovat zároveň od několika podniků.
- Za podmínky, že nakupující pohrozí, že si suroviny, které nakupují od podniků, začnou produkovat sami, a tím mají vliv na snížení ceny.

Místo, aby podnik vyvíjel značné konkurenční nátlaky, tak může hledat nové zákazníky, kteří mohou být v chabé pozici, a tím zvýšit svou ziskovost a utvrdit své místo na trhu (Sedláčková, Buchta 2006, str. 55).

Hrozba substitučních výrobků

Může se stát, že substitut se stane lákavější díky své nízké ceně nebo výkonu, a tak kupující mohou dát přednost substitutu před původním produktem. Kvůli

substitučním výrobkům se často dostávají do konkurenčních vztahů podniky z odlišných odvětví, jelikož výrobky jednoho podniku z odvětví jsou dobrými substituty pro výrobky z jiného odvětví (Sedláčková, Buchta 2006, str. 50).

Sedláčková, Buchta (2006, str. 51) uvádí, že „*konkurenční síla vyplývá z hrozby substitučních výrobků je determinována následujícími faktory:*

- *relativní výše cen substitutů*
- *diferenciace substitutů*
- *náklady na změnu“*

Čím nižší je cena substitutů, čím je jejich kvalita vyšší a čím nižší jsou náklady na přestoupení zákazníka, tím je významnější konkurenční síla, která vyplývá z hrozby substitutů. Síla substitutů lze odhadnout za podmínky pozorování růstu jejich prodeje a s tím sledování růstu prodeje vlastních produktů (Sedláčková, Buchta 2006, str. 51).

Pokud výrobky nemají příliš podobných substitutů, tak mohou podniky využít tento fakt ve svůj prospěch tak, že zvýší cenu, a tím i zisk (Dedouchová, 2001, str.23).

4.1.2 Analýza makroprostředí

Dle Sedláčkové, Buchty (2006, str. 16) „*makrookolí představuje celkový politický, ekonomický, sociální a technologický rámec, v němž se podnik pohybuje.*“ Tato analýza zkoumá faktory a sklony odlehlého okolí, které se nenachází v části aktivního působení podniku. V makrookolí jsou zařazeny podmínky a vlivy, které vznikají mimo podnik, bez ohledu na jeho určité chování. Kvůli tomu podnik nemůže nijak aktivně toto okolí ovlivňovat (Sedláčková, Buchta, 2006, str. 16).

Makrookolní faktory jsou externí vůči mikrookolí a mají vliv na poptávku, a také na zisk podniku. Spousta těchto faktorů se neustále mění a proces změn utváří místo pro nové příležitosti a hrozby. Schopnost manažerů by měla spočívat v tom, že znají smysl faktorů makrookolí a dokážou předpokládat vliv změn v makrookolí na jejich podnik, a také na hrozby a příležitost (Dedouchová, 2001, str. 25-26).

PEST analýza

Pro analýzu makrookolí je důležitá analýza PEST. Tato analýza faktorů makrookolí se rozděluje do čtyř základních skupin (Sedláčková, Buchta 2006, str. 16).

- **Politické faktory**
- **Ekonomické faktory**
- **Sociální a demografické faktory**
- **Technologické faktory**

Tyll (2014, str. 13-14) ve své knize uvádí, že je důležité v rámci analýzy, věnovat pozornost těm prvkům makrookolí, které přímo ovlivňují podnik. Dále podotýká, že místo rozsáhlé analýzy jednotlivých faktorů je přínosnější se zaměřit na 2-3 faktory v každé skupině, které na podnik a jeho strategii mají nejvýraznější dopad. Je nezbytné vzít v potaz všechny možné faktory tak, aby bylo možné se zaměřit na ty nejvýznamnější (Tyll, 2014, str. 13-14).

Politické a legislativní faktory

Jako politické faktory je chápáno existence či budoucí působení politických vlivů (Grasseová, 2010, str. 179).

Příkladem těchto faktorů je členství zemí v organizacích, stálá politická situace jak národní, tak i zahraniční. Tyto faktory mohou pro podniky vytvářet značné příležitosti, ale i rizika. Politické a legislativní restriktce mají vliv na všechny podniky bez ohledu na velikosti či odvětví v podobě daňových zákonů, zákonů proti monopolu, řízení a úpravy exportu i importu, dále politika tvorby cen, ochrana životního prostředí a činnosti na ochranu osob a mnoho dalšího (Sedláčková, Buchta, 2006, str. 16-17).

Ekonomické faktory

Ekonomickými faktory se myslí vliv světové i domácí ekonomiky, posudek makroekonomické situace, jako například míra inflace či úroková míra, dostupnost finančních zdrojů a daňové faktory (Grasseová, 2010, str. 179).

Makroekonomická situace a trendy výrazně ovlivňují rozhodování podniku. Míra ekonomického růstu, míra inflace, úroková míra, daňová politika, HDP a měnové kurzy jsou hlavními ukazateli makroekonomického prostředí, který má vliv na podnik a plnění jejich cílů. Pokud dochází k ekonomickému růstu, tak dochází i k vyšší spotřebě, a tím se vytváří příležitosti na trhu. Tento princip funguje i opačně (Sedláčková, Buchta, 2006, str. 17).

Sociální a demografické faktory

Sociálními a demografickými faktory lze chápat jako vliv spojený s životním stylem obyvatelstva a jeho strukturou. Zatím co v demografické struktuře je prostor pro rozvoj v oblasti zdraví a krásy vlivem stárnutí obyvatelstva, tak životní styl je odrazem toho, jak lidé tráví svůj volný čas. V sociální struktuře jde především o zájem o vyšší životní úroveň obyvatelstva, který se projeví flexibilní pracovní dobou, zaměstnaneckými benefity, delší dovolenou či vyššími platy. Větší zájem lidí o životní prostředí je dalším faktorem, který ovlivňuje rozhodování podniků. Podniky se snaží o co nejekologičtější provoz tak, aby docházelo k co nejmenšímu zásahu na životním prostředí (Sedláčková, Buchta, 2006, str. 17).

Technologické faktory

Dle Srpové (2010, str. 131) „*technické a technologické faktory představují inovační potenciál země a tempo technologických změn.*“

Aby podnik byl stále pokrokový, šel s dobou a vyhnul se případné zaostalosti je potřeba sledovat nové technologické a technické trendy a také se informovat a technologických a technických změnách které v jejich okolí probíhají. Změna těchto faktorů může mít výrazný vliv na okolí, v němž se podnik nachází. Klíčem k úspěšnému podniku je schopnost předvídat změny a vývoj těchto technologických faktorů (Sedláčková, Buchta, 2006, str. 18).

4.2 Analýza vnitřního prostředí

Analýza vnitřního prostředí má za cíl odhalit silné a slabé stránky podniku a zjistit konkurenční výhodu či odlišnost (Dedouchová, 2001, str. 29).

„Analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku představuje diagnózu, audit či vyhodnocení výchozí situace podniku, která umožňuje specifikovat jeho vnitřní zdroje a schopnosti a současně odhadnout její vývoj do budoucna“ (Sedláčková, Buchta, 2006, str. 74). „Analýza vnitřního prostředí zkoumá vlastní výkonnost a způsobilost organizace“ (Kaplan, 2010, str. 61).

4.2.1 Identifikace zdrojů

Zdroje podniku se dělí do čtyř skupin, a to na hmotné zdroje, nehmotné zdroje, lidské zdroje a finanční zdroje. Analýza zdrojů je důležitou složkou pro zhodnocení strategické schopnosti. Tyto zdroje a schopnosti jsou klíčové pro vybudování konkurenční výhody a hlavním činitelem výnosnosti (Sedláčková, Buchta, 2006, str. 76).

Hmotné zdroje

Mezi typické hmotné zdroje patří, pozemky, stavby, zařízení a stroje nebo dopravní prostředky. Pro určení hmotných zdrojů nestačí pouhý přehled množství zařízení či výrobních kapacit. Mimo základních charakteristik těchto hmotných zdrojů, je také důležité znát i jejich další vlastnosti, které mají vliv na jejich potenciál zásadní při konkurenční výhodě a správné taktické pozice podniku jako například technický stav či stáří (Sedláčková, Buchta, 2006, str. 76).

Nehmotné zdroje

Nehmotné zdroje podniku jsou zdroje, které nejsou fyzicky vidět, ale přesto jsou pro podnik důležité a patří mezi ně know-how podniku, podnikový software, obchodní tajemství, veškeré licence a patenty dále ochranné známky, značky či pověst a další. Pro získání těchto zdrojů je zpravidla podmínkou uzavření smlouvy. Některé nehmotné zdroje podnik může nabýt koupí. Počet a důležitost patentů, licencí a ochranných známek je pro podnik klíčové. Právě díky těmto zdrojům, a hlavně výnosnosti z nich, mnoho podniků vytváří svou konkurenční výhodu (Sedláčková, Buchta, 2006, str. 77).

Zneužití a používání jinou firmou než firmou, která tyto zdroje vlastní je považováno za trestné a může dojít až k soudnímu sporu (Sedláčková, Buchta, 2006, str. 77).

Lidské zdroje

Další složkou důležitých zdrojů jsou lidské zdroje. Tyto zdroje mají pro podnik a jeho dlouhodobou prosperitu významnou roli. Toto platí především pro podniky, jejichž hlavní činnost je poskytování služeb, které poskytují právě lidské zdroje. Kromě počtu a struktury zaměstnanců, je také důležité hlavní charakteristiky rozšířit o další údaje, jako například adaptabilitu či motivaci. Vysoce kvalifikovaný a schopný personál může být klíčovou složkou pro konkurenční výhodu podniku (Sedláčková, Buchta, 2006, str. 76).

Finanční zdroje

Důležité zdroje, které ovlivňují strukturu a stabilitu podniku. Právě tyto finanční zdroje jsou rozděleny na vlastní a cizí. Mezi finanční zdroje patří peněžní prostředky, kapitál podniku, cenné papíry a ostatní finanční zdroje. Objem vlastního a cizího kapitálu, míra zadluženosti, pohledávky a závazky vůči dodavatelům a mnoho dalšího je klíčové pro syntézu finančních zdrojů. Je důležité tyto zdroje znát a dobře určit, které nám mohou přinést konkurenční výhodu (Sedláčková, Buchta, 2006, str. 77).

4.2.2 VRIO analýza

VRIO analýza je metoda, která analyzuje, zda jednotlivé zdroje podniku mohou být považovány za konkurenční výhodu a které nikoliv. Zhodnocením toho, jak firma dokáže obstarat jednotlivé zdroje a zda splňují daná kritéria, kterými jsou: zda zdroje přináší hodnotu (Value), zda jsou jedinečné (Rareness), nenapodobitelné (Inimitability) a zároveň zda fungují ve vzájemné symbióze a podnik jich dokáže využít (Tyll, 2014, str. 31).

Hodnota (Value)

Aby zdroje mohly být považovány za hodnotné, tak musí přinášet hodnotu jak pro podnik, tak i pro zákazníka a zároveň musí mít přijatelné náklady. Dále se očekává že samotné zdroje a využívání těchto zdrojů budou eliminovat hrozby a neničily příležitosti (Tyll, 2014, str. 32).

Vzácnost, jedinečnost (Rareness)

Vzácnost zdroje přináší konkurenční výhodu pouze v případě, že je omezený a pro konkurenci nedostupný. Jedinečnost nespočívá v samotném zdroji, ale ve využití zdroje tak, aby vytvářel hodnotu pro zákazníka, který je ochoten za ni zaplatit. Důležité je také si uvědomit, že vzácnost a jedinečnost není stálá a může být pouze dočasná, například pokud má podnik talentované jedince, kteří podniku přináší konkurenční výhodu, ale zároveň hrozbu, že konkurence přetáhne tyto jedince na svoji stranu, nebo se objeví stejně talentovaný člověk (Tyll, 2014, str. 32).

Nenapodobitelnost (Inimitability)

Jsou-li jedinečné a hodnotné zdroje snadno napodobitelné, tak konkurence vynaloží veškeré úsilí, aby zdroje napodobila, a tím připravila podnik o konkurenční výhodu, která plynula právě díky těmto zdrojům. Zdroje konkurence může hůře napodobit v případě, že jsou chráněny autorským právem (licence, patent), nebo potřebují neustálou inovaci, či je proces napodobení zdlouhavý (Tyll, 2014, str. 32).

Schopnost organizace zdroje využít (Organization)

Konkurenční výhoda vychází ze vzájemné propojenosti strategických i nestrategických zdrojů z toho, jak podnik využívá organizační procesy, aby uspokojil potřeby svých zákazníků. Mezi komponenty a faktory organizační struktury a řízení podniku, které pomáhají k správnému a bezchybnému využívání zdrojů, patří: manažerské kontrolní systémy, firemní kultura, reporting, systém odměňování a motivace zaměstnanců, formální či neformální komunikace uvnitř firmy atp (Tyll, 2014, str. 32).

Ukázka tabulky, která znázorňuje postup při hodnocení zdrojů za pomoci VRIO analýzy

Hodnotné?	Vzácné?	Těžko napodobitelné?	Organizačně využitelné?	Konkurenční důsledky
Ne				Konkurenční nevýhoda
Ano	Ne			Konkurenční neutrální
Ano	Ano	Ne		Dočasná konkurenční výhoda

Ano	Ano	Ano	Ne	Nevyužitá konkurenční výhoda
Ano	Ano	Ano	Ano	Trvalá konkurenční výhoda

Obr. 4 – **Hodnocení zdrojů pomocí analýzy VRIO**

(zdroj: Vlastní zpracování podle Barney, 2010)

4.2.3 Finanční analýza

V dnešní době probíhají neustálé změny v ekonomickém prostředí a v závislosti na to rovněž dochází ke změnám i v podnicích, které jsou tohoto prostředí součástí. Každý úspěšný podnik se při svém fungování již bez finanční analýzy svého podniku neobejde (Růčková, 2019, str. 9).

Existuje nespočet definic pro pojem „finanční analýza“, Růčková (2019, str. 9) ve své knize popisuje, že nejužitečnější definicí je ta která říká, že: *„finanční analýza představuje systematický rozbor získaných dat, která jsou obsažena především v účetních výkazech.“* Ve finanční analýze je obsaženo hodnocení minulosti a současnosti podniku a následné dedukce finančních podmínek v budoucnosti (Růčková, 2019, str. 9).

Finanční analýza má za úkol připravit materiály, které podniku pomohou řádně rozhodnout o chodu a fungování podniku. Podnik musí projít finanční analýzou, která poskytne data pro následné hodnocení finančního stavu podniku (Růčková, 2019, str. 9). Pešková (2012, str. 6) ve své knize uvádí, že *„jejím cílem je poznat finanční zdraví podniku, identifikovat slabiny, které by mohly vést k problémům, a nalézt její silné stránky, o které se může opřít.“*

Analýza poměrových ukazatelů

Právě poměrové ukazatele patří mezi nejoblíbenější a nejvíce používané postupy finanční analýzy díky tomu, že dokáže okamžitě a bez finanční náročnosti zajisti obraz o finanční situaci podniku (Sedláček, 2007, str. 55).

Analýza poměrovými ukazateli vychází z dat z elementárních účetních výkazů. Čerpá z veřejně dostupných informací, ke kterým má také přístup i externí finanční analytik. Existuje řada poměrových ukazatelů. Každý podnik si volí vlastní ukazatele, které nejlépe vystihují princip ekonomickou aktivitu a zhodnotí finanční situaci podniku (Růčková, 2019, str. 56).

Mezi nepoužívanější poměrové ukazatele patří dle Růčkové (2019, str. 56):

- ukazatel likvidity
- ukazatel rentability
- ukazatel zadluženosti

Ukazatel likvidity

Likvidita vyjadřuje schopnost přeměny dané složky majetku na peněžní hotovost pro uhrazení platebních závazků ještě před dobou splatnosti (Konečný, 2006, str. 52). Ukazatele likvidity jsou podstatné z pohledu finanční rovnováhy podniku, jelikož právě podnik, který je dostatečně likvidní, může dostát svým platebním závazkům. Likvidita se rozlišuje na okamžitou, pohotovou a běžnou (Růčková, 2019, str. 57-58).

Okamžitá likvidita neboli likvidita 1. stupně, která vyjadřuje kolikrát podnik dokáže uhradit své krátkodobé závazky pomocí peněžních prostředků.

$$\text{okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotov\acute{e} platebn\acute{i} prostředky}}{\text{dluhy s okamžitou splatností}}$$

Pohotová likvidita neboli likvidita 2. stupně, která vyjadřuje, kolikrát podnik dokáže uhradit své krátkodobé závazky pomocí oběžných aktiv mimo zásob.

$$\text{pohotová likvidita} = \frac{(\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby})}{\text{krátkodobé dluhy}}$$

Běžná likvidita neboli likvidita 3. stupně, která vyjadřuje kolikrát podnik dokáže uhradit své krátkodobé závazky pomocí oběžných aktiv

$$\text{běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé dluhy}}$$

Ukazatel rentability

Rentabilita je ukazatel, který udává, do jaké míry je podnik schopen vytvořit nové zdroje a nabývat zisku za pomoci investičního kapitálu. Je to nástroj, který pomáhá zhodnotit celkovou efektivnost určité činnosti podniku. Tento ukazatel nejčastěji vychází jak z výkazu zisku a ztráty, tak i z rozvahy (Růčková, 2019, str. 60-61).

ROA (return on assets) nebo také ROI (return on investments) je rentabilita celkového vloženého kapitálu a vyjadřuje, jak je podnik výdělečný a celkově efektivní (Růčková, 2019, str. 62).

$$ROA = \frac{\text{zisk}}{\text{celkový vložený kapitál}}$$

ROE (return on equity) je rentability vlastního kapitálu a vyjadřuje, jak je výnosný kapitál, který byl do podniku vložen vlastníky podniku nebo akcionáři (Růčková, 2019, str. 63).

$$ROE = \frac{\text{zisk}}{\text{vlastní kapitál}}$$

ROS (return on sales) je rentabilita tržeb a vyjadřuje výši zisku který může podnik dosáhnout z 1 Kč tržeb (Růčková, 2019, str. 65).

$$ROS = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}}$$

Ukazatel zadluženosti

Pojem „zadluženost“ vyjadřuje, že podnik využívá cizí zdroje k pokrytí svých aktiv (Růčková, 2019, str. 67).

Debt ratio nebo také ukazatel věřitelského rizik je ukazatel, který vyjadřuje celkovou zadluženost (Růčková, 2019, str. 67).

$$Debt\ ratio = \frac{cizí\ kapitál}{celková\ aktiva}$$

Equity ratio nebo také koeficient samofinancování, který vyjadřuje rozsah financování aktiv vlastním kapitálem (Růčková, 2019, str. 68).

$$Equity\ ratio = \frac{vlastní\ kapitál}{celková\ aktiva}$$

4.2.4 Portfolio analýza

Mnoho podniků je složeno z několika středisek, které mají určité cíle, plány a strategii (Sedláčková, 2000, str. 73). Podle Sedláčkové (2000, str. 73) se tyto střediska nazývají strategické podnikatelské jednotky (SPJ) a jsou stanoveny odlišnými aktivy a produkty. Tato analýza má za cíl alokaci zdrojů do strategických jednotek, resp. produktů, kde si je podnik jist svoji konkurenční výhodou, a kde očekává příhodný vývoj trhu (Sedláčková, 2000, str. 73).

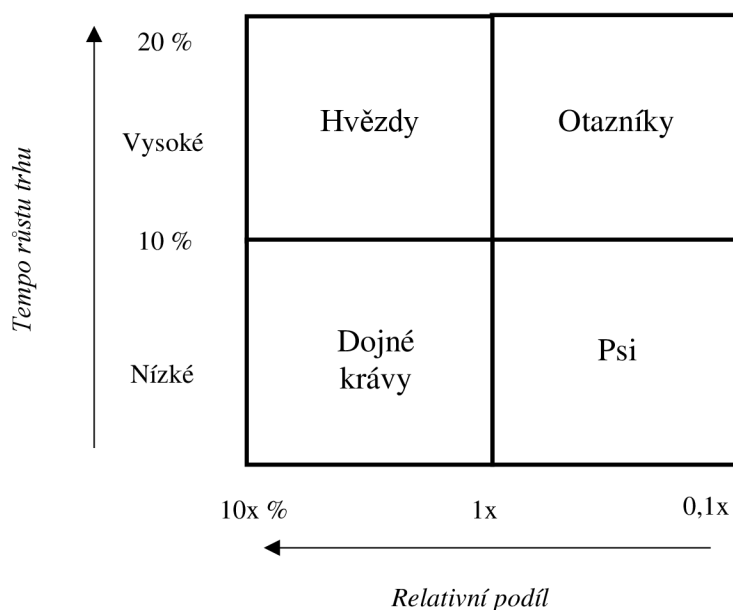
Pro tuto analýzu se používá různé matice, nejčastěji používanou maticí je BCG matice (Sedláčková, 2006, str. 86).

BCG matice

BCG matice byla vytvořena společností Boston Consulting Group a patří mezi nejznámější portfolio maticí (Jakubíková, 2013, str. 133). Jedná se o matici se čtyřmi poli o dvou determinantech, tržní podíl a tržní příležitost a tyto determinanty jsou dále rozděleny na vysoké a nízké (Sedláčková, Buchta, 2006, str. 87).

Podle tržního podílu a podle rychlosti růstu jsou SPJ rozřazeny do čtyř polí. Každá SPJ se zaznamenává do této matice kruhy pro lepší přehlednost a jejich plocha je přímo úměrná výši tržeb jednotky. Jednotlivá pole mají svůj název přeložený do

českého jazyka: „Hvězdy“ (Stars), „Otazníky“ (Question Marks), „Psi“ (Dogs) a „Dojné krávy“ (Cash Cows) (Sedláčková, Buchta, 2006, str. 87).



Obr. 5 – BCG matice

(zdroj: Vlastní zpracování podle Sedláčková, Buchta, 2006, str. 87)

Hvězdy

Produkty, které mají vysoký růst prodeje a jsou vysoce konkurenceschopné. Tyto produkty jsou na počátku životního cyklu a do budoucna mohou být pro podnik velmi přínosné s předpokladem, že prodej neustále poroste. Nevýhodou je, že s vysokým růstem příjmů souvisí i vysoké náklady (především na reklamy a distribuci), a tak by pro podnik bylo nejvhodnější udržet tyto produkty v určité pozici (Sedláčková, Buchta, 2006, str. 87).

Otazníky

Produkty, pro které je charakteristický nízký tržní podíl, ale mají velké tempo růstu prodeje. Pokud bude podnik usilovat o jejich zlepšení pozice těchto produktů, tak může docílit, že se z „Otazníků“ stanou „Hvězdy“, aby bylo však možné tohoto docílit, je potřeba do nich investovat nejen finance, ale i čas a energii (Sedláčková, Buchta, 2006, str. 88).

Dojné krávy

Jsou to produkty, jejichž hlavní charakteristika je, že mají výrazný podíl na pomalu rostoucím trhu. Velkou výhodou je, že představují hlavní zdroj zisků a zároveň nepotřebují velké investice, a také mají velmi nízké náklady, což vyplývá z velkých objemů. Vhodné strategické řešení je udržet nebo snížit tržní podíl (Sedláčková, Buchta, 2006, str. 87).

Psi

Produkty, pro které je charakteristický nízký tržní podíl a pomalé tempo růstu prodeje, a proto pro podnik nejsou perspektivní. Jelikož se nachází na konci svého životního cyklu, tak je nejvhodnější strategií stáhnout tyto produkty z trhu (Sedláčková, Buchta, 2006, str. 88).

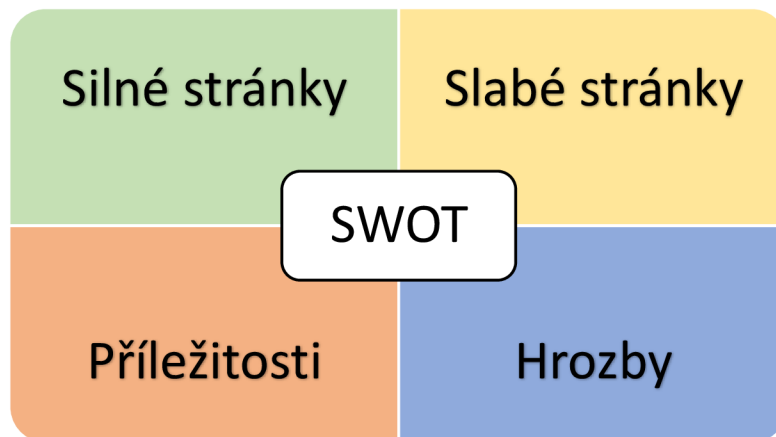
4.3 SWOT analýza

SWOT analýza je jednoduchý prostředek pro systematickou analýzu podle klíčových faktorů, které ovlivňují strategickou pozici podniku na trhu (Sedláčková, Buchta, 2006, str. 91).

Je to analytický nástroj, který hodnotí vnitřní a vnější faktory, a jejich vzájemné působení na podnik (Tyll, 2014, str. 39).

SWOT analýza zkoumá vnitřní situaci podniku, což jsou silné a slabé stránky podniku a dále zkoumá vnější okolí, kam patří příležitosti a hrozby. Prvním krokem k úspěšné SWOT analýze je odlišit, zda daná charakteristika podniku představuje silnou nebo slabou stránku podniku a dále je důležité si uvědomit, zda určitá událost představuje pro podnik příležitost nebo hrozbu. Událost, která je považovaná za hrozbu, je možné za určitých podmínek změnit a udělat z ní příležitost, a naopak příležitosti se pro podnik mohou stát hrozbami (Sedláčková, Buchta, 2006, str. 91).

Vnitřní faktory



Vnější faktory

Obr. 6 – SWOT analýza

(zdroj: Vlastní zpracování podle Tyll, 2014, str. 40)

Cílem SWOT analýzy je poskytnout přínosné poznatky. Aby SWOT analýza byla přínosná pro tvorbu podnikové strategie, je potřeba zaměřit její aplikaci k získání, identifikaci a zhodnocení vlivů, pro správné odhadnutí budoucího vývoje faktorů vnějšího prostředí a vnitřní situace podniku a jejich vzájemné spojitosti (Sedláčková, Buchta, 2006, str. 91).

Hlavním cílem využití SWOT analýzy je rozvíjet silné stránky a eliminovat slabé stránky a zároveň být připraven na potenciální příležitosti a hrozby (Sedláčková, Buchta, 2006, str. 91).

PRAKTICKÁ ČÁST

5 Základní informace o podniku

V této kapitole budou uvedeny základní informace o Květinářství Mimosa. Jedná se o zajímavý koncept podniku spojení květinářství a kavárny, který není v České republice moc vídaný. Vypsání informace jsou získané z Registru živnostenského podnikání, který spravuje Ministerstvo průmyslu a obchodu.



Obr. 7 – Logo podniku

(zdroj: Květinářství Mimosa)

Název podniku: Květinářství Mimosa

Sídlo podniku: Palackého 235, 534 01 Holice

IČO: 69853819

Zahájení provozování dne: 26. 3 2010

Majitelka a vedoucí podniku: Šárka Tluchořová

Květinářství

Předmět podnikání: Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Druh živnosti: Ohlašovací volná

Vznik oprávnění: 1. 10. 2008

Obory činnosti:

- Návrhářská, designérská, aranžérská činnost a modeling
- Výroba, obchod a služby jinde nezařazené

- Poskytování služeb pro zemědělství, zahradnictví, rybníkářství, lesnictví a myslivost
- Velkoobchod a maloobchod

Kavárna

Předmět podnikání: Hostinská činnost; Prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin

Druh živnosti: Ohlašovací řemeslná

Vznik oprávnění: 31. 10. 2018

Doba platnosti oprávnění: na dobu neurčitou

Odpovědný zástupce: Michael Duben

zdroj: rzp.cz © 2021 MPO

6 Představení podniku Květinářství a Café Mimosa

Květinářství Mimosa je podnik s květinářstvím a kavárnou. Majitelkou je paní Šárka Tluchořová, která je OSVČ, tedy osoba samostatně výdělečně činná, takže Květinářství Mimosa nemá žádnou právní formu a jedná se pouze o provozovnu. Květinářství Mimosa se nachází v malém městě Holicích v ulici Palackého s číslem popisným 235. Majitelka začala provozovat květinářství Mimosa dne 26. 3. 2010. Později své květinářství rozšířila o kavárnu, přesněji dne 31. 10. 2018. Květinářství Mimosa má ve svém sortimentu nejenom čerstvé, řezané květiny, venkovní i pokojové rostlinky, ale i bytové dekorace, dárkové předměty a dekorační doplňky. Dále nabízí vázání květin na každou příležitost a kompletní svatební výzdobu. Kavárna nabízí různé druhy kávy, čaje a další nealkoholické nápoje, a také alkoholické nápoje v podobě vín. V sortimentu má i domácí dezerty a možnost zakoupení balení kvalitní kávy. Jelikož se kavárna nachází v květinářství, tak si zákazník může vychutnat dobrou kávu v příjemném, květinami plném prostředí. Majitelka si zakládá na kvalitním sortimentu a službách, které vedou ke spokojeným zákazníkům, kteří se rádi do Květinářství Mimosa vracejí.

7 Strategická analýza podniku

7.1 Analýza vnějšího okolí

V této části bude provedena analýza vnějších vlivů, které na podniku působí. Při této analýze bude použit Porterův model pěti sil a PEST analýza.

7.1.1 Model pěti sil

Díky tomuto Porterově modelu budeme moci provést kvalitní analýzu mikrookolí podniku. Jelikož se Květinářství Mimosa nachází v Holicích, tak bude důležité se při této analýze zaměřit na konkurenci, dodavatele a zákazníky především v Holicích, popřípadě v Pardubickém kraji.

Riziko vstupu potencionálních konkurentů

Vstup nové konkurence představuje pro každý podnik značný problém. Jednak z důvodu, že jsou nové podniky neznámé, takže stávající podniky neví, co od nich mohou očekávat, a také proto že nové podniky nemají stálé zákazníky, takže se budou snažit přetáhnout zákazníky již zavedeným podnikům. Snaha nové konkurence, jak přetáhnout zákazníky stávajícím podnikům, může být na základě levnějších a kvalitnějších služeb, produktů nebo nabízet nové a zajímavé produkty či služby.

Tento trh, na kterém působí Mimosa je pro nové podniky lákavý hlavně z důvodů relativně malých bariér vstupu a vidiny rostoucích zisků. Za bariéry vstupu nových podniků v tomto odvětví vzhledem ke Květinářství Mimosa můžeme považovat:

- Zkušenost podniku
- Kvalitní služby a produkty
- Oddanost stálých zákazníků

Avšak v dnešní době jsou obavy z příchodu nových konkurenčních podniků relativně nízké, z důvodu vládních restrikcí země, kvůli pandemii způsobenou virem Covid-19, které mají výrazný dopad na podnikání, a hlavně na podniky související s hostinskou činností.

Rivalita mezi konkurenčními podniky

Konkurence v rámci květinářství a kavárny je vysoká. V České republice se najde nespočet jak malých květinářství a kaváren, tak i velké řetězce. V Pardubickém kraji tomu není jinak. Analýzu konkurence může provést jak provedením samostatných analýz okolních květinářství a kaváren, tak zanalyzovat okolní konkurenci se stejným konceptem ve smyslu spojení květinářství a kavárny, tak jako to je u Květinářství Mimosa.

Konkurence Květinářství

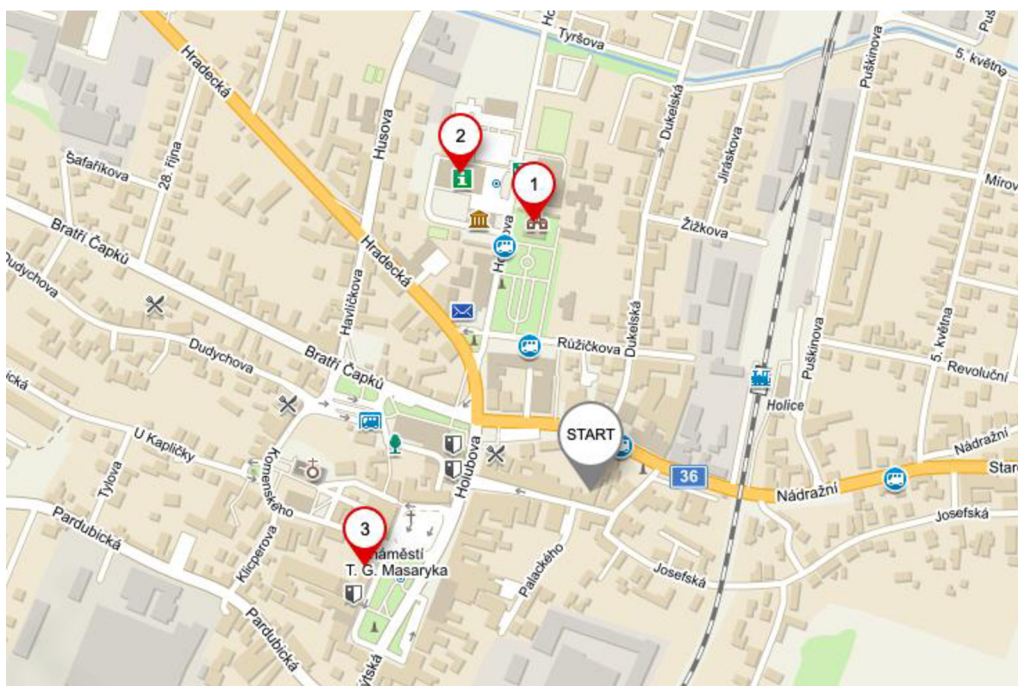
- **Kytičky Fantazie** sídlí v Holicích na náměstí T. G. Masaryka a působí na trhu od roku 2011. Poskytují prodej vázaných řezaných květin a sušených květiny, vytvářejí různé dekorace z květin, dále poskytují vázání svatebních kytic či smutečních. Prodávají sušené a jiné dekorace, dále také květiny v květináčích a k tomu doplňkový sortiment. (M + M spol. s. r. o. InfoDnes.cz; ©1/2009-2021)
- **Květinářství – Rychlíková** sídlí v Holicích v Komenského ulici čp. 95. Působí na trhu o roku 1993, kdy vázali věnce pro pohřební ústav, ale následně po rekonstrukci objektu se vytvořil obchod s květinami. Prodávají řezané květiny, umělé, sušené, a také zboží na hřbitov. Provozují květinové servisy na společenské a kulturní akce, různé slavnosti. Dále vážou svatební kytice, smuteční vazby. Poskytují i doručování květin do bytu. (Květiny-Rychlíková; © 2013)
- **BL květinka s. r. o.** sídlí v Holicích v ulici Zahradní a působí na trhu od roku 2006. Zabývají se maloobchodem a velkoobchodem řezaných a hrnkových květin a dále také doplňků. Své květiny dovážejí pravidelně třikrát týdně přímo z Holandska a Itálie. Poskytují vázání květin na jakoukoliv příležitost. (BL květinka; © 2020)



Obr.8 – Mapa konkurenčních květinářství
(zdroj: Mapy.cz, © 1996 - 2021)

Konkurence Kavárny

- **Café Zemánek** sídlí v Holicích v ulici Holubova a nachází se uvnitř staré historické sokolovny. Jedná se o nově otevřenou kavárnu se zahrádkou, kde nabízejí různé druhy kávových nápojů, limonády a čerstvé dezerty a nabízejí i alkoholické nápoje.
- **Cukrárna Valma** sídlí v Holicích v ulici T. G. Masaryka a jedná se o postarší cukrárnu, kde pečou a nabízejí cukrárenské zboží a různé druhy zákusků, dortů a chlebičky a nealkoholické nápoje jako čaj a kávu.
- **Kavárna KD Holice** sídlí v Holicích ve stejné ulici, jak již výše zmíněná kavárna Café Zemánek, a to v ulici Holubova. Jedná se o menší kavárnu v kulturním domě, která v nedávné době prošla změnou interiéru. V kavárně nabízejí jak kávu a čaj, tak i různé alkoholické nápoje a menší občerstvení.



Obr. 9 – **Mapa konkurenčních kaváren**

(zdroj: Mapy.cz, © 1996 - 2021)

Konkurence květinářství s kavárnou

Nejbližší podnik s podobným konceptem květinářství ve spojení s kavárnou se nazývá Holflor Studio 1 a nachází se v Pardubicích. Tento podnik je od Květinářství Mimosa vzdálenost přibližně 20 km.

- **Holflor Studio 1** sídlí v Pardubicích v ulici Poděbradská. Jedná se o zahradní a květinové centrum, které je na trhu od roku 2014 a nabízí široký výběr jak řezaných květin, tak i pokojových rostlin, vázy a květináče, různé floristické a designové doplňky jak pro interiér, tak i exteriér. Uvnitř tohoto květinářství se nachází kavárna Amsterdam, která nabízí kávu, čaj a čerstvé dezerty a sendviče. Díky tomu vzniká zajímavý koncept ve spojení květinářství s kavárnou, a jelikož jde o zajímavý a neotřelý koncept, tak je toto květinářství populární a hojně navštěvované. (Holflor; © 2012)

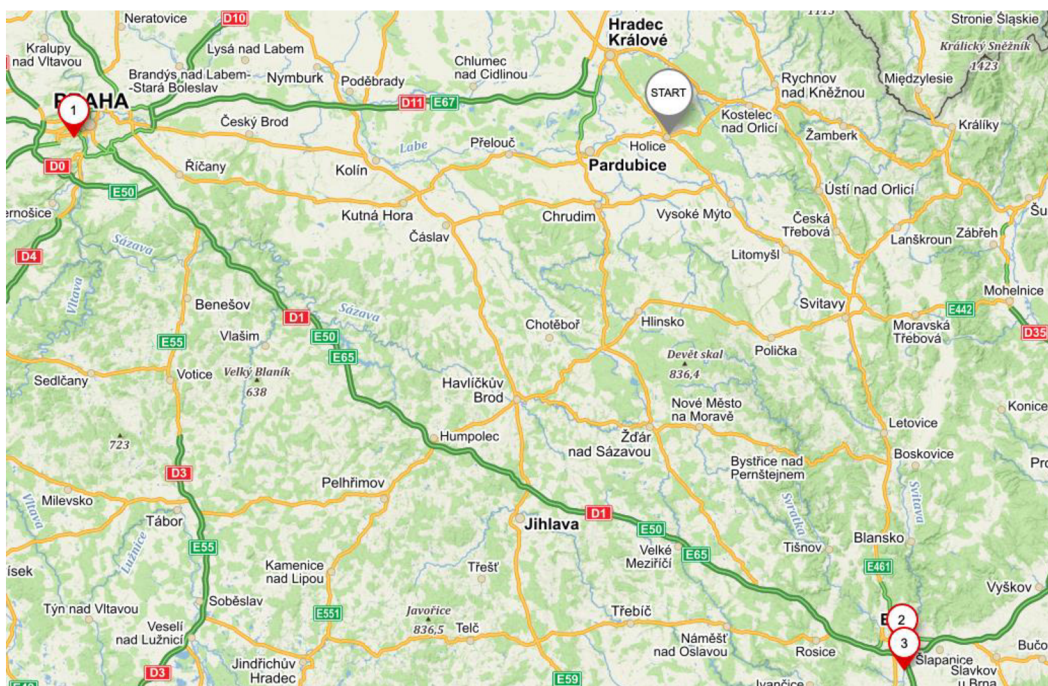
Z analýzy konkurenčních podniků vyplývá, že analyzované podniky poskytují stejné služby a nabízejí stejné produkty jak v květinářství, tak i v kavárenství. Co ale nevyplývá z analýzy, je jejich úroveň a kvalita služeb, a také úspěšnost se zákazníky.

Toto už je na každém zákazníkovi, jak vnímá kvalitu služeb, a jak je s těmito službami a zbožím spokojen. Žádný podnik v Holicích nemá zajímavý koncept, tak jako Květinářství Mimosa, kde si lidé mohou koupit různé květiny a rostliny a vychutnat si kávu v tomto příjemném, květinami plném prostředí, což činní Květinářství a Mimosa originální a je to pro něj velkou výhodou.

Smluvní síla dodavatelů

Květinářství Mimosa má v současné době spoustu dodavatelů, kteří zásobují květinářství čerstvými květinami, rostlinami a dekoracemi. Mimosa své dodavatele tají, jelikož představují know-how, které Květinářství Mimosa pochopitelně neodtajní. Z toho důvodu budou popsáni jen tři dodavatelé.

- **Vonekl s. r. o.** sídlí v Brně v ulici Kšírova. Jedná se o velkoobchod s květinami a doplňkovým sortimentem, který vnikl roku 1996. V současné době nabízí distribuci květin a doplňkového sortimentu, a hlavně velkoobchodní dovoz květin. (Vonekl, s.r.o.; © 2009 - 2021)
- **Tulipa Praha, s.r.o.** sídlí v Praze v ulici Jinonická. Jedná se o velkoobchodní prodejnu řezaných květin hrnkových květin a floristických potřeb, která na trhu působí od roku 1990 a vznikla jako rodinný podnik. Nabízejí květiny hlavně z Nizozemska a mají jednu z nejširších nabídek řezaných květin v České republice. (Tulipa; © 2015)
- **Florplant s.r.o.** sídlí v Brně v ulici Pěstitecká. Jedná se o velkoobchod a dovozce čerstvých květin a rostlin z Nizozemska, Kolumbie, Dánka a USA. Nabízí čerstvé květiny a hrnkové rostliny. Florplant s.r.o. má své pobočky a sklady v Praze, Plzni, Ostravě, Košicích a Hranicích na Moravě a působí na trhu již 30 let. (Florplant s.r.o.)



Obr. 10 – Mapa dodavatelů podniku

(zdroj: Mapy.cz, © 1996 - 2021)

Smluvní síla kupujících

Samotné květinářství díky její široké nabídce služeb a zboží má mnoho stálých zákazníků. Největšími zákazníky jsou lidé, kteří si od Květinářství Mimosa nechávají vytvářet květinové výzdoby na nejrůznější společenské události. Tito velcí zákazníci, kteří se pravidelně obrací na Květinářství Mimosa, mají věrnostní slevu 10 %. Majitelka si s těmito zákazníky dává schůzku pro získání jejich představ o květinových výzdobách, tak aby mohla vytvořit vhodnou květinovou dekoraci dle jejich představ. Dalšími stálými zákazníky jsou lidé, kteří se do Květinářství Mimosa pravidelně vrací, aby zde nakoupili nejrůznější rostliny a dekorace do svých domovů.

Boj s konkurencí o zákazníky může vést Květinářství Mimosa ke snižování cen, ale věrní zákazníci jsou ochotni si za služby Květinářství Mimosa připlatit, protože vědí, že platí za kvalitu.

Hrozba substitučních výrobků

Hrozba substitučních výrobků u květinářství spíše nehrozí, jelikož jejich poskytované služby a nabízené květiny se úplně nedají tak zcela nahradit. Hrozba se ale může vyskytnout u kavárny, kde káva může být nahrazena čajem a v okolí Květinářství Mimosa se mohou vyskytnout podniky v podobě čajoven, které by konkurovaly kavárně díky jejich čajům, které představují pro kávu substituční výrobek.

Co se týče celkového konceptu, tak je dosti pravděpodobné, že tato hrozba nenastane, jelikož by bylo velmi obtížné vymyslet koncept, který by mohl nabízet výrobky, produkty a služby, které by byly substituční k těm, které nabízí Květinářství Mimosa.

7.1.2 PEST analýza

Tato analýza se zaměřuje na rozbor vnějšího prostředí, které má vliv na podnik Květinářství Mimosa.

Politické a legislativní faktory

Dnešní trh je naplněn velkým množstvím firem a podniků, které mají společný cíl, a to uspět za každou cenu. Proto existují pravidla, které slouží pro ochranu zákazníků těchto subjektů. Tyto pravidla jsou vytvářeny státem a firmy a podniky je musí respektovat a řídit se jimi. Všechny podniky musí respektovat zákony vydávané státem, které jsou uvedeny v Zákoníku práce, Obchodním zákoníku a dále musí dodržovat ustanovení, které se týkají ochrany životního prostředí.

Dnešní politická situace může vést vládu ke změnám daně z příjmu, a to jak k jejímu zvýšení či snížení. Jelikož Květinářství a Cafe Mimosa není s. r. o. a ani jiná právní forma a jedná se pouze o živnost fyzické osoby, tak se pro majitelku Květinářství Mimosa, paní Šárku Tluchořovou vztahuje daň z příjmu fyzické osoby, a to ve výši 15 %. V roce 1993 byla daň z příjmu fyzických osob nejvyšší a to 47 %. Od tohoto roku se daň z příjmu fyzických osob postupně snižovala až se v roce 2008 dostala na současnou hodnotu 15 %, která je stejná i v dnešní době.

Provozovat květinářství nevyžaduje žádné speciální požadavky, jelikož se jedná o živnost volnou, jedinou věcí, kterou člověk musí udělat, aby mohl podnikat v tomto oboru je získání živnostenského oprávnění v oboru maloobchod/velkoobchod. Co se týče kavárny, provozovat tento druh živnosti už není tak zdaleka jednoduché. Jelikož se jedná o řemeslnou živnost, je potřeba si na živnostenském úřadě zařídit živnostenský list k provozování pohostinské činnosti. Další podmínkou pro provozování této činnosti je splnění jedné z těchto podmínek:

- a) osoba musí mít dosažené střední vzdělání s výučním listem v příslušném oboru nebo dosažené střední vzdělání s výučním listem v příbuzném oboru s 1. roční praxí
- b) osoba musí mít ukončené střední vzdělání s maturitou v příslušném oboru nebo ukončené střední vzdělání s maturitou v příbuzném oboru s 1. roční praxí
- c) dokončené vyšší odborné vzdělání v příslušném oboru nebo dokončené vyšší odborné vzdělání v příbuzném oboru s 1. roční praxí
- d) dokončené vysokoškolské vzdělání v příslušném nebo příbuzném oboru
- e) osoba musí získat uznání o odborné kvalifikaci podle zákona 18/2004 Sb. nebo ověření či uznání úplné kvalifikace podle zákona 179/2006 Sb.
- f) osoba musí získat osvědčení o rekvalifikaci či jiný doklad o odborné kvalifikaci v oboru, který byl vydán akreditovaným zařízením a k tomu 1 rok praxe v oboru
- g) osoba, která má šestiletou praxi v oboru
- h) osoba musí předložit doklady o kvalifikaci, které získala činností prováděné v jiném státě EU podle §7 živnostenského zákona

(Podnikatel.cz, © 2007 - 2021)

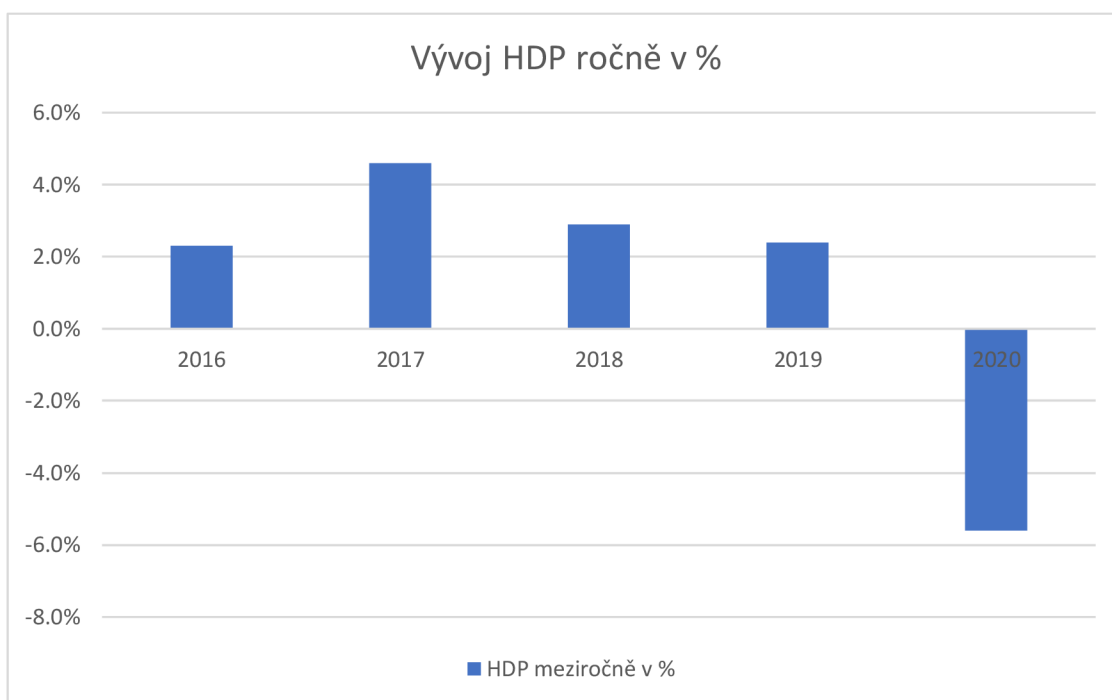
Pokud osoba, která chce provozovat tento druh živnosti, nesplňuje ani jednu z výše uvedených podmínek, může jmenovat jinou osobu, která bude odpovědným zástupce. Jelikož majitelka Květinářství Mimosa, paní Šárka Tluchořová nesplňovala podmínky pro získání činnosti v pohostinství, tak jmenovala odpovědným zástupcem pana Michaela Dubena, který odpovídá za správné fungování této živnosti.

Kavárna jako každá provozovna podléhá přísným hygienickým podmínkám a podnik musel vynaložit finanční prostředky, aby prostory byly odpovídající stanoveným normám a mohly být zkolaudovány. Dále je také potřeba mít i vyjádření hasičského záchranného sboru na základě projektové dokumentace, která se odesílá právě příslušnému hasičskému sboru.

Jak již bylo výše zmíněno, podnik se musí řídit různými zákony, jako například zákonem č 262/2006 Sb., který upravuje a vymezuje pracovně právní vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Dále zákonem č. 101/2005 Sb., který pojednává o podrobnějších požadavcích k zajištění bezpečnosti a ochraně zdraví na pracovišti.

Ekonomické faktory

Mezi hlavní ukazatele ekonomické růstu patří míra inflace, úroková míra, HDP neboli takzvaný hrubý domácí produkt, nezaměstnanost a mzda. Právě HDP je tím ukazatelem, který měří hospodářský vývoj. Jedná se o peněžní hodnotu všech statků a služeb, které byly vytvořeny na určitém místě za určitou dobu. Níže je uveden přehled o vývoji HDP ročně v %.



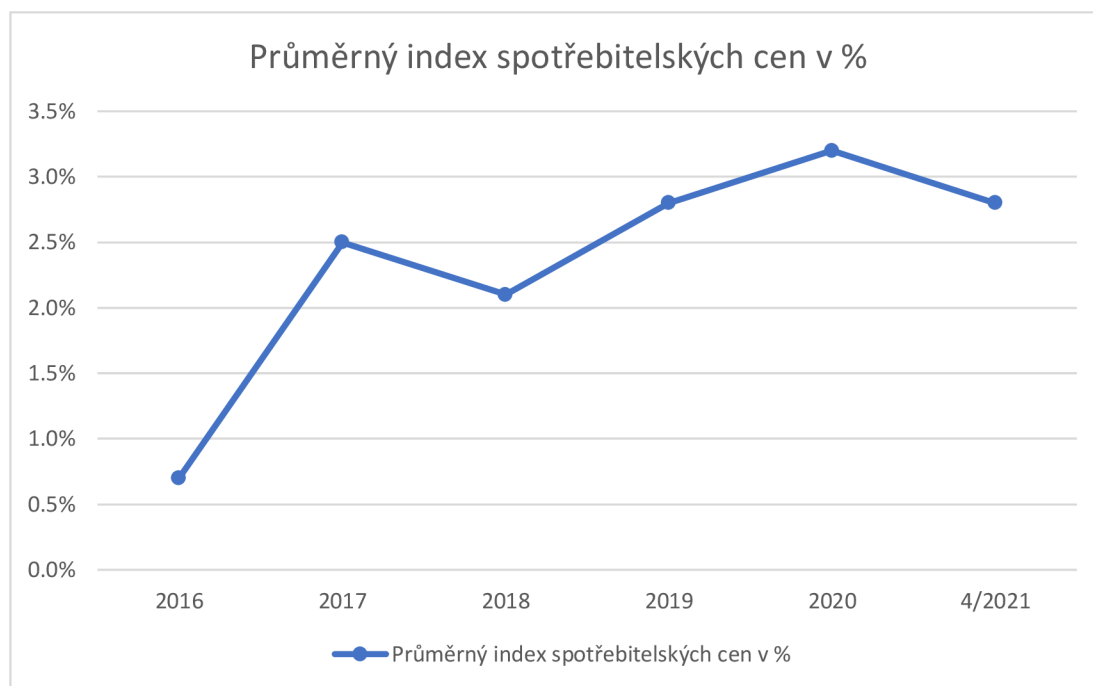
Graf 1 – Vývoj HDP ročně v %

(zdroj: Kurzy.cz, © 2000 - 2021)

V roce 2020 HDP pokleslo a ke konci roku se předpokládá pokles HDP o 5,6 % vůči roku 2019, kdy bylo HDP 5647,2 mld. Kč. Důvodem poklesu HDP byla spotřeba domácností, investiční výdaje i nižší zahraniční poptávka a nedařilo se ani v odvětví obchodu a pohostinství, kam analyzované květinářství s kavárnou spadá. Mohla za to epidemiologická situace, se kterou se nejen Česká republika, ale i ostatní státy ve světě v poslední době potýkají.

Tato epidemiologická situace se dotkla hlavně kavárny, kdy kvůli vládním nařízením musely být různé gastro podniky a kavárny zavřené a jedinou možností, jak prodávat své zboží a produkty bylo skrze výdejní okénko. Kavárna prodávala prostřednictvím výdejního okénka kávu To Go, ale oproti běžnému provozu před vládními opatřeními, byl zisk nižší.

Míra inflace je také jedním z důležitých ukazatelů pro stav ekonomické situace. Jedná se o růst cenové hladiny. Tento ukazatel ovlivňuje nákupní chování spotřebitelů. Opakem inflace je deflace, a to znamená pokles cenové hladiny. Ke konci roku 2020 byla inflace 2,3 %. Inflace zaznamenaná v dubnu tohoto roku, tedy roku 2021 byla 3,1 %. Z tohoto je možné vidět, že míra inflace roste.



Graf 2 – Průměrný index spotřebitelských cen v %

(zdroj: Kurzy.cz, © 2000 - 2021)

Růst inflace byl způsoben růstem cen alkoholu, tabáku, potravin a nealkoholických nápojů. Tento růst cen znamenal, že kavárna Mimosa musela zdražit své zboží a produkty, jelikož má kavárna ve své nabídce nealkoholické i alkoholické nápoje.

Nezaměstnanost je dalším ukazatelem ekonomických faktorů. Tento ukazatel má výrazný vliv na nákupy spotřebitelů. Míra nezaměstnanosti se během epidemie, která sužovala jak Českou republiku, tak i zbytek světa, postupně zvyšovala. Od března roku 2020, kdy nastala tato epidemiologická situace, byla míra nezaměstnanosti 3 % a během této situace se tato hodnota vyšplhala na 4,3 % k únoru roku 2021. Od února tohoto roku, tedy roku 2021 se míra nezaměstnanosti snížila na 3,9 % ke květnu roku 2021.

Co se týče samotného Pardubického kraje, míra nezaměstnanosti je zde k 30. 6. 2021 3,37 %, a tím se Pardubický kraj zařadil mezi kraje s nejnižší mírou nezaměstnanosti. Naopak v Ústeckém kraji je míra nezaměstnanosti oproti Pardubickému kraji vyšší o 2,21 %, tedy 5,58 % což je nejvyšší nezaměstnanost ze všech krajů.

Mzda patří také k důležitým ekonomickým faktorům. V Pardubickém kraji je výše průměrné hrubé mzdy něco málo přes 31 tisíc Kč.

Sociální a demografické faktory

Mezi hlavní ukazatele sociálních a demografické faktorů patří počet obyvatel. Vývoj počtu obyvatel je faktor, který má výrazný vliv na podnik. S přírůstkem obyvatelstva vznikají potencionální zákazníci pro podnik. Přírůstek obyvatelstva každým rokem přibývá, avšak růst počtu obyvatel je výrazně nižší, než v minulých letech. Důsledkem je vyšší úmrtnost a nižší porodnost. Počet obyvatel se v roce 2020 oproti roku 2019 zvýšil o 7,8 na 10,70 milionu. Při rostoucím počtu obyvatel vznikají větší šance získat kvalitní zaměstnance a zároveň vzrůstá poptávka po zboží, produktech a službách.



Graf 3 – Přírůstek/úbytek počtu obyvatel

(zdroj: ČSÚ, 4. 6. 2021)

Technologické faktory

V kavárenství je důležité sledovat nejrůznější trendy, inovace a technologické pokroky, novinky v IT či mobilních aplikací. Aby kavárna mohla být konkurence schopná, musí se těmto pokrokům přizpůsobit. Nejedná se pouze o to, mít nejnovější přístroj na přípravu kávy, ale také o sledování trendů a inovací přípravy kávy, jelikož na trhu neustále vznikají nové variace kávových nápojů. Dalším důležitým faktorem je osvojení si dovednosti ovládnání sociálních sítí, neboť většina lidí tyto sociální sítě aktivně využívají, takže mají velký dosah a jsou způsobem získávání nových zákazníků, toto platí i pro květinářství. Dále je v květinářství důležité mít přehled o trendech v oblasti květin a květinových výzdob. V této oblasti se trendy rychle mění, a proto je důležité je sledovat a umět na ně rychle reagovat.

7.2 Analýza vnitřního prostředí

Analýza vnitřního prostředí bude vycházet z informací získaných z Květinářství Mimosa. V této části bude rozebrána propagace podniku, dále se provede

identifikace zdrojů podniku a v návaznosti na to se provede VRIO analýza. Prostřednictvím vytvořené finanční analýzy se zjistí, jak si podnik vede, a zda je ziskový. Poslední částí bude BCG matice, kde se provede analýza jednotlivých produktů.

7.2.1 Propagace

Propagace podniku je důležitá, jelikož díky ní se podnik může dostat do podvědomí širšího okruhu lidí a být tak úspěšný na trhu. Květinářství Mimosa má webové stránky, kde jsou uvedeny všechny základní informace jako úvod, kontakt, nabídka služeb a fotografie květin. Květinářství Mimosa má také účty na sociálních sítích, ale zde výrazně pokulhává. Aktivita jak na platformě Facebook, tak i Instagramu byla zaznamenána naposledy někdy v roce 2019. Jiný druh propagace již Květinářství Mimosa nemá.

7.2.2 Identifikace zdrojů

Východiskem pro identifikaci zdrojů pro Květinářství Mimosa bude daňová evidence, kterou poskytla majitelka paní Šárka Tluchořová. Identifikace zdrojů bude provedena pomocí VRIO analýzy a finanční analýzy

VRIO analýza

Vnitřní zdroje podniku jsou rozděleny na hmotné, nehmotné, lidské a finanční. Od každého zdroje byl vybrán jeden konkrétní, který se dosadil do tabulky a provedla se u něj analýza na základě toho, zda je pro podnik hodnotný, vzácný, těžko napodobitelný či organizačně využitelný.

	Hodnotné?	Vzácné?	Těžko napodobitelné?	Organizačně využitelné?
Hmotné zdroje				
Vybavení prodejny	Ano	Ne	Ne	Ano

Nehmotné zdroje				
Know-how	Ano	Ano	Ano	Ano
Lidské zdroje				
Brigádníci	Ano	Ne	Ne	Ano
Finanční zdroje				
Kapitál	Ano	Ne	Ne	Ano

Tabulka 1 – **VRIO analýza**

(zdroj: vlastní zpracování)

Hmotné zdroje

Mezi dlouhodobý majetek patří stroje, pozemky, budovy, dopravní prostředky a nedokončený dlouhodobý majetek. Aby mohl být majetek zařazen do dlouhodobého hmotného majetku musí být jeho pořizovací cena vyšší než 80 000 Kč. Jelikož Květinářství Mimosa nemá žádnou právní formu a jedná se pouze o provozovnu OSVČ, tak paní Tluchořová nemá v podnikání žádný dlouhodobý hmotný majetek. Budova, ve kterém se květinářství s kavárnou nachází je v soukromém vlastnictví majitelky a jejího manžela. Ovšem co se týká drobného hmotného majetku, kam spadá veškerý majetek s pořizovací cenou nižší než 80 000 Kč, má Květinářství Mimosa v podobě vybavení kavárny a květinářství. Jedná se především o stoly a židle jak v kavárně, tak i v květinářství, kávovar na přípravu kávy, chladnička na dezerty, regály apod.

Květinářství Mimosa se tedy nachází v přízemí velkého rodinného domu, kde bydlí paní Šárka Tluchořová i se svou rodinou. V přední části se nachází pult, na kterém stojí kávovar a malá chladnička pro dezerty. Naproti pultu stojí v každém rohu kulatý vysoký stůl a u něj vysoké lavice na sezení. Kavárna je vyzdobena přírodní dekorací v podobě rostlin a větví. Z kavárny vede chodba, která spojuje kavárnu s květinářstvím, a i v této části se nachází sezení a přírodní dekorace a jsou zde vystaveny květiny, rostliny a dekorace na prodej. V zadní části se nachází květinářství, a i zde se nachází stoly s židlemi k sezení. Podél stěn jsou umístěny regály, ve kterých jsou vystaveny dekorace do bytu, dárkové předměty, designové

doplňky a květináče na prodej. Uprostřed místnosti je velký stůl, na kterém stojí také veškeré doplňky, dekorace a rostliny na prodej. V zadní části místnosti je umístěn pult s pokladnou a kolem něj jsou rozmístěny velké vázy s čerstvě řezanými květinami. K domu patří i dvůr, který v letních měsících zahrádkou s posezením pro kavárnu a je vyzdoben venkovními rostlinami a květinami na prodej.

Pro VRIO analýzu bylo vybráno vybavení kavárny. Tyto zdroje jsou pro podnik vždy hodnotné, jelikož jsou důležitou složkou pro fungování podniku. V kavárně se nachází velký kávovar, chladnička na dezerty, posezení a dekorace. V květinářství je umístěno také posezení a dekorace, a to samé platí i pro dvorek. Všechny tyto hmotné věci jsou hodnotné, jelikož pomáhají v činnosti podniku jako například kávovar, a naopak dekorace slouží pro estetickou stránku tak, aby se zákazník díky nim cítil příjemně a rád se do podniku vracel. Tyto zdroje nejsou vzácné, jelikož jsou volně dostupné a každý podnik si je může pořídit, tím pádem nejsou ani těžko napodobitelné, ale jsou organizačně využitelné.

Nehmotné zdroje

Nehmotné zdroje jsou také důležité, jelikož mezi ně patří různé patenty, práva, licence a know-how podniků. Právě know-how je pro Květinářství Mimosa tím hlavním nehmotným zdrojem, jelikož právě díky tomu zmíněnému know-how je Květinářství Mimosa odlišné od ostatních.

Právě know-how bylo vybráno pro VRIO analýzu, protože je jedním z nejdůležitějších nehmotných zdrojů. Tento zdroj je velmi hodnotný, jelikož díky němu se podnik odlišuje a má konkurenční výhodu. Je také vzácný, poněvadž ne všechny podniky mají své know-how díky němuž by vedli odlišný a prosperující podnik. Tento zdroj je také těžko napodobitelný z toho důvodu, že se jedná o tajemství podniku, které je známo pouze určitým lidem v podniku, takže nikdo kromě nich neví, co přesně se skrývá za know-how, a tím pádem je nenapodobitelné a určitě se jedná o organizačně využitelný zdroj.

Lidské zdroje

Každý podnik musí mít zaměstnance, brigádní a další pomocné síly, kteří se podílejí na fungování podniku. Většinu práce v Květinářství Mimosa zastane majitelka, ta se ale převážně soustředí na práci v květinářství. Má k sobě ale brigádníky, kteří jí s chodem podniku pomáhají. Jedná se o 3 studentky, které brigádně pomáhají převážně v kavárně. Tyto brigádnice byly před nástupem seznámeny s prostředím a pečlivě proškoleny majitelkou.

V době, kdy byly vládní restrikce a kavárna mohla fungovat pouze na principu výdejního okénka, se na chodu kavárny účastnila samotná majitelka a její rodina. Právě kvůli částečnému provozu kavárny byly nižší zisky, a tak si majitelka nemohla dovolit platit brigádníky, a proto jí zde vypomáhal její manžel a děti.

Z VRIO analýzy vyplývá, že brigádníci jako lidské zdroje jsou pro podnik hodnotní, jelikož pomáhají s chodem podniku, a poněvadž výpomoc v kavárně a květinářství nepotřebuje žádné speciální vzdělání, tak nejsou brigádníci vzácní a dají se snadno nahradit. Ovšem mají pro podnik jistý přínos, takže jsou organizačně využitelní.

Finanční zdroje

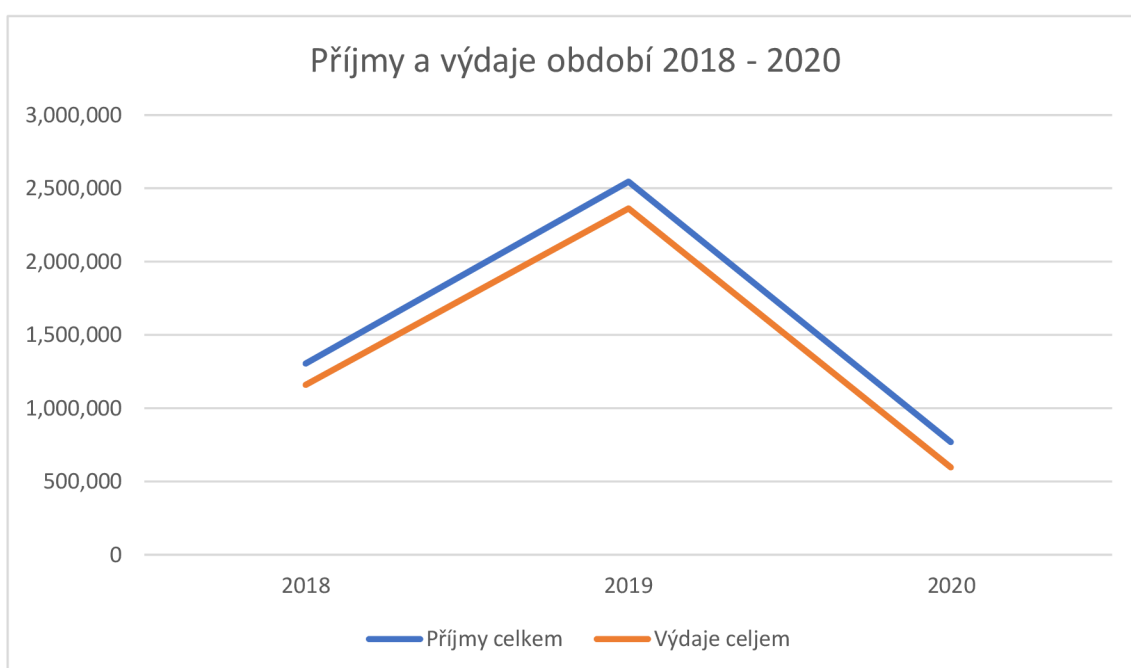
Z výkazu o majetku bylo možné vidět, že majitelka nemá žádný úvěr a většina peněz se nachází v zásobách a na bankovních účtech. Z výkazu a příjmech a výdajích bylo možné vidět, že v roce 2020 příjmy poklesly přibližně o 66 % oproti roku 2019, což bylo způsobeno vládními nařízeními v návaznosti na epidemiologickou situaci. I přes tento pokles, podnik stále vykazuje zisk přibližně 170 tis. Kč, takže na případné menší investice by podnik měl mít dostatečné finanční zdroje.

Finanční zdroje jsou základem pro podnik, bez kterých se podnik neobejde a nemohl by bez nich uskutečnit svůj provoz. Nejedná se ale o zdroj vzácný a ani není těžko napodobitelný. Ovšem jedná se o zdroj, který je organizačně využitelný.

Finanční analýza

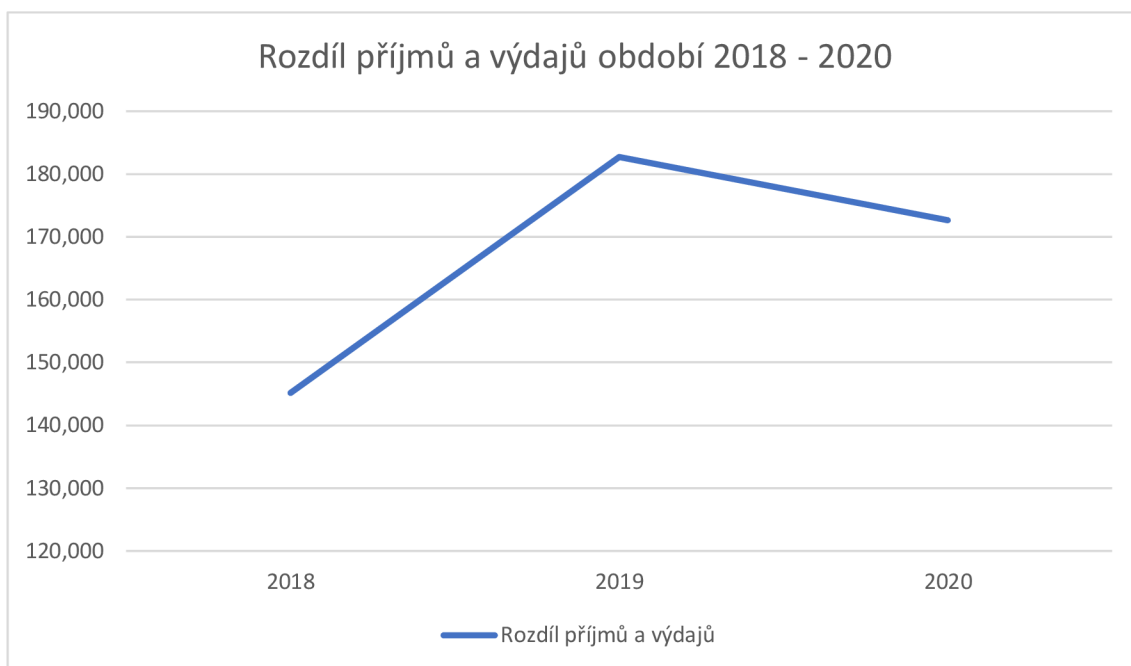
Finanční analýza bude provedena na základě dat z daňové evidence, získané od majitelky Květinářství Mimosa. Bude provedena analýza příjmu a výdajů pouze za roky 2018, 2019 a 2020, jelikož Květinářství Mimosa se rozšířilo o kavárnu až v roce 2018.

Níže je vytvořen graf příjmů a výdajů podniku. Celkové příjmy jsou tvořeny z příjmů za zboží a dále za výrobky a služby. V celkových výdajích jsou největší výdaje za nákup materiálu, a pak za nákup zboží.



Graf 4 - Příjmy a výdaje období 2018 - 2020

(zdroj: Autor)



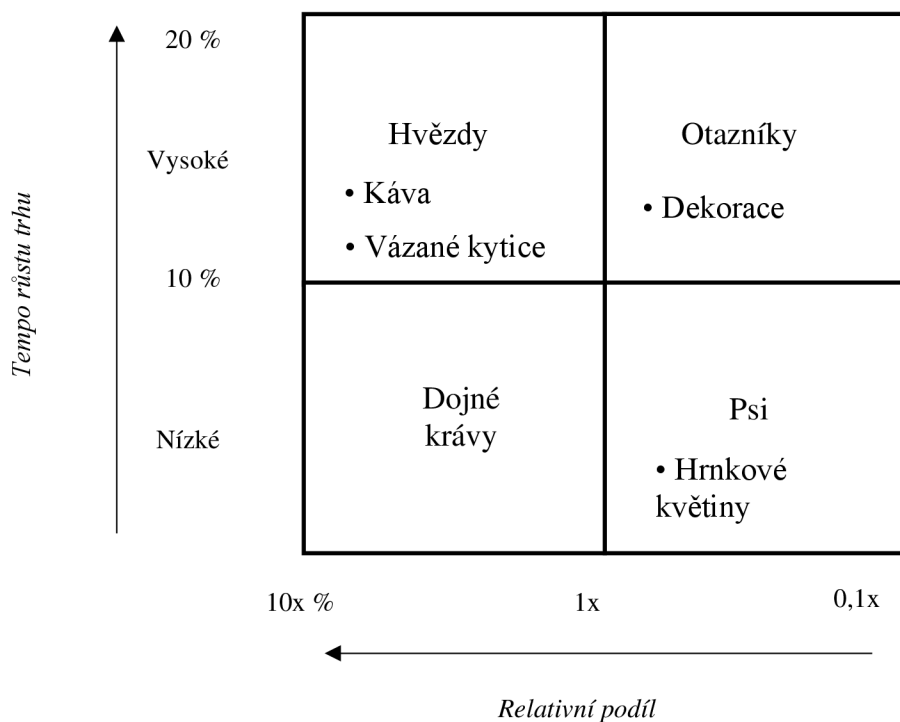
Graf 5 – Rozdíl příjmů a výdajů období 2018 - 2020

(zdroj: Autor)

Z grafu je možné vidět, že rozdíl příjmu a výdajů se v roce 2019 oproti roku 2018 zvýšil, což způsobilo rozšíření Květinářství Mimosa o kavárnu. V roce 2020 je vidět pokles, který je způsoben vládními nařízeními o uzavření podniků v reakci na pandemii onemocnění Covid-19. Podnik mohl mít otevřené jen květinářství. I přes velký pokles tržeb v roce 2020, podnik vykazoval pouze mírný pokles zisku oproti roku 2019.

7.2.3 BCG matice

V této části bude provedena analýza jednotlivých produktů, tyto produkty budou rozděleny do čtyř polí podle podílů na celkových tržbách. Analýza bude provedena u vázaných kytic, hrnkových květin, dekorací a kávy.



Obr. 11 - BCG matice

(zdroj: Autor)

V květinářství jsou nejvíce zastoupeny vázané kytice. Většina zákazníků se na květinářství obrací z důvodu objednání a zakoupení vázaných kytic z čerstvých řezaných květin. V květinářství Mimosa je denně uvázáno několik kytic denně, a to nejen pro běžné zákazníky, kteří si zakoupí kytici jako dárek k narozeninám či jen tak pro radost, ale hlavně pro nevěsty, které si od Květinářství Mimosa nechávají vázat jak své svatební kytice, tak kytice v podobě dekorace na svatby. Z toho tedy vyplývá, že je o vázané kytice celoročně velký zájem a tento zájem neustále roste. Díky tomuto velkému zájmu mají vázané kytice velký tržní podíl, takže jsou jasnými hvězdami.

Květinářství není jediné, co zákazníci navštěvují. Do kavárny také zamíří mnoho zákazníků denně, aby si zde vychutnali čerstvou kávu. Kavárna je lákavá nejenom kvůli dobré kávě, ale také díky příjemnému a květinovému prostředí. Nejčastěji si lidé objednávají kávu. Káva má tedy největší tržní podíl v kavárně a po vázaných kyticích má druhý největší tržní podíl v rámci Květinářství Mimosa. Lze tedy s jistotou říct, že se jedná také o hvězdu.

Hrnkové květiny, které se v květinářství prodávají už nemají takový tržní podíl jako výše zmíněné vázané kytice nebo káva. Hrnkové květiny by se daly zařadit mezi otazníky, jelikož i přes jejich nižší tržní podíl se stále vyplatí je prodávat.

Co se týče dekorací, zákazníci si toto zboží kupují jen zřídka. Kvůli velmi malému zájmu o toto zboží, je tržní podíl opravdu minimální. Proto by bylo pro Květinářství Mimosa nejlepší, kdyby toto zboží ze své nabídky úplně vyřadilo.

8 Shrnutí výsledků a návrh doporučení

Shrnutí výsledků bude provedeno za pomoci SWOT analýzy, která zkoumá silné a slabé stránky podniku a dále příležitosti a hrozby. Na základě výsledků z této analýzy budou pro podnik navržena doporučení do budoucna.

8.1 Shrnutí výsledků – SWOT analýza

Na základě zjištěných informací z předešlých analýz a informací od majitelky podniku bude vytvořena SWOT analýza. Všechny tyto informace se zaznamenají do tabulky a podrobněji se rozeberou.

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> • zajímavý koncept • široká nabídka zboží • kvalitní výrobky, zboží a služby • finanční stabilita 	<ul style="list-style-type: none"> • malá reklama • neaktivita na sociálních sítích
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none"> • rozšíření nabídky služeb • možnost franšizy • růst podniku 	<ul style="list-style-type: none"> • vstup nové konkurence na trh • zdražování materiálu • vládní nařízení

Tabulka 2 – SWOT analýza podniku Květinářství Mimosa

(zdroj: Autor)

Silné stránky

Nejhlavnější silnou stránkou se dá považovat zajímavý koncept podniku, kterým je spojení květinářství s kavárnou. Tato silná stránka je něco, čím se Květinářství Mimosa odlišuje od ostatních květinářství a může tak přilákat mnoho nových zákazníků. Další silnou stránkou je široká nabídka zboží, které podnik nabízí. Toto může být lákavé pro zákazníky, jelikož najdou spoustu zboží na jednom místě. Zákazníci zde mohou nakoupit vázané kytice, pokojové či venkovní rostliny, zároveň nakoupit dekorace do svých domovů nebo dárkové předměty, a ještě si u toho vychutnat dobrou kávu s dezertem. Majitelka si zakládá na kvalitě, proto zde zákazník najde jen kvalitní výrobky, zboží či služby, což je silnou stránkou v době, kdy se většina podniků zajímá pouze o rychlý zisk a už nehledí na kvalitu svých výrobků či služeb. Další silnou stránkou je finanční stabilita, která byla zjištěna na základě finanční analýzy.

Slabé stránky

Slabá stránka byla odhalena především v malé reklamě. Další slabou stránkou je neaktivita na sociálních sítích, která na předchozí slabou stránku navazuje. I přestože podnik má založený jak facebookový profil, tak instagramový, byla poslední zaznamenaná aktivita někdy ke konci roku 2018. V dnešní době jsou sociální sítě nejvíce používaným způsobem propagace, firem, podniků, služeb či produktů. Důvodem jsou malé náklady a možnost zaujmout široký okruh uživatelů, kteří se stávají potencionálními zákazníky. Proto by podnik měl těchto možností využít a snažit se o aktivitu na těchto sociálních sítích.

Příležitosti

I přesto, že podnik nabízí relativně širokou nabídku služeb, mohl by své služby rozšířit například o rozvoz květin do domu. Jednou ze služeb, kterou podnik nabízí je květinová výzdoba svateb, která by se mohla rozšířit na květinové dekorace narozenin, firemní večírků nebo plesů. Další příležitost může být v podobě franšízy. Díky zajímavému konceptu by majitelka mohla uvažovat o franšíze a prodávat tak licenci na provozování Květinářství Mimosa. Rozšíření podniku představuje také další příležitost.

Hrozby

Velkou hrozbou pro podnik je vstup nové konkurence na trh. Na to, že Holice nejsou zrovna největší město, jsou zde tři konkurenční květinářství a tři konkurenční kavárny. Pokud by se na trhu objevilo nové květinářství či kavárna, tak by to mohlo vážně ohrozit Květinářství Mimosa. Šance na nové konkurenční podniky na trhu jsou dost vysoké díky relativně nízkým bariérám vstupu na trh. Další hrozbou je zdražování materiálu, což by vedlo k tomu, že by podnik musel zdražit své produkty, a tím by mohl přijít o zákazníky. V dnešní době je největší hrozbou pro podniky s činnostmi pohostinství vládní nařízení. Hrozba spočívá ve vládou nařízeném zavření podniku, jak tomu bylo během roku 2020 a 2021. Kvůli tomu, že podnik musel být znovu zavřený, by přišel o další zisk, který by mohl mít pro podnik fatální následek.

8.1.1 Návrh doporučení

V této části jsou navržena vhodná doporučení pro podnik na základě získaných informací z analýz. Aby mohl být vytvořen návrh doporučení pro podnik Květinářství Mimosa, bylo potřeba provést SWOT analýzu, která vycházela z výsledků analýzy vnějšího okolí a vnitřního prostředí podniku.

Zde jsou uvedena jednotlivá doporučení pro budoucí rozvoj podniku:

Propagace

Výše provedená SWOT analýza odhalila nedostatky hlavně v oblasti propagace podniku. Proto by bylo dobré zapracovat na propagaci a snažit se vytvořit pro podnik reklamu v podobě letáků nebo reklamy v místním tisku. I přesto, že má podnik vytvořené účty na sociálních sítích, tak poslední aktivita byla zaznamenána koncem roku 2019. Chtělo by proto zapracovat na těchto sociálních sítích a snažit se o pravidelnou aktivitu, jelikož sociální sítě v dnešní době také slouží jako prostředek pro propagaci podniku. Podnik by mohl na svůj profil přidávat fotky květin, květinových dekorací a různého zboží, které mají ve své nabídce, dále by mohl přidávat aktuální nabídku dezertů v kavárně nebo sdílet nejrůznější informace týkající se podniku, což by mohlo přilákat nové zákazníky.

Sledování konkurence

Pro podnik by bylo určitě vhodné sledovat konkurenci. Na základě provedené analýzy konkurence byl zjištěn relativně malý počet konkurenčních podniků, přesto by měl podnik tyto konkurenční podniky sledovat a měl být také ve střehu vůči možné nově vzniklé konkurenci na trhu.

Rozšíření služeb

Dalším doporučením je rozšířit nabídku služeb. Podnik by kromě kompletní květinové výzdoby na svatby, mohl nabízet i na narozeninové oslavy, firemní akce či plesy. Další rozšíření služeb by mohlo být v podobě nabízení rozvozu květin až do domu. Zákazník by si mohl po telefonu objednat vázanou květinu, kterou by kurýr přivezl až k zákazníkovi.

Udržení svého místa na trhu

Udržení si svého místa na trhu. Toho podnik docílí tím, že bude i nadále klást důraz na nabídku kvalitních služeb a sortimentu, pro který bude využívat jen kvalitní materiál. Další způsob, jak si udržet své místo na trhu, je snažit se držet své ceny služeb a produktů, tak aby byly konkurenceschopné.

Franšíza

Jako další doporučení pro podnik může být vytvoření franšizy podniku. Podnik by měl zvážit prodej franšizy svého podniku. Květinářství Mimosa by poskytlo své znalosti a know-how a propůjčilo svou značku jinému podnikateli. Květinářství Mimosa by tak mělo své pobočky po České republice, to by pro podnik představovalo i větší zisk a lepší finanční stabilitu.

Rozšíření podniku

V současné době se Květinářství Mimosa nachází v přízemním patře rodinného domu, kde jsou dvě menší místnosti pro květinářství a kavárnu, takže by podnik měl přemýšlet nad rozšířením jak květinářství, tak kavárny, a mít tak více místa na dekorace a květiny a také více míst k sezení pro zákazníky kavárny. V případě, že by podnik své prostory rozšířil, měl by zvážit zvětšení počtu brigádníků nebo přijmout zaměstnance na stálo.

9 Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo provést strategickou analýzu podniku a na základě zjištěných výsledků navrhnout vhodné změny a doporučení, které pomohou Květinářství Mimosa při dalším působení na trhu.

Práce je rozdělena na dvě části, a to na teoretickou část a praktickou část. V teoretické části je podrobně popsána strategická analýza pomocí literární rešerše na základě prostudované odborné literatury. V praktické části se na základě teoretické části provedla analýza podniku. Při analýze podniku byl využit Porterův model pěti sil a PEST analýzy pro analýzu vnějšího okolí podniku. Pro analýzu vnitřního prostředí podniku byla provedena identifikace zdrojů, VRIO analýza, finanční analýza a analýza BCG matice. Na závěr na základě zjištěných informací z předchozích analýz byla provedena SWOT analýza, která odhalila silné a slabé stránky podniku a příležitosti a hrozby, které by mohly podnik ohrozit.

Na základě SWOT analýzy bylo zjištěno, že podnik má velké mezery v propagaci a reklamě ať už produktů a služeb, tak i samotného podniku. I přestože má podnik účty na sociálních sítích, tak aktivita na nich byla naposledy před dvěma lety a na tom by Květinářství Mimosa mělo zapracovat. Dalším zjištěním bylo, že podnik by měl být neustále ve střehu jak před současnou konkurencí, tak i před konkurencí, která může nově vstoupit na trh.

Výhodou je, že se Květinářství Mimosa nenachází v zadlužení, takže nebylo potřeba provádět detailnější finanční analýzu. Analýza dodavatelů také nebyla provedena detailněji, protože dodavatelé, jsou dle majitelky, podnikové know-how. Z tohoto důvodu je analýza dodavatelů stručnější.

Pro podnik mohou být přínosné výsledky z provedené SWOT analýzy, která odhalila slabé stránky, na kterých může podnik zapracovat a také možné hrozby, na které by se podnik měl připravit, aby v budoucnu výrazně neohrozily jeho fungování. Dalším možným přínosem by mohla pro podnik být provedená analýza konkurence v okolí podniku.

Na základě provedených analýz je možné i odpovědět na výzkumnou otázku. Lze konstatovat, že díky ojedinělému konceptu květinářství ve spojení s kavárnou, se nabízí možnost vytvoření franšízy. Díky prodeji franšízy podniku, by se Květinářství Mimosa mohlo rozšířit i do jiných měst. Další možností pro rozšíření Květinářství Mimosa je i rozšíření nabídky služeb. Pro rozvoj je důležité, aby Květinářství Mimosa šlo s dobou, a to hlavně v podobě aktivity na sociálních sítích, díky tomu může podnik získat nové zákazníky a tím zvýšit zisk, který se může využít na další rozvoj podniku.

10 Seznam použité literatury

Literární rešerše

- 1 DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck, 2001. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-603-4.
- 2 SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.
- 3 MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.
- 4 RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. Finanční řízení. ISBN isbn978-80-271-2028-4.
- 5 GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN sbn978-80-251-2621-9.
- 6 PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN isbn80-85605-11-2.
- 7 TYLL, Ladislav. *Podniková strategie*. Praha: C.H. Beck, 2014. Beckova edice ekonomie. ISBN isbn978-80-7400-507-7.
- 8 KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Efektivní systém řízení strategie: nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. Praha: Management Press, 2010. Knihovna světového managementu. ISBN isbn978-80-7261-203-1.
- 9 KISLINGEROVÁ, Eva. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. V Praze: C.H. Beck, 2008. C.H. Beck pro praxi. ISBN isbn978-80-7179-882-8.
- 10 KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN isbn80-7179-453-8.
- 11 LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada, 2004. ISBN isbn80-247-0648-2.

- 12 SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN isbn978-80-247-3339-5.
- 13 PEŠKOVÁ, Radka a Irena JINDŘICHOVSKÁ. *Finanční analýza. 2., aktualiz. vyd.* Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2012. ISBN isbn978-80-86730-89-9.
- 14 SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. Brno: Computer Press, 2007. Praxe manažera (Computer Press). ISBN isbn978-80-251-1830-6.
- 15 SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. Praha: C.H. Beck, 2000. C.H. Beck pro praxi. ISBN isbn80-7179-422-8.
- 16 KONEČNÝ, Miloš. *Finanční analýza*. Vyd. 2. Brno: Sting, 2006. ISBN isbn80-86342-55-7.
- 17 JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd.* Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN isbn978-80-247-4670-8.

Internetové zdroje

- 18 Ministerstvo průmyslu a obchodu [online]. Rejstřík živnostenského podnikání. rzp.cz © 2021 MPO [cit. 2021-04-12]. Dostupné z: https://www.rzp.cz/cgi-bin/aps_cacheWEB.sh?VSS_SERV=ZVWSBJVYP&OKRES=&CASTOBCE=&OBEC=&ULICE=&CDOM=&COR=&COZ=&ICO=69853819&OBCHJM=&OBCHJMATD=0&ROLES=P&JMENO=&PRIJMENI=&NAROZENI=&ROLE=&VYPIS=1&type=&PODLE=subjekt&IDICO=a7286862ba65b48177ca&HISTORIE=1
- 19 Květiny – Rychlíková. Úvod [online]. © 2013 [cit. 2021-04-12]. Dostupné z: <https://www.kvetiny-rychlikova.cz/>
- 20 InfoDnes.cz. Detail Firmy [online]. © 1/2009-2021 [cit. 2021-04-12]. Dostupné z: <https://www.infodnes.cz/36956-kytický-fantazie-kvetiny-pardubice-jihlava/>
- 21 BL květinka. O nás [online]. © 2020 [cit. 2021-04-12]. Dostupné z: <https://www.blkvetinka.cz/>

- 22 Holflor. O nás [online]. © 2012 [cit. 2021-06-13]. Dostupné z:
<http://www.holflorstudio1.cz/cs/7-o-nas/>
- 23 Seznam.cz, a.s. Mapy.cz [online]. © 1996 - 2021 [cit. 2021-06-13].
Dostupné z:
<https://mapy.cz/zakladni?x=15.8229000&y=50.2504000&z=11>
- 24 Portal.pohoda.cz. Přináší vyšší zdanění více peněz do státní kasy?
[online]. © 2012 [cit. 2021-07-15]. Dostupné z:
<https://portal.pohoda.cz/zakon-a-pravo/finance-a-dane/prinasi-vyssi-zdaneni-vice-dani-do-statni/>
- 25 Podnikatel.cz. Chystají se otevřít kavárnu s pekárnou a květinářstvím.
Jaké potřebují živnosti [online]. © 2007 - 2021 [cit. 2021-07-15].
Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/chystaji-se-otevrit-kavarnu-s-pekarnou-a-kvetinarstvim-jake-potrebuji-zivnosti/>
- 26 Improvio.cz. Jak si otevřít restaurace nebo kavárnu? [online]. © 2011
- 2021 [cit. 2021-07-15]. Dostupné z:
<https://improvio.cz/2017/02/jak-si-otevrit-restauraci-nebo-kavarnu/>
- 27 Zákony pro lidi. Zákon č. 262/2006 Sb. [online]. © AION CS, s.r.o.
2010-2021 [cit. 2021-07-20]. Dostupné z:
<https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>
- 28 Zákony pro lidi. Zákon č. 101/2005 Sb. [online]. © AION CS, s.r.o.
2010-2021 [cit. 2021-07-20]. Dostupné z:
<https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2005-101>
- 29 Kurzy.cz HDP 2021, vývoj hdp v ČR - 10 let [online]. © 2000-2021 [cit.
2021-07-26]. Dostupné z:
<https://www.kurzy.cz/makroekonomika/ppi/?imakroGraphFrom=1.1.2011>
- 30 Kurzy.cz Inflace - 2021, míra inflace a její vývoj v ČR [online]. © 2000-
2021 [cit. 2021-07-26]. Dostupné z:
<https://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>
- 31 Kurzy.cz Pohyb obyvatelstva - rok 2020. Počet obyvatel ČR se ke konci
roku zvýšil o 7,8 tisíce a dosáhl k 10,702 milionu. [online]. © 2000-
2021 [cit. 2021-07-28]. Dostupné z:

- <https://www.kurzy.cz/zpravy/584689-pohyb-obyvatelestva-rok-2020-pocet-obyvatele-cr-se-ke-konci-roku-zvysil-o-7-8-tisice-a-dosahl-k/>
- 32 Český statistický úřad. Obyvatelstvo [online]. 4. 6. 2021 [cit. 2021-07-28]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelestvo_lide
- 33 Kurzy.cz Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2021 [online]. © 2000-2021 [cit. 2021-07-29]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>
- 34 Český statistický úřad. Krajská správa ČSÚ v Českých Budějovicích. Podíl nezaměstnaných osob v krajích k 30. 6. 2021 [online]. 12. 7. 2021 [cit. 2021-07-29]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xc/mapa-podil-kraje>
- 35 Český statistický úřad. Krajská správa ČSÚ v Pardubicích [online]. 29. 7. 2021 [cit. 2021-07-30]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xs>
- 36 Tulipa Praha. O nás [online]. © 2015 [cit. 2021-08-01]. Dostupné z: <https://www.tulipapraha.com/o-nas>
- 37 Vonekl s.r.o. O nás [online]. © 2009 - 2021 [cit. 2021-08-01]. Dostupné z: <http://www.vonekl.cz>
- 38 Florplant s.r.o. O nás [online]. 1. 8. 2021 [cit. 2021-08-01]. Dostupné z: <https://www.florplant.cz/kde-koupit/>

11 Seznam obrázků, grafů a tabulek

Obr. 1 – Vztah mezi posláním podniku, podnikovými zdroji a schopnostmi a okolí podniku.....	4
Obr. 2 – Kroky analýzy okolí	7
Obr. 3 – Porterův model pěti sil	8
Obr. 4 – Hodnocení zdrojů pomocí analýzy VRIO	18
Obr. 5 – BCG matice	22
Obr. 6 – SWOT analýza	24
Obr. 7 – Logo podniku.....	25
Obr. 8 – Mapa konkurenčních květinářství	29
Obr. 9 – Mapa konkurenčních kaváren.....	30
Obr. 10 – Mapa dodavatelů podniku.....	32
Obr. 11 – BCG matice	45
Graf 1 – Vývoj HDP ročně v %.....	35
Graf 2 – Průměrný index spotřebitelských cen v %	36
Graf 3 – Přírůstek/úbytek počtu obyvatel.....	38
Graf 4 – Příjmy a výdaje období 2018 - 2020.....	43
Graf 5 – Rozdíl příjmů a výdajů období 2018 - 2020	44
Tabulka 1 – VRIO analýza	40
Tabulka 2 – SWOT analýza podniku Květinářství Mimosa	46



Zadání bakalářské práce

Autor: Nela Dostálová

Studium: I1800538

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Finanční management

Název bakalářské práce: **Strategická analýza Květinářství a Café Mimosa**

Název bakalářské práce AJ: Strategic analysis of Florist's and Cafe Mimosa

Cíl, metody, literatura, předpoklady:

Cílem bakalářské práce bude provedení analýzy vnitřního a vnějšího prostředí Květinářství a Café Mimosa a na základě zjištěných informací navrhnout doporučení a strategii do budoucna.

Osnova:

1. Úvod
2. Cíl a metodika práce
3. Teoretická východiska práce
4. Analýza současné strategie Květinářství a Café Mimosa
5. Shrnutí výsledků a stanovení strategie
6. Závěr

1. DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck, 2001. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-603-4.
2. SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.*
3. MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.

Garantující pracoviště: Katedra managementu,
Fakulta informatiky a managementu

Vedoucí práce: doc. Ing. Marcela Sokolová, Ph.D.

Datum zadání závěrečné práce: 8.10.2018