

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2012

Bc. Kamila Schánilcová

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program : 6208 Ekonomika a management

Studijní obor : Obchodně podnikatelský obor

Strategie rozvoje podniku potravinářské výroby

Vedoucí diplomové práce

Ing. Jan Leština, CSC.

Autor

Bc. Kamila Schánilcová

2012

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Kamila SCHÁNILCOVÁ**
Osobní číslo: **E10682**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**
Název tématu: **Strategie rozvoje podniku potravinářské výroby**
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Cílem práce je zpracovat analýzu vnitřního i vnějšího prostředí podniku potravinářské výroby a navrhnout změnu jeho strategie vedoucí k zvětšení rozsahu výroby při udržení kontinuity podnikání.

Metodický postup :

1. Prostudování odborné literatury.
2. Zpracování metodiky postupových prací v souladu s požadavky cíle diplomové práce.
3. Ekonomická a technologická analýza hospodaření podniku potravinářské výroby, zhodnocení jeho strategie a návrh na zvětšení rozsahu výroby.

Rámcová osnova

1. Úvod; 2. Literární přehled; 3. Metodika; 4. Vlastní zpracování; 5. Závěry; 6. Seznam použité literatury; 7. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **50 - 70 str.**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

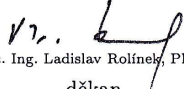
Seznam odborné literatury:

- FOTR, J., SOUČEK, I.: *Investiční rozhodování a řízení projektů*. Praha, Grada Publishing a.s., 2011, 416 s., ISBN 978-80-247-3293-0
KORECKÝ, M., TRKOVSKÝ, V.: *Management rizik projektů*. Praha, Grada Publishing a.s., 2011, 544 s., ISBN 978-80-247-3221-3
JOHNSON, G., SCHOLLES, K.: *Cesty k úspěšnému podniku*. Computer Press Praha, 2000, 803 str., ISBN 80-7226-220-3
PETŘÍK, T.: *Ekonomické a finanční řízení firmy*. Grada Publishing a.s. Praha, 2010, 768 str. ISBN 978-80-247-3024-0
SMEJKAL, V., RAIS, K.: *Řízení rizik*. Grada Publishing a.s. Praha, 2003, str.270, ISBN 80-247-0198-7
SOUČEK, Z. - MAREK, J.: *Strategie úspěšného podniku*. Ostrava, Montanex a.s. 1998, 180 str., ISBN 80-85780-93-3
SYNEK, M. a kol.: *Manažerská ekonomika*. Praha Grada Publishing a.s., 2011, ISBN 978-80-247-3494-1
SYNEK, M. a kol: *Podniková ekonomika*. C. H. Beck, Praha, 2006, 460 str., ISBN 80-7179-892-4
VEBER, J., SRPOVÁ, J.: *Podnikání malé a střední firmy*. Grada Publishing a.s. Praha, 2008, 2010, 320 s., 978-80-247-2409-6
VLČEK, R.: *Hodnota pro zákazníka*. Praha, Management Press 2000, 443 str., ISBN 80-7261-068-6
WHEELEN, T., L., HUNGER, J., D.: *Strategic management and Business policy*. Pearson International Edition. 2008, 11. vydání, ISBN-13:978-0-13-232346-8

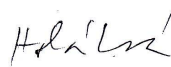
Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jan Leština, CSc.**
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **21. března 2011**

Termín odevzdání diplomové práce: **29. dubna 2012**


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

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (25)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 21. března 2011

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma Strategie rozvoje podniku potravinářské výroby vypracovala samostatně s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b Zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejich internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce.

Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů i záznam o průběhu a výsledků obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích 27.4.2012

.....

Kamila Schánilcová

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych poděkovala majiteli zvoleného podniku Jaroslavu Jiráskovi za zpřístupnění informací o podniku a za konzultace.

Děkuji svému otci za poskytnuté informace, podnětné rozhovory a návrhy řešení, účetnímu podniku panu Malíkovi za poskytnuté účetní dokumenty.

Dále bych ráda poděkovala vedoucímu mé diplomové práce ing. Janu Leštinovi za odborné vedení, úpravy a cenné rady.

OBSAH

1 ÚVOD	1
2 TEORETICKÁ ČÁST	3
2.1 Charakteristika a náležitosti podnikání	3
2.2 Poslání a vize podniku	5
2.3 Cíle podniku	6
2.4 Strategie podniku.....	7
2.5 Strategické řízení	8
2.6 Strategická analýza.....	10
2.7 Analýza vnějšího prostředí	12
• 2.7.1 PEST analýza	13
• 2.7.2 Analýza charakteristik odvětví.....	14
• 2.7.3 Mapa konkurenčních skupin	16
• 2.7.4 Analýza konkurentů	17
• 2.6.5 Porterův model pěti konkurenčních sil.....	17
2.8 Analýza vnitřního prostředí.....	19
• 2.8.1 Analýza vnitřních zdrojů podniku	19
• 2.8.2 Analýza hodnotového řetězce	20
• 2.8.3 Portfolio analýza	22
• 2.8.4 Finanční analýza	24
2.9 Syntéza strategické analýzy	26
• 2.9.1 Specifické přednosti.....	26
• 2.9.2 Generické konkurenční strategie	27
• 2.9.3 SWOT analýza	29
2.10 Výběr strategie	32
2.11 Implementace strategie.....	33
2.12 Změny řízení podniku v 21. století	34
2.13 Vytvoření hodnoty pro zákazníka	37
2.14 Specifika řízení malého podniku	38
3 METODIKA	40
4 CHARAKTERISTIKA PODNIKU	42
4.1 Organizační struktura podniku U Žižky	43
5 PRAKTICKÁ ČÁST	44

5.1 Analýza vnějšího prostředí zvoleného podniku	44
• 5.2.1 PEST analýza	44
• 5.2.3 Analýza atraktivity odvětví.....	53
• 5.2.4 Mapa konkurenčních skupin	55
• 5.2.5 Analýza konkurentů	57
• 5.2.6 Porterův model pěti sil	60
5.3 Analýza vnitřního prostředí zvoleného podniku.....	61
• 5.3.1 Analýza vnitřních zdrojů podniku	61
• 5.3.2 Analýza hodnotového řetězce	65
• 5.3.3 Portfolio analýza	67
• 5.3.4 Finanční analýza	75
5.4 Syntéza strategické analýzy zvoleného podniku	83
• 5.4.1 Specifické přednosti.....	83
• 5.4.2 Generické konkurenční strategie	84
• 5.4.3 SWOT analýza	85
5.5 Zhodnocení původní strategie.....	88
5.6 Návrh nové rozvojové strategie	88
• 5.6.1 Scénář budoucího vývoje vnější prostředí podniku.....	88
• 5.6.2 Vize a poslání podniku	89
• 5.6.3 Strategické cíle podniku	89
• 5.6.4 Výběr strategie	91
• 5.6.5 Implementace strategie.....	91
6 ZÁVĚR	93
8 PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY	97
SEZNAM TABULEK	
SEZNAM SCHÉMAT	
SEZNAM OBRÁZKŮ	
SEZNAM GRAFŮ	
SEZNAM PŘÍLOH	
PŘÍLOHY	

1 ÚVOD

Jediné, co je v životě jisté, je změna. Vše okolo nás se mění a vyvíjí. Pokud dochází ke stagnaci, dochází k zániku. To vše platí i o řízení podniku. V dnešní době plné změn a chaosu je pro podniky nutné mít zpracovanou strategii podniku. Strategie podniku by neměla být pevným dogmatem. Organizace si musí být vědomé, že na konec všechny plány a záměry zastarají. Přesto podnik potřebuje přesně stanovené cíle, vize a poslání, které mu určují směr. Strategie slouží jako kompas v rychle se měnícím prostředí.

Podnik potřebuje určitou disciplínu, ovšem musí umět, věci neustále měnit a přizpůsobovat se svému okolí. Snažit se používat svých silných stránek a uplatňovat své příležitosti na trhu. Aby podnik mohl tyto aktivity uskutečňovat, musí znát své prostředí, které se rozděluje na vnější prostředí a vnitřní prostředí.

K poznání prostředí podniku slouží strategická analýza. Jedná se o analytické postupy sloužící k získávání informací a znalostí o prostředí podniku. Na základě zjištění skutečností o prostředí podniku, je možné zpracovat strategii. Strategie podniku je pro každý podnik jedinečná.

Strategickou analýzou se zabývá vedení podniku nebo-li management. Strategický management se liší oproti klasickému řízení v hledání příležitostí v budoucnosti. Operativní řízení je charakteristické v krátkodobém pohledu na skutečnosti, zaměřuje se na řešení každodenních úkolů v podniku. Strategický management řídí podnik na základě dlouhodobých úspěchů, které určuje na základě budoucího vývoje prostředí. Důležitá je i analýza podnikových zdrojů. Správně vybavený podnik není jen o vlastnictví určitých zdrojů, ale i o efektivním používání zdrojů v podniku. Transformací zdrojů v podniku se vytváří přidaná hodnota.

Dnešní doba je plná změn, na které podnik musí umět reagovat. Podle Peter F. Druckera je management svobodné umění. Jedná se o umění využívat změny ve svůj prospěch. Podnikatelé by měli čerpat ze svých znalostí, zkušeností a vědomostí. Management by

měl mít schopnosti integrovat všechny zjištěné skutečnosti v jeden celek. Využívat nejen analytického myšlení, ale také intuice. Schopnosti managementu jsou nejdůležitějším prvkem v podniku. Vedení podniku se musí orientovat hlavně na zákazníka, znát jeho potřeby a přání. Dávno je pryč rčení „*náš zákazník, náš pán*“ dnes platí „*zákazník je diktátor*“. Výroba zaměřená pouze na výrobek bez sledování trhu, konkurence a poznávání potřeb zákazníků je dávnou minulostí. Strategické řízení umožňuje znát všechny tyto determinanty na trhu, které ovlivňují existenci podniku.

Cílem této diplomové práce je zpracovat analýzu vnitřního i vnějšího prostředí podniku potravinářské výroby a navrhnout změnu jeho strategie vedoucí k zvětšení rozsahu výroby při udržení kontinuity podnikání.

„Důležitou věcí je rozpoznat budoucnost, která již nastala.“

Peter F. Drucker

2 TEORETICKÁ ČÁST

2.1 Charakteristika a náležitosti podnikání

Základní jednotku v níž je realizována výroba a nebo jsou poskytovány služby, nazýváme podnik. Podnik může mít po právní stránce různou formu, která odpovídá charakteru výroby a nebo služby, kterou podnik poskytuje.

Nejdříve však podnik musí být založen. Zakladatel podniku připravuje strategické záměry, směřující do oblastí předmětu činnosti, vyjasnění si potřeb finančních a jejich dostupnost, zvážit své sociálně psychologické předpoklady pro podnikání. Potřebuje mít znalosti z různých druhů oborů např. ekologie, hygieny, právních předpisů, hospodářské soutěže a jiných oborů který se dotýkají jeho podnikatelské činnosti.

Právní formy podnikání

1. Samostatný podnikatel – živnostník

2. Obchodní společnost

A. Osobní :

- Veřejná obchodní společnost
- Komanditní společnost

B. Kapitálové :

- Společnost s ručením omezením
- Akciová společnost

3. Družstva

4. Státní podniky

5. Ostatní

Každé podnikání vyžaduje hmotné a jiné hospodářské prostředky. Konkrétní složení prostředků se označuje jako majetek podniku, jeho jednotlivé složky jsou aktiva. Podnik dále potřebuje finanční zdroje, s kterým financuje aktiva podniku. Tyto zdroje se nazývají kapitál podniku a ten se dále člení na vlastní kapitál (vlastní vklady) a na cizí kapitál (dluhy).

Přehled který zaznamenává výše pojmenované údaje se nazývá rozvaha. Je to tzv. bilance podniku, kde na jedné straně jsou znázorněna aktiva a na druhé straně kapitál nazýván též pasiva. Obě tyto strany se musí rovnat, je to bilanční princip a rovnice aktiva = pasiva je bilanční rovnicí.

Základem každého podnikání je aby výnosy podniku převyšovaly náklady podniku. Tím podnik generuje zisk. Výnosy jsou peněžní částky, které podnik získal z veškerých svých činností za určité účetní období. Hlavními výnosy jsou tržby za prodej vlastních výrobků a služeb.

Výnosy podniku tvoří

- Provozní výnosy (tržby)
- Finanční výnosy (výnosy z cenných papírů)
- Mimořádné výnosy (prodej odepsaných strojů)

Náklady podniku jsou peněžní částky, které podnikatel vkládá do své činnosti a jsou důležitým ukazatelem kvality činnosti podniku. Úkolem managementu je usměrňovat a řídit tok nákladů.

Základní nákladové druhy

- Provozní náklady (spotřeba materiálu)
- Finanční náklady (úroky)
- Mimořádné náklady (dary)
- Odpisy dlouhodobého majetku
- Ostatní provozní náklady

Dále se náklady člení na přímé náklady, které přímo souvisí s určitým druhem výkonu a nepřímé náklady, které zabezpečují výrobu jako celek. Přehled o výnosech, nákladech a hospodářském výsledku znázorňuje výkaz zisků a ztrát tzv. výsledovka podniku.¹

2.2 Poslání a vize podniku

Každá podnik byl založen a existuje proto, aby naplňoval své určité poslání-výrobu či poskytování služeb svým zákazníkům. Toto poslání (mise) podniku koresponduje se základními představami (vizí) zakladatelů podniku. Co bude předmětem podnikání, jací budou zákazníci podniku, jaké potřeby a kterými výrobky a službami bude podnik své zákazníky uspokojovat. ²

Vize podniku

Odpovídá na otázku „čím chce podnik být?“ Vize jako dokument slouží především zaměstnancům a investorům. Orientuje se do budoucnosti a zaměřuje se na to, kterým směrem se podnik vydá.

Cíle vize

- vize ukazuje směr
- motivuje lidi k vykročení správným směrem
- vize by měla zdůrazňovat přínosy pro zaměstnance
- vize vede všechny pracovníky podniku za společným cílem i když jsou z různých oddělení a nebo z různých obchodních jednotek

Charakteristické znaky vize

Adresnost – musí oslovovat všechny skupiny, které jsou zainteresovány do činnosti podniku

Flexibilita – měla by být dostatečně obecná, aby byla pružná a zároveň konkrétní, aby každý věděl čím má přispívat

Jednoznačnost- vize nesmí obsahovat rozpory

Srozumitelnost – každý zaměstnanec by měl umět vysvětlit podstatu vize

Obraznost – obrazně popsat, jak se chce podnik chovat

Uskutečnitelnost – cíle, které vize stanovuje, by měly být reálné

Poslání podniku

Mělo by odpovědět na otázku „proč existujeme?“ Poslání je orientováno na okolí podniku. Jeho cílem je vytvoření image, proto organizace usilují o to, aby s jejich posláním bylo seznámeno, co nejvíce lidí.

Náležitosti poslání podniku

- má-li podnik historii a tradici, tak by měla být zmíněna
- úloha a význam podniku
- etický postoj k zákazníkům
- povinnost zabezpečit zdraví a bezpečnost zaměstnanců a občanů
- péče o životní prostředí
- uspokojení vlastníků a investorů
- charitativní činnosti
- podpora rozvoje společnosti
- výhody pro zákazníky

Na vytvoření poslání a vize není žádný univerzální recept. Po vyjasnění poslání a vize přichází na řadu zpracování strategie podniku.³

2.3 Cíle podniku

Vyjadřují konkrétní kroky k naplnění poslání podniku. Cíle jsou aplikovány na specifické oblasti podniku.

Cíle ekonomické

- zisk, doba návratnosti vloženého kapitálu, tržby

Cíle majetkové

- investice do nákupu nového zařízení, snižování majetku podniku

Cíle tržní

- reklama, odbyt, penetrace na nové trhy, služby pro zákazníky

Cíle v oblasti lidských zdrojů

- plánování lidských zdrojů, fluktuace, pracovní vztahy⁴

2.4 Strategie podniku

Strategie vyjadřuje základní představy o tom, jakou cestou budou firemní cíle dosaženy.

Jednotlivé aspekty strategie

- ✓ strategie sloužící jako prostředek determinující organizaci v souladu s dlouhodobými podnikatelskými cíli
- ✓ strategie jakožto směrnice vymezující základní formy konkurenčního boje
- ✓ strategie integrující návod pro rozhodování
- ✓ strategie jakožto prostředek dosažení konkurenční výhody

Charakteristika strategií

- strategie míří do vzdálenější budoucnosti
- strategie určuje především základní parametry podnikání, soubor výrobků, služeb, objem výroby, trhy
- strategie by měla sledovat dosažení souladu mezi aktivitami podniku a jejím prostředím
- strategie by měla stavět na klíčových zdrojích a schopnostech
- strategie by měla zajišťovat zdroje potřebné pro realizaci strategie
- strategie musí zohledňovat firemní hodnoty a firemní kulturu

Hierarchie firemních strategií

Corporate strategie

- vymezuje strategický rámec pro navazující business strategii
- na vytváření této strategie se podílejí většinou jen vlastníci a špičkový manažeri podniku

Patří sem následující strategie

- **Product development** (vývoj nového výrobku)
- **Market penetration** (rozšíření trhu)
- **Market development** (vývoj nového výrobku)
- **Customization** (individuální výroba na přání zákazníků)
- **Modularization** (výrobky montované ze standardizovaných modulů)

- *Technology innovation* (časté technologické inovace)
- *Technology exploitation* (občasné inovace)
- *Technology service* (podnik využívá široký okruh služeb)

Business strategie

- vyjadřují základní strategické cíle a cesty vedoucí k jejich dosažení
- vtiskují určitému podnikání specifický charakter

Horizontální strategie

- vznikají mezi obchodními jednotkami specifikují se na řešení vzájemných strategických vztahů

Funkční strategie

- navazují na obchodní strategie
- dílčí strategie
- zajišťují strategický rozvoj podniku v specifických oblastí

Základní dílčí strategie

- strategie marketingu
- strategie výzkumu a vývoje
- strategie řízení a výroby
- personální strategie
- strategie IS/IT

Strategie podniku spadají pod kompetence strategického řízení. Pokud v podniku není zavedeno strategické řízení není možné sestavit strategii podniku.³

2.5 Strategické řízení

Strategické myšlení se začalo uplatňovat po druhé světové válce v souvislosti s hospodářským rozvojem, který měl za cíl obnovit poškozené ekonomiky. Současně jako odezva na skončenou válku, ve které docházelo k nasazení nebyvalého množství vojenských sil a v důsledku toho docházelo k velké složitosti válečných operací, tím se posílil význam strategického myšlení a jednání. Termín strategické řízení se začal

používat i v ekonomické sféře. Pro některé autory je to synonymum k dlouhodobému řízení.

Strategické řízení má sice dlouhodobou povahu, ale podstatným rysem je získání určité komparativní výhody. Tím v sobě slučuje, jak řízení dlouhodobé, tak koncepční. ⁵

V podniku se zabývá strategickým řízením strategický management. V malém podniku realizuje strategické řízení sám majitel podniku.

Hlavní úkoly strategického managementu

- ✓ rozhodnout v jakém oboru bude podnik podnikat, určit vizi a poslání podniku
- ✓ strategickou vizi a poslání převést do měřitelných cílů a ukazatelů výkonnosti
- ✓ navrhnout postup k vymezeným a jasně specifikovaným cílům
- ✓ implementovat zvolenou strategii a zajistit její účelné a účinné provádění
- ✓ hodnotit výkonnost, sledovat vývoj podniku a provádět změny v reakci na změny v okolí ⁶

Tabulka 1 Rozdíl mezi operačním managementem a strategickým managementem

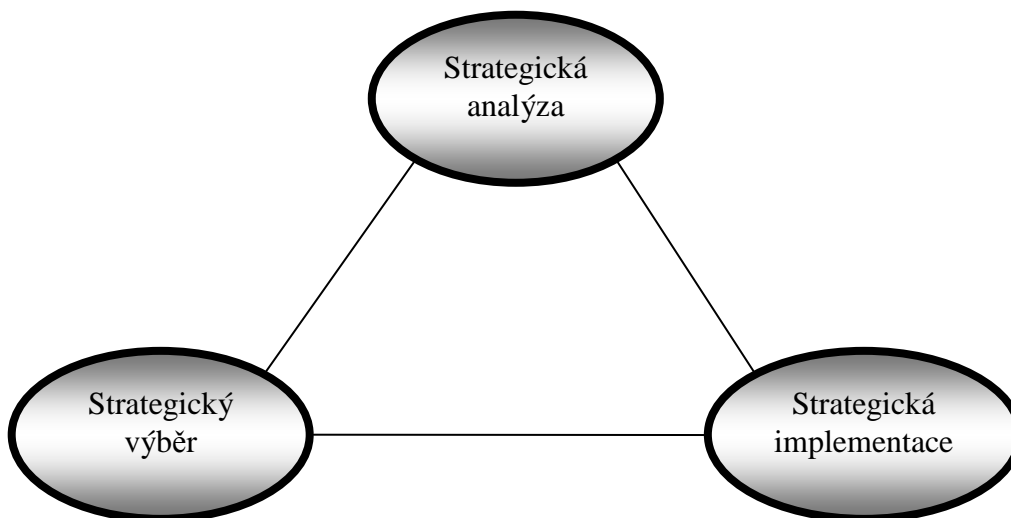
Strategický management	Operační management
<ul style="list-style-type: none">▪ komplexní▪ zahrnuje celou organizaci▪ dlouhodobý	<ul style="list-style-type: none">▪ rutizovaný▪ zahrnuje jen části organizace▪ krátkodobý

Pramen: JOHNSON, Gerry. SCHOLLES, Kevan. Cesty k úspěšnému podniku, 2000

Proces strategického managementu

Strategický management se nezabývá jen rozhodnutím ohledně budoucnosti podniku. Zabývá se také strategickou analýzou, strategickým výběrem a implementací strategie. ⁷

Schéma 1 Základní model strategického managementu



Pramen: JOHNSON, Gerry. SCHOLLES, Kevan. Cesty k úspěšnému podniku, 2000

2.6 Strategická analýza

Základem pro formulování strategie podniku je nalezení souvislostí mezi podnikem a jeho okolím. Strategická analýza zahrnuje různé analytické techniky využívané pro identifikaci vztahů mezi okolím podniku, makrookolím, odvětvím, konkurenční silou, trhem, konkurenty a zdrojovým potenciálem podniku.

Velmi důležité je posoudit vzájemné vztahy a souvislosti, které mezi faktory existují. Vychází se z odhadu budoucnosti trendů a jevů, které mohou v průběhu období nastat.⁸

Úskalí strategické analýzy

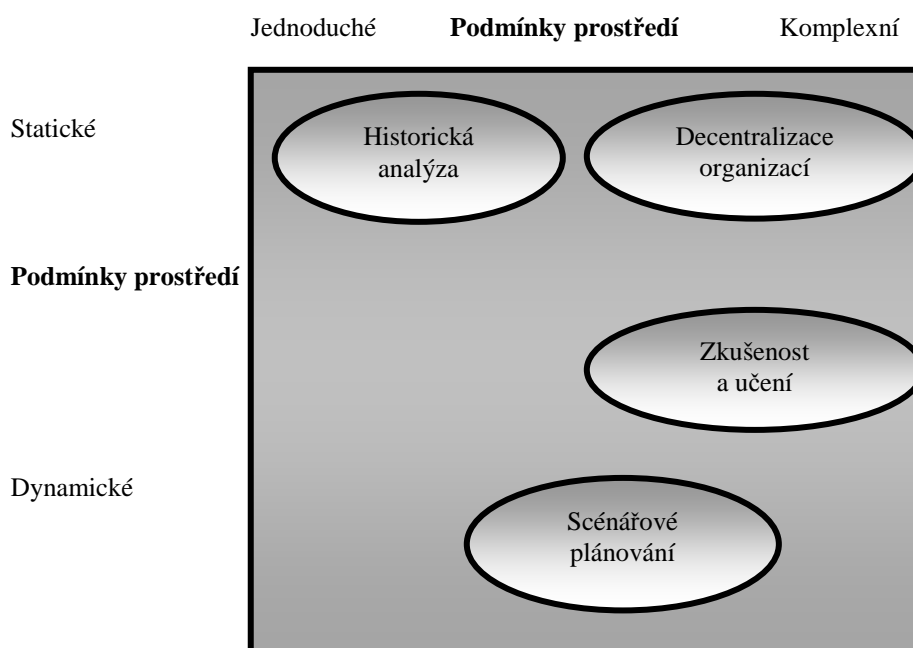
Již výraz prostředí v sobě zahrnuje mnoho různých vlivů a je obtížné nalézt v této odlišnosti smysl, tak aby se opravdu našly ty faktory, které na podnik mají vliv. Dalším problémem spočívá v neurčitosti. Postup technologických změn a rychlost globálních komunikací mají za následek rychlejší změnu než kdykoliv před tím. Manažeři nebo vedoucí pracovníci se neliší od jiných ve způsobu s jakým se vyrovnávají s komplexitou. Tendence zjednodušovat si a soustředit se stále na ty samé aspekty prostředí.

Přístupy k pochopení vlivu prostředí

Důležité je pochopení povahy prostředí, aby nebylo neurčité. Při jednoduchých a statických podmínkách je prostředí jednoduché a pochopitelné, nepodléhá žádným změnám. Technologické procesy mohou být relativně jednoduché a konkurence na trhu průběžně času stabilizované. Pokud i v takovém případě změna nastane, bude s největší pravděpodobností předvídatelná. Bude teda mít smysl provádět analýzu na historickém základě.

V dynamických podmínkách potřebují manažeři zvažovat prostředí z hlediska budoucnosti a ne jenom z minulosti. To mohou učinit buď intuitivně a nebo mohou využít strukturovanější způsob zjišťování budoucnosti například scénářové plánování.⁷

Schéma 2 Přístupy k pochopení vlivu prostředí

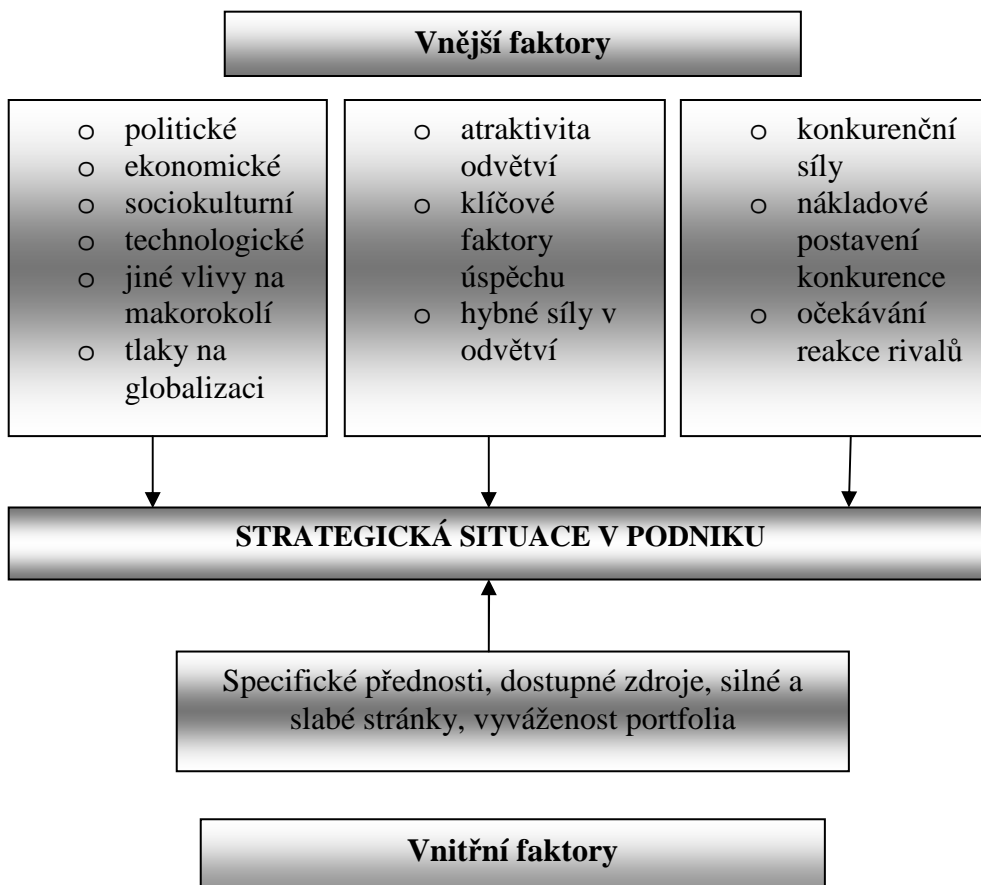


Pramen: JOHNSON, Gerry. SCHOLES, Kevan. Cesty k úspěšnému podniku, 2000

Pochopením jednotlivých vlivů na posuzování prostředí se snáze budou vybírat a hodnotit jednotlivé faktory strategické analýzy, kterou lze vymezit na dva základní okruhy a to na analýzu vnějšího okolí podniku a analýzu vnitřních zdrojů

a schopností podniku. Nejedná se o dvě nezávislé roviny, ale naopak se jedná o vzájemně propojené oblasti.

Schéma 3 Strategická analýza



Pramen: SEDLÁČKOVÁ, Helena. Strategická analýza, 2000

2.7 Analýza vnějšího prostředí

Soustřeďuje se na vlivy trendů jednotlivých složek makrookolí a mikrookolí a jejich vzájemné vazby a souvislosti. S rozvojem technologií, infrastruktury, globalizace se význam okolí podniku významně rozšířil.

Analýza okolí by tak z tohoto důvodu měla mít, co nejširší rozsah. Základním úkolem této analýzy je vymezení okolí podniku a identifikace základních faktorů, vazeb

a souvislosti mezi nimi. Na jedné straně vymezuje podniku hranice jeho strategického prostoru a na straně druhé otvírá prostor pro nové strategické příležitosti. ⁸

Schéma 4 Kroky analýzy okolí



Pramen: SEDLÁČKOVÁ, Helena. Strategická analýza, 2000

2.7.1 PEST analýza

Slouží k analýze makrookolí podniku, popisuje vlivy na externí okolí podniku, zvažuje faktory působící na podnik a jejich vývoj v čase. Tato analýza poskytuje hodně informací o vnějším okolí a je vhodné vybrat ty faktory, které jsou pro podnik nejdůležitější a ty více rozebrat. Odhad jejich vlivu na podnik je velmi důležitý a měl by být objektivní. ⁵

Schéma 5 PEST analýza

<p style="text-align: center;">Ekonomické faktory</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Trendy vývoje HDP ▪ Úrokové sazby ▪ Vývoj peněžní zásoby ▪ Míra inflace ▪ Míra nezaměstnanosti ▪ Míra nezaměstnanosti 	<p style="text-align: center;">Politicko – právní faktory</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Antimonopolní opatření ▪ Zákony na ochranu životního prostředí ▪ Politika zdanění ▪ Sociální politika ▪ Stabilita vlády
<p style="text-align: center;">Sociálně – kulturní faktory</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Demografický vývoj ▪ Rozdělení důchodu ▪ Mobilita obyvatelstva ▪ Vývoj životní úrovně ▪ Míra vzdělanosti ▪ Přístup k práci 	<p style="text-align: center;">Technologické faktory</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vládní výdaje na výzkum ▪ Trend ve výzkumu a vývoji ▪ Rychlost technologických změn ▪ Míra zastarávání technologií

Pramen : VEBER, Jaromír a kolektiv. Management II., 1998

2.7.2 Analýza charakteristik odvětví

Vymezení relevantního odvětví je důležitým krokem k formulaci strategie. Cílem analýzy odvětví je identifikovat zásadní hybné síly působící v odvětví a faktory, které činí odvětví méně či více atraktivní. Důležitým prvkem je i odhalení faktorů vyvolávajících změny v odvětví a k odhadu předpokládaného směru vývoje odvětví. V tabulce 2 uveden seznam faktorů používaný pro základní popis charakteristik odvětví.

Tabulka 2 Základní charakteristiky odvětví

FAKTOR	CHARAKTERISTIKA
Velikost trhu	<ul style="list-style-type: none"> ▪ celkové tržby, objem produkce
Geografický rozsah konkurence	<ul style="list-style-type: none"> ▪ lokální, regionální, globální
Růst trhu	<ul style="list-style-type: none"> ▪ vznik, růst, nasycení, úpadek
Počet konkurentů	<ul style="list-style-type: none"> ▪ mnoho či málo konkurentů, monopol, oligopol
Zákazníci	<ul style="list-style-type: none"> ▪ počet a velikost
Stupeň vertikální integrace	<ul style="list-style-type: none"> ▪ integrované podniky v odvětví
Vstupní bariéry	<ul style="list-style-type: none"> ▪ investiční náklady, loajalita zákazníků
Výstupní bariéry	<ul style="list-style-type: none"> ▪ vysoké investice, provázanost firem
Tempo změn technologie	<ul style="list-style-type: none"> ▪ časté změny, málo časté změny
Výrobová inovace	<ul style="list-style-type: none"> ▪ jak nutné je investovat do inovací
Nároky na kapitál	<ul style="list-style-type: none"> ▪ jak velké jsou nároky na kapitál
Diferenciace výrobku	<ul style="list-style-type: none"> ▪ jsou výrobky v odvětví diferencované
Míra hospodárnosti	<ul style="list-style-type: none"> ▪ využití kapacit, zkušenostní efekt

Pramen : SEDLÁČKOVÁ, Helena. Strategická analýza, 2000

2.7.3 Mapa konkurenčních skupin

Analýza rozděluje konkurenční podniky do konkurenčních skupin se stejnou a nebo podobnou tržní strategií. Mapa vzniká zanesením pozic do dvojdimenzionální osově soustavy.

Postup při zpracování mapy konkurenčních skupin

1. Identifikovat charakteristiky, které od sebe podniky oddělují :

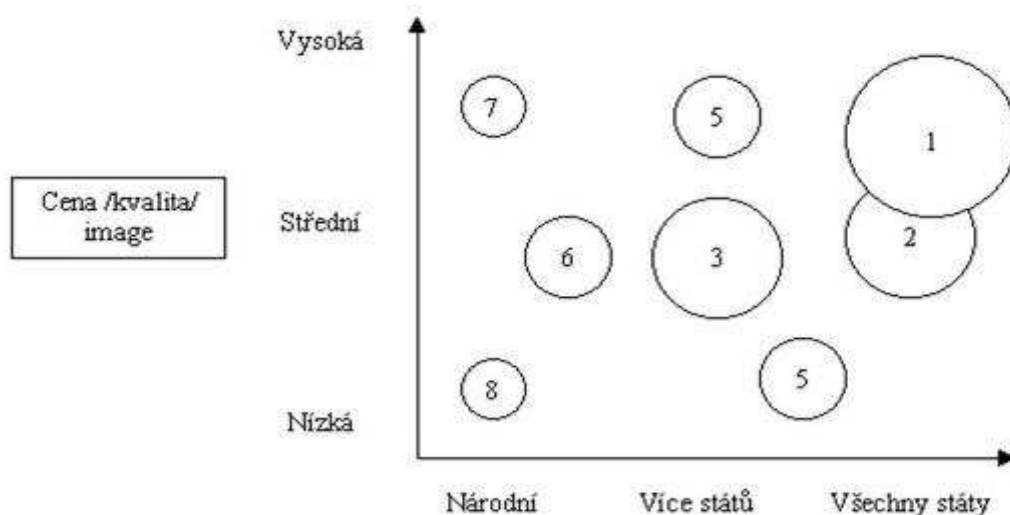
- ✓ cenová politika
- ✓ šíře sortimentu
- ✓ geografická oblast
- ✓ kvalita produktu
- ✓ velikost organizace
- ✓ používané distribuční kanály

2. Zanést postavení podniků do osově soustavy

3. Vytvořit strategické skupiny z podniků, které jsou blízko u sebe

4. Okolo každé skupiny nakreslit kružnici ⁸

Schéma 6 Mapa konkurenčních skupin



Pramen : <http://www.strateg.cz>

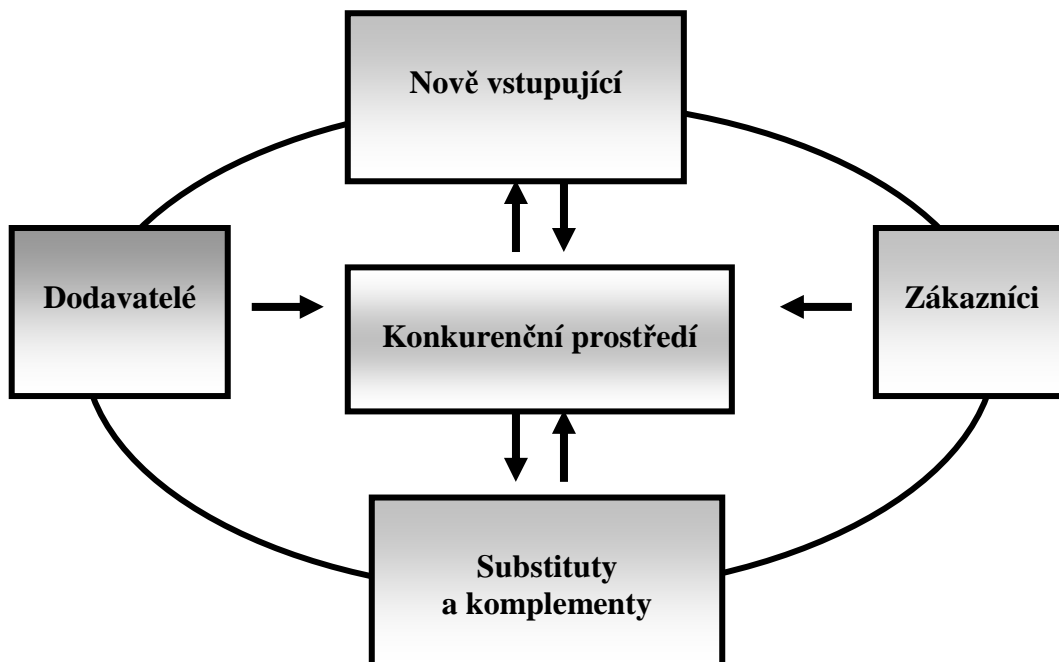
2.7.4 Analýza konkurentů

Analýza konkurentů navazuje na strategické mapy. Cílem této analýzy je ohodnotit konkurenty a tím zjistit jejich konkurenční pozici. Dalším důležitým přínosem analýzy je zjištění v čem mají konkurenti výhodu. ⁴

2.6.5 Porterův model pěti konkurenčních sil

Tento model popisuje konkurenční síly jenže na podnik působí. Pro úspěšný podnik je nutné znát tyto síly a pokud nejdou změnit ve prospěch podniku, tak přijmout tyto konkurenční síly a vyrovnat se s nimi bez ujmy na podniku. ⁸

Schéma 7 Porterův model pěti sil



Pramen: VEBER, Jaromír a kolektiv. Management II., 1998

I. Ohrožení ze strany nově kupujících

Pokud v odvětví naroste počet nových konkurentů zvýší se tím i intenzita konkurence. Nová konkurence může přijít na trhu s novými výrobky, s lepší cenovou a marketingovou strategií. Příchodu nové konkurence můžou bránit bariéry v odvětví.

Ty jsou nejčastější jsou v investiční náročnosti na vstupu na trhu, přístup k distribučním cestám, úspory z rozsahu nebo v legislativních podmínkách.

II. Ohrožení ze strany dodavatelů a odběratelů

Zde se je důležitý faktor vyjednávací síla dodavatelů a odběratelů. Čím vyšší vyjednávací síla bude, tím vyšší bude intenzita konkurence.⁵

Podle Gerry Johsona (2000) z knihy Úspěšné cesty podniku bude **síla odběratelů** vysoká pokud:

- existuje vysoká koncentrace odběratelů zvláště pokud je vysoký objem nákupů
- možnost alternativních dodávek
- náklady na změnu dodavatele jsou nízké

Síla dodavatelů bude vysoká pokud :

- existuje koncentrace dodavatelů
- náklady na změnu dodavatelů budou vysoké
- silná obchodní značka dodavatele
- možnost koncentrace dodavatelů

III. Ohrožení ze strany substitučních a nebo komplementárních produktů

Intenzita konkurence bude tím vyšší, čím bude vyšší tlak ze strany substitučních produktů a nebo naopak nižší tlak ze strany komplementárních produktů.

Ohrožení ze strany substituce

- **hrozba substituce produktu produktem**
Příkladem mohou být mobilní telefony místo pevných linek v domácnostech
- **hrozba substituce potřeby**
Pokud některý výrobek umožní vyšší kvalitu spotřebitele, klesne poptávka po produktech s nižší kvalitou
- **hrozba obecné substituce**
Produkty nebo služby soutěží o poptávku
- **hrozba vyloučení**

Příkladem jsou tabákové výrobky ⁷

Konkurenční prostředí

Na trhu existují ještě další konkurenční síly ovlivňující podnik

- **vyváženost jednotlivých konkurentů**- stejně veliká konkurence bude mezi sebou více soupeřit
- **míra růstu trhu** – pokud trh roste, může konkurence růst s ním a nebo naopak
- **globální zákazníci**- zvyšuje konkurenci na úrovni dodavatelů o zakázky na globální úrovni
- **zvyšování kapacit ve velkých skocích** – konkurenti zvýší jen krátkodobě kapacity
- **diferenciace produktu**- málo diferenciované produkty, nehrozí přechod ke konkurenci
- **podpora menších podniků společnostmi většími**– tím může být zvýšena jejich konkurenceschopnost

2.8 Analýza vnitřního prostředí

Pro úspěšně zpracovanou strategii podnik potřebuje znát nejen své vnější okolí, ale také své možnosti a schopnosti podniku, které jsou dány jeho vnitřními zdroji a využití těchto vnitřních zdrojů.

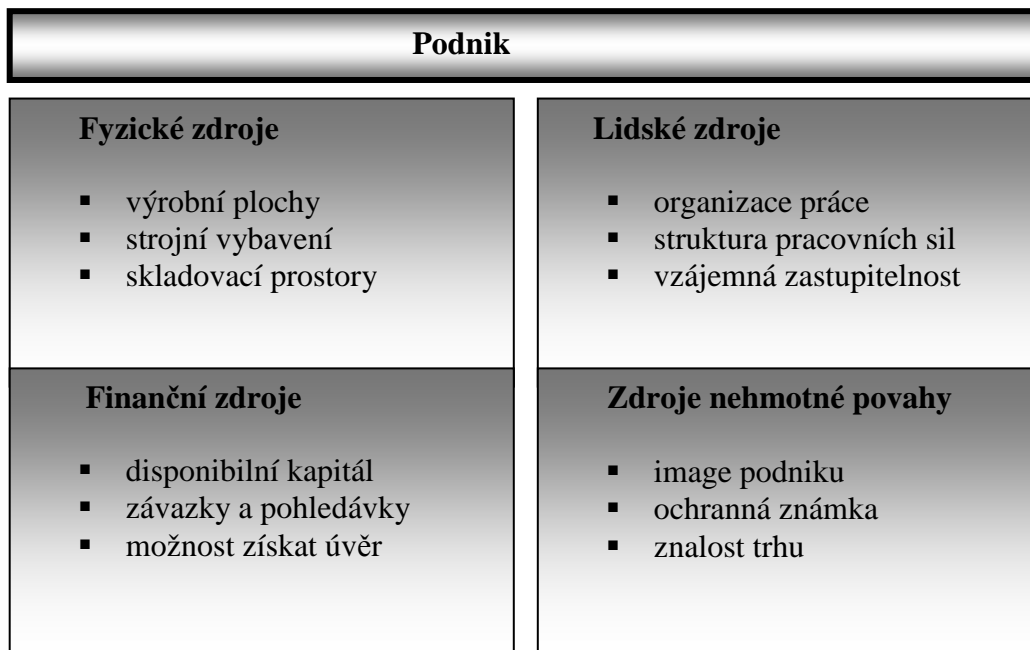
Důležité je i správné využívání zdrojů podniku. Pokud podnik bude mít kvalitní zdroje a nebude schopný je správně využívat, sníží tím svojí konkurenceschopnost na trhu.

2.8.1 Analýza vnitřních zdrojů podniku

V rámci této analýzy se zjišťuje jaké zdroje má podnik k dispozici. Je vhodné posoudit do jaké míry jsou zdroje nenapodobitelné a jedinečné. Další skutečností je zamyslet se, zda do analýzy se zahrnou všechny zdroje a nebo jen ty, které jsou pro zpracování strategie klíčové.

Zde je na místě zvážit jistou provázanost zdrojů v podniku. Nepříliš významný zdroj v podniku může mít vliv na klíčový zdroj. ⁵

Schéma 8 Analýza vnitřních zdrojů podniku



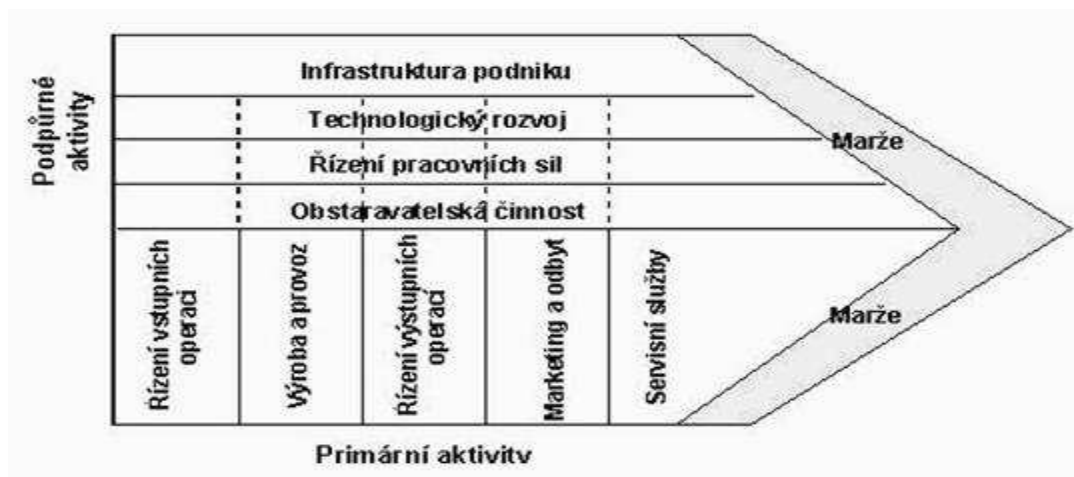
Pramen : VEBER, Jaromír a kolektiv. Management II., 1998

2.8.2 Analýza hodnotového řetězce

Využívá se k popisu aktivit uvnitř organizace. Analýza byla původně uváděna jako účetní analýza k objasnění navýšení účetní hodnoty. V jednotlivých krocích analýzy může dojít k vylepšení v oblasti nákladů a může být také zvýšená tvorba hodnoty.

Analýza ukazuje, že podnik není jen náhodným souborem zdrojů a aktivit. Nejsou-li k jednotlivým aktivitám správně přiřazené zdroje, není pro zákazníka správně vytvářena hodnota.

Obrázek 1 Hodnototvorný řetězec



Pramen: <http://www.strateg.cz>

Začíná se identifikací samotných hodnotových aktivit. Primární aktivity jsou rozděleny a seskupeny do pěti hlavních oblastí :

1. **Řízení vstupních operací**
 - manipulace s materiálem
2. **Výroba a provoz**
 - postup k vytvoření finálního výrobku (montáž, testování, balení)
3. **Řízení výstupních operací**
 - distribuce produktu nebo služby k zákazníkovi
4. **Marketing a trhu**
 - komunikace se zákazníkem
5. **Služby**
 - veškeré aktivity udržující hodnotu produktu nebo služby (instalace, opravy, školení, náhradní díly apod.)

Primární aktivity jsou spojeny s podpůrnými aktivitami :

1. **Zprostředkování**
 - týká se zprostředkování procesů k vstupním zdrojům primárních aktivit
2. **Vývoj technologie**
 - technologie se může zabývat produktem, procesy a nebo zdroji v podniku

3. Řízení lidských zdrojů

- zabývá se nábořem, řízením, odměňováním a rozvíjením lidského kapitálu

4. Infrastruktura

- systém plánování, financí, kontroly kvality, řízení informací a další aktivity ⁷

2.8.3 Portfolio analýza

Strategická způsobilost podniku je značně ovlivněna vyvážeností portfolia nebo-li výrobků. Výrobní portfolio musí podniku umožnit dosažení ziskových cílů a růstu podniku. Cílem analýzy portfolia je usměřňovat zdroje podniku do produkce ziskových výrobků.

K analýze vyváženosti výrobního portfolia se využívají různé druhy matic. Zde je uvedena bostonská matice zpracovaná konsultační skupinou Boston Consulting Group označována jako B.C.G matice.

B.C.G matice

Matice je rozdělena do čtyř polí na základě těchto determinantů :

- tržní podíl**
- tržní růst**

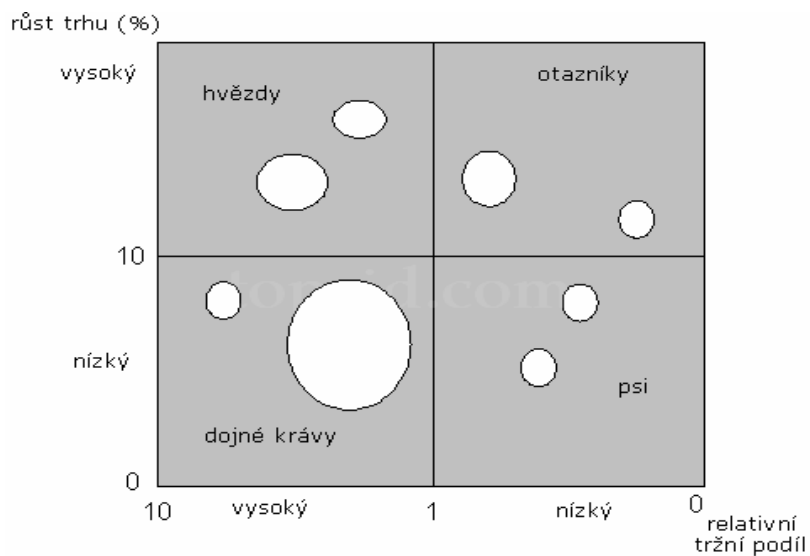
Dále jsou tyto determinanty rozděleny podle **tempa růstu** :

- nízké tempo růstu**
- vysoké tempo růstu**

Tím vznikly čtyři kvadranty označené českým překladem :

- **Dojné krávy** „Cash Cows“
- **Hvězdy** „Stars“
- **Otazníky** „Question Marks“
- **Psi** „Dogs“

Schéma 9 Matice BCG



Pramen: <http://marketing.topsid.com>

Dojné krávy

- vysoký tržní podíl na pomalu rostoucím trhu. Představují hlavní zdroje podniku. Konkurenční výhoda je dána relativně nízkými náklady vyplývající z velkých objemů, tím je zachován tržní podíl.

Hvězdy

- vysoký růst prodeje s vysokou konkurenceschopností. Tyto výrobky mají výborné postavení na trhu. Při udržení takovéto pozice vyžadují velké finanční náklady. Jedná se většinou o výrobky na počátku svého životního cyklu.

Otazníky

- nízký podíl na trhu s rostoucím růstem trhu. Podnik by se měl snažit zlepšit pozici těchto výrobků, které se tak mohou stát hvězdami.

Psi

- nízký podíl na trhu s pomalým růstem trhu. Představují neperspektivní skupinu pro podnik. Výrobky jsou často na konci svého životního cyklu. Vhodnou strategií pro tyto výrobky je opuštění trhu a není efektivní je dále nechávat ve výrobním portfoliu.

Portfolio by mělo být sestaveno tak, aby co nejvíce obsahovalo hvězdy, dojně krávy a otazníky, které slouží jako zdroj financování. Matice BCG je vhodná pro podniky s nízkou šíří výrobků. Také je někdy nesnadné rozhodnout jaké jsou neperspektivní a perspektivní otazníky. Matice BCG nezohledňuje finanční tok. S ohledem na tyto nedostatky je vhodné posuzovat portfolio i podle výsledků s ostatních vnitřních analýz.⁸

2.8.4 Finanční analýza

Její hlavním úkolem je poskytnout informace o finančním zdraví podniku. Základem finanční analýzy jsou poměrové ukazatele. Vznikají jako podíl dvou absolutních ukazatelů.

Ukazatele likvidity

- měří schopnost podniku uspokojit své splatné závazky. Odpovídají na otázku „bude podnik schopen vyrovnat své dluhy?“

Běžná likvidita = oběžná aktiva / krátkodobé závazky

Ukazatel vyjadřuje platební schopnost podniku z kratšího období

Rychlá likvidita = (oběžná aktiva – zásoby) / krátkodobé závazky

Ukazatel vyjadřuje okamžitou platební schopnost podniku.

Ukazatele aktivity

- měří jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivitami. Jestli jejich podnik nemá více a nevznikají mu tak přebytné náklady a nebo jestli jich naopak nemá málo a nepřichází tak o své tržby.

Obrat zásob = tržby / průměrná zásoba

Ukazatel vyjadřuje počet obrátek zásob za jeden rok

Průměrná doba inkasa = pohledávky / (tržby / 360)

Ukazatel vyjadřuje dobu po kterou musí podnik čekat než obdrží platby za prodané zboží.

Obrat stálých aktiv = tržby / stálá aktiva

Ukazatel vyjadřuje jak podnik efektivně využívá stálých aktiv. Udává kolikrát se stálá aktiva obrátí za rok.

Obrat celkových aktiv = tržby / celková aktiva

Ukazatel vyjadřuje jak podnik využívá celková aktiva

Ukazatele zadluženosti

- měří rozsah v jakém podnik užívá k financování dluh.

Zadluženost = celkový dluh / celková aktiva

Celkový dluh zahrnuje, jak dlouhodobé tak krátkodobé dluhy.

Úrokové krytí = zisk / placené úroky

Ukazatel vyjadřuje kolikrát převyšuje zisk placené úroky.

Ukazatele rentability (výnosnosti, ziskovosti)

- poměří ziskovost podnikání s výší zdrojů podniku, kterých bylo použito k podnikání

ROS (rentabilita tržeb) = čistý zisk / tržby

Ukazatel vyjadřuje podíl čistého zisku připadající na 1 Kč tržeb.

ROA (rentabilita celkových aktiv) = čistý zisk / aktiva

Ukazatel poměří zisk s celkovými aktivy investovanými do podnikání.

ROE (rentabilita vlastního kapitálu) = čistý zisk / vlastní kapitál

Ukazatel měří efektivnost využívání vlastního kapitálu.

Při vyhodnocení analýzy je vhodné přihlížet i k ekonomickému okolí podniku. Jestli podnik dodává výrobky na místní trh a nebo jestli je vyváží, zda je jeho výroba a prodej sezónní. Všechny tyto faktory a jejich samozřejmě více, musí být v hodnocení analýzy zohledněny. ¹

2.9 Syntéza strategické analýzy

Zde se všechny zjištěné skutečnosti z vnější a vnitřní analýzy podniku syntetizují v jeden celek, který slouží k formulaci výsledné strategie podniku.

2.9.1 Specifické přednosti

Specifické přednosti jsou schopnost podniku, které jsou pro podnik zásadní a které se výrazně podílejí na tvorbě hodnoty vnímané zákazníkem. Svými specifickými přednostmi se podnik musí výrazně lišit od svých konkurentů. Specifické přednosti vyplývají ze silných stránek podniku. Mohou to být i běžné činnosti podniku pokud se provádějí na lepší úrovni.

Specifické přednosti mohou být :

- kvalifikace pracovníků
- vlastnictví patentů licencí
- silná image
- vlastnictví kapitálu
- vysoká úroveň marketingu
- výhodná poloha a jiné silné vlastnosti

Konkurenční výhoda vyrůstá v podstatě z hodnoty, kterou je podnik schopen vytvořit pro své zákazníky. ⁸

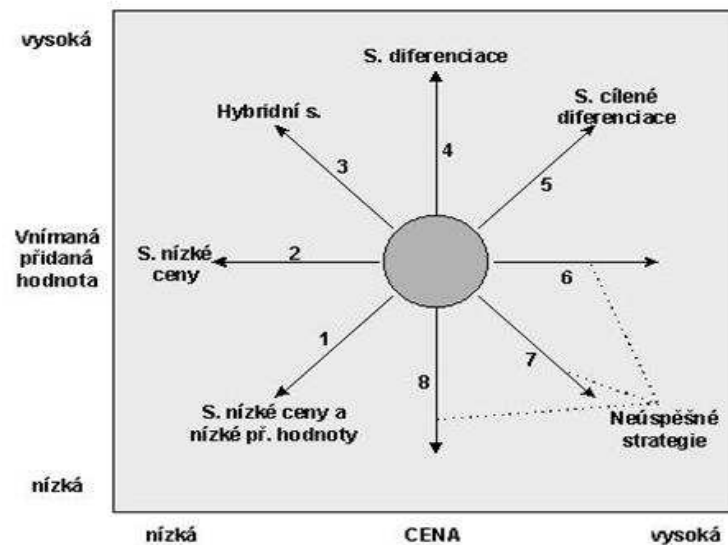
2.9.2 Generické konkurenční strategie

Model zkonstruoval M. Porter (PORTER. M .E.: Konkurenční strategie, Victoria Publishing, 1994) v 80.letech, přišel s tvorbou konkurenční výhody založenou na vnímání ceny zákazníka k poměru s konkurencí a přidané hodnoty. Z modelu vyplývají jednotlivé generické strategie.

K definování úspěšné generické strategie, je za potřebí těchto informací

- ✓ zjištění konkurenčních výhod konkurentů
- ✓ definování cílových zákazníků
- ✓ rozhodnutí o vhodnosti strategie na základě cílů podniku
- ✓ jakou přidanou hodnotu zákazníci vyžadují

Schéma 10 Generické konkurenční strategie



Pramen : <http://www.strateg.cz>

Cenové strategie šipka č. 1,2

Strategie č. 1 představuje strategii nízké ceny a s nízkou přidanou hodnotou. Strategie č.2 je založená na nízké ceně při zachování standardu v kvalitě. Tyto strategie se můžou jevit jako neatraktivní, přesto existují konkrétní úspěšné strategie tohoto typu.

Aby podnik mohl realizovat nízkou cenu, musí vyrábět za nejnižší náklady v tom spočívá jeho konkurenční výhoda. Výroba s nejnižšími náklady je většinou spojována s velikostí tržního podílu, pokud je tržní podíl velký, podnik tak může využívat úspory z rozsahu. Další možnost vedení v nízkých nákladech je minimalizace nákladů v rámci hodnototvorného nebo efektivně zpracovávat vstupy a tím ušetřit náklady.

Není vždy podmínkou, že podnik vyrábějící s nejnižšími náklady prodává za nejnižší ceny.

Hybridní strategie šipka č.3

Vyznačuje se diferencovaným produktem při zachování nízké ceny.

Tato strategie se uplatňuje v případech:

- kdy je na trhu segment charakteristický specifickými spotřebami
- podnik je schopen umístit větší objem produkce než konkurence a zachovat si stále atraktivní ziskovou marži
- podnik vstupuje na nový, ale již obsazený trh konkurencí a snaží si získat přednost penetrací trhu založenou na slabých místech portfolia konkurence, nevyužitých geografických míst nebo roztříštění pozornosti konkurence

Strategie diferenciacie šipka č. 4

Cílem této strategie je nabídnout diferencovaný produkt na kvalitativně vyšší úrovni než nabízí konkurence, ale za stejnou cenu jako nabízí konkurence na trhu. Podmínkou této strategie je jedinečný produkt a ten lze vytvořit pokud je splněna aspoň jedna z níže uvedených podmínek :

- investice do výzkumu, designu a vývoje produktu
- využívání marketingových nástrojů a tím budování silné image produktů

Strategie cílené diferenciacie šipka č. 5

Výsledkem strategie je velmi kvalitní produkt s vyšší cenou než je nabízená u konkurence. Rozdíl v předchozí strategii je v zaměření na konkrétní trhu, podnik se tedy nezaměřuje již na celý trh. Zde je velký důraz na dokonalou znalost zákazníka a jeho

potřeby. Tím jsou kladeny vyšší nároky na marketing, distribuci a prodej výrobků nebo služby.

Neúspěšné strategie č. 6,7,8

Strategie č. 6 a 7 jsou založené na zvýšení ceny při snížení vnímané hodnoty zákazníkem je cesta k vedoucí k neúspěchu. Jedinou možností je monopolní prostředí, kde si toto podnik může dovolit.

Strategie č. 8 snižuje také přidanou hodnotu, ale zachovává stejnou cenu a to také není úspěšná strategie pro podnik.⁵

2.9.3 SWOT analýza

Používá se k završení strategické analýzy. SWOT analýza je velmi důležitá při formulaci strategie. Analýza identifikuje silné a slabé stránky podniku, příležitosti a hrozby okolí. Faktory jsou charakterizovány a ohodnoceny v kvadrantech tabulky (viz. schéma 11).

Schéma 11 SWOT analýza

SWOT analýza		Analýza vnitřního prostředí	
		Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
Analýza vnějšího prostředí	Příležitosti (Opportunities)	<p>Strategie maximalizaci silných stránek – maximalizovat příležitosti</p>	<p>Strategie minimalizaci slabých stránek – maximalizovat příležitosti</p>
	Hrozby (Threats)	<p>Strategie maximalizaci silných stránek – minimalizovat hrozby</p>	<p>Strategie minimalizaci slabých stránek – minimalizovat hrozby</p>

Pramen: <http://www.vlastnicesta.cz>

Otázky k vypracování SWOT analýzy

Silné stránky

Má podnik konkurenční výhody?

Nákladové výhody?

Schopnost inovovat výrobky?

Silné finanční zdroje?

Dobrá pověst nebo tradice?

Vedoucí postavení na trhu?

Dobře formulovaná strategie?

Odolnost vůči konkurenci?

Dobrý management?

Špičkové technologie?

Slabé stránky

Nízká ziskovost?

Chybějící dovednosti?

Konkurenční nevýhody?

Zastaralé vybavení?

Špatná strategie podniku?

Úzké výrobní portfolio?

Silné konkurenční tlaky?

Nemotivující klima na pracovišti?

Platební neschopnost?

Podprůměrná marketingová činnost?

Příležitosti

Vstup na nové trhy?

Rychlejší růst trhu?

Vertikální integrace?

Nový zákazníci?

Možnost rozšíření výrobního programu?

Hrozby

Ekonomická recese?

Pomalejší růst trhu?

Nepříznivá legislativa?

Vstup nové konkurence?

Nepříznivé demografické vlivy?

Silná konkurence?

Rostoucí ceny surovin?

Mění se potřeby zákazníků ?²

Odpovědi na otázky se zaznamenají do příslušných kvadrantů. Vhodné je přiřazení k jednotlivým faktorům hodnocení. Kvadranty s nejvyšším skórem se spojí a zjistí se tím situace podniku.

První kvadrant SO (Strengths – Opportunities)

- spojením nejvyššího skóre silných stránek a příležitostí na trhu. To již značí o dobrém postavení podniku na trhu.. Strategie představuje přístup z pozice síly – nejvíce žádaná situace.

Druhý kvadrant ST (Strengths-Threats)

- zde jsou spojeny silné stránky podniku s hrozbami okolí. V této situace je nutné včas identifikovat hrozby okolí a využít co nejvíce silných stránek podniku.

Třetí kvadrant OW (Opportunities-Weaknesses)

- důsledkem spojení příležitostí na trhu a velkého počtu slabých stránek je strategie. Doporučení je zde k překonání slabých stránek a využití příležitostí na trhu.

Čtvrtý kvadrant WT (Weaknesses – Threats)

- převažují zde slabé stránky a hrozby podniku. Tato strategie je samozřejmě nejméně příznivá pro podnik. Je zde vhodné minimalizovat, jak slabé stránky, tak hrozby okolí. Jedná se o strategii defenzivní a obrannou. Často se zde jedná o opuštění trhu a nebo spojení s některým jiným podnikem.⁸

2.10 Výběr strategie

Po uskutečnění strategické analýzy následuje formulace různých strategických alternativ.

Existují čtyři základní strategické alternativy

Strategie expanze

- slouží zákazníkům s novými výrobky, na nových trzích a s novými funkcemi.
- strategická rozhodnutí zaměřuje na rozšiřování stávajících oblastí podnikání

Strategie omezení

- pokud je vhodné raději redukovat rozsah výrobků, trhy a nebo funkce výrobku
- jsou to rozhodnutí zaměřována na zužování stávajících oblastí podnikání

Strategie stability

- pokračuje ve výrobě a prodeji stejných výrobků, pro ty samé trhy a se stejnými funkcemi
- hlavní strategická rozhodnutí mají být zaměřena na zlepšení postupů v jednotlivých činnostech podniku

Kombinovaná strategie

- používání různých strategií, jejich kombinování

Výběr strategie je složitý rozhodovací proces. Účelem výběru vhodné strategie je dosažení vytyčených strategických cílů. Výběr strategie je do značné míry ovlivněn intenzitou závislosti podniku na jeho vlastních, konkurentech, zákaznících, dodavatelích, legislativních podmínkách apod. Čím více je podnik závislý na těchto činitelích tím má menší flexibilitu ve svém strategickém výběru.

Návrh strategie by měl být posouzen na základě těchto kritérií

- ✓ Vhodnost
- ✓ Přijatelnost
- ✓ Uskutečnitelnost

Vhodnost strategie

Strategie má být konzistentní s misí společnosti, návrh by měl vyplývat z uskutečněné strategické analýzy a z klíčových schopností podniku.

Dalším důležitým bodem je maximální využití silných stránek podniku, příležitostí na trhu a eliminování slabých stránek a hrozeb z okolí. Návrh by měl respektovat ekonomické zákonitosti, být v souladu s ekonomickým a politickým prostředím, právním řádem a etikou podnikání.

Přijatelnost strategie

Znamená, že uvažovaná strategie uspokojí všechny zainteresované strany :

- ✓ zákazníky
- ✓ vlastníky
- ✓ management a ostatní zaměstnance podniku

Bude přijatelná pro :

- ✓ orgány státní správy
- ✓ banky
- ✓ obchodní partnery
- ✓ konkurenty podniku
- ✓ stát

Uskutečnitelnost strategie

Je podmíněna zajištěním výrobních faktorů pro realizaci strategie. Výrobní faktory zabezpečené uskutečnitelností strategie jsou : kapitál, pracovní síly, suroviny, materiál, informace, licence a jiné potřebné výrobní faktory. ²

2.11 Implementace strategie

- jedná se o zavedení strategie do života

Nejčastější problémy s realizací strategie

- nedostatek vůle vrcholového managementu, prosadit strategické cíle do života často i za cenu radikálních změn

- klima lhostejnosti středního managementu a pracovního kolektivu, vyvolané z celkového klimatu ve podniku
- nejasně formulované strategické cíle
- nedostatečně rozpracované strategické operace
- odborná neschopnost pracovníků strategické operace realizovat
- podceňování potřeby zdrojů
- nedostatečný systém hodnocení průběhu strategických operací
- slabá motivace pracovníků

Faktory usnadňující realizaci strategie

- vysoká kvalifikace pracovníků na všech úrovních
- schopnost podniku zvládnout sociální problémy
- vytváření klimatu pro plnění strategických operací
- vybudování soustavy hmotné a morální stimulace
- správně vybudovaný informační a varovný systém
- dostatek času věnovaného na realizaci strategických operací
- posuzování každé strategické operace z hlediska jejího přínosu

Pro úspěšnost zavedení a řízení strategie je nutné dozvědět se o změnách, které se řízení podniku týkají.

2.12 Změny řízení podniku v 21. století

Pro strategické řízení je dobré znát změny v řízení podniku. Dnešní doba je ve znamení velkých změn a to se samozřejmě týká i vedení podniků. Management by se měl připravit na to, že podnik budou stále více ovlivňovat rychlé změny na které musí být pečlivě připraven.

Prostředí je globální a to znamená, že cokoliv se stane kdekoliv na naší planetě ovlivní to dění i v jiných částech planety. Tento vliv je způsoben rozšířením komunikačních a dopravních prostředků. Změny probíhají v nevídaném tempu. Vzdálenosti prakticky ztrácejí význam. Vše je proměnlivé a turbulentní.

Všechny jevy a procesy stále více souvisejí , navazují na sebe a vzájemně se proplétají a propojují. Z toho vyplývá, že manažer musí zvládat svoji profesi a zároveň má mít přehled o jiných oblastech a poznacích v různých oborech činností a směrů. To znamená být interdisciplinarizovaný. Bez těchto znalostí budou jeho rozhodnutí a řešení nekomplexní.

Ekologickou zátěž, kterou lidstvo vytvořilo, bude muset postupně napravovat a tak je nutné, aby management společnosti bral velký zřetel na prostředí, do něhož svými činnostmi zasahuje a nebo se ho týká.

Změnilo se poslání podniku, které dříve bylo zaměřeno na uspokojování potřeb v oblasti, ve které podnik provozoval svoji činnost. Dnes je k tomuto poslání základním úkolem zvyšovat svoji tržní hodnotu podniku. To v důsledku znamená opatření směřující k zvýšení tržeb a opatření ke stálému snižování nákladů. Zásadě se změnila i proporce mezi nabídkou a poptávkou. Celá činnost podniku je tak orientována požadavkům zákazníků.⁹

Konkurence se stává velmi ostrou a je též nazývána v této době hyperkonkurencí. Podniky sledují pečlivě konkurenci firem, jinak nemají možnost obstát v tak tvrdém konkurenčním prostředí. Stále zde převládá velká rivalita a podniky si snaží více navzájem škodit než pomáhat. Možná to již není tak vzdálená budoucnost, kdy podniky pochopí, že je více efektivní si spíše pomáhat a kooperovat spolu. Ve finále jim to jistě může přinést výhody než soupeření.⁷

Důležité jsou změny na trzích, na kterých chce být podnik úspěšný. Tyto změny jsou v následujících aspektech :

Změny na trzích

Fragmentace trhu – trh je zákazník

Na trhu vládne fragmentace a individualismus. Individualismus nabírá na obrátkách. Trhem je zákazník s jeho individuálními potřebami a zdroji. Zákazník má svobodnou

volbu. Digitální technologie umožňují sledovat individuální potřeby klientů. Ale to ani už teď nestačí, zákazník chce být překvapený, chce něco prožít a zažít, co ještě nezažil.

Nevěrní zákazníci

Zákazník je velmi neloajální tvor, pokud ho výrobek nebo služba zklame, přejde ke konkurenci. Loajalitu zákazníků ke značce je velmi těžké dosáhnout. Přitom věrní zákazníci jsou pro firmu velmi výhodní.

- dělají opakované nákupy
- nakupují více
- platí více, jsou připraveni akceptovat vyšší cenu
- stojí méně, vyžadují menší podporu prodeje
- informují ostatní

Síla zákazníka

Vyjednávací síla zákazníků stále více stoupá. Vytvářejí nákupní aliance a tím umožňují tlak na cenu a obchodní podmínky.

Originalita je vždy ceněná

Zákazníci vždy ocení jedinečnost, originalitu a větší užitečnost.

Zážitky

Podniku útočí na lidské smysly, na pozitivní a negativní emoce. Emocionální inovace jsou poháněny poptávkou zákazníků.

Z trhů se staly bazary

Převládá přebytek nabídky a cena je hlavním vyjednávacím kritériem. Aby prodávající zaujali, předhánějí se nejrůznějším způsobem.

Přesto je pro podnik stále důležité vytvoření hodnoty pro zákazníka ¹⁰

2.13 Vytvoření hodnoty pro zákazníka

Za úspěšný výrobek lze považovat ten výrobek či službu, které na trhu najdou svého solventního zákazníka, ochotného a schopného za ně zaplatit oboustranně přijatelnou tržní cenu.

Z hlediska zákazníka je přijatelnost tržní ceny v podstatě závislá na dvou faktorech :

- a) velikost užítku výrobku (spokojenost zákazníka)
- b) kupní síla (množství peněz, které má zákazník ke koupi)

Z hlediska výrobce je přijatelnost ceny závislá na těchto faktorech :

- a) tržní cena, aby svou výší uhradila náklady výrobce a přinesla mu zisk
- b) podíl zisku v tržní ceně výrobku byl co největší

Předpokladem konkurenceschopné a úspěšné výroby je optimální velikost užítku při, co nejnižších nákladech. To znamená dosažení maximální hodnoty pro zákazníka.

Je nutné si uvědomit, že i maximalizace hodnoty pro zákazníka má svá omezení :

- nežádoucí až zbytečná velikost požadovaného užítku zákazníkem
- příliš nízká velikost požadovaného užítku
- velikost kupní síly

Racionálně a podnikatelsky jednající výrobce si musí být vědom, že na své cestě za maximalizací hodnoty pro zákazníka nesmí překročit ani jedno uvedených aspektů.

Dosažení maximální hodnoty pro zákazníka je možné:

- optimalizace nikoliv maximalizace užítku nabízeného vyráběným výrobkem
- optimalizace nákladů s tendencí k jejich minimalizaci

Hodnota = uspokojení potřeb / použité zdroje

- Potřeba je pocit nedostatku něčeho

- Zdroje představují všechny hmotné a nehmotné statky potřebné k uspokojení potřeb

Zákazník je stále více náročnější a tato náročnost zákazníka se projevuje v těchto oblastech :

- ❖ **Adaptabilita a pružnost** – schopnost přizpůsobení se nejrůznějším přáním a pružně reagovat na měnící se požadavky zákazníků
- ❖ **Agilnost** – znamená snahu a úsilí po vysoké inovativnosti výrobků
- ❖ **Bezchybnost a spolehlivost** – podmínky pro udržení stávajícího zákazníka a získání nového zákazníka
- ❖ **Kastomizace**- přizpůsobení se osobitým a specifickým potřebám a požadavkům zákazníků
- ❖ **Komplexní užitek** – představuje nabídku nejen s požadovanými základními užitnými vlastnostmi, ale s dalšími užitky jako jsou užitky při objednání, nákupu, užívání, údržbě a konečné likvidaci
- ❖ **Rychlost** – maximální zkrácení dodacích lhůt ¹¹

2.14 Specifika řízení malého podniku

Malé podniky operují většinou v jedné oblasti trhu nebo na omezeném počtu oblastí. Pokud se podnik nespécializuje na jistou část trhu, bude vystavena silným konkurenčním tlakům ze všech stran. Proto je zde velmi důležité objevení jistí „díry na trhu“ Konkurenční strategie je teda pro malý podnik klíčovou.

Malé podniku jsou většinou živnostníci a proto mají také jiné možnosti z pohledu zabezpečení podniku kapitálem, samozřejmě mají těžší podmínky dostat se ke kapitálu. Tím má podnik omezenou možnost ve výběru strategických možností. Také se tyto podniky vyznačují omezeným počtem produktů. Rozsah operací je tudíž předmětem strategie méně, než u velké organizace. U malého podniku se nedá očekávat, že bude mít centrální oddělení, které by provádělo výzkum trhu. ⁷

Maloobchodníci a hypermarkety

V dnešní době je velmi znatelný boj malých obchodů-živnostníků a hypermarketů. Supermarkety a hypermarkety mají přednost v levnějším zásobování, merchandisingu a lepším managementu. Maloobchodníci mají také jisté přednosti před hypermarkety a to je v osobním přístupu zákazníkovi, v příjemné poloze obchodu, který je blíže k zákazníkovi, v prodejním stylu obchodníka.

Konkurenční výhoda supermarketů je založena na unikátních zdrojích, např. výhodné umístění v dopravě frekventovaných částech a také ve specifických předostech jako je řízení vlastní značky. Však tyto faktory jsou lehce napodobitelné a tak i supermarkety stále musí hledat nové potenciální zdroje a konkurenční výhody.⁸

Po příchodu zahraničních subjektů na trh, muselo dost drobných podnikatelů odejít z trhu, protože nemohli obstát v nových podmínkách, které nastavily obchodní řetězce. Převážně se jedná o velmi nízké ceny a konkurenční výhoda plynoucí z úspor z rozsahu. Silné a slabé stránky malého a středního podnikání jsou uvedené v příloze 1. Příležitosti a hrozby malého a středního podnikání jsou uvedené v příloze 2.

3 METODIKA

Cílem této diplomové práce je zpracovat analýzu vnitřního i vnějšího prostředí podniku potravinářské výroby a navrhnout změnu jeho strategie vedoucí k zvětšení rozsahu výroby při udržení kontinuity podnikání.

Před vypracováním návrhu nové rozvojové strategie následovalo nastudování teoretických přístupů a metod z odborné literatury. Po nastudování teoretických znalostí, probíhalo šetření informací o zvoleném podniku. Informace o podniku byly získávány ve formě rozhovorů s majitelem podniku, vedoucím provozu a účetním podniku. Na zpracování strategické analýzy byly v diplomové práci použity tyto metody:

Na **analýzu vnějšího prostředí** :

- PEST analýza
- Charakteristika odvětví
- Mapa konkurenčních skupin
- Analýza konkurentů
- Porterův model pěti sil

Na **analýzu vnitřního prostředí** :

- Analýza vnitřních zdrojů
- Hodnototvorný řetězec
- Portfolio analýza
- Finanční analýza

Po analytických metodách následovaly metody **syntézy**:

- Specifické přednosti podniku
- Generické konkurenční strategie
- SWOT analýza

K finanční analýze byly poskytnuty přehledy aktiv, pasiv, výnosů a nákladů podniku z let 2009-2011. Na analýzy výrobního portfolia byl použit nabídkový katalog výrobků zvoleného podniku.

Výsledky vnější analýzy umožnily modelování budoucího vývoje vnějšího prostředí podniku. Vnitřní analýza přispěla k specifikování vnitřních zdrojů a jejich využívání podnikem. Syntetické metody sladily všechny zjištěné výsledky strategické analýzy v jeden celek. Na základě této synchronizace výsledků ze strategické analýzy byly stanoveny strategické cíle podniku a formulována nová rozvojová strategie podniku. Implementace strategie popisuje konkrétní kroky k realizaci strategie v podniku.

4 CHARAKTERISTIKA PODNIKU

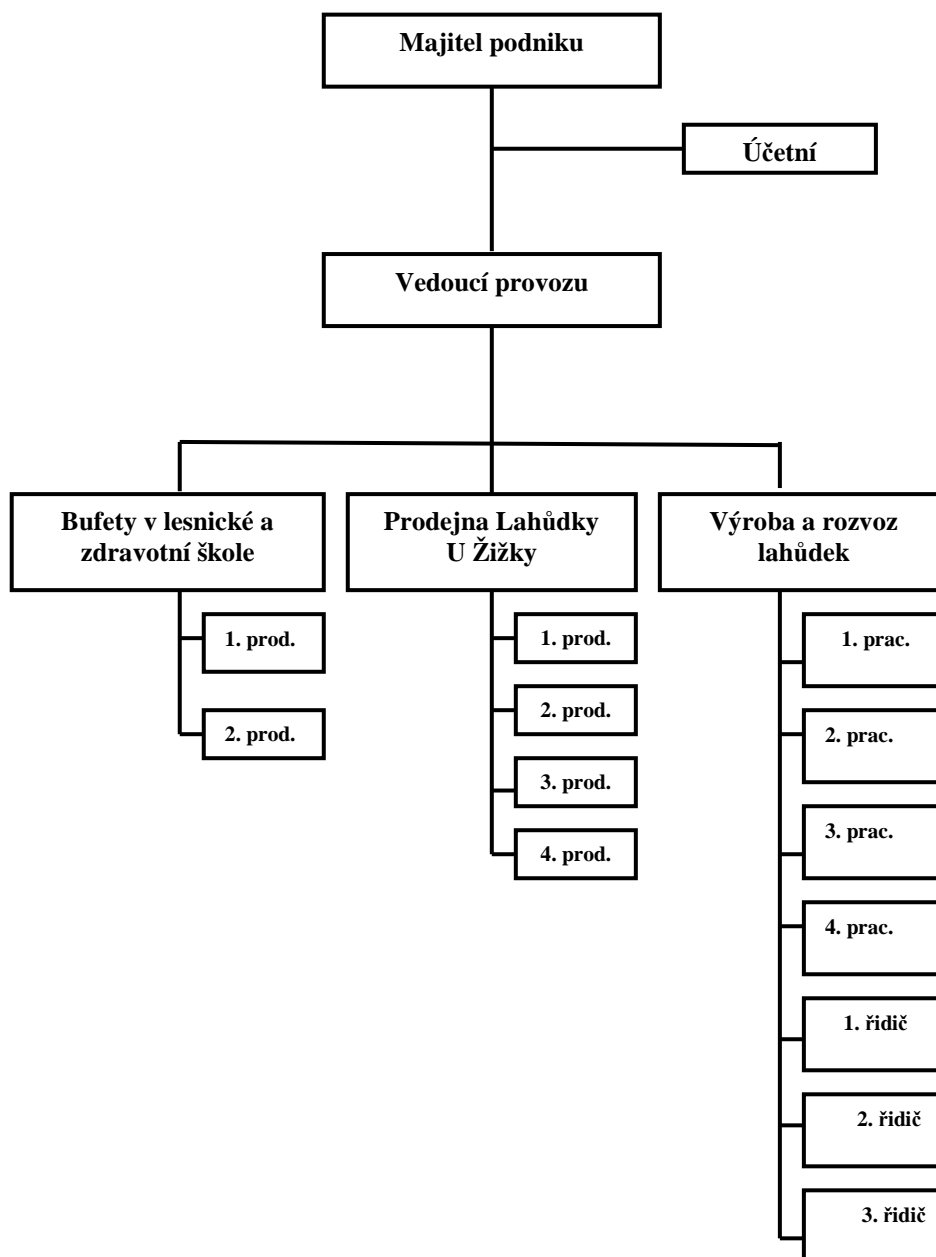
Podnik U Žižky byl založen v roce 1991 za účelem výroby a prodeje lahůdek. Sídlo podniku je v Písku. Podnikání je provozováno ve formě živnosti. Za dobu své existence podnik změnil třikrát svého majitele. Postupně ze šesti zaměstnanců rozšířil podnik na počet 23 zaměstnanců, tří rozvozových automobilů a nově otevřených vlastních prodejen bufetů ve městě Písek.

Podnik disponuje výrobnou lahůdek, maloobchodní prodejnou v místě výroby lahůdek, bufety v lesnické a zdravotní škole. V podnájmu má několik školních bufetů v místních školních zařízeních.

Zvolený podnik rozváží lahůdky vlastní dopravou do maloobchodních prodejen v okolí Písku. Podnik U Žižky zaměstnává své pracovníky s částečným zdravotním postižením. Na své zaměstnance podnik uplatňuje slevy na dani a získává dotace od úřadu práce na úhradu mzdových nákladů.

4.1 Organizační struktura podniku U Žižky

Schéma 12 Organizační struktura podniku U Žižky



Pramen: Vlastní zpracování z interních dat podniku

Zkratky – prodavač (prod.), prac. (pracovník výroby lahůdek)

5 PRAKTICKÁ ČÁST

5.1 Analýza vnějšího prostředí zvoleného podniku

Na zpracování vnější analýzy podniku byly použity metody popsané v literární části diplomové práce.

5.2.1 PEST analýza

Ekonomické faktory

Nezaměstnanost v České republice

V lednu roku 2012 míra registrované nezaměstnanosti v České republice vzrostla na 9,1 %. Celkový počet uchazečů o zaměstnání se zvýšil o 5 % na 534 089 osob. Počet volných pracovních míst poklesl o 3,7 % na 34 471.

Míra nezaměstnanosti vzrostla více než bylo očekávání některých ekonomů. Nízký počet volných pracovních míst zůstává i nadále jedním z klíčových problémů domácí ekonomiky. Většina firem nehodlá přijímat nové zaměstnance. Podniky se chovají pragmaticky a snaží se zbytečně nezvyšovat své náklady.¹²

Obrázek 2 Míra nezaměstnanosti v roce 2011



Pramen: www.budoucnostprofesi.cz

Tmavě zelená políčka na obrázku 2 znázorňují nejnižší míru nezaměstnanosti a naopak červená nejvyšší míru nezaměstnanosti v ČR. Z obrázku 2 je zřejmé, že Jihočeský kraj má nejnižší míru nezaměstnanosti společně s Prahou a Plzeňským krajem.

Inflace

Inflace je opakovaný růst většiny cen v dané ekonomice. Jde o oslabení reálné hodnoty (tj. kupní síly) dané měny vůči zboží a službám, které spotřebitel kupuje. Inflace spotřebitelských cen způsobuje, že na nákup téhož spotřebního koše spotřebitel potřebuje čím dál více peněz.¹³

Míra inflace

Míra inflace je vyjádřena přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen, vyjadřuje procentní změnu průměrné cenové hladiny za 12 posledních měsíců proti průměru 12-ti předchozích měsíců.

V lednu 2012 vzrostla cenová hladina meziročně o 3,5 %. Celková meziroční inflace se tak oproti prosinci výrazně zvýšila, a to zejména v důsledku zvýšení snížené sazby DPH z 10 % na 14 %.¹⁴

Prognóza inflace

Tabulka 3 Prognóza inflace

Ukazatel	horizont	ve výši
Meziroční přírůstek indexu spotřebitelských cen	1.čtvrtletí 2013	1,5%
	2.čtvrtletí 2013	1,5%

Pramen : <http://www.cnb.cz>

V tabulce 3 je uvedena prognóza ČNB, které je optimistická. V první polovině roku 2013 by se míra inflace měla snížit ve srovnání s rokem 2012.

Trendy vývoje HDP

Hrubý domácí produkt (HDP) je celková peněžní hodnota statků a služeb, vytvořená za dané období zpravidla jeden kalendářní rok a na určitém území (obvykle stát). Tento ukazatel se používá v makroekonomii pro určování výkonnosti ekonomiky států.¹⁵

Obrázek 3 Produktivita práce - HDP na zaměstnance (2010, Kč)



Pramen: <http://budoucnostprofesi.cz>

Podle obrázku 3 lze konstatovat, že nejvyšší HDP na zaměstnance bylo vytvořeno v Praze. Jihočeský kraj se podílí na tvorbě HDP lepším průměrem mezi 630 000 Kč a 699 999 Kč na zaměstnance. Z toho lze usoudit, že Jihočeský kraj vykazuje v produktivitě v porovnání s jinými kraji České republiky lepší průměr.

Tabulka 4 Prognóza HDP

Ukazatel	rok	ve výši
Meziroční růst reálného HDP	2011	1,7%
	2012	0,0%
	2013	1,9%

Pramen: www.cnb.cz

V tabulce 4 je uvedena prognóza ČNB podle které by měl být v roce 2012 nulový růst HDP a v roce 2013 již opět nárůst o 1,9 %. Z toho vyplývá, že v roce 2012 se nezvýší

produktivita obyvatel ve srovnání s rokem 2011, ale až v roce 2013 by se měla produktivita zvýšit.

Úrokové sazby

Úrokové sazby jsou měřítkem ceny peněz. Určují, jakou část jistiny musí dlužník za stanovenou dobu zaplatit věřiteli za půjčku. Podniku porovnávají úrokové sazby na finančním trhu s výnosností svých projektů. Pokud vynášejí více než nabízené úrokové sazby, pustí se do investice. Čím jsou úrokové sazby nižší, tím více projektů je rentabilních a tím více si podniku půjčují. Více úvěrů si berou i domácnosti, kterým nižší splátky tolik nezatíží rodinný rozpočet. Do ekonomiky se dostane více peněz a hospodářství roste.¹⁶

Tabulka 5 Prognóza úrokových sazeb (3M PRIBOR)

Ukazatel	rok	ve výši
Úrokové sazby 3M PRIBOR	2012	1,0%
	2013	0,9%

Pramen: www.cnb.cz

Z tabulky 5 lze konstatovat v roce 2013 pokles úrokových sazeb ve srovnání s rokem 2012 a to je pro spotřebitele a podnikatele jistě příznivá prognóza od ČNB.

Zhodnocení ekonomických faktorů

Míra nezaměstnanosti tento rok vzrostla a to pro podnik není příznivé. Pokud roste nezaměstnanost, snižuje se i kupní síla obyvatelstva. Míra inflace se na začátku roku 2012 zvýšila a to znamená růst cenové hladiny. Pokud by růst cenové hladiny pokračoval, musel by podnik U Žižky zareagovat zvýšením cen svých výrobků. Pokud se vyplní prognóza ČNB v roce 2013 by měla míra inflace klesnout.

Na produktivitu HDP měla značný vliv ekonomická krize v letech 2008- 2009. Nárůst HDH se očekává až v roce 2013.

Podle prognóz ČNB by měly **úrokové sazby mírně klesat**. Pokud se tato tendence promítne do nižších úrokových sazeb, pravděpodobně by to mohlo mít pozitivní vliv na podnikání.

Politicko-právní faktory

Politika zdanění

Od ledna 2012 vzrostla snížená sazba DPH z 10% na 14%, seznam položek se nezměnil. Vláda plánuje další zvýšení DPH. To by vedlo k zdražení zboží a služeb zařazené ve snížené sazbě DPH. Jedná se zejména o potraviny, nealkoholické nápoje, vodné a stočné, teplo, městskou dopravu, knihy, časopisy a noviny, ubytovací služby, vstupné na kulturní akce, léky a zdravotnické pomůcky, dětské pleny či stavební práce. Naopak se může mírně zlevnit ostatní zboží a služby, zařazené v základní sazbě DPH.¹⁷

Sociální politika

V oblasti výpočtu invalidních důchodů rok 2012 žádné změny nepřinese. Novinkou je návrh, který nově upravuje posuzování zdravotního stavu podle mezinárodního modelu.

Návrh na posuzování stupně závislosti obsahuje 10 základních životních potřeb :

- mobilita,
- orientace,
- komunikace,
- stravování,
- oblékání a obouvání,
- tělesná hygiena,
- výkon fyziologické potřeby,
- péče o zdraví,
- osobní aktivity,
- péče o domácnost.¹⁸

Nové posuzování zdravotního stavu by mohlo vést k zpřísnění podmínek pro získání invalidního důchodu. Podnik U Žižky zaměstnává pracovníky s částečným invalidním důchodem a tak je pro podnik každé zpřísnování podmínek nevýhodné.

Důchodová reforma v roce 2012

Důchodová reforma se rozděluje do dvou částí. Na malou důchodovou reformu a na velkou důchodovou reformu. Malá důchodová reforma začne platit od 1. ledna 2012, velká pak o rok později. ¹⁹Obyvatelé by si tak měli začít na důchod částečně spořit sami. To se samozřejmě promítne do nákupního chování spotřebitelů, budou více šetřit a kupovat méně kvalitní zboží.

Antimonopolní opatření

Úřad na ochranu hospodářské soutěže nemá v České republice dobrou pověst. Nastaveny jsou špatně zákony, které postihují subjekty za to, že snižují ceny na minimum, což je podle některých odborníků zdravý konkurenční boj. Pokuty které dostali soutěžitelé od úřadu na ochranu hospodářské soutěže, jsou často zrušeny v dalším kole řízení. Není ani v silách úřadu ohlídat všechny subjekty na trhu a dokázat jim, že porušili hospodářskou soutěž. To pro podniky není motivující podnikatelské prostředí.

Stabilita vlády

Tento faktor je velmi nejistý. Politické strany mezi sebou spíše soupeří než aby spolupracovaly. Mezi koalicí ve vládě jsou časté spory o řešení vysokého deficitu státního rozpočtu a situace vyústila ve vládní krizi. Ani tento vliv pro podnikání není příznivý. Pokud není stabilní vláda, nejsou ani stabilní podmínky pro podnikání.

Zhodnocení politicko-právních faktorů

Kvůli vládním reformám nemají politické a právní faktor na podnik pozitivní vliv. Zvýšení HDP povede z zvyšování cen potravin a to je pro podnik vyrábějící lahůdky velmi důležité. Podnik by musel reagovat zvyšováním cen svých výrobků.

Podnik U Žižky zaměstnává své pracovníky s částečným invalidním důchodem a zde hrozí zpřísnění podmínek v posuzování zdravotního stavu. Velké změny se týkají důchodové reformy. Spotřebitelé by jsi tak v budoucnosti na důchod museli přispívat a to vše se promítne do nákupního chování obyvatel. Vláda je v dnešní době velmi nestabilní a to není pro podnikání příznivé.

Sociálně-kulturní faktory

Demografické faktory Jihočeského kraje

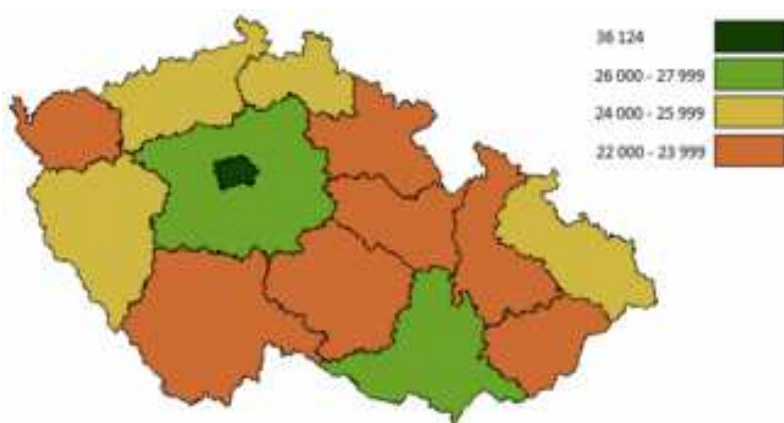
Hustota zalidnění je v průměru nejnižší mezi kraji ČR. V rámci ČR je nadprůměrný podíl počtu malých obcí, ale zhruba 2/3 obyvatel kraje žijí ve městech. Porodnost sice v roce 2010 opět mírně klesla, přesto počet narozených převyšoval nad počtem zemřelých. Pokračoval trend odkládání mateřství do pozdějšího věku. Zvyšoval se podíl dětí narozených mimo manželství. Úmrtnost v roce 2010 mírně poklesla, je již pátým rokem nižší než porodnost. Jihočeská populace stárne, čtvrtým rokem měla méně dětí do 15 let než seniorů ve věku 65 a více let.²⁰

Rozdělování důchodů – průměrná mzda

Průměrná hrubá měsíční mzda představuje podíl mezd bez ostatních osobních nákladů připadající na jednoho zaměstnance evidenčního počtu za měsíc.

Ve roce 2011 činila průměrná mzda 24 089 Kč, což je o 562 Kč (2,4 %) více než ve stejném období roku 2010. Spotřebitelské ceny se zvýšily za uvedené období o 1,8 %, reálně mzda vzrostla o 0,6 %.²¹

Obrázek 4 Průměrná měsíční mzda v roce 2010

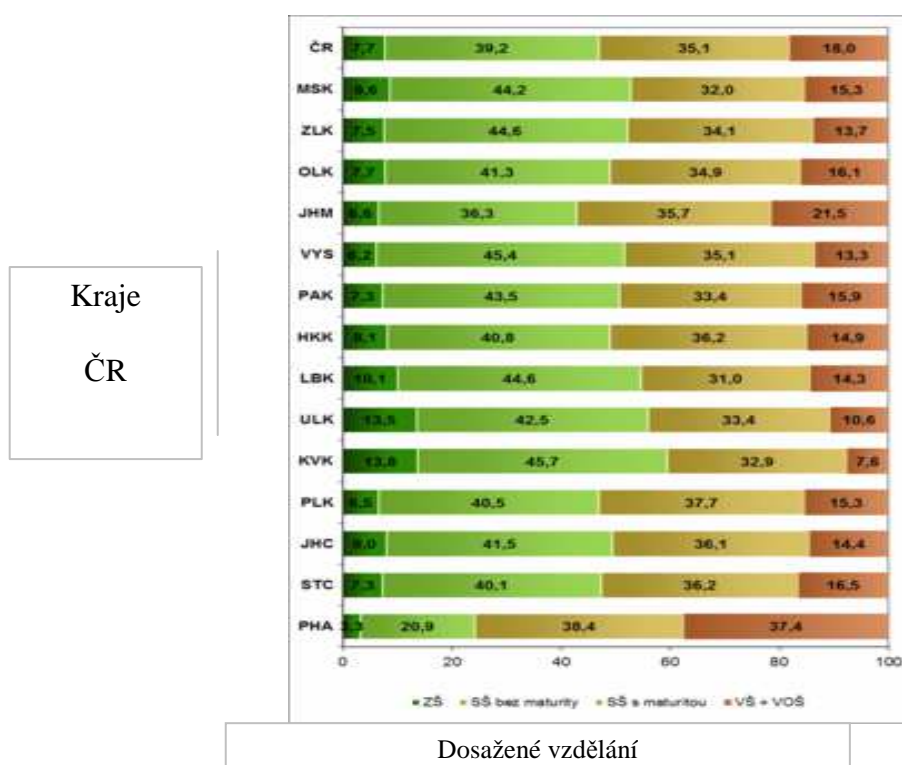


Pramen: <http://budoucnostprofesi.cz>

Z obrázku 4 je zřejmé, že nejvyšší průměrná mzda byla v roce 2010 v Praze. V Jihočeském kraji dosahovala průměrná mzda nejnižších hodnot a to pro podnikání není pozitivní faktor.

Míra vzdělanosti

Graf 1 Vzdělanost obyvatelstva České republiky



Pramen: <http://budoucnostprofesi.cz>

Podle grafu 1 je zřejmé, že Jihočeský kraj má poměrně vyváženou strukturu vzdělání SŠ bez maturity a s maturitou. Vysokoškolského vzdělání disponuje v Jihočeském kraji 14,4% obyvatel. V porovnání s jinými kraji je to nadprůměrné. To jsou pro podnikání příznivé podmínky. Vysokoškolsky vzdělaní spotřebitelé nakupují více kvalitní potraviny.

Přístup k práci

Přístup obyvatel k práci je velmi individuální záležitostí. Někteří jedinci vnímají práci jako naplňující činnost ve svém životě, která jim umožňuje schopnost seberealizovat.

Naopak někteří vnímají práci jen jako nutnou povinnost.. Značně ovlivňuje přístup k práci státní politika a legislativa.

Zhodnocení sociálně-kulturních faktorů

Pro podnik U Žižky nepředstavují sociálně-kulturní faktory velké ohrožení. Podle demografických výzkumů se více narodilo obyvatel než zemřelo a to je pro podnikání pozitivní vliv. Průměrná mzda vykazuje v Jihočeském kraji nejnižší hodnoty a to pro podnik znamená, že zde mají obyvatelé nižší kupní sílu než v jiných krajích.

Míra vzdělanosti v Jihočeském kraji je pro podnik příznivá. Podle statistik čím lepší vzdělání, tím vyšší příjmy domácnosti.

Technologické faktory

Rychlost technologických změn

Dnešní doba je charakteristická pro rychlé změny technologií. Nové technologie usnadňují práci, šetří čas a náklady podniku. Nákup nových technologií ovšem vyžaduje investice, na které zvolený podnik nemá peněžní prostředky.

Zhodnocení technologických faktorů

Podnik U Žižky vyrábí lahůdky a ke své činnosti potřebuje strojní vybavení. Technologické faktory jsou dnes ve znamení rychlého pokroku a inovací. Ovšem podnik U Žižky nemá finanční prostředky na investice do nákupu nového strojního vybavení.

Zhodnocení PEST analýzy

V tabulce je bodové ohodnocení vybraných faktorů PEST analýzy na podnik z hlediska jejich důležitosti pro podnik (1-nejvíce důležité, 5-nejméně důležité). Následné znaménkové ohodnocení je mínus (-) negativní vývoj a plus (+) pozitivní vývoj.

Tabulka 6 Vyhodnocení PEST analýzy

Ekonomické faktory	Body	Politicko – právní faktory	Body
Trendy vývoje HDP -	2	Antimonopolní opatření -	3
Úrokové sazby +	3	Politika zdanění -	5
Míra inflace -	5	Sociální politika -	4
Míra nezaměstnanosti -	4	Stabilita vlády -	4
Sociálně – kulturní faktory	Body	Technologické faktory	Body
Demografický vývoj +	2	Rychlost technolog. změn +	2
Rozdělení důchodu -	3		
Míra vzdělanosti +	2		
Přístup k práci -	4		

Pramen : Vlastní zpracování podle zdroje (5)

Z tabulky 6 vyplývá, že budoucí vývoj vnějších faktorů není pro zvolený podnik příznivý. Podnik se bude muset vypořádat s růstem cen, vyšší mírou nezaměstnanosti, vyššími daněmi, politickými reformami, nestabilitou vlády, nízkými mzdami, zpřísnění podmínek poskytování invalidního důchodu a nemotivujícím přístupem k práci.

5.2.3 Analýza atraktivity odvětví

Podnik U Žižky provozuje svojí hospodářskou činnost v potravinářském odvětví. Toto odvětví bylo velmi poznamenáno hospodářskou krizí. Potravinářské odvětví je pro mnohé podniky stále atraktivní. V následující tabulce jsou ohodnoceny faktory charakterizující odvětví.

Škála je zvolena od 1-nejslabší faktoru do 5-nejsilnější faktoru.

Tabulka 7 Hodnocení potravinářského odvětví

FAKTOR	HODNOCENÍ
Velikost trhu	5
Geografický rozsah konkurence	5
Růst trhu	3
Počet konkurentů	5
Zákazníci	5
Stupeň vertikální integrace	4
Vstupní bariéry	3
Výstupní bariéry	3
Tempo změn technologie	3
Výrobová inovace	3
Nároky na kapitál	3
Diferenciace výrobku	2
Míra hospodárnosti	3
Stabilita poptávky	1
Intenzita konkurenčního boje	5
Legislativní regulace	4
Substituce produktů	5

Pramen : Zpracováno autorem podle zdroje (8)

Zhodnocení analýzy charakteristik odvětví

Podle tabulky 7 lze konstatovat, že potravinářské odvětví je charakteristické velkým počtem konkurentů a zákazníků. Největší problém je zde vysoká substituce výrobků a nestabilní poptávka. Zákazníci mají zde velkou vyjednávací sílu. Vstupní bariéry nejsou tak velké a proto mohou do odvětví vstupovat noví konkurenti. Legislativní regulace je v potravinářství celkem vysoká, např. zavedení systému HACCP. Je zde velmi oblíbená vertikální a horizontální integrace podniků a to za účelem snižování nákladů na suroviny. V dnešní době mají drobní maloobchodníci sníženou konkurenceschopnost ve srovnání s obchodními řetězci. Diferenciace výrobků není v potravinářském odvětví klíčovým faktorem, přesto podniky se stále musí snažit plnit požadavky a přání zákazníků a nestagnovat ve vývoji nových výrobků.

Pro zvolený podnik je velmi náročné obstát v konkurenční boji s obchodními řetězci, které nabízejí výrobky za nízké ceny a oslovují zákazníky na různé slevové akce a nabídky. V dnešní době jsou stále oblíbené nákupy pod jednou střechou. Objevují se již snahy drobných podnikatelů o udržení svého podnikání a to ve formách farmářských trhu, výroby z kvalitních místních surovin a budování konkurenční výhody na osobním přístupu k zákazníkovi.

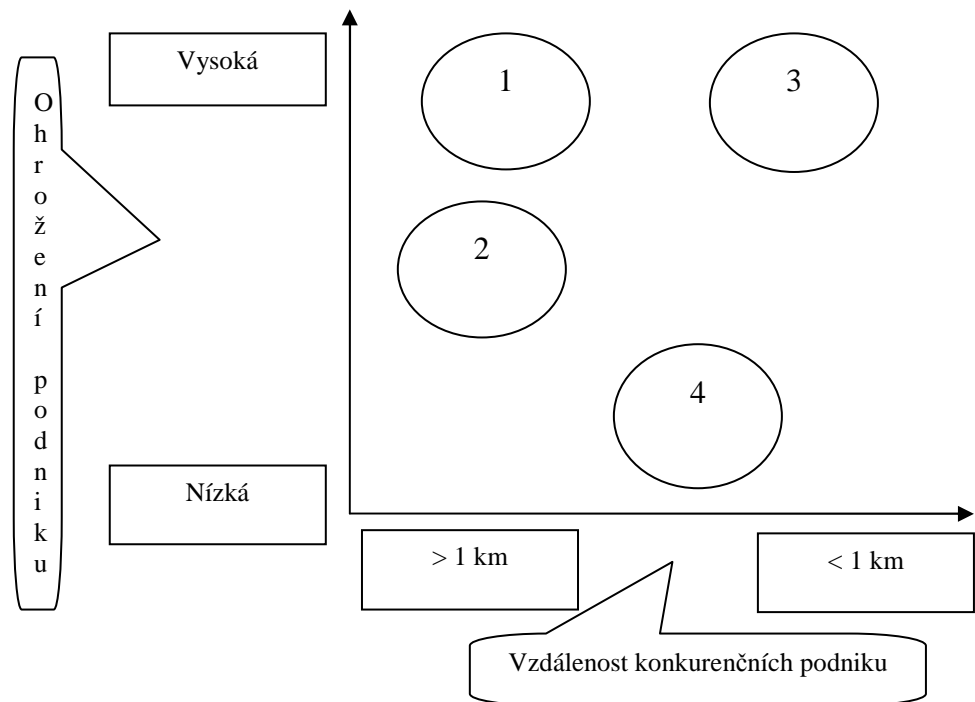
Budoucnost potravinářského odvětví

Budoucnost potravinářského průmyslu bude možná ovlivněná faktorem postupného nedostatkem dostupných pracovních sil. Kvůli nízké mzdě v potravinářském průmyslu bude znatelný odliv z řad zájemců a to hlavně absolventů škol. Trend v tomto odvětví je snižování nákladů, levné suroviny, úspora pracovních sil. Očekávaný pokles počtu obyvatel může přinést i snížení celkové spotřeby. Na druhé straně růst životní úrovně některých obyvatel, může přinést růst spotřebitelských nároků na kvalitu.²²

5.2.4 Mapa konkurenčních skupin

Následující schéma znázorňuje konkurenci podniku U Žižky zakreslenou do dvojdimenzionální osově soustavy. Vertikální osa znázorňuje ohrožení podniku konkurencí a horizontální osa udává vzdálenost jednotlivých konkurentů od podniku.

Schéma 13 Mapa konkurenčních skupin podniku U Žižky



Pramen: Vlastní zpracování

Ve schématu 13 jsou konkurenti zařazeni do jednotlivých konkurenčních skupin.

Konkurenční skupina č.1 :

Výrobní lahůdek U Zlaté rybky

Konkurenční skupina č. 2

Prodejna lahůdek Svatava Moserová

Prodejna lahůdek Budějovická ulice

Konkurenční skupina č.3

Kaufland

Penny

Lidl

Albert

Konkurenční skupina č.4

Výrobna lahůdek Slapy

Zhodnocení analýzy mapa konkurenčních skupin

Největší ohrožení ze strany konkurence je od první konkurenční skupiny. Nachází se v nejbližší vzdálenosti podniku a také nabízí stejně identický sortiment a služby. Ohrožení pro podnik je i od druhé konkurenční skupiny, která prodává lahůdky v centru města. Silnějším ohrožení pro podnik je od skupiny č. 4. Jedná se o obchodní řetězce, které nabízejí široký sortiment lahůdek a to za velmi nízké ceny. Jejich výhodou je vakuované balení, které zákazník déle vydrží.

Poslední skupina je výrobna lahůdek Slapy. Výrobny lahůdek Slapy patří do obchodního družstva Tábor, které se zabývá prodejem v maloobchodě a představují řetězce COOP TIP, COOP TUTY a COOP. Do všech těchto prodejen v okolí Tábora, Písku a Milevska dodává výrobna Slapy lahůdky.

5.2.5 Analýza konkurentů

V tabulce je zvolena konkurence, která nejvíce ohrožuje podnik. Faktory v tabulce 8 jsou hodnoceny podle škály :

1 = nejsilněji ohrožující faktor

2 = nadprůměrný

3 = průměrný

4 = podprůměrný

5 = nejméně ohrožující faktor

Tabulka 8 Hodnocení konkurentů podniku U Žižky

Charakteristika	Konkurent A	Konkurent B	Konkurent C	Konkurent D
Jméno podniku	U Zlaté rybky	Svatava Moserová	Kaufland	Výrobna Slapy
Odhad tržeb	3	2	1	1
Odhad podílu na trhu	4	4	3	2
Cenová výhoda	4	4	2	2
Kvalitní výhoda	3	3	4	3
Marketingová činnost	4	4	1	2
Odbytová základna	3	3	1	1
Distribuční podmínky	3	4	2	1
Nákladová výhoda	4	4	1	2
Pozice v rámci odvětví (v příštím roce)	3	2	1	1
Vážnost konkurence	1	2	1	2
Na co je třeba reagovat?	Nízké ceny, smluvní podmínky, služby	Nízké ceny, kvalita	Nízké ceny, trvanlivost, balení	Diferenciace výrobků
Příští rok	Diferenciace výrobků a služeb	Zvýšení marketingové propagace	Kvalitní a zdravé lahůdky	Získání nových trhů

Dlouhodobější ohrožení	Ze strany většího podílu na trhu	Z pozice lepšího umístění prodejny	Z nákladové výhody	Z vertikální integrace
-------------------------------	----------------------------------	------------------------------------	--------------------	------------------------

Pramen : Přepřacováno autorem ze zdroje (4)

Zhodnocení analýzy konkurentů

Konkurence U Zlaté rybky je klíčový konkurent podniku U Žižky. Tento konkurent má stejné podmínky jako zvolený podnik. Ať se jedná o distribuční, nákladové, cenové a technologické podmínky. Větší výhodu má konkurence U Zlaté rybky v lepší finanční situaci než zvolený podnik, který je více zadlužený.

Prodejna lahůdek Svatavy Morseové má výhodu v umístění podniku. Prodejna sídlí přímo na náměstí v Písku. Nevýhodou je zde vyšší cena lahůdek, malý výběr lahůdek, technologická základna a nákladová výhoda.

Prodejna Kaufland má nákladovou výhodu, která plyne z úspor z rozsahu. Proto může prodávat výrobky za velmi nízké ceny. Přidáváním chemických a konzervačních látek nabízí Kaufland výrobky s vyšší trvanlivostí. Výhoda je ve vysokém odbytu výrobků a to prostřednictvím vysoké frekvence nákupů spotřebitelů v obchodním řetězcích. Zákazníci preferují nákupy pod jednou střechou, kde jsi nakoupí více druhů spotřebního zboží.

Další výhodou je marketingová činnost, rozvoz letáků spotřebitelům až do místa jejich bydliště. Spotřebitelé sledují akční a slevové akce prodejny a plánují dopředu své nákupy v prodejně Kaufland.

Výrobna Slapy má velkou výhodu, že je součástí obchodního družstva Jednota, která má rozšířenou síť svých maloobchodních prodejen COOP. Vedoucí jednotlivých prodejen raději preferují lahůdky z této výroby než od cizích výroben lahůdek. Tím má výroba Slapy lepší odbytovou a distribuční strategii, nákladovou výhodu, vyšší podíl na trhu v rámci prodejen COOP a prostřednictvím akčních letáků výhodu v marketingové činnosti.

5.2.6 Porterův model pěti sil

Ohrožení ze strany nově kupujících

Pokud by vstoupila na trh nová konkurence, musela by najít vhodné umístění podniku, nabídnout výrobky s velmi nízkými cenami, zaujmout novou koncepcí prodeje a nebo odlišným sortimentem. Vstup nové konkurence v tomto období není příliš pravděpodobný, a proto tento faktor není příliš ohrožující pro podnik.

Ohrožení ze strany dodavatelů a odběratelů

Síla dodavatelů

Dodavatelé podniku U Žižky jsou drobní dodavatelé jako jsou pekárny, řeznictví, cukrárny, zelinářství, mražené potraviny a také velkoobchod s papírenským zbožím, podniku specializující se na obalové materiály a čisticí prostředky apod. Vyjednávací síla dodavatelů je nízká. Podnik má široký výběr různých dodavatelů, protože sortiment není ničím specifický. Jedná se o běžně dostupné a levné suroviny. Podnik U Žižky může využít svojí vyjednávací sílu a snažit se získat, co nejlevnější suroviny.

Síla odběratelů

Odběratelé podniku jsou převážně jednotliví zákazníci, maloobchodní prodejny Jednoty a soukromé prodejny jako jsou pekárny, pohostinství a cukrárny. Odběratelé mají velkou vyjednávací sílu. Zákazníci mají na výběr z vysokého počtu prodejen se stejným zbožím. Tlak ze strany odběratelů je tak silný, že zákazníci diktují své podmínky a pokud chce podnik na trhu uspět, musí tyto podmínky splňovat. Jedná se především o nízké ceny a široké portfolio výrobků.

Ohrožení ze strany substitučních a nebo komplementárních produktů

Ohrožení ze strany substituce

Zde se jedná převážně o obecnou substituci, která je založená na soupeření výrobků o poptávku zákazníků. I zde je bohužel ohrožení ze strany substituce vysoké. Lahůdky jsou lehce nahraditelné jinými lahůdkami a nebo podobnými pochutinami. Tím je tlak

ze strany konkurence silnější a podnik se musí velmi snažit, aby si udržel stávající zákazníky a nebo získal nové zákazníky.

Ohrožení ze strany komplementárních produktů

Komplementární výrobek je takový, bez kterého by zakoupený výrobek neplnil svůj účel. Příkladem může být tenisová raketa a tenisový míček. Komplementární produkt k lahůdkám je např. pečivo. Pokud si zákazník koupí v podniku U Žižky salát, komplementárním produktem je pečivo. Většinou všechny komplementární výrobky k lahůdkám prodává podnik sám a tím je ohrožení velmi nízké.

Konkurenční prostředí

Největším ohrožením podniku je stávající konkurence na trhu. Identické výrobky a podobné nabídky služeb zapříčiňují vekou rivalitu mezi podniky. Jedná se hlavně o cenovou válku, zákazník si vybere podle nejlevnějšího výrobku.

Zhodnocení analýzy Porterova modelu pěti sil

Největší ohrožení pro zvolený podnik je stávající konkurence na trhu, od současných odběratelů a ze substituce výrobků.

5.3 Analýza vnitřního prostředí zvoleného podniku

Analýza vnitřního okolí umožní specifikovat jednotlivé zdroje podniku a zhodnotit jejich využívání.

5.3.1 Analýza vnitřních zdrojů podniku

Z této analýzy byly vybrány zdroje, kterými podnik disponuje a které mají na podnik vliv.

Fyzické zdroje zvoleného podniku

Výrobní plochy

Podnik disponuje 420m² výrobních ploch. Prodejna a výrobní lahůdek sídlí ve stejném objektu. Problém je pohostinská činnost provozovaná hned vedle vstupu do prodejny. Některým zákazníkům není příjemné, nakupovat lahůdky a setkávat se s místními

návštěvníky pohostinského zařízení. Podnik disponuje dvěma výrobními prostory sloužící výrobě lahůdek tzv. „studená místnost“ a místnost k výrobě tepelně zpracovaných potravin. Na základě konzultace s vedoucím provozu, jsou výrobní plochy vyhovující.

Strojní vybavení

Strojní vybavení podniku U Žižky je zastaralé a je potřeba investovat do nového strojního vybavení podniku. Ušetřily by se tím náklady za energie a časový disponibilní fond na výrobu lahůdek by se tím prodloužil.

Skladovací prostory

Podnik využívá 5 skladovacích prostor. Jedná se o sklady na potraviny, čisticí prostředky, obalového materiálu a poslední skladový prostor je velký chladicí box. Podnik disponuje vyhovujícím počtem skladů.

Lidské zdroje

Organizace práce

Organizaci práce je znázorněna v organizační struktuře zvoleného podniku. Kompetence majitele podniku jsou ve vymezení podnikatelského záměru, v stanovení strategie podniku, řízení pracovníků podniku, výběr a odměňování pracovníků, sestavení výrobního portfolia, určování cen výrobků, kontrole hospodaření podniku a zaměstnanců. Dále je to finanční řízení podniku a komunikace s finančními institucemi.

Účetní podniku vede daňovou evidenci a má zodpovědnost za správné vedení účetních dokumentů, vykazování pravdivých výsledků hospodaří a komunikaci s finančním úřadem a úřadem práce.

Vedoucí provozu má odpovědnost za vedení provozní činnosti podniku. Jedná se o výběr dodavatelů, nákup surovin, objednávky od odběratelů, vyřizování faktur, vedení a kontrola pracovníků výroby a rozvozu lahůdek. Řešení každodenních konfliktů zaměstnanců.

Prodavači lahůdek mají zodpovědnost za každodenní tržby podniku a získávání informací od zákazníků (průzkum trhu). **Řidiči** rozvázejí jednotlivé výrobky odběratelům, komunikují s odběrateli a tím zajišťují podniku zpětnou vazbu.

Vzájemná zastupitelnost

Z organizační struktury vyplývá, že je zde velká náročnost na majitele podniku a vedoucího provozu. Majitel podniku je zde nezastupitelný. Pokud není přítomen v podniku vedoucí provozu, zastupuje ho některý s pracovníků výroby lahůdek.

Fluktuace zaměstnanců

Podnik zaměstnává osoby se zdravotním postižením a tak je fluktuace v podniku velmi častá. Zaměstnanci se zhorší jeho zdravotní stav a nemůže vykonávat pracovní činnost. Opak je zlepšení zdravotního stavu a tím pracovník ztrácí nárok na částečný invalidní důchod.

Zaměstnávání zdravotně postižených pracovníků

Tím, že podnik zaměstnává zdravotně postižené pracovníky, ušetří na mzdových nákladech. Pravidelné vyplácení dotací od úřadu práce uhrazuje mzdové náklady.

Finanční zdroje

Závazky a pohledávky

Zvolený podnik má finanční závazky ve formě úvěru a další obchodní závazky jsou ve formě nezaplacených faktur od dodavatelů. Pohledávky od odběratelů jsou hrazeny většinou hotově při odběru lahůdek a nebo se splatností do 14 dnů.

Možnost získat úvěr

Podnik by potřeboval ještě jeden úvěr na zaplacení svých závazků. Bohužel podnik je již značně zadlužen a tak není momentálně možné získat další úvěr.

Zdroje nehmotné povahy

Image podniku

Podnik se snaží budovat si svojí image na tradici a historii podniku. Podnik vyrábí lahůdky na trhu v Písku již 21 let a snaží se udržovat si stejné výrobní postupy a nepřidávat do lahůdek žádné chemické a konzervační látky. Buduje tak svojí image na poctivých lahůdkách z kvalitních surovin.

Znalost trhu

Zvolený podnik získává informace o trhu od zákazníků, dodavatelů a odběratelů. Majitel podniku a provozní vedoucí sledují ceny a nabídku výrobků od konkurence formou letáků, fyzickými návštěvami v prodejnách, z tisku a internetu.

Zhodnocení analýzy vnitřních zdrojů

Převážná většina vnitřních zdrojů podniku není jedinečná a lze lehce napodobit. Jediné v čem má podnik konkurenční výhodu je v tradici a historii podniku, která je konkurencí nenapodobitelná a jedinečná. Další konkurenční výhoda je v zaměstnávání pracovníků s částečným invalidním důchodem. Podnik má nevýhodu ve finančních zdrojích podniku. Strojní vybavení je zastaralé a přináší majiteli značné výdaje za elektrickou energii. Přetížení vedoucího provozu z dlouhodobého hlediska není přínosné.

5.3.2 Analýza hodnotového řetězce

Tabulka 9 Primární činnosti podniku U Žižky

PRIMÁRNÍ ČINNOSTI	
Řízení vstupních operací	Suroviny objednává každý všední den vedoucí provozu podle objednávek a stavu prodeje v obchodě. Vedoucí každý den komunikuje s dodavatelem a objednává na základě nejvýhodnějších podmínek.
Výroba a provoz	Po objednání se suroviny okamžitě zpracovávají na lahůdky. V podniku není zavedena evidence prodaných výrobků a tím vedení nezná přesný počet každodenních prodaných výrobků.
Marketing a služby	Podnik zjišťuje poptávku z trhu prostřednictvím komunikace se zákazníky a sledováním konkurence. Inzerce je zajištěna formou inzerátu v místním periodiku a na internetu. Podnik provozuje své webové stránky. Přesto je marketingová činnost podniku nedostačující z důvodu nízkého oslovení cílového segmentu zákazníků.
Řízení výstupních operací	Lahůdky se rozváží vlastní dopravou do jednotlivých prodejů a bufetů. Část výroby se dodává do vlastních prodejen. Kvůli uspokojení požadavků odběratelů na dodání lahůdek v různých časech, jsou distribuční cesty podniku velmi neúsporné z hlediska nákladů na pohonné hmoty.
Služby	Dle přání zákazníků je možné připravit různé druhy lahůdek. Zajištění lahůdek na rodinné a společenské události.

Pramen : Vlastní zpracování

Tabulka 10 Podpůrné činnosti podniku U Žižky

PODPŮRNÉ ČINNOSTI	
Zprostředkování	Dodavatelé jsou vybírání podle nejnižší ceny a kvality surovin. Z finančních důvodů a z důvodu potravin s nízkou dobou trvanlivosti nelze objednávat větší zásoby a tím získat množstevní slevu.
Vývoj technologie	Strojní vybavení podniku je zastaralé a podnik nemá finanční prostředky na investice do nového zařízení podniku.
Řízení lidských zdrojů	Na pracovišti jsou časté konflikty zaměstnanců a panuje zde nemotivující podnikové klima. Zaměstnanci pracují na 2 směny a střídají se po 4,5 hodinách.
Infrastruktura podniku	Zajišťuje majitel podniku, který se převážně zaměřuje na úhradu svých obchodních závazků než na směřování podniku v budoucnosti .

Pramen : Vlastní zpracování

Zhodnocení analýzy hodnototvorného řetězce

Analýzou hodnototvorného řetězce byly zjištěny konkurenční výhody podniku, které blíže určuje analýza 4.3.6 Specifické přednosti. Nedostatky zjištěné v analýze hodnototvorného řetězce jsou v neefektivních distribučních cestách podniku. Z důvodu požadavků jednotlivých odběratelů na dodání lahůdek v přesně stanovený čas, musí řidiči rozvážet lahůdky, nikoliv podle úspory nákladů na pohonné hmoty, ale podle požadavků odběratelů.

Další nedostatek je v marketingové činnosti podniku, která neoslovuje dostatečně cílovou skupinu zákazníků. Strojní vybavení podniku je zastaralé a podnik by

potřeboval finanční prostředky na investice do nákupu nového vybavení podniku. Jedná se především o nákup chladícího zařízení, nářezového stroje a celoplošné smažící pánve.

V řízení lidských zdrojů byly zjištěny nedostatky **v častých konfliktech na pracovišti a nemotivujícím podnikovém klimatu** podniku. Dále bylo zjištěno, že podnik nemá zavedený systém evidence a kontroly prodaných lahůdek.

Infrastruktura zajištěná majitelem podniku je v řízení každodenních úkolů týkající se hlavně zaplacení svých závazků. Majitel potřebuje učinit jisté změny v podniku, ale přes veškeré problémy se již změn obává a tak podnik **nemá žádnou strategii** ani jasné poslání podnikání.

5.3.3 Portfolio analýza

Po konzultaci s vedoucím provozu byl prodávaný sortiment podniku rozdělen do zvolených kategorií podle prodejnosti. V jednotlivých kategoriích se neprodávají všechny výrobky stejně a proto jsou dále číselně rozděleny na:

Výrobky č.1

- výrobky z kterých má podnik zajištěný stálý příjem

Výrobky č. 2

- výrobky s nižším prodejním obratem

Výrobky č. 3

- málo prodejné výrobky, vyrábí se za účelem pestřejší nabídky lahůdek a na přání některých zákazníků

Výrobky č. 4

- neprodejné výrobky

Tabulka 16 Kategorie Saláty

Saláty č.1
▪ Pařížský
▪ Bramborový
▪ Feferonový
▪ Rybí
▪ Rybí řezy pikant
Saláty č.2
▪ Zbojnický
▪ Vajíčkový
▪ Hanácky
▪ Rajčatový s majonézou

Pramen : Vlastní zpracování

Tabulka 12 Kategorie chlebičky

Chlebičky č.1
▪ Šunkový
▪ Vajíčko
▪ Debrecínka
▪ Cikánka
Chlebičky č.2
▪ Salámový
▪ Poličanový
▪ Rybí pěna
▪ Rajčatový
▪ Šunka Paříž
▪ Šunka a sýr
▪ Anglická slanina
▪ TRIO
▪ Hermelínový
▪ Jarní pomazánka

▪ Uzené maso
▪ KOMBI
▪ Herkules

Pramen : Vlastní zpracování

Tabulka 13 Kategorie bagety

Bagety č.1
▪ Bavorská
▪ Šunka a sýr
▪ EXTRA
▪ Kuřecí nugety
▪ Kuřecí
▪ Světlá
▪ Finská
▪ Duhová
Bagety č. 2
▪ Uzené maso
▪ Poličan
▪ Zeleninová
▪ TRIO
▪ Šunková
▪ Sýrová
▪ Turista salám
▪ Anglická slanina

Pramen : Vlastní zpracování

Tabulka 14 Kategorie obložené chleby a bulky

Bulky č.2
▪ Šunková
▪ Sýrová
▪ KOMBI
Obložené chleby č.2
▪ Šunkový

▪ Sýrový
▪ KOMBI

Pramen : Vlastní zpracování

Tabulka 15 Kategorie ostatní obložené výrobky (zkratka OOV.)

OOV. č.1
▪ Rohlík obl.Hermelín
▪ Bavorský rohlík
▪ Sýrová bulka
▪ Obložené vejce
▪ Hamburger kuřecí
OVV č.2
▪ Žemle obl. Turista
OVV. č.4
▪ Tmavý rohlík
▪ Chlebánek
▪ Toast
▪ Sýrový rohlík obložený

Pramen : Vlastní zpracování

Tabulka 16 Kategorie pomazánky

Pomazánky č.2
▪ Budapešť
▪ Pažitka
▪ Česneková
▪ Rybí
▪ Hermelínová

Pramen : Vlastní zpracování

Tabulka 17 Kategorie smažené výrobky

Smažené výrobky č.1
▪ Smaženka obložená
▪ Smažený řízek vepř.

▪ Smažený řízek kuř.
Smažené výrobky č. 3
▪ Bramborák s uzeninou
▪ Řízek Holandský
▪ Řízek "Námořník"
▪ Smažené filé
▪ Karbanátek masový
▪ Karbanátek kapustový
▪ Smažená květák
Smažené výrobky č. 4
▪ Smažená brokolice
▪ Smažená kuřecí palička
▪ Kuřecí křídla

Pramen : Vlastní zpracování

Tabulka 18 Kategorie pečené výrobky

Pečené výrobky č.1
Pečené kuřecí stehna
Pečené výrobky č.2
Pečená řeznická sekaná

Pramen : Vlastní zpracování

Tabulka 19 Kategorie rolády a aspikové výrobky

Roláda a aspikové výr. č.1
▪ Roláda sýrová
▪ Roláda Turista
▪ Šunkový závitek v aspiku
Roláda a aspikové výr. č.2
▪ Aspikový dort velký

▪ Aspikový dort malý
▪ Obložené vejce v aspiku
Roláda a aspikové výr. č.3
▪ Lázeňský rosol
▪ Obložená ryba v aspiku
▪ Bábovička aspiková

Pramen : Vlastní zpracování

Tabulka 20 Kategorie moučníky

Moučníky č.2
▪ Tvarohová buchta
▪ Perník
▪ Jablečný závin
▪ Palačinka

Pramen : Vlastní zpracování

Tabulka 21 Kategorie slavnostní výrobky

Slavnostní výrobky č.1
▪ Mísa velká se salátem
▪ Mísa velká bez salátu
▪ Mísa malá se salátem
▪ Mísa malá bez salátu
▪ Mísa sýrová
▪ Mísa z bûčkové rolády
▪ Mísa klobásová
▪ Mísa hermelínová
▪ Mísa zeleninová

▪ Jednohubky
▪ Mísa rybí
Slavnostní výrobky č.2
▪ Tácek obl.velký se salátem
▪ Tácek obl.velký bez salátu
▪ Tácek obl.malý se salátem
▪ Tácek obl.malý bez salátu
▪ Jednohubky
▪ Dort chlebový
▪ Dřevák

Pramen : Vlastní zpracování

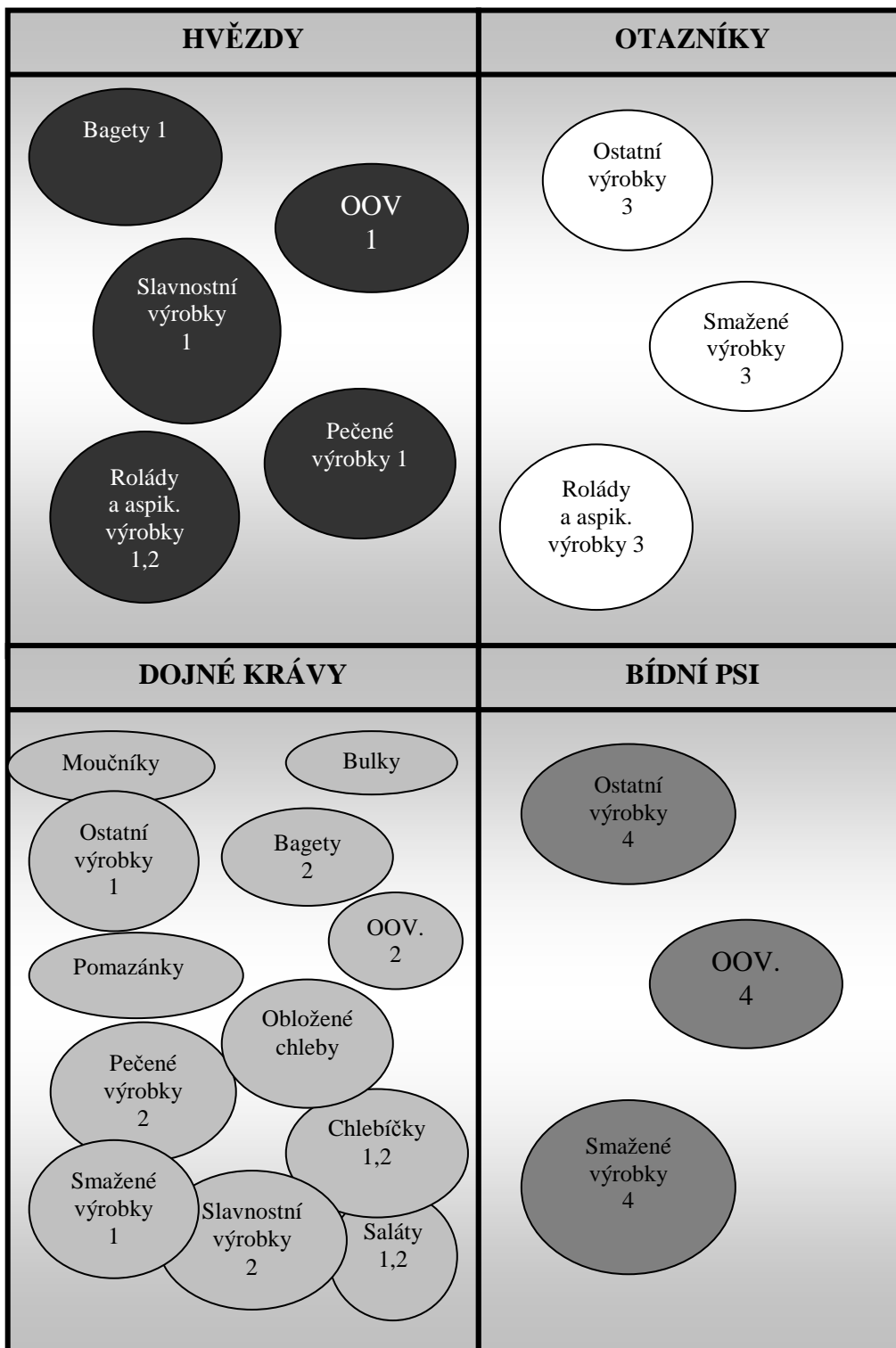
Tabulka 27 Kategorie ostatní výrobky

Ostatní výrobky č.1
▪ Majonéza
▪ Tatarská omáčka
▪ Aspik
Ostatní výrobky č.3
▪ Nakládaný hermelín
▪ Strouhanka
▪ Utopenci
Ostatní výrobky č.4
▪ Knedlík-Houskový
▪ Knedlík-Brambor.

Pramen : Vlastní zpracování

Kritérium výběru jednotlivých skupin výrobků do matice B.C.G byla ziskovost dána prodejností a cena jednotlivých výrobků

Schéma 14 Matice B.C.G podniku U Žižky



Pramen : Vlastní zpracování

Zhodnocení portfolio analýzy

Převážná část výrobků patří do dojných krav. Tyto výrobky jsou základem výrobního portfolio podniku a generují mu zisk. Výrobky zařazené do kvadrantu hvězdy přinášejí podniku větší konkurenceschopnost. Neprodávají se tak často jako výrobky zařazené v kvadrantu dojně krávy, přesto jsou z hlediska konkurenceschopnosti zajímavé. Podnik by měl dále rozvíjet tyto výrobky, aby mu přinášeli jistou konkurenční výhodu. Pro výrobky zařazené v kvadrantu bídní psi je nejlepším řešením odstraněním z výrobního portfolio podniku.

5.3.4 Finanční analýza

Postup finanční analýzy vychází z rozboru veličin uvedených v rozvaze a z výkazu zisku a ztráty z let 2009-2011. Podnik U Žižky vede daňovou evidenci.

Tabulka 23 Rozvaha podniku U Žižky

ROZVAHA			
AKTIVA			
Rok	2009	2010	2011
Stálá aktiva			
SMV	400 000	400 000	400 000
Oběžná aktiva			
Zásoby	200 012	212 205	220 356
Pohledávky	86 043	134 817	251 640
Pokladna	10 000	10 000	10 000
BÚ	- 19 145	49 428	- 23 942
Aktiva celkem	676 910	806 450	858 054
PASIVA			
Rok	2009	2010	2011
Vlastní kapitál			
Základní kapitál	- 1 525 258	- 908 578	- 287 667
Cizí zdroje			
Krátkodobé obchodní závazky	54 980	60 542	49 526
Dlouhodobé obchodní závazky	1 243 359	944 009	593 113
Dlouhodobý úvěr	903 829	710 477	503 082
Pasiva celkem	676 910	806 450	858 054

Pramen : Vlastní zpracování z účetních dat podniku

Tabulka 24 Výkaz zisku a ztráty podniku U Žižky

ÚČET ZISKU A ZTRÁTY PODNIKU			
VÝNOSY			
Rok	2009	2010	2011
Dotace (úřad práce)	1 321 418	1 681 958	1 698 780
Tržby	8 493 893	7 912 554	7 098 724
Kladné úroky	7	1 130	11
Celkem výnosy	9 815 318	9 595 642	8 797 515
NÁKLADY			
Rok	2009	2010	2011
Nákup zboží	5 063 410	5 213 231	4 716 116
Materiál	310 844	239 110	250 132
DHIM	3 639	4 032	5 013
Mzdy	2 049 007	2 057 455	1 889 809
Daň mzdy	- 50 911	- 58 525	- 30 520
ZP zaměstnanci	157 858	138 353	105 921
SP zaměstnanci	510 815	636 651	597 432
Úroky	79 200	54 312	36 218
Elektrické energie	487 340	490 200	490 111
Ostatní režie	843 398	691 375	497 052
Celkem náklady	9 454 600	9 466 194	8 557 284
Výsledek hospodaření	360 717	129 448	240 220

Pramen : Vlastní zpracování z účetních dat podniku

Horizontální analýza aktiv a pasiv

Celková aktiva podniku měly v letech 2009-2011 vzrůstající charakter. V roce 2009 byly celková aktiva podniku 676 910 Kč a v roce 2010 vzrostly o 129 540 Kč, tj. o 19,1 %. V roce 2011 růst aktiv pokračoval o 51 604 Kč a tj. o 6,4 %. Jednotlivý rozbor aktiv ukázal, že stálá aktiva jsou po dobu třech let konstantní. To znamená, že podnik neinvestoval po dobu tří let do žádných stálých aktiv podniku.

Oběžná aktiva vzrostla v roce 2010 ve srovnání s rokem 2009 o 129 540 Kč, tj. o 68,1 %. V roce 2011 ve srovnání s rokem 2010 oběžná aktiva opět vzrostla

o 51 604 Kč, tj. 11,3 %. Růst oběžných aktiv byl na základě zvýšení pohledávek podniku. Zásoby podniku v letech 2009-2011 mírně vzrůstaly. Výrazné změny po dobu tří let zaznamenaly pohledávky podniku, vzrostly v roce 2010 ve srovnání s rokem 2009 o 48 774 Kč, tj. 56 %. V roce 2011 vzrostly ve srovnání s rokem 2010 až o 116 823 Kč, tj. o 86,7 %. To je pro podnik velmi příznivá změna. Bankovní účet byl v roce 2009 v minusových hodnotách -19 145 Kč a v roce 2010 byl opět v kladných hodnotách 49 428 Kč, ale v roce 2011 byl opět v minusových hodnotách - 23 942 Kč. Tyto změny byly kvůli úhradě obchodních závazků podniku z bankovního účtu.

Celková pasiva společnosti byla ve stejných hodnotách jako aktiva společnosti a to kvůli bilančnímu pravidlu. Vlastní kapitál podniku byl v letech 2009-2011 v minusových hodnotách. Je to dáno tím, že majitel při zakládání společnosti nevlozil žádné vlastní finanční prostředky a na podnikání si vypůjčil od banky dlouhodobý úvěr, který dodnes splácí.

Zboží a drobný dlouhodobý majetek nakoupený při zahájení podnikání byly zaevidovány rovnou do nákladů společnosti a tím vznikla v podniku v roce 2008 ztráta (- 490 972 Kč). Úvěr nestačil na uhrazení ztráty podniku v roce 2008 a ztráta byla uhrazena z obchodních závazků.

Přesto měl vlastní kapitál v letech 2009-2011 vzrůstající tendenci. V roce 2010 vzrostl ve srovnání s rokem 2009 o 616 680 Kč, tj. o 40,4 %. V roce 2011 vzrostl ve srovnání s rokem 2010 o 620 911 Kč, tj. o 68,3 %.

Cizí zdroje poklesly v roce 2010 ve srovnání s rokem 2009 o 487 140 Kč, tj. 22,1 % a v následujícím roce 2011 ve srovnání s rokem 2010 poklesly o dalších 569 307 Kč, tj. o 33,2 %. To znamená, že podnik postupně splácel své závazky.

Horizontální analýza výnosů a nákladů

Celkové výnosy podniku poklesly v roce 2010 ve srovnání s rokem 2009 o 219 676 Kč, a tj. o 2,2 %. V roce 2011 byl pokles celkových výnosů výraznější o 798 127 Kč, a tj. o 8,3 %.

Tržby poklesly v roce 2010 ve srovnání s rokem 2009 o 581 339 Kč, tj. o 6,8 %. V následujícím roce 2011 pokles tržeb pokračoval o 813 830 Kč, tj. o 10,3 %. Příčinou poklesu tržeb byla ekonomická krize, která snížila prodej lahůdek. Zisk podniku není předmětem zdanění z důvodu zaměstnávání pracovníků s tělesným postižením. Zisk podniku v roce 2010 poklesl o 231 269 Kč, tj. o 64,1 %. V roce 2011 vzrostl zisk podniku o částku 110 772 Kč, tj. o 85,6 %.

Celkové náklady podniku poklesly v roce 2010 ve srovnání s rokem 2009 o 11 594 Kč, tj. o 0,1 % a v roce 2011 poklesly o 908 910 Kč, a tj. o 9,6 %. Mzdové náklady se v roce 2010 nepatrně zvýšily o 8 448 Kč, tj. o 0,4 % . V roce 2011 mzdové náklady poklesly ve srovnání s rokem 2010 o 167 646 Kč tj. o 8,1 % a to z důvodu odchodu některých zaměstnanců.

Analýza poměrových ukazatelů

Tabulka 25 Ukazatel likvidity

Ukazatel likvidity	2009	2010	2011
Běžná likvidita = oběžná aktiva / krátkodobé závazky	5,03	6,71	9,24
Rychlá likvidita = (oběžná aktiva – zásoby) / krátkodobé závazky	1,39	3,21	4,79

Pramen : Vlastní zpracování

Běžná likvidita (schopnost podniku dostát svým závazkům) se porovnává s odvětvovým průměrem, který je ve světě v intervalu 1,5-2,5. Čím je jeho hodnota vyšší, tím je větší riziko nezaplacení pohledávek společnosti. Podnik U Žižky měl velmi vysoké hodnoty běžné likvidity. Z tabulky č. je zřejmé, že hodnota běžné likvidity v letech 2009-2010 narůstala. Vysoká hodnota ukazatele vyjadřuje malou výnosnost podniku. Vysoké

hodnoty výsledků analýzy ukazují na velké množství finančních prostředků vázaných v oběžných aktivech.

Rychlá likvidita vyjadřuje okamžitou platební schopnost podniku. Srovnává se s odvětvovým průměrem v rozpětí od 1,0 do 1,5. Pouze v roce 2009 splňoval podnik požadované úrovně rychlé likvidity. V letech 2010 a 2011 hodnoty rychlé likvidity vzrostly. Hodnoty již nejsou tak vysoké jako u běžné likvidity, podnik měl vysoké množství finančních prostředků vázaných v zásobách. Přesto ani po odečtení zásob podnik nevykazuje v letech 2010-2011 průměrné hodnoty. ¹

Tabulka 26 Ukazatel aktivity

Ukazatel aktivity	2009	2010	2011
Obrat zásob = tržby / průměrná zásoba (za rok)	42,46	37,28	32,21
Průměrná doba inkasa = pohledávky / (tržby / 360) ve dnech	3,64	6,13	11,17
Obrat stálých aktiv = tržby / stálá aktiva (za rok)	21,23	19,78	17,74
Obrat celkových aktiv = tržby / celková aktiva (za rok)	12,54	7,85	8,27

Pramen : Vlastní zpracování

Obrat zásob udává kolikrát v průběhu roku je každá položka zásob prodána a znovu naskladněna. Průměrné hodnoty v maloobchodě v USA v počtu obratu zásob za rok je 52,9 dne a v rakouském maloobchodě dokonce 150 dnů. Je zřejmé, že zvolený podnik měl pomalý obrat zásob. Analýza obratu zásob v letech 2009-2011 vykazovala neustálé zpomalování obratu zásob. Důvodem mohly být velké zásoby podniku a nebo snižování prodejů na které podnik měl reagovat snižováním zásob.

Průměrná doba inkasa nebo-li průměrná doba splatnosti pohledávek by měla být, co nejkratší. Tento ukazatel je užitečný srovnat s platební podmínkou, za kterou podnik fakturuje své zboží. Podnik U Žižky udává splatnost faktury do 14 dní. Z tabulky 26 je zřejmé že doba inkasa je kratší než tato platební podmínka. Je to dáno tím, že podnik

prodával velkou část svých výrobků hotově. Přesto je zřejmé, že se průměrná doba inkasa v letech 2009-2011 prodlužuje.

U obratu stálých aktiv jsou důležité odpisy, které zvolený podnik neuplatňuje a tak nemají na tento ukazatel žádný vliv. Podnik U Žižky neinvestovala v letech 2009-2011 do stálých aktiv a ukazatel vyjadřuje jen vliv tržeb na stálá aktiva. Tržby mají v letech 2009-2011 klesající charakter a ukazatel vyjadřuje zpomalení obratu stálých aktiv. Pokud by tržby stále klesaly, intenzita využívání stálých aktiv by se zvýšila jejich prodejem.

Obrat celkových aktiv je obdobný ukazatel stálých aktiv. Z analýzy je zřejmé, že se počet obrátek v letech 2009-2011 zpomaluje. I přes zpomalení obratu aktiv zvoleného podniku je tento obrat velmi rychlý v porovnání s průměrem odvětví, který počítá s hodnotou 5. U podniku U Žižky je rychlý obrat aktiv důsledkem nízkého stavu stálých aktiv podniku.

Tabulka 27 Ukazatel zadluženosti

Ukazatel zadluženosti	2009	2010	2011
Zadluženost= celkový dluh / celková aktiva (%)	325,32	170,33	133,52
Úrokové krytí = zisk / placené úroky (za rok)	4,55	2,38	6,63

Pramen : Vlastní zpracování

Hodnoty zadluženosti podniku vyjadřují velmi vysoké zadlužení zvoleného podniku. Důvodem je vysoký úvěr pořízený při zahájení podnikání. Vývoj zadluženosti podniku směřuje k stále nižším hodnotám a tak podnik každým rokem zadlužení snižuje.

Pokud je úrokové krytí rovné jedné, znamená to, že na zaplacení úroků je potřeba celého zisku a majiteli tak nezůstane žádný zisk. Přijatelné hodnoty jsou, pokud zisk kryje úroky 3krát až 6krát. Z analýzy je zřejmé, že podnik pouze v roce 2010 nebyl v přijatelných hodnotách ukazatele. V roce 2011 zisk kryje úroky dokonce 6,6krát.

Tabulka 28 Ukazatel rentability

Ukazatel rentability	2009	2010	2011
ROS (rentabilita tržeb) = čistý zisk / tržby (%)	4,20	1,63	3,38
ROA (rentabilita aktiv) = čistý zisk / aktiva (%)	53,28	12,85	27,99
ROE (rentabilita vlastního kapitálu) = čistý zisk / vlastní kapitál (%)	-23,64	-14,24	-83,51

Pramen : Vlastní zpracování

Z tabulky 28 je zřejmé, že největší rentabilitu tržeb získal podnik v roce 2009 a nejméně pak v roce 2010. Následujícím roce 2011 rostla rentabilita tržeb. Hodnota rentability tržeb byla přesto velmi nízká a to z důvodu velmi nízkých cen lahůdek.

Rentabilita aktiv dosahovala vysokých hodnot v roce 2009. V následujícím roce 2010 velmi klesla z důvodu snížení zisku. V roce 2011 rentabilita tržeb opět vzrostla, ale již nedosahuje takových hodnot jako v roce 2009. Je to dáno nižším ziskem v roce 2011 (viz. tabulka 24)

Z důvodu záporných hodnot vlastního kapitálu v rozvaze podniku, vyjadřuje analýza výnosnosti vlastního kapitálu záporné hodnoty. Z toho plyne záporná hodnota výnosnosti vlastního kapitálu.²³

Tabulka 29 Rozklad přímých a nepřímých nákladů

Rozklad přímých a nepřímých nákladů			
Rok	2009	2010	2011
Suroviny Kč	5 374 254,0	5 452 341,0	4 966 248,0
Mzdy Kč	2 717 680,0	2 832 459,0	2 593 129,0
Elektrické energie Kč	487 340,0	490 200,0	490 111,0
Celkové přímé náklady	8 579 274,0	8 775 000,0	8 049 488,0
Podíl surovin na přímých N. (%)	62,6	62,1	61,6
Podíl mezd na přímých N. (%)	31,7	32,7	32,2
Podíl el. energie na přímých N. (%)	5,7	5,6	6,1
Nepřímé náklady	843 398,0	691 375,0	497 052,0
Celkové náklady	9 454 600,0	9 466 194,0	8 557 284,0
Podíl nepřímých N na celkových N. (%)	8,9	7,3	5,8
Podíl přímých N na celkové N. (%)	90,7	92,7	94,0

Pramen : Vlastní zpracování

Z rozkladu přímých nákladů z tabulky 29 je zřejmé, že nejvíce se podílely v letech 2009-2011 na výrobě lahůdek suroviny v rozmezí 61 % až 63 %, mzdy se podílely v rozmezí 31 % až 33 % a elektrická energie v rozmezí 5 % až 6 %. Z analýzy přímých nákladů v jednotlivých letech 2009-2011 byl podíl surovin, mezd a elektrické energie v odchylkách do 1 %. Na celkových nákladech se podílely přímé náklady v letech 2009-2011 v intervalu od 90 % do 94 %.

Podíl nepřímých nákladů na celkových nákladech se v roce 2010 snížil ve srovnání s rokem 2009 o 1,6 %, pokles pokračoval v roce 2011 ve srovnání s rokem 2010 o 1,5 %. Tento pokles nepřímých nákladů byl z důvodu snížení rozvozu lahůdek a tím se snížily náklady na pohonné hmoty.

Zhodnocení finanční analýzy

Z finanční analýzy vyplývá vysoké zadlužení zvoleného podniku. Oběžná aktiva měly v průběhu doby vzrůstající charakter, který byl z důvodu zvyšování pohledávek podniku. Cizí zdroje po dobu tří let klesaly, protože podnik splácel postupně své

závazky. To je pro podnik příznivé. Stálá aktiva společnosti se za dobu tří let nezměnila. Podnik neinvestoval do žádného nového výrobního zařízení (viz. tabulka 23). Náklady podniku se mírně snižovaly, ale snižovaly se také výnosy podniku. Dotace od úřadu práce na pracovníky se zvýšily, tržby společnosti klesaly. Zisk podniku klesl v roce 2010 velmi výrazně. V následujícím roce 2011 už opět vzrostl. (viz. tabulka 24)

Z analýzy poměrových ukazatelů je zřejmé, že podnik váže vysoké množství svých finančních prostředků v zásobách. Tím je snížena likvidita podniku. Rentabilita tržeb byla velmi nízká, podnik by měl zdrazit své výrobky a nebo zvýšit tržby podniku. Rentabilita aktiv měla klesající charakter, řešením je snížením oběžných aktiv a nebo nárůst zisku podniku (viz. tabulka 28). Výnosnost kapitálu byla zde kvůli vysokému zadlužení velmi špatná, pochybovala se v minusových hodnotách (viz. tabulka 27).

Vývoj podílu surovin, mezd a elektrické energie na přímých nákladech byl v letech 2009-2011 konstantní. Podíl nepřímých nákladů na celkových nákladech se v letech 2009-2011 neustále snižoval. Důvodem byl pokles rozvozu lahůdek a tím se snížily náklady na pohonné hmoty (viz. tabulka 29)

5.4 Syntéza strategické analýzy zvoleného podniku

V této části jsou metody, které umožní synchronizovat zjištěné výsledky strategické analýzy v jeden celek.

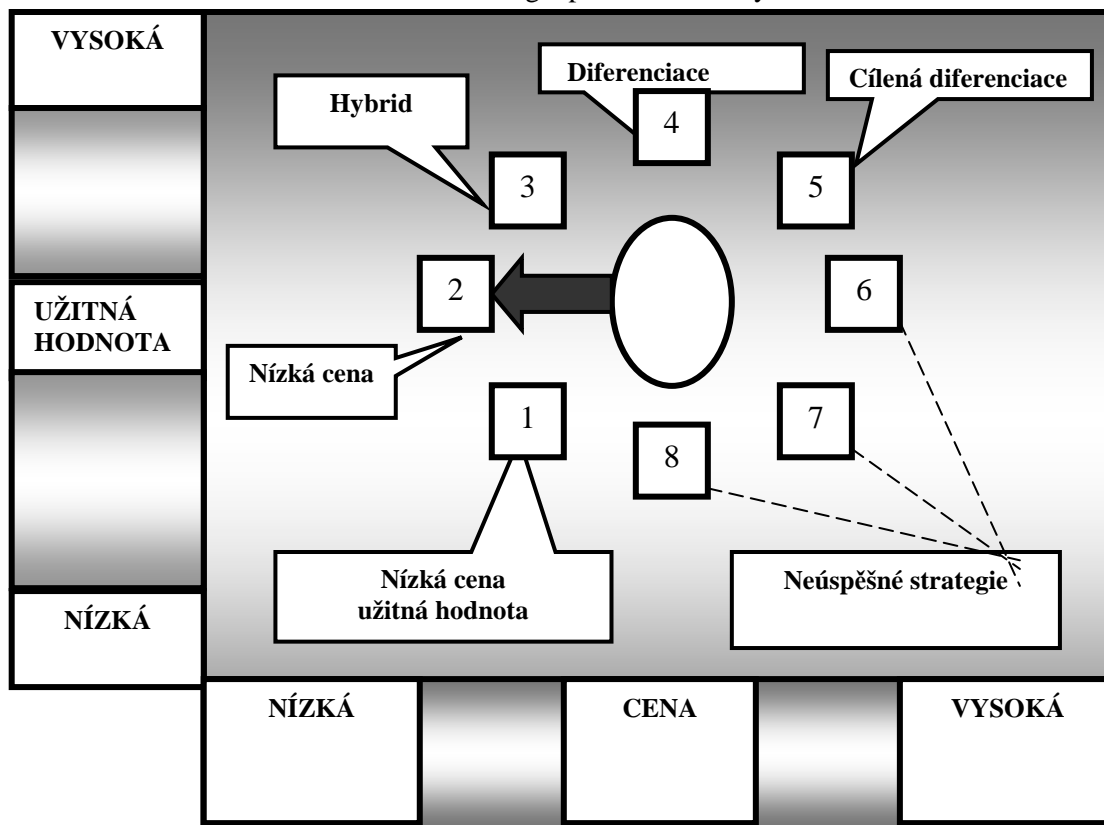
5.4.1 Specifické přednosti

Podnik U Žižky má specifickou přednost v zaměstnání zdravotně postižených pracovníků na které dostává dotace od úřadu práce, které pokrývají část mzdových nákladů. Další specifickou předností podniku je výroba lahůdek dle přání zákazníků a dlouholetá tradice podniku. Tradice podniku je těžko napodobitelná konkurenční výhoda. Další konkurenční výhodou je výroba lahůdek bez chemických a konzervačních látek. Osobní přístup k zákazníkovi je konkurenční výhodou, kterou obchodní řetězce nemohou lehce napodobit. Konkurenční výhodou je vlastní rozvoz lahůdek odběratelům na požadované místo a v požadovaném čase. Nízké ceny za které podnik nabízí lahůdky jsou také konkurenční výhodou, ale již lehce napodobitelnou.

5.4.2 Generické konkurenční strategie

Po předchozích analýzách je možné určit jakou strategii zvolený podnik uplatňuje na trhu.

Schéma 15 Generická konkurenční strategie podniku U Žižky



Pramen: Vlastní zpracování podle zdroje (5)

Zhodnocení generické konkurenční strategie

Ze schématu 16 lze konstatovat, že podnik preferuje strategii nízké ceny při udržení standardní kvality výrobku. Podnik, který chce na trhu uspět s cenovou strategií musí vyrábět s nejnižšími náklady.

Podnik nakupuje na trhu suroviny od drobných dodavatelů a z finančních důvodů si nemůže dovolit nakupovat suroviny ve velkém množství jako obchodní řetězce a tím generovat úspory z rozsahu. Úsporu nákladů má podnik v mzdových nákladech, které mu hradí dotace od úřadu práce. Přesto podnik nevyrábí své výrobky s nejnižšími náklady na trhu. Pokud by podnik zvolil strategii v poskytování vyšší užitné hodnoty je nutné zvyšovat i cenu svých výrobků, aby vyšší cena pokryla vyšší výdaje na kvalitnější

suroviny. Strategie diferenciacce je pro zvolenou firmou možná, jedině v případě zajištění nových zákazníků pro své diferencované výrobky formou zvýšené marketingové činnosti podniku.

5.4.3 SWOT analýza

Tabulce 30 jsou uvedeny konkrétní faktory SWOT analýzy. K jednotlivým faktorům jsou přiřazeny váhy podle jejich součtu od nejvíce závažných faktorů po nejméně závažné faktory (1-7). Bodový systém je zvolen stupnicí od 1 nejnižší faktor do 5 nejsilnější faktoru. Výsledkem je součin vah a bodů.

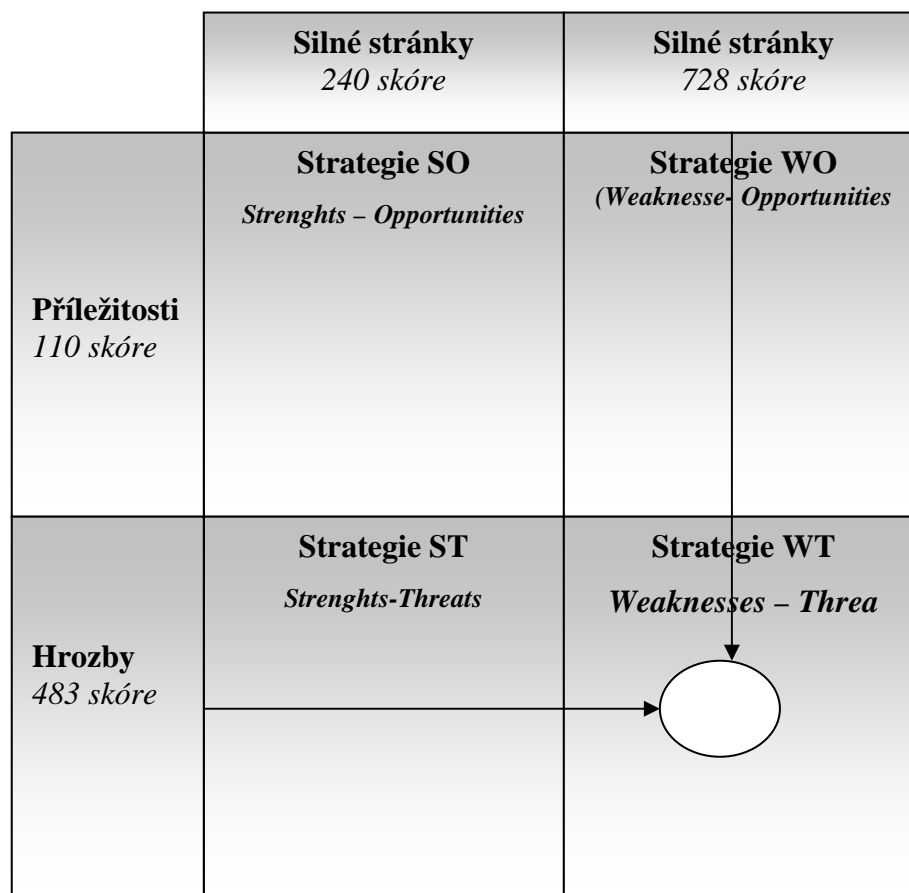
Tabulka 30 Hodnocení faktorů SWOT analýzy

Silné stránky	Váhy	Body
Tradice podniku	3	2
Kvalitní výrobky	4	4
Nízké ceny	5	5
Zaměstnaní zdrav. postižených	1	2
Široké výrobní portfolio	2	3
Výsledek	240	
Slabé stránky	Váhy	Body
Zastaralé vybavení	1	3
Slabé finanční zdroje	3	4
Špatné řízení	3	4
Zadluženost	6	5
Platební neschopnost	4	5
Nemotivující pracovní klima	2	3
Nízká ziskovost	7	4
Výsledek	728	
Příležitosti	Váhy	Body
Vstup na nové trhy	4	4
Rozšíření nabídky služeb	3	4

Diversifikace výrobků	2	2
Franchising	1	1
Výsledek	110	
Hrozby	Váhy	Body
Ekonomická krize	2	4
Substituční výrobky	4	3
Nepříznivá legislativa	1	3
Rostoucí ceny surovin	3	4
Silná konkurence	6	5
Malá obranyschopnost	5	4
Výsledek	483	

Pramen : Vlastní zpracování

Schéma 15 Výsledná strategie SWOT analýzy



Pramen : Vlastní zpracování

Zakreslením jednotlivých výsledků do schématu 15 byla vygenerována doporučená strategie podniku U Žižky.

Zhodnocení SWOT analýzy

Výsledkem SWOT analýzy je defenzivní a obranná strategie. Tato strategie je nejméně příznivá. Podnik by měl odejít z trhu a nebo navázat spolupráci s jiným podnikem. Pokud se chce zvolený podnik udržet na trhu, musí podnik snížit značný počet slabých stránek a eliminovat zvýšené riziko hrozeb na trhu. Významnou silnou stránkou podniku je nízká cena výrobků, která je v dnešní době jedním z nejdůležitějších kritérií spotřebitele. Kvalita výrobku a tradice podniku jsou důležitým při budování konkurenční výhody. Převaha slabých stránek je způsobena velkou zadlužeností

a malou ziskovostí prodeje. Důsledkem je platební neschopnost podniku, zastaralé výrobní zařízení a nemotivující pracovní klima. Příčina slabých stránek je ve špatném managementu podniku.

5.5 Zhodnocení původní strategie

Zvolený podnik neměl specifikovanou žádnou strategii podniku. Vedení podniku mělo hlavní záměr generování zisku a prosperovat na trhu. Nebyly zde vytvořeny žádné strategické cíle, poslání ani vize, které by určovaly směřování podniku v budoucnu.

Podnik se snaží udržet a získávat si nové zákazníky prodejem lahůdek za nízké ceny, výrobou lahůdek bez přidaných chemických látek, širokým výrobním portfoliem, výrobou lahůdek dle přání zákazníka, vlastním rozvozem lahůdek odběratelům přímo na určené místo a v určeném čase. Zvolený podnik zaměstnává pracovníky s částečným zdravotním postižením a dostává dotace od úřadu práce na pokrytí části mzdových nákladů.

V podniku chybí zavedený systém, který se týká evidence a kontroly vyrobených a prodaných výrobků. Majitel podniku má hlavní cíl včas uhradit finanční závazky. Vedení podniku je zaměřeno spíše na vyřešení každodenních finančních problémů a vedení podniku chybí odborně zdůvodněná strategie včetně propracovaného a kontrolovaného plánu výroby.

5.6 Návrh nové rozvojové strategie

5.6.1 Scénář budoucího vývoje vnější prostředí podniku

Vývoj vnějšího prostředí zvoleného podniku není příznivý. Z provedené analýzy vnějšího prostředí je zřejmé, že ekonomiku České republiky budou postihovat krize různé intenzity. Ceny potravin se neustále zvyšují, nezaměstnanost roste a daňové zatížení podniků se zvyšuje, klesá kupní síla obyvatelstva. Vláda má v plánu zavést politické reformy, ale je pravděpodobné, že obyvatelé budou reagovat nižší spotřebou potravin a budou více šetřit. Vláda má v plánu zavést politické reformy a obyvatelé

budou reagovat nižší spotřebou a budou více šetřit. Spotřebitelé budou upřednostňovat nízké ceny před kvalitními potravinami s vyšší cenou.

5.6.2 Vize a poslání podniku

Podnik U Žižky nemá jasně specifikovanou vizi a poslání podniku. Na logu podniku je uvedeno „, Tradiční lahůdkářská výroba“, tím prezentuje svoji dlouholetou tradici ve výrobě lahůdek. Na svých webových stránkách podnik uvádí výrobu svých lahůdek bez chemických a konzervačních látek.

Všechny tyto aspekty by se měly zahrnout do vize a poslání podniku. Návrhem je zdůraznění na výrobu lahůdek jen z jihočeských surovin, které jsou zdravější a chutnější než dovážené suroviny. Dále by se v poslání mělo uvést, že podnik zaměstnává pracovníky se zdravotním postižením.

Vize podniku

„Nejchutnější lahůdky v Jihočeském kraji.“

Poslání podniku

Tradiční výroba lahůdek z kvalitních jihočeských surovin, zajišťuje lahůdkám poctivou chuť a zvýšený obsah nutričních hodnot. Není nám lhostejné zdraví našich zákazníků a proto nepřidáváme při výrobě lahůdek žádné chemické a konzervační látky. Poskytujeme pracovní příležitost lidem se zdravotním postižením a tím pomáháme zlepšit jejich životní úroveň.

Vytváříme dlouhodobé vztahy se svými zákazníky a vyrábíme lahůdky dle jejich přání.

5.6.3 Strategické cíle podniku

Ekonomické cíle

Hlavním ekonomickým cílem podniku v letech 2012-2013 je zaplacení úvěru v hodnotě 490 560,-. Aby podnik mohl splatit tento úvěr je strategickým cílem v letech 2012-2013 zvýšit zisk podniku o částku 250 340 Kč, tj. nárůst o 51 %. K tomu je potřeba zvýšení tržby na částku 8 066 724 Kč, tj. nárůst o 12 %. V letech 2013-2014 je cíl zvýšení tržeb na 9 768 540 Kč. V letech 2014-2015 je cílem zvýšení tržeb na 10 404 680 Kč.

Ekonomických cílů je možné dosáhnout zvyšování prodejního obrátu podniku (viz. kapitola 4.5.5 Implementace strategie).Dalším ekonomickým cílem v roce 2012 je zrychlování obrátu zásob na minimálně 50krát obrátu za rok. Podnik by tam musel zrychlit obrat zásob o 17,8 obrátek za rok. Při tržbách 8 066 724,- za rok by stav zásob měl být 161 335 Kč.

Majetkové cíle

Po splacení úvěru v letech 2012-2013 a zvýšení podílu vlastního kapitálu v podniku je majetkovým cílem investovat v letech 2012 až 2015 do nového strojního vybavení ve výši 115 000 Kč. Jedná se o nákup chladicího zařízení za 32 000 Kč , nářezového stroje za 23 000 Kč , celoplošné smažící pánve za 60 000 Kč.

Cíle tržní

Cíle na trhu v letech 2012-2015 jsou v získání nových trhů a nových zákazníků. Podnik se pomocí konkurenční výhody nízkých cen a vlastního rozvozu lahůdek bude snažit získat nový odbyt svých lahůdek na místním trhu v Písku a na nových trzích směr Příbram a Praha. Dalším cílem v letech 2012-2015 je oslovit nový segment zákazníků, kteří preferují zdravé stravování.

Cílem na trhu v letech 2012 až 2013 je dodat 357 289 ks vyrobených lahůdek a získat na tržbách 8 066 724 Kč. V roce 2013 až 2014 je cílem dodat 488 427 ks vyrobených lahůdek a získat na tržbách 9 768 540 Kč. V letech 2014 až 2015 je cílem dodat 520 234 ks vyrobených lahůdek a získat na tržbách 10 404 680 Kč.

Cíle v oblasti lidských zdrojů

Cílem v roce 2012-2015 je příjem nových pracovníků do podniku. Stav pracovníků se zvýší z počtu 23 pracovníků na 28. Podnik přijme nového zástupce vedoucího, 4 zaměstnance do výroby lahůdek a nového řidiče na rozvoz lahůdek. Fluktuace zaměstnanců z důvodu odebrání částečného invalidního důchodu bude zajištěna náhradou nových zaměstnanců.

Cílem v této oblasti je i nadále zaměstnávat pracovníky s částečným zdravotním postižením. Dalším cílem v roce 2012-2013 je snižovat nemotivující pracovní klima v podniku ve formě řešení každodenních konfliktů.

5.6.4 Výběr strategie

Zvolený podnik se bude snažit získat nové trhy a nové zákazníky, které osloví nabídkou kvalitních lahůdek z Jihočeského kraje za přijatelné ceny při zachování kvalitních lahůdek.

Podnik se zaměří na budování své image v osobním přístupu k zákazníkům a návratu k tradicím. Pokud podnik nezíská nové trhy a zákazníky, je nutná strategie omezení. To by pro podnik znamenalo nabídnout provozní prostory novému podnikateli a nebo ukončit svojí podnikatelskou činnost a majetek rozprodat v souladu s platnou legislativou.

Důležitá je změna přístupu majitele k řízení podniku a to ve větší aktivitě zvyšování prodejního úsilí na základě využívání nových příležitostí.

5.6.5 Implementace strategie

Pro získávání nových trhů bude osloven vedoucí provozu, který na určitý čas přijme funkci obchodního zástupce. V průběhu zpracování analytických prací byla zjištěna mezera na trhu a to v dodávání svačin do místních podniků. Podnik osloví svojí nabídkou podniky provozující svojí činnost v průmyslové zóně v Písku.

Dodávání svačin i do menších podniků by bylo ve formě každodenních rozvozů čerstvých baget a obložených lahůdek. Dalším cílem je o vyhledávání nových trhů směr Příbram a Praha. Oslovení podniků bude probíhat ve formě osobní komunikace a nabídky výrobků podle nového katalogu (viz.příloha 3). Další nové aktivity se týkají sezónních akcí, kde budou prodávány tradiční české pokrmy.

Z analýzy výrobového portfolia byla zjištěna nezisková výroba. Neziskové výrobky budou nahrazeny novými zeleninovými saláty a zeleninovými bagetami. Novými lahůdky podnik osloví nový segment zákazníků „zdravého životního stylu“. Rozvojem nových výrobků bude podnik informovat zákazníky na svých webových stránkách a pomocí inzerátů v periodiku.

Majitel podniku je navrženo upravení prvotní provozní evidence a zintenzivnění a zvýšení počtu kontrol výrobních procesů. Tím se i sníží stav zásob a předejde se ztrátám podniku ve formě krádeží.

Všechny tyto aktivity vyžadují ochotu majitele podniku přistoupit k řešení změn. Pokud by přesto podnik nebyl úspěšný na trhu, je vhodné včas nabídnout provozní prostory novému podnikateli. Nejlepší možná varianta pro podnik by byla ve formě franchisingu.

6 ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo provést analýzu vnitřního a vnějšího prostředí a navrhnout novou strategii podniku vedoucí k zvětšení rozsahu výroby při udržení kontinuity podnikání. Problematika byla zpracována na podnik potravinářské výroby.

Podnik U Žižky provozuje svojí činnost ve výrobě a prodeji lahůdek. Na základě provedené strategické analýzy byla zpracována nová strategie podniku na období 2012 až 2015.

PEST analýza vnějšího prostředí podniku ukázala možný vývoj blízké budoucnosti prostředí podniku. Klíčovými determinanty jsou ekonomické a politické faktory. Vývoj úrovně těchto faktorů nebude pravděpodobně pro podnik U Žižky příznivý. Jedná se zejména o růst cenové hladiny, vysokou míru nezaměstnanosti, vyšší daňové zatížení a vládní reformy. Spotřebitelé na tyto vlivy mohou reagovat snižováním spotřeby a preferováním nízkých cen před kvalitou výrobku.

Vývoj a zhodnocení vývoje odvětví ve kterém podnik působí, bylo šetřeno pomocí analýzy charakteristik odvětví. V potravinářském odvětví jsou nepříznivé podmínky pro zvolený podnik ve formě silné konkurence (obchodní řetězce), silné substituce výrobků a nestabilní poptávky.

V mapě konkurenčních skupin je uvedeno zařazení konkurence podniku do strategických skupin (str. 62). Na základě vymezení jednotlivých strategických skupin, byla zjištěna nejvíce ohrožující konkurence podniku a tím je prodejna lahůdek U Zlaté rybky.

Analýza konkurentů poskytla přehled o jednotlivých konkurenčních výhodách, které uplatňují konkurenti na trhu. Porterův model pěti sil vymežil a zhodnotil konkurenční síly na trhu, které působí na zvolený podnik. Největší ohrožení pro podnik je ze strany stávající konkurence na trhu, od současných odběratelů a negativní dopad na podnik může mít i substituce výrobků.

Analýza vnitřních zdrojů podniku specifikovala a zhodnotila jednotlivé vnitřní zdroje podniku. Navazující analýza hodnototvorného řetězce blíže určila transformaci zdrojů v podniku. Následně tím byly identifikovány nedostatky a konkurenční výhody podniku.

K analýze vyváženosti výrobního portfolia byla použita bostonská matice BCG. Do jednotlivých kvadrantů matice byly zařazeny jednotlivé skupiny výrobků na základě jejich prodejnosti a ziskovosti. Na základě této analýzy byla zjištěna výroba nezisková produkce podniku a je navrženo její vyřazení z výrobního portfolia (str. 74).

Specifickou součástí analýzy vnitřního prostředí byla finanční analýza, která zhodnotila finanční řízení podniku ex post. Informace byly vzaty z rozvahy, a zisku a ztráty podniku. Horizontální analýzou a analýzou poměrových ukazatelů byly identifikovány v letech 2009-2011 změny, které měly vliv na peněžní prostředky podniku. Výsledkem finanční analýzy bylo zjištěno vysoké zadlužení podniku.

Po strategické analýze vnějšího a vnitřního prostředí podniku následovaly metody syntézy, které synchronizují zjištěné skutečnosti v jeden celek. Konkurenční výhoda byla zformulována v syntéze specifických předností. Jedná se o konkurenční výhodu v tradici podniku a poctivé výrobě lahůdek. Další konkurenční výhodou je osobní přístup k zákazníkovi a nízké mzdové náklady na základě zaměstnání pracovníků se zdravotním postižením.

Metoda generických konkurenčních strategií ukázala jakou „strategii“ podnik uplatňuje. Je to strategie nízké ceny při zachování kvality výrobků.

Pomocí analýzy SWOT byly identifikovány silné a slabé stránky podniku, příležitosti a hrozby na trhu. Na základě výsledků SWOT analýzy byla vygenerována výsledná strategie podniku. Jednalo se o strategii defenzivní nebo-li obranou strategii.

Při zhodnocení původní strategie bylo zjištěno, že podnik se do dnešní doby nezajímal o vývoj vnějšího okolí a neměl přesně specifikovanou vizi ani strategii podniku. Vedení podniku se především zaměřovalo na řešení každodenních problémů s financováním podniku. V podniku chyběl systém evidence a kontroly vyrobených lahůdek.

Návrh nové rozvojové strategie obsahuje scénář budoucího vývoje vnějšího prostředí podniku, které na podnik bude mít v nejbližší době vliv. Pro určení směřování podniku v budoucnosti byla zpracována strategie podniku. Na základě konzultací s vedením

podniku a strategické analýzy byly stanoveny strategické cíle v oblasti ekonomické, majetkové, tržní a v oblasti lidských zdrojů.

Na strategické cíle navazuje implementace strategie, pomocí které budou strategické cíle naplněny. Nová strategie obsahuje zaměření se na získání nových trhů a nových zákazníků. Byl vytvořen nový nabídkový katalog pro prezentaci lahůdek na nových trzích. Neziskové lahůdky z výrobního portfolia nahradí nové lahůdky zaměřené na spotřebitele preferující zdravý životní styl. Bude posílena konkurenční výhoda v tradici a poctivé výrobě s využitím sezónních akcí, které budou zaměřeny na tradiční české pochutiny.

Diplomová práce bude poskytnuta vedení podniku jako návod na vyřešení prosperity a kontinuity podnikání. Záleží již jen na vedení podniku, zda bude ochotné učinit změny a využít navrženou strategii.

„Příležitost je tam, kde jí najdete, nikoliv tam, kde si ona najde Vás.“

Peter F. Drucker

7 SUMMARY

The main theme of the thesis was the processing of the company's internal and external analysis and compiling a new development strategy based on the strategic analysis. The new strategy focuses mainly on rescuing the company production expansion whilst keeping the continuity of business. With the help of external analysis the development of external environs was ascertained. The inner environment analysis enabled to specify internal sources of a company and their use. A new development strategy plan contains the scenario of the future development of the external environment, a new vision and the company's mission. New strategic aims were determined.

Keywords

Strategic analysis, strategic objectives, PEST analysis, Porter's five forces model, portfolio analysis, financial analysis, SWOT analysis, business strategy

Summary (český překlad)

Cílem diplomové práce bylo provést analýzu vnitřního a vnějšího prostředí a navrhnout novou strategii podniku vedoucí k zvětšení rozsahu výroby při udržení kontinuity podnikání. Pomocí externí analýzy byl zjištěn vývoj vnějšího prostředí podniku. Analýza vnitřního prostředí umožnila specifikovat vnitřní zdroje a jejich využívání podnikem. Návrh nové rozvojové strategie obsahuje scénář budoucího vývoje vnějšího okolí, novou vizi, poslání a strategii podniku. Dále byly stanoveny strategické cíle, které budou dosaženy novou strategií podniku.

Klíčová slova

Strategická analýza, strategické cíle, PEST analýza, Porterův model pěti sil, portfolio analýza, finanční analýza, SWOT analýza, strategie podniku

8 PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY

1. SYNEK, Miloslav. Manažerská ekonomika. 3.přepřacované a aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. s.427. ISBN 80-247-0515-X.
2. KEŘKOVSKY, M.; VYKYPĚL, O.: Strategické řízení: teorie pro praxi. 1. vyd.Praha: C. H. Beck, 2002, 172 s. ISBN 80-7179-578-X.
3. ŠMÍDA, Filip. Strategie v podnikové praxi. první vydání. Praha: PROFESSIONAL PUBLISHING, 2003. s.199. ISBN 80-86419-41-X.
4. TICHÁ, I., HRON, J. Strategické řízení. 1.vyd. Praha: ČZU Praha,Provozně ekonomická fakulta, 2003. 238 s. ISBN 80-213-0922-9.
5. VEBER, Jaromír. Management II. první vydání. VŠE Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1998. s.168. ISBN 80-7079-406-2.
6. PITRA, Zbyněk. Inovační strategie. první vydání. Praha: Grada Publishing, 1997. s.184. ISBN 80-7169-461-4.
7. JOHNSON, G., SCHOLLES, K. Cesty k úspěšnému podniku. 1. vyd. Praha:Computer Press, 2000. 803 s. ISBN 80-7226-220-3
8. SEDLÁČKOVÁ, H. Strategická analýza. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2000.101 s. ISBN 80-7179-422-8.
9. SOUČEK, Z.; MAREK, J.: Strategie úspěšného podniku: systém strategického řízení. 1. vyd. Ostrava: Montanex, 1998, 180 s. ISBN 80-85780-93-3.
10. KOŠTURIÁK, Ján a Ján CHAL. Inovace: Vaše konkurenční výhoda. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2008. 164 str. ISBN 978-80-251-1929-7.
11. VLČEK, R. Hodnota pro zákazníka. 1. vyd. Praha: Management Press, a. 2002. 443 s. ISBN 80-7261-068-6
12. KURZY CZ. Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2012. In: KURZY CZ [online]. 2012 [cit. 2012-02-08]. Dostupné z Internetu: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>
13. ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. Co to je inflace?. In: ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA [online]. 2010 [cit. 2012-02-10]. Dostupné z Internetu: http://www.cnb.cz/cs/faq/co_to_je_inflace.html
14. ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. Komentář ČNB ke zveřejněným údajům o vývoji inflace v lednu 2012. In: ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA [online]. 2012 [cit. 2012-02-10].Dostupné z Internetu:http://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro_media/stanoviska/stanoviska_2012/12_01_inflace.html
15. KURZY CZ. HDP 2012, vývoj hdp v ČR. In: KURZY CZ [online]. 2012 [cit. 2012-02-08]. Dostupné z Internetu: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>

16. PENÍZE.CZ. Co jsou úrokové sazby. In: PENÍZE.CZ [online]. 2011 [cit. 2012-02-12]. Dostupné z Internetu: <http://www.penize.cz/80356-co-jsou-urokove-sazby>
17. AKTUÁLNĚ.CZ. Zvýšení DPH, sazba daně z přidané hodnoty. In: Aktuálně.CZ [online]. 2012 [cit. 2012-03-27]. Dostupné z Internetu: <http://wiki.aktualne.centrum.cz/finance/zvyseni-dph-sazba-dan-z-pridane-hodnoty/>
18. Spočti důchod.cz. Osm změn v důchodech, které přinese nový rok. In: Spočti důchod.cz [online]. 2011 [cit. 2012-03-01]. Dostupné z Internetu: <http://spocetiduchod.mesec.cz/clanky/osm-zmen-v- duchodech-ktere-prinese-novy-rok/>
19. Investia.cz. Důchodová reforma v roce 2012. In: Investia.cz [online]. 2011 [cit. 2012-02-14]. Dostupné z: <http://www.investia.cz/duchodova-reforma>
20. JIHOČESKÁ UNIVERZITA, ekonomická fakulta. Souhrn hlavních poznatků o vývoji Jihočeského kraje v roce 2010. České Budějovice, 2011. Dostupné z Internetu: http://www.ef.jcu.cz/datove_soubory/Souhrn_hlavnich_poznatku.pdf
21. KURZY CZ. Mzdy - vývoj mezd, průměrné mzdy 2012. In: KURZY CZ [online]. 2012 [cit. 2012-02-27]. Dostupné z Internetu: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/mzdy/>
22. Budoucnost profesí. Potravinářský a tabákový průmysl. In: Budoucnost profesí [online]. 2012 [cit. 2012-03-05]. Dostupné z Internetu: <http://budoucnostprofesi.cz/cs/vyvoj-v-odvetvich/potraviny-napojje.html>
23. ŠMEJKAL, Antonín. JIHOČESKÁ UNIVERZITA, ekonomická fakulta. Přednášky Manažerská ekonomika. České Budějovice, 2012.

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Rozdíl mezi operačním managementem a strategickým managementem.....	str.9
Tabulka 2 Základní charakteristiky odvětví	str.15
Tabulka 3 Prognóza inflace.....	str.45
Tabulka 4 Prognóza HDP.....	str.46
Tabulka 5 Prognóza úrokových sazeb (3M PRIBOR).....	str.47
Tabulka 6 Vyhodnocení PEST analýzy.....	str.53
Tabulka 7 Hodnocení potravinářského odvětví.....	str.54
Tabulka 8 Hodnocení konkurentů podniku U Žižky.....	str.58
Tabulka 9 Primární činnosti podniku U Žižky.....	str.65
Tabulka 10 Podpůrné činnosti podniku U Žižky.....	str.66
Tabulka 11 Kategorie saláty.....	str.68
Tabulka 12 Kategorie chlebíčky.....	str.68
Tabulka 13 Kategorie bagety.....	str.69
Tabulka 14 Kategorie obložené chleby a bulky.....	str.69
Tabulka 15 Kategorie ostatní obložené výrobky.....	str.70
Tabulka 16 Kategorie pomazánky.....	str.70
Tabulka 17 Kategorie smažené výrobky.....	str.70
Tabulka 18 Kategorie pečené výrobky.....	str.71
Tabulka 19 Kategorie rolády a aspikové výrobky.....	str.71
Tabulka 20 Kategorie moučníky.....	str.72
Tabulka 21 Kategorie slavnostní výrobky.....	str.72
Tabulka 22 Kategorie ostatní výrobky.....	str.73
Tabulka 23 Rozvaha podniku U Žižky.....	str.75
Tabulka 24 Výkaz zisku a ztráty podniku U Žižky.....	str.76
Tabulka 25 Ukazatel likvidity.....	str.78
Tabulka 26 Ukazatel aktivity.....	str.79
Tabulka 27 Ukazatel zadluženosti.....	str.80
Tabulka 28 Ukazatel rentability.....	str.81
Tabulka 29 Rozklad přímých a nepřímých nákladů.....	str.82

Tabulka 30 SWOT analýza podniku U Žižky.....	str.85
--	--------

SEZNAM SCHÉMÁT

Schéma 1 Základní model strategického managementu.....	str.10
Schéma 2 Přístupy k pochopení vlivu prostředí.....	str.11
Schéma 3 Strategická analýza.....	str.12
Schéma 4 Kroky analýzy okolí.....	str.13
Schéma 5 PEST analýza.....	str.14
Schéma 6 Mapa konkurenčních skupin.....	str.16
Schéma 7 Porterův model pěti sil.....	str.17
Schéma 8 Analýza vnitřních zdrojů podniku.....	str.20
Schéma 9 Matice BCG.....	str.23
Schéma 10 Generické konkurenční strategie.....	str.27
Schéma 11 SWOT analýza.....	str.29
Schéma 12 Organizační struktura podniku U Žižky.....	str.43
Schéma 13 Mapa konkurenčních skupin podniku U Žižky.....	str.56
Schéma 14 Matice BCG podniku U Žižky.....	str.74
Schéma 15 Generická konkurenční strategie podniku U Žižky.....	str.84
Schéma 16 Výsledná strategie SWOT analýzy.....	str.87

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Hodnototvorný řetězec.....	str.21
Obrázek 2 Míra nezaměstnanosti v roce 2011.....	str.44
Obrázek 3 Produktivita práce - HDP na zaměstnance (2010, Kč).....	str.46
Obrázek 4 Průměrná měsíční mzda v roce 2010.....	str.50

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Vzdělanost obyvatelstva České republiky.....	str.51
---	--------

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 Silné a slabé stránky malého a středního podnikání
Příloha 2 Příležitosti a hrozby malého a středního podnikání
Příloha 3 Nabídkový katalog výrobků podniku U Žižky

PŘÍLOHY

Příloha 1 Silné a slabé stránky malého a středního podnikání

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none">• Schopnost státu přitahovat masivní investice velkých podniků ze zahraničí s pozitivními dopady na celkový ekonomický růst a rozvoj trhů pro malé a střední podnikatele.• Tradice průmyslové a řemeslné výroby.• Tradice odborného školství.• Vytvořený systém nástrojů podpory MSP, existence specializovaných institucí na podporu podnikání - CzechInvest, CzechTrade, ČMZRB, Design centrum ČR, ČEB, EGAP, Informační místa pro podnikatele.• Geografická výhodnost území státu – dostupnost významných trhů, tranzitní potenciál.• Předpoklady pro rozvoj aktivního cestovního ruchu.• Dobrá telekomunikační infrastruktura.• Relativně vysoká kvalifikace a profesní adaptabilita pracovní síly.	<ul style="list-style-type: none">• Nedostatečná přirozená motivace k podnikání způsobená narušením podnikatelských tradic po dobu desítek let.• Složitý daňový systém, zejména z pohledu nejmenších podnikatelů a vysoké celkové daňové zatížení zejména odvody na zdravotní a sociální pojištění.• Nízká efektivnost vymáhání práva.• Administrativně náročný způsob zakládání nových podnikatelských subjektů.• Nedostatečně rozvinutý systém specializovaných služeb (finančních, obchodních, technických apod.) pro mikro a malé podniky.• Nedostatečně rozvinutý systém celoživotního vzdělávání podnikatelů a jejich zaměstnanců.• Omezené možnosti národní ekonomiky pro vytvoření široce strukturovaného finančního trhu.• Administrativní náročnost při získávání přímých podpor pro podnikatele.• Nedostatečné propojení výzkumu a vývoje s podnikatelskou sférou.• Neexistence nástrojů podpory inovačně zaměřených projektů malých firem s velmi krátkou historií.• Relativně štedrý sociální systém s nedostatečným tlakem na část obyvatelstva k zapojení se do pracovního procesu.• Nedostatečná propojenost odborných a jazykových znalostí a praxe u zaměstnanců.• Struktura nabídky pracovní síly z hlediska její kvalifikace a lokalizace

Pramen: www.businessinfo.cz

Příloha 2 Příležitosti a hrozby malého a středního podnikání

PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none"> • Pronikání na nové části jednotného evropského trhu. • Rozvoj obchodu se státy východní Evropy a Asie, navázání na tradice dodávek investičního i spotřebního zboží na perspektivní trhy. • Zvýšení spolupráce firem v oblastech společného zájmu v rámci nákupních, odbytových a kooperačních sítí a klastrů. • Zavádění a využívání společných značek. • Širší využívání podpůrných programů, zejména s využitím prostředků EU. • Rozvoj výzkumu a vývoje ve prospěch MSP. • Spolupráce MSP s VŠ a výzkumnými pracovišti 	<ul style="list-style-type: none"> • Nedostatečná podpora investičních aktivit MSP v porovnání s investičními pobídkami určenými pro realizaci velkých rozvojových projektů, zpravidla zahraničních firem. • Nedostatek pracovních sil vyučených v technických a řemeslných oborech. • Konkurence velkých firem. • Odchod vysoce kvalifikovaných pracovníků do zahraničí. • Pokračování v technickém a technologickém zaostávání podniků.

Pramen: www.businessinfo.cz

Nabídkový katalog výrobků firmy U Žižky

LAHŮDKY U ŽIŽKY

Výroba a prodej potravinářského zboží

Jiřoslav Jirásek

Žižkova 376

397 01 Písek

IČO: 76264955

„Nejchutnější lahůdky z Jihočeského kraje“

„Nejchutnější lahůdky z Jihočeského kraje“

Množství	Saláty	Cena	Trvanlivost
1 kg	Pařížský	85,00	48hod.
1 kg	Bramborový	55,00	48hod.
1 kg	Holandský	115,00	48hod.
1 kg	Dederonový	105,00	48hod.
1 kg	Zbojnický	85,00	48hod.
1 kg	Vajíčkový	85,00	48hod.
1 kg	Hanácký	55,00	48hod.
1 kg	Rybí	100,00	48hod.
1 kg	Rajčatový s majonézou	80,00	48hod.
1 kg	Těstovinový	80,00	48hod.
1 kg	Rybí řezy pikant	140,00	48hod.
1 kg	Kuřecí	105,00	48hod.

Množství	Balené saláty	Cena	Trvanlivost
150g	Pařížský	15,00	48hod.
150g	Bramborový	9,50	48hod.
150g	Holandský	17,00	48hod.
150g	Dederonový	16,00	48hod.

150g	Zbojnický	15,00	48hod.
150g	Vajíčkový	15,00	48hod.
150g	Hanácky	9,00	48hod.
150g	Rybí	17,00	48hod.
150g	Rajčatový s majonézou	14,00	48hod.
150g	Těstovinový	14,00	48hod.
150g	Rybí řezy pikant	23,00	48hod.
150g	Kuřecí těstovinový	18,00	48hod.
Množství	Chlebíčky	Cena	Trvanlivost
90g	Šunkový	8,50	48hod.
90g	Vajíčko	8,50	48hod.
90g	Salámový	8,00	48hod.
90g	Poličanový	9,00	48hod.
90g	Debrecínka	9,00	48hod.
90g	Cikánka	9,00	48hod.
90g	Rybí pěna	7,50	48hod.
90g	Rajčatový	7,50	48hod.
90g	Šunka Paříž	9,50	48hod.
90g	Šunka a sýr	9,50	48hod.
90g	Anglická slanina	9,00	48hod.
90g	TRIO	9,50	48hod.
90g	Hermelínový	8,50	48hod.
90g	Jarní pomazánka	7,50	48hod.
90g	Uzené maso	9,00	48hod.
90g	KOMBI	9,50	48hod.
90g	Herkules	9,00	48hod.

Množství	Bagety	Cena	Trvanlivost
200g	Šunková	19,00	72hod.
200g	Sýrová	19,00	72hod.
200g	Bavorská	19,00	72hod.
200g	Šunka a sýr	21,00	72hod.
200g	Turista salám	19,00	72hod.
200g	Anglická slanina	21,00	72hod.
200g	Uzené maso	20,00	72hod.

200g	Poličan	22,00	72hod.
200g	Zeleninová	18,00	72hod.
200g	TRIO	23,00	72hod.
200g	EXTRA	25,00	72hod.
200g	Kuřecí nugety	20,00	72hod.

Množství	Bagetky	Cena	Trvanlivost
200g	Kuřecí	16,00	72hod.
200g	Světlá	16,00	72hod.
200g	Duhová	19,00	72hod.
200g	Finská	19,00	72hod.

Množství	Bulky	Cena	Trvanlivost
220g	Šunková	16,00	72hod.
220g	Sýrová	16,00	72hod.
220g	KOMBI	19,00	72hod.

Množství	Obložené chleby	Cena	Trvanlivost
130g	Šunkový	12,00	72hod.
130g	Sýrový	12,00	72hod.
130g	KOMBI	15,00	72hod.

Množství	Ostatní obložené výrobky	Cena	Trvanlivost
120g	Rohlík obl.Hermelín	13,00	72hod.
150g	Toast	11,00	72hod.
150g	Chlebenek	14,00	72hod.
120g	Bavorský rohlík	13,00	72hod.
150g	Sýrový rohlík obložený	14,00	72hod.
120g	Sýrová bulka	13,50	72hod.
120g	Tmavý rohlík	11,00	72hod.
110g	Obložené vejce	12,00	72hod.
100g	Žemle obl. Turista	10,00	72hod.

Množství	Hamburger	Cena	Trvanlivost
-----------------	------------------	-------------	--------------------

200g	Hamburger kuřecí	17,00	72hod.
------	------------------	-------	--------

Množství	Smažené výrobky	Cena	Trvanlivost
150g	Vepřový řízek	35,00	72hod.
150g	Kuřecí řízek	35,00	72hod.
150g	Řízek Holandský	12,00	48hod.
120g	Řízek "Námořník"	16,00	48hod.
150g	Bramborák s uzeninou	10,00	48hod.
200g	Smaženka obložená	11,00	72hod.
150g	Karbanátek masový	16,00	48hod.
150g	Karbanátek kapustový	16,00	48hod.
1kg	Kuřecí křídla	60,00	48hod.
1kg	Kuřecí stehna	100,00	48hod.
1kg	Smažená kuřecí palička	70,00	48hod.
1kg	Smažené filé	150,00	48hod.
1kg	Smažená květák	70,00	48hod.
1kg	Smažená brokolice	70,00	48hod.

1kg	Smažený řízek vepřový	190,00	48hod.
1kg	Smažený řízek kuřecí	180,00	48hod.

Množství	Pečené výrobky	Cena	Trvanlivost
1kg	Pečené kuřecí stehna	100,00	48hod.
1kg	Pečená řeznická sekaná	93,00	48hod.

Množství	Rolády a aspikové výrobky	Cena	Trvanlivost
1kg	Roláda sýrová	155,00	48hod.
1kg	Roláda Turista	170,00	48hod.
1kg	Lázeňský rosol	85,00	96hod.
1kg	Žížkův čopork	85,00	96hod.
110g	Obložené vejce v aspiku	13,00	96hod.
1350g	Aspikový dort velký	190,00	96hod.

650g	Aspikový dort malý	105,00	96hod.
110g	Obložená ryba v aspiku	13,50	96hod.
160g	Bábovička aspiková	19,00	96hod.
130g	Šunkový závittek v aspiku	14,00	96hod.

Množství	Slavnostní výrobky	Cena	Trvanlivost
1800g	Mísa velká se salátem	264,00	48hod.
1300g	Mísa velká bez salátu	246,00	48hod.
900g	Mísa malá se salátem	150,00	48hod.
650g	Mísa malá bez salátu	128,00	48hod.
1800g	Mísa sýrová	246,00	48hod.
1000g	Mísa z bučkové rolády	237,00	48hod.
1000g	Mísa klobásová	228,00	48hod.
1000g	Mísa hermelínová	310,00	48hod.
1000g	Mísa zeleninová	77,00	48hod.
1500g	Mísa rybí	219,00	48hod.
300g	Tácek obl.velký se salátem	64,00	48hod.
300g	Tácek obl.velký bez salátu	57,00	48hod.
200g	Tácek obl.malý se salátem	51,00	48hod.
200g	Tácek obl.malý bez salátu	40,00	48hod.
	Jednohubky dle výběru	3,50-4,50	48hod.
2500g	Dort chlebový	228,00	48hod.
800g	Dřevák	114,00	48hod.

Množství	Moučníky	Cena	Trvanlivost
10g	Tvarohová buchta	9,00	72hod.
10g	Perník	9,00	72hod.
10g	Jablečný závin	9,00	48hod.
10g	Palačinka	9,00	48hod.

Množství	Ostatní výrobky	Cena	Trvanlivost
	Rybí zavináče	110,00	dle etiket
	Nákládaný hermelín	22,00	dle etiket
	Knedlík-Houskový	18,00	dle etiket
	Knedlík-Bramborový	20,00	dle etiket
	Majonéza	50,00	dle etiket

	Tatarská omáčka	55,00	dle etiket
	Aspik	90,00	dle etiket
	Strouhanka	16,00	dle etiket
1 ks	Utopenci	13,00	dle etiket

**Lahůdky jsou vyrobeny z kvalitních surovin od jihočeských dodavatelů.
Při výrobě nejsou použity žádné chemické a konzervační látky.**



Výjimečnost jihočeských lahůdek je v jejich lepší chuti a v cennějších nutričních hodnotách.

Podnik U Žížky zajišťuje rozvoz lahůdek vlastní dopravou. Možnost zajištění lahůdek na kulturní, rodinné a společenské události. Rozvoz lahůdek do školních a firemních bufetů.

Dle přání zákazníka je možnost domluvit si smluvní podmínky i výrobu jiných druhů lahůdek než jaké jsou uvedeny v nabídkovém katalogu.

Podnik U Žížky zaměstnává více než 50% zaměstnanců se zdravotním postižením.