



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Fakulta ekonomická
Katedra řízení

Bakalářská práce

System řízení a konkurenceschopnost malého podniku

Vypracovala: Klára Zadražilová
Vedoucí práce: Ing. Dagmar Bednářová, CSc.

České Budějovice 2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Klára ZADRAŽILOVÁ
Osobní číslo: E12517
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Obchodní podnikání
Název tématu: Systém řízení a konkurenceschopnost malého podniku
Zadávací 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:

Zhodnocení systému řízení a konkurenceschopnosti malého podniku. Návrh na zlepšení současného systému řízení podniku a jeho konkurenceschopnosti.

Metodika práce:

Charakteristika podniku a zhodnocení systému řízení, analýza významných konkurentů podniku, návrh na zlepšení systému řízení a konkurenceschopnosti podniku.

Rámcová osnova:

1. Úvod
2. Literární přehled
3. Cíl a metodika
4. Vlastní práce
5. Závěr
6. Použitá literatura
7. Přílohy

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**
Seznam odborné literatury:

Dědina, J. & Odcházal, J. (2007). *Management a moderní organizování firmy.* Praha: Grada Publishing.

Košturiak, J. & Chal, J. (2008). *Inovace: vaše konkurenční výhoda.* Brno: Computer Press.


Kotler, P. & Keller, K. L. (2011). *Marketing management.* New Jersey: Prentice Hall.

Mikoláš, Z. (2005). *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: Konkurenční potenciál a dynamika podnikání.* Praha: Grada Publishing.

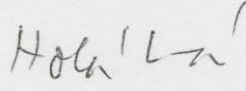
Srpová, J. & Řehoř, V. (2010). *Základy podnikání.* Praha: Grada Publishing.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Dagmar Bednářová, CSc.**
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: **10. ledna 2014**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2015**


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

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
L.S. Studentská 13 (26)
370 05 České Budějovice


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

V Českých Budějovicích dne 13. ledna 2014

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

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

9. 4. 2016

Klára Zadražilová

Poděkování

Ráda bych na tomto místě poděkovala vedoucí bakalářské práce Ing. Dagmar Bednářové, CSc. za její rady a čas, který mi věnovala při řešení dané problematiky. Dále jí chci poděkovat za její ochotu a odborné vedení při zpracování této bakalářské práce.

Také bych chtěla poděkovat jednatele společnosti Zdravé pohodlíčko, s.r.o. za cenné komentáře a poskytnuté informace o společnosti a jejím řízení a konkurenci, které se staly podkladem pro vypracování této práce.

Mé poděkování patří i zaměstnancům maloobchodu za jejich informace o zboží a zákaznících v maloobchodu a za jejich ochotu a pomoc při dotazníkovém šetření.

Obsah

Obsah	1
1 Úvod.....	4
2 Literární přehled	6
2.1 Malý podnik	6
2.2 Systém řízení.....	8
2.2.1 Řízení lidských zdrojů	8
2.2.2 Řízení vztahů se zákazníky.....	12
2.2.3 Řízení zásob.....	13
2.2.4 Řízení času podnikatele v malém podniku	14
2.3 Marketing	15
2.3.1 Marketing v malém podniku.....	15
2.3.2 Marketingový mix.....	17
2.4 Konkurenceschopnost	18
2.4.1 Pojetí konkurence	18
2.4.2 Porterova teorie konkurenčních sil	19
2.4.3 SWOT analýza.....	21
2.4.4 Význam ekologie jako činitele v konkurenčním prostředí	21
2.4.5 Inovace jako konkurenční výhoda	22
2.4.6 Lidské zdroje jako konkurenční výhoda.....	22
3 Cíl a metodika.....	23
3.1 Cíl Bakalářské práce	23
3.2 Metodika	23
3.3 Použité metody.....	23
4 Vlastní práce	25
4.1 Zdravé pohodlíčko s.r.o.....	25

4.2	System řízení	26
4.2.1	Řízení zaměstnanců	26
4.2.2	Řízení vztahů se zákazníky	27
4.2.3	Řízení zásob	28
4.2.4	Řízení času podnikatele	29
4.3	Marketing	29
4.3.1	Marketingová strategie	29
4.3.2	Marketingový mix.....	29
4.3.3	Dotazníkové šetření	31
4.3.4	Shrnutí dotazníkového šetření	36
4.4	Analýza konkurence.....	38
4.4.1	Zdravé pohodlíčko a vybraní konkurenti.....	39
4.4.2	Porterův model pěti konkurenčních sil	40
4.4.3	Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení	42
4.4.4	Ekologie jako činitel v konkurenčním prostředí.....	44
4.4.5	Inovace jako konkurenční výhoda	45
4.4.6	Lidské zdroje jako konkurenční výhoda.....	45
4.5	Návrh na zlepšení konkurenceschopnosti	46
4.5.1	Z Porterova modelu plyne.....	46
4.5.2	Z analýzy silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení vychází	46
4.6	Návrh na zlepšení systému řízení.....	47
4.6.1	Řízení zaměstnanců	47
4.6.2	Řízení vztahů se zákazníky.....	47
4.6.3	Řízení času podnikatele	48
5	Závěr	49
6	Summary	52
7	Použitá literatura	53

7.1	Odborná literatura	53
7.2	Internetové zdroje.....	54
8	Přílohy.....	2

1 Úvod

Tématem bakalářské práce je systém řízení a konkurenceschopnost malého podniku. Bakalářská práce je zaměřena především na analýzu konkurentů, konkurenceschopnosti a na systém řízení ve společnosti Zdravé pohodlíčko, s.r.o. Nejprve je popsán současný stav ve sledované společnosti a poté jsou navrženy možnosti zlepšení konkurenceschopnosti a systému řízení v tomto podniku.

Řízení malého podniku je specifické v mnoha oblastech. Je zde totiž malý počet pracovníků a ti musí vykonávat mnoho činností. Jakékoli rozhodnutí vychází z aktuálního rozpoložení podnikatele. V malých podnicích převládá operativní řízení nad strategickým.

Pro každou společnost je důležité stanovení mise a vize, ale někteří podnikatelé si myslí, že u malé společnosti to není nutné. Mise je to, čeho chce podnik dosáhnout a vize popisuje ideální budoucnost podniku.

Konkurenceschopnost je schopnost podniku prosadit se v určitém oboru v porovnání s ostatními v daném oboru. Konkurenční výhoda vyrůstá z hodnoty, kterou je podnik schopen vytvořit pro své zákazníky. Podnik vytvoří něco jiného, než mají konkurenti.

Analyzovaný maloobchod se nechá charakterizovat jako interiérové centrum, kde si snad každý zákazník vybere své zboží nebo vezme inspiraci pro zařízení svého bytu či domu. Aby byl tento maloobchod úspěšný, musí vědět, co zákazníci požadují a jaké jsou současné trendy v bydlení. V neposlední řadě musí mít také ten správný personál. Zaměstnanci musí být správně motivováni tak, aby se ztotožnili se strategií podniku a naplňovali jeho cíle. Personál maloobchodu se musí aktivně podílet na plnění pracovních úkolů. A posláním všech zainteresovaných osob v tomto maloobchodu je snaha o vytvoření konkurenční výhody, kterou podnik předčí své konkurenty.

Sledovaná společnost neustále rozšiřuje svůj sortiment a služby. Proto je potřeba současný stav zanalyzovat, aby své finanční prostředky podnik neinvestoval do zboží, o které zákazníci nemají zájem. Tato práce by měla být inspirací pro majitele společnosti, který tak může získat mnoho nápadů pro rozšíření sortimentu, zlepšení systému řízení a konkurenceschopnosti společnosti.

Cílem práce je zhodnocení současného systému řízení a konkurenceschopnosti ve vybraném podniku. A poté je stanoven návrh jak systém řízení zlepšit a jak lépe obstát před konkurenty.

2 Literární přehled

2.1 Malý podnik

V praxi existuje více přístupů k třídění malých podniků:

Třídění dle Evropské unie

Malý podnik má méně než 50 zaměstnanců, jeho aktiva/majetek nebo obrat (příjmy) nepřesahují korunový ekvivalent 1 mil. EUR a splňují kritérium nezávislosti (maximálně 25 % cizího kapitálu).

Třídění dle Českého statistického úřadu

ČSÚ dělí podniky do tří skupin podle počtu zaměstnanců, načež malé podniky mají do dvaceti zaměstnanců.

Třídění dle Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj - zkratka OECD (The organisation for Economic Co-operation and Development)

Tato organizace také třídí podniky dle počtu zaměstnanců (Bednářová & Škodová Parmová, 2010).

Malý podnik je těžké přesně vymezit na papíře, ale lze ho poznat, pokud ho uvidíte v provozu. Boltovská zpráva z roku 1971 navrhuje, aby malá společnost měla tři základní charakteristiky. Je řízena majitelem a jeho individuálním způsobem, z ekonomického hlediska má poměrně malý podíl na trhu a je nezávislá v tom smyslu, že není součástí většího podniku, a její vlastnictví je poměrně bez vnější kontroly ve svých hlavních rozhodnutích (Stokes & Wilson, 2010).

Charakteristické rysy malých a středních podniků

Management je převážně vykonáván vlastníkem, podnikatelem, který má osobní vztah k podniku. V podniku je nedostačující informační a kontrolní systém. Malé podniky jsou převážně rodinné podniky a mají minimální přístup ke kapitálovému trhu, z čehož plynou omezené finanční možnosti. Organizační struktury v těchto podnicích jsou převážně ploché, a proto jsou zde i krátké informační cesty. Marketing je prostorově a věcně často omezený a poptávka je individualizovaná v úzkém segmentu trhu. Malé podniky mají možnost rychle a individuálně reagovat na přání zákazníků, mají vysokou flexibilitu. Jejich konkurenční pozice je velmi nejednotná, často jsou neschopni přizpůsobit se změnám trhu. Malé podniky jsou nákladově znevýhodněny osobními a vedlejšími mzdovými náklady. Pracovníci mají praktické znalosti, ale chybí jim znalosti teoretické (Bednářová & Škodová Parmová, 2010).

Malé a střední podniky vytvářejí zdravé podnikatelské prostředí, zvyšují dynamiku trhu, mají schopnost absorbovat podstatnou část pracovních sil a jsou stabilizujícím prvkem ekonomického systému. Na malé a střední podniky působí negativně především obtížný přístup cizímu kapitálu, nekalá konkurence ze strany velkých podniků, slabá pozice v soutěži o veřejné zakázky a platební nezávěznost způsobující druhotnou platební neschopnost (Bednářová & Škodová Parmová, 2010).

Příčiny neúspěchu podnikání

Míry podnikatelského neúspěchu se velmi liší podle odvětví a jsou ovlivněny faktory, jako je typ vlastnictví, velikost podniku a odborné znalosti majitele. Příčin neúspěchu podnikání je mnoho a jsou složité. Nejčastějšími příčinami jsou nedostatečné řízení a financování. I když finanční problémy jsou uvedeny jako jedna z nejčastějších příčin neúspěchu v podnikání je potřeba vzít v úvahu roli managementu v jejich kontrole. Může být neúspěch v podnikání spojen se špatným řízením? Ano, jestliže se majitel snažil vstoupit do odvětví nebo na trh s žádným prostorem pro jiného soutěžitele nebo pomalu reagoval na změny průmyslu. Vysoké provozní náklady a nedostatečné ziskové marže rovněž odrážejí nedostatečné řízení. Obchodní selhání kvůli nedostatečnému kapitálu naznačuje nezkušené řízení (Hatten, 2009).

2.2 Systém řízení

Řízení malé společnosti je specifické v mnoha oblastech. Vzhledem k malému počtu zaměstnanců i vedoucích pracovníků dochází k soustředění řady funkcí do kompetence několika málo pracovníků. Převládá zde operativní řízení nad strategickým a ústní komunikace převažuje nad psanou. Práce je mezi zaměstnanci rozdělována nejčastěji spontánně a za chodu podniku. Jakékoli rozhodnutí obvykle vychází z aktuálního rozpoložení majitele podniku či vedoucího pracovníka. Řízení podniku s sebou přináší řadu nároků, problémů i výzev, s nimiž se musí majitel dané společnosti vypořádat. Začíná to stanovením strategie a pokračuje organizací práce a času, často velmi vytiženého podnikatele, výběrem vhodných spolupracovníků, inovační činností, zaváděním podpůrných technologií a informačních systémů, budováním firemní kultury atd. (Srpková, Řehoř et al., 2010).

2.2.1 Řízení lidských zdrojů

Zaměřuje se na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. získávání, formování, fungování, využívání, organizování a propojování činností. Týká se i výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, spolupracovníkům a dalším osobám. Za řízení lidských zdrojů bývá ve větších společnostech odpovědný specializovaný útvar lidských zdrojů neboli personální útvar. Hlavní úkoly v oblasti řízení lidských zdrojů jsou usilování o zařazení správného člověka na správnou práci, optimální využívání lidského zdroje v podniku, formování týmů, motivování pracovníků a dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv (Srpková, Řehoř et al., 2010).

Řízení lidských zdrojů v malé společnosti

Řízení lidí v malé společnosti je relativně nekomplikované a snadné. Na druhé straně je nezbytné věnovat větší pozornost kvalitě tohoto řízení, formování dokonale sehraného firemního týmu, složeného z pečlivě vybraných, schopných a motivovaných lidí.

Malý počet pracovníků sice na jedné straně umožňuje operativněji reagovat na požadavky trhu a uskutečňovat změny, na druhé straně činí společnost zranitelnější a tato zranitelnost se zvyšuje zejména u společností s několika málo pracovníky. Špatná práce jediného pracovníka pokazí pověst malé společnosti mnohem výrazněji, než tomu bývá u velkých společností. Odchod jediného pracovníka vyvolává v malé společnosti daleko větší problém než odchod pracovníka ve velké společnosti. Získávání nových

pracovníků je v malé společnosti obtížnější. Malá společnost většinou nemívá zřízený personální útvar a proto tuto činnost má nejčastěji na starost majitel či nejvyšší pracovník dané organizace. Personální útvar se doporučuje zřizovat při dvaceti a více zaměstnancích (Srpová, Řehoř et al., 2010).

Strukturalizace uvnitř podniku

Organizační struktura se podílí na chování jednotlivců, kteří pracují v pracovních pozicích. V těchto pozicích je chování řízeno, tak aby se dosáhlo žádoucího výsledku.

Organizační struktury

Sdružování činností a uplatňování rozhodovací pravomoci mezi organizační jednotky struktury patří mezi základní charakteristiky klasifikace organizačních struktur. Doplňkovými charakteristikami jsou míra centralizace, popř. decentralizace rozhodovací pravomoci organizačních prvků struktur při jejich umístění ve vertikální hierarchii nadřízenosti či podřízenosti, počet podřízených organizačních prvků ve vztahu k nadřazení organizačnímu prvku (členitost nebo také rozpětí řízení) a časové trvání (dočasné organizační struktury nebo dlouhodoběji platné). Následují jednotlivé organizační struktury a jejich charakteristiky.

Liniové (lineární) organizační struktury

Vznikly v malých organizacích a jsou typické pro malý podnik do padesáti zaměstnanců. Řídícím stupněm podniku byl vlastník podniku. S vývojem organizací se vytvářelo více stupňů a to vedlo k jistým obtížím. Obtíže vznikaly z nároků na odbornost vedení a na výkon určitých pomocných prací (evidenční, obslužné). Proto vznikaly další typy organizačních struktur. Liniové struktury mají přímou příkazovací pravomoc. Vedoucí skupiny vykonávají vertikální liniové řízení a mají nejvyšší pravomoci a odpovědnost.

Štábní organizační struktury

Štábní útvary plní poradní funkci, tvoří je specialisti nejrůznějších oborů, kteří mají hluboké odborné znalosti. Štábní struktura neexistuje samostatně, ale vždy v kombinaci s jinou organizační strukturou.

Kombinované organizační struktury

Liniově-štabní organizační struktury - mohou být liniové nebo víceliniové (jsou nejrozšířenější). Vznikají při delegování části pravomocí vedoucího pracovníka na strukturální jednotky se štabním charakterem. Ze štabních útvarů tak vznikají organizační jednotky s částečně liniovou a částečně štabní pravomocí (je třeba vymezit, kdy která pravomoc platí).

Cílové programové struktury - jejich výhoda spočívá v přizpůsobování měnícím se úkolům uvnitř podniku. Jsou to netradiční struktury a mají omezenou životnost (po dobu dosažení cílů). Využívají samoorganizační a samořídící schopnosti jedinců i skupin. Během spolupráce se může skupina rozrůstat, snižovat nebo reorganizovat a její členové dodržují pravidla hry.

Projektové organizační struktury - mají dvě základní formy, a to částečné a úplné projektové uspořádání. Částečné má charakter speciálních skupin pověřených různými důležitými úkoly. Týmy jsou buď věcně orientované (vývoj, výzkum, předvýrobní příprava) nebo mají řídicí či koordinační charakter (integrační nebo poradenská pravomoc). V úplném uspořádání jsou hlavní činnosti organizace uspořádány do projektových útvarů. Tyto útvary řeší problémy nebo úkoly organizace (např. ve stavebnictví jsou to konkrétní stavební zakázky).

Maticové organizační struktury - vznikají dvě skupiny útvarů a to funkční (výzkum, výroba, marketing) a cílově (úkolově) orientované útvary. Skupin je tolik, kolik je cílových programů. Trvání skupin je po dobu vyřízení daného úkolu. Funkce vedoucích ve skupině je přechodná. Členové týmu jsou podřízeni vedoucímu projektu a i funkčnímu vedoucímu.

Funkcionální organizační struktura - nejzákladnější forma organizace, je běžná ve středně velkých podnicích (dosahují nejvyšších výkonů při výrobě malého počtu výrobků a vysoké úrovně specializace). Rozhodování je centralizováno na nejvyšší úrovni podniku. Zaměstnanci s podobnými aktivitami, schopnostmi nebo úkoly jsou zařazeni do jedné skupiny (obchodní personál je v úseku marketingu, techničtí inženýři se nachází v úseku výzkumu a vývoje). Vedoucí úseku hlásí výsledky své práce, zvládá celý úsek a jeho pozice se nazývá ředitel nebo náměstek generálního ředitele. Top management řeší spor ředitelů jednotlivých úseků a rozhoduje o koordinaci aktivit v jednotlivých úsecích.

Výrobní organizace - všechny řídicí činnosti se sdružují do jedné organizační jednotky (střediska, oddělení, úseku) a ta odpovídá za jeden typ výrobku či sortiment. Řídí ji jeden manažer, při rozrůstání podniku se řídí tento typ organizace podle jednotlivých výrobků. Vnitřní organizační členění úseků může být založeno na funkcionální dělbě práce (výzkum a vývoj, marketing, výroba, finance). Organizační struktura umožňuje top managementu snadnější koordinaci a také umožňuje pracovníkům získat maximální odbornost v oblasti vývoje, výroby a produkce konkrétního výrobku. Výrobní manažeři v této organizační struktuře odpovídají za zisk. Jsou žádáni o stanovení podnikových cílů na začátku určitého období a na konci daného období je pak reálný cíl srovnáván s plánovaným.

Divizionální, maticová a hybridní organizační struktura

Patří mezi ostatní účelové struktury. Klasifikační hledisko konečného určení se volí podle odběratelů, teritoria prodeje, teritoria dodavatelů, rozdílnosti technologických procesů. **Divizionální organizace** je volena při přetížení funkcionální organizace a to v případě jde-li o velký podnik, směsí výrobků, při velmi dynamickém okolí, nebo neprogramovatelných úkolech. V tomto případě podnik vytvoří divize. Jejich vedoucí odpovídá, buď za výrobu a marketing, nebo za výrobu a marketing určitého výrobku či skupiny výrobků, anebo za výrobu a marketing v daném územním celku. **Hybridní organizační struktury** se používají, pokud vedení zjistí, že funkcionální nebo divizní struktura se nehodí pro tento typ společnosti. Oblast bankovníctví je příkladem využití hybridní struktury. **Maticová struktura** je jedinečná, protože v ní fungují funkcionální a divizní struktura současně. V této struktuře se vyskytuje systém dvojí autority (dvojího řízení). První autorita je funkcionální manažer a druhá autorita je divizní manažer. Oba mají stejnou autoritu, ale funkcionální manažer je zmocněný ke kompletizaci. Maticová struktura je nejkomplikovanější z těchto struktur. Využívá se pouze, pokud podnik splní tři podmínky a to zpracovává velké množství informací, využívá mnoho zdrojů a má dvojí tlak, na množství a kvalitu (Dědina, 1996).

Metody řízení

Vyvíjí s potřebami společnosti. Jsou rozlišovány tři skupiny stylů řízení a to autokratický, participativní a liberální. Moderní a úspěšný trend se vyvíjí od autokratického řízení směrem k participativnímu.

Autokratické řízení se vyznačuje tvrdou hierarchickou strukturou s jasně stanoveným vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Na vrcholu pyramidy stojí vůdce, o jehož příkazech

se nepochybuje. Je důležité vědět, kolik přímo řízených pracovníků manažer zvládne, a kolik úrovní řízení je možné pod něj zařadit (Dytrt et al., 2014).

Participativní řízení se nevyznačuje ostrými hranicemi mezi vedoucími a vedenými a využívá se v malých a středních firmách. Manažer vyžaduje od zaměstnance samostatnost a odpovědnost, zapojuje ho do firemních záležitostí, předává mu potřebné informace a věnuje mu dostatek péče. Manažer by se měl také zajímat o zaměstnance a rozpoznávat jeho potřeby a přání a ty pak efektivně uplatnit při organizaci práce nebo úpravě režimu pracovní doby. V participativním stylu vedení se zaměstnanci přiměřeně účastní rozhodování (Kleibl, Dvořáková & Šubrt, 2001).

Liberální řízení je charakteristické tím, že práva řízení a povinnosti vedoucího pracovníka jsou nabízeny podřízeným pracovníkům. V prostředí se tak tvoří chaos. Vedoucí pracovník je oblíbený, ale pracovní neúspěchy se časem obrátí proti němu. Liberální styl řízení je využíván v neziskovém sektoru (<http://www.projektkornout.cz/volba-a-kultivace-vlastniho-stylu-rizeni>).

Řízení pracovního výkonu

Pracovní výkon pracovníků byl a je hlavním smyslem personální práce, protože organizace si najímá pracovníky právě proto, aby odváděli žádoucí pracovní výkon a naplňovaly cíle podniku. Aby podnik dosáhl žádoucího pracovního výkonu, využívá příkazový typ řízení. Pracovní úkoly ukládané pracovníkům pak vycházejí ze stanoveného průměrného výkonu pracovníka.

Proces řízení pracovního výkonu je složen z následujících kroků:

1. Projednání a uzavření ústní dohody nebo písemné smlouvy o pracovním výkonu
2. Zpracování plánu výkonu a rozvoje pracovníka
3. Řízení pracovního výkonu během období
4. Závěrečné hodnocení pracovního výkonu pracovníka

(Koubek, 2004)

2.2.2 Řízení vztahů se zákazníky

Před průmyslovou revolucí znali řemeslníci své zákazníky osobně, a proto také věděli, jak zákazníci výrobek užívají a jaké potřeby výrobek splňuje. Tyto informace o zákaznících si řemeslníci ukládali do paměti, zabývali vztahem k zákazníkovi. Vztah byl založený na důvěře a obchodní partneři si sebe navzájem cenili. Masová výroba však vedla k tomu, že výrobci ztratili kontakt se zákazníky. Informace o zákaznících

získávali buď prostřednictvím zprostředkovatelů, nebo jako výsledek různých výzkumných metod.

Ústředním pojmem v úvahách o vztahu se zákazníkem je vytváření hodnoty. Cílem řízení vztahů se zákazníky není maximální zvyšování tržeb z jednotlivých nákupů, ale vytvoření trvalého vztahu se zákazníkem. Jak zákazník, tak prodejce by se měli co nejvíce přizpůsobit, aby hodnota vznikala na obou stranách. Prodávající společnost musí mít zájem o předání svých znalostí a schopností zákazníkovi. Má k tomu množství znalostí a schopností, s jejichž pomocí lze zefektivnit zákaznický hodnotový proces. Společnosti by neměly brát v úvahu pouze to, co zákazníci potřebují a oceňují v současné době. Stejně důležité je zamýšlet se nad tím, co budou potřebovat zítra.

Konkurenční schopnost není založena výlučně na cenové soutěži, ale také na tom zda je společnost schopna pomoci zákazníkovi zajistit příslušnou hodnotu. Základem pojetí řízení vztahů se zákazníky je důkladné pochopení a porozumění hodnototvornému procesu zákazníka, tj. procesu, v němž si zákazník vytváří pro sebe svou vlastní hodnotu.

V řízených vztazích se zákazníky je v centru pozornosti vztah se zákazníkem a cíl přizpůsobit procesy společnosti a zákazníka navzájem tak, aby se staly efektivnějšími a byly schopny zajistit významné úspory převyšující svou hodnotou (sleva pro zákazníka). Pouze za předpokladu zajištění této podmínky je možný posun ke skutečně zákaznický orientovaným činnostem (Storbacka & Lhetinen, 2002).

2.2.3 Řízení zásob

Řízení zásob je metodou, jak řídit tok výrobků v dodavatelském řetězci a dosáhnout požadované úrovně služeb za přijatelnou cenu. Pohyb a tok výrobků jsou klíčové koncepty v řízení zásob (a rovněž v celém dodavatelském řetězci), protože když se tok zastaví, tak se přidá hodnota (pokud ovšem skladovaný výrobek není ten, který tak získává na hodnotě).

I když je tok výrobků důležitý, udržuje se určitý stav zásob z důvodů odstranění vazby mezi nabídkou a poptávkou, bezpečnost/ochrana, očekávání poptávky a poskytování služeb odběratelům. Sklady stojí mezi nabídkou a poptávkou. Objevují se tam zásoby z dodávek surovin pro zavedení výroby, zásoby v podobě probíhající práce a rozpracovaných výrobků, možná předpokládaných výrobků na zakázku a zásoba konečných výrobků pro okamžité vyřizování zakázek. Podnik udržuje zásoby, aby se

ochránil proti nejistotě vůči dodavatelům a pokryl neočekávanou poptávku. Podnik zvyšuje poptávku z důvodu sezony nebo reklamy a může získat slevu za dodávku velkého množství zboží. Podnik chce mít pohotovostní zásobu pro případ neočekávané poptávky. Ačkoli nemusí být důvod k udržování zásob na skladě, mohou zde být v rámci dodavatelského řetězce navíc zřetězené zásoby. To jsou zásoby na cestě od dodavatelů nebo k odběratelům.

Klíčové aspekty v řízení zásob jsou:

- určení výrobků, které budou skladovány a místo kde budou skladovány
- udržení stavu zásob, který je potřeba k uspokojení poptávky
- udržení nabídky
- správné načasování tzn. kdy objednat
- stanovení množství - kolik objednat

Cílem řízení zásob je dosáhnout požadované úrovně služeb za přijatelnou cenu. Je to nalezení rovnováhy mezi náklady na skladování a cenou za poskytování požadované služby. Pokud je objem zásob vysoký, pak je vysoká i cena služby. Když je na skladě málo zásob, pak budou nízké náklady i úroveň služby. Ideálním cílem jsou nízké náklady a vysoká úroveň služby. V řízení zásob se podnik snaží vypořádat s nejistotou. Nejistota je v nabídce a poptávce (odběratelské i spotřebitelské). Nejistota může být způsobena chybnými postupy a nedostatkem komunikace (Emmett, 2008).

2.2.4 Řízení času podnikatele v malém podniku

Pro úspěšné podnikání je třeba, aby si podnikatel stanovil misi (čeho chce podnikáním dosáhnout), vizi (ideální budoucnost) a vypracoval podnikatelský plán. Podnikatelský plán je dokument, který popisuje, v jaké fázi se společnost nachází, a kam se chce dostat. Dále přesně určí peníze či jiné zdroje potřebné k financování společnosti.

Plánování, organizování, řízení lidských zdrojů a kontrola jsou nejdůležitější funkce podnikatele. Aby všechny tyto funkce podnikatel stihl, pracuje více než 12 hodin denně a sedm dní v týdnu. Základem organizace práce a času je vedení seznamu úkolů řazených podle priorit. Úkoly vyžadující zvýšenou koncentraci řadit zvlášť, úkoly dělat postupně a jednotlivě, evidovat všechny důležité dokumenty a kontakty a nakonec vše kontrolovat. Pokud podnikatel na toto nestačí, měl by si najmout asistenta, pomocného manažera nebo využít externích partnerů (Srpová, Řehoř et al., 2010).

2.3 Marketing

Marketing je činnost organizace, která slouží ke komunikaci se zákazníky a k řízení vztahů se zákazníky. Podnik tedy nabízí zákazníkovi hodnotu, přičemž má z toho prospěch nejen organizace a zákazník, ale také celá společnost. Marketing se orientuje na zákazníka jeho úlohou je získat a především udržet zákazníka. Základem je, že podnik zná svého zákazníka. Marketing je záležitostí celé organizace, nejenom pracovníků marketingového oddělení. Žádná společnost nemá automaticky zabezpečený odbyt svých produktů, musí si nejprve získat zákazníka. Připraví mu nabídku (produkt, cenu, způsob prodeje a komunikace), která odpovídá jeho potřebám a přáním. Marketing má pomoci organizace minimalizovat riziko podnikání a riziko neúspěchu na trhu (Srpková, Řehoř et al., 2010).

2.3.1 Marketing v malém podniku

U malých podniků nelze v oblasti marketingu určit jedinou, ideální nebo optimální předlohu náplně, rozsahu a organizačního zabezpečení marketingových činností. V závislosti na velikosti a charakteru podnikatelské činnosti se liší počet a pracovní i organizační zařazení pracovníků v marketingu (Veber & Srpková, 2005).

Malé podniky mají většinou ohraničené trhy a limitované firemní zdroje, možnosti a schopnosti, také menší množství produktů. Výhodou malého podniku v marketingu je značná orientace na zákazníka. Malé podniky vznikají, aby uspokojily konkrétní segment na trhu. Tento segment však musí náležitě prozkoumat a zákazníkům v daném segmentu naslouchat tzn. zjistit, co skutečně potřebuje a jaký problém chce řešit. Pokud toto malý podnik zvládne, pak má značnou konkurenční výhodu. Malý podnik udržuje užší kontakt se svými zákazníky. Tento kontakt se může stát levným a cenným zdrojem informací o potřebách a požadavcích zákazníků v daném segmentu. Další výhodou je minimální počet mezičlánků mezi pracovníky přicházejícími do kontaktu se zákazníkem a vedením společnosti. Společnost pak rychle a tvořivě řeší problémy zákazníka. Samozřejmě zde existují i nevýhody, a to např. nedostatek finančních zdrojů, nedostatek personálních zdrojů (specializovaných pracovníků), nedostatek teoretických znalostí a praktických zkušeností vlastníka společnosti z hlediska řízení a marketingu.

V malém podniku není marketingový útvar a ani zde být nemusí. Ale je důležité si uvědomit, že na marketingu společnosti se podílejí všichni její zaměstnanci. Avšak

nejčastěji marketingem a koordinací jednotlivých marketingových činností s ostatními aktivitami společnosti se zabývá a je za to zodpovědný majitel společnosti.

Pro realizaci marketingové činnosti je potřeba **marketingový plán**. Nejčastějšími důvody pro neuskutečnění marketingového plánování jsou nedostatek personálních a finančních zdrojů, nedostatek času a nedostatek zkušeností s plánováním. Marketingový plán plní užitečné úkoly, např. umožňuje identifikovat silné a slabé stránky společnosti, zdroje konkurenčních výhod, ujasňuje představu a cíle. S plánem zaměstnanci vědí, čeho a jakým způsobem chce společnost dosáhnout a slouží i jako podklad pro získání cizího kapitálu. Součástí marketingového plánování a řízení je volba marketingové strategie, která se opírá o silné stránky společnosti a musí využívat její základní konkurenční výhodu a specifické přednosti. Nejvhodnějším a nejčastějším typem marketingové strategie u malých podniků je **strategie koncentrace na vybraný tržní segment**. Malý podnik zaplní mezeru na trhu, která je pro velké společnosti nezajímavá. Další vhodnou strategií je **strategie diferenciac**e, a to hlavně strategie konkurování kvalitou. Ne jenom kvalita technický prvků, ale kvalita chápaná jako nejlepší a komplexní uspokojení potřeb zákazníků včetně komunikace a vztahů. **Strategie diverzifikace** je další nabízená strategická alternativa pro malé podniky. S realizací této strategie je spojeno riziko. Ale nedostatečná stabilizace mnohých trhů způsobuje, že organizace na těchto trzích jsou nuceny podnikat v několika oblastech trhu současně. Pomocí diverzifikace společnost snižuje riziko v podmínkách rostoucí konkurence. Společnost v této strategii by se měla pouštět jen do oblastí, kterým rozumí a ve kterých má určité obchodní kontakty. Poslední alternativní strategií je **strategie kooperace**. Přijetím této strategie je šance na částečnou eliminaci bariér, jakými jsou limitované finanční a lidské stroje a vysoké náklady marketingové činnosti. Spolupráce pak vznikají mezi konkurenčními i nekonkurenčními společnostmi.

Tvorba marketingové strategie

Strategie je nejčastěji vypracována jednou osobou s největším vlivem v organizaci. Marketingovou strategii vede vize podnikatele. Nejčastějším cílem strategie je udržet se na trhu a přežít. Důležitou součástí tvorby marketingové strategie je nutné analyzovat osobu podnikatele (jeho zkušenosti, schopnosti, vědomosti, atd.). Silné a slabé stránky podniku jsou spojené s podnikatelem, resp. vlastníkem. Nejvhodnější metodou zpracování marketingové strategie v malém podniku je SWOT analýza. V malém

podniku formuluje, realizuje a hodnotí i kontroluje marketingovou strategii stejná osoba. Ale ve velké společnosti tyto jednotlivé úkony mohou dělat různé skupiny lidí.

Průzkum trhu v malém podniku

Průzkum trhu je důležitý pro každou společnost bez ohledu na její velikost. Průzkum je východiskem pro nasazení marketingových nástrojů a je součástí marketingového systému. Zásady průzkumu jsou definování problému a cíle výzkumu, zpracování plánu průzkumu, realizace průzkumu, interpretace poznatků a zpráva o výsledcích (Srpová, Řehoř et al., 2010).

2.3.2 Marketingový mix

Produkt v malém podnikání může zahrnovat cokoli např. hmotné produkty, služby apod. Malý podnik musí poznat základní určení (jaký problém řeší), užité vlastnosti (kvalita, obal, design atd.) a další rozšiřující efekty (záruky, platební podmínky) produktu. K zániku malých podniků často vede to, že nesledují, v jakém stádiu životního cyklu se nachází daný produkt.

Řízení cen v malém podniku je často podceňovanou oblastí. Cena se na trhu nesmí příliš lišit od konkurence a musí v ní být zahrnut zisk a všechny vynaložené náklady produktu.

Marketingová komunikace je komunikace společnosti s jejími zákazníky prostřednictvím reklamy, podpory prodeje, osobního prodeje, publicity a ústního podání mezi spotřebiteli navzájem. Pro malý podnik jsou nejvhodnější formou komunikace inzeráty v místních nebo regionálních novinách, internet, propagační materiály o společnosti, práce s veřejností (místní kulturní, společenské a prodejní akce). Nejdůležitější a nejúčinnější prostředek komunikace je osobní doporučení formou ústního podání.

V oblasti **distribuce** vznikají pro malé podniky dvě možnosti, buď prodávají přímou cestou nebo prostřednictvím zprostředkovatelů (Srpová, Řehoř et al., 2010).

2.4 Konkurenceschopnost

Konkurenční marketing určuje způsob, jak zjistit konkurenceschopnost společnosti a jednotlivých výrobků, a jak výsledky propočtů využít ve formulaci a uskutečňování firemní strategie. Nezbytné přitom jsou informace o konkurenčních společnostech. Pro konkurenční marketing potřebujeme sčitatelné prvky konkurenceschopnosti. Jsou to celková produktivita práce, rentabilita investic a míra zisku (Pelc, 1995).

Ze současných podmínek na trhu vyplívá nutnost neustále organizovat podnik. Dnes už nevládne na trhu výrobce, ale zákazník. Zákazníkovi neprodáváme pouze produkt, ale naději. Nadějí se rozumí to, že zákazník bude překvapen nebo spokojen, ale nesmí být překvapen nemile. Dnes je proto potřeba levněji, kvalitněji a rychleji zvládnou rozsah práce, čas a přidanou hodnotu, efektivnost práce, kontrolu, inovaci, motivaci zaměstnanců a kvalitu (Dědina & Odcházal, 2007).

2.4.1 Pojetí konkurence

Konkurence představuje soupeření či soutěžení a je to vztah dvou či více subjektů (konkurentů). Pojem konkurence má širší rozsah, nejen ekonomický, ale i kulturní, etický, sociální, politický atd. Ekonomické hledisko je stěžejní, ale na ty ostatní se také nesmí zapomenout.

Konkurent, aby vůbec mohl vstoupit do konkurenčního vztahu, musí však splňovat minimálně dva předpoklady. První předpoklad je že, musí být "konkurenční" (musí mít konkurenceschopnost, resp. musí disponovat konkurenčním potenciálem) a druhý předpoklad říká že, musí mít "konkurenční" zájem (musí chtít vstoupit do konkurence). Konkurence je výsledkem (produktem) aktivity společnosti a konkurenceschopnost je potenciálem společnosti.

Konkurenceschopnost podniku nepostačí hledat jen ve finančním zdraví, v síle marketingu, inovačním dynamismu atd. Je nutné zkoumat konkurenceschopnost podniku i z pohledu jeho dalších dimenzí, např. celkový design, kultura a vnitřní klima, celkové chování podniku nebo seskupení podniků, komunikace vně a uvnitř společnosti, produkty a inovace, image společnosti atd.

Společnosti dle velikosti budou mít různou konkurenceschopnost. V současné době, kdy na jedné straně je podnikatel bez zaměstnanců a na straně druhé je "globální" podnik, který využívá všech dostupných prostředků komunikace, organizace, digitalizace atd. Je těžké vytvořit nějaký jednotící model konkurenceschopnosti. Jádrem konkuren-

ceschopnosti každé společnosti, ať je malá či velká, je její podnikatelská vize a strategie. Vlastním jádrem konkurenceschopnosti a podnikání je podnikavost. Nelze tvrdit, že konkurenceschopnosti společnosti lze dosáhnout bez vize a strategie.

Základními faktory podnikatelského prostředí, a tudíž externím zdrojem konkurenceschopnosti společnosti je příroda, lidská společnost ve všech sociálních, ekonomických, politických a jiných podobách, prostor a čas. Lidský, finanční, procesní (technologický) a obchodní potenciál podniku to jsou čtyři základní vnitřní znaky konkurenceschopnosti podniku (Mikoláš, 2005).

2.4.2 Porterova teorie konkurenčních sil

Teorie M. E. Portera vysvětluje konkurenční chování prostřednictvím tržních okolností. Úroveň konkurence v odvětví dle této teorie závisí na pěti základních konkurenčních silách. Působení těchto sil se různí podle odvětví, ale souhrnné působení těchto pěti sil určuje předpoklady dosažení konečného zisku v odvětví. Cílem konkurenční strategie pro podnikatelský subjekt je nalézt v odvětví takové postavení, kdy podnik může nejlépe čelit konkurenčním silám, nebo jejich působení obrátit ve svůj prospěch.

Na konkurenty v odvětví působí pět konkurenčních sil hrozba nově vstupujících firem, vyjednávací vliv zákazníků a dodavatelů, hrozba substitučních výrobků nebo služeb. Těchto pět konkurenčních sil působí na společnosti v odvětví a mohou se stát více či méně významnými v závislosti na zvláštních okolnostech. Konkurence může být v tomto obecnějším smyslu definována jako rozšířené soupeření.

Nově vstupující firmy - rivalita (soupeření) začíná tehdy, jestliže na trhu stávající výrobci dosahují snadných a lákavých výnosů a do dané oblasti je lehké vstoupit. Rychlost vstupu nových podniků na trh je ovlivněna obvykle dvěma typy bariér. Čím jsou tyto bariéry vyšší tím má přístup na stávající trh méně nových konkurentů. Bariéra strategická - Současní výrobci dělají vše pro to, aby jejich trh byl pro nové konkurenty neatraktivní. Např. v případě cenové války mohou využít svou volnou kapacitu, kterou si pro tuto chvíli udržovali. Jakmile se na trh pokusí vstoupit někdo nový, použijí novou moderní technologii, kterou do této chvíle zadržovali. Bariéra strukturální - Pro nově přichozí společnosti je dána požadovanou výrobní kapacitou, kterou potřebují, aby dosáhly rozumné nákladové ceny, nedostatkem zkušeností a přístupu k distribučním kanálům, investicemi, které jsou nezbytné, aby dodavatel získal nové místo na trhu a stal se známým.

Nebezpečí substitučních výrobků - tyto výrobky vždy ohrožují stávající výrobce. Jsou to výrobky, které funkčně nahrazují jiný výrobek. Nebezpečí se zvyšuje při větší pružnosti zákazníka, když se kvalita a cena substitutu zlepšuje v poměru k našemu výrobku nebo když zákazníci mohou lehce přecházet od našeho výrobku k substitutu.

Vyjednávací síla zákazníků - závisí na pěti faktorech, těmi jsou počet zákazníků, stupeň koncentrace zákazníka, nebezpečí zpětné integrace, stupeň diferenciacce produktu a citlivost na kvalitu produktu. Zákazníci mají větší vliv, pokud je jich na trhu méně a jsou relativně jednotní. Mohou se tedy operativněji zorganizovat v prosazování svých zájmů. Jestliže se na trhu vyskytuje malý počet zákazníků, ale nakupují relativně velké množství výrobků, jejich vyjednávací pozice ve věci ceny a podmínek dodávky je lepší. Ve výrobním nebo obchodním řetězci dochází k zapojení dodavatelů způsobené tlakem zákazníků, což často vede k tomu, že cena a ziskovost výrobce polotovaru vzdáleného od konečného zákazníka klesá. Jestliže odběratel nemá jinou možnost než nakupovat od určitého výrobce, má malou sílu při vyjednávání. Pokud je však na trhu více konkurentů, zákazník si může vybrat a má i více možností při vyjednávání. Pokud zákazník preferuje kvalitu produktu, vyhrává na trhu ten dodavatel, který má náskok v kvalitě své výroby.

Vyjednávací síla dodavatelů - všechny faktory, které jsou zmíněné u zákazníka (odběratele) se vztahují také na dodavatele. Dodavatelé však mají oproti zákazníkům větší možnosti určovat podmínky, kterými se pak musí odběratelé řídit. Dodavatelé disponují vyjednávacími silami jako je zvýšení svého stupně konkurence, zjednodušení a harmonizací zpětné integrace, dodávkami jedinečných produktů, dodávkami polotovarů, které mají zásadní význam pro kvalitu konečného produktu a opatřeními, při kterých musí zákazník investovat, aby mohl změnit dodavatele.

Konkurence v odvětví - je soutěž mezi podniky, které podnikají ve stejném odvětví. Existuje šest faktorů, které ovlivňují rozsah tohoto konkurenčního boje. Ovlivňující faktory jsou stupeň koncentrace, diferenciacce výrobků, změna velikosti trhu, rostoucí výrobní kapacita a bariéra vstupu. Stupeň koncentrace se vztahuje na počet výrobců nebo značek a na jejich podíl na trhu. Čím je větší stupeň koncentrace, tím je i ostřejší konkurence. Aktivita jednoho způsobí okamžitě reakci u konkurence. Za takové situace se často stává, že společnosti sjednávají vzájemné dohody, aby zabránily nežádoucí konkurenci. Konkurence roste tehdy, jestliže se produkty méně diferencují v oblasti kvality, tvaru a vlastností. Konkurence může být oslabena diferenciací produktu

a vznikem preference značky. Jakmile se zvětší trh, dojde rychle k oslabení konkurence. Když mají dodavatelé vysoké fixní náklady, mají tendenci si konkurovat více cenou při smršťujícím se trhu. Pak dojde k tomu, že cena kompenzující variabilní náklady zvyšuje fixní náklady. Jestliže nárůst trhu bude menší než nárůst výrobních kapacit, vznikne ostrá konkurence. Jakmile je pro dodavatele obtížné odstoupit ze zmenšujícího se trhu, konkurence se zvyšuje. To může být zapříčiněno odporem ze strany zaměstnanců (Mikoláš, 2005).

2.4.3 SWOT analýza

SWOT analýza je užitečným shrnutím předchozích analýz prováděných v podniku. Cílem je zjistit silná a slabá místa současné strategie, jak jsou tato místa důležitá a jak se vyrovnají se změnami, které nastanou v obchodním prostředí. Tuto analýzu lze také využít ke stanovení možností dalšího využití jedinečných zdrojů organizace. SWOT je zkratkou počátečních písmen strengths (silná místa), weaknesses (slabá místa), opportunities (možnosti) a threats (ohrožení) (Johnson & Scholes, 2000).

2.4.4 Význam ekologie jako činitele v konkurenčním prostředí

Ekologické problémy již dávno začaly trvale měnit pravidla hry soutěže téměř ve všech oborech podnikání. Konkrétní význam ekologie jako faktoru konkurence je možno posoudit v jednotlivém případě specificky podle oblasti podnikání, je třeba nejprve hovořit obecně o vlivu na soutěžení podniků, a pak v dalších analytických krocích konkretizovat pro každou branži speciálně.

Požadavky na ekologickou šetrnost výrobků jsou při rostoucím uvědomování si životního prostředí na straně spotřebitelů dnes téměř ve všech oblastech výroby samozřejmostí.

Aplikace ekologie na Porterovy faktory

Diskuse o ochraně životního prostředí poskytuje možnost vstupu na trh novým konkurentům. Nabízí možnosti uplatnění substitučních výroků, které jsou ekologické nebo ekologicky vyráběné. Dodavatelé, kteří nabízejí výrobky šetrné k životnímu prostředí, budou ve své vyjednávací síle na tom lépe než dodavatelé, kterým se nedaří nabízet suroviny dostatečně šetrné k životnímu prostředí. Podobně to platí o vyjednávací síle odběratelů (Meffert, 1996).

2.4.5 Inovace jako konkurenční výhoda

" Inovace představují hlavně zdroj dlouhodobého zisku, podnikatelského úspěchu, konkurenční výhody. Šetřením ještě nikdo nezbohatl a všechny programy snižování nákladů mají své limity, protože každý systém postupně vyčerpává potenciál svého zlepšování. Kopírování a imitování druhých také neznamená cestu k dlouhodobému úspěchu, protože vede jen k tomu, že se staneme stínem soupeře, kterého budeme dohánět.

Inovace, to nejsou jen převratná technická řešení nebo vědecké objevy. Inovace se neorientují pouze na výrobky, ale také na služby, podnikové a podnikatelské procesy. Inovace se realizují na trhu, u zákazníků, kteří jsou ochotni zaplatit za vyšší, odlišnou nebo úplně jinou hodnotu, než jakou nabízejí konkurenti." (Košturiak & Chal', 2008)

Úspěšné inovace vidíme všude kolem. Většina z nich je postavena na jednoduché myšlence, která přinesla něco odlišného, nového, emocionálního.

Podniky musí být schopné inovovat služby, produkty, firemní procesy, vazby s partnery a manažerský model společnosti. Z hlediska trvalé konkurenceschopnosti jde o neustálý rozvoj inovační schopnosti společnosti. Zákazníci a konkurenti jsou nevyzpytatelní. Než se pokoušet předvídat, je lepší, aby byla společnost připravena na cokoliv (Košturiak & Chal', 2008).

2.4.6 Lidské zdroje jako konkurenční výhoda

Skutečnou konkurenční výhodu, jsou lidé kvalifikovaní, kreativní, vysoce motivovaní, loajální, sdílející hodnoty a vize společnosti. V České republice se problematika omezeného množství schopných lidí jeví o to naléhavější, protože ji doprovází dva aktuální trendy stárnutí populace a odliv mozků. Nabídka pracovat pro zahraniční firmu na našem trhu či přímo příležitost práce v zahraničí je velmi lákavá pro řadu talentovaných lidí u nás. Skutečným problémem pro další vývoj je stárnutí obyvatelstva. Zmenšuje se podíl obyvatelstva v produktivním věku proti skupině lidí v důchodovém věku. Personalisté se snaží získat, udržet a rozvíjet talentované, kreativní pracovníky, proto se věnují tzv. talent managementu (Dytrt et al., 2014).

3 Cíl a metodika

3.1 Cíl Bakalářské práce

Cílem bakalářské práce je zhodnocení systému řízení a konkurenceschopnosti malého podniku. Návrh na zlepšení současného systému řízení podniku a jeho konkurenceschopnosti.

3.2 Metodika

Bakalářská práce se skládá ze dvou částí: části teoretické a praktické. Literární přehled charakterizuje malý podnik a poté analyzuje systém řízení, marketing a konkurenceschopnost. Ke zpracování literárního přehledu byly použity knižní publikace.

Praktická část je věnována systému řízení konkrétního podniku. Je zde zjišťována jeho konkurenceschopnost. Konkurenceschopnost je zjišťována také ve vztahu k těmto třem konkurentům: FINESA nábytek, s.r.o., VM nábytek, s.r.o., Ludvík Sadílek (Sadílek Nábytek)

Pro praktickou část byla zvolena prodejna nábytku Zdravé pohodlíčko s.r.o. se sídlem v Jindřichově Hradci. V praktické části je nejprve společnost představena, dále je popsán její systém řízení a je zpracována analýza konkurence a konkurenceschopnosti.

Na základě výsledků získaných z provedených analýz bude stanoven návrh na zlepšení systému řízení podniku a zvýšení jeho konkurenceschopnosti.

3.3 Použité metody

Porterův model pěti sil

Tato metoda se zabývá pěti konkurenčními silami, které souvisí se zkoumanou společností. O tom, zda bude společnost na trhu v daném oboru úspěšná, závisí na těchto pěti konkurenčních silách riziku vstupu nových konkurentů, rivalitou mezi stávajícími společnostmi, vyjednávací silou dodavatelů, vyjednávací silou zákazníků a hrozbou substitučních výrobků.

Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení

Je to metoda, která charakterizuje silné a slabé stránky společnosti Zdravé pohodlíčko s.r.o., její příležitosti a hrozby. Silné a slabé stránky popisují interní prostředí společnosti a příležitosti a ohrožení se zabývají externím prostředím společnosti.

Pro společnost je důležité, aby minimalizovala své slabé stránky a hrozby a na druhé straně, aby se snažila maximalizovat své silné stránky a příležitosti.

Nestrukturovaný rozhovor

Pro získání potřebných informací k analyzování společnosti byl zvolen neřízený rozhovor s majitelem společnosti, který ochotně poskytl veškeré informace a podklady pro zpracování praktické části. Informace se týkaly především všeobecných údajů o společnosti, konkurenci, cílech společnosti, vedení zaměstnanců a jejich náplň práce, organizační struktury a také propagace společnosti.

Dotazníkové šetření

Dotazníky byly v tištěné formě dány do prodejny a byly určeny pro zákazníky. Toto dotazníkové šetření proběhlo v období prosinec 2015 až leden 2016.

Dotazník měl 9 otázek, které se týkaly především prodejny, zboží, služeb a personálu prodejny. Dotazník byl sestaven v programu Microsoft Word. Dotazníkové šetření se uskutečnilo přímo v prodejně maloobchodu Zdravé pohodlíčko. Dotazníky byly umístěny na pokladně prodejny i s žádostí o jejich vyplnění. Typy otázek použitých v dotazníku uzavřené, polouzavřené a jednu otázku otevřenou. Z celkového počtu sedmdesáti dotazníků se jich vrátilo 58 vyplněných a použitelných. Po získání dotazníků bylo následně provedeno vyhodnocení, a to prostřednictvím Microsoft Excel a Microsoft Word. Dotazník, který byl pro dotazníkové šetření použit, je uveden v příloze 1.

Další zdroje informací

Informace o konkurenci byly čerpány z internetových stránek jednotlivých konkurentů a návštěvou obchodů těchto konkurentů.

4 Vlastní práce

4.1 Zdravé pohodlíčko s.r.o.

Společnost Zdravé Pohodlíčko s.r.o. vznikla 25. května 2012 jako obchodní společnost, aby navázala na obchodní činnost s nábytkem jejích zakladatelů. Název společnosti byl zvolen tak, aby co nejpřesněji vystihoval sortiment obchodovaného zboží, jeho vlastnosti a kvalitu. Společnost Zdravé Pohodlíčko s.r.o. od svého počátku nabízí kvalitní a pohodlný nábytek, který vytváří pocit pohodlí. Součástí nabídky nábytku je spánkové studio, které nabízí kvalitní pohodlné postele a velké množství různých druhů matrací, které přispívají ke zdravému spánku.

Zdravé Pohodlíčko nabízí své produkty na expoziční ploše o velikosti ca. 500 m². Prostory jsou pohledově rozděleny do jednotlivých pokojíčků, v nichž je nastěhován a nadekorován obytný prostor. Zákazník si tak sám udělá obrázek o pohodlí a kvalitě nabízených produktů. V reprezentativních pokojích je možné si nabízené produkty vyzkoušet. Zákazník je obsluhou seznámen s užitnými vlastnostmi daného produktu, který je mu dostatečně předveden. Vše, co zákazník najde na uvedené prodejní ploše, je prodejné, tedy nejenom nábytek, ale také všechny dekorační předměty, obrazy, lampičky či polštářky, koberečky či prostírání. Celá prodejní plocha je zákazníkovi k dispozici a může tak rozvíjet své fantazie a poptávat vše, co mu pomůže ke zdraví a pohodlí jeho domova, hotelu, penzionu či kanceláře.

V současné době je součástí prodejní plochy kuchyňské studio nabízející širokou škálu kuchyní vyráběných přesně na míru a dle přání zákazníka. Studio kancelářského nábytku uspokojí požadavky a potřeby nejen domácností s dětmi školního nebo předškolního věku, ale také požadavky a poptávky organizací vyžadující kvalitní nábytek do svých kanceláří. Společnost disponuje vlastní truhlářskou dílnou vybavenou výrobními prostředky, což společnosti umožňuje plnit jakákoli přání svých zákazníků.

Nabídka je již nyní široká, nicméně pořád ještě nenabízí kompletní pohodlí domova. Společnost v březnu 2016 svou nabídku rozšířila o další sekci. Z rozsáhlých sklepních prostor vybudovala koupelnové studio disponující desítkou konkrétních realizací koupelen, které jsou vybavené koupelnovým nábytkem, sanitární technikou a dekoračními předměty.

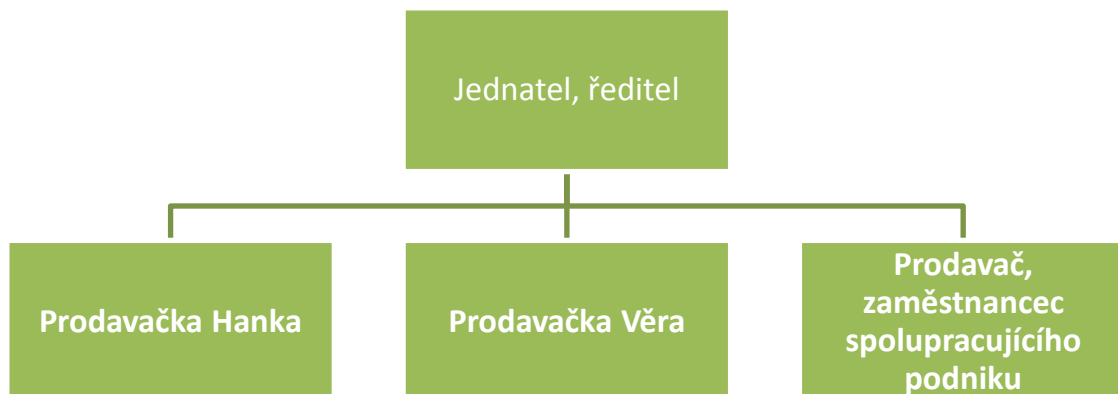
4.2 Systém řízení

Analyzovaná společnost má specifické řízení, protože se jedná o malý podnik. Je zde malý počet zaměstnanců a ti musí zastávat mnoho funkcí. Převládá zde ústní komunikace a operativní řízení. Písemná komunikace je pouze v případě návrhů objednávky či výběru dodavatele, protože je potřeba mít určité parametry zaznamenané, aby nedocházelo k nejasnostem mezi personálem prodejny. Základem dobrého řízení společnosti je výběr spolupracovníků, ale hlavně pracovníků na nejnižších pozicích. Pro ulehčení řízení zásob má mít podnik správný informační systém. A kontrolu zboží provádět pravidelnou inventuru a inventarizací.

4.2.1 Řízení zaměstnanců

V současné době má Zdravé pohodlíčko, s.r.o. tři zaměstnance. Na vedení společnosti se podílí její jediný jednatel, který je zároveň ředitelem společnosti (obchodu). Dalším pracovníkem je zaměstnanec spolupracující společnosti a dvě prodavačky, které jsou zde zaměstnány na hlavní pracovní poměr. Obě prodavačky jsou po celou dobu pracovní doby v prodejně zároveň.

Obrázek 1: Organizační struktura Zdravého pohodlíčka



Zdroj: autorka

V analyzované společnosti je široké rozpětí řízení. Organizační struktura společnosti je liniiová. Jedná se o plochou organizační strukturu, která je typická pro malý podnik. Jsou zde jasné vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Vazba mezi nadřízeným a podřízenými je jednoznačná. Odpovědným vedoucím je jednatel společnosti, který je

zároveň ředitelem a jediným vlastníkem této společnosti. Jednatel musí mít znalosti z různých oblastí jako například marketing, personalistika, finance, technické znalosti, atd.

Zaměstnanci prodejny montují nábytek, objednávají a doplňují zboží na prodejnu, vyřizují reklamace. Prodavačka Hanka je zde také jako administrativní pracovnice, naskladňuje a vyskladňuje zboží a zadává dodavatelské faktury do softwaru společnosti. Spravuje webové a facebookové stránky sítě společnosti, všichni tvoří návrhy na propagační materiály a poukázky pro zákazníky, když je potřeba tak i rozvázejí objednané zboží zákazníkům.

Jednatel společnosti si sjednává schůzky s novými dodavateli (služeb či zboží) nebo s dodavateli stávajícími, pokud je potřeba s nimi měnit již zavedené podmínky. Jeho úkolem je také vést účetnictví. A samozřejmě zadává úkoly, které pak následně kontroluje. Jeho úkolem jsou také personální činnosti, což je výběr a odměňování zaměstnanců.

Náplní práce prodavače, který je zaměstnancem spolupracující společnosti, je proměňování (když je potřeba) parametrů nábytku a ostatního zboží u zákazníků. Tento zaměstnanec je zde hlavně kvůli novému koupelnovému studiu, které se otevírá v březnu. Bude tvořit návrhy interiérů koupelen pro zákazníky v počítačovém programu, dělat výkaz výměr potřebného materiálu a kalkulovat konečnou cenu koupelny na míru pro zákazníka.

Každý týden se koná porada, která je většinou v pondělí ráno. Na poradě se probírá zboží (jak ho lépe rozmístit či o jaký sortiment prodejnu ještě rozšířit) a dodavatelé. Na poradě jsou také zadávány dlouhodobější úkoly jednotlivým zaměstnancům. Zadané úkoly se pak následující týden na poradě kontrolují. Nejčastěji se vše řeší operativně za pochodu maloobchodu a v průběhu týdne.

4.2.2 Řízení vztahů se zákazníky

Zaměstnanci maloobchodu se snaží zodpovědět každou otázku jejich zákazníka. Personál prodejny získává od zákazníka co nejvíce informací týkajících se jeho požadavků a přání. Na základě udaných parametrů personál prodejny doporučí zákazníkovi to nejlepší řešení. Tento návrh předvedou zákazníkovi v expozici maloobchodu anebo vyberou z katalogů. Na základě doporučeného řešení se zákazník

rozhodne k nákupu či objednávce hned na prodejně nebo je pro něj zpracována nezávazná nabídka.

Komunikace se zákazníkem probíhá na prodejně. Když si to situace vyžaduje a zákazník přeje, tak ho mohou zaměstnanci prodejny navštívit i u něj doma. V případě dotazů, ujasnění parametrů zboží nebo objednávky probíhá komunikace telefonicky. Komunikace probíhá i přes e-mail, a to pokud se jedná o zaslání nabídek, návrhů či výkresů.

Zákazník si může své zboží vyzvednout sám na prodejně nebo je k němu za poplatek dopraveno personálem prodejny. Dopravní tarify se liší podle toho, zda je zákazník přímo z Jindřichova Hradce, anebo mimo město. Odlišuje se také to zda, je zboží dopravováno do patra budovy. Rozvoz probíhá v rámci pracovní doby, nebo dle potřeb zákazníka, vždy po telefonické domluvě se zákazníkem. Zboží, které si zákazník vybere, může převzít již smontované nebo v demontu.

Případnou reklamaci se snaží maloobchod řešit včas. Pokud je reklamován větší kus nábytku, spotřebitele navštíví buď sám velkoobchodní dodavatel nebo personál maloobchodu. Poté se rozhodne, zda je nutná přeprava celého kusu nábytku nebo jen jeho části.

4.2.3 Řízení zásob

Maloobchod se snaží mít co nejširší sortiment, jaký dovolují prodejní prostory. Prostory jsou zaměřeny hlavně na nábytek do domácnosti, na expozici jsou především postele, sedací soupravy, křesla, jídelní stoly a židle. Na expozici se dále nachází osvětlení, nářadí Fiskars, podlahy, koberce, dveře, kování (kliky), dekorační látky, záclony a ostatní bytový textil, matrace a rošty. Po dokončení suterénu vznikne koupelnové studio. Nářadí, záclony a bytový textil se nachází v prodejně v metráži, není potřeba ho mít ve skladu.

Většina zboží se objednává na základě výběru zákazníka z katalogů. Zákazník si může vybrat i z atypických rozměrů. Nábytek, postele i matrace může mít zákazník i na míru.

Na sklad se objednává podle kvality zboží, ceny, termínu dodání, podle poptávky po daném zboží, dodacích lhůt, komunikace s dodavatelem, podle různých akcí a výhod, ale samozřejmě také prostorových možností.

Dodavatelé dodržují dodací lhůty, které sami udávají. Ale samozřejmě na tom také závisí jejich rozvozový plán. U skladových zásob dodavatelů je dodací lhůta

1 - 2 týdny, u neskladových 3 - 4 týdny a u atypických rozměrů a při výrobě na zakázku 6 - 8 týdnů. Nejčastější doba dodání je mezi 2 - 4 týdny.

Zboží do maloobchodu je přepravováno dodavatelem. Někdy přes přepravní společnost, když dodavatel nemá vlastní prostředky nebo se objednávka nestihne vytvořit před rozvozovým plánem. Vše záleží na domluvě a na velikosti objednávky. Přes přepravní společnosti jsou zasilány především matrace, tapety a záclony. Dopravné většinou přechází na maloobchod a opět záleží na velikosti objednávky a případných množstevních slevách.

Zboží na expozici je naskladňováno dle prostorových možností, finančních prostředků, designu, kvality a poskytnutých podmínek dodavatelů. Jedním z hlavních kritérií jsou expoziční slevy od dodavatelů, které se pohybují mezi 10 - 40%.

Zboží je také možné přijímat na komisi. Týká se to hlavně výrobků vyšší cenové relace, u některých dodavatelů není komise možná. U tohoto zboží je nutné provádět inventuru a v případě prodeje se tato skutečnost hlásí dodavateli.

4.2.4 Řízení času podnikatele

Majitel Zdravého pohodlíčka s.r.o. je ještě statutárním orgánem, odpovědným zástupcem v dalších čtyřech společnostech a k tomu podniká jako fyzická osoba. Je velice vytížený a nemá dostatek času na to, aby se dostatečně věnoval této společnosti.

4.3 Marketing

4.3.1 Marketingová strategie

Analyzovaná společnost se nejvíce ztotožňuje se strategií diverzifikace. Podnik se chce odlišit tím, že vytvoří interiérové centrum tak, aby uspokojil co největší segment trhu. A dále nabízí zahradní nářadí a grily, tak je segment zákazníků této společnosti opravdu široký. Zdravé pohodlíčko spolupracuje se společností, která nabízí zednické, truhlářské, vodo-instalatérské a další řemeslné práce, takže může vyrábět nábytek na zakázku a dále může pokládat podlahy všech druhů a vybudovat zákazníkům požadovanou koupelnu.

4.3.2 Marketingový mix

Produktem analyzované společnosti je veškeré interiérové nábytkové vybavení do všech pokojů, bytový textil, kancelářské židle, bytové doplňky, matrace, rošty, polštáře a deky, vinylové, vlniové a papírové tapety, nářadí značky Fiskars, umělý

trávník, grily Weber, osvětlení, podlahové krytiny a také malířské barvy. Nově od března je otevřeno koupelnové studio. Nábytek je zde v běžných i atypických rozměrech a je možná i výroba na zakázku.

Analyzovaná společnost nabízí i služby a to smontování a dovoz zde zakoupeného nábytku. Společnost také samozřejmě vytváří rozpočty a nabídky dle zaměření nábytku či podlahy. A s otevřením koupelnového studia se služby rozšíří o grafické návrhy. Společnost dále využívá služby externí švadleny, která analyzovanému obchodu šije a přešívá dle zadání jakýkoliv bytový textil (záclony, závěsy, prostěradla, povlečení).

Produkty této společnosti přináší zákazníkovi potěšení při renovaci pokojů. Matrace mohou spotřebitelům ulevit při zdravotních problémech. Snaží se vyřešit či zakrýt určité nedostatky pokoje, ať už v bytě či domě a to nábytkem na míru, podlahou, osvětlením nebo tapetou. Zákazník si může zpříjemnit bydlení novou záclonou nebo jen malým bytovým doplňkem. Při prohlídce showroomu si může vzít inspiraci pro vybavení a modernizaci svého bydlení.

Ceny se v analyzované společnosti neliší od konkurenčních cen. Ceny také tvoří podle e-shopových stránek dodavatelů. Zákazník zde nalezne levnější i dražší zboží. Cena samozřejmě odpovídá kvalitě daného zboží. Zákazník může dostat slevu na určitý sortiment zboží, který je vystaven na expozici. Do ceny zboží je nutno zahrnout nájem jako fixní náklad, dalšími náklady jsou mzdy zaměstnanců, osvětlení, vytápění, náklady na reklamu. Největší vliv na cenu má pořizovací cena zboží, tedy cena pořízení a náklady na dopravu při pořízení zboží. Podle toho pak analyzovaný obchod volí marži na jednotlivém sortimentu zboží.

Marketingová komunikace je zpracovávána vlastníkem společnosti a jeho zaměstnanci. Zaměstnanci vytvářejí návrhy na letáky, plakáty a inzerci v novinách. Jako u většiny malých podniků tak i v této analyzované společnosti nejsou velké finanční rezervy pro marketingovou komunikaci. Proto podnik volí plnobarevnou inzerci v měsíčníku NEON pro Jindřichohradecko, kde jim návrh zpracují v ceně inzerce. Pro analyzovanou společnost nepředstavuje tato reklama vysoké náklady. Dále má podnik reklamu každý měsíc v Patriotu a Žurnálu, také má analyzovaná společnost svůj inzerát na portálu Hradec žije. Důležitou a významnou reklamou je internet. Vlastní webové stránky neodmyslitelně patří ke každé organizaci. Proto i Zdravé pohodlíčko má své webové a facebookové stránky, které si nechávala tvořit od externího IT specialisty.

Výlohy prodejny tvoří také důležitou marketingovou komunikaci. Kolemjdoucího mohou při cestě kolem prodejny oslovit a nalákat k návštěvě obchodu. Výlohy si analyzovaná společnost nechává tvořit externí specialistkou na aranžování výloh.

Před otevřením koupelnového studia, které proběhlo v březnu, si analyzovaný obchod vytvořil letáky a plakáty - tvořili a tiskli je zaměstnanci maloobchodu. Letáky roznesli zaměstnanci obchodu a plakáty umístili na vývěsní místa.

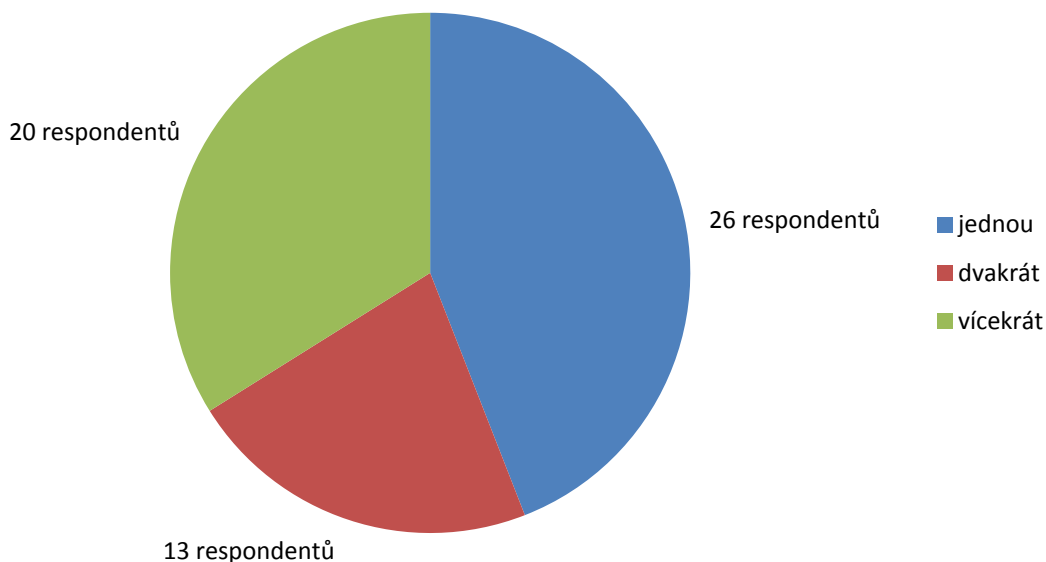
Distribuce v analyzované společnosti probíhá přímou cestou. Zákazník si vybere zboží na prodejně a rovnou si ho může odnést popřípadě odvézt nebo si ho nechá dovézt zaměstnanci obchodu. Při objednání zboží zákazník zaplatí zálohu a zboží si vyzvedne po doručení dodavatelem na prodejnu, nebo si ho nechá dovézt personálem prodejny.

4.3.3 Dotazníkové šetření

K části dotazníkových otázek je vyhotovený graf s komentářem. K ostatním je pouze komentář.

Otázka 1: Kolikrát jste poptávali zboží v tomto obchodě?

Graf 1: Kolikrát jste poptávali zboží v tomto obchodě?



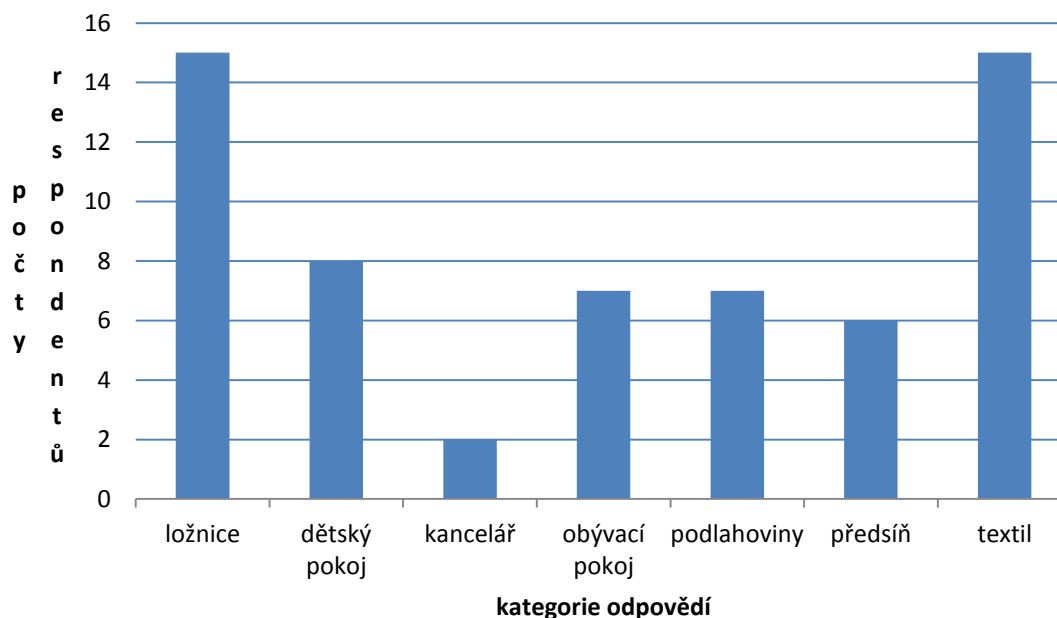
Zdroj: Vlastní výzkum

Dotazníky vyplňovalo více respondentů, kteří v obchodě poptávali zboží vícekrát než jednou. Po rozhovoru s personálem prodejny mi bylo sděleno, že se do tohoto maloobchodu zákazníci často a rádi vrací. Což také vyplývá z grafu. Je proto možné, že

zákazníci, kteří tento dotazník vyplnili a uvedli, že zde poptávají zboží poprvé, se sem časem vrátí. Na grafu jsou uvedeny počty respondentů.

Otázka 2: Uved'te jaké zboží při tomto nákupu poptáváte.

Graf 2: Uved'te jaké zboží při tomto nákupu poptáváte.



Zdroj: Vlastní výzkum

Odpovědi respondentů na otázku číslo 2 jsou rozděleny do sedmi kategorií. Nejčetnějšími odpověďmi jsou ložnice a textil - obě mají 15 respondentů. Do skupiny textil patří např. záclony, látky, povlečení, ručníky atd. a do skupiny ložnice patří postele, matrace, rošty atd. Sortiment ze skupiny dětský pokoj je s odstupem na třetím místě. Tento sortiment je možné v prodejně objednat, ale na expozici zatím ještě není vystaven.

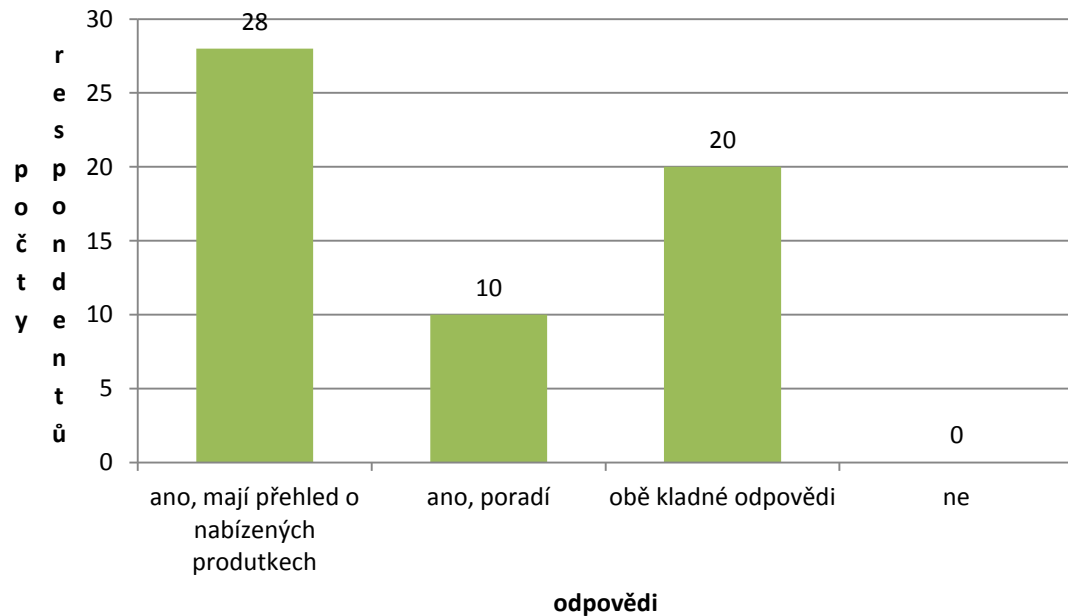
Otázka 3: Chybí Vám zde nějaké zboží?

Zboží, které zákazníkům v prodejně chybí, psali respondenti do třetí otázky. Chyběly jim podlahoviny, rohožky, ratanový nábytek, jiné látky, a záclony, závěsy, taburety, snídaňový stůl do postele, podložky na matrace. Podlahoviny jsou zatím ještě v zaváděcí fázi. Jiné typy záclon je sice možné objednat, ale prodejně ani zákazníkovi se to nevyplatí. Jiný typ se objednává až po doprodeji starého druhu. Takže se sortiment záclon obměňuje a stejně tak i sortiment látek. Stále více zákazníků však požaduje levnější zboží, ale jejich představa o ceně je nereálná, protože za takovou cenu dané

zboží nejde nakoupit ani od dodavatele. Levnější zboží si zákazník může koupit, ale kvalita odpovídá ceně.

Otázka 4: Jste spokojeni s personálem prodejny?

Graf 3: Jste spokojeni s personálem prodejny?

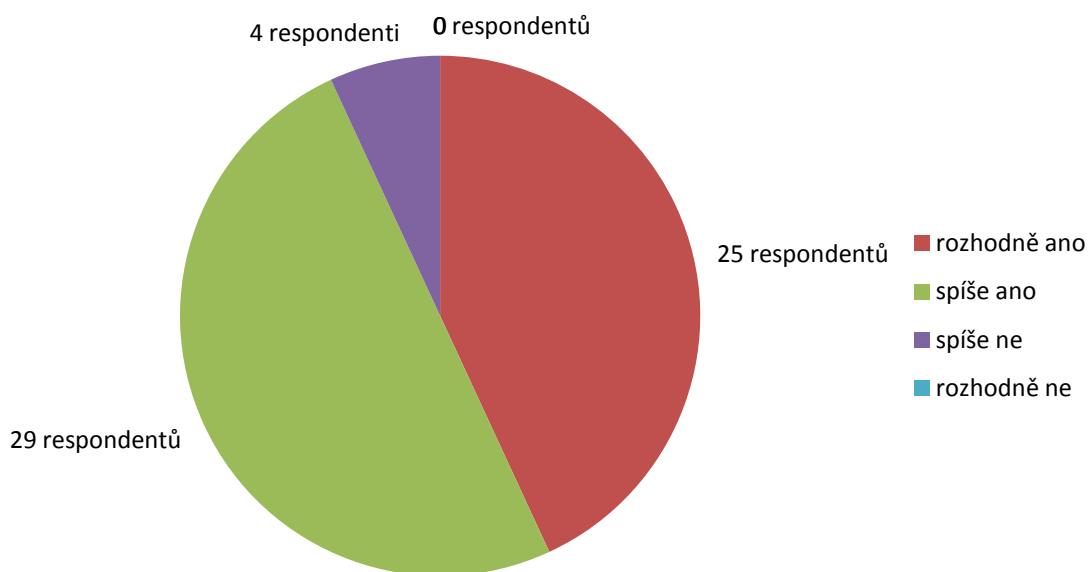


Zdroj: Vlastní výzkum

Z grafu vyplývá, že všichni respondenti jsou s personálem spokojeni. I když mohli respondenti v této otázce vypsát vlastní odpověď, všichni volili již nabídnuté odpovědi. Nikdo z respondentů neodpovídal záporně, tzn., že by byl nepokojený s personálem prodejny. Respondenti často zaškrtovali obě kladné odpovědi najednou, proto vznikl třetí sloupec s názvem obě kladné odpovědi. Z grafu je zřejmé, kolik respondentů zaškrtnulo obě kladné odpovědi najednou.

Otázka 5: Jste spokojeni s nabízenými službami prodejny?

Graf 4: Jste spokojeni s nabízenými službami prodejny?



Zdroj: Vlastní výzkum

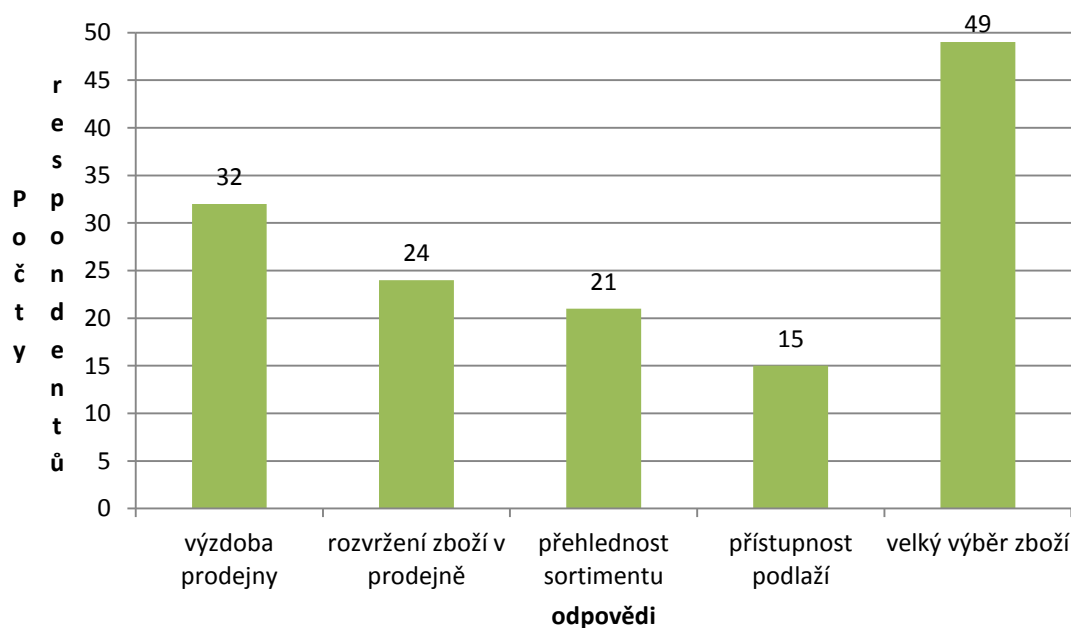
Z grafu číslo 4 je vidět, že většina respondentů je docela spokojena s nabízenými službami prodejny. 25 respondentů je velice spokojeno a 29 respondentů je spíše spokojeno než nespokojeno. Spíše nespokojení jsou 4 respondenti z celkového počtu 58 respondentů.

Otázka 6: Měla by prodejna přidat nějaké služby?

Podle odpovědí na tuto otázku žádný z respondentů nepožaduje přidání dalších služeb.

Otázka 7: Co se Vám v prodejně líbí?

Graf 5: Co se Vám v prodejně líbí?

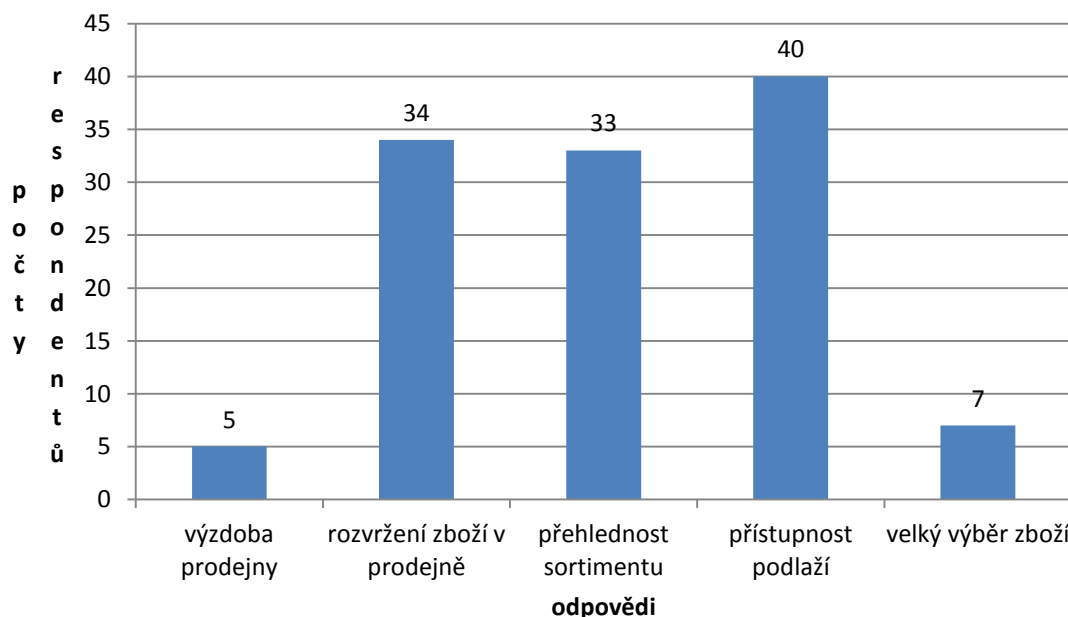


Zdroj: Vlastní výzkum

Respondenti mohli zaškrtnout více z nabízených odpovědí. I přesto, že měli respondenti v této otázce možnost napsat vlastní odpověď v kolonce jiné, tak se vešli do nabízených odpovědí. Nejvíce respondentům se líbil velký výběr zboží následovaný výzdobou prodejny. Rozvržení zboží v prodejně a přehlednost sortimentu nasbíraly skoro stejný počet hlasů. Nejnižší počet měla přístupnost podlaží, tuto odpověď volilo 15 respondentů.

Otázka 8: Co se Vám v prodejně nelíbí?

Graf 6: Co se Vám v prodejně nelíbí?



Zdroj: Vlastní výzkum

Na grafu je patrné, že se většině respondentů nelíbí přístupnost podlaží. Budova má sklep, přízemí a první patro. Mezi jednotlivými patry se musí zákazníci pohybovat po schodech a to některým nevyhovuje nebo se jim to nelíbí. Jednatel společnosti mi sdělil, že do budoucna je naplánován výtah. Výtah v prodejně je, ale slouží pouze pro přepravování zboží. Dalšími velmi častými odpověďmi byly přehlednost sortimentu a rozvržení zboží v prodejně. Vzhledem k tomu, že dotazníkové šetření probíhalo při přestavbě a reorganizaci prodejny a zboží, tak jsou tyto odpovědi poněkud zkreslené. I v této otázce měli respondenti možnost jiné odpovědi, ale nikdo ji nevyužil. Většina respondentů zaškrtovala více odpovědí najednou.

Otázka 9: Vyhovuje Vám otevírací doba prodejny.

Poslední otázka se týkala otevírací doby prodejny. Více než polovina respondentů odpověděla, že jim vyhovuje. Ale zbytek respondentů psal buď časový úsek nebo odpovídali, že by chtěli mít otevřeno dříve nebo otevírací dobu prodloužit.

4.3.4 Shrnutí dotazníkového šetření

Z dotazníkového šetření vyplývá, že se do analyzovaného maloobchodu zákazníci rádi vrací. O veškerý sortiment, který společnost nabízí je zájem a žádný není zákazníky opomíjený. Respondenty při vyplňování dotazníku nenapadla služba, kterou by mohl

obchod přidat. Avšak v otázce týkající se zboží, které jim v obchodě chybí, respondenti nějaké zboží uvedli. Toto zboží, ale nepatří mezi sortiment s prioritním postavením. Při rozhovoru se zaměstnanci obchodu mi bylo sděleno, že uvažují o snídaňovém stole do postele a podložkách na matrace. S personálem prodejny jsou zákazníci spokojeni. Rekonstrukce prodejny není ještě zcela ukončena. Sklep je hotový a pro zákazníky přístupný, přízemí je také z velké části hotové. Chybí už jen reorganizovat první patro. Zaměstnanci prodejny však sdělili, že už teď jsou zákazníci velice spokojeni s rozvržením a přehledností sortimentu v prodejně. Lépe zpřístupnit jednotlivá podlaží je možné, ale je to pro společnost velice finančně náročné. Společnost vložila velké finanční prostředky do probíhající rekonstrukce. Takže výtah pro zákazníky se bude muset o nějakých pár let odložit. Změna otevírací doby, na kterou se ptala poslední otázka dotazníku, je možná a prodejna s ní v blízké době počítá.

4.4 Analýza konkurence

Analýza konkurence je zaměřena na konkurenty sídlící v Jindřichově Hradci. Jsou vybráni konkurenti, které analyzovaná společnost považuje vůči sobě za největší a nejsilnější. Jsou to podniky, které nabízejí stejné zboží a služby jako sledovaná společnost. Tyto podniky se liší od Zdravého pohodlíčka hlavně šířkou sortimentu, výběrem dodavatelů a kvalitou zboží.

VM-nábytek, s.r.o.

Společnost VM-nábytek se snaží uspokojit potřeby zákazníků při zařizování bytu či kanceláře, její sortiment také obsahuje interiérové doplňky. Možnost dopravy a montáž nábytku jsou samozřejmostí. Tato společnost se snaží zaujmout širokým sortimentem a příznivými cenami. Pro náročné zákazníky je možnost výroby vybavení bytu na zakázku. Síť dodavatelů tvoří české i zahraniční společnosti s celkovou nabídkou nábytku a bytového zařízení od předsíní přes obývací a dětské pokoje až po ložnice. V prodejně naleznete také sedací soupravy, matrace, rošty a ratanový nábytek. Maloobchod nabízí rovněž služby bytového designéra a zabývá se i návrhy interiérů. Spolupracuje i s designovým studiem.

FINESA nábytek, s.r.o.

Zastupuje slovenského výrobce nábytku FINES a.s. Žilina na českém trhu. U tohoto prodejce nábytku najdete nábytek od značek Fines, Alples, Kanapa, Forte, Easyfurn, Domestav, BlackRedWhite, Gumotex. Tato společnost má dvě prodejny, a to u Tábora a v Jindřichově Hradci. Naleznete zde nabídku nábytku do ložnic, obývacích a dětských pokojů a samozřejmě nechybí ani sedací soupravy, matrace a rošty. Společnost nabízí také služby bytového architekta, dopravu a montáž.

Ludvík Sadílek - Sadílek Nábytek

Obchod nabízí sedací soupravy, stoly, židle, postele, matrace, rošty a skříně jak ve standardních tak i v atypických rozměrech. Kromě tohoto bytového vybavení nabízí také infratopení. Zákazník si zde pořídit zákaznickou kartu se základní slevou 3%, která má platnost již při prvním nákupu po vyplnění formuláře.

Obrázek 2: Sídla konkurentů a analyzované prodejny



Zdroj: autorka

4.4.1 Zdravé pohodlíčko a vybraní konkurenti

Největším konkurentem analyzované prodejny je VM-nábytek. Kromě téměř shodného sortimentu konkuruje především rozsahem služeb pro zákazníky. Montáž a dopravu nábytku nabízí Zdravé pohodlíčko také, ale už nenabízí služby bytového designéra a návrhy interiérů, které jsou jistě pro některé zákazníky velmi lákavé. Kancelářský a ratanový nábytek je v nabídce pouze ve VM-nábytku.

FINESA nábytek se od Zdravého pohodlíčka liší pouze výběrem dodavatelů. Tato prodejna nemá specifický typ zboží, který by nabízeli pouze oni a kterým by se lišili od ostatních konkurentů. Od analyzované prodejny se liší pouze službou bytového architekta.

Sadílek Nábytek přes shodný sortiment s těmito prodejny, nabízí některý typ nábytku v atypických rozměrech. Jediné čím se od ostatních podniků liší, je nabídka vytápění infrapanely a zákaznickou kartou. Od letošního roku rozšiřují své webové stránky o e-shop.

Zdravé pohodlíčko se od těchto konkurentů liší hlavně výběrem dodavatelů a šířkou sortimentu. Na zakázku vyrábí pouze kuchyně, ale i zde je možnost vyrobit jakýkoliv nábytek či matraci podle přání zákazníka. Zdravé pohodlíčko od března 2016 otevírá koupelnové studio, kde si zákazník vybere jak koupelnový nábytek a zařízení tak i dlažbu. Samozřejmě prodejna rozšíří i své služby a to o návrhy koupelen pomocí grafického programu. Od svých konkurentů se analyzovaná společnost (prodejna) liší také nabídkou zahradních grilů a zahradním nářadím značky Fiskars.

Mít své webové stránky je v dnešní době pro obchod velice důležité. Zákazník na těchto stránkách získá přehled o nabízeném zboží a službách společnosti. Webové stránky musí být pro návštěvníky přehledné a srozumitelné. Návštěvník se v nich musí samozřejmě snadno orientovat. E-shop je pro společnost stále významnější, protože čím dál více lidí nakupuje na internetu a nakoupí zde v podstatě cokoliv.

Všichni analyzovaní konkurenti včetně Zdravého pohodlíčka mají svoje webové stránky. Stránky všech těchto podniků jsou originálně uspořádané a zákazníka zaujmou. Svůj e-shop má Finesa a od letošního roku i Sadílek.

4.4.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Tento model slouží ke zmapování konkurenční pozice společnosti v odvětví.

Nově vstupující firmy

V oblasti podnikání tohoto maloobchodu je vstup nových konkurentů možný. Ale je to oblast, ve které jsou kladeny velké nároky na prostor prodejny ve které je nábytek a ostatní vybavení bytu vystavováno. Nový konkurent by samozřejmě také potřeboval nemalé finanční prostředky na nakoupení zboží na expozici prodejny. Maloobchody v této oblasti nedosahují snadných a lákavých výnosů. Jejich tržby nejsou stabilní a jsou spíše nárazové. Společnosti, které jsou na tomto trhu, zde operují poměrně dlouho a mají už své obchodní jméno a tak by pro ně vstup nového konkurenta nepředstavoval velké riziko. Aby nový konkurent představoval riziko, musel by přijít na trh s něčím inovativním - nový typ nábytku, materiál záclon, složení matrací atd.

Hrozba substitučních výrobků

Zde rozhoduje hlavně kvalita a cena nabízeného zboží. V této oblasti podnikání může zákazník nakoupit levnější, ale i dražší zboží. Levnější zboží je například z Polska a východních zemí. Cena se zde samozřejmě odráží na vzhledu a kvalitě zboží. Za substitut lze považovat nábytek z palet, kartonu, ale také to co si je schopen český

kutil vyrobit sám. Substituty v této oblasti tedy jsou a je jen na společnosti kdy svůj sortiment zboží rozšíří.

Vyjednávací síla zákazníků

Zákazníky analyzované společnosti jsou lidé, kteří si zařizují nové bydlení nebo mění starý nábytek za nový či si jen chtějí místo kde bydlí zútulnit. Společnost má široký segment zákazníků, kteří se zajímají o více typů provedení daného zboží. Zákazníci této prodejny si sem určitě nechodí nakupovat sedačku nebo jiný větší a draží kus nábytku každý den. Často je to pro ně zdlouhavé rozhodování a vybírání. Společnost také není jediná, která nabízí toto zboží proto má odběratel větší sílu při vyjednávání. Společnost se snaží zaměřit na co nejširší okruh spotřebitelů. A svých zákazníků si váží a snaží se jim nabídnout co nejlepší servis, například v podobě možností placení, doručení zboží a montáže zboží. Samozřejmě je také velkou výhodou, že tato společnost nabízí výrobu některého nábytku na zakázku. Vyberou si zde jak zákazníci u kterých je na prvním místě cena zboží, tak i zákazníci kterým jde hlavně o kvalitu kupovaného zboží.

Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelů tohoto zboží, které podnik prodává je na trhu mnoho, a proto může podnik kdykoliv jednoho dodavatele nahradit jiným dodavatelem. Ale pokud se společnost zaměří na to, že bude odebírat zboží pouze od českých výrobců a hlavně kvalitní zboží, měla by si jich vážit, protože jich je na trhu méně.

Zpočátku se může proto zdát, že dodavatelé nemají až tak velkou vyjednávací sílu, ale pokud si společnost vybere dodavatele kvalitního zboží, tak zjistí, že tomu tak není. Pokud si vybere dodavatele zboží pro zákazníky, kterým nejde až tolik o kvalitu, ale jde jim o nízkou cenu, tak těch je na trhu více a nemají proto velkou vyjednávací sílu.

Konkurence mezi stávajícími maloobchody

V Jindřichově Hradci se nachází přes deset prodejen se stejným nebo podobným zbožím jako nabízí Zdravé pohodlíčko. Konkurenti jsou v tomto odvětví poměrně vyrovnaní a nikdo z nich se příliš neodlišuje od ostatních. Každý má své zákazníky, kterým jejich nabídka zboží vyhovuje. Tyto prodejny nemusí spolu sjednávat žádné dohody, aby zabránily nežádoucí konkurenci. Zboží, které jednotlivé maloobchody nabízí, se příliš neliší svými vlastnostmi, ale důležitou roli zde hraje kvalita, cena a značka. Výhodou je

znalost přání a požadavků zákazníků. Důležitou roli hraje také přístup k zákazníkům a jednání s nimi a samozřejmě také spolehlivost dodání zboží.

4.4.3 Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení

Pro analýzu vnějšího a vnitřního prostředí společnosti Zdravé pohodlíčko, s.r.o. byla zvolena analýza, která ukazuje silné a slabé stránky této společnosti, její příležitosti a hrozby.

Vnitřní prostředí

Silné stránky

Umístění maloobchodu

Prodejna Zdravé pohodlíčko se nachází téměř v centru města. V těsné blízkosti je velké veřejné parkoviště. Cesta od zastávek autobusů a MHD dopravy trvá asi minutu.

Dobrá pověst u zákazníků

S kvalitou a rozmanitostí zboží jsou zákazníci spokojeni. Často se zákazníci vrací a nakupují znovu.

Orientace na zákazníka

Na každého zákazníka prodejny pohlíží personál individuálně a snaží se vyhovět jeho požadavkům a přáním. Například po vyslechnutí požadovaných kritérií je zákazníkovi nabídnuta správná matrace.

Personál prodejny

Zaměstnanci v této prodejně jsou dobře motivovaní, se zájmem a kladným přístupem k zákazníkům i obchodu. Jsou v přímém kontaktu se zákazníky a snaží je jim vyjít vstříc.

Kvalitní produkty

Maloobchod nabízí zboží od renomovaných českých i zahraničních dodavatelů. Vždy si hlídá poměr kvality k ceně za produkt. Zboží je vždy po dodávce do maloobchodu zkontrolováno, a pokud nesplňuje zadání nebo se po cestě do maloobchodu poškodilo, je ihned vyreklamováno.

Rozšíření sortimentu

V suterénu buduje společnost koupelnové studio. Tímto si rozšiřuje svůj sortiment zboží. A v budoucnu plánuje ještě rozšířit nabídku kancelářského nábytku, obsadí tak nový segment trhu.

Slabé stránky

Průměrné marketingové schopnosti

Vedení společnosti nemá dostatečné marketingové znalosti. Na reklamu obchodu jsou dávány jen minimální finanční částky. Obchod nemá větší marketingové kampaně.

Vysoká energetická náročnost

Prodejna se nachází ve staré vícepodlažní budově, která má opravenou fasádu bez zateplení. Okna jsou původní a netěsní. Vyšší náklady jsou proto na vytápění.

Patrová budova

Budova má tři podlaží. Pokud zákazník jen pro určitý typ zboží (záclony) navštíví pouze přízemí a už neuvidí například obývací pokoje, které jsou umístěny v prvním patře. Přecházení mezi patry budovy je náročné pro starší zákazníky. Budova nemá bezbariérový přístup.

Vnější prostředí

Příležitosti

Růst minimální mzdy

Minimální mzda se zvyšuje a obyvatelům roste kupní síla. Obyvatelé si chtějí zvyšovat svůj životní standard.

Módní trendy

V současné době se rozvíjí trend energeticky a ekologicky co nejméně náročného bydlení. Ekologický nábytek (palety, karton), podlahoviny a nábytek ze zdravotně nezávadných a ekologických či obnovitelných zdrojů.

Zařizování bydlení pro sociálně slabé

Města poskytují a budují ubytování pro sociálně slabé. Zřízené bydlení je potřeba vybavit jednoduchým nábytkem a dalším vybavením. Na vybavení pokojů vyhláší výběrová řízení.

Hrozby

Pronajatá budova

Společnost sídlí v pronajaté budově, a tak se může stát, že pronajímatel budovy zvýší nájemné a maloobchodu se tak zvýší náklady a přijde o peníze, které by mohl použít jinde.

Dodavatel

Stávající dodavatelé mohou přestat plnit předem dohodnuté podmínky a snížit kvalitu dodávaného zboží nebo zpozdit jeho dodávku a obchod tak může přijít o své zákazníky.

Složitost legislativy

Jsou kladeny čím dál větší požadavky na prodavačky v maloobchodu. Ty jsou zodpovědné za to, jestli bude společnost platit vysoké pokuty za nesprávné kontrolní hlášení. Tímto nastává personálu prodejny práce navíc.

Vstup nové konkurence na trh

Vstup nové konkurence může analyzovanou společnost velmi ovlivnit, zejména pokud přijde s neobvyklou novinkou, která si získá své zákazníky. Nová konkurence může přijít v podobě specializovaného maloobchodu. Tento maloobchod se může specializovat na již zmiňovaný ekologický nábytek nebo na zařízení vybavení některé z místností bytu. Nová konkurence může přijít také v podobě koncernu Höffner - SCANTO Nábytek nebo v podobě pobočky diskontu s nábytkem Möbelix a dalších obdobných společností. Nová konkurence může také prodávat své zboží pouze přes internet. Tato konkurence může ohrozit analyzovanou firmu zejména cenami a otevírací dobou.

Aktivita konkurentů

U stávajících konkurentů v odvětví nikdy nevíme, s čím přijdou a jak budou reagovat na měnící se situaci na trhu. Mohou nás například ohrozit tím, že rozšíří sortiment, vytvoří si své e-shopy či zavedou zákaznické karty.

4.4.4 Ekologie jako činitel v konkurenčním prostředí

Ekologie se promítá i do této oblasti podnikání a to v podobě 100% recyklovatelného materiálu - kartonový nábytek a bytové doplňky. Další možností je nábytek z palet a nábytek z recyklovaného papíru. Dřevo je samozřejmě také obnovitelný materiál

proto mu může zákazník z hlediska ekologie dát přednost před plasty a kovy. Určitou roli hrají i druhy dřevin použitých při výrobě nábytku. Například nábytek z tropických dřevin způsobí devastaci deštných pralesů, ale buk a borovice pěstované v tuzemsku nezpůsobí žádné větší ekologické škody. Pokud je základním materiálem dřevotřísková deska, mohou spotřebitelé volit tu s nejnižším obsahem unikajících škodlivin, které působí nejen na prostředí, ve kterém žijí, ale i na zdraví lidí. Na ekologickou šetrnost lze dbát i při nákupu podlahovin.

Z hlediska ekologie může společnost dát přednost dodavatelům, kteří vyrábí ekologicky či nabízí ekologický nábytek. Nebo může preferovat ty dodavatele, kteří mají plně recyklovatelný obalový materiál. Někteří zákazníci mohou požadovat ekologicky šetrný nábytek, a proto mohou upřednostňovat prodejce, kteří ho nabízejí. Takže i ekologie může významně ovlivnit konkurenční prostředí a konkurenceschopnost společnosti.

4.4.5 Inovace jako konkurenční výhoda

Maloobchod Zdravé pohodlíčko nechce být jen prodejnou nábytku, bytového textilu, matrací a bytových doplňků. Podnik stále rozšiřuje sortiment a inovuje prostory maloobchodu. Letos v březnu otevřela nové prostory v suterénu budovy, kde se nachází koupelnové studio. Zákazníkům také nově na počkání vyhotoví počítačový návrh interiéru koupelny. V letošním roce ještě rozšíří sortiment zboží o ratanový nábytek a na expozici vznikne ukázka dětského pokoje.

4.4.6 Lidské zdroje jako konkurenční výhoda

Základem úspěšného obchodu je dobře motivovaný prodavač. Slušnost, ochota, znalost a přehled o nabízeném zboží jsou základní vlastnosti a dovednosti prodavačky. Odborné znalosti jsou důležité, avšak zákazníci jistě ocení lidský přístup prodavaček, které přichází do kontaktu se zákazníkem. V analyzovaném obchodě je zaměstnána prodavačka s letitou praxí a lidským přístupem k zákazníkům. Druhá prodavačka má inovativní nápady. Obě jsou komunikativní, spolehlivé, aktivní, svědomité a tvoří velkou výhodu tohoto obchodu.

4.5 Návrh na zlepšení konkurenceschopnosti

4.5.1 Z Porterova modelu plyne

Okruh zákazníků analyzované společnosti je veliký, ale přesto by si společnost měla hlídat, co momentálně zákazníci požadují či upřednostňují. A to například tím, že si bude **provádět průzkumy spokojenosti u svých zákazníků**. I když má maloobchod v současné době dost zákazníků, neznamená to, že nemohou přejít ke konkurenci, protože jim nabídne něco lepšího, výhodnějšího nebo lákavějšího. I když spolu dnes podniky vyloženě nesoupeří, tak by si určitě tento maloobchod měl **hlídat, co konkurence nabízí**. Může se stát, že maloobchod svůj sortiment rozšíří o stejné zboží jako konkurence, která tento sortiment přidala dříve. Analyzovaná společnost vynaloží vysoké náklady na vybudování či nákup na expozici, ale další zákazníky si tím nezíská.

S dodavateli by si společnost měla ujednat určité podmínky a to například, že nebudou dodávat ke konkurenci. Sledovaná společnost by tak byla výhradním odběratelem v určité lokalitě. Maloobchod si musí hlídat, aby dodavatel na svých webových stránkách či ve svém prodejním velkoobchodu pro konečné spotřebitele neměl výhodnější prodejní ceny, než za které maloobchod prodává. Pak by totiž mohla nastat situace, že si zákazník u nás zboží vyzkouší a objedná u našeho dodavatele.

4.5.2 Z analýzy silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení vychází

Zdravé pohodlíčko by mělo minimalizovat své slabé stránky. Například z hlediska svých marketingových schopností tím že, **zaškolí své zaměstnance v oblasti marketingu**. Aby při sledování nákupního chování svých zákazníků zvolila správnou marketingovou strategii. Patrová budova prodejny je také slabou stránkou. Avšak tuto stránku by společnost mohla přeměnit ve svůj prospěch. Například tím jak si **jednotlivá patra** rozvrhne dle jednotlivých interiérů a **originálně uspořádá**. Stejně tak může analyzovaná společnost **snížit energetickou náročnost budovy například zateplením fasády či výměnou oken**. Byla by to velká a dlouhodobá investice, a proto záleží, zda se to vyplatí.

Příležitost v moderních trendech by mohla být pro společnost do budoucna velice zajímavá z hlediska **rozšíření sortimentu o ekologické zboží**. Velká příležitost pro společnost je **vybavování bydlení pro sociálně slabé nebo zahraniční dělníky**. Pokud by město zařizovalo nízkonákladové bydlení v Jindřichově Hradci, bylo by vhodné, aby se společnost zúčastnila výběrového řízení.

Vstup nové konkurence nebo aktivity dodavatelů nemůže obchod nijak předvídat. Nezbyvá tak nic jiného, než se novým podmínkám na trhu přizpůsobit či na ně pružně reagovat. Podnik si může **vytvořit plán**, jak reagovat na situace, které mohou nastat. Hrozby, které může podnik odvrátit, jsou dodavatelé a složitost legislativy. Dodavatelskou hrozbu sníží maloobchod tím že, bude **s dodavateli udržovat stabilní partnerské vztahy** a popřípadě mít v záloze další dodavatele stejného zboží. Hrozbu ze strany složité legislativy minimalizuje podnik tím že, **zaškolí zaměstnance na nejnižším stupni řízení**, tak aby se předcházelo vzniku možných chyb z nedostatku informací o měnící se legislativě.

Analyzovaná společnost by měla co nejvíce využít svých silných stránek a snažit se je maximalizovat. Společnost by měla stále **motivovat své zaměstnance a vytvářet jim příjemné podmínky pro vykonávání jejich práce**. Pokud jsou zaměstnanci spokojeni, je spokojený i zákazník a rád se k nám vrací. Zaměstnanci by se měli neustále vzdělávat ohledně nových materiálů a technických možností týkajících se jednotlivého sortimentu maloobchodu, aby stále vyhověli přáním a požadavkům zákazníků. V minulosti se společnosti velice vyplatilo rozšiřovat svůj sortiment, a proto by tohoto trendu společnost mohla využít i v budoucnu.

4.6 Návrh na zlepšení systému řízení

4.6.1 Řízení zaměstnanců

Vzhledem k tomu, že by bylo pro prodejnu dobré, kdyby **prodloužila svoji otevírací dobu**, tak by se obě prodavačky mohly střídat a obě najednou by byly v prodejně jen při největší návštěvnosti a to mezi 10:00h-16:00h. V letních měsících v době dovolených nebo v případě jiné nahodilé události by mohla prodejna **příležitostně zaměstnávat brigádníka** na dohodu o provedení práce.

Pro podnik by bylo do budoucna dobré, kdyby zaměstnance odměňovala **kombinovanou mzdou**. Část by byla tvořena podílovou mzdou - pracovníci by měli určitý procentní podíl na prodaném zboží, které prodají, a druhou složkou by byla současná hodinová mzda, která by samozřejmě byla změněna. Zaměstnanci by byli více závislí na prodeji zboží a mohlo by je to více motivovat.

4.6.2 Řízení vztahů se zákazníky

Maloobchod by mohl **změnit otevírací dobu** ze současných 8 hodin (od 9:00 - 17:00 hodin) na 10 hodin (od 8:00 do 18:00 hodin). Otevírací doba prodejny by se také mohla

měnit podle ročních období. V letních měsících by se mohla prodloužit a v zimních měsících, kdy je brzy tma, zase zkrátit. Změna otevírací doby vyplývá z dotazníkového šetření, příjezdu autobusů z okolních obcí na blízkou zastávku a sledování návštěvnosti maloobchodu.

Z návštěvy konkurentů bylo zjištěno, že všechny navštívené maloobchody mají bezbariérový přístup. Zdravé pohodlíčko nemá bezbariérový přístup a tak by ho mohl zahrnout do plánovaných úprav budovy.

4.6.3 Řízení času podnikatele

Majitel sledované společnosti je velice vytížený a uvědomuje si že, čas je neobnovitelný zdroj. Avšak svůj čas si neplánuje. Doporučením tedy je, aby si **sestavil časový plán** a seznam úkolů, které je potřeba vykonat. Zkrátka převést seznam úkolů z hlavy na papír. V dnešní době například do tabletu či chytrého mobilního telefonu. Jedině tak bude mít přehled ve svých úkolech. Sníží se tím i jeho stresová zátěž a nezapomene některý z úkolů splnit. Bylo by dobré si k jednotlivým úkolům, které je potřeba splnit během dne přiřadit i čas. Při sestavování svého časového plánu by neměl být podnikatel rušen ať už svými podřízenými či příchozími telefonáty a e-maily. Při plánování by si měl podnikatel nechat časovou rezervu a neplánovat veškerý svůj čas kvůli neočekávaným událostem. V případě, že je podnikatel neprávem vyrušen a požádán o schůzku, která není v plánu, měl by se podnikatel naučit říci ne a držet se svého plánu.

5 Závěr

Cílem bakalářské práce bylo zhodnotit současný systém řízení a konkurenceschopnost u sledovaného podniku a navrhnout zlepšení systému řízení a konkurenceschopnosti.

V teoretické části je charakterizován malý podnik, dále je popsán systém řízení - řízení lidských zdrojů, řízení vztahů se zákazníky, řízení zásob a řízení času podnikatele. Následuje oblast marketingu. V této oblasti je uvedeno v čem se malý podnik liší od velkého a je zde charakterizován marketingový mix. Poslední oblastí v teoretické části této bakalářské práce je konkurenceschopnost. Ta obsahuje pojetí konkurence, Porterovu teorii konkurenčních sil a analýzu silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení. V této části je také uvedena ekologie jako významný činitel v konkurenčním prostředí dále inovace jako konkurenční výhoda a v neposlední řadě lidské zdroje, které jsou významnou konkurenční výhodou.

Praktická část je zaměřena na důkladné analyzování současného stavu systému řízení a konkurenceschopnosti ve vybrané společnosti.

Nejprve je charakterizována společnost Zdravé pohodlíčko, s.r.o. Následuje popis současného stavu systému řízení. V systému řízení zaměstnanců je uvedeno o jakou organizační strukturu se jedná a jsou zde vymezeny funkce jednotlivých zaměstnanců. V řízení vztahů se zákazníky je uvedena komunikace se zákazníkem a doručování zboží. Řízení zásob v analyzované společnosti je předposledním bodem systému řízení. V této části je uvedeno objednávání a skladování zboží v maloobchodu. Posledním bodem v systému řízení je řízení času podnikatele. Vlastník analyzované společnosti je opravdu velmi vytížen a je potřeba, aby si svůj čas lépe zorganizoval.

Část s názvem Marketing je věnována marketingové strategii, se kterou se sledovaná společnost ztotožňuje a marketingovému mixu, ve kterém je uveden produkt, cena, marketingová komunikace a distribuce vybrané společnosti. Do této oblasti spadá také dotazníkové šetření, které probíhalo mezi zákazníky tohoto maloobchodu.

Analýza konkurence a konkurenceschopnosti je poslední část, které je věnována tato bakalářská práce. Nejprve jsou uvedeny a charakterizovány tři podniky, které Zdravé pohodlíčko považuje za své konkurenty. Následuje Porterův model pěti konkurenčních sil, který mapuje konkurenční pozici analyzované společnosti v odvětví. Poslední metodou je analýza silných a slabých stránek společnosti, jejich příležitostí a ohrožení.

V neposlední řadě je zde také uvedena ekologie, inovace a lidské zdroje jako významné konkurenční výhody.

Na základě dotazníkového šetření, které probíhalo mezi zákazníky analyzovaného maloobchodu, byly zjištěny tyto skutečnosti: zákazníci se rádi do sledovaného maloobchodu vrací, chybí jim zde občas nějaké zboží, jsou spokojeni s nabízenými službami prodejny a jejím personálem. Některým respondentům se nelíbila přehlednost a rozvržení sortimentu. Je nutné si však uvědomit, že dotazníkové šetření probíhalo při reorganizaci sortimentu prodejny a její rekonstrukci. Do budoucna by bylo také pro prodejnu vhodné zabývat se bezbariérovým přístupem do prodejny a bezbariérovou přístupností jejích jednotlivých podlaží.

Závěr práce je věnován návrhům na zlepšení současného stavu řízení a konkurenceschopnosti.

Zdravé pohodlíčko, s.r.o. se od svých konkurentů liší hlavně výběrem dodavatelů a opravdu širokým sortimentem zboží. Liší se také tím, že spolupracuje se společností, která provádí řemeslné práce, například zednické, truhlářské a jiné. Takže je schopna vyrobit zákazníkovi nábytek na zakázku či jim provést jím požadovanou rekonstrukci.

V návrhu na zlepšení konkurenceschopnosti je uvedeno, co plyne z Porterova modelu. Například dělat **průzkumy u zákazníků** tohoto segmentu trhu z hlediska jejich požadavků, zjišťovat zda jsou s jejich nabídkou zboží a služeb spokojeni. Společnost musí **mít přehled o svojí konkurenci** - co nabízí z hlediska zboží i služeb. A dále z pohledu dodavatelsko-odběratelských vztahů **ujednat se svými dodavateli výhodné podmínky**.

Z analýzy silných a slabých stránek podniku a jejich příležitostí a ohrožení vychází že, společnost by měla zvolit **školení svých zaměstnanců v oblasti marketingu a legislativy**. Nutné je i **vzdělávání zaměstnanců v oblasti nových materiálů interiérového vybavení či v moderních možnostech bydlení**. A to tak, že bude posílat své zaměstnance na veletrhy, které se týkají bydlení. Společnost by mohla najít **příležitost v moderních trendech** v bydlení z pohledu **ekologie a zdraví** obyvatel. Dále by si společnost mohla připravit **plán aktivit** při možném **vstupu nové konkurence** na trh.

V oblasti zlepšení řízení zaměstnanců provést **změnu v odměňování** svých zaměstnanců tak, aby byli více závislí na množství prodaného zboží. Při změně

otevírací doby, která je součástí řízení vztahů se zákazníky je samozřejmé, že se obě prodavačky budou v obchodě střídat. Dále by společnost mohla **přijmout** v době letních měsíců **brigádníka**.

V oblasti řízení zásob je důležité sledování zásob, které leží na skladě. Jedná se o trochu rozměrnější zboží a zabrané místo by mohlo být využito pro jiné zásoby. Zdravé pohodlíčko by proto mohla v případě dlouhodobě skladovaného zboží, ať už na expozici či ve skladě, **zvolit výprodej**.

Nesmí se opomenout ani čas podnikatele. Vlastník analyzované společnosti je velice vytížený, protože není pouze jednatelem a vlastníkem sledované společnosti. Ale je také statutárním orgánem nebo odpovědným zástupcem v dalších čtyřech společnostech a ještě podniká jako fyzická osoba. Proto je důležité, aby si svůj **čas řádně plánoval**.

6 Summary

This bachelor thesis is focused on system management and competitiveness in selected small business. The aim of the thesis is to evaluate those areas and propose improvements.

This thesis consists of theoretical and practical parts.

For the practical part of this thesis was chosen interior center "Zdravé pohodlíčko", Ltd. in Jindřichův Hradec.

The selected firm is analyzed in terms like management, marketing and competitiveness by using methods like no structured interview, questionnaires, Porter's model of five forces and analysis of strengths, weaknesses, opportunities and threats.

The results of this thesis are proposals on management and competitiveness. These proposals can become an inspiration for the owner of the observed business.

The system of management has been proposed by:

- a change in rewarding employees
- to take a temporary worker
- sale of stocks of goods
- proper time planning of businessman

The competitiveness has been proposed by:

- customer satisfaction surveys
- to have an overview of the competition
- negotiation of certain terms with suppliers
- retail should have responsible and trained staff
- opportunity to apply modern trend housing in this retail (ecology and health of the population)
- retail should prepare a schedule of activities et the potential entry of competitors into the market

Key words: system of management, competitiveness, small business, no structured interview, questionnaires

7 Použitá literatura

7.1 Odborná literatura

- 1) Bednářová, D., & Škodová Parmová, D. (2010). *Malé a střední podnikání*. (2 rozš. vyd.). České Budějovice: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta.
- 2) Stokes, D., & Wilson, N. (2010). *Small Business Management and Entrepreneurship*. (6th ed.). Cengage Learning (UK).
- 3) Hatten T.S. (2009) *Small Business Management: Entrepreneurship and Beyond*. (5th ed.). Cengage Learning (USA).
- 4) Srpová, J., Řehoř, V., et al. (2010). *Základy podnikání*. Praha: Grada Publishing.
- 5) Dědina, J. (1996). *Podnikové organizační struktury teorie a praxe*. Praha: Victoria Publishing.
- 6) Dytrt, Z., et al. (2014). *Ženy a management*. Brno: BizBooks.
- 7) Kleibl, J., Dvořáková Z. & Šubrt, B. (2001). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H.Beck.
- 8) Koubek, J., (2004). *Řízení lidských zdrojů*. (3. vyd.). Praha: Management Press.
- 9) Storbacka, K. & Lehtinen, J.R. (2002). *Řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada Publishing.
- 10) Emmett, S. (2008). *Řízení zásob*. Brno: Computer Press.
- 11) Veber, J., Srpová, J., et al. (2005). *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing.
- 12) Pelc, V. (1995). *Encyklopedický slovník podnikatele*. Praha: Grada Publishing.
- 13) Dědina, J. & Odcházal, J. (2007). *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing.
- 14) Mikoláš, Z. (2005). *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku*. Praha: Grada Publishing.
- 15) Johnson, G. & Scholes, K. (2000). *Cesty k úspěšnému podniku*. Praha: Computer Press.
- 16) Meffert, H. (1996). *Marketing Management*. Praha: Grada Publishing.
- 17) Košturiak, J. & Chal', J. (2008). *Inovace: vaše konkurenční výhoda*. Brno: Computer Press.

7.2 Internetové zdroje

- 1) VM nábytek. (2012) *VM nábytek*. [online]. Dostupné z <http://www.finesanabytek.cz/>
- 2) FINESA nábytek. (2016) *FINESA nábytek*. [online]. Dostupné z <http://www.finesanabytek.cz/>
- 3) Sadílek Nábytek. (2016) *Sadílek Nábytek*. [online]. Dostupné z <http://sadilek-nabytek.cz/>
- 4) SCONTO Nábytek. (2014) *O nás*. [online]. Dostupné z <https://www.sconto.cz/o-nas/>
- 5) PROJEKTKORNOUT. (1993-2016) *Liberální řízení*. [online]. Dostupné z <http://www.projektkornout.cz/volba-a-kultivace-vlastniho-stylu-rizeni>

Seznam obrázků

Obrázek 1: Organizační struktura Zdravého pohodlíčka 26

Obrázek 2: Sídla konkurentů a analyzované prodejny 39

Seznam grafů

Graf 1: Kolikrát jste poptávali zboží v tomto obchodě? 31

Graf 2: Uveďte jaké zboží při tomto nákupu poptáváte. 32

Graf 3: Jste spokojeni s personálem prodejny? 33

Graf 4: Jste spokojeni s nabízenými službami prodejny? 34

Graf 5: Co se Vám v prodejně líbí? 35

Graf 6: Co se Vám v prodejně nelíbí? 36

Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník

Příloha 2: Budova maloobchodu

8 Přílohy

Příloha 1: Dotazník

1. Kolikrát jste poptávali zboží v tomto obchodě?

- jednou
- dvakrát
- vícekrát

2. Uveďte jaké zboží při tomto nákupu poptáváte?

3. Chybí Vám zde nějaké zboží?

ano - > prosím uveďte jaký

ne

4. Jste spokojeni s personálem prodejny?

(prosím zaškrtněte ještě u Vaší odpovědi důvod, lze zaškrtnout i více možností)

ano => mají přehled o nabízených produktech poradí jiné

ne => neochota nezájem jiné

5. Jste spokojeni s nabízenými službami této prodejny?

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

6. Měla by prodejna přidat nějaké služby?

ano - > jaké

ne

7. Co se Vám v prodejně líbí? (lze zaškrtnout i více možností)

výzdoba prodejny rozvržení zboží v prodejně přehlednost sortimentu

přístupnost podlaží

velký výběr zboží

jiné

8. Co se Vám v prodejně nelíbí? (lze zaškrtnout i více možností)

výzdoba prodejny rozvržení zboží v prodejně přehlednost sortimentu

přístupnost podlaží velký výběr zboží jiné

9. Vyhovuje Vám otevírací doba prodejny?

ano

ne -> uveďte jak by se měla změnit

Příloha 2: Budova maloobchodu



Zdroj: interní materiály společnosti