



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

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

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

EKONOMICKÁ FAKULTA

Katedra řízení

Bakalářská práce

System řízení a konkurenceschopnost malého podniku

Vypracovala: Alena Trčová

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Dagmar Bednářová, CSc.

České Budějovice 2016

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Alena TRČOVÁ**
Osobní číslo: **E13963**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**
Název tématu: **Systém řízení a konkurenceschopnost malého podniku**
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

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

Cíl práce:

Zhodnocení současného systému řízení vybraného malého podniku a jeho konkurenceschopnosti.

Metodika práce:

Studium odborné literatury. Charakteristika vybraného podniku. Analýza současného systému řízení podniku. Posouzení konkurenceschopnosti podniku. Návrhy a opatření.

Rámcová osnova:

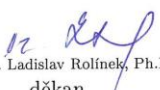
1. Úvod
2. Literární přehled
3. Cíl a metodika
4. Vlastní práce
5. Závěr
6. Použitá literatura
7. Přílohy

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


Dědina, J., & Odcházal, J. (2007). *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing.
Košturiak, J., & Chai, 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.
Srpková, J., & Řehoř, V. (2010). *Základy podnikání*. Praha: Grada Publishing.

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

Datum zadání bakalářské práce: **9. ledna 2015**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2016**


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

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


doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 9. ledna 2015

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svoji bakalářskou práci vypracovala samostatně, použitá odborná literatura a zdroje jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

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 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 oponenta práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce.

Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích, dne 14. dubna 2016

.....
Alena Trčová

Poděkování

Chtěla bych velice poděkovat Ing. Dagmar Bednářové, CSc. za poskytnutou odbornou pomoc, rady, informace a čas, který mi věnovala při zpracování této bakalářské práce.

Zároveň děkuji panu Juliusu Trčovi za poskytnutí informací týkajících se jeho podniku, a za jeho ochotu a spolupráci při osobních konzultacích týkajících se mé bakalářské práce.

Obsah

1	Úvod	1
2	Literární přehled	2
2.1	Podnikání.....	2
2.2	Podnikatel.....	4
2.3	Podnik	4
2.4	Podnikatelský nápad.....	7
2.5	System řízení	8
2.5.1	Principy řízení.....	9
2.5.2	Organizační struktura.....	11
2.6	Konkurence	11
2.6.1	Konkurenceschopnost.....	13
2.6.2	Konkurenční boj	14
2.6.3	Konkurenční výhoda.....	15
2.7	Porterův model 5 konkurenčních sil	17
3	Cíl a metodika.....	21
3.1	Cíl.....	21
3.2	Metodika	21
3.2.1	Struktura práce.....	21
3.2.2	Použité metody	21
4	Vlastní práce	23
4.1	Základní informace o podniku	23
4.2	Charakteristika podniku	24
4.3	System řízení podniku.....	28
4.4	Konkurenti.....	31
4.4.1	Konkurent č.1.....	31
4.4.2	Konkurent č.2.....	34
4.4.3	Konkurent č.3.....	36
4.4.4	Konkurent č.4.....	38
4.4.5	Analýza dle Porterova modelu.....	40

5	Dotazníkové šetření	41
6	Výsledky neřízeného rozhovoru.....	51
7	Návrh	52
8	Závěr.....	54
9	Summary.....	55
10	Zdroje	56
10.1	Odborná literatura	56
10.2	Internetové zdroje.....	57
11	Seznam obrázků, tabulek, grafů a příloh	58
11.1	Obrázky	58
11.2	Tabulky	58
11.3	Grafy	58
11.4	Přílohy	59

1 Úvod

Malí a střední podnikatelé představují v České republice více než 1 milion ekonomických subjektů, tj. 99,84 % všech podnikatelů. Zároveň zaměstnávají přes 1,8 mil. zaměstnanců. Na exportu se podílí přibližně 51 % a na importu přibližně 56 %. Malé a střední podniky hrají významnou roli v rozvoji vnitřního potenciálu jednotlivých krajů v České republice, jelikož jsou významně podnikatelsky i společensky spojeny s daným regionem a tvoří tak regionální podnikatelskou páteř.

Vzhledem k významu, který již nyní sektor malého a středního podnikání má, a zároveň k jeho nezastupitelné úloze v rámci tržní ekonomiky, pokládá vláda ČR za nezbytné, vytvořit pro malé a střední podnikatele vhodné prostředí pro jejich činnost a umožnit jim tak rozvinutí jejich schopností přispívat k ekonomickému růstu a zároveň zachování a posilování sociální soudržnosti. Tuto úlohu by malí a střední podnikatelé měli sehrávat nejen v národní ekonomice, ale v rostoucí míře i v rámci evropské či světové ekonomiky.

Správné fungování sektoru malého a středního podnikání může být realizováno pouze v případě, že si tento sektor udrží a zároveň zvýší svoji konkurenceschopnost. K tomuto je zapotřebí ve zvýšené míře inovovat a snižovat náklady, a tak získávat konkurenční výhodu.

Bakalářská práce je zaměřena na malý podnik zabývající se podlahářstvím. Tento podnik vykonává svou činnost od roku 1991. Během té doby prošel různými procesními změnami. Podnik se nachází v Českých Budějovicích, ale působí v celém Jihočeském kraji, vyjímečně i v kraji Středočeském. Pro tuto práci byli vybráni čtyři největší potencionální konkurenti, a společně s nimi byl tento malý podnik analyzován.

Cílem bakalářské práce je zhodnocení současného systému řízení a konkurenceschopnosti vybraného podniku. Na základě zjištěných informací jsou provedeny návrhy a opatření, vedoucí ke zlepšení situace a upevnění pozice na trhu.

2 Literární přehled

2.1 Podnikání

Podnikání bylo dle v současné době již neplatného Obchodního zákoníku definováno jako soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku. Tento Obchodní zákoník byl zrušen 01.01.2014. V novém zákoně č. 90/2012 Sb. o obchodních korporacích již nejsou pojmy podnikání a podnikatel definovány.

Němec, V. (1998) připomíná, že podnikání je především poskytování zboží a služeb zákazníkům, na kterých v případě spokojenosti závisí právě výše dosaženého zisku.

Srpová, J., Řehoř, V., & kol. (2010) ve své publikaci uvádějí vysvětlení jednotlivých pojmů použitých v definici specifikující pojem podnikání.

- **Soustavnost** – jedná se o činnost opakovanou, pravidelnou, ne příležitostní.
- **Samostatnost** – fyzické osoby jednají samostatně, za právnické osoby jedná statutární zástupce orgánu.
- **Vlastní jméno** – fyzická osoba vykonává veškeré právní úkony svým jménem a příjmením, právnická osoba pod obchodním názvem firmy.
- **Vlastní odpovědnost** – fyzická i právnická osoba nesou veškerá rizika spojená s výsledky podnikatelské činnosti.
- **Dosažení zisku** – hlavním úmyslem fyzických i právnických osob je dosažení zisku. Ne vždy se musí podařit tohoto úmyslu dosáhnout.

Podnikání se dělí na dvě právní formy:

- **Podnikání fyzických osob neboli osob samostatně výdělečně činných (OSVČ)**
 - tyto osoby podnikají na základě živnostenského listu
 - nebo jsou zapsány v obchodním rejstříku a to na vlastní žádost, nebo povinně, dle zákonem daných podmínek

- dále mohou podnikat na základě jiného oprávnění dle zvláštních předpisů
- nebo jako soukromě hospodařící zemědělci zapsaní v evidenci
- **Podnikání právnických osob** - je administrativně náročnější, při založení firmy je nutné složit také základní kapitál
 - tyto osoby musí být zapsány v obchodním rejstříku
 - dělíme je na:
 - ✓ Osobní společnosti – v.o.s., k.s.
 - ✓ Kapitálové společnosti – s.r.o., a.s.
 - ✓ Družstva

K začátku našeho podnikání se tedy nejprve rozhodneme, jaká právní forma bude zrovna pro nás nejvhodnější a zároveň musíme zvolit i druh živnosti.

Živnosti se dělí na:

- **Ohlašovací živnosti**
 - Řemeslné živnosti
 - Vázané živnosti
 - Volné živnosti
- **Koncesované živnosti**

K úspěšnému zahájení podnikání jsou kromě motivace a osobních předpokladů důležité i některé další faktory (Bednářová, Škodová Parmová, 2010):

- Podnikatelský nápad a jeho posouzení,
- nevyplněné místo na trhu,
- zjištění potřeby finančních zdrojů,
- výběr vyhovující právní formy podnikání,
- vypracování zakladatelského rozpočtu,
- sestavení podnikatelského plánu,
- výběr vhodné lokality pro podnikatelskou činnost

2.2 Podnikatel

Dle § 420 zákona č. 89/2012 Sb. Občanského zákoníku platí: „*Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.*“

Podnikatel je vnímán jinak z pohledu ekonomů, jinak z pohledu psychologů, byznysmenů nebo politiků.

V nauce o podnikání je rozlišován na:

- **Primárního podnikatele** - jedná se vždy o fyzickou osobu, vlastníka podniku, pro kterého je podnik nástrojem podnikání.
- **Sekundárního podnikatele** – jedná se především o velké podniky, kdy vlastník podnik pouze spravuje, deleguje tak své podnikatelské role a funkce na podnik, který podniká v zájmu vlastníka (primárního podnikatele).
- **Rentiér** – není již považován za podnikatele, jelikož podnik vlastní jen kvůli finanční rentě nebo jiným požitkům (Srpková, Řehoř, & kol., 2010).

2.3 Podnik

Podnikem je ekonomická a právně samostatná jednotka, která je založena za účelem podnikání. Dle právního výkladu je podnik soubor hmotných, osobních a nehmotných složek podnikání. Součástí podniku jsou věci, práva a jiné majetkové hodnoty, patřící podnikateli, sloužící k zabezpečení chodu podniku.

Němec, V. (1998) ve své publikaci vysvětluje tyto pojmy týkající se právního výkladu:

- Hmotné složky – pozemky, budovy, stroje, zařízení, dopravní prostředky, materiál atd.

- Osobní složky – lidé pracující v podniku – dělníci, úředníci, řídicí pracovníci atd.
- Nehmotné složky – finance a různá práva

Tyto zmiňované složky byly součástí obsahu Obchodního zákoníku, který byl 01.01.2014 nahrazen Novým občanským zákoníkem, a ten již tyto složky nezmiňuje.

Podniky dělíme na malé, střední a velké a to následovně:

- **Podle doporučení Evropské komise:**
 - Mikropodniky – méně než 10 zaměstnanců, obrat za rok do 2 mil. EUR, aktiva do 2 mil. EUR
 - Malé podniky – méně než 50 zaměstnanců, obrat za rok do 10 mil. EUR, aktiva do 10 mil. EUR
 - Střední podniky – méně než 250 zaměstnanců, obrat za rok do 50 mil. EUR, aktiva do 43 mil. EUR
 - Velké podniky – více než 250 zaměstnanců, obrat za rok nad 50 mil. EUR, aktiva nad 43 mil. EUR
- **Podle statistického úřadu Evropské unie:**
 - Malé podniky – do 20 zaměstnanců
 - Střední podniky – do 100 zaměstnanců
 - Velké podniky – nad 100 zaměstnanců
- **Podle České správy sociálního zabezpečení:**
 - Malé organizace – do 25 zaměstnanců
 - Organizace – nad 25 zaměstnanců

Mezi hlavní funkce podniku patří (Vochozka, Mulač, & kol., 2012):

- Výrobní
- Dodavatelská
- Ekonomická
- Politická
- Sociální

- Vzdělávací
- Vědeckotechnická
- Společenská odpovědnost
- Bezpečnostní

K hlavním výhodám malých a středních podniků patří (Srpková, Řehoř, & kol., 2010):

- Jsou flexibilní – rychle se dokáží přizpůsobit požadavkům trhu, a zároveň rychle reagují na výkyvy trhu.
- Jejich organizační struktura je velmi jednoduchá.
- Mají bližší osobní vztah ke svým zaměstnancům.
- Udržují úzký vztah se zákazníky.
- Administrativa těchto podniků není tak rozsáhlá.

Tyto podniky se však také potýkají s určitými omezeními:

- Jelikož mají omezené zdroje, mají značně omezen přístup k veřejným zakázkám, které jsou zaměřeny na velké investice.
- Dalším omezením je pro tyto podniky běžné zaměstnávání špičkových pracovníků jako např. manažerů, obchodníků, vědců.
- Malé a střední podniky čím dál více ohrožují obchodní řetězce nebo nadnárodní podniky a to především prosazováním svých dumpingových cen.

Mezi hlavní důvody zániku malých a středních podniků se řadí (Šebestová, 2005):

- **Podkapitalizace** – nedostatečné množství kapitálu, který je potřebný pro chod a rozvoj podniku, dále pak k zajištění dobré pozice na trhu.
- **Špatný peněžní tok** – většinou díky špatné platební morálce odběratelů, nemá společnost dostatek finančních prostředků na pokrytí výdajů.

- **Nedostatečné plánování** – každá úspěšná společnost musí věnovat značné úsilí k sestavení realistického podnikatelského plánu. Pokud toto podcení, po čase se dostaví první problémy.
- **Chybějící konkurenční výhoda** – jelikož velice mnoho malých firem nabízí na trhu stejné či podobné zboží, je pro tyto podniky důležité být jiní a nabízet něco nového, jiného, než jejich konkurenti.
- **Nedostatečný marketing** – jen správnou marketingovou studií si každý podnik určí kdo a proč se stane jeho zákazníkem.
- **Snaha vědět o všem a dělat všechno sám** – jsou podnikatelé, kteří si myslí, že všechno znají, umí a všemu rozumí. Ale opak je pravdou. Speciální a odborné práce by měli vykonávat specialisté např. právní služby – právník, účetnictví – účetní, daňovou problematiku – daňový poradci atd.).
- **Nekontrolovaný růst** – v podnikatelském plánu by měl být zahrnut i předpokládaný růst, který je možné pak porovnat se skutečností. Tímto srovnáním se může podnik vyvarovat mnoha problémů, jako jsou např. nedostatek hotových peněz, nedostatečné krytí poptávky v případě, že podnik roste příliš rychle, atd.

2.4 Podnikatelský nápad

Dobrý podnikatelský nápad je začátkem úspěchu každého začínajícího podnikatele. Před samotným začátkem podnikání je důležité zjistit, zda tento nápad bude životaschopný a najde místo na trhu. Prvním krokem tedy je položit si otázky a dostat na ně odpovědi.

Jaké otázky by měly být zodpovězeny?

- Jaké má daný výrobek nebo služba charakter?
- Reaguje produkt na přání a potřeby zákazníků? Pokud ano, na jaké?
- V čem je náš produkt lepší než ostatní produkty?
- Bude potřeba dalšího vývoje, nebo je takto prozatím dostačující?

- Kdo bude naše produkty kupovat? Kteří zákazníci?
- Jak velká je poptávka na trhu?
- Má tento trh perspektivu?
- Jaké máme konkurenty?
- Jakou kvalitu a cenu nabízí konkurence?
- Budeme konkurenčně schopní?
- Získáme si zákazníky našich konkurentů?

2.5 Systém řízení

Systém řízení se u jednotlivých podniků se liší. Závisí to na velikosti podniku, počtu oddělení a zaměstnanců každého podniku. U všech podniků má systém řízení stejný cíl, kterým je efektivita chodu podniku, což představuje efektivní využívání času, snižování nákladů, navýšení kapacit či zkvalitňování servisu poskytovaného našim zákazníkům. Systém řízení nám napomáhá k jednotnému způsobu vedení organizace. Pokud se vyskytnou v řízení jakékoliv rozporuplné body, může to způsobit zpomalení nebo zastavení procesu.

Systém řízení v malém podniku je specifický v mnoha ohledech. Jelikož v malých podnicích je většinou malý počet zaměstnanců, zároveň i vedoucích pracovníků, dochází k přenesení funkcí do kompetence převážně jednoho až dvou pracovníků. V těchto podnicích převážně neexistuje žádná větší evidence činností, umožňující přerozdělování či delegování jednotlivých funkcí nějakým jednoduchým způsobem.

V malých podnicích převládá většinou operativní řízení nad strategickým, a forma komunikace je převážně ústní než písemná. Jednotlivé úkoly jsou zaměstnancům přidělovány spontánně za provozu, dle aktuálního chodu podniku či aktuálního rozpoložení podnikatele nebo vedoucího pracovníka (Srpová, Řehoř, & kol., 2010).

Majitel a manažer bývají v malém podniku často jedna a tatáž osoba. Musí se často vypořádat s řadou požadavků, problémů a výzev.

Hlavní úkoly:

- Stanovení strategie.
- Organizace práce i času podnikatele, aby netrávil prací 12 hod. denně 7 dní v týdnu.
- Výběr vhodných spolupracovníků, zastupujících manažerů a jejich následná motivace.
- Výběr externích partnerů např.:
 - účetní a daňové služby,
 - právní služby atd.
- Formalizace určitých procesů fungování podniku.
- Inovační činnosti.
- Zavádění pomocných technologií a informačních systémů.
- Kontrolní činnost – kontrola veškerých aspektů podnikání např.:
 - kontrola výroby,
 - kontrola skladování,
 - kontrola kvality atd.
- Budování firemní kultury (Srpková, Řehoř, & kol., 2010).

2.5.1 Principy řízení

- **Omezování fixních nákladů.**
- **Neposkytovat hned na počátku podnikání velmi vysoké platy,** vyčkat, až se překoná počáteční kritické období.
- **Nenakupovat v počátku moc luxusní zařízení,** které neodpovídá velikosti podniku. K nákladnějším pořizovacím věcem je dobré využít leasingu.
- **Neustále sledovat vývoj nákladů a jednotlivých složek.** Podceněním tohoto sledování se podnikatel může dostat do zhoršené finanční situace aniž by o tom věděl a kdy už nenajde způsob jak tyto náklady snížit, nebo může podnikatel stanovit příliš nízkou cenu, která způsobí v delším horizontu ztrátovost firmy, což jej posléze zavede ke krachu.
- **Sledování lhůt splatnosti vydaných a došlých faktur.**

- **Včasná fakturace.** Včasnou fakturací předcházíme nárůstu pohledávek u našich klientů, a zabráňujeme tím zároveň jakémusi poskytování neviditelných úvěrů zákazníkům, posouvání ve finančním plánu a zamezení nárůstu nekrytého bankovního úvěru.
- **Vedení splátkového kalendáře našich zákazníků,** což nám umožní mít lepší přehled o zákaznících a jejich platbách. Můžeme tak lépe zjistit, který zákazník ještě nezaplatil, nebo zda platí včas.
- **Sledování výpadků dodavatelů.** Je důležité mít zajištěný dostatečný počet dodavatelů, aby v případě výpadku nedošlo k ohrožení plynulého chodu podniku.
- **Sledování finanční kondice zákazníků a dodavatelů.** Je velice důležité, můžeme tímto předejít neplatičům či problémům s úhradou plateb našich zákazníků a zároveň u dodavatelů předejdeme problémům v zásobování a ztrátě náskoku, který má podnik na trhu.
- **Neustále provádět kontroly jakosti výrobku či služeb,** a to nejen uvnitř podniku, ale také u nakupovaných výrobků od dodavatelů či subdodavatelů.
- **Sledování velikosti zásob.** Hned na počátku je nutné stanovení optimálního stavu zásob, a tento stav tak udržovat. Předejdeme tomu, aby se nám na skladě zásoby hromadily a tím se nám tak stávaly zbytečným finančním nákladem, na druhé straně pokud dojde k vyčerpání zásob, může to mít negativní vliv na podnik, protože nedokáže uspokojit potřeby zákazníků.
- **Neustálé kontrolování stanovené obchodní politiky.** Ta se odvíjí v závislosti na potřebách, přáních a vkusu našich stávajících i potencionálních zákazníků, ale zároveň také na reakcích konkurence.
- **Sledování potřeb nových investic.** V počátku podnikání není vhodné vydávat na investice více než by mohla podnik zvládnout. Proto je třeba se vyvarovat zbytečně velkých zakázek, které pro malý podnik představují díky vysokým investicím i vysoké riziko ztráty nebo dokonce krachu podniku (Bednářová, Škodová Parmová, 2010).

2.5.2 Organizační struktura

Organizační struktura definuje funkční role a vztahy v podnikových procesech. Útvar podnikového řízení plní koordinační funkci všech funkcí a činností (Synek, Kislingerová, 2010).

Složitost organizační struktury podniku závisí na velikosti podniku, složitosti výroby a územním uspořádání. U malého podniku kde se nevytvářejí úseky, útvary a provozy se jedná o velice jednoduchou organizační strukturu tzv. dvou stupňovou (jednoliniiovou). Většinou se jedná o ředitele (podnikatel) a jemu podřízené účetní, administrativní pracovníci a technici. U malých podniků tak od 5 osob si většinou administrativu řeší podnikatel sám, nebo prostřednictvím členů rodiny.

Obrázek 1: Organizační struktura – jednoliniiový systém



(Zdroj: Synek, Kislingerová, 2010)

2.6 Konkurence

Konkurence je vztah dvou a více subjektů – konkurentů. Aby konkurent vstoupil do konkurenčního vztahu, musí splňovat tyto předpoklady:

- **Musí být konkurenční**, tzn. disponovat konkurenčním potenciálem. Konkurenční potenciál znamená „podnikavost“ a „úspěch“.
- **Musí mít konkurenční zájem.**

V mikroekonomii je konkurence definována jako rivalita mezi prodejci nebo kupujícími stejného zboží. Jedná se o střet nabídky a poptávky.

Formy konkurence:

- **Konkurence napříč trhem** – mezi nabídkou a poptávkou.
 - Výrobní podniky chtějí prodávat své výrobky s co největším ziskem, oproti tomu zákazníci chtějí uspokojit své potřeby za co nejnižší cenu.
- **Konkurence na straně poptávky.**
 - Na trhu se střetávají zájmy jednotlivých spotřebitelů, kteří chtějí nakoupit co nejvíce zboží za co nejnižší cenu, bez ohledu na ostatní spotřebitele. V případě že je poptávka vyšší, než nabídka, dochází vlivem konkurence mezi spotřebiteli k růstu cen.
- **Konkurence na straně nabídky.**
 - Každý výrobce chce prodat co nejvíce svých výrobků, za co nejvyšší ceny, aby tak maximalizoval svůj zisk.
 - Každý výrobce chce oslabit pozice svých konkurentů na společném trhu.

Konkurence na straně nabídky se dále dělí na cenovou a necenovou konkurenci. Tyto dvě konkurence se navzájem prolínají a doplňují:

- **Cenovou konkurenci** – tvorba cen je nástrojem konkurenčního boje. Výrobci se snaží formou snižování cen získat co nejvíce zákazníků.
- **Necenovou konkurenci** – dalším způsobem konkurenčního boje je získání zákazníků prostřednictvím kvality, designu, technické kvality, inovací atd.

Podmínky výrobců na trhu se dělí na dokonalou a nedokonalou konkurenci.

- **Dokonalá konkurence** – se jeví jako ideální stav nebo teoretické východisko k dalším reálným úvahám. Napříč trhem, ale i na straně nabídky a poptávky je velký počet konkurentů.
- Realitou je však **nedokonalá konkurence**. Ta má následující formy:
 - ✓ **Monopolní konkurence** - vyspělé tržní struktury, mající velmi diferencovaný až specializovaný produkt, kterému odpovídá detailní individualizovaná poptávka.

- ✓ **Oligopol** – jedná se o takovou strukturu na trhu nabídky, kde je jen velmi málo výrobních podniků, které zauímají většinový podíl nabídky.
- ✓ **Monopol** – výhradní možnost jednoho dodavatele rozhodovat, jednat nebo dodávat např. jeden výrobek řadě zákazníků.

Výběr konkurentů:

Důležité je pečlivě vybrat své konkurenty, abychom se mohli lépe soustředit na útok na jednu z následujících skupin konkurentů.

- Slabé nebo silné.
- Blízké nebo vzdálené.
- „Dobré“ nebo „špatné“.

Analýza konkurentů je pro podnik důležitá, z hlediska přehledu o strategiích, cílech, silných a slabých stránkách jednotlivých konkurentů. Skupina firem, řídící se na daném cílovém trhu stejnou strategií se nazývá strategická skupina (Porter, 1980).

2.6.1 Konkurenceschopnost

Konkurenceschopnost je schopnost daného subjektu (podniku, odvětví, celé ekonomiky či celého integrovaného bloku) prosadit se v určitém oboru a úspěšně odolávat konkurenci na domácím trhu, ale i v sílící mezinárodní konkurenci. O mezinárodní konkurenceschopnosti hovoříme v souvislosti s konkurencí mezi subjekty jak tuzemskými tak i zahraničními na domácím i zahraničním trhu.

Pojem konkurenceschopnost je ve většině případů spojován s podnikáním. Aby byl tento pojem lépe chápán, je většinou zobrazován na činnosti podniku. Úspěchy podniku souvisí zejména s konkurenceschopností, ne vždy však platí, že úspěšná společnost je konkurenceschopná. Aby byla společnost úspěšná, působí na ni řada faktorů, a právě konkurenceschopnost je jen jedním z nich.

„Konkurenceschopnost je významným faktorem posilujícím schopnost firmy dosahovat úspěchu tvořená konkurenčními výhodami. Je-li dostatečná, pak umožňuje

firmě konkurovat.“ Počátkem konkurenceschopnosti je konkurenční výhoda (Zich, 2007).

Dle Jirásek, (2001) se jedná o tzv. „Konkurenčnost“, která vychází z údajné tržní rivality. Za charakteristické definiční znaky konkurenčnosti považuje:

- Je to výraz potenciálu, zjevné nebo latentní schopnosti, ale jen takové, která má tržní uplatnění.
- Projevuje se ve střetu s konkurenty.
- Charakterizuje určitý, alespoň trochu trvalejší výsledek, není jen okamžitý nebo nahodilý.

M. Hammer: „Být jen dobrý, to je hotový konec. Dnes jste dobrým podnikem, zítra budete průměrný, pozítří podprůměrný“.

Hlavním směrem umožňujícím českým podnikům zvyšování konkurenceschopnosti je kreativita. Ta umožňuje podnikům:

- Uvedení nových produktů na trh.
- Zavedení nových obchodních nebo výrobních metod, či transfery určitých metod do nových oblastí podnikání.
- Otevření nového domácího nebo zahraničního trhu, na kterém se daný produkt ještě neprodával.
- Získání nových zdrojů surovin, polotovarů nebo nakupovaných služeb.
- Vytvoření nových modelů podnikání.

Aby byl podnik konkurenceschopný, závisí jeho úspěch na nových nápadech a především jejich rychlé realizaci (Souček, 2015).

2.6.2 Konkurenční boj

V konkurenčním boji lze uplatnit dva základní extrémy:

- **Postupovat pořád stejně** – tento způsob se doporučuje pouze v případě, že náš konkurent si nedokáže poradit s naším postupem, čeká na naši změnu, která by mu mohla přinést nějakou úlevu či výhodu.

- **Neustále měnit způsob boje** – soupeři se nesmí dopřát klid, abychom mu zabránili v jakékoliv stabilizaci či efektivitě. Cílem této taktiky je realizování takové změny ve svém chování i v marketingovém prostředí, která donutí konkurenta k činnostem pro něj nevýhodných, a pro nás vytvoření výhodných podmínek či uchopení strategické iniciativy. K tomuto je nutné zejména:
 - Identifikace strategie konkurenčního podniku a správně určit jeho následné kroky.
 - Zvolit optimální strategii útoku – nejlepší využití situace v náš prospěch.
 - Vhodným způsobem zaútočit na vhodném místě a ve vhodném okamžiku.

Citát Bedřicha Velikého: *„Je omluvitelné být poražen, ale je neomluvitelné být překvapen!“* (Bartes, 1997)

2.6.3 Konkurenční výhoda

Konkurenční výhodou se rozumí schopnost podniku vykonávat něco takovým způsobem, jak to nedokáže konkurence. Pro podnik je důležité odlišit se od konkurence, najít to co je specifické pouze pro něj, čím se odliší od svých konkurentů, jen tak se udrží na trhu. Mnoho podniků totiž nabízí stejné nebo podobné výrobky či služby a to stejné skupině zákazníků. Konkurenční výhodu by měli vnímat především zákazníci, jako výhodu pro uspokojení jejich potřeb. Když bude podnik poskytovat zákazníkovi vysokou hodnotu, zákazník bude spokojen, bude opakovaně nakupovat nebo využívat služeb a to bude přinášet podniku vysokou ziskovost.

Zdroje konkurenční výhody:

- Výroba s nejnižšími náklady
- Výrazná odlišnost výrobků nebo služeb
- Perfektní znalost trhu, zákazníků, konkurentů, technologií a jiných aspektů
- Využití ochranných výhod – patenty, autorská práva atd.
- Výhoda vytvoření prostřednictvím efektivní komunikace

- Vyvíjení a používání nových technologií, výrobních postupů
- Inovování výrobků a služeb, zdokonalování distribučních přístupů
- Význačné postavení podniku na trhu či jiném prostředí (Blažková, 2007)

Konkurenční výhodu můžeme nalézt prostřednictvím porovnání nákladů a odlišnosti výrobků, jak je patrné z této matice:

Obrázek 2: Matice nalezení konkurenční výhody

Stupeň odlišení	Nizký	Udržení zvláštnosti	Výjimečný úspěch
	Vysoký	Víra v rostoucí trh	Udržení cenové výhody
		Vysoké	Nízké

Relativní náklady

(Zdroj: BRS - Blažková, 2007)

Relativní náklady – měří se náklady ve spojitosti ke konkurenci.

Stupeň odlišení – jedná se o odlišení výrobků nebo služeb daného podniku od jeho konkurence.

Udržení zvláštnosti – podnik uvádí na trh jedinečný výrobek za nejvyšší cenu.

Výjimečný úspěch – podnik má jedinečný výrobek, a proto je konkurenceschopný za jakoukoliv cenu.

Víra v rostoucí trh – rychlý růst trhu je jedinou šancí na úspěch.

Udržení cenové výhody – podnik má podobné výrobky jako konkurence, proto je jediným řešením nižší cena. Jen tak je podnik schopen konkurovat.

Mezi další konkurenční výhody patří **ZNAČKA**. Ta se stane konkurenční výhodou pro podnik pouze tehdy, když jí zákazník věří a je ochoten za ní zaplatit. Poté přináší podniku významnou hodnotu.

Faktory ovlivňující zákazníka při výběru a věrnosti určité značky:

- Osobní zkušenosti s výrobky dané značky a spokojenosti s nimi.
- Doporučení přátel, známých, rodiny či příbuzných.
- Média a reklamy.

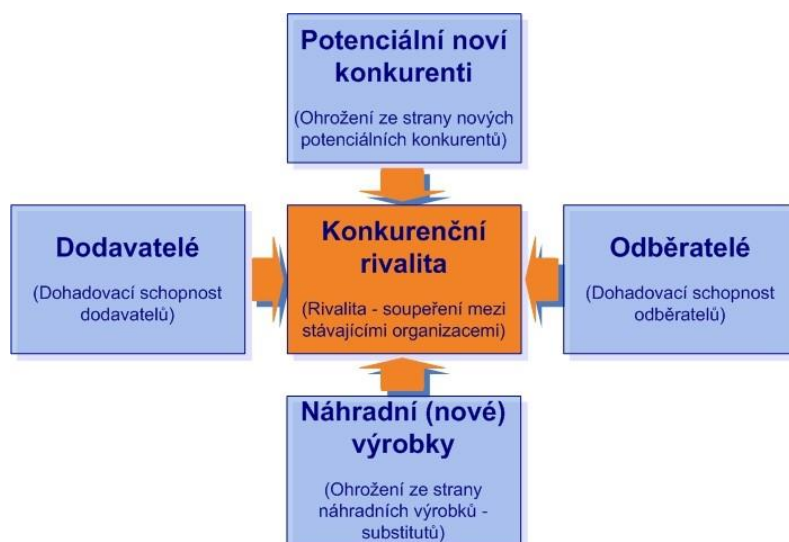
M. Porter apeloval na podniky k nalezení či definování své udržitelné konkurenční výhody. Udržitelnost konkurenční výhody je ve většině případů nereálná. Konkurenční výhoda může být spíše využitelná. Pro podnik se tato využitelnost stane jakýmsi odrazovým můstkem k novým výhodám (Kotler, & Keller, 2007).

2.7 Porterův model 5 konkurenčních sil

Teorie M. E. Portera zobrazuje konkurenční chování prostřednictvím tržních situací, a poukazuje na závislost na 5 konkurenčních silách určujících úroveň konkurence. Cílem konkurenční strategie je schopnost nalézt pro podnik takové postavení, aby mohl podnik čelit konkurentům a toto jejich působení otočit ve svůj prospěch.

Porterův model 5 konkurenčních sil – grafické znázornění:

Obrázek 3: Porterův model konkurenčních sil



(Zdroj: Obrázky.cz)

Potenciál noví konkurenti – jedná se o nově vstupující podniky na stávající trh, na kterém výrobci dosahují velkých zisků a na který je snadné vstoupit. V tuto chvíli začíná mezi podniky velká rivalita. Ovlivnit rychlost vstupu těchto nových podniků mohou následující bariéry:

- **Bariéra strategická** – stávající podniky se snaží nově vstupujícím podnikům zajistit trh neatraktivní. Jedním důležitým krokem je využití cenové strategie a druhým krokem je nová vyspělejší a modernější technologie.
- **Bariéra strukturální** – týká se nově příchozích podniků.
 - Požadavek na výrobní kapacitu – k dosažení rozumné nákladové ceny.
 - Malé zkušenosti a omezený přístup k distribučním kanálům.
 - Investice – důležité pro získání místa na trhu a reklamu, aby se podnik dostal do podvědomí potencionálních zákazníků.

Čím vyšší jsou tyto bariéry, tím nižší je vstup nových podniků na stávající trh.

Náhradní (nové) výrobky – SUBSTITUTY – nové výrobky, které vstupují na stávající trh, vždy zásadním způsobem ohrožují stávající podniky. Tyto výrobky jsou technologicky či funkčně lepší a velice rychle dokáží nahradit stávající výrobky. Zákazník na tuto nabídku dokáže velice rychle reagovat, především jedná-li se o vyšší kvalitu a přiměřenou cenu.

Odběratelé (zákazníci) – vyjednávací síla zákazníků závisí na těchto faktorech:

- **Počet zákazníků** – je-li zákazníků na trhu méně, mají větší vliv na prosazování svých zájmů, pokud jsou tzv. jednotní (zorganizovaní).
- **Stupeň koncentrace zákazníka** – menší množství zákazníků, nakupujících velké množství výrobků, má lepší pozici pro vyjednávání ceny a podmínek dodávky.
- **Nebezpečí zpětné integrace** – tlakem zákazníků dochází k tzv. integraci dodavatelů, což způsobuje pokles ziskovosti výrobců především polotovárů, převážně v zemědělské prvovýrobě, hutní prvovýrobě atd.

- **Stupeň diferenciacie produktu** – pokud je na trhu málo výrobců a zákazník je omezen jen na určité výrobce, jeho síla vyjednávání je velmi malá. Naopak v případě velkého množství konkurentů má zákazník možnost výběru a větší možnosti pro vyjednávání.
- **Citlivost na kvalitu produktu** – podniky využívající systém řízení jakosti, mají velice kvalitní produkty, což je u zákazníků vyhledávajících kvalitu, řadí na první místa.

Vyjednávací síla dodavatelů – faktory uvedené u odběratelů týkajících se vyjednávacích vlivů se vztahují také na dodavatele. Ti však mají oproti odběratelům větší možnosti určovat podmínky, kterými jsou pak odběratelé nuceni se řídit.

Vyjednávací síly dodavatelů:

- Zvýšení své konkurence.
- Zjednodušení a harmonizace zpětné integrace.
- Dodávání vyjimečných produktů.
- Dodávky polotovarů – významné pro kvalitu konečných produktů.
- Opatření, která nutí zákazníka pro změnu dodavatele investovat.

Konkurenční rivalita (v odvětví) – podniky, podnikající ve stejném odvětví mezi sebou soutěží. Tento konkurenční boj má tzv. šest faktorů:

- **Stupeň koncentrace** – vychází z počtu výrobců na podíl na trhu. Čím větší stupeň koncentrace, tím větší konkurence. Dochází k vzájemným dohodám mezi podniky, aby se snížil počet konkurence.
- **Rozlišení výrobků** – pokud jsou výrobky podobné tvarem, kvalitou či jinými vlastnostmi, roste samozřejmě konkurence. Oslabením konkurence dochází odlišením výrobku od ostatních či preferováním určité značky.
- **Změna velikosti trhu** – zvětšením trhu dochází k rychlému oslabení konkurence, naopak při stabilizaci dochází k tzv. vytlačující konkurenci.

- **Struktura nákladů** – při vysokých fixních nákladech si na zmenšujícím se trhu dodavatelé více s cenou konkurují. V tomto případě však cena kompenzující variabilní náklady zvyšuje fixní náklady
- **Rostoucí výrobní kapacita** – při větším nárůstu výrobních kapacit a menším nárůstu trhu, vzniká ostrá konkurence.
- **Bariéra vstupu** – problém odstoupení dodavatele ze zmenšujícího se trhu, způsobuje zvyšování konkurence (Mikoláš, 2005).

3 Cíl a metodika

3.1 Cíl

Cílem bakalářské práce je zhodnocení současného systému řízení vybraného malého podniku a jeho konkurenceschopnosti.

3.2 Metodika

3.2.1 Struktura práce

Na základě prostudované literatury týkající se systému řízení a konkurenceschopnosti, byl vypracován literární přehled vymezující hlavní pojmy a problematiku v těchto dvou oblastech.

Po vypracování literárního přehledu je vypracována praktická část bakalářské práce, která se týká systému řízení a konkurenceschopnosti vybraného malého podniku zabývající se podlahářstvím. V této části práce je zachycena historie podniku, současný stav a stávající systém řízení, dále jsou identifikováni a analyzováni konkurenti vybraného podniku.

Získaná data a informace byly po jejich vyhodnocení využity ke zvýšení konkurenceschopnosti a upevnění pozice na trhu. V závěru je vypracován návrh na zlepšení současné situace z hlediska konkurenceschopnosti podniku.

3.2.2 Použité metody

- **Dotazníkové šetření** – na vzorkové prodejně byly umístěny dotazníky. Ve spolupráci s asistentkou firmy byli zákazníci osloveni a požádáni o jejich vyplnění. Dotazníkovým šetřením byly získány informace sloužící k vyhodnocení současného stavu procesů podniku, nabízeném sortimentu, služeb a konkurenceschopnosti. Výsledky dotazníkového šetření posloužily k vyhodnocení spokojenosti zákazníků s firmou JUPEKO. Vzor dotazníku je přiložen na konci bakalářské práce.

- **Neřízený rozhovor** – s majitelem podniku, asistentkou prodeje, zaměstnanci. Rozhovory probíhaly přímo na vzorkové prodejně firmy. Při této příležitosti byla možnost komunikace i s některými zákazníky. Majitelem firmy byly poskytnuty informace o historii i současném stavu podniku. Během rozhovorů byla představena vzorková prodejna, majitel poskytl odborné informace o nabízeném sortimentu zboží a služeb i o průběhu řešení zakázek a jednání se zákazníky. Během návštěvy vzorkové prodejny byla možnost uskutečnit i krátké rozhovory se zaměstnanci firmy, které byly zaměřeny na spokojenost pracovníků s vykonávanou prací, motivací, finančním ohodnocením, získáváním odborných znalostí, ale i vzájemnými pracovními vztahy. Bylo zjištěno, jakým podílem se účastní zaměstnanci podniku na jeho úspěšném hospodaření.
- **Porterův model** – byla provedena analýza vybraných konkurentů v místě působení firmy JUPEKO, podle nabídkově poptávkových vztahů. Byla posouzena možnost vstupu nových konkurentů. Hodnoceny byly i stávající výrobky, substituty, dodavatelé, zákazníci.

4 Vlastní práce

Praktická část této bakalářské práce je zaměřena na systém řízení a konkurenceschopnost malého podniku, zabývajícího se podlahářstvím.

4.1 Základní informace o podniku

Název: JUPEKO - Julius Trča – podlahářské práce

Sídlo: Fr. Ondříčka 52
370 11 České Budějovice

IČO: 12934429

DIČ: CZ5408171428

Tel: +420 602 140 301

E-mail: info@jupeko.cz
obchod@jupeko.cz

Web.: www.jupeko.cz

Otevírací doba:

PO-PÁ 09:00 – 12:00 13:00-18:00

SO 09:00 – 12:00

Datum vzniku: 24.10.1990

Právní forma: Fyzická osoba podnikající dle živnostenského zákona nezapsaná v OR

Ekonomické činnosti: Obkládání stěn a pokládání podlahových krytin.

Zprostředkování specializovaného velkoobchodu a velkoobchod v zastoupení s ostatními výrobky j. n.

Ostatní maloobchod v nespécializovaných prodejnách.

4.2 Charakteristika podniku

Společnost JUPEKO byla založena jako sdružení dvou fyzických osob v roce 1991. Jak uvádí nynější majitel firmy „základním jméním byla jedna ojetá dodávka, brašna s nářadím a vysoké pracovní nasazení“. S přibývajícimi zakázkami došlo k ekonomickému i personálnímu rozvoji podniku. V Rudolfovské ulici v Českých Budějovicích byla zřízena menší vzorková prodejna. V roce 1996 došlo k rozchodu zakladatelů společnosti a od té doby stojí v jejím čele pan Julius Trča. V roce 2005 se společnost JUPEKO přestěhovala do nově zrekonstruovaných prostor 1. patra OC Vltavín na sídlišti Vltava – střed v Českých Budějovicích, kde na ploše 170 m² otevřela nové podlahové studio. Na základě zvýšené poptávky po korkových podlahách rozšířila společnost v roce 2007 svoji vzorkovnu o další plochu o výměře cca 60 m² v přízemí Obchodního centra Vltavín. V roce 2010 se v 1. patře OC Vltavín uvolnily prostory hned vedle podlahového studia a tak v zájmu ucelené nabídky byla tato korková vzorkovna přestěhována do 1. patra. Po stavebních úpravách a položení nové korkové podlahy vzniklo jedno podlahové studio o celkové ploše 280 m². V tomto studiu nabízí společnost JUPEKO téměř veškerý sortiment v současné době vyráběných podlahových krytin, které nejen prodává, ale zejména provádí jejich odbornou pokládku a montáž.

Jak je patrné, společnost JUPEKO není v podlahářském oboru žádným nováčkem. Zaměstnanci jsou připraveni poradit s výběrem kvalitní podlahy, která splňuje požadavky a potřeby zákazníků. Společnost trvale spolupracuje se stavebními společnostmi, bytovými architekty a designéry. Jak uvádí majitel společnosti, každým rokem realizuje JUPEKO cca 320 akcí čítajících 18 – 22 000 m² podlahové plochy. Dle majitele tvoří podstatnou část obratu společnosti JUPEKO zakázky stálých zákazníků a zákazníků, kteří přijdou na doporučení.

Činnosti, které společnost JUPEKO provádí:

- Poradenství a pomoc při výběru podlahových krytin.
- Profesionální pokládka nových podlahových krytin.

- Renovace starších podlahových krytin.
- Demontáž a likvidace stávajících podlahových krytin.
- Příprava podkladu, vyrovnání podkladu vč. stěrkování.
- Dodávka a montáž přechodových lišt a profilů v různém provedení
- Čistící a údržbové prostředky na podlahové krytiny.

Sortiment, který společnost JUPEKO nabízí a prodává:

- Dřevěné podlahy
 - Podlahové palubky
 - Klasické parketové vlysy
 - Parketové mozaiky
 - Zámecké kazety
 - Dřevěné podlahy z exotických dřevin
 - Třívrstvé a dvouvrstvé dřevěné podlahy
 - Masivní podlahy z dubových vlysů
- Laminátové podlahy
 - Třída namáhání 21
 - Třída namáhání 23
 - Třída namáhání 31
 - Třída namáhání 32
 - Třída namáhání 33
- Korkové podlahy
 - Korkové podlahy pro celoplošné lepení
 - Korkové plovoucí podlahy
 - Korkové podlahy COLORCORK systém
- PVC podlahy v metráži a dílcích
 - Bytové PVC
 - Zátěžové PVC
 - Homogenní zátěžové PVC
 - Heterogenní zátěžové PVC

- Antistatické, antistaticky vodivé PVC
- Protiskluzné PVC
- Přírodní linoleum
 - Přírodní linoleum v rolích
 - Přírodní linoleum ve čtvercích
 - Přírodní linoleum v plovoucím systému na desce HDF
 - Přírodní linoleum akustické
 - Přírodní linoleum vodivé
- Koberce
 - Bytové
 - Zátěžové
 - Objektové
 - Kusové
 - Běhouny
 - Kobercové čtverce
 - Hotelové
 - Vlněné
- Vinylové podlahy
- Podlahářská chemie BOSTIK
 - Penetrační nátěry
 - Stěrkovací a vyrovnávací směsi
 - Lepidla na podlahové krytiny
- Podlahářská chemie LOBA
 - Laky
 - Oleje
 - Tmely
 - Lepidla
 - Prostředky pro čištění a ošetření
- Produkty MEM
- Doplnkové produkty
 - Obvodové lišty

- Přejchodové lišty
- Portská vína
 - Cálem
 - Burmestr
 - Messias

Obchodní značky, se kterými společnost JUPEKO spolupracuje a nabízí je:

Tabulka 1: Obchodní značky podlahových krytin

Typ podlahy	Značky prodávaných podlah				
Dřevěné podlahy	MEISTER	ESCO	KÄHRS	MAGNUM	A1
Laminátové podlahy	MEISTER	KRONOFLOORING			A1
Korkové podlahy	WICANDERS				A1
PVC	TARKETT	GERFLOOR	FATRA		A1
Přírodní linoleum	TARKETT	FORBO			
Vinylové podlahy	TARKETT	FORBO	FATRA	AMTICO	A1
Koberce					A1
Venkovní terasy					A1
Podlahářská chemie	LOBA	BOSTIK			

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Bonusy, které u společnosti JUPEKO zákazníci dostávají:

Tabulka 2: Bonusy pro zákazníky

Hodnota zakázky	Bonus
5 000 - 10 000	LOBA - Cleaner
10 000 - 15 000	LOBA - Cleaner + Patchworkový polštářek
15 000 - 25 000	Čistící mop LOBA
25 000 - 50 000	Sleva 6%
50 000 a výše	Individuální sleva

(Zdroj: Vlastní zpracování)

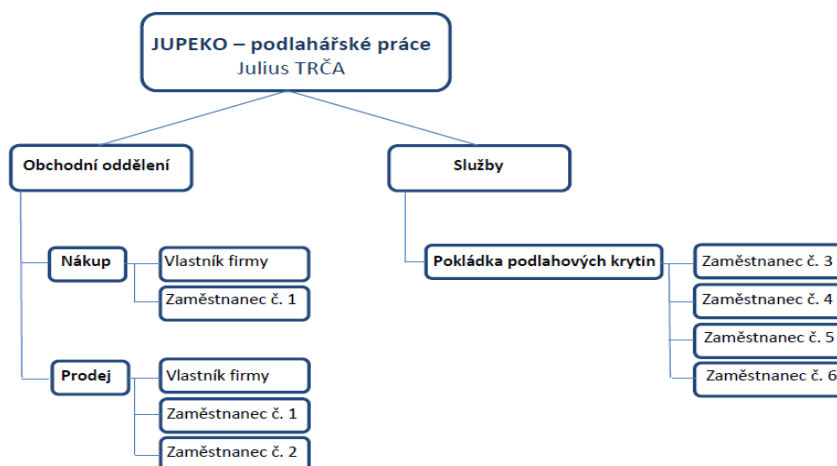
Jak je patrné z tabulek, společnost JUPEKO nabízí svým zákazníkům opravdu široký sortiment, s možností výběru podlahových krytin od více výrobců a tím také širokou

škálu různých designů. Co je však pro JUPEKO velkou konkurenční výhodou je tzv. exkluzivita. Od 1.11.2015 se společnost JUPEKO stala autorizovaným prodejcem kolekce A1 – A1 podlahy, pro Jihočeský kraj. Zákazníci tak v podlahovém studiu naleznou nové designy podlahových krytin. Tato exkluzivita umožňuje společnosti získat nové zákazníky a tím se odlišit od svých konkurentů, kteří toto zboží nemají a mít nebudou, pokud se nestanou dalšími autorizovanými prodejci A1 - podlahy. Nové zákazníky společnost JUPEKO očekává přímo od A1 - podlahy. Zákazníci, kteří projeví zájem o podlahové krytiny od firmy A1 – podlahy, budou odkázáni na JUPEKO, popřípadě v rámci internetového obchodu jim budou vybrané podlahové krytiny doručeny pravidelným rozvozem na provozovnu společnosti JUPEKO. Zde se mohou domluvit na odborné montáži, případně zakoupit doplňkový sortiment jako přechodové a obvodové lišty, kusové koberce nebo údržbové prostředky.

4.3 Systém řízení podniku

Organizační struktura JUPEKO – podlahářské práce:

Obrázek 4: Organizační struktura společnosti JUPEKO



(Zdroj: Vlastní zpracování)

Jelikož se jedná o malý podnik, není zde vytvořeno žádné přesně specifikované oddělení, jako ve velkých podnicích. Funkci prodejce zde zastávají 3 lidé, z toho 2 lidé jsou zároveň i nákupčí. Jeden prodejce obsluhuje Korkové studio, druhý prodejce obsluhuje Podlahové studio a zajišťuje zároveň nákupy a třetí (majitel společnosti) zastupuje obě studia, zajišťuje nákupy, obchodní činnost a koncovou komunikaci se zákazníkem.

Prodejce korkového studia je v přímém kontaktu se zákazníky. Poskytuje jim veškeré informace, týkající se korkových podlahových krytin, údržbových a ochranných prostředků. Má přesně nastudované různé typy korkových podlahových krytin, dokáže poradit, zda zákazníkem zvolený typ podlahové krytiny je vhodný do konkrétních prostor. Pokud společně zjistí, že zvolený typ podlahové krytiny není vhodný, pomůže zákazníkovi vybrat vhodnou alternativu.

Prodejce podlahového studia je také v přímém kontaktu se zákazníky. Jelikož sortiment podlahového studia je mnohem širší, než v korkovém studiu, je prodejce více proškolen, nabývá více zkušeností a komunikace se zákazníky je náročnější. Podlahové studio nabízí dřevěné a laminátové plovoucí podlahy, parkety, linolea, marmolea, vinylové podlahy, koberce, lišty obvodové a přechodové, lepidla, laky, tmely, stěrkovací směsi, úklidové a ochranné prostředky, drobný sortiment a materiál. Když se zákazník rozhodne pro novou podlahovou krytinu, není zájmem prodejce tuto krytinu pouze prodat a tím získat finanční příjem, ale naopak se zákazníkem konzultuje vhodnost vybrané podlahové krytiny. Je nutné zvážit jaká podlahovina je pro konkrétní prostor nejvhodnější. Jelikož v různých částech interiérů dochází k odlišné zátěži, ne každá podlaha je vhodná pro enormně vysokou zátěž či do míst s vysokou vlhkostí. Jelikož je sortiment nabízen v mnoha barevných variacích, pomáhají s detailním výběrem na základě barevného a materiálového zařízení jednotlivých místností a interiéru. Dalším kritériem, který je pro zákazníky velice podstatnou záležitostí při pořízení nové podlahové krytiny, je i finanční náročnost nové podlahy. Prodejce se vždy snaží vyřešit tuto záležitost ke spokojenosti zákazníka. Každý zákazník je jinak náročný, má jiné představy, prodejce mu pak poskytne např. levnější alternativu, možnost kombinace dražšího a levnějšího provedení.

V případě, že zákazník má zájem o určitý produkt, který je pro něj momentálně finančně nákladný, přesto má o něj vážný zájem, může se s ním prodejce domluvit na poskytnutí určité slevy nebo platbu rozdělit na více splátek. Tuto situaci již řeší třetí prodejce, který je zároveň vlastníkem společnosti, a rozhoduje o výši poskytovaných slev, nebo vypracuje návrh splátek dle situace daného zákazníka. Další a velmi důležitou činností třetího prodejce (vlastník společnosti) je vyřizování reklamací. Když se vyskytne u zákazníka nějaký problém, snaží se jej prodejce vyřešit osobně. K tomuto využívá veškerých profesních znalostí a zkušeností, nasbíraných za léta praxe. Zde nejvíce využije informace získané ze školení od dodavatelských a výrobních firem. Lehčí závady či problémy se snaží vyřešit osobně, ve složitějších případech řeší reklamaci za účasti zástupce dodavatele podlahové krytiny. Tento provede místní šetření dle povahy reklamace, odebere vzorky, které jsou zaslány výrobcí podlahové krytiny. Tento postup je nutný k uznání oprávněné reklamace. Pokud je reklamace oprávněná, je vyřízena výměnou nebo opravou podlahové krytiny. Na spokojenost je ve společnosti JUPEKO kladen velký důraz. Z tohoto důvodu jsou vyřizovány i neoprávněné reklamace a to i v případě, kdy musí společnost vynaložit další neplánované náklady.

Funkci nákupčího v této firmě zastávají 2 lidé, z toho jeden je vlastník společnosti a druhý je zároveň prodejce v podlahovém studiu.

Jelikož se jedná o malý podnik, nedochází k častému obměňování zaměstnanců, což je pro daný podnik velká výhoda. Podnik nemusí vynakládat zbytečné úsilí a čas na neustálé proškolení nových a nových zaměstnanců. Zaměstnanci v této společnosti jsou díky dlouhodobému zaměstnání doslova nabyti informacemi a zkušenostmi, které jim pak pomáhají v komunikaci se zákazníky. Za dobu působení společnosti na pozici nákupu a prodeje pracovalo celkem 5 lidí, z toho 2 lidé zde působí stále. Společnost nikdy nemusela své zaměstnance hledat přes různé agentury, úřady práce, webové servery nebo tiskoviny. Svě zaměstnance přijala na základě doporučení různých obchodních partnerů, známých či zákazníků. Jednalo se o zaměstnance jak ze stejného oboru, tak i mimo něj. Noví zaměstnanci po příchodu do společnosti jsou pod odborným dohledem vlastníka společnosti, který s nimi prochází veškeré důležité informace a předává jim znalosti a dovednosti týkající se daných pracovních pozic. Dále následují

školení zaměstnanců, které pořádají společnosti dodávající sortiment, který na prodejně společnost JUPEKO nabízí. Další nabývání informací získávají zaměstnanci díky reklamním letákům, katalogům a různým propagačním materiálům. Důležité jsou i praktické znalosti, které čerpají z vlastních zkušeností, zkušeností dalších zaměstnanců, kteří provádí přímo pokládky a renovace, a v neposlední řadě zkušeností přímo od koncových spotřebitelů. Vzhledem k tomu, že na trh přicházejí stále nové produkty a technologie, je nutné, aby zaměstnanci prodeje i nákupu byli řádně školeni. Zaměstnanci prodeje a nákupu navštěvují školení nejen v České republice, ale i v zahraničí.

Co se týká motivace zaměstnanců v této společnosti, jedinou motivací pro zaměstnance je to, že jim společnost nabízí práci v příjemném prostředí, stálý měsíční plat vyplácený v přesně stanoveném termínu, a v případě nákupu nabízeného sortimentu speciální slevu. Motivace pro nákupčího a prodejce (vlastníka společnosti) jsou vysoké zisky, spokojení zaměstnanci a především spokojení zákazníci, kteří se rádi vracejí a svými pozitivními zkušenostmi s touto společností a dělají JUPEKU reklamu, díky které přicházejí další noví zákazníci.

4.4 Konkurenti

4.4.1 Konkurent č.1

Název:	ČEČETKA s.r.o. – ČEČETKA INTERIÉR
Sídlo:	U Staré Trati 1652/1 370 11 České Budějovice
IČO:	62526006
DIČ:	CZ62526006
Tel:	+420 724 501 020
E-mail:	info@cecetka-interier.cz
Web.:	www.cecetka-interier.cz

Otevírací doba:

PO-PÁ 09:00 – 18:00

SO 09:00 – 13:00

Datum vzniku: 06.04.1995

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Ekonomické činnosti: Truhlářství, podlahářství.

Zednictví.

Kamnářství.

Hostinská činnost.

Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

Provádění staveb, jejich změn a odstraňování.

Společnost Čečetka s.r.o. nově uváděno Čečetka Interiér s.r.o. působí na českém trhu od roku 1995. Jak společnost uvádí na svých stránkách je to dynamicky rozvíjející se společnost, která poskytuje kompletní servis týkající se interiéru a to na celém území České republiky, ale i v zahraničí. Při osobní návštěvě této společnosti bylo zjištěno, že hlavní lokalitou působení této společnosti je především Jihočeský kraj. K získání základních informací byla využita metoda neřízeného rozhovoru se zaměstnancem, zajišťujícím poskytování odborných informací o produktech koncovým zákazníkům.

Sortiment, který společnost ČEČETKA INTERIÉR nabízí a prodává:

- Podlahy
- Dveře
- Okna
- Krby
- Koupelny a jejich vybavení

- Kuchyně
- Vestavné skříně
- Schodiště

Z uvedeného přehledu sortimentu je patrné, že společnost nabízí velice široký sortiment, poskytující zákazníkovi komplexní řešení jeho interiéru. Otázkou je, zda se dá toto vše dělat na sto procent. Není lepší zaměřit se na jednu - dvě oblasti a ty vykonávat plnohodnotně? Pro tuto práci je pro mne podstatná nabídka a prodej podlahových krytin. Přestože se může zdát, že tak široký různorodý sortiment může být pro společnost konkurenční výhodou, nemyslím si že, to tak opravdu je.

Nabídka takto různorodého sortimentu sebou přináší i různé nevýhody. Jednak jak už bylo uvedeno, není možné nabídnout tak širokou škálu sortimentu od jednotlivých druhů sortimentu, např. v podlahových krytinách designy, nebo různé druhy laminátových, vinylových, dřevěných podlah atd... od různých výrobců, kteří se navzájem liší nejen designem, ale i strukturou, kvalitou a především i cenou. Další nevýhodou se pro společnost může stát kvalita zaměstnanců, kteří musí být řádně školeni, aby dokázali poradit či odvést kvalitní práci při montáži. Vlivem častého střídání zaměstnanců, se toto pak může projevit na negativním hodnocení společnosti a jeho následné negativní reklamě.

Byla prošetřena role zákazníka včetně působení reklamy. Společnost je situována v dobré lokalitě. Je u silnice hlavního tahu směrem na Písek a Prahu. Touto cestou každý den projíždí velké množství lidí, kteří míří za nákupy do nákupní zóny nedaleko Interiérového studia. Pokud si kdokoliv chystá zařízovat či předělávat svůj domov, zamíří právě do tohoto studia jako první. Před Interiérovým studiem je dostatečný počet parkovacích míst, takže zákazníci zaparkují přímo před vchodem a nemusí řešit problémy s parkováním.

Při návštěvě prodejny bylo zjištěno, že vzorky podlahových krytin jsou vystavovány nesystematicky, což dělá zákazníkovi problém při jejich výběru a nákupu.

Po provedeném průzkumu této prodejny bylo zjištěno, že nabízený sortiment je užší než ve společnosti JUPEKO.

Na otázku „V čem si myslíte, že jste konkurenceschopní oproti Vaším konkurentům“ bylo ve společnosti Čečetka Interiér s.r.o. odpovězeno: „Jsme největší, máme největší výběr a nejkompletnější sortiment“.

4.4.2 Konkurent č.2

Název: PARKETY WÖLFEL s.r.o.
Sídlo: Suchomelská 534/4
370 10 České Budějovice
IČO: 28098170
DIČ: CZ28098170
Tel: +420 386 350 880
E-mail: info@parketywolfel.cz
Web.: www.parketywolfel.cz

Otevírací doba:
PO-PÁ 08:30 - 12:00 13:00 - 17:00
SO ZAVŘENO
Datum vzniku: 03.03.2009
Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Ekonomické činnosti: Truhlářství, podlahářství.

Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3
živnostenského zákona.

Společnost PARKETY WÖLFEL s.r.o. byla sice založena v roce 2009, ale ve skutečnosti působí na trhu již od roku 1993. Zakladatelem společnosti byl pan Václav Wölfel, který začal v oblasti podlahářství podnikat jako fyzická osoba v roce 1993. Vybudoval velice prosperující a stabilní společnost, kterou v roce 2009 převzala jeho rodina, která z této společnosti udělala s.r.o..

Společnost během svého působení změnila nejen lokalitu své vzorkové prodejny, ale také velikost prodejny, neboť značně rozšířila svůj sortiment. PARKETY WÖLFEL s.r.o. nepůsobí pouze v Jihočeském kraji, ale také v kraji Středočeském. Druhá jejich prodejna se nachází v hlavním městě Praze.

Sortiment, který společnost PARKETY WÖLFEL s.r.o. nabízí a prodává:

- Parkety - parketové vlisy.
- Mozaiky.
- Exotické mozaiky a parkety.
- Plovoucí dřevěné podlahy.
- Dřevěné masivní podlahy.
- Bambusové podlahy.
- Plovoucí laminátové podlahy.
- Vinylové podlahy.
- PVC.
- Marmoleum.
- Terasy.
- Údržbové prostředky.

Od počátku svého působení se tato společnost specializuje na prodej a pokládku parketových vlisů. Když společnost začínala, byla hlavním dodavatelem (velkoobchodem) parket v celém Jihočeském kraji. Většina společností zabývajících se podlahářstvím nakupovala parkety právě zde. Postupem času však začaly objednávat parkety přímo od výrobců, přesto společnost PARKETY WÖLFEL s.r.o. tuto situaci ustála, rozšířila svůj sortiment a stále prosperuje.

První dojem při návštěvě vzorkové prodejny v Českých Budějovicích, byl velmi kladný. O nové zákazníky se stará přímo majitelka společnosti, která je provede po vzorkové prodejně, poskytne informace o produktech i společnosti. Prodejna je přehledná, personál ochotný, z pohledu zákazníka celkově velice příjemné prostředí.

Dle sdělení majitelky se jedná o největší podlahové studio v Českých Budějovicích. Vzorková prodejna je situována mimo jakoukoliv hlavní dopravní tepnu daného města, je ale u hlavní příjezdové cesty k supermarketu Terno, kam denně míří velké množství lidí na nákup. Společnost nevydává žádné velké finanční prostředky na reklamu, jejich největší reklamou je kvalitně odvedená práce. Prezenciaci zajišťuje prostřednictvím svých webových stránek, které jsou přehledné a poskytnou zákazníkovi základní informace. Společnost PARKETY WÖLFEL s.r.o. nemá žádnou Exkluzivitu (autorizovaný prodej).

Na otázku „V čem si myslíte, že jste konkurenceschopní oproti Vaším konkurentům“ bylo ve společnosti PARKETY WÖLFEL s.r.o. odpovězeno: „V kvalitně odvedené práci“. To je také to, co zajišťuje společnosti stálé i nové zákazníky.

4.4.3 Konkurent č.3

Název: BUKÁČEK PODLAHY – Ing. Jan Bukáček
Sídlo: Litvínovice 319
370 01 České Budějovice
IČO: 18288600
DIČ: CZ530920246
Tel: +420 387 203 356
E-mail: podlahybukacekcb@seznam.cz
Web.: www.podlahybukacek.cz

Otevírací doba:
PO-PÁ 08:00 - 11:30 12:30 - 17:00
SO po telefonické domluvě

Datum vzniku: 01.04.2001
Právní forma: Fyzická osoba podnikající dle živnostenského zákona nezapsaná v OR

Ekonomické činnosti: Provádění staveb, jejich změn a odstraňování.

Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3
živnostenského zákona.

Společnosti PODLAHY BUKÁČEK působí na trhu již od roku 2001. Místo působení této společnosti je především v regionu České Budějovice. Pro společnost není problém poskytnout své služby i v jiných regionech celé České republiky, záleží však na velikosti zakázky.

Vzorková prodejna PODLAHY BUKÁČEK, je situována u hlavní silnice u výjezdu z Českých Budějovic směrem na Český Krumlov. Provozovna o velikosti cca 120 m² je umístěna v OD Norma. Při příjezdu k tomuto obchodnímu domu není umístěna žádná reklama či poutač, který by dal zákazníkům na vědomí, že v této lokalitě se nachází nějaká společnost zabývající se podlahami. Na otázku, proč nemají nikde umístěnou reklamu, bylo majitelem sděleno, že žádnou reklamu nepotřebují, jediná a fungující reklama je jimi odvedená práce. To jim zajišťuje, dle majitele, dostatek zákazníků. Vzorková prodejna je celkem systematicky vybavena vzorky jednotlivých druhů podlah a prodej údržbových prostředků je oddělen ve druhé části prodejny.

Společnost je autorizovaným prodejcem (má exkluzivitu) značky TILO (dřevěné podlahy, vinyly, korky, marmoleum, masiv) a OSMO (ekologické nátěry na dřevo).

Sortiment, který společnost BUKÁČEK PODLAHY nabízí

a prodává:

- Dřevěné plovoucí podlahy.
- Dřevěné masivní podlahy.
- Laminátové plovoucí podlahy.
- Korkové podlahy.
- Vinylové podlahy.
- PVC.
- Marmoleum.

- Koberce.
- Nátěry na dřevo OSMO.
- Stavební a údržbová chemie.

4.4.4 Konkurent č.4

Název: PODLAHY HEBÍK PETR s.r.o.
 Sídlo: Studentská 1655/1b
 370 05 České Budějovice
 IČO: 28117379
 DIČ: CZ28117379
 Tel: +420 602 107 139
 E-mail: petr@hebik.cz
 Web.: www.podlahyhebik.cz

Otevírací doba:
 PO-PÁ 08:00 - 18:00
 SO ZAVŘENO

Datum vzniku: 01.02.2010
 Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Ekonomické činnosti: Truhlářství, podlahářství.
 Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3
 živnostenského zákona.

Společnost PODLAHY HEBÍK byla založena jako sdružení dvou fyzických osob v roce 1996. V roce 2010 došlo k rozchodu obou zakladatelů a pan Petr Hebík založil společnost s ručením omezeným PODLAHY HEBÍK PETR s.r.o. Společnost se zabývá kompletní dodávkou a montáží všech druhů podlahových krytin vč. přípravy podkladu.

Vzorková prodejna je situována na jedné z hlavních ulic v Českých Budějovicích, přesto ji lze snadno přehlédnout. Před prodejnou je problém s parkováním, zákazník musí zastavit v zákazu zastavení, dojít na prodejnu pro kartičku, kterou následně umístí do svého vozu pro případ, že by dorazila městská policie. Přesto jsou tu takto k dispozici asi jen dvě místa. Vzorková prodejna je celkem malá. O výstavní plochu se tu dělí dvě společnosti PODLAHY HEBÍK PETR s.r.o. a DomeStyl s.r.o. Při vstupu do prodejny se ocitnete mezi okny a dveřmi, jež prodává společnost DomeStyl s.r.o., teprve pak se za vystavovanými dveřmi schovávají vzorky podlahových krytin. Zde už jsou vzorky docela systematicky rozmístěny. Obsluha, která zde je, byla velice příjemná a bylo patrné, že sortimentu, který nabízí a prodává, dobře rozumí.

Společnost, nemá exkluzivitu. Na otázku „V čem si myslíte, že jste konkurenceschopní oproti Vaším konkurentům“ bylo společností PODLAHY HEBÍK PETR s.r.o. sděleno: „Jednoznačně v kvalitě práce, protože se nám sem zákazníci vracejí“.

Přesto společnost využívá reklamu v rádiu, časopise, a nyní také na potravinových sáčkích umístěných v pekařství, jak bylo sděleno zaměstnancem společnosti. Ke své prezentaci využívají webové stránky, a dnes velice oblíbený facebook.

Sortiment, který PODLAHY HEBÍK PETR s.r.o. nabízí a prodává:

- Dřevěné plovoucí podlahy.
- Laminátové plovoucí podlahy.
- Korkové podlahy.
- Vinylové podlahy.
- PVC.
- Marmoleum.
- Parkety.

4.4.5 Analýza dle Porterova modelu

Stávající trh – V Českých Budějovicích působí několik společností zabývajících se podlahářstvím. Když vynecháme drobné živnostníky, kteří občas provedou nějakou pokládku, podlahová studia a vzorkové prodejny tu provozuje několik společností. Tyto společnosti, jsou hlavními konkurenty společnosti JUPEKO.

Noví konkurenti – Při rozhovorech s majiteli a zaměstnanci analyzovaných společností, bylo zjištěno, že se potencionálních nových konkurentů neobávají, jelikož za uplynulá léta již mají vybudovanou velice silnou pozici na trhu. To znemožňuje vstup novým konkurentům. Bariérou pro jejich vstup je finanční otázka, spojená se začátkem podnikání.

Substituty – Substituty v této oblasti mohou být skleněné nebo keramické podlahy.

Dodavatelé – Majitel společnosti má určitý okruh dodavatelů, se kterými má vyjednaný podmínky. Tato spolupráce je uzavřena na dlouhou dobu. Z tohoto důvodu není dodavateli ohrožen.

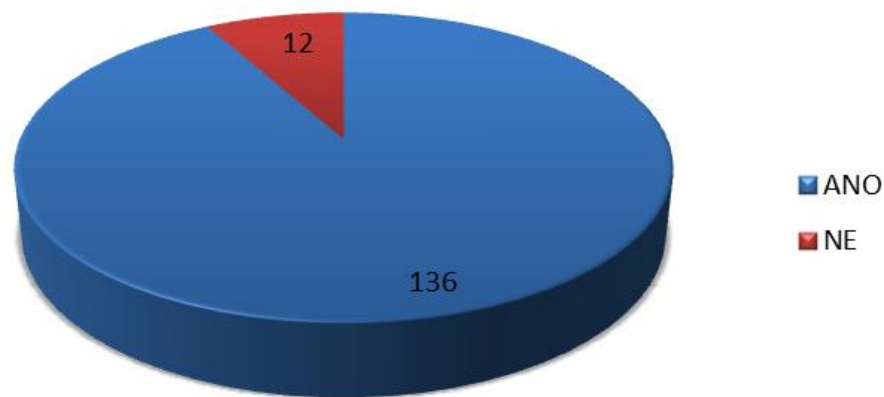
Odběratelé – Společnost má jednak velké zákazníky, což jsou především stavební společnosti, které si své podmínky mohou diktovat, a jednak drobné zákazníky, což jsou přímí spotřebitelé, kterých je většina.

5 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření se uskutečnilo přímo ve vzorkové prodejně společnosti JUPEKO. Dotazníky byly umístěny u prodejní asistentky, která požádala zákazníky o jejich vyplnění. Dotazník obsahoval celkem 16 otázek. Z 200 umístěných dotazníků jich bylo respondenty vyplněno 148. Ke každé otázce z dotazníkového šetření je vyhotoven výsledek v grafickém znázornění a slovním komentářem.

Otázka č. 1 – Znáte podlahářskou firmu JUPEKO?

Graf 1: Znáte podlahářskou firmu JUPEKO?



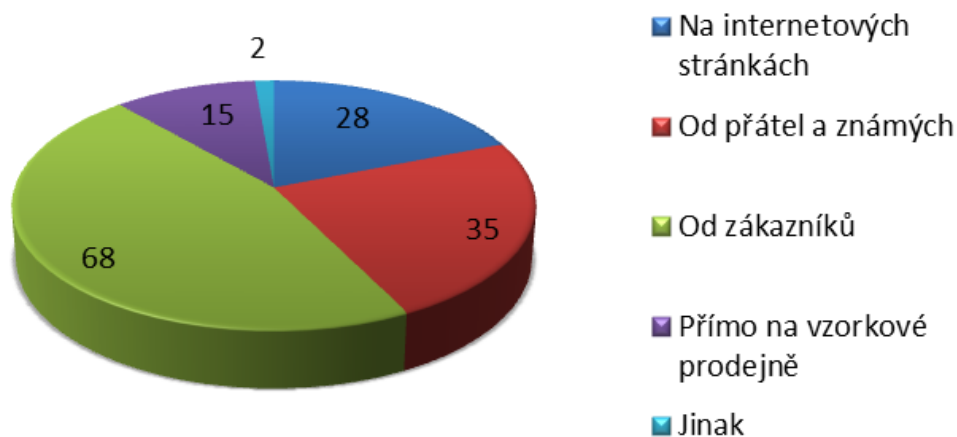
(Zdroj: Vlastní výzkum)

Dotazník vyplnilo 148 respondentů, z toho 12 respondentů společnost JUPEKO nezná, 136 respondentů společnost JUPEKO zná.

Z otázky vyplynulo, že většina oslovených respondentů o společnosti již slyšelo, nebo mají se společností JUPEKO nějaké zkušenosti.

Otázka č. 2 - Jak jste se o firmě JUPEKO dozvěděli?

Graf 2 : Jak jste se o firmě JUPEKO dozvěděli?



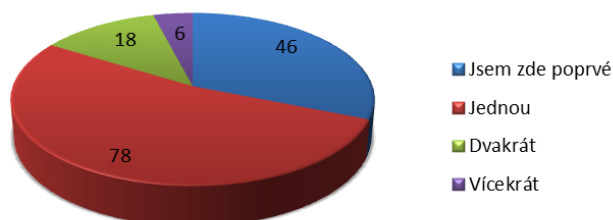
(Zdroj: Vlastní výzkum)

68 respondentů se o společnosti JUPEKO dozvědělo od zákazníků společnosti, 35 respondentů od svých přátel a známých, 28 respondentů z webových stránek na internetu, 15 respondentů navštívilo vzorkovou prodejnu náhodně při nákupu v obchodním centru Vltavín a 2 respondenti uvedli, že je upoutal billboard na budově obchodního centra Vltavín.

Z otázky vyplynulo, že největší reklamou pro společnost JUPEKO jsou spokojení zákazníci, kteří dělají společnosti kladnou reklamu a zajišťují tak firmě nové zákazníky.

Otázka č. 3 - Kolikrát jste navštívili firmu JUPEKO?

Graf 3: Kolikrát jste navštívili firmu JUPEKO?



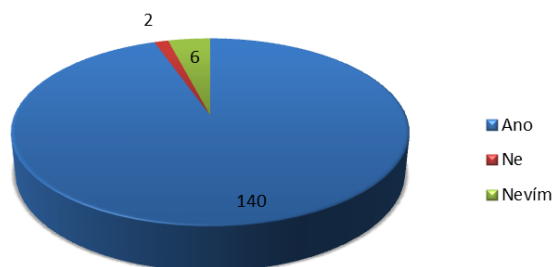
(Zdroj: Vlastní výzkum)

Ze 148 dotázaných respondentů uvedlo 46 respondentů, že je ve společnosti JUPEKO poprvé, 78 respondentů již jednou společnost navštívili, 18 respondentů se dokonce jednou vrátilo a 6 respondentů uvedlo, že ve společnosti JUPEKO jsou již vícekrát.

Z otázky vyplynulo, že téměř tři čtvrtiny respondentů mají se společností JUPEKO kladné zkušenosti, proto se vracují.

Otázka č. 4 - Vyhovuje Vám umístění vzorkové prodejny?

Graf 4: Vyhovuje Vám umístění vzorkové prodejny?

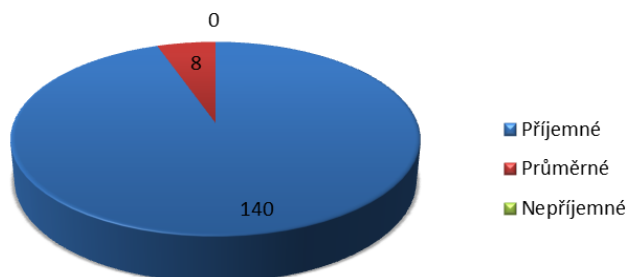


(Zdroj: Vlastní výzkum)

Většina dotázaných uvádí, že umístění vzorkové prodejny je pro ně vyhovující.

Otázka č. 5 - Jak vnímáte prostředí vzorkové prodejny?

Graf 5: Jak vnímáte prostředí vzorkové prodejny?

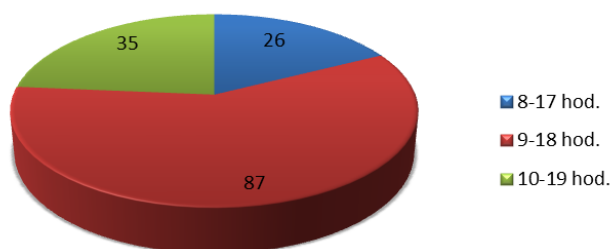


(Zdroj: Vlastní výzkum)

Ze 148 dotazovaných respondentů vnímá prostředí vzorkové prodejny 140 jako příjemné prostředí, 8 respondentů jako průměrné prostředí.

Otázka č. 6 - Jaká otevírací doba je pro Vás vyhovující?

Graf 6: Jaká otevírací doba je pro Vás vyhovující?

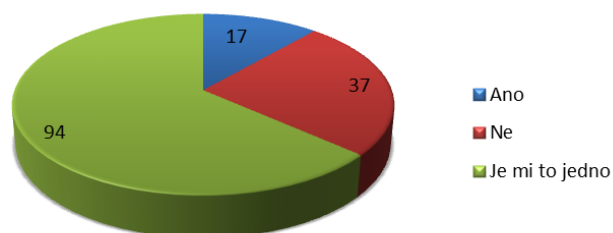


(Zdroj: Vlastní výzkum)

Stávající otevírací doba vzorkové prodejny vyhovuje 87 respondentům, jinou pracovní dobu by uvítalo 61 respondentů, z toho 35 respondentů otevírací dobu 10-19 hod. a 26 respondentů 8-17 hod.

Otázka č. 7 - Je pro Vás důležitá otevírací doba o víkendu?

Graf 7: Je pro Vás důležitá otevírací doba o víkendu?

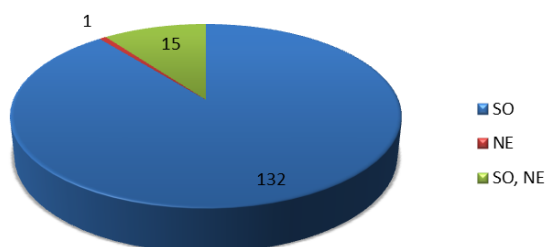


(Zdroj: Vlastní výzkum)

Otevírací dobu o víkendu neřeší 94 dotazovaných, pro 37 respondentů není důležitá, a 17 respondentů by tuto možnost přivítalo.

Otázka č. 8 - Jaký den by mělo být o víkendu otevřeno?

Graf 8: Jaký den by mělo být o víkendu otevřeno?

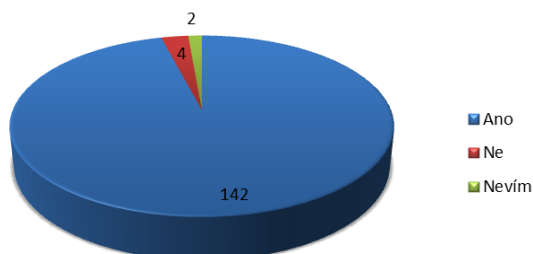


(Zdroj: Vlastní výzkum)

132 respondentů uvádí otevírací den o víkendu sobotu, 15 respondentů sobotu i neděli a 1 respondent pouze neděli.

Otázka č. 9 - Jste spokojeni s nabízeným sortimentem?

Graf 9: Jste spokojeni s nabízeným sortimentem?

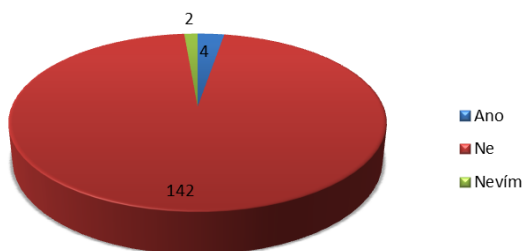


(Zdroj: Vlastní výzkum)

S nabízeným sortimentem, který společnost JUPEKO nabízí je spokojeno 142 dotázaných. 4 respondenti s nabídkou spokojeni nejsou a 2 respondenti uvedli, že neví.

Otázka č. 10 - Měla by firma JUPEKO rozšířit nabízený sortiment? (pokud ANO, uveďte o jaký)

Graf 10: Měla by firma JUPEKO rozšířit nabízený sortiment? (pokud ANO, uveďte o jaký)

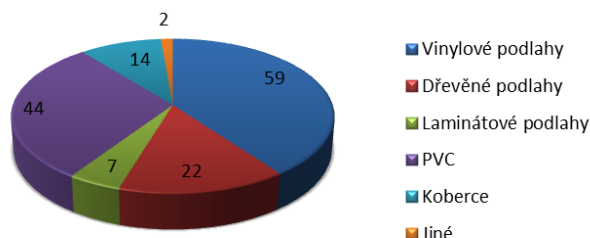


(Zdroj: Vlastní výzkum)

Z grafu vyplývá, že rozšíření sortimentu požadují pouze 4 respondenti, kteří uvedli rozšíření sortimentu o dlažbu. 2 respondenti nevěděli a pro 142 respondentů je nabízený sortiment dostačující.

Otázka č. 11 - Jakou podlahovou krytinu preferujete?

Graf 11: Jakou podlahovou krytinu preferujete?

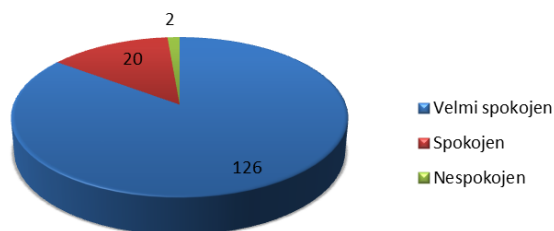


(Zdroj: Vlastní výzkum)

Z grafu je patrné, že nejvíce mají respondenti zájem o vinylové podlahy, které preferuje 59 dotázaných, druhá nejoblíbenější krytina je PVC, kterou preferuje 44 dotázaných, o dřevěné podlahy má zájem 22 dotázaných, 14 dotázaných preferovalo koberce, 7 dotázaných laminátové podlahy a 2 dotázaní zaškrtili jiné.

Otázka č. 12 - Jak jste spokojeni se zaměstnanci firmy JUPEKO?

Graf 12: Jak jste spokojeni se zaměstnanci firmy JUPEKO?

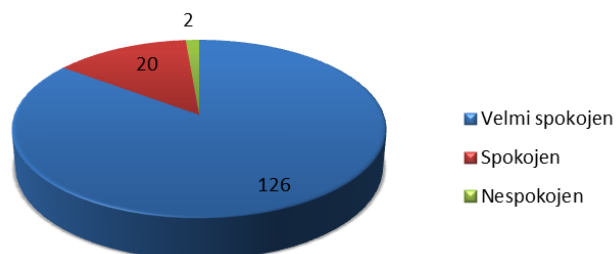


(Zdroj: Vlastní výzkum)

Ze 148 respondentů je se zaměstnanci spokojeno 146 dotazovaných, z toho 126 velmi spokojeno a 20 spokojeno, nespokojenost vyjádřili pouze 2 dotazovaní respondenti.

Otázka č. 13 - Jak jste spokojeni s odborným poradenstvím firmy JUPEKO?

Graf 13: Jak jste spokojeni s odborným poradenstvím firmy JUPEKO?

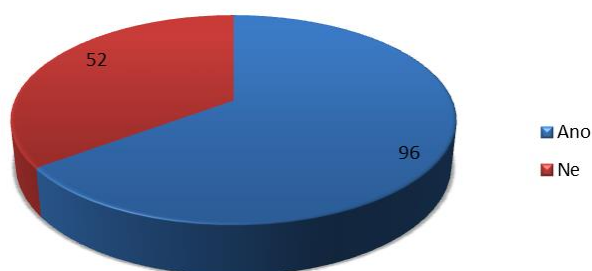


(Zdroj: Vlastní výzkum)

Spokojenost s odborným poradenstvím vyjádřilo 146 respondentů, nespokojeni byli pouze 2 respondenti.

Otázka č. 14 - Máte zkušenosti i s jinou podlahářskou firmou?

Graf 14: Máte zkušenosti i s jinou podlahářskou firmou?

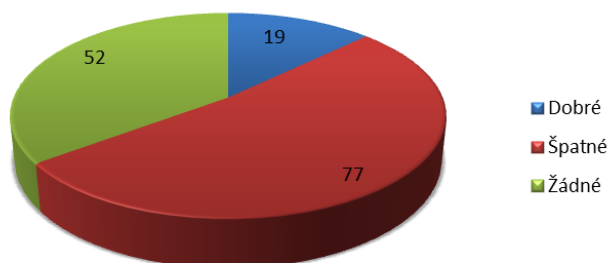


(Zdroj: Vlastní výzkum)

S jinou podlahářskou společností má zkušenost 96 dotazovaných, 52 respondentů uvádí, že žádnou zkušenost s jinou podlahářskou společností nemá.

Otázka č. 15 – Jaké zkušenosti máte s jinou podlahářskou firmou?

Graf 15: Jaké zkušenosti máte s jinou podlahářskou firmou?

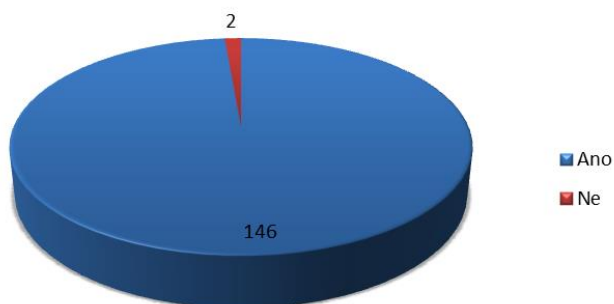


(Zdroj: Vlastní výzkum)

52 dotázaných nemá s jinou podlahářskou společností zkušenosti, 77 dotázaných má špatné zkušenosti a 19 dotázaných uvádí dobré zkušenosti i s jinou podlahářskou společností.

Otázka č. 16 – Doporučili by jste firmu JUPEKO svým známým a přátelům?

Graf 16: Doporučili by jste firmu JUPEKO svým známým a přátelům?



(Zdroj: Vlastní výzkum)

Ze 148 respondentů by svým známým a přátelům společnost JUPEKO doporučilo 146 respondentů, doporučení by nedali pouze 2 respondenti.

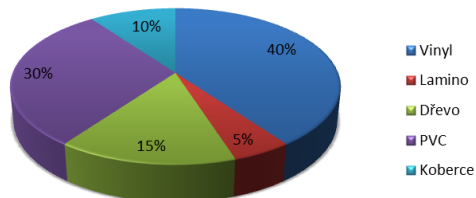
Shrnutí dotazníkového šetření

Po vyhodnocení dotazníkového šetření bylo zjištěno, že většina zákazníků o společnosti JUPEKO slyšelo, nebo se společností mají kladné zkušenosti, proto navštíví společnost opakovaně. Nejvíce zákazníků přichází do společnosti JUPEKO na doporučení od přátel, známých a zákazníků společnosti. Ostatní zákazníci vyhledali společnost JUPEKO prostřednictvím webových stránek nebo prostřednictvím reklamních billboardů či výlohy v OC Vltavín. Vzorková prodejna není na frekventovaném místě, jako u jiných konkurentů, přesto zákazníkům tato lokalita vyhovuje. Před obchodním domem je velké parkoviště, kde mohou zákazníci bez problémů zaparkovat své vozidlo. Zákazníci mohou také využít městskou hromadnou dopravu, která se nachází poblíž obchodního centra. Společnost JUPEKO disponuje velkou přehlednou vzorkovou prodejnou, která je zákazníky hodnocena jako příjemné prostředí. Stávající otevírací doba vyhovuje většině dotazovaných, přesto by mohla být trochu upravena. S nabízeným sortimentem byli spokojeni téměř všichni. Nespokojení zákazníci požadovali rozšíření sortimentu o dlažby. Spokojení zákazníci nejvíce preferují vinylové podlahy a PVC, méně dřevěné podlahy a laminátové podlahy, nejméně koberce. Zaměstnanci společnosti jsou odborně proškoleni, dokáží zákazníkům poskytnout odborné informace, proto byly zákazníky hodnoceny - velmi spokojeny. Většina dotazovaných má špatné zkušenosti s jinou podlahářskou společností a to je přivedlo do společnosti JUPEKO. Ze 148 respondentů by svým přátelům a známým JUPEKO doporučilo 146 respondentů, doporučení by nedali pouze 2 respondenti.

6 Výsledky neřízeného rozhovoru

Prodej podlahových krytin za rok v %:

Graf 17: Prodej podlahových krytin za rok v %:

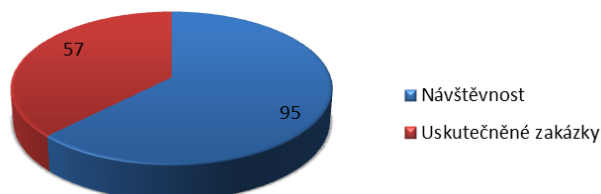


(Zdroj: Vlastní výzkum)

Z grafu je patrné, že společnost nejvíce prodává vinylové podlahy, což činí 40% a PVC, které činí 30% prodaných podlahových krytin, nejmenší zájem je o laminátové podlahy, kterých společnost prodá 5% a koberce kterých prodají v JUPEKU 10%. Prodej je uveden v % za rok.

Průměrný počet zákazníků, kteří navštíví vzorkovou prodejnu za měsíc a k tomu počet z toho uskutečněných zakázek:

Graf 18: Průměrný počet zákazníků, kteří navštíví vzorkovou prodejnu za měsíc a k tomu počet z toho uskutečněných zakázek:



(Zdroj: Vlastní výzkum)

Graf zobrazuje průměrný počet zákazníků, kteří navštíví během měsíce vzorkovou prodejnu, a k tomu je uvedeno, kolik se tohoto počtu uskuteční zakázek.

7 Návrh

Společnost JUPEKO se na trhu pohybuje od roku 1991. V těchto letech se začínalo drobné podnikání pomalu rozvíjet. Na trhu se objevovalo stále více drobných živnostníků a začínajících podnikatelů. V tomto období se dělalo mnoho důležitých rozhodnutí, řešilo mnoho návrhů, a vznikaly různé systémy organizace řízení. Jak je patrné z dnešního stavu společnosti JUPEKO, majitel si dokázal vhodně poradit a za léta vybudovat perspektivní a prosperující společnost, která zajišťuje zaměstnání jak jeho rodině, tak zaměstnancům, kteří jsou v této společnosti spokojeni, o čemž svědčí i jejich dlouhodobé působení v této společnosti.

Systém řízení doporučuji neměnit, ani v organizační struktuře, může dojít maximálně, k rozšíření pracovníků pokládky podlah tak nanejvýš o dva pracovníky a to z důvodu vzrůstajícího zájmu zákazníků. Důležité je pokračovat v systematickém školení pracovníků, zvláště nově přijatých.

Pozici a prestiž na trhu ovlivňují zaměstnanci podniku, kteří odvádějí kvalitní práci a zajišťují tak společnosti spokojenost jejích zákazníků. Proto je nutné si tyto zaměstnance udržet, což se společnosti JUPEKO po dlouhá léta daří. Z tohoto důvodu by bylo vhodné přistoupit k zavedení motivačních benefitů pro zaměstnance.

Návrh a doporučení:

- Přijmout 1-2 pracovníky
- Pokračovat ve školení pracovníků, zvláště nově přijatých
- Zavedení motivačních benefitů – např. stravenky, poukazy na rekonvalescenci, příspěvek na dovolenou

Nutno podmínkou je udržení kvalitních služeb pro zákazníky, jako předpoklad pro to být konkurenceschopným. Dále pak přistoupit k nabídce něčeho jiného, než konkurenti. To se společnosti daří, zajištěním exkluzivity (autorizovaného prodeje) značky A1 – podlahy. Aby byla společnost neustále konkurenceschopná, musí sledovat dění na trhu a na to rychle a pružně reagovat. Pro společnost je nezbytné udržovat neustálý styk se zákazníkem.

Návrh a doporučení:

- Zavést hodnocení spokojenosti zákazníků a jejich potřeb
- Zajistit exkluzivitu od dalšího dodavatele
- Aktualizovat webové stránky
- Upravit otevírací dobu

Po zhodnocení stávající situace a stavu společnosti, je složité podat nějaký nový návrh, neboť vše co bych doporučila, ve společnosti již funguje. Myslím si, že zajištění exkluzivity byl jedním z důležitých kroků, které pan majitel učinil, a který je pro společnost nyní velkým přínosem. Dle analýzy konkurentů bych snad jen majiteli JUPEKO doporučila, věnovat se pouze a plně podlahovým krytinám, a tento sortiment s ničím jiným nekombinovat, pouze se sortimentem týkajícím se podlahových krytin.

8 Závěr

Bakalářská práce se zabývala analýzou malého podniku za období let 2015 a 2016. Cílem byla analýza systému řízení a konkurenceschopnost vybraného malého podniku.

K provedení analýzy byla vybrána společnost JUPEKO, která se zabývá podlahářstvím. Působí na trhu 25 let, a za tuto dobu si vybuodovala velice silnou a stabilní pozici na trhu. Během doby jejího působení přicházely na trh nové společnosti i noví malí živnostníci, což bylo pro společnost rizikově náročné období. Udržely se zde jen silné společnosti, což je patrné z uváděných údajů zkoumaných konkurentů.

Systém řízení je ve společnosti jednoduchý. Majitel společnosti vykonává funkci ředitele, prodejce i nákupčího a řídí zaměstnance. Ve společnosti se nacházejí dvě oddělení. Oddělení obchodu, které zahrnuje nákup a prodej, a oddělení služeb, které zahrnuje pokládku podlahových krytin. S přihlédnutím k velikosti společnosti je systém organizace a řízení dobře nastaven. Do budoucna by bylo vhodné přijmout 1 až 2 zaměstnance.

Dle provedené analýzy společnosti bylo zjištěno, že společnost JUPEKO je konkurenceschopná. Oproti konkurentům má následující výhody:

- Velkou přehledně a systematicky zařízenou vzorkovou prodejnu, která vhodně napomáhá ke zvýšenému zájmu zákazníků o služby
- Široký sortiment
- Odborně proškolené zaměstnance s kvalitně odváděnou prací
- Výborné jednání se zákazníky
- Včasné a rychlé dodržování termínů
- Autorizovaný prodejce podlahovin A1
- Prodej korkových podlah Wicanders a dřevěných podlah ESCO.

Doporučuje se úprava otevírací doby, zavedení hodnocení spokojenosti zákazníků a jejich potřeb, zajistit exkluzivitu od dalšího dodavatele, aktualizovat webové stránky, pokračovat ve školení pracovníků, zvláště nově přijatých, zavedení motivačních benefitů.

9 Summary

This bachelor thesis focuses on the management system and competitiveness of a small flooring business.

The bachelor thesis evaluates the current situation and management system of the business, analyses its major competitors and determines its competitive advantages. Its competitors are analysed based on Porter's five forces. The bachelor thesis also focuses on customers' requests and needs. Any information thus obtained is used to increase competitiveness and to strengthen market position.

At the end, there is a proposal of how to improve the current situation to make the business more competitive.

This bachelor thesis serve as a guideline for entrepreneurs who wish to make their business competitive on the market.

Key words: management system, competitiveness, macro environment analysis, small business, customers' requests and needs.

10 Zdroje

10.1 Odborná literatura

- Bartes, F. (1997). *Konkurenční strategie firmy*. Praha: Management Press.
- Bednářová, D., & Parmová, D. (2010). *Malé a střední podnikání*. České Budějovice: Jihočeská univerzita.
- Blažek, L. (1999). *Úvod do teorie řízení podniku*. Brno: Masarykova univerzita.
- Blažková, M. (2007). *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing.
- Jirásek, J. (2001). *Konkurenčnost: vítězství a porážky na kolbišti trhu*. Praha: Professional publishing.
- Košturiak, J., & Chal', J. (2008). *Inovace vaše konkurenční výhoda*. Brno: Computer Press.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2007). *Marketing management*. Praha: Grada Publishing.
- Mikoláš, Z. (2005). *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku*. Praha: Grada Publishing.
- Němec, V. (1998). *Řízení a ekonomika firmy*. Praha: Grada Publishing.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. New York: The Free Press.
- Souček, Z. (2015). *Strategie úspěšného podniku. Symbioza kreativity a disciplíny*. Praha: C. H. Beck.
- Souček, Z., & Marek, J. (1998). *Strategie úspěšného podniku*. Ostrava: Montanex.
- Srpová, J., Řehoř, V., & kol. (2010). *Základy podnikání*. Praha: Grada Publishing.
- Synek, M., Kislíngerová, E., & kol. (2010). *Podniková ekonomika*. Praha: C. H. Beck.
- Šebestová, J. (2005). *Analýza faktorů ovlivňující podnikání českých firem po vstupu do EU se srovnáním trendů v regionech s vysokou mírou nezaměstnanosti*. Opava: Slezská univerzita.

Tomek, G., & Vávrová, V. (2009). *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. Praha: C.H.Beck.

Vochozka, M., & Mulač, P. (2012). *Podniková ekonomika*. Praha: Grada Publishing.

Zich, R. (2007). *Strategický management*. Brno: Podnikatelská fakulta VUT.

10.2 Internetové zdroje

Bussines center.cz. (1998-2016). *Zákon č. 89/2012 Sb., Občanský zákoník*. [online]. [cit. 2016-03-10]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obcansky-zakonik/>

Bussines center.cz. (1998-2016). *Zákon č. 90/2012 Sb., O obchodních korporacích*. [online]. [cit. 2016-03-10]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchodni-korporace/>

BusinessInfo.cz. (1997-2015). *Fáze podnikání*. [online]. [cit. 2016-03-10]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/faze-podnikani/>

Seznam.cz. (1996-2016). *Obrázky*. [online]. [cit. 2016-03-10]. Dostupné z: <http://www.obrazky.cz/>

11 Seznam obrázků, tabulek, grafů a příloh

11.1 Obrázky

Obrázek 1: Organizační struktura – jednoliniový systém.....	11
Obrázek 2: Matice nalezení konkurenční výhody	16
Obrázek 3: Porterův model konkurenčních sil	17
Obrázek 4: Organizační struktura společnosti JUPEKO	28

11.2 Tabulky

Tabulka 1: Obchodní značky podlahových krytin.....	27
Tabulka 2: Bonusy pro zákazníky	27

11.3 Grafy

Graf 1: Znáte podlahářskou firmu JUPEKO?	41
Graf 2 : Jak jste se o firmě JUPEKO dozvěděli?	42
Graf 3: Kolikrát jste navštívili firmu JUPEKO?	43
Graf 4: Vyhovuje Vám umístění vzorkové prodejny?.....	43
Graf 5: Jak vnímáte prostředí vzorkové prodejny?	44
Graf 6: Jaká otevírací doba je pro Vás vyhovující?	44
Graf 7: Je pro Vás důležitá otevírací doba o víkendu?	45
Graf 8: Jaký den by mělo být o víkendu otevřeno?.....	45
Graf 9: Jste spokojeni s nabízeným sortimentem?	46
Graf 10: Měla by firma JUPEKO rozšířit nabízený sortiment? (pokud ANO, uveďte o jaký)	46
Graf 11: Jakou podlahovou krytinu preferujete?	47
Graf 12: Jak jste spokojeni se zaměstnanci firmy JUPEKO?	47
Graf 13: Jak jste spokojeni s odborným poradenstvím firmy JUPEKO?	48
Graf 14: Máte zkušenosti i s jinou podlahářskou firmou?	48
Graf 15: Jaké zkušenosti máte s jinou podlahářskou firmou?	49
Graf 16: Doporučili by jste firmu JUPEKO svým známým a přátelům?	49
Graf 17: Prodej podlahových krytin za rok v %:	51
Graf 18: Průměrný počet zákazníků, kteří navštíví vzorkovou prodejnu za měsíc a k tomu počet z toho uskutečněných zakázek:.....	51

11.4 Přílohy

Příloha 1: Dotazník

DOTAZNÍK

Dobrý den, jmenuji se Alena Trčová a jsem studentkou Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích. Ráda bych Vás požádala o vyplnění krátkého dotazníku. Tento dotazník je anonymní. Informace budou využity k mé bakalářské práci na téma „Systém řízení a konkurenceschopnost malého podniku“.

Předem děkuji za Vaši ochotu a čas strávený vyplněním tohoto dotazníku.

Alena Trčová

1. Znáte podlahářskou firmu JUPEKO?

- Ano
- Ne

2. Jak jste se o firmě JUPEKO dozvěděli?

- Na internetových stránkách
- Od přátel a známých
- Od zákazníků firmy
- Přímo na vzorkové prodejně
- Jinak, uveďte prosím jak

3. Kolikrát jste navštívili firmu JUPEKO?

- Jsem zde poprvé
- Jednou
- Dvakrát
- Vícekrát

4. Vyhovuje Vám umístění vzorkové prodejny?

- Ano
- Ne
- Nevím

5. Jak vnímáte prostředí vzorkové prodejny?

- Příjemné
- Průměrné
- Nepříjemné

6. Jaká otevírací doba je pro Vás vyhovující?

- 8-17 hod.
- 9-18 hod.
- 10-19 hod.

7. Je pro Vás důležitá otevírací doba o víkendu?

- Ano
- Ne
- Je mi to jedno

8. Jaký den by mělo být o víkendu otevřeno?

- Sobota
- Neděle
- Sobota i neděle

9. Jste spokojeni s nabízeným sortimentem?

- Ano
- Ne
- Nevím

10. Měla by firma JUPEKO rozšířit nabízený sortiment? (pokud ANO, uveďte o jaký)

- Ano
- Ne
- Nevím

11. Jakou podlahovou krytinu preferujete?

- Vinylové podlahy
- Dřevěné podlahy
- Laminátové podlahy
- PVC
- Koberce
- Jiné

12. Jak jste spokojeni se zaměstnanci firmy JUPEKO?

- Velmi spokojen
- Spokojen
- Nespokojen

13. Jak jste spokojeni s odborným poradenstvím firmy JUPEKO?

- Velmi spokojen
- Spokojen
- Nespokojen

14. Máte zkušenosti i s jinou podlahářskou firmou?

- Ano
- Ne

15. Jaké zkušenosti máte s jinou podlahářskou firmou?

- Dobré
- Špatné
- Žádné

16. Doporučili by jste firmu JUPEKO svým známým a přátelům?

- Ano
- Ne