



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

# Zhodnocení vnějšího prostředí vybrané organizace

Vypracovala: Martina Bartíková

Vedoucí práce: Ing. Markéta Adamová

České Budějovice 2016



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

Jméno a příjmení: **Martina BARTÍKOVÁ**  
Osobní číslo: **E13429**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**  
Název tématu: **Zhodnocení vnějšího prostředí vybrané organizace**  
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

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

Cíl práce:

Cílem práce je prostřednictvím vhodných metod zhodnotit současný stav vnějšího prostředí vybrané organizace. Na základě dosažených výsledků následně navrhnout vhodná opatření směřující k rozvoji organizace.

Metodika práce:

Nastudování odborné literatury, charakteristika vybrané organizace, aplikace analýz vnějšího prostředí na konkrétní organizaci, vyhodnocení zjištěných dat a informací a jejich interpretace, návrh vhodných opatření k rozvoji organizace.

Rámcová osnova:

1. Úvod
2. Literární přehled
3. Cíl a metodika
4. Charakteristika vybrané organizace: historický vývoj, zaměření
5. Vlastní práce
6. Závěr
7. Použitá literatura
8. Přílohy

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

**Bowman, C. (1996).** *Strategický management.* Praha: Grada.  
**Capon, C. (2009).** *Understanding the Business Environment.* Essex: Pearson Education.  
**Dvořáček, J., & Slunčík, P. (2012).** *Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí.* Praha: C. H. Beck.  
**Hanzelková, A., Keřkovský, M., Odehnalová, D., & Vykypěl, O. (2009).** *Strategický marketing. Teorie pro praxi.* Praha: C. H. Beck.  
**Keřkovský, M., & Vykypěl, O. (2006).** *Strategické řízení: teorie pro praxi.* Praha: C. H. Beck.  
**Váchal, J., & Vochozka, M. (2013).** *Podnikové řízení.* Praha: Grada Publishing a.s.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Markéta Adamová**  
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  
Studená 13 (25)  
370 02 České Budějovice

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

V Českých Budějovicích dne 9. ledna 2015

#### 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 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.

V Českých Budějovicích 12. 4.2016

Martina Bartíková

## Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala vedoucí mé bakalářské práce Ing. Markétě Adamové za odborné vedení, cenné rady a ochotu při tvorbě této práce.

Dále děkuji managementu společnosti Opatov-Market, s. r. o. za vstřícné jednání a spolupráci.

# Obsah

1	Úvod.....	3
2	Literární přehled .....	5
2.1	Strategické řízení.....	5
2.1.1	Složky strategického řízení .....	6
2.1.2	Pojem strategie.....	8
2.2	Strategická analýza.....	10
2.2.1	STEP analýza.....	12
2.2.2	Porterův model pěti sil .....	15
2.2.3	SWOT analýza .....	18
3	Cíl a metodika.....	22
4	Vlastní práce .....	23
4.1	Charakteristika vybrané organizace.....	23
4.1.1	Historický vývoj a současnost .....	23
4.1.2	Osvědčení a licence .....	24
4.1.3	Organizační struktura.....	25
4.1.4	Zaměstnanci .....	26
4.2	STEP.....	27
4.3	Porterův model.....	32
4.4	SWOT .....	38
5	Diskuze, návrh strategie.....	44
6	Závěr .....	47
7	Summary.....	49
8	Přehled použité literatury.....	50

9	Seznam tabulek .....	52
10	Seznam obrázků .....	52
11	Seznam grafů .....	53
12	Seznam vzorců .....	53
13	Seznam příloh .....	53
14	Přílohy .....	54



# 1 Úvod

Nedílnou součástí úspěšného podnikání je znalost okolí podniku a z toho vycházející vhodně zvolená strategie. Analýza vnějšího prostředí informuje o současné situaci, ve které se firma nachází. Sledování změn v prostředí podniku je prospěšné k včasnému odhalení rizik, příležitostí pro firmu a tím k zlepšení konkurenceschopnosti. Pro firmu je důležité sledovat změny, které se dějí na trhu a efektivně na ně reagovat.

Cílem práce je prostřednictvím vhodných metod zhodnotit současný stav vnějšího prostředí vybrané organizace. Pro tuto práci jsou použity následující vybrané analýzy vnějšího prostředí: SWOT analýza, STEP (PEST) analýza a Porterův model pěti sil. Dále pak na základě dosažených výsledků následně navrhnout vhodná opatření směřující k upevnění pozice na trhu a tím zvýšení konkurenceschopnosti v daném odvětví.

Byla vybrána společnost Opatov-Market, s. r. o., která se zabývá maloobchodním prodejem s převahou potravin, nápojů a tabákových výrobků. Hlavní činností je koupě zboží za účelem dalšího prodeje a prodej, provoz řeznictví a uzenářství a hostinská činnost v jídelně přilehlé k samoobsluze.

Po otevření hranic po roce 1989 se firmy musely potýkat se zahraničními konkurenty i v oblasti potravinářství. Na trh vstoupily velké nadnárodní firmy, kterým se musely vyrovnat naše tuzemské společnosti. Dodnes na území České republiky převládají zahraniční dceřiné společnosti. V roce 2013 bylo spočteno 680 supermarketů, více než 640 diskontních řetězců a necelých 300 hypermarketů, provozovaných zahraničními společnostmi.

V práci byly stanoveny možné faktory, které působí na vnější prostředí podniku. Tyto faktory mohou mít na podnik pozitivní i negativní vliv. Pomocí metod byl zhodnocen současný stav a byla navržena vhodná opatření.

Kapitola č. 2 je zaměřena na prostudování literárního přehledu k danému tématu. Jsou zde podrobně rozebrány jednotlivé metody STEP (PEST) analýzy, Porterova modelu a SWOT analýzy.

V kapitole č. 3 je popsán cíl, na který je práce zaměřena a metodologický postup při vytváření bakalářské práce.

Kapitola č. 4 je samotná praktická část, ve které je obsažena podrobná charakteristika společnosti Opatov-Market a jsou zde aplikovány zmíněné metody přímo na tuto firmu.

Každá z těchto metod specifikuje, v jakém prostředí se firma Opatov-Market nachází, jaké jsou její přednosti a negativa.

Diskuze a návrhy opatření na zlepšení aktuálního stavu firmy jsou obsaženy v kapitole č. 5. Zde jsou popsána některá z možných vylepšení, která by firmě napomohla k budoucímu zlepšení konkurenceschopnosti.

Závěr práce je zhodnocen v kapitole č. 6. Zde je stručný popis na co se práce soustředila a zhodnocení jednotlivých metod.

Kapitola č. 7 se zaměřuje na shrnutí bakalářské práce v anglickém jazyce včetně použití klíčových slov.

Ostatní kapitoly (8 - 14) obsahují přehled použité literatury, seznam tabulek, obrázků, grafů, vzorců, příloh a nakonec samotné přílohy.

## 2 Literární přehled

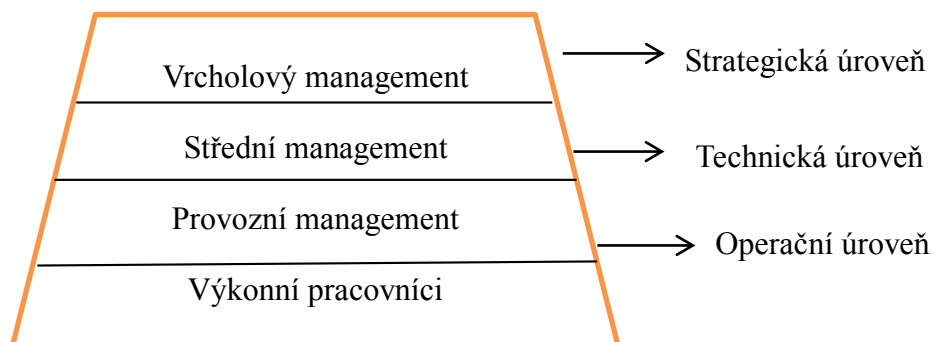
### 2.1 Strategické řízení

„Strategické řízení je proces, v jehož rámci manažeři určují dlouhodobé směřování podniku, stanovují specifické výkonové cíle, vyvíjejí strategie vhodné k dosažení těchto cílů s ohledem na všechny podstatné vnitřní a vnější podmínky a podnikají konkrétní kroky v realizaci vybraného plánu akcí“ (Tichá & Hron, 2002).

Strategické řízení je uskutečňováno samotnými vlastníky firmy nebo top managementem, kde využívají své manažerské schopnosti v oblasti plánování, organizování, vedení a kontroly (Keřkovský & Vykypěl, 2002).

Manažery dělíme podle rozhodovacího procesu do několika úrovní z hlediska času, podrobnosti, zdrojů apod. Tyto úrovně jsou rozděleny na následujícím obrázku 1.

**Obrázek 1: Manažeři a úroveň managementu**



Zdroj: Donnelly, Gibson & Ivanchevich, 1997

Podle Keřkovského a Vykypěla (2002) jsou charakteristické tyto body:

1. Určení a hodnocení nových cílů a strategií.
2. Nové cíle a strategie mohou být sporné (realizace cílů je většinou neuskutečnitelná).
3. Cíle mají celopodnikový význam a platnost.
4. Řídící pracovníci mají mít celopodnikový rozhled a mají být orientováni zejména na okolí firmy.
5. Delší časový odstup při hodnocení dosažených cílů.
6. Stále nové nápady, nepřebírat zkušenosti z minulosti.

Podstatou strategického řízení je v určitém čase získávat pro firmu silnější strategickou konkurenční výhodu a tím vydělávat peníze (Sedláčková, 2000).

Jednotný, jedinečný a dobře fungující model strategického řízení neexistuje. Manažeri by však měli jednotlivé kroky promyslet, aby na sebe postupně a logicky navazovaly. Na začátku definovat cíle a strategie, následně vybrat z možných variant a zvolit nejvhodnější strategii, realizovat ji a nakonec zkontrolovat uskutečněnou strategii oproti plánované (Keřkovský & Vykypěl, 2002).

### 2.1.1 Složky strategického řízení

Strategické řízení se skládá z těchto základních částí:

- 1. Definování předmětu činnosti podniku a jeho poslání, díky kterému můžeme následně určit, kam bude podnik směřovat.** V prvním kroku se firma rozhoduje, jakým směrem se bude ubírat, aby uspěla na trhu. Zabývají se tím, jaké výrobky budou vyrábět a službami, které budou poskytovat. Vymezuji skupiny zákazníků, jež mohou oslovit a jaké jsou jejich potřeby (Keřkovský & Vykypěl, 2002).

Poslání společnosti určuje dlouhodobý budoucí rozvoj společnosti a specifika, kterými se bude lišit od obdobných společností. Všichni zaměstnanci by měli mít jasnou představu o zaměření a významu podnikatelských činností podniku bez ohledu na jejich postavení (Donnelly, Gibson & Ivancevich, 1997).

- 2. Stanovení strategického a výkonového cíle, který je vykonán v určitém časovém období.** Podnikový cíl určuje, čeho chce firma dosáhnout za dané období. Nejčastěji se jedná o maximalizaci zisku a jiné nabytí majetku.

Pro fungování systému stanovení cílů jsou zapotřebí dodržovat tyto čtyři kritéria:

1. Cíle musí být uspořádány hierarchicky od nejdůležitějších až po nejméně důležité.
2. Pokud je to možné, cíle by měly být určeny kvantitativně (např. zvýšit do 5 let návratnost investic na 23 %).
3. Nastavit si cíle tak, aby byly realistické (vyplývat z analýz).

4. Konzistentnost cílů (nelze maximalizovat prodej při slevách a zisk současně) (Kotler & Keller, 2007).

Strategické cíle se obvykle určují minimálně na 5 let dopředu a měly by být uvedeny takovým způsobem, kterým bychom mohli posoudit, zda jich bylo dosaženo či nikoliv. Strategické cíle jsou silně ovlivněny názory vlastníků organizace. Majitelé mohou rozhodnout, že všechny cíle musí být pevně zaměřeny na návratnost jejich kapitálu (Cole, 1990).

3. Formulace strategie (obrázek 2), pomocí níž bude dosaženo podnikových cílů. Strategie je určitý plán, jak dosáhnout podnikových cílů.

Obrázek 2: Proces formulace podnikové strategie



Zdroj: Tichá & Hron, 2008

Podle Portera (1994) existují tři obecně použitelné strategie:

- Celkové vedoucí postavení v nákladech (Overall cost leadership) – principem této strategie je dosažení co nejnižších nákladů (výrobních i distribučních). Firma může snížit cenu oproti konkurenci a získat větší podíl na trhu. Důležité je, aby firma i při nízké ceně pokryla náklady. Tato strategie se objevuje zejména u firem, které jsou dominantní v technologii, nákupech, výrobě a distribuci.
- Diferenciace (Diferenciation) – zaměření se na zvýšení výkonů v nejvíce produktivní oblasti v rámci uspokojení zákazníků. Klade důraz na kvalitu a kontrolu výrobků.
- Zaměření (Focus) – firma se soustředí na jeden nebo více segmentů na trhu, se kterými se detailně seznámí a podle toho se řídí strategií nákladů nebo diferenciací (Kotler & Keller, 2007).

**4. Realizace zvolené strategie a její zavádění.** Při zavedení strategie je potřeba přimět organizaci (jednotlivce i jednotky) k realizaci, kterou převážně vykonávají manažeři a administrativní pracovníci. Jejich úkol spočívá v tvorbě organizační struktury, strategie podporující finanční plány a programy, pocitu závazku, motivace a odměňování vzhledem k dosahování cílů, podnikové kultury, postupů pro realizaci a vynaložení úsilí manažerů k zavedení strategie (Tichá & Hron, 2008).

**5. Strategická kontrola a přijetí opatření vedoucí k odstranění vzniklých odchylek od plánu.** Na závěr firma sleduje odchylky mezi realizací a záměrem, které vznikly v průběhu realizace. Rozbor těchto odchylek pomáhá určit, kdy mohly vzniknout a jak se jim příště vyvarovat. Nakonec firma přijímá opatření v závislosti na zpětnou vazbu (Tichá & Hron, 2008).

## 2.1.2 Pojem strategie

Pojem strategie pochází z řeckého slova strategos, tj. umění vojevůdce. Toto slovo se vztahuje k schopnosti vojevůdce využít dostupných zdrojů ve svůj prospěch při vojenských konfliktech. Změna významu pojmu nastala za dob Periklových (450 př. n. l), ve spojitosti s manažerskými dovednostmi jako je správa, vedení a projev moci (Tichá & Hron, 2008).

*„V dobách Alexandra Makedonského už byl používán ve smyslu schopnosti využít sil k přemožení opozice (nepřítele) a vytvoření uceleného systému všeobecné nadvlády“ (Tichá & Hron, 2002).*

Pojem strategie se stále měnil a dnes již existuje nepřeborné množství definic, na které odkazuje i Václav Lednický (2006) ve své knize Strategické řízení.

*„Strategie je zaměření a rozsah činností podniku v dlouhodobém horizontu, které v ideálním případě vytvářejí soulad mezi podnikovými zdroji a měnícím se vnějším prostředím – zvláště trhem a zákazníky“ (Tichá & Hron, 2002).*

*„Strategie vyjadřují základní představy o tom, jakou cestou budou firemní cíle dosaženy“ (Keřkovský & Vykpěl, 2002).*

*„Koncept celkového chování organizace, dlouhodobý program a pojetí činnosti organizace a alokace zdrojů potřebných k dosažení zamýšlených záměrů“ (Veber et al., 2003).*

Strategie je obsáhlý plán, který identifikuje dlouhodobé směřování organizace a využití prostředků k dosažení udržitelné konkurenční výhody (Schermerhorn, 2011).

Strategie společnosti zahrnuje rozsáhlý plán, jak společnost bude dosahovat cílů. Maximalizuje tím výhody a minimalizuje nevýhody konkurenceschopnosti (Wheelen & Hunger, 2008).

Tradiční definice interpretuje strategii jako dokument, který obsahuje dlouhodobé cíle podniku, jednotlivý průběh operací, určení a rozmístění množství podnikových zdrojů. Oponenti tradiční definice uvádí, že strategie je jen výsledkem požadavků a přání, které vedou ke splnění podnikových cílů. Moderní definice se zabývá připraveností podniku na budoucnost. Obsah strategie je stejný jako u tradiční definice, avšak moderní definice připravuje podnik na změny, které by mohly nastat. Změny se mohou týkat omezení zdrojů surovin, kapitálu nebo schopností splnit vytyčené cíle (Dedouchová, 2001).

Podstatou strategie je vytvoření konkurenční výhody pro podnik a díky tomu získání náskoku a jeho udržení. Manažeři, kteří vyhodnocují nejvhodnější strategii pro podnik, usilují o odlišení se od stávající i budoucí konkurence a vytvoření něčeho jiného, zajímavého pro zákazníka (Sedláčková, 2002).

Pro vytvoření strategie není definováno časové období, za které by měla být strategie vytvořena. Čas vyhraněný na zpracování strategie se liší v závislosti na typu odvětví.

Každý podnik je tedy ovlivňován podmínkami a specifickými potřebami, které nelze časově omezit (Keřkovský & Vykypěl, 2002).

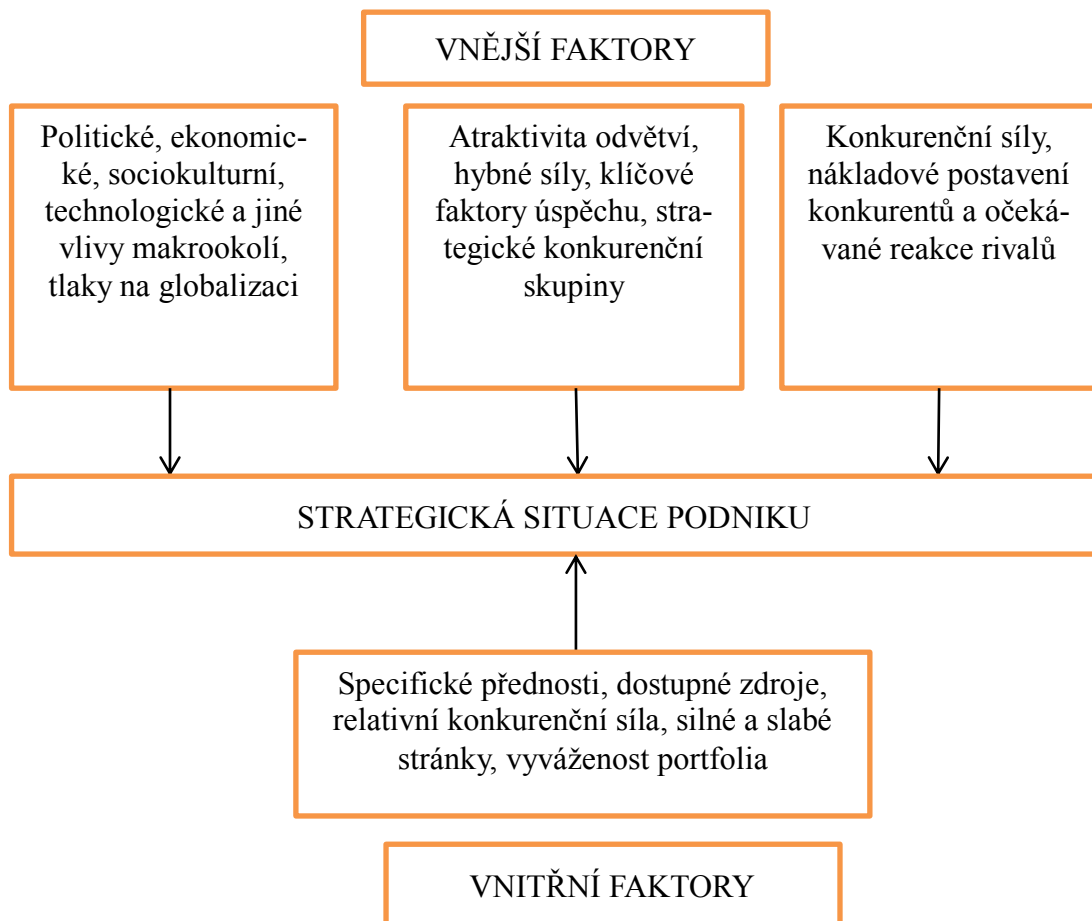
*„Konkurenční strategie má za cíl vybudovat výnosné a udržitelné postavení vůči silám, které rozhodují o schopnosti konkurence v daném odvětví“ (Porter, 1994).*

## 2.2 Strategická analýza

Strategická analýza informuje manažery o okolním prostředí firmy a vlivech, které na ně působí. Nestálý, měnící se trh nutí manažery k ověřování a aktualizování plánů společnosti. Manažeři se potýkají s problémy, které souvisejí se změnami okolí. Jedním z nich je různorodost sil, které na firmu působí a druhým je nejistota. S nejistotou se firma vypořádá s pomocí využití zkušeností z daného odvětví a na základě intuice nebo logického vysvětlení.

Strategická analýza je proces analýzy prostředí organizace a konkurenčního postavení organizace a aktuálních strategií (Schermerhorn, 2011).

**Obrázek 3: Strategická analýza**



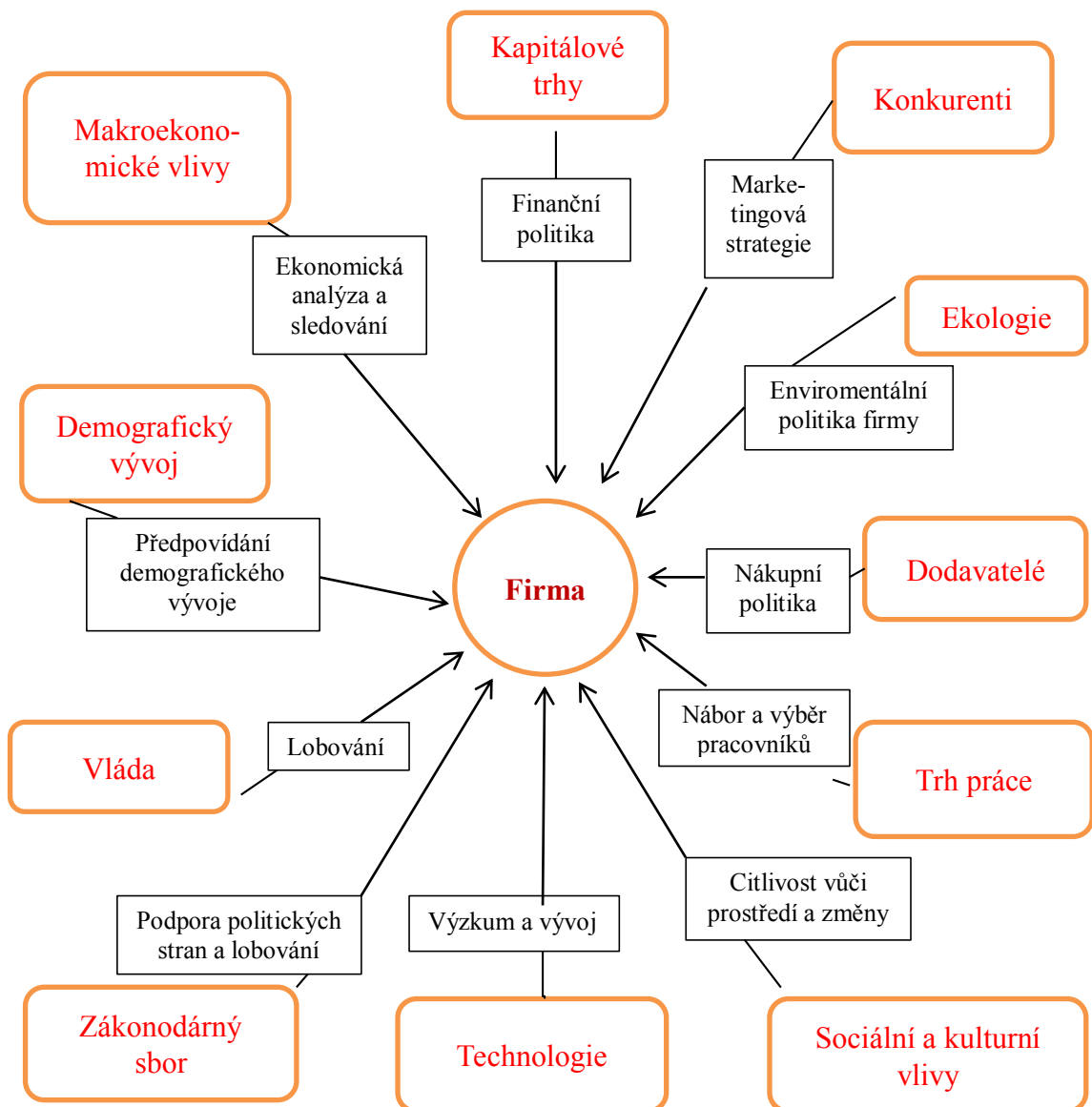
Zdroj: Sedláčková, 2000



Pro firmu je stěžejní zaměřit se na významné vlivy a ty pak využívat ve svůj prospěch k dalším aktivitám společnosti (Bělohávek, Košťan & Šuleř, 2006).

„Smyslem analýzy okolního prostředí je identifikovat tyto vlivy a svou připravenost na dění ve vnějším prostředí“ (Bělohávek, Košťan & Šuleř, 2006).

**Obrázek 4: Vlivy prostředí**



Zdroj: Bělohávek, Košťan & Šuleř, 2006

### A. Externí (vnější) analýza

Cílem analýzy je vyhledat v okolí podniku příležitosti a ohrožení. Analýzu rozdělujeme na 2 části: analýzu mikroprostředí (mikrookolí) a analýzu makroprostředí (makrookolí).

Mikroprostředí je prostředí, které se nachází blízko podniku a přímo jej ovlivňuje. Patří sem především dodavatelé, odběratelé, zákazníci, konkurence, distribuční firmy, společnost a veřejnost. Do analýz mikroprostředí řadíme Porterův model pěti sil.

Makroprostředí zahrnuje prostředí, které ovlivňuje celé mikroprostředí, řadí se do něj: demografické, ekonomické, přírodní, technologické, politické a kulturní faktory, známé jako STEP (PEST) analýza. Faktory makroprostředí ovlivňují poptávku a zisk společnosti.

Pro dosažení lepších výsledků musí podnik vytvořit rovnováhu mezi jeho okolím a strategií. (Vochozka, Mulač et al., 2012).

## **B. Interní (vnitřní) analýza**

Cílem analýzy je najít silné a slabé stránky podniku. Prostředí zahrnuje faktory, které ovlivňují manažerskou činnost a liší se v závislosti na stupni řízení manažerů. Vrcholoví manažeři mají větší odpovědnost a jsou na ně kladeny větší požadavky než u manažerů na nižších manažerských stupních (Donnelly, Gibson & Ivancevich, 1997).

Součástí analýzy jsou specifické přednosti, které nám říkají, jak je podnik silný, jak se odlišuje od konkurentů a jaké jsou možnosti podniku dosahovat lepších výsledků a výkonnosti. Specifické přednosti mohou být pro konkurenty těžce napodobitelné, pro podnik je mnohem těžší udržet si výhodu těchto předností.

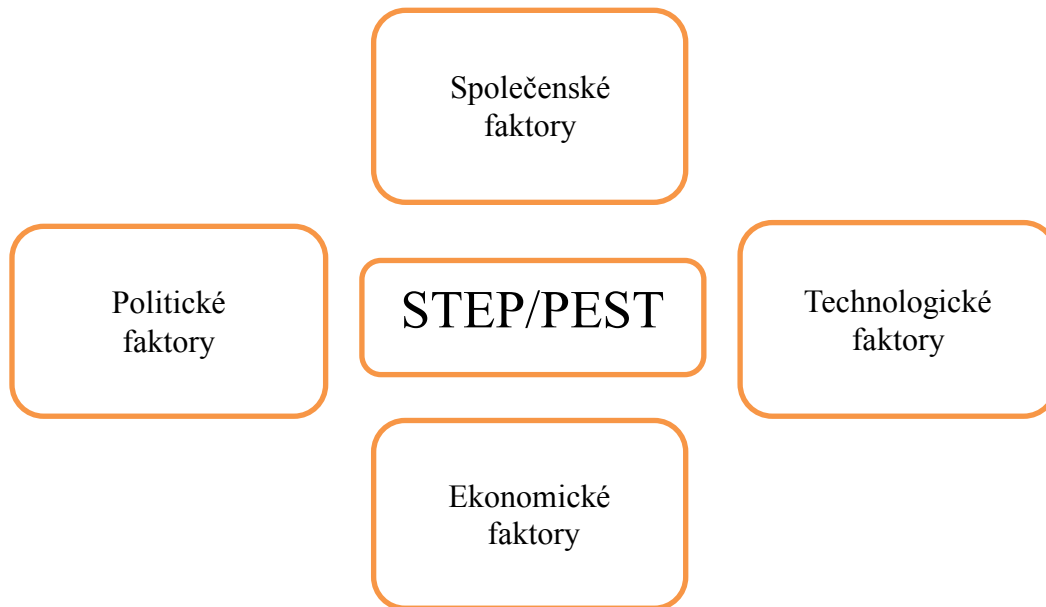
Do předností zahrnujeme majetek podniku a podnikové schopnosti. Majetek lze rozdělit na hmotný, nehmotný a finanční. Důležitou součástí je jedinečnost majetku (žádný jiný podnik tento majetek nemá) a jeho měřitelnost. Majetek a schopnosti musí být v souladu, jelikož pokud bude mít firma jedinečný majetek a nebude ho moci efektivně využít ve svůj prospěch, pak si firma nemůže nadále udržet specifické přednosti (Dedouchová, 2001).

### **2.2.1 STEP analýza**

STEP analýza (PEST) je jedním z nástrojů pro zhodnocení vnějšího prostředí firmy a řadíme ji do makroprostředí společnosti. Faktory STEP analýzy mohou ovlivnit organizaci dlouhodobě a to jak pozitivně, tak i negativně. Nejdůležitějšími faktory, které působí na firmu, jsou obsaženy právě v této analýze.

Do STEP (PEST) analýzy můžeme zařadit i ekologické faktory a legislativu, vznikne tzv. PESTLE analýza. Ekologické faktory souvisejí s ochranou životního prostředí, která v posledních letech nabývá významu. Stát vydává různá opatření a zákony pro podniky, které zatěžují životní prostředí. Naopak pomáhá podnikům, které se rozhodly podnikat v odvětví ochraňující životní prostředí.

**Obrázek 5: STEP/PEST**



Zdroj: vlastní zpracování dle Tichá & Hron, 2008

STEP analýza se skládá z těchto faktorů:

**Společenské faktory** - zahrnuje faktory, související se způsobem života lidí včetně životních hodnot. Firmu ovlivňuje rozhodnutí, co a pro koho vyrábět. Předmětem analýzy je např.:

- demografický vývoj,
- distribuce příjmů,
- mobilita obyvatelstva,
- životní styl,
- úroveň vzdělání,
- přístupy k práci a volnému času (Váchal, Vochozka et al., 2013).

**Technologické faktory** – souvisejí s vývojem výrobních prostředků, materiálů, procesů a know-how. Prostředí ovlivňuje nejen zákazníky, ale i celou organizaci. Pro dlouhodo-

bé udržení společnosti na trhu je důležité, aby manažeři a vlastníci firem sledovali rozvoj technologií a díky tomu modernizovali výrobu nebo poskytované služby. Nejčastěji jsou zkoumány např.:

- nové objevy,
- nové vynálezy a patenty,
- podpora vlády v oblasti vědy a výzkumu,
- míra zastarávání výrobních prostředků (Sedláčková, 2000).

„*Technologie má hlavní vliv na to, jak se věci dělají, jak se konstruuje, vyrábí, distribuuje a jak se prodává zboží či služby.*“ (Koontz & Weihrich, 1993).

**Ekonomické faktory** – souvisejí s tokem peněz, služeb, informací, zboží a energií. Při rozhodnutích je nutné přihlížet na opatření fiskální a monetární politiky. Tyto faktory jsou charakterizovány stavem ekonomiky. Do těchto faktorů zahrnujeme např.:

- vývoj HDP,
- inflace,
- úroková míra,
- nezaměstnanost,
- životní cyklus podniku (Sedláčková, 2000).

**Politické faktory** – souvisejí s legislativním prostředím. Vláda se podílí na vytváření zákonů, kterými se podnik musí řídit (ochrana spotřebitele, hospodářská soutěž). Mezi tyto faktory patří např.:

- daňová politika státu,
- legislativa,
- politická stabilita,
- ochrana ŽP,
- usměrnění zahraničního obchodu (Tichá & Hron, 2008).

Mezi výhody STEP analýzy podle Tiché a Hrona (2002) řadíme zvýšenou pozornost na širší prostředí a jeho změny, které nemusejí být patrné při sledování odvětví. Dále bere v úvahu i některé faktory, které nejsou prvoplánově „podnikatelské“ (např. životní styl a životní prostředí). Nakonec analýza pomáhá porozumět faktorům, které ovlivňují vývoj konkrétního odvětví.

Naopak nevýhodou je riziko, že analýza nepřinese žádné nové poznatky a firma ztratí čas, který by mohla věnovat důležitějším faktorům.

## 2.2.2 Porterův model pěti sil

Porterův model řadíme do mikroprostředí firmy, v němž jsou faktory, které přímo souvisejí s organizací. Je tedy nástrojem, který zkoumá konkurenční prostředí. Základem jsou konkurenční síly, které podnik informují o jeho úspěšnosti, ale i postavení na trhu. Pozice na trhu a zvolená možnost přístupu usnadňují podniku vyrovnat se konkurenčním silám, a to sice:

- Osamostatněním podniku od vlivu konkurence.
- Využitím konkurenční síly podniku v jeho prospěch.
- Pevnou pozicí na trhu už od samého počátku.

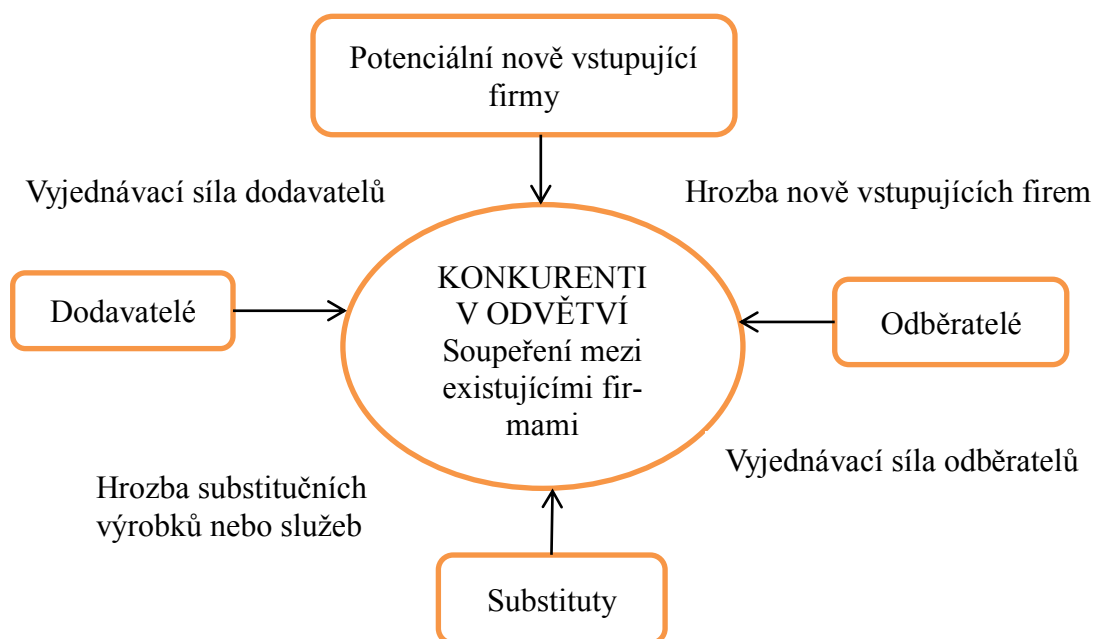
Model pěti sil napomáhá nalézt a udržet pozici organizace na trhu. Důležitou funkcí je obrana proti konkurenčním tlakům z okolí podniku (Váchal, Vochozka et al., 2013).

Cílem Porterova modelu je identifikace těchto sil, porovnání a vyhodnocení, zda budou mít pro podnik přínos či nikoliv.

Fungování trhu závisí na těchto 5 faktorech:

- a) rivalita mezi konkurenty,
- b) vyjednávací síla odběratelů,
- c) vyjednávací síla dodavatelů,
- d) ohrožení ze strany nových substitutů,
- e) ohrožení ze strany nových konkurentů.

**Obrázek 6: Porterův model**



Zdroj: Porter, 1994

### Jednotlivé faktory:

- a) **Ohrožení ze strany nových konkurentů** – ohrožení závisí na množství bariér vstupu do odvětví (čím více bariér v daném odvětví, tím větší ochrana a pozitivnější situace pro stávající podniky). Existují faktory, které zamezují vstupu nových konkurentů:
- Úspory z rozsahu – jedná se o snižování ceny produktu nebo služby při zvyšování celkového objemu produkce nebo služeb za určité období.
  - Kapitálová náročnost odvětví – pro vstupující firmy je nutností disponovat velkým finančním kapitálem, který je investován nejen na nákup vybavení, zásob, počáteční reklamy, ale i vykrytí případných ztrát.
  - Diferenciace výrobků – stávající firmy mají zavedenou značku, věrné zákazníky, které nalákaly pomocí předchozích reklam, poskytnutým servisem nebo prvotním poskytnutím produktu na trhu. Nový podnik musí vynaložit větší úsilí, náklady na marketingovou kampaň, aby přilákal co nejvíce zákazníků, kteří jsou loajální ke známé značce. Firma může dosahovat počátečních ztrát při vstupu, které se postupem času vyrovnají.
  - Přechodové náklady – jednorázové náklady, které musí vynaložit kupující při přechodu od produkce jednoho dodavatele k jinému. Mohou zahrnovat náklady na přeškolení zaměstnanců, nákup doplňkového zařízení, otestování a zhodnocení nových zdrojů apod.
  - Nákladové znevýhodnění nezávislé na rozsahu - zavedené firmy mohou mít zvýhodnění v nákladech, které nové podniky nemohou nikdy dosáhnout. Stávající firmy mají vlastnická práva k výrobním postupům, výhodnou polohu, přístup k surovinovým zdrojům, znalosti a zkušenosti.
  - Přístup k distribučním kanálům - zajištění distribučních kanálů pro vlastní výrobky a služby, které snižují zisk. Nově vstupující podniky musí tyto kanály přimět, aby odebíraly i jejich produkty (např. prostřednictvím reklamní kampaň).
  - Vládní politika – vláda může omezit, dokonce uzavřít vstup do odvětví. Omezuje vstup na trh pomocí vyhlášek, udělování licencí (např. alkohol), přístupu k surovinám, norem maximálně přípustného znečištění vod a ovzduší a v neposlední řadě bezpečnostních a technických předpisů (Porter, 1994).

**b) Ohrožení ze strany substitutů** – jestliže je snadné nahradit již existující produkt jiným novým produktem, atraktivita stávajícího výrobku na trhu klesá. Substitut je statek, který snadno můžeme nahradit jiným statkem s podobnými vlastnostmi. Z dlouhodobého hlediska jsou substituty důležitým produktem, jelikož mohou postupem času nabývat modernějších vylepšení a tak i uspokojovat potřeby zákazníků. Ohrožení mezi konkurenty vzniká v odvětví se stejným nebo podobným produktem, kdy zákazníci mohou kdykoliv přejít k jinému dodavateli tohoto výrobku nebo zboží (Bowman, 1996).

**c) Vliv konkurentů v daném odvětví** – rivalita představuje motivaci pro každý podnik a vylepšení pozice na trhu nebo ohrožení konkurentů. Pro získání zákazníků firmy využívají metody: zlepšení služeb a pozáruční servis, cenové zvýhodnění (nižší ceny) a reklamní kampaně, na které lákají zákazníky (vzorky zdarma).

Zvyšování rivality:

- konkurující si podniky jsou početné, přibližně stejně velké a silné,
- míra růstu odvětví je nízká a zvýšení tržního podílu je možné jen na úkor konkurenta,
- fixní nebo skladovací náklady jsou vysoké,
- poskytované výrobky nebo služby nejsou diferenciované<sup>1</sup>,
- nové kapacity se budují ve skocích (z ekonomických důvodů se nevyplácí přidávat kapacity postupně) a dochází k poruše rovnováhy mezi nabídkou a poptávkou,
- vysoké výstupní bariéry,
- různé cíle mezi konkurenty (Váchal, Vochozka et al., 2013).

**d) Vyjednávací síla odběratelů** – podle síly odběratele se může ovlivnit ziskovost odvětví, a to sice tlakem na cenu nebo kvalitu produkce, zaměření firmy i na jiné alternativní zdroje surovin, které by mohly odebírat, kdyby nastal problém se současnými odběrateli (Tichá & Hron, 2008).

**e) Vyjednávací síla dodavatelů** – stejně jako odběratelé i dodavatelé mohou ovlivnit ziskovost odvětví změnou ceny a kvalitou svých výrobků. Velikost síly

---

<sup>1</sup> Diferenciace = rozlišení, odlišení

dodavatele se nejčastěji projevuje zvýšením ceny a zároveň snížením kvality produktů (Tichá & Hron, 2008).

Síla dodavatelů podle Bělohlávka, Košťana a Šuleře (2006) je ovlivněna:

- vysokými náklady při změně dodavatele,
- image,
- dodavatel se nezaměřuje na dlouhodobé vztahy se zákazníky,
- nezákonnými dohodami mezi dodavateli,
- koncentrací dodavatelů a pravděpodobnost předsunuté integrace, pokud nedostanou požadované ceny.

### 2.2.3 SWOT analýza

SWOT analýza je souhrnnou analýzou interního a externího prostředí, které ovlivňuje firmu. Mezi interní prostředí řadíme silné a slabé stránky a mezi externí příležitosti a ohrožení (Dedouchová, 2001).

SWOT analýza je strategický plán, který obsahuje řadu rozhodnutí o opatřeních, která mají být přijata a zdroje potřebné k realizaci budoucího organizačního plánu. Tento plán ukazuje cestu vpřed pro celou organizaci (Cole, 1990).

Také dle Valentina (2001) SWOT analýza identifikuje a následně posuzuje silné, slabé stránky, příležitosti a ohrožení, které jsou určeny k získání strategického porozumění situace.

Ukazuje schopnost podniku vypořádat se s možnými příležitostmi a ohroženími. Cílem firem by tak měla být eliminace slabých stránek, podpora silných stránek, vyvarovat se ohrožení z okolí a vyhledávat příležitosti pro firmu.

Název SWOT je zkratka počátečních anglických slov Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti z okolí) a Threats (ohrožení z okolí) (Bělohlávek, Košťan & Šuleř, 2006).

Pro každý podnik se faktory liší v závislosti na odvětví, ve kterém se podnik nachází.

Podle Kotlera (2007) jsou faktory SWOT analýzy definovány následovně:

- **Silné stránky** jsou přednosti pro podnik, které vedou k získání konkurenční výhody. Nejčastějšími faktory u hodnocení je finanční síla podniku, jakou podnik



zaujímá pozici na trhu, nákladové výhody podniku, vyspělá technologie, zkušený tým top manažerů.

- **Slabé stránky** mají negativní vliv na firmu. Mezi nedostatky můžeme zařadit neefektivní využívání kapacit, nejasný strategický záměr, nedokonalou distribuční síť nebo morálně zastaralé stroje.
- **Příležitosti** ovlivňují firmu z vnějšího okolí. Ukazují současné nebo budoucí příležitosti, které by mohly mít pozitivní vliv. Příznivé podmínky mohou firmě pomoci vstoupit na nové trhy zavedením nového výrobku a tím i získání nových zákazníků. Firma by měla posuzovat příležitosti z dlouhodobého hlediska.
- **Ohrožení** firmu také ovlivňuje z vnějšího okolí a má negativní vliv na chod firmy. Ukazují současné nebo budoucí ohrožení pro firmu. Tyto hrozby mohou vzniknout ze vstupu silného konkurenta na trh, ze změny požadavků zákazníků či rostoucí síly dodavatelů.

Obecně mezi faktory SWOT analýzy malých a středních podniků podle Vochozky, Mulače a kolektivu (2012) nejčastěji řadíme:

Silné stránky:

- pružnost reakce na vývoj trhu,
- znalost lokálních trhů,
- přizpůsobivost pracovní síly,
- vysoká motivace k výkonu u vlastníků firem,
- kvalitní produkty,
- inovační potenciál,
- vytváření pracovních míst.

Slabé stránky:

- nedostatečná kapitálová vybavenost,
- slabý důraz na marketing z důvodů omezených financí,
- omezené finanční prostředky na technické vybavení podniků,
- ochrana práv duševního vlastnictví.

Hrozby:

- nedostatek kvalifikovaných pracovních sil v technických oborech,
- vysoká konkurence,

- administrativní zátěž podnikání,
- legislativní omezení,
- technické a technologické zaostávání podniků.

Příležitosti:

- rozvoj obchodu – expanze na zahraniční trhy,
- benefity,
- široká nabídka dotačních programů.

SWOT analýza slouží k celkovému posouzení situace podniku, tj. jak si podnik stojí na trhu.

Výstupem SWOT analýzy je určení strategické pozice na trhu. Mezi metody stanovení vah kritérií hodnocení patří například: bodová stupnice, metoda párového srovnání, hodnotící stupnice nebo Metfesselova alokace (alokace 100 bodů).

#### Bodová stupnice

Rozhodovatel přiřadí ke každému kritériu určitý počet bodů na zvolené stupnici. Čím více je faktor významnější, tím více bodů rozhodovatel přidělí. Jedná se o subjektivní metodu, tudíž každý rozhodovatel může mít jiné priority.

#### Metoda párového porovnání

U této metody se zjišťuje počet preferencí jednotlivých kritérií. Porovnání vychází z Fullerova trojúhelníku, kdy je každé kritérium porovnáváno se všemi ostatními kritérii. Výsledná hodnota se poměří s celkovým počtem (viz vzorec 1).

**Vzorec (1): Výpočet kritérií**

$$v_i = \frac{f_i}{n(n-1)/2}$$

$f_i$  .....počet preferencí i-tého kritéria

$n$  .....počet kritérií

$n(n-1)/2$ ...počet uskutečněných srovnání kritérií

Zdroj: [www.http://slideplayer.cz/slide/2467569/](http://slideplayer.cz/slide/2467569/)

#### Metfesselova alokace

Rozhodovatel má k dispozici 100 bodů, které rozdělí mezi faktory podle významnosti. Avšak součet přidělených bodů se musí rovnat 100.

Tabulka 1 obsahuje jednotlivé strategie, které se získají kombinací silných a slabých stránek s ohroženími a příležitostmi.

**Tabulka 1: SWOT matice**

Vnitřní prostředí Vnější prostředí	<b>Weaknesses (slabé stránky)</b>	<b>Strengths (silné stránky)</b>
<b>Opportunities (příležitosti)</b>	WO strategie „Hledání“	SO strategie „Využití“
<b>Threats (ohrožení)</b>	WT strategie „Vyhýbání“	ST strategie „Konfrontace“

Zdroj: vlastní zpracování dle Tichá & Hron, 2008

Váchal, Vochozka a kolektiv (2013) definovali strategie takto:

#### **SO strategie**

- Ideální stav, kterého firma jen zřídka dosáhne. Tato strategie se zaměřuje na využití silných stránek podniku k příležitostem z vnějšího prostředí.

#### **WO strategie**

- Tato strategie se zaměřuje na odstranění slabých stránek podniku pomocí příležitostí přicházejících z okolí, především např. na získání cizích finančních zdrojů.

#### **ST strategie**

- Pomocí této strategie se podnik snaží odvrátit ohrožení z vnějšího prostředí s využitím silných stránek.

#### **WT strategie**

- Podnik využívá obranných strategií, které jsou zaměřené na odstranění slabých stránek a eliminaci ohrožení z okolí podniku. Mezi obranné strategie patří např. fúze, omezení výdajů nebo likvidace.

### 3 Cíl a metodika

Cílem práce je prostřednictvím vhodných metod zhodnotit současný stav vnějšího prostředí vybrané organizace. Na základě dosažených výsledků následně navrhnout vhodná opatření směřující k rozvoji organizace.

Pro dosažení cílů této práce bylo nejdříve zapotřebí prostudování odborné literatury, zaměřené na strategické řízení. Potřebné informace byly získány v knihovně Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích, dále na internetu a spoluprací se zaměstnanci firmy Opatov-Market, s. r. o.

Druhým krokem byla charakteristika daného podniku. Informace obsažené v práci byly získány prostřednictvím výroční zprávy, rozhovory se zaměstnanci a z webových stránek Administrativního registru ekonomických subjektů. Podklady získané přímo od zaměstnanců byly zohledněny při vypracování jednotlivých analýz a praktické části této práce. Ukázka kladených otázek při rozhovoru s vedoucími zaměstnanci je uvedena v přílohách (viz kapitola 14).

Následně byl zanalyzován podnik Opatov-Market, s. r. o. pomocí vybraných metod:

- STEP (viz kapitola 4.2) analýza hodnotí vnější prostředí a rozpoznává, které faktory mohou působit na podnik v budoucnu. Řadíme sem oblasti společenské, technologické, ekonomické a politické. Je možné přidat další 2 oblasti a to sice ekologickou a legislativní.
- Porterův model pěti sil (viz kapitola 4.3) analyzuje vnější prostředí a posuzuje konkurenceschopnost podniku. Faktory rozhodující o konkurenceschopnosti jsou: dodavatelé, odběratelé, substituty, potencionálně nově vstupující podniky a konkurence v odvětví.
- SWOT analýza (viz kapitola 4.4) je metoda používaná k vyhodnocení silných a slabých stránek podniku, příležitostí a ohrožení působících na podnik.

Posledním krokem bylo navržení nejvhodnější strategie na základě vyhodnocení provedených analýz. Pro výběr strategie byla zvolena trojúhelníková matice, kde ke každému faktoru byla přiřazena jeho významnost pro podnik.

## 4 Vlastní práce

### 4.1 Charakteristika vybrané organizace

#### 4.1.1 Historický vývoj a současnost

Tabulka 2: Základní údaje

Název firmy:	Opatov Market, s. r. o.
IČO:	16189388
Sídlo firmy:	Medkova 910/90, Praha 4 – Chodov
Umístění:	vestibul metra Opatov, Praha – Chodov
Právní forma:	společnost s ručením omezeným

Zdroj: <http://www.info.mfcr.cz/ares/ares.html.cz>

Společnost Opatov-Market, s. r. o. je moderní potravinářská obsluha, jejíž součástí je také pultový prodej lahůdek, masa a uzenin. K provozu lahůdek je přičleněna jídelna se samostatným vchodem z pasáže stanice metra Opatov. Jídelna se specializuje na polévky a hotová jídla.

Obchodní činnost společnosti navázala na stánkový prodej n. p. Zelenina Praha, ve kterém byl pan Vladimír Řehák starší vedoucí. Po roce 1989 začal pan V. Řehák podnikat jako fyzická osoba, rozšířil stánek o skladovací prostory a prodejní prostory o ploše 35 m<sup>2</sup>. Toto umožnilo rozšířit sortiment. Od samého počátku podnikání si firma vytvořila dobré jméno u svých zákazníků především díky kvalitě zboží a nákupům bez zbytečných časových prodlev. Po krátkém čase se potvrdilo, že je prodejna na strategickém místě, které dává možnosti velkého rozšíření prodeje.

Společnost Opatov-Market byla zaregistrována u Obvodního soudu pro Prahu 1 dne 20. 3. 1991. Zakládajícími společníky byli: jednatel Ing. P. Plhal, Ing. Arch. J. Lintimer a pan V. Řehák. V souvislosti s nečekanými výdaji a tudíž i zvýšením původního rozpočtu společníci přehodnotili způsob financování a své podíly převedli na jediného majitele – V. Řeháka staršího.

Obrázek 7: Logo společnosti



Zdroj: vlastní zpracování

V roce 2010 byl ve společnosti průměrný evidenční stav 42 zaměstnanců. V současné době firma zaměstnává 33 zaměstnanců. Jedná se o stabilizovaný a zkušený kolektiv, kde na místech vedoucích provozů pracují ti, kteří se osvědčili již v počátcích existence firmy.

V roce 1997 bylo založeno učňovské středisko s cílem vychovávat vlastní mladé zaměstnance. V roce 2004 se pouze 1 učeň vyučil. Pro další roky, vzhledem k dostatečnému počtu mladých zaměstnanců, nebyl získán další učeň.

Hlavní činností podle klasifikace CZ-NACE je maloobchod s převahou potravin, nápojů a tabákových výrobků v nespecializovaných prodejnách a velkoobchod s potravinami, nápoji a tabákovými výrobky. Hlavním předmětem činnosti je koupě zboží za účelem dalšího prodeje, řeznictví a uzenářství a hostinská činnost.

Společnost nepodniká v zahraničí a ani v budoucnu neuvažuje o tomto druhu podnikání.

#### 4.1.2 Osvědčení a licence

Podnik disponuje mnoha osvědčeními a povoleními. Některými z nich jsou:

**Tabulka 3: Osvědčení a licence**

Název osvědčení a licence	Znění
Schválení a registrace se zacházením se živočišnými produkty, včetně likvidace živočišného tuku	Certifikát se týká všech podniků, které získávají, vyrábějí, zpracovávají, ošetřují, balí, skladují, přepravují nebo uvádějí do oběhu živočišné produkty.
BOZP + ochrana zdraví při práci	Dvakrát ročně (březen, listopad) jsou zaměstnanci poučeni o bezpečnosti práce a ochraně zdraví při práci formou semináře.
Potravinářské průkazy	Každý zaměstnanec je povinen mít potravinářský průkaz, který stanovuje zákon č. 258/2000 Sb. o ochraně veřejného zdraví.
Zákon č. 1169/2011 o označení potravin a informování o alergenech	Od 1. ledna 2015 je platný zákon č. 1169/2011. Každý výrobek musí být označen seznamem alergenů.
Licence na prodej alkoholických nápojů	Licence se týká všech podnikatelů obchodujících s lihem. Tato licence se vztahuje pouze na „tvrdý alkohol“.

Zdroj: vlastní zpracování

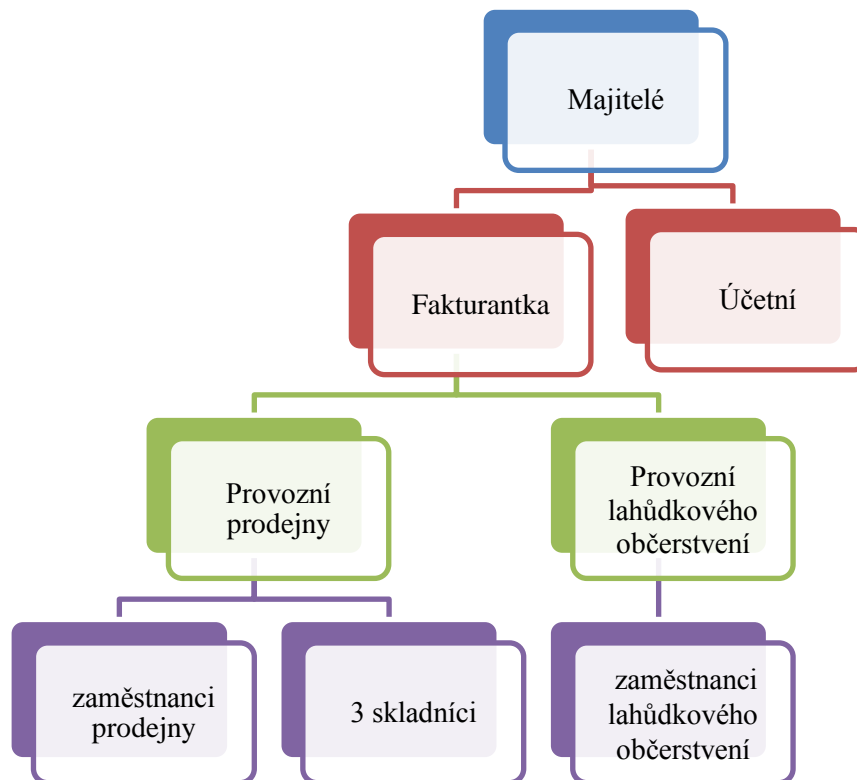
### 4.1.3 Organizační struktura

Firma zaměstnává 33 zaměstnanců, včetně vedení, administrativních pracovních, prodavaček až po skladníky. Organizační struktura vymezuje přesné vztahy podřízenosti a nadřízenosti s přidělenou odpovědností a pravomocemi. Je znázorněna pomocí liniové organizační struktury, která je typická pro malé podniky.

Výhodami liniové organizační struktury jsou jasné vztahy na pracovišti, přímý kontakt s podřízenými. Nevýhodou může být tlak na odbornost vedoucího zaměstnance. Vztahy na pracovišti jsou formální, ale i přátelské, jelikož ve firmě pracují někteří zaměstnanci již od samého počátku.

Organizační struktura firmy Opatov-Market je zobrazena na obrázku č. 8.

**Obrázek 8: Organizační struktura**



Zdroj: vlastní zpracování

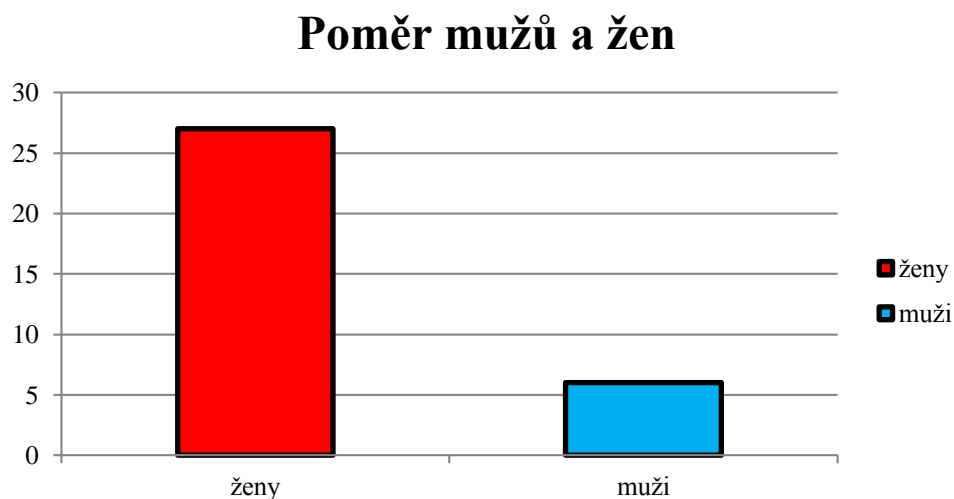
Počet pracovníků je variabilní a závislý především na počtu brigádníků, kterých je při letní sezóně více než v ostatních obdobích.

#### 4.1.4 Zaměstnanci

Každému zaměstnanci je přidělena jednotná pracovní uniforma. Firemní dresscode má spíše účelovou funkci, aby byli zaměstnanci odlišeni. Jedná se o bílý plášť s červenými pruhy na límečku a lemech rukávů pro ženy a černá zástěra pro muže.

V grafu č. 1 můžeme vidět, že firma Opatov-Market zaměstnává převážně ženy. Muži pracují ve skladu prodejny, jako kuchaři v občerstvení a ve vedení společnosti jsou 2 jednatelé.

**Graf 1: Poměr mužů a žen**



Zdroj: vlastní zpracování

Firma kontroluje docházku zaměstnanců v tzv. knize příchodů a odchodů. Každý zaměstnanec je povinen se zapsat do této knihy. Vedoucí směny následně tyto údaje zkontroluje.

Zaměstnancům jsou poskytnuty benefity ve formě stravenek. Limit na zaměstnance je 80 Kč/den. Stravenky jsou vydávány zpětně za měsíc, podle odpracovaných hodin zaměstnanců.

**Obrázek 9: Foto**

Na obrázku č. 9 je zaměstnankyně v sekci lahůdek. Je vidět zmíněný dresscode a nabízený sortiment lahůdkového zboží.



Zdroj: vlastní fotografie



## 4.2 STEP

Do STEP (PEST) analýzy byly zařazeny oblasti (faktory), které by mohly mít vliv na firmu.

### Společenské faktory

- Demografický vývoj

Nejčastějšími zákazníky této firmy jsou lidé z okolí, kteří jsou zvyklí nakupovat právě v této prodejně, především starší lidé. Nově přibývajícím obchodním centerům se supermarkety lákají mladé lidi, kteří raději jezdí na velké nákupy právě do těchto center. Tato situace ovlivnila tržby po roce 1996, kdy se v okolí podniku začala budovat obchodní centra. Nicméně se jedná o krátkodobé úniky, jelikož se zákazníci vrací díky kvalitě a poskytovaným službám.

- Úroveň vzdělání

Tato prodejna se zabývá prodejem převážně potravin, proto není nutné vyšší vzdělání zaměstnanců podniku. Většina zaměstnanců má učňovské vzdělání, pouze po administrativních pracovnících je požadováno vzdělání s maturitou. Pro podnik je mnohem důležitější ochota a jednání se zákazníky, kteří se díky spokojenosti mohou vracet do tohoto příjemného prostředí. Pro podnik to znamená větší zisky z prodeje.

- Mobilita obyvatelstva

Výhodou je strategická poloha této firmy, která se nachází přímo ve vestibulu metra Opatov. Mnoho potenciálních zákazníků, kteří tudy ráno projedou do práce, si zde zakoupí snídani, svačinu. Ve všední den do prodejny vstoupí průměrně 500 zákazníků. Do okolí tohoto podniku se stále stěhuje čím dál tím více obyvatel, hlavně rodiny s dětmi. To představuje potenciální nové zákazníky a zvyšování zisku pro firmu.

- Distribuce příjmů

Podle útraty zákazníků se odvíjejí i zisky firmy. Každý zákazník má individuální potřebu a ochotu utratit za potraviny nebo za drogistické zboží. Pokud zákazníci budou mít nižší příjmy, budou méně utrácet a firma bude vykazovat nižší zisky. Průměrný plat ve třetím čtvrtletí roku 2015 vzrostl o 3,4 % než v předešlých čtvrtletích na 26.072 Kč. Průměrný plat v roce 2015 v Praze byl 33.010 Kč.

Za potraviny průměrná domácnost utratí v přepočtu 2.065 Kč za jednoho člena rodiny měsíčně (Statistický úřad, 2016).

### Technologické faktory

- Software

Pro vedení účetních záznamů firma používala účetní program MS Dos. Tento program v současnosti využívat nemohou v důsledku změny zákona od roku 2016. Od prosince 2015 firma začala využívat systém Windows, který má schopnost vyhotovit kontrolní hlášení potřebné pro elektronickou evidenci. Změnou softwaru firma musela vynaložit vyšší náklady na koupi tohoto programu a zaškolení.

- Vybavenost prodejny

Firma působí na trhu již přes 20 let. Od té doby se vybavení společnosti téměř nezměnilo. Stávající zastaralé pokladny by mohly být nahrazeny čtecími pokladnami na čárový kód, které by usnadnily práci pokladním, urychlily nákup zákazníků a zefektivnily pracovní výkon zaměstnanců. Firma se snaží modernizovat prodejnu a vyrovnat se tak i konkurenci, proto nahradila pracovníci v oddělení ovoce/zelenina, která vážila zboží, za elektronickou váhu. Náklady za nově zakoupenou váhu nebyly tolik zřetelné, jelikož se ušetřilo na nákladech za pracovníka a za ruční váhu, která se prodala. Zákazníci jsou v posledních letech zvyklí platit jakékoliv částky platební kartou, proto se firma rozhodla pro nákup terminálů.

### Ekonomické faktory

- Inflace

Znamená růst cenové hladiny v čase (za stejné peníze si koupím méně). Má vliv na firmu i na zákazníka. Firmě zvyšuje ceny vstupů, jakožto odběrateli. Při vyšší ceně zákazníci porovnávají zboží s konkurencí, díky čemuž mohou vznikat vyšší náklady. Průměrná inflace za rok 2015 byla 0,3 %. V lednu 2016 vzrostla na 0,4 % (Statistický úřad, 2016).

- Nezaměstnanost

Příjem potencionálních zákazníků je pro firmu velmi důležitý. Pokud lidé nebudou vydělávat peníze, vede to k tomu, že budou šetřit na potravinách. Zákazník

se zaměří na nákup pouze základních potravin, které mu postačí. Obecná míra nezaměstnanosti za rok 2015 klesla na 5 % (Statistický úřad, 2016).

- **Změna poptávky**

V posledních letech jsou velkým trendem BIO potraviny. Pokud by si firma udělala průzkum trhu, kdo by měl o tyto produkty zájem, mohla by do svého sortimentu zařadit i určitý výběr z BIO potravin. V okolí prodejny není žádný takový dodavatel, proto by toto rozhodnutí mohlo firmě přinést větší zisky a přilákat více zákazníků.

### Politické faktory

- **Daňová politika**

Velmi významný faktor, který má dopad na podnik. Změna daňových sazeb ovlivňuje cenu statků a služeb. Současná sazba DPH na potraviny je 15 %. V prodejně je i jiné zboží než potraviny, jako například hygienické přípravky, alkohol, které mají sazbu 21 %.

V tabulce 4 můžeme vidět přehled českých sazeb za posledních 10 let.

**Tabulka 4: Historie české sazby za posledních 10 let**

<b>Rok</b>	<b>Základní sazba (v %)</b>	<b>Snížená sazba (v %)</b>
2005	19	5
2006	19	5
2007	19	5
2008	19	9
2009	19	9
2010	20	10
2011	20	10
2012	20	14
2013	21	15
2014	21	15
2015	21	První 15 Druhá 10

Zdroj: [www.ucetnikavarna.cz](http://www.ucetnikavarna.cz)

- **Legislativa**

Podnik byl povinen, podle zákona č. 215/2005 Sb., vybavit prodejnu registrační pokladou. Od roku 2016 je podnik povinen vybavit pokladní místo registrační pokladnou, která umožňuje elektronickou evidenci. Elektronická evidence tržeb se týká všech plateb v hotovosti, platby kartou a stravenkami. Tento zákon se vztahuje pro všechny právnické osoby a fyzické osoby, které platí daně v České republice, tudíž se vztahuje i na společnost Opatov-Market. Pro podnik to představuje především vysoké finanční náklady na nákup softwaru, školení zaměstnanců a pořízení elektronických pokladen.

- **Ochrana ŽP**

Firma musí dodržovat řadu opatření podle platné legislativy, týkající se ochrany životního prostředí. Jedná se o likvidaci odpadů, které vznikají při údržbě podniku a olejů, který podnik používá při vaření, jelikož součástí prodejny je i jídelna. Toto opatření upravuje zákon č. 186/2001 Sb. o odpadech. Firma dále třídí odpad vzniklý při chodu podniku.

- **Stabilita vlády**

Za posledních několik let byla vláda téměř nestabilní a často se měnila. Pro firmu jsou nejdůležitější již zmíněné sazby DPH, které se v posledních 10 letech několikrát změnily (viz tabulka 4). Pro firmu jsou důležité změny zákonů a daň z příjmu PO.

**Obrázek 10: STEP analýza aplikovaná na Opatov-Market**



Zdroj: vlastní zpracování

Součástí hodnocení faktorů STEP analýzy je soustředění se na dopad těchto faktorů na společnost. Ten můžeme rozdělit na dlouhodobý, střednědobý a krátkodobý. Další možností je hodnocení podle významnosti těchto faktorů, od významných po méně významné. Ze samotného hodnocení firmy Opatov-Market vyplývá, že faktory firmu významně ovlivňují a to většinou z dlouhodobého hlediska.

V tabulce č. 5 jsou vyjmenovány jednotlivé faktory STEP (PEST) analýzy, které mají vliv na společnost Opatov-Market. Každý faktor je ohodnocen podle významnosti a dopadu na firmu.

**Tabulka 5: STEP analýza**

<b>Název faktoru</b>	<b>Hodnocení významnosti faktoru</b>	<b>Dopad faktoru na společnost</b>	<b>Zařazení faktoru</b>
Starší zákazníci	Významný	Dlouhodobý	S
Úroveň vzdělání	Méně významný	Střednědobý	S
Mobilita obyvatelstva	Spíše významný	Střednědobý	S
Příjmy zákazníků	Významný	Dlouhodobý	S
Software	Spíše významný	Dlouhodobý	T
Vybavenost prodejny	Významný	Dlouhodobý	T
Inflace	Významný	Dlouhodobý	E
Nezaměstnanost	Spíše významný	Dlouhodobý	E
Změna sortimentu	Méně významný	Střednědobý	E
Sazby DPH	Významný	Dlouhodobý	P
Registrační pokladny	Spíše významný	Dlouhodobý	P
Měnicí se DPH	Méně významný	Dlouhodobý	P
Ochrana ŽP	Méně významný	Dlouhodobý	P

Zdroj: vlastní zpracování

## 4.3 Porterův model

Prostřednictvím Porterova modelu 5 sil bylo zjištěno konkurenční prostředí, ve kterém se nachází firma Opatov-Market.

### Dodavatelé

Firma odebírá od jednotlivých dodavatelů následující sortiment:

- Potraviny:
    - maso a masné výrobky,
    - mléko a mléčné výrobky,
    - potraviny vyrobené z obilovin,
  
  - Nápoje:
    - alkoholické,
    - nealkoholické,
    - alkaloidní pochutiny (káva, čaj),
  - tabákové výrobky,
  - konzervované zboží,
  - cukrovinky,
  - těžký koloniál – mouka, rýže, těstoviny,
  - vejce a výrobky z vajec,
  - potravinové tuky,
  - olejniny, luštěniny a okopaniny,
  - ovoce, zelenina,
  - pochutiny k úpravě pokrmů (sůl, koření).
- 
- Sortiment průmyslového zboží:
    - drogistické zboží.

Obrázek 11: Fotografie sortimentu



Zdroj: vlastní fotografie

Obrázek 12: Fotografie sortimentu

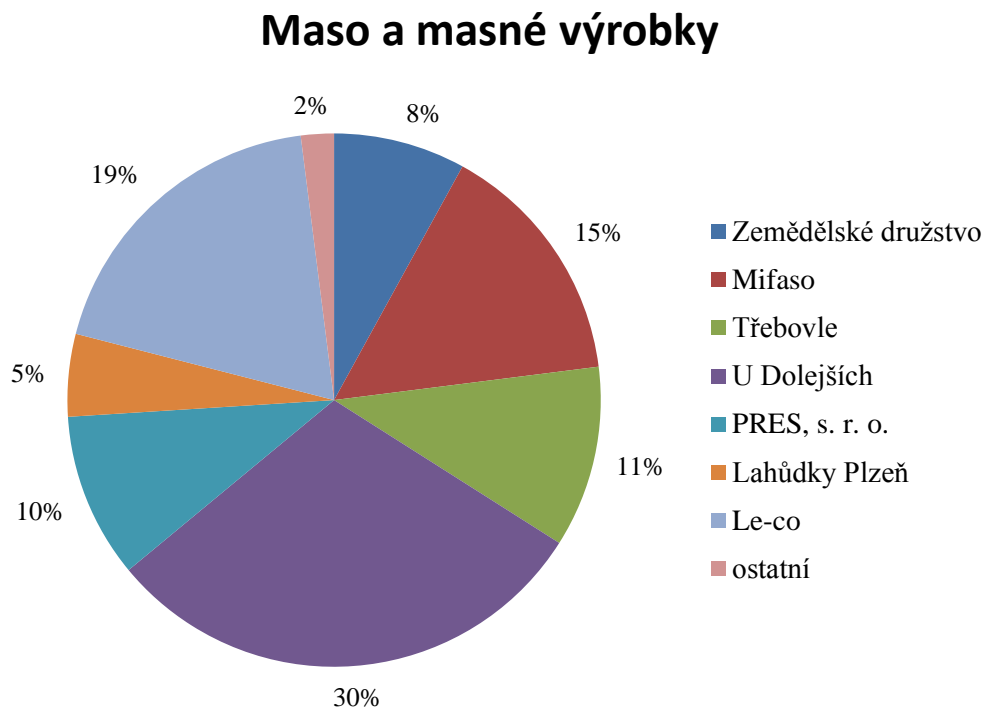


Zdroj: vlastní fotografie

## Dodavatelé masa a masných výrobků

Z grafu 2 vyplývá, že největšími dodavateli masa a masných výrobků jsou firmy: Řeznictví a uzenářství U Dolejších, Le-co a Mifaso. Firma má mnoho dodavatelů, v grafu jsou uvedeni jen ti nejdůležitější.

**Graf 2: Dodavatelé masa a masných výrobků**



Zdroj: vlastní zpracování

Hlavní dodavatelé pečiva:

- Hostivařská pekárna,
- Benešovská pekárna – Benea, s. r. o.,
- Soukromé firmy – Fornetti bohemia, Crocodile, ...

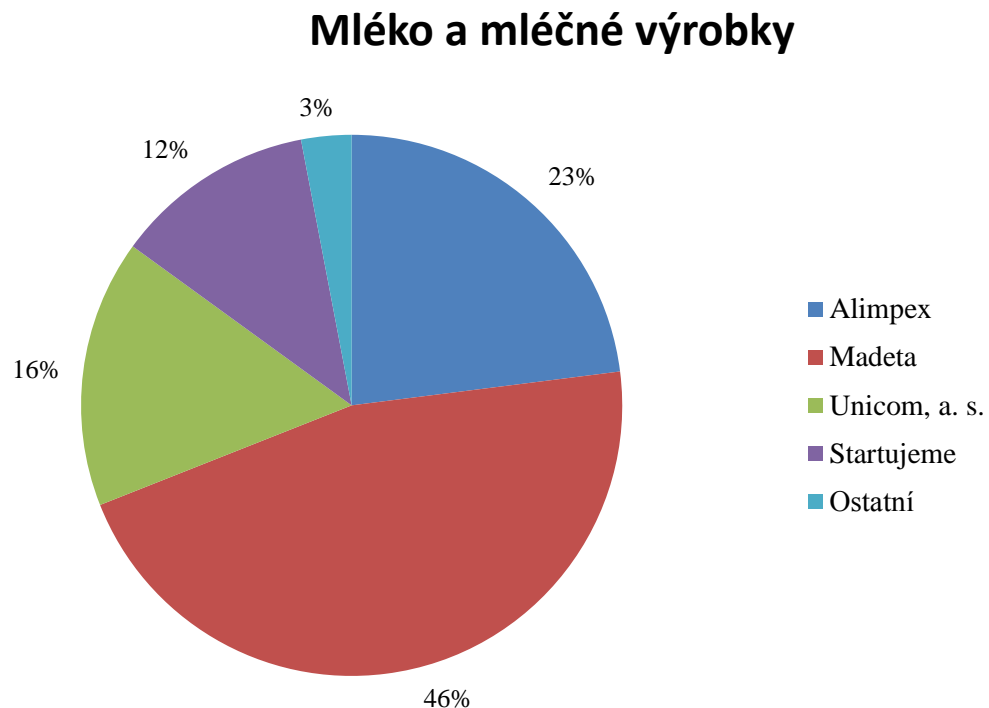
Hlavní dodavatelé lahůdek:

- Jan Třešňák,
- Lahůdky Budějovická, s. r. o.,
- Lahůdky-Palma, s. r. o.

## Dodavatelé mléka a mléčných výrobků

Graf 3 představuje hlavní dodavatele mléka a mléčných výrobků. Podle zjištěných dat největšími dodavateli jsou firmy Madeta a Alimpex food.

**Graf 3: Dodavatelé mléka a mléčných výrobků**



Zdroj: vlastní zpracování

Ostatní dodavatelé:

- Ratio – do zboží můžeme zahrnout: Coca-cola, Božkov, Frisco,
- FAHO – dodavatel knedlíků,
- Janeček-Lebeda - drogistické zboží,
- Staropramen – dodavatel stejnojmenného piva,
- READ – dodavatel kávy, čajů, těstovin, rýže, mouky, čokolády, ...,
- Kotány – dodavatel koření,
- Bohemia – dodavatel pochutin (slané tyčinky, chipsy, ...).

Pro široký sortiment nelze uvést všechny dodavatele. Byli uvedeni ti nejdůležitější, ale firma Opatov-Market, s. r. o. má mnoho dodavatelů, kteří mohou být nahraditelní. Při ztrátě klíčového dodavatele podnik nemá problém s náhradou za jiného díky velké konkurenci.



## **Odběratelé**

Firma Opatov-Market se zabývá nákupem zboží za účelem dalšího prodeje. Odebírané zboží slouží ke konečné spotřebě, tudíž se jedná o zákazníky. Zákazníky tvoří převážně obyvatelé z okolí, nejčastěji starší lidé, jak už bylo zmíněno v kapitole 4.2 (STEP analýza). Prodejnu volí z důvodu vzdálenosti, sortimentu a tradice, kdy se v okolí podniku nenacházel jiný konkurenční podnik.

Jelikož se firma nachází na velmi dobrém strategickém místě ve vestibulu metra Opatov, dalšími zákazníky jsou náhodní kolemjdoucí. Tito zákazníci nepřinesou podniku velké zisky, jelikož se jedná o převážně drobný nákup (snídaně, svačina).

Velké zisky firmě přináší lahůdkový pult a jídelna s nabídkou teplých a levných jídel.

## **Substituty**

U potravin je velmi těžké najít substitut, jelikož substitut je náhražka. Firma nabízí od každého druhu sortimentu více výrobců, tudíž si zákazník může vybrat, který je pro něj nejvíce vyhovující. Výběr může záviset buď na ceně, nebo kvalitě.

Substitut u potravin může spíše záviset na životním stylu obyvatel. Současným trendem u nás jsou BIO potraviny. Do těchto potravin můžeme zařadit celozrnnou mouku, maso a vejce z farem, chemicky neošetřená zelenina, ovoce a podobně.

## **Nové konkurenční firmy**

Bariéry vstupu do tohoto odvětví jsou poměrně velké. Potencionální podnik musí disponovat velkým finančním kapitálem, za který si pronajme nebo koupí prodejní plochu, dále skladovací prostory, vybavení prodejny, náklady na počáteční reklamu a podobně. Dále zaujmout a přilákat zákazníky, aby chodili právě do jejich prodejny. U potravin jsou velmi důležité hygienické předpisy a zacházení s potravinami, proto podnik musí vyhovovat všem legislativním podmínkám.

Potencionálními konkurenty představují pro firmu večerky, které vznikají právě na sídlištích. Oproti firmě Opatov-Market nemají tak široký sortiment, tudíž zákazníci stále raději nakupují právě zde.

Velké riziko představují vietnamští obchodníci. Firmě konkurují především v cenách a v otevírací době. Můžeme se setkat s prodejnou, která má otevřeno non-stop, o svátcích a v neděli. To, bohužel, firma nemůže nabídnout.

V posledních 2 letech se objevily přímo před stanicí metra Opatov farmářské trhy. Na farmářských trzích můžeme najít ovoce, zeleninu, pečivo a příležitostně i maso a masné produkty. Firmě mírně poklesly tržby, ale ne zásadním způsobem, jelikož zákazníci od farmářských trhů většinou odradí vysoké ceny a jedná se pouze o sezonní prodej. Přibližný pokles tržeb je okolo 30 %.

### **Rivalita mezi stávajícími podniky**

Konkurenčními podniky, které se nacházejí v okolí, jsou převážně supermarkety a hypermarkety. V posledních několika letech zákazníci raději jezdí i větší vzdálenost do těchto prodejen za velkými nákupy. Provozovatelé prodejen si mohou dovolit slevy, na které nalákají zákazníky.

#### Hlavní konkurenti

##### ALBERT

V roce 2005 se v blízkosti prodejny otevřel hypermarket Hypernova v OC Chodov. V roce 2009 byly všechny pobočky přejmenovány na Albert hypermarket. Albert už několik let konkuruje firmě Opatov-Market nejen ve slevách, ale také v poloze. Provozovny jsou vlastněny společností Ahold (Albert, 2016).

##### LIDL

Diskontní prodejna Lidl působí na českém trhu již od roku 2003. Spolu s Kauflandem je firma vlastněna německou společností Schwarz. V současné době v ČR působí přes 230 prodejen. Zákazníky láká týdenními akcemi zaměřenými na speciality cizích produktů (Lidl, 2016).

##### PENNY MARKET

Penny market je původem německá firma vlastněna mezinárodním obchodním řetězcem REWE Group. V ČR působí od roku 1997 a zaměstnává přes 7 tisíc zaměstnanců. Počet prodejen je více než 350 (Penny market, 2016).

##### BILLA

Billa, spol. s r. o. je provozována, stejně jako Penny Market, firmou REWE Group. Na českém trhu byla první pobočka otevřena roku 1991 v Brně. V současnosti je počet prodejen 199. Billa poskytuje svou privátní značku Clever (Billa, 2016).

## TESCO SUPERMARKET

Tesco má v ČR více než 200 prodejen, které se dělí na hypermarkety, malé hypermarkety, supermarkety a prodejny expres. Společnost Tesco vstoupila na český trh roku 1996. Tesco přidalo v roce 2002 na pulty svou značku Tesco value. Od roku 2012 poskytuje službu Tesco online, kdy si zákazníci mohou zakoupit potraviny prostřednictvím internetu (Tesco, 2016).

V následující tabulce 6 bylo určeno, zda se firma Opatov-Market nachází na vysoce konkurenčním trhu či na málo konkurenčním trhu. Jednotlivé faktory byly ohodnoceny dle významu pro podnik, sečteny a vyhodnoceny.

**Tabulka 6: Konkurenční trh**

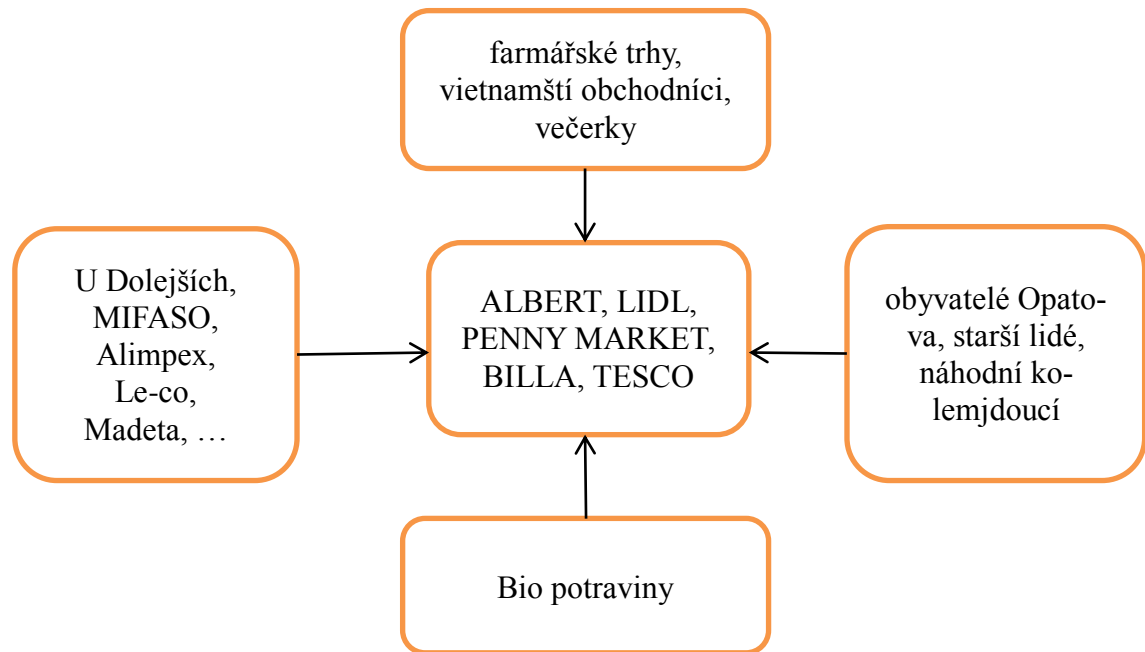
Faktor	Hodnocení						
		1	2	3	4	5	
Míra růstu odvětví	nízká	1	2	3	4	5	vysoká
Bariéry vstupu do odvětví	žádné	1	2	3	4	5	vstup téměř nemožný
Rivalita mezi konkurenty	extrémně vysoká	1	2	3	4	5	téměř žádná
Dostupnost substitutů	mnoho substitutů	1	2	3	4	5	žádné substituty
Závislost na vstupech	vysoká	1	2	3	4	5	téměř žádná
Vyjednávací pozice odběratelů	diktují podmínky	1	2	3	4	5	podřizují se podmínkám
Technologická náročnost	hi-tech	1	2	3	4	5	nízká úroveň technologie
Míra inovací	časté inovace	1	2	3	4	5	téměř žádné inovace
Úroveň manažerů	vysoce kvalifikovaní	1	2	3	4	5	málo kvalifikovaní

Zdroj: vlastní zpracování

Levá část tabulky převážně ukazuje vysoce konkurenční prostředí. Pravá část naopak nízkou konkurencí v tomto odvětví. Na základě zhodnocení této tabulky se firma nachází na obvykle konkurenčním trhu se součtem 26.

Na obrázku č. 13 je aplikovaný Porterův model na firmu Opatov-Market.

**Obrázek 13: Aplikovaný Porterův model na firmu**



Zdroj: vlastní zpracování

## 4.4 SWOT

Základem této analýzy je definovat silné a slabé stránky podniku a určit, jaké jsou příležitosti a ohrožení pro podnik.

### **Silné stránky** (Strengths)

Mezi silné stránky podniku Opatov-Market patří výhodná poloha prodejny. Prodejna je umístěna ve vestibulu metra Opatov. Jednou ze skupin zákazníků jsou pro firmu náhodní kolemjdoucí, kteří si zde kupují menší občerstvení, snídaní či svačinu. V průměru v prodejně během všedních dnů nakoupí 500 zákazníků.

Silnou stránkou podniku je okolní obyvatelstvo, které je navyklé na tamní kvalitu produktů (maso). Někteří zákazníci, podle slov podniku, jsou ochotni ujet větší vzdálenost pro nákup právě vyhlášeného kvalitního masa a lahůdek.

Další silnou stránkou je rychlost a ochota prodávajících. Díky novým platebním terminálům, do kterých firma investovala, se zvýší rychlost odbavení zákazníků a nároky na placení. Osobní kontakt obsluhy se stávajícími zákazníky zpříjemní nakupování a zákazníci se rádi vrací.

Do silných stránek byl zařazen i široký sortiment, který se týká nejen potravin, ale i drogistického zboží. Zákazník tu nalezne téměř vše, co potřebuje každý den.

### **Slabé stránky (Weaknesses)**

Do slabých stránek patří nedostatečná propagace. Na začátku podnikání firma měla krátký spot v rádiu, který byl vysílán 2x týdně v brzkých ranních hodinách. Pro vysoké náklady firma tuto reklamu zrušila. Následně několik let byla reklama ve čtrnáctideníku Klíč Prahy 11, také už byla zrušena. V současnosti má podnik reklamu na tamním golfovém hřišti a pro informaci zákazníků jsou používány tabule a plakáty umístěné ve výloze a v provozovně.

V důsledku současného soudního sporu o pozemky s magistrátem hlavního města Prahy podnik nemůže investovat do modernizace prodejny. Vzhled obchodu se nezměnil od založení podniku. Firma by ráda investovala do modernizace prodejny, ale v současné době na modernizaci nemá dostatek finančních prostředků.

Slabou stránkou podniku je nižší odběr zboží než u supermarketů a obdobných prodejen. Odběr zboží se odráží i na ceně, za kterou se prodává. Prodejna si tudíž nemůže dovolit velké slevy a u zboží mají vyšší ceny oproti konkurenci.

### **Příležitosti (Opportunities)**

Do příležitostí byly zařazeny dobré reference od spokojených zákazníků. Nejenže se stálí zákazníci vrací, ale kolikrát nakupují i pro známé díky kvalitě, kterou málokde mohou sehnat.

Další příležitostí pro podnik je poskytování více akcí a slev, které by přilákaly zákazníky.

V rámci prodejny jsou volné prostory, které se nevyužívají. Tyto prostory podnik pronajímá provozovatelům tabáku a prodejně s pizzou. Za efektivně využitý prostor podnik navyšuje své zisky.

### **Ohrožení (Threats)**

Největší ohrožení pro podnik je konkurence v okolí. V oblasti prodejny se nachází hned několik supermarketů, hypermarketů a diskontů, kde zákazníci nakupují zboží se slevou.

Další hrozbou je zavedení nových registračních pokladen s elektronickou kontrolou, které jsou spojené s vysokými náklady na nákup pokladen, zaškolení a instalaci softwaru.

### **Párové srovnání faktorů SWOT analýzy**

Jednotlivé faktory podniku byly porovnány pomocí párového srovnání a následně byla přiřazena významnost faktoru pro firmu. K hodnocení byl zvolen Fullerův trojúhelník.

#### Silné stránky

1. Výhodná poloha
2. Okolní obyvatelstvo
3. Široký sortiment

#### Slabé stránky

4. Propagace
5. Investice
6. Odběr zboží

#### Příležitosti

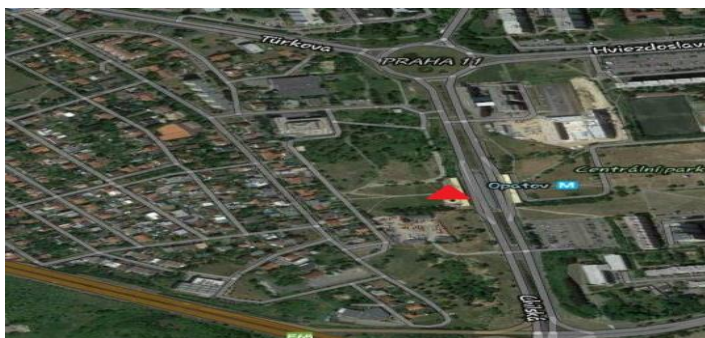
7. Reference
8. Slevy
9. Pronájem nevyužitých prostor

#### Ohrožení

10. Konkurence (supermarkety)
11. Kontrola ze strany státních organizací
12. Farmářské trhy

Na obrázku 14 je zobrazena poloha prodejny Opatov-Market, s. r. o., která je znázorněna na červeném trojúhelníkem.

**Obrázek 14: Poloha prodejny Opatov-Market, s. r. o.**



Zdroj: Google mapy

Na obrázku č. 15 je znázorněna trojúhelníková matice (Fullerův trojúhelník), která porovnává navzájem všechny vybrané faktory.

**Obrázek 15: Trojúhelníková matice**

1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
<hr style="border: 0.5px solid black;"/>											
	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
<hr style="border: 0.5px solid black;"/>											
	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
<hr style="border: 0.5px solid black;"/>											
		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
		5	6	7	8	9	10	11	12		
<hr style="border: 0.5px solid black;"/>											
			5	5	5	5	5	5	5	5	5
			6	7	8	9	10	11	12		
<hr style="border: 0.5px solid black;"/>											
				6	6	6	6	6	6	6	6
				7	8	9	10	11	12		
<hr style="border: 0.5px solid black;"/>											
					7	7	7	7	7	7	7
					8	9	10	11	12		
<hr style="border: 0.5px solid black;"/>											
						8	8	8	8	8	8
						9	10	11	12		
<hr style="border: 0.5px solid black;"/>											
							9	9	9	9	9
							10	11	12		
<hr style="border: 0.5px solid black;"/>											
								10	10	10	10
									11	12	12
<hr style="border: 0.5px solid black;"/>											
										11	11
											12

Zdroj: vlastní zpracování

V následující tabulce 7 jsou uvedeny všechny faktory SWOT analýzy a jejich absolutní a relativní četnosti. Pomocí relativních četností bylo zjištěno, která stránka má vliv na podnik a zda má podnik nějaké příležitosti nebo může být ohrožen.

**Tabulka 7: Porovnání faktorů**

Číslo faktoru	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)	Celkový podíl (v %)
1.	8	12,12	30,3
2.	6	9,09	
3.	6	9,09	
4.	3	4,55	16,67
5.	2	3,03	
6.	6	9,09	
7.	4	6,06	24,24
8.	2	3,03	
9.	10	15,15	
10.	11	16,67	28,79
11.	6	9,09	
12.	2	3,03	
Celkem		100	100

Zdroj: vlastní zpracování

Z vypočtených kritérií vyšla strategie Konfrontace = ST. Ze silných a slabých stránek jsou převažující silné stránky. Z příležitostí a ohrožení lehce převažují ohrožení. Podnik pomocí silných stránek může eliminovat případná ohrožení.

Mezi strategie ST můžeme zařadit:

- Strategie diverzifikace - jedná se o zavedení nového výrobku či služby, které jsou návazné na činnost podniku.
- Strategie integrace – dopředná integrace – získávání většího podílu na řízení malo-obchodníků a distributorů vlastních výrobků nebo jejich skupování.



Na obrázku č. 16 je vybraná strategie Konfrontace podle zjištěných údajů u Fullerova trojúhelníku.

**Obrázek 16: Pozice firmy Opatov-Market na trhu**

	<b>W</b> (slabé stránky)	<b>S</b> (silné stránky)
<b>O</b> (příležitost)	„Hledání“	„Využití“
<b>T</b> (ohrožení)	„Vyhýbání“	„Konfrontace“

Zdroj: vlastní zpracování

## 5 Diskuze, návrh strategie

Na základě provedených analýz by se firma Opatov-Market měla zaměřit na problémové oblasti, vylepšit je a tím i zlepšit konkurenceschopnost. Udržení se na trhu není vždy zaručené, proto by firma stále měla přicházet s novými nápady, jak si tuto pozici udržet. Firma by se měla zaměřit na vytlačení hrozeb pomocí svých silných stránek.

Do problémových oblastí se řadí vliv faktorů ze STEP (PEST) analýzy, které ovlivňují podnik. Jednotlivé oblasti skrývají faktory, které lze i nelze ovlivnit. Podnik by se proto měl hlavně soustředit na ty ovlivnitelné jako například přilákání více zákazníků, vylepšení vybavení v prodejně a přidání požadovaného sortimentu na pulty. Ostatní z faktorů mají dopad na podnik, avšak firma jej nemůže ovlivnit (př. sazby DPH, inflace, legislativa, ...).

Z Porterova modelu je zřejmé, že velkou roli hraje konkurence, která má negativní dopad na firmu Opatov-Market. Tuto nepříznivou situaci v oblasti poklesu tržeb vyvolávají poskytované slevy na zboží u konkurentů. Firma si nemůže dovolit poskytování tolika slev i v důsledku nízkého odběru zboží oproti konkurenci. Přesto by firma měla zvážit poskytování slev. Například v oblasti prodeje dětské stravy, kde by firma nabízela při nákupu nad určitou částku slevu. Dětská výživa je drahá, a proto je vhodné využít této příležitosti, která by přilákala hlavně rodiny s dětmi. Dále zavedení zákaznických karet. Tyto karty by mohly být papírové podoby a za určitou částku by zákazník dostal razítko, či jiné potvrzení o nákupu. Za určitý počet razítek by zákazník obdržel dárek či slevu. Firma by za papírové karty nevytvořila tolik finančních zdrojů jako za čipové. Podobné poskytování slev je u konkurence běžnou záležitostí a pravidelný zákazník očekává za své nákupy náležitou odměnu. Dále by firma mohla prodávat dárkové koše, které by mohla vytvářet i na základě objednávek na zakázku. Každý zákazník by si navolil buď částku, nebo zboží, které by koš obsahoval. Podnik by se tedy měl více odlišit od konkurence například poskytováním lepších služeb.

Opatov-Market zaujímá výhodnou strategickou polohu ve vestibulu metra Opatov. Prodejna je umístěna v sídlišti, tudíž má stále zákazníky právě z okolí (viz obrázek 14). Zákazníci se vrací hlavně díky poskytované kvalitě a tradici. Lidé stále raději nakupují v menších rodinných prodejnách nejen z důvodu přehlednosti a rychlého nákupu, ale také příjemnějšímu přístupu obsluhy. Tento faktor je pro podnik nejsilnější stránkou, díky kterému snižuje dopad hrozeb z okolí.

Největší přínosy plynou z jídelny, která je spojena s prodejnou. Jídla nabízí několik druhů teplých polévek a hotová jídla za velmi příznivé ceny. Firma by tuto příležitost měla využít a rozšířit jídelnu. V prostoru jídelny se nachází pouze 1 stůl určený k sezení, ostatní stoly jsou určené ke konzumaci vstojе. Firma by měla uvažovat o nákupu dalších stolů, díky čemuž by vytvořila více míst k sezení. V posledních několika letech se zvýšil zájem o dovoz jídla domů či do práce. Teplé jídlo z jídelny by se proto mohlo rozvážet s nabídkou rozvozu do určitých kilometrů zdarma.

Firma by měla využít i propagaci a dostat se tak do povědomí potenciálních zákazníků. V minulosti měla reklamu ve čtrnáctideníku Klíč Prahy 11, tudíž by firma mohla zvážit navrácení reklamy do tohoto časopisu. Firma využívá reklamu pouze ve výlohách prodejny a na již zmíněném golfovém hřišti, proto by se měla zamyslet na lepší umístění reklamy. Golfové hřiště není vhodně zvolené místo, jelikož neosloví všechny potenciální zákazníky a podnik zbytečně plýtvá finančními zdroji. Reklama by měla upoutat a být viditelná pro co nejvíce zákazníků, proto by měla být umístěna například ve stanicích metra, na autobusových zastávkách nebo případně na plakátech v okolí podniku. Propagační letáčky se finančně nevyplatí, jelikož má firma Opatov-Market jedinou pobočku a zákazníky tvoří převážně místní obyvatelé a náhodní kolemjdoucí. Následně je pro firmu velkou příležitostí využít rozšíření povědomí o podniku prostřednictvím sociálních sítí, za které se provoz neplatí.

V oblasti lahůdek by firma mohla zavést ochutnávání vybraného sortimentu, který nabízí. Ochutnávky by byly k dostání na prodejních pultech přímo na prodejně. Jiné místo bych firmě nedoporučila i z hygienického hlediska. Ochutnávky by mohly ovlivnit nákupní chování zákazníků, kdy by se nerozhodovali pouze na základě ceny, ale hlavně díky chuti a kvalitě.

V roce 2013 společnost zavedla možnost platby kartou, čímž se přiblížila úrovni poskytovaných služeb u konkurentů, které provozují zahraniční společnosti. Zákazníci tuto změnu uvítali, jelikož v současné době hlavně mladí lidé jsou navyklí na platbu kartou a často nemají hotovost. V minulých letech často zákazníci z prodejny odcházeli právě z důvodu nemožnosti platby kartou.

Novým trendem v potravinách jsou BIO potraviny. V prodejně by se mohl vymezit prostor s nabídkou „zdravých“ a BIO potravin. V okolí je dostupnost takových potravin nedostačující, proto by firma mohla zvětšit svůj okruh zákazníků.

Vzhled prodejny se nezměnil od samého počátku podnikání. Pro zákazníka je i důležité v jakém prostředí nakupují. Firma by měla investovat do modernizace prodejny. Zákazníci se budou vracet do příjemného prostředí nejen díky obsluze, ale i vzhledu prodejny. V důsledku soudního sporu o pozemky s magistrátem hlavního města Prahy podnik nemůže investovat do modernizace, v souvislosti s nedostatkem finančních prostředků. Firma by si mohla vzít podnikatelskou půjčku pro podnikatele poskytovanou některou z bank, které působí na českém trhu. Například Equa bank nabízí malý podnikatelský úvěr zajištěný nemovitostí při úrokové míře od 2,6 %. Tato úroková sazba je stanovena v závislosti podle doby splácení, výši úroků a hodnoty zajištěné nemovitosti a bonity klienta (Equa bank, 2016).

## 6 Závěr

Cílem práce bylo prostřednictvím vhodných metod zhodnotit současný stav vnějšího prostředí vybrané organizace Opatov-Market, s. r. o. Obchodní společnost se zabývá zejména koupí zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodejem, provozem řeznictví a uzenářství a hostinskou činností v jídelně přilehlé k samoobsluze.

V rámci stanovení závěrečné strategie bylo použito těchto metod:

V STEP (PEST) analýze byly určeny nejvýznamnější faktory, které by mohly v budoucnu ovlivnit podnik. Společenské, technologické, ekonomické a politické faktory byly stanoveny a zhodnoceny na základě významu pro podnik a podle toho, jaký by byl dopad na společnost. Všechny oblasti STEP (PEST) analýzy mají na firmu dopad, ale nejvíce podnik ovlivňují společenské faktory, následně ekonomické a politické a nejmenší vliv mají technologické faktory.

Odvětví obchodu je velmi konkurenčním prostředím, hlavně díky konkurenci zahraničních firem. Pomocí Porterova modelu bylo stanoveno, že se podnik nachází na obvykle konkurenčním trhu v závislosti na oblast, kde podniká.

I přes ohrožení, které mají na firmu vliv, si společnost úctyhodně udržuje pozici na trhu především díky výhodné strategické poloze prodejny a kvalitě poskytovaných služeb. Firma by se však měla více zaměřit na udržení stávajících zákazníků a přilákání nových. V souvislosti s velkými zahraničními firmami postupně dochází ke snižování zisku a konkurenceschopnosti společnosti Opatov-Market.

SWOT analýza byla zaměřena na identifikaci silných a slabých stránek, ohrožení a příležitostí pro podnik. Na základě vyhodnocení výsledků této strategie bylo pro firmu navrženo zakomponování prvků strategie ST neboli strategie Konfrontace. Cílem této strategie je pomocí silných stránek podniku eliminovat případná ohrožení.

Na závěr práce byla stanovena opatření, která by posílila konkurenceschopnost podniku a přinesla větší zisky. Navrhnutá opatření jsou:

- zákaznické karty, slevové poukazy, dárkové koše,
- rozšíření jídelny, rozvoz jídel,
- využití reklamních prostředků, sociálních sítí,
- ochutnávky, rozšíření sortimentu o BIO potraviny,
- investování do modernizace prodejny.

Čeští podnikatelé mají na dnešním trhu velmi těžké podmínky pro provozování vlastní činnosti. V důsledku globalizace se na českém trhu nacházejí jak tuzemské firmy, tak i zahraniční. Tyto společnosti mezi sebou bojují o zákazníky za účelem prosazení se a udržení na trhu v odvětví obchodu s potravinami. Proto je pro společnost velmi důležité stanovit si podnikovou strategii, která pomůže firmu nasměřovat ke správnému rozvoji společnosti.

## 7 Summary

The aim of the bachelor thesis is to evaluate the current status of the external environment of a chosen organization through appropriate methods. The analyzed company is Opatov-Market, s. r. o. On the base of the results the measures which lead to the development of the Opatov-Market are suggested.

Opatov-Market is a retail company, which sells food and customer's goods. This company belongs to the small companies.

In the STEP analysis the the external environment and factors, which affect the organization in the future are evaluated. There are 4 factors: Social, technological, economic and political. The most important factor is the social one and the least important is technological factor. It's possible to add two other factors – legal and environmental factors.

Porter's model of 5 powers shows that the company has maintained its position and has moved in a normal competitive market. The threat of new entrants, the threat of substitute products or services, bargaining power of customers, bargaining power of suppliers and the intensity of competitive rivalry are analyzed there.

SWOT analysis identifies the strengths, weaknesses, opportunities and threats. Strengths-Threats strategy is selected for the company Opatov-Market. This strategy use strengths to avoid threats.

The discussion was focused on suggesting measures that the company could implement into company's strategy to achieve better results and competitiveness.

It is very important to deal with the current market position and competitiveness of the organization, because the company can avoid threats and identified competitors, which are located in the same surroundings.

Key words: STEP analysis, Porter's model of 5 powers, SWOT analysis, small company, strategy, external environment.

## 8 Přehled použité literatury

- Bělohávek, F., Košťan, P., & Šuleř, O. (2006). *Management*. Brno: Computer Press, a. s.
- Bowman, C. (1996). *Strategický management*. Praha: Grada Publishing.
- Dedouchová, M. (2001). *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck.
- Donnelly, J. H. jr., Gibson, J. L., & Ivancevich, J. M. (1997). *Management*. Praha: Grada Publishing.
- Keřkovský, M., & Vykypěl, O. (2002). *Strategické řízení*. Praha: C. H. Beck.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (1993). *Management*. Victoria Publishing.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2007). *Marketing management*. Grada Publishing.
- Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., & Armstrong, G. (2007). *Moderní marketing*. Grada Publishing.
- Lednický, V. (2006). *Strategické řízení*. Ostrava: Pepronis.
- Porter, M. E. (1994). *Konkurenční strategie*. Victoria Publishing, a. s.
- Porter, M. E. (1994). *Konkurenční výhoda*. Victoria Publishing, a. s.
- Sedláčková, H. (2000). *Strategická analýza*. Praha: C. H. Beck.
- Tichá, I., & Hron, J. (2002). *Strategické řízení*. Česká zemědělská univerzita v Praze.
- Váchal, J., Vochozka, M., Doležalová, H., Drábková, Z., Faltová Leitmanová, I., Hron, J., ..., & Zeman, R. (2013). *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing.
- Veber, J., Fotr, J., Kleibl, J., Malý, M., Vodáček, L., Littová, J., ..., & Pour, J. (2003). *Management: Základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press.
- Vochozka, M., Mulač, P., Mulačová, V., Pártlová, P., Tuček, J., Opekarová, L., ..., & Kafka, T. (2012). *Podniková ekonomika*. Grada Publishing.
- Cole, G. A. (1990). *Management: Theory and Practice*. London: DP Publications.
- Schermerhorn, J. R. (2011). *Management*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Valentin, E. K. (2001). *SWOT Analysis from a Resource-Based View*. Dostupné z: <http://www.jstor.org/stable/40470032>.



Wheelen, T. L., & Hunger J. D. (2008). *Strategic Management and Business Policy*. New Jersey: Pearson Education LTD.

#### Internetové zdroje

Počet prodejen potravinářských řetězců stále roste. [online]. 2013. Dostupné z www: <http://incoma.cz/pocet-prodejen-potravinarskych-retezcu-stale-roste/>

Sazby daně z přidané hodnoty. [online]. [2015]. Dostupné z www: <http://www.ucetnikavarna.cz/uzitecne-tabulky/sazby-dane-z-pridane-hodnoty/>

Penny market. [online]. [2015]. Dostupné z www: [http://www.penny.cz/TopMetanavigation/My\\_a\\_spole%C4%8Dnost/My\\_a\\_spole%C4%8Dnost/pe\\_DefaultContent1.aspx](http://www.penny.cz/TopMetanavigation/My_a_spole%C4%8Dnost/My_a_spole%C4%8Dnost/pe_DefaultContent1.aspx)

Billa. [online]. [2015]. Dostupné z www: [https://www.billa.cz/O\\_n%C3%A1s/O\\_n%C3%A1s/O\\_n%C3%A1s/dd\\_bi\\_subpage.aspx](https://www.billa.cz/O_n%C3%A1s/O_n%C3%A1s/O_n%C3%A1s/dd_bi_subpage.aspx)

Tesco. [online]. [2015]. Dostupné z www: <http://www.tescocr.cz/cs>

Český statistický úřad. [online]. 2016. Dostupné z www: <https://www.czso.cz/csu/czso/domov>

Equa bank. [online]. 2016. Dostupné z www: <https://www.equabank.cz/firemni/produkty/uvery/uvery/maly-podnikatelsky-uver/>

Administrativní registr ekonomických subjektů. [online]. 2013. Dostupné z www: <http://www.info.mfcr.cz/ares/ares.html.cz>

## 9 Seznam tabulek

Tabulka 1: SWOT matice.....	21
Tabulka 2: Základní údaje.....	23
Tabulka 3: Osvědčení a licence.....	24
Tabulka 4: Historie české sazby za posledních 10 let.....	29
Tabulka 5: STEP analýza .....	31
Tabulka 6: Konkurenční trh .....	37
Tabulka 7: Porovnání faktorů.....	42

## 10 Seznam obrázků

Obrázek 1: Manažeři a úroveň managementu .....	5
Obrázek 2: Proces formulace podnikové strategie.....	7
Obrázek 3: Strategická analýza.....	10
Obrázek 4: Vlivy prostředí.....	11
Obrázek 5: STEP/PEST .....	13
Obrázek 6: Porterův model .....	15
Obrázek 7: Logo společnosti .....	23
Obrázek 8: Organizační struktura .....	25
Obrázek 9: Foto .....	26
Obrázek 10: STEP analýza aplikovaná na Opatov-Market .....	30
Obrázek 11: Fotografie sortimentu .....	32
Obrázek 12: Fotografie sortimentu .....	32
Obrázek 13: Aplikovaný Porterův model na firmu.....	38
Obrázek 14: Poloha prodejny Opatov-Market, s. r. o. ....	40
Obrázek 15: Trojúhelníková matice.....	41
Obrázek 16: Pozice firmy Opatov-Market na trhu .....	43

## 11 Seznam grafů

Graf 1: Poměr mužů a žen .....	26
Graf 2: Dodavatelé masa a masných výrobků .....	33
Graf 3: Dodavatelé mléka a mléčných výrobků .....	34

## 12 Seznam vzorců

Vzorec (1): Výpočet kritérií.....	20
-----------------------------------	----

## 13 Seznam příloh

Příloha 1: Ukázka otázek .....	54
--------------------------------	----

# 14 Přílohy

## **Příloha 1: Ukázka otázek**

Otázky kladené manažerům firmy Opatov-Market, s. r. o.:

- Jakými osvědčeními a licencemi disponuje Vaše firma?
- Přijímáte brigádníky nebo stážisty? Kolik za rok?
- Máte kontrolovatelnou pracovní dobu? Jak?
- Poskytujete zaměstnancům benefity? Jaké?
- Mají zaměstnanci předepsaný dresscode?
- O kolik zhruba ovlivnily přibývající obchodní centra tržby?
- Kolik zákazníků v průměru nakupuje ve Vaší prodejně (za den)?
- Vaši nejdůležitější dodavatelé? Jaký vliv by měla případná ztráta Vašich klíčových dodavatelů?
- Uvažovali jste někdy o modernizaci prodejny?