



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

Systém řízení středně velkého podniku a jeho další rozvoj

Vypracovala: Klára Dušková

Vedoucí práce: Ing. Dagmar Bednářová, CSc.

České Budějovice 2018

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Klára DUŠKOVÁ**
Osobní číslo: **E14950**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**
Název tématu: **System řízení středně velkého podniku a jeho další rozvoj**
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 systému řízení podniku a možnosti jeho dalšího rozvoje.

Metodika práce:
Studium odborné literatury. Charakteristika současného řízení podniku. SWOT analýza. Možnosti dalšího rozvoje podniku.

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

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

Dědina, J., & Odcházal, J. (2007). *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing.
Košturiak, J., & Chať, 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: **6. ledna 2016**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2017**


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

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


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

V Českých Budějovicích dne 6. ledna 2016

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

Datum

Klára Dušková

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Dagmar Bednářové, CSc. za odborné vedení bakalářské práce a její cenné rady, které mi k vypracování velice pomohly.

Obsah

| | | |
|--------|---|----|
| 1 | Úvod | 8 |
| 2 | Literární rešerše | 10 |
| 2.1 | Středně velké podniky | 10 |
| 2.2 | Firemní kultura | 10 |
| 2.3 | Organizační struktura středního podniku | 11 |
| 2.4 | Projektové řízení | 11 |
| 2.5 | Sestavení mise a vize středně velkého podniku | 12 |
| 2.6 | Růst středně velkého podniku | 12 |
| 2.7 | Vytváření funkcí..... | 13 |
| 2.7.1 | Sestavení manažerského týmu | 14 |
| 2.8 | Řízení středního podniku | 14 |
| 2.9 | Strategické řízení..... | 15 |
| 2.10 | Analýza vnějšího prostředí..... | 16 |
| 2.10.1 | Politicko-legislativní vlivy..... | 17 |
| 2.10.2 | Ekonomické faktory..... | 18 |
| 2.10.3 | Sociálně-kulturní faktory | 18 |
| 2.10.4 | Technologické vlivy | 19 |
| 2.10.5 | Ekologické vlivy | 19 |
| 2.11 | Porterova analýza pěti sil | 20 |
| 2.11.1 | Hrozba nových konkurentů..... | 21 |
| 2.11.2 | Vyjednávací síla kupujících..... | 22 |
| 2.11.3 | Hrozba substitutů | 23 |
| 2.11.4 | Vliv dodavatele | 23 |
| 2.11.5 | Rivalita mezi stávajícími konkurenty | 23 |
| 2.12 | Podnikové zdroje..... | 24 |
| 2.13 | Otevírání poboček střední firmy | 24 |
| 2.14 | Motivace zaměstnanců | 25 |
| 2.15 | Inovační podnikání..... | 25 |
| 3 | Metodika..... | 26 |
| 3.1 | Cíl práce | 26 |
| 3.2 | Metodika | 26 |
| 3.2.1 | Dotazníkové šetření | 26 |
| 3.2.2 | Rozhovor..... | 26 |
| 3.2.3 | SWOT analýza..... | 27 |
| 3.2.4 | Porterův model pěti sil..... | 27 |
| 3.2.5 | PEST analýza..... | 27 |

| | | |
|-------|---|----|
| 4 | Charakteristika podniku..... | 28 |
| 4.1 | Historie podniku..... | 29 |
| 4.2 | Strategie a cíle podniku..... | 29 |
| 4.3 | Zaměstnanci..... | 29 |
| 5 | Vnější analýza podniku..... | 31 |
| 5.1 | PEST analýza..... | 31 |
| 5.2 | Porterova analýza pěti sil..... | 35 |
| 5.3 | Atraktivita v odvětví..... | 39 |
| 5.4 | SWOT analýza..... | 39 |
| 5.5 | Podnikové zdroje..... | 41 |
| 6 | Analýza spokojenosti zákazníků..... | 42 |
| 6.1 | Dotazníkové šetření..... | 42 |
| 6.1.1 | Vyhodnocení dotazníkového šetření..... | 42 |
| 6.1.2 | Závěry plynoucí z dotazníkového šetření..... | 50 |
| 7 | Rozvoj podniku..... | 51 |
| 7.1 | Návrh rozvoje podniku..... | 51 |
| 7.2 | Návrh rozvoje podniku plynoucí z dotazníkového šetření..... | 52 |
| 7.3 | Další návrh rozvoje podniku..... | 53 |
| 8 | Závěr..... | 55 |
| 9 | Summary..... | 57 |
| 10 | Seznam použitých zdrojů..... | 58 |
| 11 | Seznam obrázků..... | 61 |
| 12 | Seznam tabulek..... | 61 |
| 13 | Seznam grafů..... | 61 |
| 14 | Seznam příloh..... | 61 |
| 15 | Přílohy..... | 62 |
| 15.1 | Dotazník..... | 62 |
| 15.2 | Rozhovor..... | 64 |

1 Úvod

Úspěch jakéhokoli podniku je podmíněn nastavením systému řízení, který patří mezi velmi jedinečné součásti každého podniku. Právě z toho důvodu je nezbytně nutné zaměřit se na aplikovaný systém řízení a věnovat mu patřičnou pozornost. Taktéž je důležité kvantifikovat a specifikovat jednotlivé kroky, které podnik realizuje. Zároveň je nezbytné, aby podnik měl jasně a logicky stanovené své cíle, kterých chce dosáhnout. Pro systém řízení podniku je podstatné být obeznámen se svými vlastními slabými stránkami, které mohou vést ke vzniku problémů v daném podniku.

V rámci vedení středně velkého podniku je zapotřebí klást větší důraz na organizování podniku než je tomu u malých podniků. Každý podnik musí znát své vnitřní a vnější okolí. Je to důležitá informace, která má také vliv na vypracování strategie, která je podstatná pro plánování a následné plnění cílů, které si podnik stanoví.

Každý podnik má na trhu svou konkurenci, a proto musí být dostatečně konkurenceschopný, aby nemusel trh opustit. Důležité jsou inovační aktivity a flexibilita, zvláště v případě nových trendů, které určují směr na trhu. Je třeba, aby se podnik vyjímal a byl schopen zaujmout zákazníka.

Protože rozhodnutí stát se podnikatelem je základní, avšak velký krok, je třeba řešit celou aktivitu, které s tímto rozhodnutím souvisejí. Každý podnikatel, zakládající podnik, musí mít o něm jasnou vizi a s tím spojené i cíle. Podnikatel, ještě než se začne sestavovat svůj podnikatelský záměr, musí prozkoumat trh a své potenciální zákazníky, aby zjistil, zdali je o jeho produkt na trhu zájem. Významnou roli zde hraje komunikace.

V dnešní době je na každém trhu velmi silná konkurence a je složité najít oblast, kde by bylo snadné v konkurenci obstát. Proto je třeba, aby každý podnikatel znal své konkurenty a nepodceňoval tento faktor. Flexibilita je důležitou součástí, aby byl podnik konkurenceschopný.

Současně se nesmí podceňovat ani faktor inovací. To je důležité především pro malé a středně velké podniky, kteří zavádějí nový produkt.

Bakalářská práce se zabývá konkrétním, středně velkým podnikem a jeho strategickým řízením. Podnik bude analyzován a bude popsán systémem řízení podniku.

Cílem bakalářské práce je zhodnocení systému řízení podniku a možnosti jeho dalšího rozvoje v konkrétním podniku.

2 Literární rešerše

2.1 Středně velké podniky

Podnikem je definován subjekt, který vykonává jakoukoli hospodářskou činnost. Podniky je následně možné dělit z různých hledisek. Jedním z nich je i rozdělení na základě velikosti podniku. Avšak i na základě tohoto rozdělení je střední podnik popisován různými způsoby. Každopádně se jedná o takový podnik, který přispívá ke zvýšení dynamiky na trhu. Definice rozdělení na základě velikosti podniku stanovuje Evropské komise nebo statistický úřad Evropské unie (Veber & Srpová, 2012).

Definice středního podniku podle EU:

- Podnik musí mít do 250 zaměstnanců
- Jeho roční obrat nesmí přesáhnout 50 mil. Euro
- Nebo jeho roční bilanční suma nepřesáhne 43 mil. Euro (Evropské společenství, 2006).

Výhody a nevýhody malých a středních podniků záleží na velkém množství odlišných faktorů. Novotný a Suchánek (2004) řadí mezi hlavní výhody malých a středních podniků možnost pružného jednání a přijímání podnikatelských rozhodnutí, inovativnost, nebo také odolnost proti hospodářské recesi. Jedním z nich je i vymezení přehledné a srozumitelné organizační struktury. Naopak mezi hlavní nevýhody řadí tyto autoři omezené možnosti zaměstnávání odborníků z oboru, omezené prostředky na propagaci nebo vyšší náročnost na intenzitu práce.

Za předpokladu, že podnik výše zmiňovaná kritéria splňuje, má předpoklady snadného vedení podniku a jeho kontrolu (Lednický, Slávik & Vaněk, 2002).

Mezi faktory, které podniku zajistí úspěšné fungování, se řadí například získání a využívání informací, efektivní spolupráce se zaměstnanci, nebo například existence investičního kapitálu (Bednářová & Parmová, 2010).

2.2 Firemní kultura

Definice firemní kultury jsou uváděny několika autory v různých podobách, avšak shodují se na informaci, že se jedná o soubor hodnot, myšlenek, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci jedné organizace, Tyto faktory následně ovlivňu-

jí chování a jednání zaměstnanců, a tím pádem i vystupování podniku navenek (Lukášová, 2010).

Zaměstnancům, kteří podnikovou kulturu opakovaně porušují, je třeba věnovat zvýšená pozornost, aby nedošlo k ovlivnění dalších zaměstnanců (Veber & Srpová, 2005).

2.3 Organizační struktura středního podniku

Ve chvíli, kdy podnik roste a stává se z něj střední podnik, je nutné tomu i přizpůsobit jeho organizační strukturu. Organizační strukturou je daný hierarchický řád společnosti, který stanovuje, kdo s kým pracuje, komu je kdo podřízen atd. Je zcela zásadní, aby organizační struktura korespondovala s procesy, které jsou v podniku nastaveny. Současně by měla však taktéž podporovat následný rozvoj (Veber & Srpová, 2005).

Základní principy organizační struktury:

- Transparentnost
- Rychlý přenos informací
- Plochá hierarchie
- Decentralizované reportování
- Neustálý dohled (Srpová & Řehoř, 2010)

V praxi se nejčastěji používá maticová struktura. Ta sdružuje zaměstnance podle funkcí i podle projektů, na kterých spolupracují. Mezi nevýhody vztahující se k maticové struktuře patří například dvojí podřízenost zaměstnance (Vágner, 2006).

2.4 Projektové řízení

Projektové řízení můžeme definovat jako způsob řízení pomocí projektů. Jedná se o nástroj řízení změn a koncepci dosažení stanovených strategických cílů. Manažerům pomáhá dospět odpovídající kvality výstupu, přičemž náklady na čas a další zdroje jsou co nejmenší. Projektové řízení se stává důležitým prvkem pro řízení firmy, což zahrnuje v podstatě veškeré aktivity (Fiala, 2004).

V rámci řízení projektů je důležité si stanovit cíle, které podnik má. Je třeba si odpovědět na otázky, jako například čeho chce podnik dosáhnout s kým nebo jak. Následným krokem je plánování. Je potřeba si naplánovat jednotlivé kroky. Ideální v této fázi je jít od chtěného výsledku až k počátku. Je vždy lepší, když má podnik finanční rezervu na realizaci svých plánů. Následuje rozdělování úkolů a odpovědností mezi účastníky týmu. V tomto kroku je potřeba, aby úkoly byly jasně konkretizované a aby byl brán v úvahu časový harmonogram, rozpočet, vstupní parametry i očekávané výsledky. Ve chvíli, kdy je projekt v průběhu, je třeba jej průběžně kontrolovat, případně upravovat. Když se projekt blíží ke konci, je třeba zhodnotit výsledky a odhalit případné problémy a chyby. A jako poslední článek zbývá sepsat závěrečnou zprávu (Veber & Srpová, 2005).

2.5 Sestavení mise a vize středně velkého podniku

Mise a vize jsou velmi důležitými prvky v každém podniku, především jejich jasné vymezení. Podstatou mise je popsání organizace podniku, tedy jak a proč podnik na trhu existuje. Pokud podnik dobře stanoví misi, dosáhne tím větší spokojenosti zaměstnanců na pracovišti (Bartes, 1997).

Vize pak tedy představuje ideu, kam podnik směřuje. Podstatné v plnění vize je, aby zaměstnanci byli hrdí na podnik, ve kterém pracují a měli pocit, že se aktivně podílejí na jeho vývoji. Delší vize by se mohla pracovníkům špatně pamatovat. Z toho důvodu je výhodnější pro lepší zapamatování stanovit vizi krátkou a velmi výstižnou (Veber & Srpová, 2005).

2.6 Růst středně velkého podniku

Základní myšlenkou za životním cyklem firmy jsou rozdíly tom, s jakými problémy se různě staré firmy interně i externě potýkají, rozdíly v tempu jejich růstu, jejich možnostech, úspěšnosti na trhu a podobně (Synek & Kislingerová, 2015).

S růstem podniku roste množství úkolů a činností, které je potřeba splnit. S tím ale většinou není sladěn růst výkonových potenciálů, k nimž dochází s určitým časovým zpožděním (Tichá & Hron 2002).

2.7 Vytváření funkcí

Pokud podnik na trhu roste, rostou s ním i nároky na kvalitu a velikost manažerského týmu. Rostoucímu podniku je tudíž třeba přizpůsobit i jeho řízení. Strategické řízení ujasňuje cíle podniku, a jak jich na trhu lze dosáhnout. Je potřeba i náležitě vybírat zaměstnance, se kterými bude podnik disponovat, jelikož právě zaměstnanci mohou zapříčinit růst a rozvoj podniku (Tichá & Hron 2002).

V rámci středně velkého podniku je velmi důležité správné rozdělení funkcí a rolí jednotlivých osob v podniku, především v oblasti řídicích funkcí. Právě z toho důvodu je také významné pro chod podniku, aby noví zaměstnanci prošli kvalitním a pečlivým výběrovým řízením (Veber & Srpová, 2005).

Nyní blíže k jednotlivým rolím a funkcím v podniku:

- **Generální ředitel**

Mezi jeho činnosti patří zejména řízení celého manažerského týmu, udělování rozhodnutí o využití zdrojů v podniku, a to na vysoké úrovni. Aby byl generální ředitel schopen tuto funkci vykonávat, musí mít především dobré strategické myšlení.

- **Provozní ředitel**

Tato funkce ředitele zodpovídá za organizační věci podniku a celou operativu. Má na starosti dobré zázemí podniku. Provozní ředitel je tedy manažer, který monitoruje provozní aktivity podniku, měří a kontroluje, jak se aktivity naplňují, popřípadě i řeší, jak napravit chybné kroky.

- **Finanční ředitel**

Finanční ředitel řídí veškeré finance podniku, a zároveň vytváří rozpočty a strategie financí. Navrhuje, co koupit a kontroluje hospodaření firmy.

- **Marketingový ředitel**

Marketingový ředitel realizuje marketingové strategie. Pokud podnik nedisponuje funkcí obchodního ředitele, zajišťuje obchodní strategii taktéž marketingový ředitel. Také určuje, jaké postavení má podnik a jeho nabídka na trhu vzhledem ke konkurenci.

- **Technický ředitel**

Technický ředitel se stará o veškeré technologické procesy a monitoruje technologické trendy, které přijdou na trh. Na tuto pozici je ideální člověk, který člověk, který rozumí technologiím ve strategických souvislostech.

- **Personální ředitel**

Ředitel personálního oddělení se zajímá o aktivity spojené s pracovníky podniku (plánování, výběr, přijímání, hodnocení atd.) (Veber & Srpová, 2005).

2.7.1 Sestavení manažerského týmu

Manažerský tým je složen z manažerů jednotlivých koordinačních skupin. Je řízen hlavním koordinátorem procesu, tedy obvykle generálním ředitelem. Tým manažerů přijímá strategická rozhodnutí a ty následně realizuje prostřednictvím svých vlastních sekcí podniku. Tým je taktéž odpovědný za přípravu podkladů pro tvorbu podnikového plánu a jeho implementaci. Je důležité, aby taková skupina fungovala sounáležitě, a aby předcházela konfliktům ve skupině (Tichá & Hron, 2002).

Forsyth (2000) upozorňuje, že ačkoli jsou konflikty přirozené v každé lidské skupině, je potřeba je udržovat v patřičných mezích. Manažer by tak podle výše zmíněného autora měl vždy usilovat o sestavení takového týmu, ve kterém budou zaměstnanci rádi společně pracovat, a aby případné přesahy kompetencí mezi nimi nevedly k problémům.

2.8 Řízení středního podniku

Řízení středního podniku má svá specifika. Oproti malému podniku má větší možnosti. Podnik střední velikosti je charakterizován větším počtem zaměstnanců, tudíž je dělba práce prováděna mezi větší počet pracovníků i vedoucích pracovníků. To umožňuje mnohem větší specializaci na jednotlivé podnikatelské operace. V dnešní době se klade velký důraz nejen na operativní řízení, ale i na strategické řízení (Košťan & Šulan, 2002).

Řízení středního podniku má své mezery v praxi. Mnohokrát se v praxi podnik setkává s problémem upřednostnění výroby před jinými podnikovými operacemi a procesy. Základem problému je například fakt, že manažeři mají obvykle rezervy

v manažerském vzdělávání, popřípadě nejsou správně nastaveny manažerské role. Velké mezery v středním podniku se mohou objevit také například ve špatném využití informačních systémů neboli nedostatečném školení. Velkým problémem středních podniků bývá také nedostatečná motivace zaměstnanců (Veber & Srpová, 2005).

Poslání podniku si zakládá na sestavení mise podniku, jeho vize, konkrétně poté na záměr nebo cíl (Rolínek, 2008).

Další definice poslání podniku udává, že by podnik měl specifikovat, jakých cílů bude podnik z dlouhodobého hlediska usilovat (Donnelly, 1997).

2.9 Strategické řízení

Strategické řízení je právě takové řízení, kde manažeři určují strategie, které vedou k plánovaným cílům. Strategické řízení je základem řízení celého podniku, východiskem všech podnikových plánů a projektů a prvkem sjednocujícím všech pracovníků podniků (Sedláčková & Buchta, 2006).

První známky strategie se začaly objevovat již v dobách řeckých válek, kdy vojevůdce stanovil kroky, kterými zaútočí na své nepřátele, jinak řečeno, jak dosáhne vítězství. Dnes se strategie používá zejména v řízení podniku k dosažení stanovených cílů (Rolínek, 2008).

Jedním z hlavních důvodů, proč je proces strategického řízení tak důležitý, je skutečnost, že pomáhá podniku indentifikovat, vybudovat a udržet si konkurenční výhodu která je nezbytně nutná, aby podnik prosperoval – s ohledem na působení konkurenčních tlaků a sil. Cílem strategie je odlišnost daného podniku od podniků konkurenčních (Sedláčková & Buchta, 2006).

Vykypěl & Keřkovský (2006) uvádějí osm základních charakteristik strategie, strategického řízení a strategie rozhodování:

- Strategie míří do vzdálenější budoucnosti
- Strategie by měla firmě zajistit specifickou konkurenční výhodu
- Strategie určuje především základní parametry podnikání, soubor výrobků, služeb, objem výroby, trhy apod.

- Strategie by měla vymezovat základní způsoby zajištění zdrojů potřebných pro realizaci strategie
- Strategie zásadním způsobem určuje úkoly taktické a operativní úrovní řízení
- Strategie má stavět na klíčových zdrojích a schopnostech firmy
- Strategie by měla sledovat dosažení souladu mezi aktivitami firmy a jejím prostředím (Keřkovský & Vykpěl, 2006).

Pro podnik je zásadní vědět, kam směřuje a na jakém bodu této konkrétní cesty se aktuálně nachází. Nezbytně nutné je také stanovení kroků, které vedou k dosažení stanovených cílů. Na základě těchto informací může strategie podniku vyjadřovat misi a vizi podniku, zároveň však jeho strategické cíle a operace (Souček, 2003).

2.10 Analýza vnějšího prostředí

K tvorbě analýzy okolí podniku je zcela nutné znát prostředí, v němž daný podnik působí. V rámci této analýzy je zkoumáno vnitřní i vnější prostředí podniku, které má vliv na působení podniku na trhu. Nejen že může vnější vliv přinést příležitosti, ale také ohrožení. Podnik proto musí bezpodmínečně vědět, jaká je jeho aktuální pozice na trhu. Následně je potřeba zjistit, jaké je konkurenční prostředí. Je zároveň zapotřebí analyzovat a neustále monitorovat všechny okolnosti vnějšího prostředí (Keřkovský & Vykpěl, 2006).

Strategie podniku by měla plnit tři zásadní kritéria, mezi které se řadí přijatelnost, realizovatelnost, ale také vhodnost. Všechny tyto kritéria mají zásadní dopad na chod podniku (Tichá & Hron, 2002).

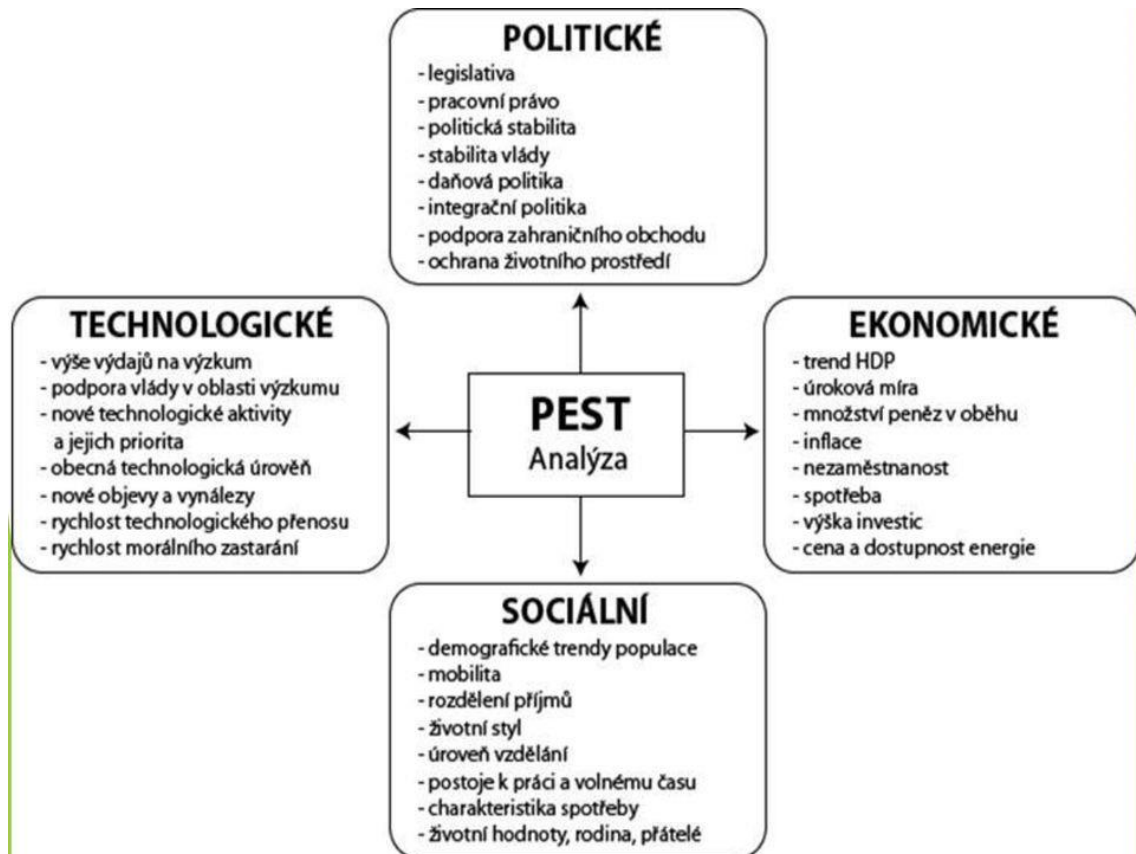
Analýza širšího okolí podniku, jinak řečeno také makrookolí se skládá ze čtyř vlivů, ve kterých se podnik pohybuje. Jedná se o ekonomické, sociální, politické a technologické ukazatele. Jsou to vlivy, jako je například politická stabilita země, míra inflace nebo také dovozní omezení v oblasti surovin. Důležitým faktorem jsou také technologické ukazatele, mezi které jsou řazeny například technologické inovace. Úspěšnost podniku zcela zásadně ovlivňuje fakt, jak pružně dokáže podnik zareagovat na předem zmíněné vlivy (Souček, 2003).

Makrookolí zahrnuje vlivy, které vznikají ve vnějším prostředí podniku, a tudíž stav okolí nemůže podnik ovlivnit. Možné je ale na vlivy pružně reagovat a mít připrave-

ny různé alternativy – tímto způsobem lze ovlivnit vývoj daného podniku (Tichá & Hron, 2002).

Analýza, která se tímto zabývá, se nazývá PEST analýza, která se skládá z pěti částí, které zobrazuje schéma na obrázku č. 1.

Obrázek 1: PEST ANALÝZA



Zdroj: <http://docplayer.cz/7822635-7-analyza-konkurence-analyza-vnitriho-prostredi-podniku-analyza-vnejsiho-prostredi-podniku.html>

2.10.1 Politicko-legislativní vlivy

Politické faktory ukládají podmínky pro podnikání, a to bez ohledu na oblast podnikání. Mezi tyto vlivy se řadí například:

- Antimonopolní zákony
- Ochrana životního prostředí

- Daňová politika
- Ochrana spotřebitele
- Politická stabilita (Tichá & Hron, 2002).

Faktory se liší na základě autorů. Green a Williams (1997) uvádí naopak tyto faktory:

- Změna vládní politiky
- Změna vlády
- Zvýšení výdajů a vládní škrty
- Privatizace a znárodnění
- Války a nepokoje

Výše zmíněné faktory mohou způsobit například změny ve vedení společnosti nebo dokonce vlastnictví podniku. Faktory velmi často ovlivňují vizi i misi podniku a na jejich základě může docházet k nepředvídatelným mocenským bojům (Souček, 2003).

2.10.2 Ekonomické faktory

Další významnou skupinou faktorů, která značně ovlivňuje řízení a strategické rozhodování manažerů podniku, jsou právě ekonomické faktory Tichá & Hron (2008). mezi faktory související s toky peněz a řadí mezi ně například tyto:

- trend vývoje domácího hrubého produktu,
- životní cyklus podniku,
- nabídka peněz a výše úrokových měr,
- inflace,
- nezaměstnanost,
- náklady na energií.

2.10.3 Sociálně-kulturní faktory

Pro každý podnik je velmi důležité být obeznámen s kulturou a životním stylem dané země, ve které podniká. V neposlední řadě je důležité znát i životní standard

obyvatel žijící v místě podnikání. Je třeba rozumět jejich hodnotám, znát jejich náboženství, vzdělanost atd. Pokud je se vším manažer podniku obeznámen, má šanci v daném místě uspět a vědět, co od místních obyvatel očekávat (Veber & Srpová, 2005).

Mezi sociálně-kulturní faktory patří:

- Demografický vývoj populace
- Mobilita
- Úroveň vzdělání
- Přístup k práci a volnému času
- Změny životního stylu (Tichá & Hron, 2008).

2.10.4 Technologické vlivy

I technologické vlivy jsou pro podnik důležitým faktorem. V technologické vyspělosti se totiž podniky velmi často rozcházejí a vznikají tu výrazné rozdíly. Inovace v technologii se staly nezbytností pro rozvíjení podniku zejména z důvodu využívání nejnovějších informačních technologií. Pro každý podnik je nutností ovládat nové systémy. Technologický vývoj obvykle zkracuje čas ve vnitřních procesech podniku. Z důvodu udržení konkurenceschopnosti podniku je nutné inovovat technologie (Veber & Srpová, 2005).

2.10.5 Ekologické vlivy

K PEST analýze bývá také přiřazován nový rozšiřující faktor, a to ekologický. V současné době rozšiřuje PEST analýzu, nově PESTLE analýzu. Písmenko L poukazuje na legislativu, která je však součástí politického faktoru. Písmenko E znamená ekologie, která je samostatná. Do tohoto faktoru spadají neobnovitelné zdroje i problematika znečištění životního prostředí. Ekologové si zakládají především na využití alternativních zdrojů, do čehož spadá například solární nebo vodní energetika. V případě znečištění životního prostředí je zapotřebí dbát na minimální vypouštění emisí, omezit znečištění vody a dbát na recyklaci (Tichá & Hron, 2008).

2.11 Porterova analýza pěti sil

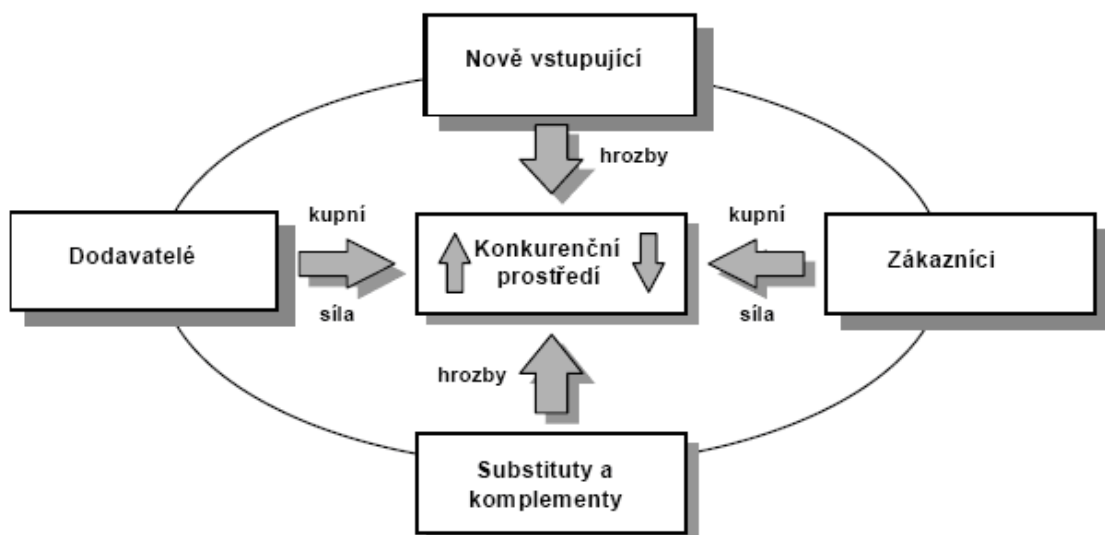
Porterův model patří k základním nástrojům pro analýzu konkurenčního prostředí podniku a jeho strategického řízení. Zakladatelem tohoto modelu je Michael Eugene Porter z Harvard Business School, po němž model nese jméno. Představitel analýzy založil tento model, protože se domníval, že SWOT analýza je poněkud obecná. V dnešní době se používá jak Porterova analýza pěti sil, tak i SWOT analýza. Model odvozuje sílu konkurence v daném odvětví a s tím související zisk v tomtéž odvětví (Tichá & Hron, 2008).

Porterův model se skládá z těchto částí:

- Hrozba nových konkurentů
- Vyjednávací síla kupujících
- Hrozba substitutů
- Vliv dodavatele
- Rivalita stávajících konkurentů (Veber & Srpová, 2005).

Schéma tohoto modelu zobrazuje obrázek č. 2.

Obrázek 2: Porterův model



Zdroj: <http://www.jakasi.cz/co-je-porteruv-model-peti-sil/>

2.11.1 Hrozba nových konkurentů

Konkurence se stává nezbytnou součástí na trhu. Velmi také ovlivňuje cenu, a proto je pro stávající podniky nová konkurence nežádoucí a snaží se jejímu vstupu zabránit. Jinak řečeno se objevují bariéry vstupu pro nové konkurenty. Bariéry vstupu se vytváří přirozeně, nejde pouze o bariéry způsobené stávajícími společnostmi. Záleží na novém podniku, jak se vyčlení a s jakou novinkou na trh vstoupí (Tichá & Hron, 2008).

Bariéry vstupu na trh dle Portera (1993):

A) Úspory z rozsahu

Do této části spadají dlouhodobější společnosti na trhu, které prošli již velkým růstem, a tak mají možnost použít úspory z rozsahu. Myšlenka tkví v tom, že podnik, který vede výrobu ve velkém množství, snižuje jednotkové náklady i její výroba. Tím lze i odebírat ve velkém množství od svých dodavatelů a existuje tu i možnost získání množstevních slev (rabatů). Vzhledem k tomu, že nově příchozí firmy tyto možnosti nemohou využívat, musí se více zaměřit na kvalitu svého zboží, aby mohli konkurovat.

B) Náklady na přechod

Tyto náklady jsou potřebné v situacích, kdy je potřeba nainstalovat nový software či nějaké zařízení, které je úzce spjaté s činností podniku. Tyto náklady nemusí být znatelné, ale mohou se také nasčítat natolik, že se to poté zákazníkovi nevyplatí.

C) Poptávková výhoda z rozsahu

Jedná se o takovou výhodu, kterou stejně, jako v bodě A) mohou využívat pouze větší společnosti. Takové společnosti využívají skutečnosti, že jsou známé společnosti na trhu. To je pro daný podnik velmi dobrá reklama. Většina zákazníku si identický produkt koupí raději od známé a větší společnosti, o které již slyšela.

D) Kapitálové požadavky

Do tohoto spadají společnosti, které mají markantní požadavky na kapitál. Například se může jednat o požadavky na speciální stroje a jejich zařízení, skladovací prostory, novější zavedení technologií nebo také rozšiřování společnosti.

E) Výhody nezávislé na rozsahu

Zde se mluví o společnostech, kteří mají natolik velkou výhodu ve své kvalitě, že jí nemohou její konkurenti dosáhnout. Z toho důvodu jsou vymyšleny patenty, upřednostněný přístup k tomu nejkvalitnějšímu materiálu nebo také výhodná lokalita i dlouhodobě dobře zavedená značka, která se dostala zákazníkům do podvědomí.

F) Nerovný přístup k distribučním kanálům

Každý podnik chce v hlavně svůj produkt či službu dobře prodat a vzhledem k tomu, že distribuční kanály často mohou být velmi vymezený, chtějí si je dané společnosti udržet za každou cenu. Dalším možným řešením je vytvoření svého vlastního distribučního kanálu. V dnešní době se tak využívá možnost obchodního zástupce.

G) Restriktivní vládní politika

Mezi škálu překážek je nepříznivě působící politika státu. Do této skupiny patří například podpora domácích společností, daně nebo licence a požadavky na ochranu životního prostředí (Porter, 1993).

2.11.2 Vyjednávací síla kupujících

Cena a kvalita jsou základní a důležité faktory, které nejvíce působí na zákazníky a ovlivňují je. Záleží na vyjednávací síle kupujících – pokud je vyjednávací síla vysoká, tlačí na společnosti, aby ceny snižovali, a dávají přednost té nejnižší.

Porter (1993) uvádí několik případů, kdy je vyjednávací síla vysoká. Uvádí například, že k této situaci může dojít v případě podobných či identických služeb a výrobků. K vysoké vyjednávací síle dochází také, pokud jsou náklady na přechod ke konkurenci příliš nízké. K tomuto jevu dochází taktéž při zastrahování ze strany kupujících (například, že si produkt vyrobí sám).

Porter (2008) také uvádí situace, kdy jsou kupující citlivější na cenu. Dochází k tomu zejména v situacích, kdy nabízený produkt představuje velkou část celkových nákladů, nebo když je nižší kvalita výrobku. Kupující jsou taktéž citlivější na cenu v případech, kdy se jedná o zákazníky s nižšími příjmy.

2.11.3 Hrozba substitutů

Substitutem rozumíme výrobek nebo službu, která dokáže uspokojit tu samou nebo podobnou potřebu zákazníka jako náš produkt. Magretta (2012) trefně poukazuje na fakt, že je často velmi obtížné předvídat výskyt substitutů, protože se často objeví zcela nečekaně. Výskyt substitutů znamená pro podnik hrozbu snížení ziskovosti nejen konkrétního podniku, ale celého odvětví. Velké množství substitučních produktů se zpravidla projevuje snižováním cen a tudíž i tržeb podniku, na které ale konkurence s vysokou pravděpodobností zareaguje stejným způsobem, aby nepřišla o zákazníka. Existence substitutů tedy dává zákazníkům větší vyjednávací sílu.

Porter (2008) popisuje znaky ukazující substituční hrozbu:

- Vysoká relativní hodnota substitutu
- Náklady na přechod jsou nízké

2.11.4 Vliv dodavatele

Dodavatelé disponují významnou vyjednávací silou, pokud jsou v pozici, kdy si mohou diktovat výhodnější podmínky, ať už se týkají fakturace vyšších cen, nebo jiných podmínek kontraktu. Čím je vyjednávací síla dodavatelů větší, tím více se snižuje ziskovost podniků – odběratelů (Magretta, 2012), a odvětví se v takovém případě stává méně atraktivním.

Porter (2008) dodává rysy dodavatelů:

- Dodavatel má koncentrovanější formu než odběratel
- Dodavatel je na odběrateli nezávislý
- Neexistuje substitut
- Dodavatelé dodávají odlišný produkt

2.11.5 Rivalita mezi stávajícími konkurenty

Konkurence v odvětví je přirozenou součástí podnikání, je důsledkem snahy každého z nich vylepšit vlastní pozici na trhu (Váchal & Vochozka, 2013).

Dle Vebera et al. (2009) patří k rozhodujícím faktorům počet konkurujících si podniků a jejich strategické záměry, charakter konkurence, míra růstu trhu, existence

globálních trhů a globálních zákazníků, rozmanitost sortimentu, možnosti diference, možnosti kapitálových fúzí či technické možnosti zvyšování výrobní kapacity.

Základní rozdělení konkurence dle Portera (2008) je na cenovou a necenovou. Princip cenové konkurence je ve snižování nákladů. Snižováním nákladů se snižují i ceny. Necenová konkurence si zakládá na propracované kvalitě a kvalitní propagaci.

2.12 Podnikové zdroje

Podnikové zdroje ve společnosti rozdělujeme do čtyř základních druhů:

- Hmotné
- Nehmotné
- Finanční
- Lidské

Do hmotných zdrojů patří například stroje či pozemky nebo stavby. Je potřeba znát i potřebné informace k hmotným zdrojům jako je třeba stáří nebo kapacita. Jinak tomu je u finančních zdrojů. Finanční zdroje se dělí na vlastní a cizí kapitál (Tichá & Hron, 2008).

2.13 Otvírání poboček střední firmy

Pokud střední firma roste, může nastat situace, kdy se bude potřeba rozvíjet, protože stávající situace bude již nevyhovující. Řešením je také přestěhování objektu do nového – většího prostředí. Rozšiřování středně velkého podniku je složitý proces, protože je náročný jak na finanční stránku, tak i řízení zaměstnanců, kterých se stěhování taktéž dotýká. Velmi obvyklým řešením nevyhovující situace bývá otvírání nových poboček firmy, většinou v jiném městě, aby mohlo být osloveno větší množství nových potencionálních zákazníků na trhu. Pokaždé, když podnik otvírá novou pobočku, měl by dopředu pečlivě zvážit hned několik faktorů, které se odvíjejí od toho, co podnik od nové pobočky očekává, a na co se chce zaměřit (Veber & Srpová, 2005).

2.14 Motivace zaměstnanců

Motivace ve středním podniku by se měla řešit mnohem víc než v malém podniku. Středně velký podnik má větší počet zaměstnanců a v tu chvíli i narůstá větší potřeba na systém motivace. V malém podniku na to většinou nemají dostatečné finanční krytí (Tichá & Hron, 2008).

Mezi motivační nástroje bývají řazeny:

- Pojištění
- Více dovolené
- Větší možnosti užití služebního vozu i pro soukromé účely
- Zaměstnanecké akcie.

Podnik by měl především zaměstnance motivovat tím, co opravdu potřebují a požadují. K účelu motivace je často užíván systém cafeteria. Tento systém zaměstnancům nabízí možnost, zvolit si pro něj ideální benefit (Veber & Srpová, 2005).

2.15 Inovační podnikání

Inovace jsou nedílnou součástí zvyšování konkurenceschopnosti firmy. Díky inovacím se zlepšují procesy a zvyšuje se efektivnost produkce, také jsou ale zdrojem odlišení na trhu díky novým výrobkům a službám, které budou více vyhovovat jejich uživatelům. Takové odlišení je později dobré k docílení vyšších cen na trhu, což je pro podnik jednoznačně přínosné. Inovace jsou zkrátka původcem rozdílů výkonnosti firem (Veber & Srpová, 2005).

Z věcného hlediska se inovace v současném výkaznictví člení na inovace, marketingové, produktové, organizační či procesní (Tichá & Hron, 2008).

Pod pojmem inovační podnikání si lze představit souhrn veškerých podnikatelských aktivit, které se specializují na pravidelné realizování inovací (Veber & Srpová, 2005).

3 Metodika

3.1 Cíl práce

Cílem bakalářské práce je zhodnocení systému řízení podniku a možnosti jeho dalšího rozvoje v konkrétním podniku.

3.2 Metodika

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části, a to teoretickou a praktickou. Teoretická část práce se zaměřuje na vymezení základních pojmů spojených s danou tematikou. Praktická část aplikuje získané vědomosti studiem literatury na konkrétní podnik vybranými metodami, které jsou popsány v následujících kapitolách.

3.2.1 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření se uskuteční v zimních měsících v roce 2017. Dotazník bude sestaven s cílem oslovení potenciálních i stávajících zákazníků. Cílem odhalit potřeby a přání zákazníků zkoumaného podniku.

Touto metodou se bude zjišťovat, zda je podnik v podvědomí lidí a jaký názor mají na značku pralinek Bon-Bon.

Dotazník se skládá z devíti otázek, zaměřených na zákazníky firmy a na jejich poptávku. Plné znění dotazníku je v příloze č. 1.

3.2.2 Rozhovor

Následující metoda, která bude v bakalářské práci použita, je rozhovor. Tato metoda je velmi efektivní, protože je možné zjistit velké množství důležitých informací, které se neobjeví v dotazníkovém šetření. Rozhovor bude probíhat s majitelkou daného podniku a pomůže tím získat lepší a přehlednější obraz o fungování a organizaci podniku.

Součástí rozhovoru s majitelkou podniku bude organizační struktura podniku a její plány a cíle do budoucna nebo její ohrožení.

3.2.3 SWOT analýza

SWOT analýza odhaluje slabé a silné stránky podniku. Do této analýzy spadá i charakteristika podniku a jeho příležitosti a hrozby. Jednotlivé faktory budou seřazeny na základě jejich důležitosti (nejdůležitější i méně důležité). Ze SWOT analýzy plyne vhodnost strategie podniku.

3.2.4 Porterův model pěti sil

Jedná se o základní a velmi významný nástroj pro analýzu konkurenčního prostředí podniku. Neanalyzuje pouze konkurenci, ale rovněž uvádí vlivy dodavatelů, odběratelů a v neposlední řadě i potencionálních substitutů.

3.2.5 PEST analýza

PEST analýza popisuje makrookolí podniku a faktory, které na něj působí. Konkrétně se analyzují faktory politicko - legislativní, ekonomické, sociálně – kulturní i technologické. Nově se analýza zabývá i ekologickým faktorem.

V bakalářské práci jsou charakterizovány výše zmíněné faktory a dopad, které na podnik mají.

4 Charakteristika podniku

Podnik, kterým se tato práce zabývá, nese název Kovandovi, s.r.o. Jedná o středně velký podnik se sídlem v Táboře. V současné době má podnik 78 zaměstnanců a stále se rozrůstá. Podnik se zaměřuje na výrobu produktů pro domácí pečení a vaření a na výrobu čokoládových pralinek. Podnik Kovandovi, s.r.o. se současné době rozrostl o několik menších podniků pod název Café Budík, obchody s čokoládou Bon-Bon, e-shop s pomůckami na pečení pod názvem Babeta a Muzeum čokolády a marcipánu v Táboře. V nynější době se především prezentuje výrobou čokolády, která je prodávána právě pod značkou Bon-Bon. Nalézt ji lze jak ve specializovaných prodejnách Bon-Bon, tak i v Muzeu čokolády a marcipánu v Táboře. Tam lze vidět výrobu pralinek a dortů.

Tabulka 1: Společnost

| | |
|--------------------------|-------------------------------|
| Typ společnosti | Společnost s ručením omezeným |
| Počet zaměstnanců | 78 |
| DPH | Plátce |

Zdroj: Interní zdroje firmy

Obrázek 3: Organizační struktura



Zdroj: interní zdroje firmy

4.1 Historie podniku

Společnost KOVANDOVI, s.r.o. začala vyrábět své gastronomické speciality od roku 1997. Od začátku podnikání se podnik zaměřil především na výrobu produktů pro domácí vaření a pečení.

Prvotně podnik čerpal hlavně ze staročeských receptur, po kterých byla velká poptávka, a pracoval se surovinami, které byly na českém trhu dostupné. V tomto směru se podnik posunul dál. Nyní současný směr výroby určují stále nové trendy v gastronomii, nejvíce se dostávají na trh netradiční chutě náplní v pralínkách. Následné inspirace určují moderní světové časopisy i média.

V roce 2007 se začal podnik zabývat zpracováním čokolády a výrobou pralinek z kvalitní čokolády a výrobou specialit z marcipánu. Za tímto účelem se podnik rozrostl o síť vlastních obchodů pod názvem Bon-Bon a následně i otevření Muzea čokolády a marcipánu v Táboře a Café Budík. Všechny sítě jsou známy vlastní českou výrobou.

4.2 Strategie a cíle podniku

Posláním podniku KOVANDOVI, s.r.o. je uspokojit zákazníky sladkostmi vlastní výroby. Uspokojit své zákazníky a oslovovat stále větší škálu potencionálních zákazníků patří k prvotnímu cíli podniku. Podnik se snaží stále flexibilně reagovat na změny, inovace i poptávku na trhu.

Hlavním cílem podniku je maximalizace zisku a neustále rozšiřování obchodů pod názvem Bon-Bon a kavárny pod názvem Budík.

4.3 Zaměstnanci

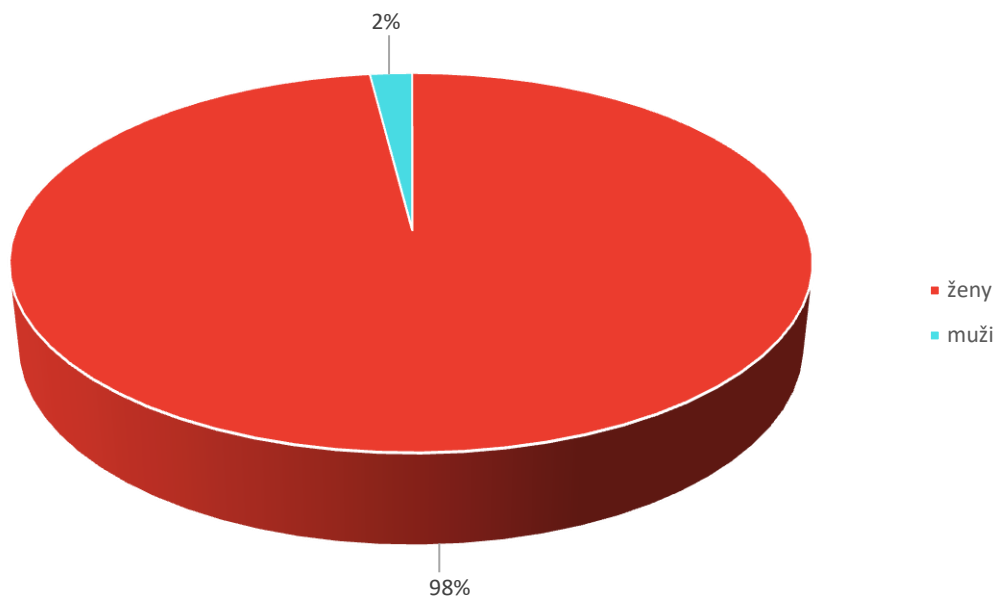
V současné době má podnik 78 zaměstnanců a nadále se rozrůstá. Jak již bylo zmíněno, podnik podle počtu zaměstnanců spadá do středně velkého podniku. Větší procento zaměstnaných tvoří převážně ženy, až 98 %. Pouhé zbylé 2 % zaměstnanců tvoří muži.

Mezi požadavky na práci patří především touha po kreativitě a velmi důležitý je i smysl pro detail, na který majitelka společnosti klade velký důraz. Daleko důležitěj-

ší, než potřebné vzdělání je pro majitelku, aby zaměstnance jejich práce bavila a byli ve svém oboru zdatní.

Graf 1: Pohlaví zaměstnanců

Pohlaví zaměstnanců



Zdroj: Interní zdroje firmy

5 Vnější analýza podniku

Vnější analýza podniku má za úkol prozkoumat vnější prostředí, pomoci zjistit, jaké faktory mají významný vliv na podnik a jaký postoj k tomu má podnik KOVANDOVI, s.r.o. zaujmout. Účelem je prozkoumat pozici podniku v oboru výroby čokoládových pralinek, pomocí analýzy zhodnotit situaci, zlepšit postavení na trhu a navrhnout řešení pro rozvoj podniku.

5.1 PEST analýza

PEST analýza rozebírá čtyři základní faktory působící na podnik KOVANDOVI, s.r.o. a jeho prodejny čokoládových pralinek pod značkou Bon-Bon.

Veškeré faktory ovlivňují chod podniku.

Jak již bylo zmíněno v literární rešerši, jedná se o faktory:

- Politicko-legislativní faktor
- Ekonomický faktor
- Sociálně-kulturní faktor
- Technologický faktor

V dnešní době se nově zavádí i ekologický faktor. I s tím se podnik KOVANDOVI s.r.o. bude zabývat, protože dnešním trendem je ekologický faktor důležitou součástí výroby, obzvláště v potravinové výrobě, konkrétně ve výrobě čokoládových pralinek.

Na společnost působí mnoho faktorů a okolních vnějších vlivů.

Mezi politicko – legislativního faktoru se řadí:

- **Zákony** – Tento faktor podnik nesmí podceňovat. Do zde zmiňovaného faktoru spadají například zákony o hygieně, podle kterých se musí podnik řídit.
- **Daňová politika** – Faktor zvyšování daní ovlivňuje chod a příjmy podniku. Zvyšování daní má na podnik negativní dopad.
- **Ochrana životního prostředí** – V současné době populace hodně dbá na zmiňovaný faktor. Podnik by měl řešit, jak zneškodňovat odpad, aby zároveň při tom dbal na životní prostředí.

Mezi ekonomické faktory se řadí:

- **Vývoj mezd** - Ač se nezdá tento faktor jako podstatný v tomto odvětví, pravdou je, že na analyzovanou společnost má výše zmíněný faktor vliv. Protože výrobky společnosti se neřadí jako nezbytný statek, velmi záleží, jaká je momentální situace v České republice. Vzhledem k tomu, že pralinky nejsou ani statek luxusní, lidé je ke svému životu nepotřebují. Z výše uvedených důvodů je kupují až ve chvíli, kdy mají dostatek financí.
- **Míra nezaměstnanosti** – Jak již bylo zmíněno, čokoládové výrobky nepatří mezi základní potřeby a proto ve chvíli, kdy je v zemi velká nezaměstnanost, lidé je nekupují.
- **Míra inflace** – Tento faktor také působí na podnik. Pokud je vysoká míra inflace, lidé nebudou výrobky kupovat.

Mezi sociálně – kulturních faktory se řadí:

- **Odezva zákazníků na nové trendy** – Podnik neustále inovuje a zkouší nové věci. Nejčastěji zkouší nové, exotičtější chutě v náplních. Mnohdy se jedná o chutě velmi výrazné a je důležitá reakce zákazníků, aby je to neodradilo. K tomuto účelu podnik pořádá každoročně Festival čokolády, kde všechny nové chutě představí s ochutnávkou.
- **Zájmy zákazníků a jejich priority** – Aby klienti zůstali stále věrní, je potřeba, aby podnik stále držel jejich zájem. Ne každá novinka se u zákazníků pozitivně chytne. Podnik se snaží udržovat zájem a každoročně vymýšlí novinky, které jsou určeny ke konkrétnímu období. Jedná se o Valentýnské akce, Velikonoční akce nebo Vánoce.
- **Pohlaví a věková struktura zákazníků** – Čokoládové pralinky většinou vyhledávají ženy a rodiny s dětmi. Proto také na ně podnik cílí a snaží se jim maximálně vyjít vstříc s nabídkou. Slabou stránkou jsou muži, takže na ně se chce podnik v budoucnu více zacílit a zlepšit komunikaci s nimi, aby i pro ně rozšířili nabídku svého sortimentu.

Mezi technologické faktory se řadí:

- **Inovace technologií** – Rychlost pokroku je v dnešní době celkem velká, proto je potřeba, aby se podnik snažil udržet s pokrokem krok. Podnik neustále musí sledovat vývoj trendů. Nakupování nových strojů a doplňků je pro firmu také finančně náročný, ovšem nezbytný, takže výše uvedený ukazatel značně působí na vliv a nastávající chod podniku.

Mezi nově zavedený ekologický faktory se řadí:

- **Ekologické trendy** – V dnešní době se stále více zákazníků uchyluje k trendu ekologie. Do výše zmíněného trendu se řadí bio potraviny, které se musí dovážet z konkrétních lokalit a nesmí být kontaminovány a veganské potraviny. I pro tuto skupinu zákazníků se snažil podnik upravit svůj sortiment a v nedávné době svou nabídku rozšířil také o Bio produkty. Veganské pralinky zatím neplánují pustit na trh, a tak stále je v tomto případě jistá meze.

Tabulka 2: PESTE analýza vybraného podniku

| Č. | Faktor | Hodnocení(1-5) 1=významný 5=nevýznamný | Dopad | Faktor PESTE |
|-----|--------------------------------------|--|-------------|-----------------|
| 1. | Zákony | 2 | Dlouhodobý | P |
| 2. | Daňová politika | 3 | Střednědobý | P |
| 3. | Ochrana životního prostředí | 4 | Střednědobý | P |
| 4. | Vývoj mezd | 1 | Střednědobý | E |
| 5. | Míra nezaměstnanosti | 1 | Střednědobý | E |
| 6. | Míra inflace | 3 | Dlouhodobý | E |
| 7. | Odezva zákazníků na nové trendy | 3 | Dlouhodobý | S |
| 8. | Zájmy zákazníků a jejich priority | 1 | Dlouhodobý | S |
| 9. | Pohlaví a věková struktura zákazníků | 3 | Dlouhodobý | S |
| 10. | Inovace technologií | 3 | Krátkodobý | T |
| 11. | Ekologické trendy | 3 | Střednědobý | E |
| | Průměrná hodnota | 2,5 | | |

Zdroj: Vlastní zpracování

Ve výše uvedené tabulce lze pozorovat, jak působí faktory PEST analýzy na podnik. Ke znázornění bylo použito hodnocení body od 1 – 5, přičemž číslo 1 znázorňuje podstatný vliv na podnik. Faktor, který dosáhl v hodnocení čísla 5, je pro podnik zcela nevýznamný.

Následně je v tabulce uvedeno, zda se jedná o dlouhodobý, střednědobý či krátkodobý faktor. V posledním sloupci výše uvedené tabulky je zmíněno rozdělení faktorů, což je rozepsáno výše.

Veškeré hodnoty a údaje uvedené v tabulce jsou přímo použity na podnik KOVANDOVI, s.r.o. s prodejny čokoládových pralinek pod značkou Bon-Bon.

Dle vyhodnocení PEST analýzy bylo zjištěno, že největší vliv, který na podnik působí, jsou zájmy zákazníků a jejich odezva na nově zavedené trendy. Nelze opomínat ani na důležité ekonomické faktory, do nichž patří míra nezaměstnanosti a vývoj mezd.

5.2 Porterova analýza pěti sil

Porterova analýza se zaměřuje na pět nejvlivnějších faktorů, které silně působí na podnik na trhu. Mezi faktory, které na podnik KOVANDOVI, s.r.o. působí, se řadí dodavatelé, odběratelé, nově vstupující firmy na trh, konkurenci a substituty. Výše zmiňovaný podnik musí všechny faktory zanalyzovat a udržovat si o nich přehled, protože v budoucnu by mohly mít vliv na chod podniku.

Nově vstupující podniky

Protože je podnikání s čokoládou v současné době atraktivní, vstup na trh s čokoládovými pralinkami není úplně obtížný a v současné době je stále více vstupujících na český trh. Protože není obtížný vstup do odvětví, o to obtížnější je obstát ve velkém konkurenčním prostředí a je třeba získat konkurenční výhodu a vydobýt si pozici na trhu. Jedná se většinou o malé podniky, které mohou nabídnout zákazníkům daleko přátelštější a velmi domácí přístup na rozdíl od větších podniků. Tím malé podniky získávají konkurenční výhodu.

Odběratelé

Firma KOVANDOVI, s.r.o. dodává své výrobky především do svých specializovaných obchodů pod názvem Bon-Bon. Těch má několik nejen v České republice, ale i na Slovensku. Nyní je dohromady 5 prodejen. Cílem je rozvíjet počet prodejen s

čokoládou nejen na tuzemském trhu, ale i v zahraničí. Majitelka své výrobky nedává žádným jiným firmám, proto v tomto případě je odběratelem koncový zákazník. Podnik se snaží inovaci svých výrobků a tím se snaží i o naplnění poptávky.

Následně výrobky odebírají i individuální odběratelé, většinou se jedná o výrobky na zakázku. Podnik dokáže na nabídku velmi flexibilně reagovat a dokáže svým odběratelům nabídnout i individuální přístup. Proto dodává své pralinky i speciálně vyrobené na zakázku na speciální příležitosti. Jedná se například o firemní akce – vyrábí pralinky s logem společnosti.

Dodavatelé

Jelikož je podnik s pralinkami samostatným výrobcem, avšak nevyrábí čokoládu z kakaových bobů, jejich dodavatelem je výrobce čokolády. Dodavatelů má podnik několik. Největším dodavatelem je firma Almeco, s.r.o. Firma Almeco, s.r.o. se zabývá nejen cukrářskými výrobky a pekařinou, ale i čokolaterií, kterou společnost Kovandovi, s.r.o. plně využívá a odebírá čokoládu.

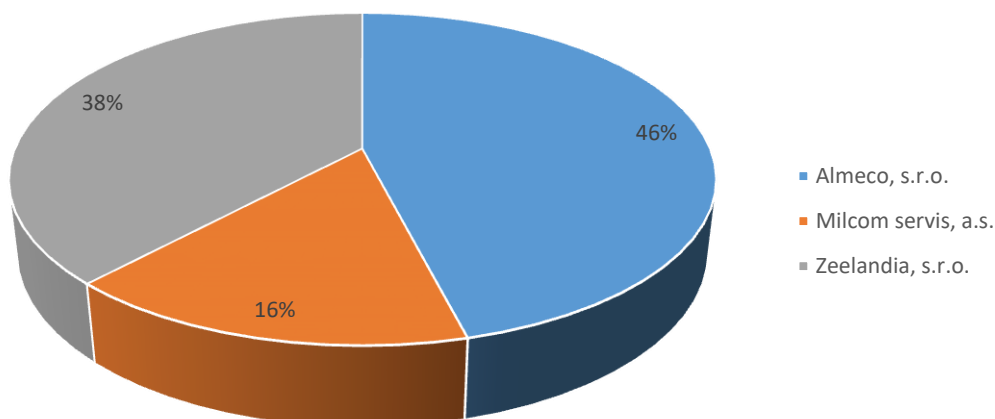
Dalším odběratelem je pro firmu společnost Zeelandia, s.r.o. I tento dodavatel dodává svou čokoládu k výrobě pralinek.

Následným větším dodavatelem je firma Milcom servis, a.s. Tato společnost dodává převážně veškerou škálu polev do pralinek a tím je i třetím největším dodavatelem podniku Kovandovi, s.r.o., která to následně dodává do svých podniků, nejvíce do Muzea čokolády a marcipánu, kde se pralinky vyrábí.

Na grafu je vidět procentuální využití výše popsaných dodavatelů. Jak již bylo zmíněno výše, největším dodavatelem je společnost Almeco, s.r.o., která dodává 46 % svých výrobků. Společnost Zeelandia, s.r.o. dodává 38 % svých výrobků a Milcom servis, a.s., který dodává své polevy, zabírá 16 %.

Graf 2: Struktura dodavatelů materiálu

Struktura dodavatelů materiálu



Zdroj: Interní zdroje firmy

Substituty

Ač není na trhu velký výběr čím nahradit sladké laskominy, jako substitut by se mohlo považovat například kandované ovoce, které je zdravější náhradou. Zcela tím nahradit čokoládu nelze. V současné době se už s ohledem na ekologický faktor snaží výrobci vyrábět zdravé čokoládové pralinky. Zdravé bio pralinky nedávno vypustila i podnik KOVANDOVI, s.r.o. Z tohoto zjištění vyplývá, že na výrobek podniku netlačí žádný přímý substitut, který by nahradil čokoládové pralinky.

Konkurenční trh

Jak již bylo zmíněno, pro podnik jsou největší konkurencí malé podniky, kde mohou zákazníkům nabídnout lepší servis. Mají čas povyprávět si o historii podniku a výrobě čokolád. Oproti podniku KOVANDOVI, s.r.o. mají daleko menší a omezenější sortiment a nemohou si dovolit větší propagaci a hůře se dostávají do podvědomí širší škály zákazníků.

Mezi největší konkurenty podniku patří ti, kteří si vyrábí čokoládu sami z kakaových bobů. To přiláká velké množství zákazníků.

Mezi největší konkurenty patří společnost Ajala. Tento podnik vyrábí rustikální čokoládu přímo z kakaových bobů a tím má oproti podniku KONVADOVI, s.r.o., kteří svou čokoládu prodávají pod značkou Bon-Bon, konkurenční výhodu.

Stejně tak je velkou konkurencí i společnost zvaná Čokoláda Troubelice, která také jako předchozí firma vyrábí svou čokoládu přímo z čokoládových bodů. Zaměřuje se a pyšní se čokoládou z Ekvádoru. I tato společnost je velmi atraktivní v odvětví čokolády a stává se tím další velkou konkurencí, která tlačí na podnik, který vyrábí čokoládu pod názvem Bon-Bon.

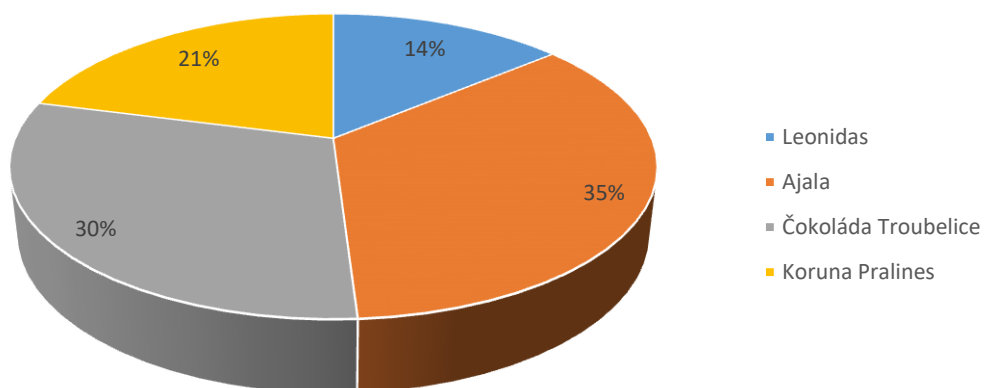
Koruna Pralines je dalším konkurentem. Ač nevyrábí čokoládu přímo z kakaových bobů, má na trhu už jistou historii a své zákazníky.

V neposlední řadě společnosti Bon-Bon konkuruje i proslulá společnost pod názvem Leonidas. Jedná se o velmi rozvinutou společnost, která se zaměřuje na výrobu belgické čokolády. V České republice má mnoho prodejen a je to ze všech výše vyjmenovaných konkurentů nejvíce rozvinutá společnost. V dnešní době se Leonidas považuje na největšího světového producenta belgické čokolády a na trhu je mezi zákazníky velmi oblíbenou značkou. Tím se stává i velkým konkurentem prodejen Bon-Bon.

V grafu je znázorněna procentuální struktura největších konkurentů podniku.

Graf 3: Struktura největších konkurentů

Struktura největších konkurentů



Zdroj: Interní zdroje firmy

Na výše uvedeném grafu je znázorněna struktura čtyř největších konkurentů, kteří mohou ovlivnit chod analyzovaného podniku.

5.3 Atraktivita v odvětví

Ačkoliv se nejedná o nezbytný statek, atraktivitu má na trhu podnik výraznou. Výrobek firmy si najde své zákazníky téměř vždy. Jedná se o českou výrobu pralinek, avšak podnik se velmi inspiruje trendy ze světa, především pokud se jedná o spojení exotických chutí.

Ačkoliv má podnik silnou konkurenci v odvětví, stále se snaží svou inovací zvyšovat svůj počet zákazníků a být pro ně stále atraktivní. Nejvíce atraktivní jsou výrobky pro zákazníky od 5-30 let a pro rodiny s dětmi. Především na tuto skupinu se podnik zaměřuje. Svou atraktivitu si podnik zvyšuje i čokoládovým a marcipánovým muzeem, kde si lidé mohou nejen zkusit vyrobit své čokoládové bonbony, ale vidí i výrobu dortů a čokoládových pralinek.

5.4 SWOT analýza

SWOT analýza pomáhá podniku rozpoznat slabé a silné stránky podniku KOVANDOVI, s.r.o. Pro podnik je také důležité poznání jeho příležitostí a ohrožení, k jehož zjištění pomůže právě výše zmiňovaná SWOT analýza.

Mezi silné stránky podniku patří:

- Inovativní přístup
- Vyškolený personál
- Přátelský přístup
- Aktivní zapojení zaměstnanců

Mezi slabé stránky patří:

- Špatná informovanost zákazníků
- Nedostačující propagace
- Ne vždy vhodné vzdělání zaměstnanců

Mezi příležitosti patří:

- Velká atraktivita odvětví
- Vstup na nové trhy
- Poskytovat kurzů či prohlídek pro zákazníky s možností nákupu výrobků
- Navýšení počtu menších propagačních akcí

Mezi ohrožení patří:

- Velká konkurence na trhu
- Neexistence vegan výrobků
- Zákazníci nebudou chtít si připlatit za BIO výrobky

Obrázek 5: KRITÉRIA SWOT ANALÝZY

| Faktory | Hodnocení 1 - 5 (1 = významný; 5 = nevýznamný) | Kategorie |
|---|--|---------------|
| Inovativní přístup | 3 | silná stránka |
| Vyškolený personál | 1 | silná stránka |
| Přátelský přístup | 2 | silná stránka |
| Aktivní zapojení zaměstnanců | 3 | silná stránka |
| Špatná informovanost zákazníků | 2 | slabá stránka |
| Nedostačující propagace | 3 | slabá stránka |
| Ne vždy vhodné vzdělání zaměstnanců | 3 | slabá stránka |
| Velká atraktivita odvětví | 4 | příležitost |
| Vstup na nové trhy | 2 | příležitost |
| Poskytování kurzů či prohlídek pro zákazníky | 3 | příležitost |
| Navýšení počtu menších propagačních akcí | 3 | příležitost |
| Velká konkurence na trhu | 2 | ohrožení |
| Neexistence vegan výrobků | 4 | ohrožení |
| Zákazníci si nebudou chtít připlatit za Bio výrobky | 3 | ohrožení |

Zdroj: Vlastní zpracování

5.5 Podnikové zdroje

Podnikové zdroje se řadí do několika částí:

- Hmotné
- Nehmotné
- Finanční
- Lidské

Podnik jako hmotné podnikové zdroje používá například stroje na výrobu čokoládových pralinek nebo pečící trouby na výrobu dortů. Stejně slouží jako hmotný zdroj i menší stroje, šlehače apod.

Nehmotné zdroje jsou pro podnik také velmi důležité a bez nich by podnik nemohl fungovat. Mezi ně se řadí například know-how nebo receptury.

Dalším podnikovým zdrojem jsou finanční zdroje. I ty jsou pro podnik nezbytné. Jedná se například o úvěry, dotace nebo krátkodobé financování. Nesmí se opomínat, že finanční zdroje jsou závislé a odvíjí se od momentálního stavu cash-flow.

6 Analýza spokojenosti zákazníků

Tato analýza zkoumá především dílčí oblasti marketingového mixu. Slouží k prozkoumání například ceny, produktu, logistického řešení, propagaci a podobně.

Analýza byla prováděná dotazníkovým šetřením.

6.1 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření probíhalo během zimních měsíců v roce 2017-2018. Účelem dotazníku bylo především zpracování potřebných informací do bakalářské práce a zjištění, jak si podnik stojí mezi svými a možnými potencionálními zákazníky a následné zpracování další strategie. Dotazník je k nalezení v příloze č. 1.

6.1.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření

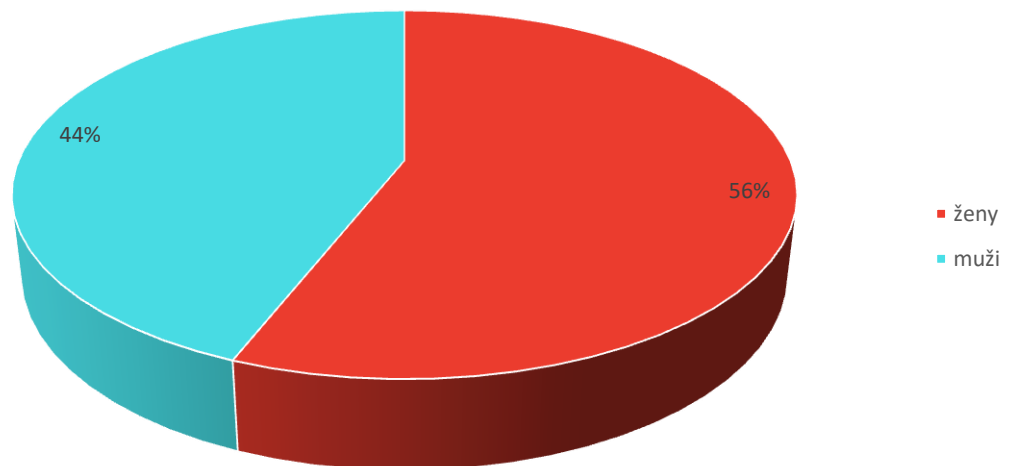
Dotazník byl poskytnut 100 potencionálním či stávajícím zákazníkům podniku. Zpět bylo navraceno 82 kusů, z nichž 2 byly vyřazeny z výzkumu z důvodu neúplného vyplnění.

V dotazníku respondenti vybírali z předem navržených možností. Jejich odpovědi byly vyhodnoceny procentuální zastoupením každé možnosti u dané otázky.

Jaké je Vaše pohlaví?

V dotazníkovém šetření vyšlo, že z 80 lidí bylo celkem 56 % žen a zbylých 44 % mužů. Ač je sice více žen než mužů, nejedná se o takový rozdíl a dalo by se říci, že se jedná o celkem vyrovnaný poměr. Výsledek může být zapříčiněn tím, že muži i ženy mají stejnou slabost pro sladké nebo i tím, že muži kupují ženám čokoládu častokrát jako hezkou pozornost. Podnik předpokládá, že tato hodnota se bude postupem času více vyrovnávat.

Graf 4: Pohlaví respondentů



Zdroj: Vlastní výzkum

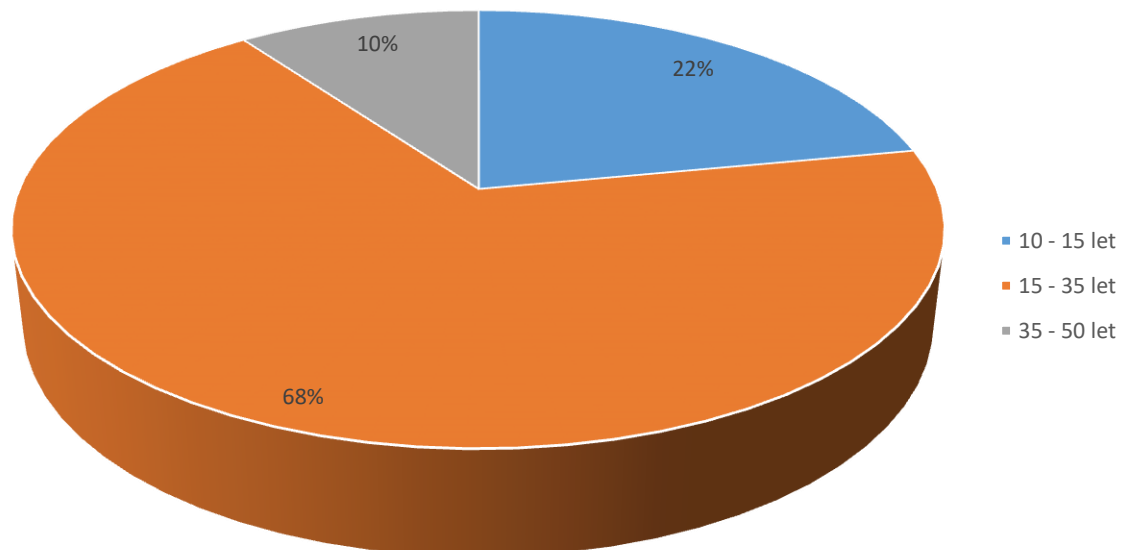
Jaká jste věková skupina?

Nejvíce dotazovaných lidí spadá do věkové skupiny 15-35 let. Tato odpověď byla, vzhledem k předchozím analýzám podniku, celkem očekávaná. Do této skupiny spadá až 68 % dotazovaných respondentů.

Druhá největší skupina je od 10-15 let. Jedná se o věkovou skupinu, která má čokoládové pralinky i čokoládové muzeum velmi ráda, ale jsou závislé na předchozí věkové skupině. I tento výsledek se dal očekávat, protože děti jsou nedílnou součástí tohoto podnikání a je na ně i zacíleno. Tady se jedná o 22 % dotazovaných respondentů.

Dále následuje je věková skupina od 35-50 let. Tato skupina tvoří celkem 10 % dotazovaných lidí. Na této skupině je třeba zapracovat a pokusit se zacílit na jejich poptávku a přání.

Graf 5: Věková skupina respondentů

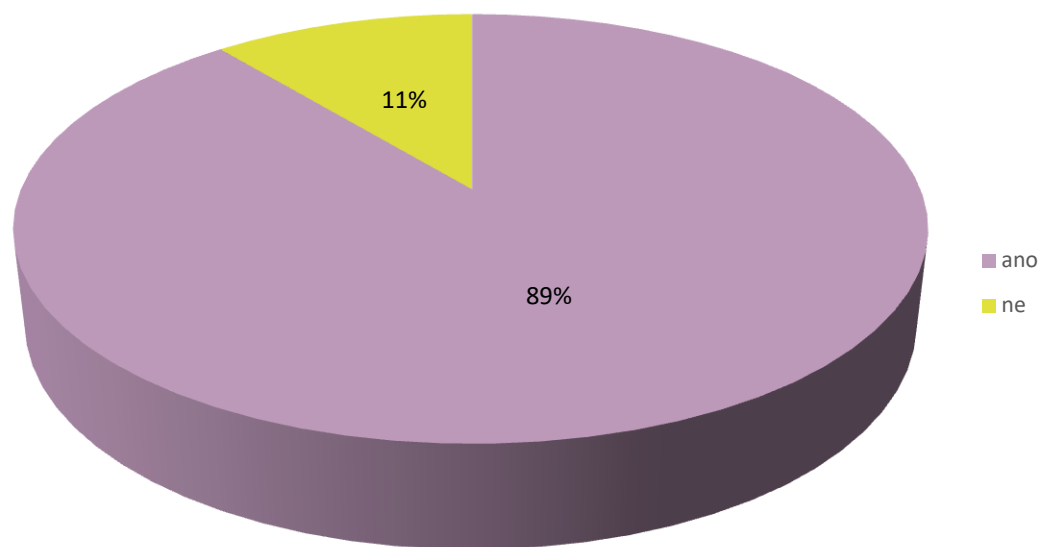


Zdroj: Vlastní výzkum

Znáte síť značky Bon-Bon?

Z této otázky vyplynulo, že část respondentů (11%) o značce neví. Větší část dotazovaných lidí (89%) odpověděla na tuto otázku kladně. Zde se ukázala velká mezera na trhu, na kterou by se měl podnik velmi důkladně zaměřit a klást větší důraz na propagaci a dostávat se více do podvědomí nejen stálým zákazníkům, ale především těm potencionálním.

Graf 6: Znalost sítě značky Bon-Bon



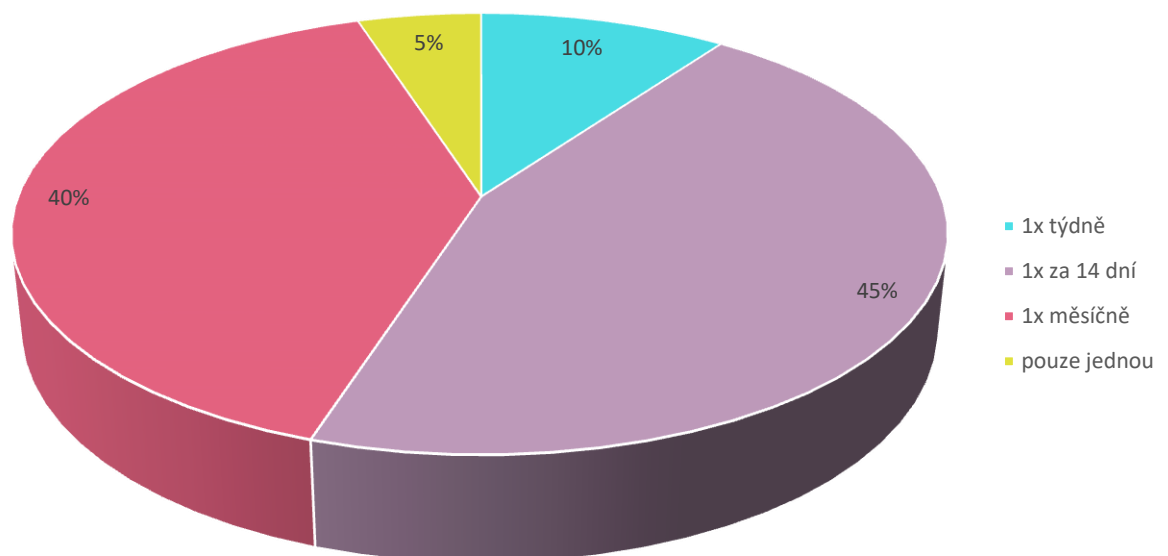
Zdroj: Vlastní výzkum

Jak často kupujete čokoládu značky Bon-Bon?

Dotazníkové šetření ukázalo, že se zákazníci do obchodů Bon-Bon většinou vrací, ač ne příliš často. Jen malé procento zákazníků navštívilo obchod pouze jednou. Je to možná z důvodu toho, že mají jiné, daleko specifitější požadavky na výrobky. Z toho se může podnik poučit a zaměřit se na nedostatky, protože ač se podnik snaží jít s trendem doby, stále jsou tam jisté nedostatky.

Průzkum ukázal, že 45 % dotazovaných respondentů se vrací do sítí obchodů Bon-Bon v průměru 1x za 14 dnů. 40 % dotazovaných jednou měsíčně. Pouhých 10 % jednou týdně a zbylých 5 % nakoupilo čokoládu Bon-Bon pouze jednou v životě.

Graf 7: Nákup čokolády



Zdroj: Vlastní výzkum

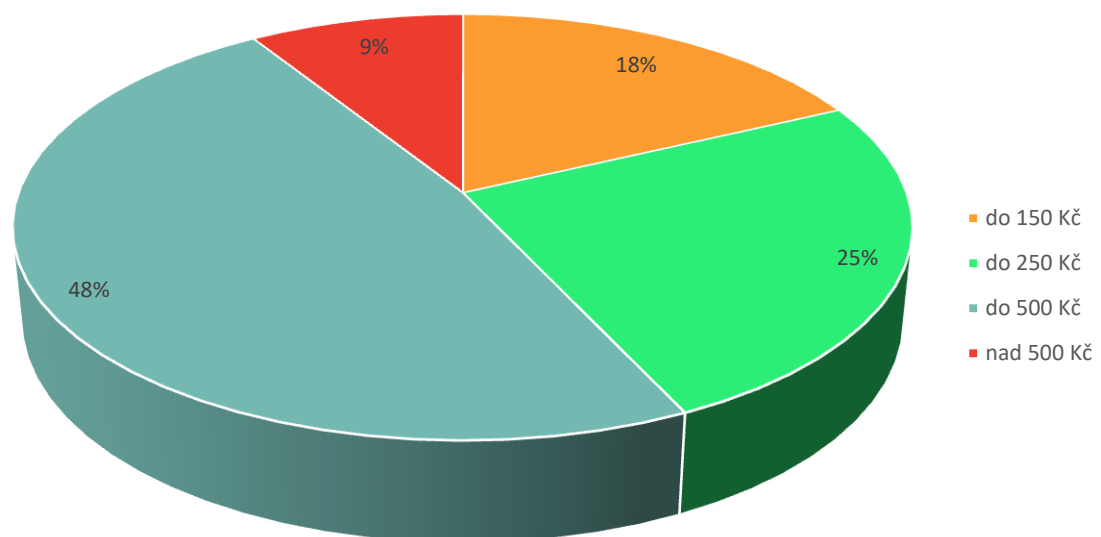
Jak velkou částku jste schopni vynaložit na nákup?

Ač se jedná o velmi atraktivní statek v dnešní době, nejsou lidé ochotni do něj příliš investovat. Je to logické, protože nejprve investují do základních potřeb a posléze vynakládají peníze na statky, které jsou pro ně atraktivní.

Velmi záleží na aktuální ekonomické situaci v ČR a od toho se odvíjí prodej.

V dotazníkovém šetření odpovědělo celých 48 % zákazníků, že jsou schopni vynaložit za nákup čokoládových pralinek do 500 Kč. Dalších 25 % je schopno nakoupit do 250 Kč. 18 % dotazovaných respondentů je schopno za nákup značky Bon-Bon zaplatit do 150 Kč a pouhých 9 % je schopno utratit více než 500 Kč.

Graf 8: Částka nákupu pralinek



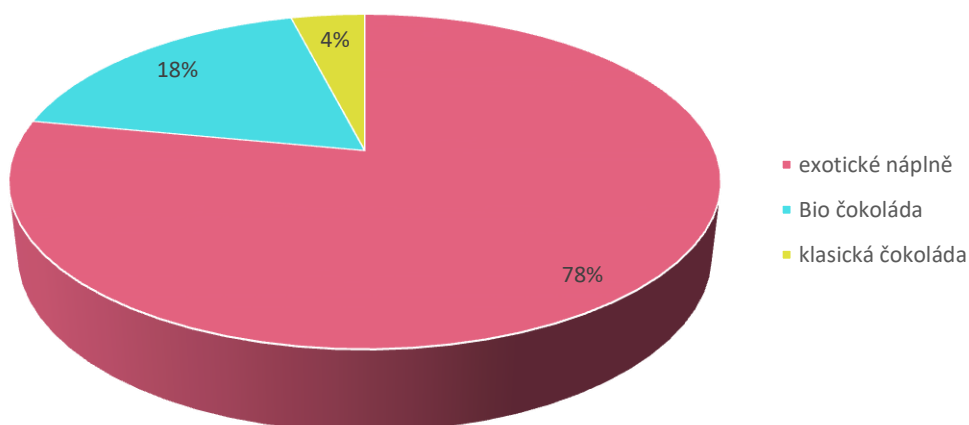
Zdroj: Vlastní zpracování

Po jakých novinkách v oblasti čokolády Bon-Bon se poptáváte?

V průzkumu se ukázalo, že stálí i potencionální zákazníci se stále aktivně zajímají o novinky v oblasti chutí. Je to zřejmě i tím, že lidé rádi zkouší nové chutě, zvláště exotické. Méně lidí experimentuje s Bio výrobky a zajímají se i o alternativní vegan výrobky. S těmito alternativními výrobky podnik teprve začíná.

Jak již bylo zmíněno, nejraději lidé ochutnávají pralinky, které jsou naplněny exotickými chutěmi. O tyto novinky se zajímá celkem 78 % lidí, kteří byli dotázáni. Dalších 18 % se zajímá o výrobky BIO a pouhé zbylé 4 % dotazovaných neradi experimentují a raději zůstávají věrní vyzkoušené klasice.

Graf 9: Poptávka po novinkách



Zdroj: Vlastní výzkum

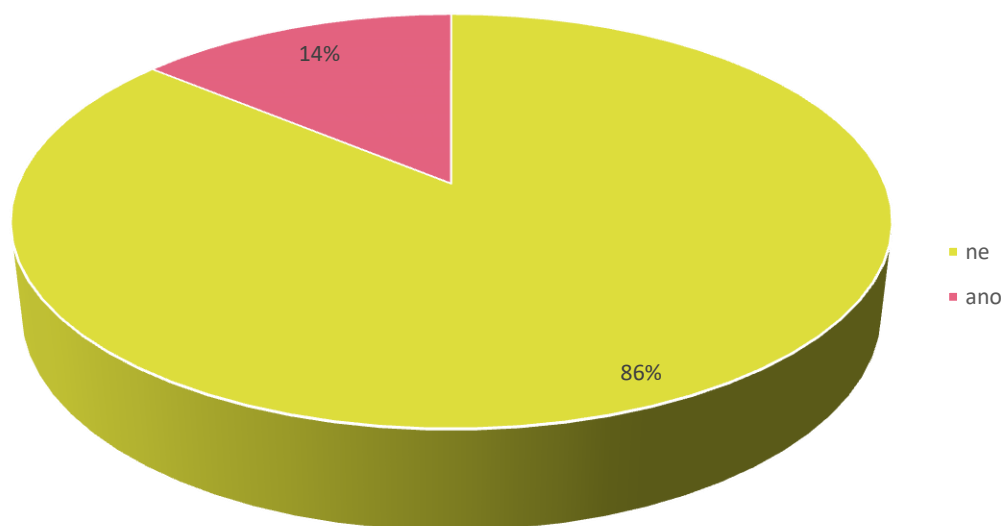
Výše uvedené znázornění ukazuje procentuální rozdělení poptávky po novinkách v oblasti čokoládových pralinek. Lze pozorovat, že ač v dnešní době trh ovládá trend BIO výrobků, stále více převládá poptávka po dosud neobjevených exotických příchutích v pralinkách.

Kupujete dárkové sady na speciální příležitosti?

Dotazníkové šetření prokázalo, že příliš dárkových balení nebo dárkových figurek zákazníci v sítích obchodů Bon-Bon nekupují. O dost více se prodávají pouhé kusové pralinky. Příčinu lze shledávat v tom, že v dárkovém balení nebo dárkových figurkách není velký výběr. Na tom chtějí však zaměstnanci do budoucna zapracovat.

86 % z dotazovaných odpovědělo, že dárkové sady od společnosti nekupují. Tudiž pouze zbylých 14 % využívá a kupuje čokoládové dárkové sady.

Graf 10: Poptávka po dárkových balíčcích



Zdroj: Vlastní výzkum1

Na výše uvedeném grafu je znázorněno, že 86 % dotazovaných respondentů by uvítalo výrazné zlepšení v oblasti dárkových balíčků pro speciální příležitosti.

Jste spokojeni s informacemi o čokoládě, kterou kupujete?

I tato skutečnost velmi překvapila a výsledek dotazníkového šetření ukázal, že i v této oblasti by mohl být podnik více sdílnější.

Výsledky ukázaly, že zákazníci jsou nespokojeni s informacemi o výrobcích. Informace naleznou vždy na obalu od čokolády. Avšak mohli by se do budoucna zaměřit na větší vylepšení školení personálu, kteří by podávali informace přímo od pultu, při zakoupení čokoládových pralinek.

6.1.2 Závěry plynoucí z dotazníkového šetření

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že pohlaví není významným faktorem pro nákup čokoládových výrobků, procento žen je nepatrně vyšší (ženy 56 %). Stejně tak nejvíce zákazníků spadá do věkové skupiny 15–35 let, na kterou podnik cílí. Mezi stránky, ve kterých není podnik zcela pevný a měl by se na ně v budoucnu zaměřit, patří především sledovat módní trendy a snažit se vycházet vstříc poptávce zákazníků na trhu.

Dotazovaní respondenti také vidí značnou mezeru v informacích, ať už se jedná o informace o novinkách či o čokoládě samotné.

Jako cíl by si podnik také mohl stanovit zaměření na zajímavé či specifické dárkové balíčky.

Mezi dotazovanými si podnik jako takový nevedl špatně. Velké procento zákazníků zůstává věrný značce Bon-Bon a nákupy v obchodech opakují (45 %).

7 Rozvoj podniku

7.1 Návrh rozvoje podniku

Po rozhovoru s majitelkou vyplynulo, že jejím následným cílem je rozvíjet svůj podnik pomocí obchodů s čokoládovými pralinkami pod značkou Bon-Bon. V rozvoji podniku je dobré se zaměřit na firemní klienty. Podnik již začal zavádět specifické objednávky a dodávat firmám na zakázku čokoládové pralinky určené na speciální příležitost s logem jejich firmy.

Podnik by se měl zaměřit také na sezónní příležitosti oslav a nabízet firmám větší možnosti svého sortimentu. Jedná se například o vánoční čokoládové balíčky s logem firmy pro zaměstnance a partnery firmy.

Podnik má kromě dlouhodobějšího cíle i menší, dílčí cíle. Ty si plánuje cca rok dopředu a příliš se rok od roku nemění.

Stanovené dílčí cíle:

- Růst nového sortimentu
- Výroba nových čokoládových exponentů

Podnik chce stále držet krok, proto je nezbytné nezahálet a stále rozvíjet svůj sortiment. Do tohoto jsou aktivně zapojeni i zaměstnanci, kteří se podílejí na vymýšlení nových pralinek, náplní i expozic. Díky tomu je atmosféra mezi zaměstnanci velmi přátelská a uvolněná, protože se aktivně podílejí na procesech a je vnímán i jejich názor. I z tohoto důvodu jsou na pracovní místa najímáni zaměstnanci, které práce baví a jsou pro ni značně zapálení.

Pro lepší a kvalitnější vyrábění pralinek je třeba více investovat do školení zaměstnanců, aby měli stále rozhled a drželi krok s nastávajícími trendy v oblasti zpracování čokolády.

V neposlední řadě je třeba i zmínit, že pro rozvoj podniku je potřeba *rozvíjet sortiment výrobků*. Podnik rozšiřuje v současné době nabídku o *BIO produkty*, což spočívá především v tom, že čokoláda je dovezena z konkrétní oblasti a nesmí se dostat do styku s další surovinou. Sortiment se rozšířil také o čokoládové pralinky pro diabetiky. V těchto pralinkách je nahrazen cukr stévií. V tomto ohledu by podnik mohl rozšířit svůj sortiment. Vzhledem k tomu, že se na trhu zvyšuje počet potencionál-

ních zákazníků, kteří se zaměřují na veganskou stravu, měl by podnik přihlídnout i k tomu a rozšířit svou nabídku i o veganské kousky čokoládových pralinek.

Protože se jedná o atraktivní nabídku výrobků na trhu, potýká se podnik s velkou konkurencí. Dle slov majitelky podniku, podnik ohrožují více menší podniky. Je to z důvodu, že majitelé jednoho podniku mají větší čas na své zákazníky a tudíž mají lepší služby v oblasti prodeje. Z toho plyne, že by podnik měl více pracovat na zlepšení služeb v oblasti prodeje, což majitelka dokládá i tím, že v nastávajících měsících bude výroba pralinek přesunuta a v areálu čokoládového a marcipánového muzea vznikne pro zákazníky, kteří si půjdou zakoupit čokoládu, organizovaná ukázka výroby a plnění pralinek.

7.2 Návrh rozvoje podniku plynoucí z dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření prokázalo, že více si na čokoládových pralínkách zakládají ženy, než muži. Na ty by se měl podnik zaměřit a více se zajímat o jejich poptávku. Poté nesmí podnik opomínat také věkovou skupinu. Nejvíce dotazovaných respondentů spadá do věkové kategorie 15 – 35 let, což byl celkem očekávaný výsledek.

Na základě výsledků dotazníkového šetření dále vyplývá, že zákazníkům chybí v podniku informovanost o výrobcích. Pokud chybí informovanost, získávají konkurenční výhodu právě menší podniky, které tento faktor neopomínají a svým zákazníkům poskytují veškeré informace o čokoládě. To by se mohlo zlepšit plánem, který si podnik stanovil, ukázat zákazníkům organizovanou výrobu pralinek a jejich plnění. Na základě dotazníkového šetření by podnik měl i *zlepšit služby v oblasti prodeje*. Ačkoliv se jedná o středně velký podnik, prodej pralinek by měl být více osobnější ze strany prodejců. Na to by podnik mohl poskytovat školení.

Jak již bylo zmíněno, zákazníci postrádají v sortimentu i alternativní náhražky čokolády. Jedná se o sortiment v oblasti BIO čokolády, RAW a veganské čokolády. Proto se doporučuje zaměřit se na výše uvedené komponenty.

V nabídce zákazníci postrádají dárkové balíčky. V tomto ohledu by měl podnik rozšířit svůj sortiment o *dárkové balíčky* a to především před sezónními svátky jako jsou například Vánoce, Velikonoce, Valentýn, 1. máj a podobně.

7.3 Další návrh rozvoje podniku

Z dostupných informací o podniku bylo zjištěno, že náklady na marketingovou komunikaci dosáhly za rok 2017 120.000 Kč Bez DPH, v online, off-line komunikačních kanálech.

Komunikace byla využívána nárazově, dle intervencí obchodních B2B partnerů a reklamních agentur. V současné době není v podniku ucelená výkonnostní a Brand marketing strategie v horizontu jednoho a více let.

Pro stanovení marketingových cílů podniku je potřebné *stanovit cíle Brandu Muzea Čokolády a marcipánu v Táboře a Brand podniků čokolády Bon-Bon v městech Tábor, Písek a Český Krumlov.*

Vyčleněním Brandu muzea čokolády a marcipánu v Táboře, který stojí na návštěvách školních výletů a na návštěvách rodin s dětmi, je dle slov majitelky podniku, pravidelný měsíční obrat zajištěn a je potřeba se zaměřit na komunikaci výkonnostního Brandu podniků čokolády Bon-Bon.

Nejprve je potřeba vytvořit elektronickou prezentaci podniků značky Bon-Bon, kde by byla popsána výroba čokoládových pralinek, aktuality, katalog produktů, mapa prodejen. V ideálním případě by se výše zmiňovaná elektronická prezentace spojovala s e-shopem.

Na základě marže z prodeje čokoládových výrobků je možné se pohybovat do 30 % PNO (podíl nákladů na obratu). To teoreticky znamená, že při předpokládaném obratu 100.000 Kč bez DPH měsíčně, je možné vynaložit 30.000 Kč bez DPH na komunikaci. Na základě celkového měsíčního obratu kamenných obchodů značky Bon-Bon je předpokládán obrat elektronické prezentace včetně e-shopu 100 – 400 tisíc bez DPH. K dosažení maximalizace cíle předpokládaného obratu 400.000 Kč bez DPH bude potřeba při zachování 30% PNO vynaložit na reklamní komunikaci 90.000 Kč bez DPH měsíčně. Ke komunikaci výkonnostního Brand marketingu je doporučeno využít *zdroje sociálních sítí* Facebook a Instagram. Pro získání nových akvizic, komunikace Brandu Bon-Bon, komunikace lokálních kamenných obchodů, výkonnostního marketing a remarketingu na sociálních síti Facebook (DPA – Dynamic Product Ads). Dále je potřeba využít kampaně ve vyhledávacích seznam.cz (Sklik.cz), Google.cz (AdWords.cz) a zbožových akcelerátorech (zboží.cz, heureka.cz a Google nákupy).

Využitím výše zmíněných online zdrojů za použití online statistické metriky Google Analytics je možné zajistit výkon e-shopu, aby bylo dosaženo požadovaného měsíčního obratu 400.000 Kč bez DPH do 30 % PNO (90.000. Kč bez DPH).

Výše zmíněná online strategie bude mít pozitivní dopad i na zviditelnění kamenných prodejen značky Bon-Bon a pokud by byla možnost, že by kamenné prodejny mohly fungovat v budoucnu i jako výdejní místo pro e-shop, mohla by se tato strategie uplatňovat i při zvyšovaném počtu kamenných podniků.

8 Závěr

Cílem bakalářské práce bylo zhodnocení řízení středně velkého podniku s ohledem na jeho další rozvoj.

V bakalářské práci, byly použity následující analýzy pro zhodnocení podniku. PEST analýza ukázala, že největší vliv na podnik má faktor odezvy zákazníků na nové trendy, které podnik zavádí. Důležitý je i ekonomický faktor, do kterého se řadí míra nezaměstnanosti nebo míra inflace. Také podnik nesmí zanedbávat zájmy zákazníků. Následující Porterova analýza odhalila podniku vnější prostředí podniku a poukázala, že mezi největší konkurenty patří například podnik s čokoládou pod názvem Ajala. Další analýza, která byla v práci použita, byla SWOT analýza. Tato analýza podniku odhalila jeho silné stránky, mezi které patří flexibilní přístup na poptávku zákazníků. Analýza slabých stránek uvedla, že podniku chybí nedostatečná propagace a jako příležitosti uvádí například vstup na nové trhy. Velká konkurence na trhu je ohrožení, které podnik nesmí podceňovat.

Na základě vypracování analýz, dotazníkového šetření a rozhovoru byly navrženy následující návrhy na rozvoj podniku:

- rozšířit sortiment nejen v oblasti čokolády, ale i alternativ, nahrazující čokoládu. Jedná se především o výrobky pro diabetiky, kde je cukr nahrazený stévií. Mezi další rozšíření sortimentu se řadí Bio výrobky, které jsou dovezeny z konkrétních lokalit a nesmí přijít do kontaktu s jinou surovinou. Podnik nesmí zapomínat i na trend doby a měl by rozšířit svou nabídku také o veganské výrobky.
- Z dotazníkového šetření vyplynulo, že zákazníci postrádají informace o výrobcích. Na to by se měl podnik zaměřit. Následně by měl podnik zlepšit své služby v oblasti prodeje, aby na zákazníky působil osobněji.
- Následným návrhem pro rozvoj podniku je zaměřit se na elektronickou prezentaci podniku, kde by zákazníci našli katalog výrobků, místa prodejen a aktuality. Podniku je doporučeno spojit elektronickou prezentaci s e-shopem.

V ideálním případě by kamenné prodejny značky Bon-Bon mohly působit i jako výdejny. Tato strategie by mohla podniku zvýšit návštěvnost.

9 Summary

The thesis is focused on the strategic management of a business organization, more specifically the management of a middle-sized company. In this case a chocolate museum based in the town of Tábor. At present it is a medium-sized enterprise. The thesis deals with the characteristics of the current management of a company and the subsequent possibility of further development with regard to its possibilities. The methods used in the work include SWOT analysis, PESTE analysis and, last but not least, a questionnaire. Based on the methods, the following steps are proposed to improve and expand the business. At present the company is currently developing its factory shops where chocolate is sold. It is sold under the brand BonBon.

Key words: thesis, management, company, chocolate, work

10 Seznam použitých zdrojů

1. A kde že to vlastně fungujem? SLEPT by ict-123.com. Get it under your control by ict-123.com [online]. Copyright © [cit. 09.04.2018]. Dostupné z: <http://www.ict-123.com/Metody/SLEPT>
2. Bartes, F., (1997). Konkurenční strategie firmy: Konkurenční strategie firmy. Praha: Management Press
3. BEDNÁŘOVÁ, Dagmar a Dagmar ŠKODOVÁ-PARMOVÁ. *Malé a střední podnikání*. 2., rozš. vyd. V Českých Budějovicích: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta, 2010. ISBN 978-80-7394-229-8
4. DONNELLY, James H., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH. *Management*. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-422-3.
5. EU a Evropská KOMISE. *Nová definice malých a středních podniků: Uživatelská příručka a vzor prohlášení*. Lucemburk: EUR-OP, 2006. ISBN 9289479175
6. Fiala, P. (2004). *Projektové řízení: modely, metody, analýzy* (1. vyd.). Praha: Professional Publishing.
7. FORET, Miroslav. *Marketing-základy a postupy: jak se chovají spotřebitelé. přístupy k zákazníkům : zpracováváme marketingový plán : tvoříme marketingový zisk : modelové situace, příklady, cvičení*. Praha: Computer Press, 2001. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-558-x.
8. FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat lidi*. Praha: Computer Press, 2000. Všechny cesty k informacím. ISBN 80-7226-386-2.
9. FOTR, Jiří. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. Praha: Grada, 1995. ISBN 80-85623-20-x.
10. KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-453-8
11. KOŠŤAN, Pavol a Oldřich ŠULEŘ. *Firemní strategie: plánování a realizace*. Praha: Computer Press, 2002. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-657-8.
12. KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 9788024715452.

13. LEDNICKÝ, Václav, Jiří VANĚK a Štefan SLÁVIK. *Řízení malých a středních podniků*. Opava: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2002. Studia oeconomica. ISBN 80-7248-173-8.
14. LUKÁŠOVÁ, R. (2010). *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada.
15. MAGRETTA, Joan. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Praha: Management Press, 2012. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-251-2.
16. MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing*. 2., rozš. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2006. Expert (Grada). ISBN 80-247-1678-x.
17. NOVOTNÝ, Jiří a Petr SUCHÁNEK. *Nauka o podniku I.: distanční studijní opora*. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2004. ISBN 80-210-3333-9.
18. Obrázky – CHRIST UNIVERSITY. CHRIST (Deemed to be University), Bengaluru - 560029 [online]. Copyright © 2015 [cit. 09.04.2018]. Dostupné z: <https://christuniversity.in/centre-for-advanced-research-and-training-%5Bcart%5D>
19. PORTER M.E., 2008:14-16, vlastní překlad
20. PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-12-0.
21. Rolínek, L., Jihočeská univerzita, & Katedra řízení. (2008). *Procesní management: vybrané aspekty*. V Českých Budějovicích: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta
22. SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1
23. SOUČEK, Zdeněk a [PŘEDML.] VLADIMÍR KADLEC. *Ministrategie firmy*. Praha: Economia, 1991. ISBN 8085378000.
24. SOUČEK, Zdeněk. *Úspěšné zavádění strategického řízení firmy*. Praha: Professional Publishing, 2003. ISBN 80-86419-47-9.
25. SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 9788024733395

26. SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 9788074002748.
27. Tichá, I., & Hron, J. (2002). *Strategické řízení*. Provozně ekonomická fakulta ČZU v Praze ve vydavatelství Credit
28. TICHÁ, Ivana a Jan HRON. *Strategické řízení*. Praha: Credit, 2002. ISBN 80-213-0922-9.
29. TICHÁ, Ivana a Jan HRON. *Strategické řízení*. Praha: Credit, 2002. ISBN 978-80-213-0922-7.
30. VÁGNER, Ivan. *Systém managementu*. Brno: Masarykova univerzita, 2006. ISBN 80-210-3972-8.
31. VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.
32. VALACH, Josef. *Finanční řízení podniku*. Praha: Ekopress, 1997. ISBN 80-901991-6-x.
33. VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 9788024745206
34. VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.
35. WILLIAMS, Teresa. a Adrian. GREEN. *The business approach to training*. Brookfield, Vt.: Gower, c1997. ISBN 056607656x.

11 Seznam obrázků

| | |
|--|----|
| Obrázek 1: PEST ANALÝZA | 17 |
| Obrázek 2: Porterův model | 20 |
| Obrázek 3: Organizační struktura | 28 |

12 Seznam tabulek

| | |
|--|----|
| Tabulka 1: Společnost..... | 28 |
| Tabulka 2: PESTE analýza vybraného podniku | 34 |

13 Seznam grafů

| | |
|---|----|
| Graf 1: Pohlaví zaměstnanců | 30 |
| Graf 2: Struktura dodavatelů materiálu | 37 |
| Graf 3: Struktura největších konkurentů..... | 38 |
| Graf 4: Pohlaví respondentů | 43 |
| Graf 5: Věková skupina respondentů..... | 44 |
| Graf 6: Znalost sítě značky Bon-Bon | 45 |
| Graf 7: Nákup čokolády..... | 46 |
| Graf 8: Částka nákupu pralinek | 47 |
| Graf 9: Poptávka po novinkách | 48 |
| Graf 10: Poptávka po dárkových balíčcích..... | 49 |

14 Seznam příloh

Příloha č. 1 Dotazník

Příloha č. 2 Rozhovor

15 Přílohy

15.1 Dotazník

Dobrý den,

Mé jméno je Klára Dušková a studuji Ekonomickou fakultu na Jihočeské univerzitě v Českých Budějovicích. Tématem mé bakalářské práce je Systém řízení středně velkého podniku s ohledem na jeho další rozvoj. Součástí práce je i dotazník a ráda bych Vás touto cestou poprosila o chvílku Vašeho času a vyplnění tohoto dotazníku.

1. Jakého jste pohlaví?
 - Muž
 - Žena
2. Jaká je Vaše věková kategorie?
 - 10–15 let
 - 15–35 let
 - 35–50 let
3. Máte rádi čokoládu?
 - Ano
 - Ne
4. Znáte síť značky Bon-Bon?
 - Ano
 - Ne
5. Jak často nakupujete čokoládové pralinky Bon-Bon?
 - 1x měsíčně
 - 1x za 14 dní
 - 1x týdně
 - Pouze jednou
6. Jak velkou částku jste schopni vynaložit na nákup?
 - Do 150 Kč
 - Do 250 Kč
 - Do 500 Kč
 - Nad 500 Kč

7. Zajímáte se o novinky v oblasti čokolády Bon-Bon?

- Exotické náplně
- BIO čokoláda
- Klasická čokoláda

8. Nakupujete dárkové balíčky značky Bon-Bon?

- Ano
- Ne

9. Jste spokojeni s dostupnými informacemi o značce čokolády?

- Ano
- Ne

15.2 Rozhovor

Dobrý den,

Na základě zpracovávání dat o Vašem podniku do mé bakalářské práce, jejímž tématem je Systém řízení středně velkého podniku s ohledem na jeho další rozvoj, bych se Vás ráda zeptala na několik otázek ohledně řízení podniku.

Máte několik menších podniků, jak jsou propojeny?

- Všechny podniky zaštituje společnost KOVANDOVI, s.r.o., která se zabývá výrobou čokoládových pralinek. Postupem let začali vznikat malé prodejny a posléze i čokoládové a marcipánové muzeum.

Takže jste se postupem vypracovali na středně velký podnik?

- Ano, postupem času jsme se rozrůstali a v současné době má podnik Kovan-dovi, s.r.o. 78 zaměstnanců, a i nadále se rozrůstáme.

Jaký je Váš dlouhodobý cíl?

- Z dlouhodobého hlediska bychom chtěli, aby se podnik nadále rozrůstal, konkrétně o síť obchodů s čokoládou Bon-Bon a v neposlední řadě maximalizovali zisk.

Dodáváte své výrobky pouze do Vašich obchodů?

- Převážně ano. Nově se nám začali objevovat i objednávky, na které flexibilně reagujeme a jedná se o soukromé objednávky, většinou jednorázové na výroční akce nebo firemní večírky (Jedná se převážně o čokoládové nebo marcipánové pralinky s logem podniku).

Cítíte v této oblasti ve Vašem okolí působení konkurenci?

- Ano, velmi. Tu samozřejmě nemůžeme podceňovat. Více než o zahraniční se jedná o malé, lokální podniky. Ty mohou svým zákazníkům k čokoládě nabídnout i „příběh“ a jejich přístup je daleko osobitější. Znají většinu svých zákazníků a předchází si je. To ve středně velkém podniku jde o něco hůř. Také jsou velkou konkurencí podniky, kteří zpracovávají čokoládu z kakaových bobů. My máme své dodavatele.

Jak reagujete na inovace?

- Neustále musíme inovovat náš sortiment. Hlavně neustále se snažíme reagovat na konkrétní období. Máme zaměření na Velikonoce, Vánoce, Valentýn a podobně. V každém takovém období se snažíme rozvíjet sortiment pralinek s konkrétní tematikou. Nehledě na to koukáme i Trendy v zahraničí. Osobně se snažím cestovat alespoň po Evropě a chutě náplní se vyvíjí. V současné době jsou trendy velmi extravagantní a výrazné chutě a také přichází do módy barvy pralinek.

Jak se přizpůsobujete zákazníkům, kteří jsou zaměřeni spíš na BIO a vegan výrobky?

- BIO čokolády zákazníci v našem sortimentu najdou. Jsou to čokolády z určité lokality a nesmí dojít ke kontaminaci. Co se týče veganské stravy, bez mléka, bez cukru, do toho my se zatím nepouštíme a zůstáváme u klasické čokolády. Poptávka po takových výrobcích ještě není taková. Snažíme se ale vyjít vstříc diabetikům, a proto jsme zařadili do našeho sortimentu i několik pralinek, kde jsme nahradili cukr stévií.

Na závěr bych se ráda zeptala na krátkodobý cíl?

- Krátkodobý cíl máme momentálně cca za měsíc otevřít a přesunou výrobu čokolády z čokoládového a marcipánového muzea do prostor nedaleko odtud, na vesnici. Chceme tu lidem dát ukázkou, jak se čokoládové pralinky vyrábí, aby to bylo organizované a zákazníci měli alespoň tuto přidanou hodnotu nákupu.