

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: 6208 B Ekonomika a management

Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku

ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ VYBRANÉHO PODNIKU

Vedoucí bakalářské práce

Ing. Monika Březinová, Ph.D.

Autor

Alena Vonášková

2013

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Alena VONÁŠKOVÁ**
Osobní číslo: **E10137**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Účetnictví a finanční řízení podniku**
Název tématu: **Analýza vnitřního prostředí vybraného podniku**
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

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

Cíl práce:

Cílem práce je provést analýzu vnitřního prostředí podniku zvolenou metodou, zhodnotit výsledky a navrhnout změny v rámci vnitřního prostředí podniku.

Metodika práce:

Studium literatury, provedení analýzy vnitřního prostředí podniku, zhodnocení výsledků a předložení případně navržených změn v rámci vnitřního prostředí podniků.

Rámcová osnova:

1. Úvod,
2. Literární přehled,
3. Cíle a metodika,
4. Charakteristika podniku,
5. Vlastní práce,
6. Diskuze,
7. Závěr,
8. Summary,
9. Použitá literatura,
10. Přílohy.

Rozsah grafických prací: dle potřeby

Rozsah pracovní zprávy: 30-50 str.

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

Tichá, I. - Hron, J.: Strategické řízení. Praha, ČZU, 2006, dotisk 2011. ISBN 80-213-0922-9

Kotler, P.: Marketing management. Victoria Publishing 1992. ISBN 80-85605-08-2

Kotler, P.: Moderní marketing. Grada 2007. Praha. ISBN 978-80-247-1545-2

Grosová, S.: Marketing, principy postupy, metody. Praha 2007. Vysoká škola technologická. ISBN 80-7080-505-6

Blažek, L.: Management - Organizování, rozhodování, ovlivňování. Grada 2010, ISBN 978-80-247-3275-6

Cejthamr, V.; Dědina J.: Management a organizační chování, Grada, 2010, ISBN 978-80-247-3348-7

Tichá, I. - Hron, J.: Strategické řízení. Praha, ČZU, 2006, dotisk 2011. ISBN 80-213-0922-9

Souček, Z. - Marek, J.: Strategie úspěšného podniku. Ostrava, Montanex a.s. 1998. ISBN 8085780-93-3

Johnson, G.- Scholes, K.: Cesty k úspěšnému podniku. Praha, Computer Press 2000. ISBN 80-7226-220-3

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Monika Březinová, Ph.D.

Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: 15. února 2012

Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2013

doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
L.S.
BYRONOVA 13
37002 ČESKÉ BUDĚJOVICE

doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 15. února 2012

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Analýza vnitřního prostředí vybraného podniku vypracovala samostatně 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 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 dne 29. dubna 2013

.....
Alena Vonášková

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji vedoucí práce Ing. Monice Březinové, Ph.D., za metodické vedení a připomínky.

Dále děkuji podniku Květinářství Borešová za poskytnuté údaje a materiály k mé práci.

OBSAH

1	Úvod.....	3
2	Literární přehled	4
2.1	Význam malých a středních podniků	4
2.2	Vymezení pojmu malých a středních firem (MSP)	4
2.3	Prostředí firmy	5
2.3.1	Vnější prostředí firmy	6
2.3.2	Vnitřní prostředí firmy	7
2.4	Analýza vnitřního prostředí firmy	7
2.5	Analýza 7S	10
2.6	SWOT analýza	13
3	Metodika	17
3.1	Cíl	17
3.2	Zdroje dat	17
3.3	Použité metody.....	17
4	Charakteristika podniku	18
5	Výsledky analýzy 7S.....	20
5.1	Struktura	20
5.2	Systém řízení	21
5.3	Styl manažerské práce.....	22
5.4	Spolupracovníci.....	22
5.5	Schopnosti.....	23
5.6	Sdílené hodnoty	24
5.7	Strategie	24
5.7.1	Analýza okolí.....	24
5.7.2	Analýza silných a slabých stránek.....	25

5.7.3	Formulace specifických předností podniku	25
5.7.4	Vize podniku	25
5.7.5	Formulace strategických cílů	26
5.7.6	Hlavní strategické operace	26
5.7.7	Návrh dalšího postupu	26
6	SWOT analýza	27
6.1	Silné stránky	28
6.2	Slabé stránky	30
6.3	Příležitosti	31
6.4	Ohrožení	32
7	Závěr	34
8	Summary	36
9	Přehled použité literatury	37
10	Seznam obrázků, tabulek a příloh	38

1 ÚVOD

V dnešní době existuje celá řada malých a středních podniků bojujících v konkurenci velkých firem. Malé a střední podniky představují významnou součást naší ekonomiky. Autoři se mnohdy neshodují, jak velkou část z celkového počtu firem představují, ale vždy je číslo vyšší než 98 %. Svou práci jsem tedy zaměřila na mikro-podnik provozující svou činnost v malém městě Prachatice. Na konkrétní firmě Květinářství Borešová chci aplikovat analýzu SWOT která, jak se domnívám, je jednou z nejdůležitějších a zároveň snadno aplikovatelných analýz, i když zkoumá prostředí vnitřní i vnější. Pomocí SWOT analýzy odhalíme silné a slabé stránky firmy a zároveň analyzujeme příležitosti a možná ohrožení firmy. Aplikujeme-li SWOT analýzu na námi vybraný podnik, získáme i doporučenou strategii firmy.

Z analýz vnitřního prostředí jsem si vybrala analýzu 7S, pomocí které zhodnotím všechny důležité součásti vnitřního prostředí podniku. Tato analýza zkoumá strukturu, systém řízení ve firmě, styl manažerské práce, spolupracovníky, schopnosti pracovníků, sdílené hodnoty a strategii podniku.

2 LITERÁRNÍ PŘEHLED

2.1 VÝZNAM MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ

Malé a střední podnikání tvoří významnou součást naší ekonomiky. Malé a střední firmy představují 99,85 % z celkového počtu firem, na tvorbě hrubého domácího produktu se podílí z více než 37 %, na výkonech a přidané hodnotě více než z 50 %, a zabezpečují zaměstnanost z 60 %.

Malé a střední firmy dávají podnikatelům prostor pro iniciativu, seberealizaci i materiální a hmotné zajištění. Podnikatelské rozhodování pak s sebou přináší nejen vlastní nezávislost, ale také odpovědnost, protože jakýkoliv omyl či špatné rozhodnutí znamená pro podnikatele vlastní citelnou ztrátu. (Srpová, 2008)

Malý podnikatel nese veškerá rizika a špatné rozhodnutí znamená mnohdy ztrátu veškerého jeho soukromého majetku, který do podnikání vložil. Existuje však spousta podnikatelů, kterým se podařilo poprat se s problémy na začátku podnikání, a ve své činnosti jsou úspěšní.

2.2 VYMEZENÍ POJMU MALÝCH A STŘEDNÍCH FIREM (MSP)

Podniky dělíme podle různých kritérií. Jejich členěním se podrobněji zabýváme níže.

„Statistické pojetí – podle Eurostatu

Dělí se podle počtu zaměstnanců

- a) *malé – do 20 zaměstnanců*
- b) *střední – do 100 zaměstnanců*
- c) *velké – 100 a více zaměstnanců*

Doporučení komise EU (doporučení Evropské komise 2003/361/EC z 6. 5. 2003)

Dělení podle čtyř kritérií

- 1. *počet zaměstnanců*
- 2. *roční tržby, resp. příjmy*

3. *hodnota aktiv, resp. majetku (v závislosti na užití účetní soustavy)*
4. *nezávislost*

Třídění podle výše zmíněných kritérií je následující:

- a) *mikrofirma – do 10 zaměstnanců, roční obrat do 2 mil. EUR, aktiva do 2 mil. EUR*
- b) *malá firma – do 50 zaměstnanců, roční obrat do 10 mil. EUR, aktiva do 10 mil. EUR*
- c) *střední firma – do 250 zaměstnanců, roční obrat do 50 mil. EUR, aktiva do 43 mil. EUR*

Klasifikace ČSSZ – pragmatické klasifikování velikosti firem a minimální administrativní zatížení v oblasti sociálního zabezpečení

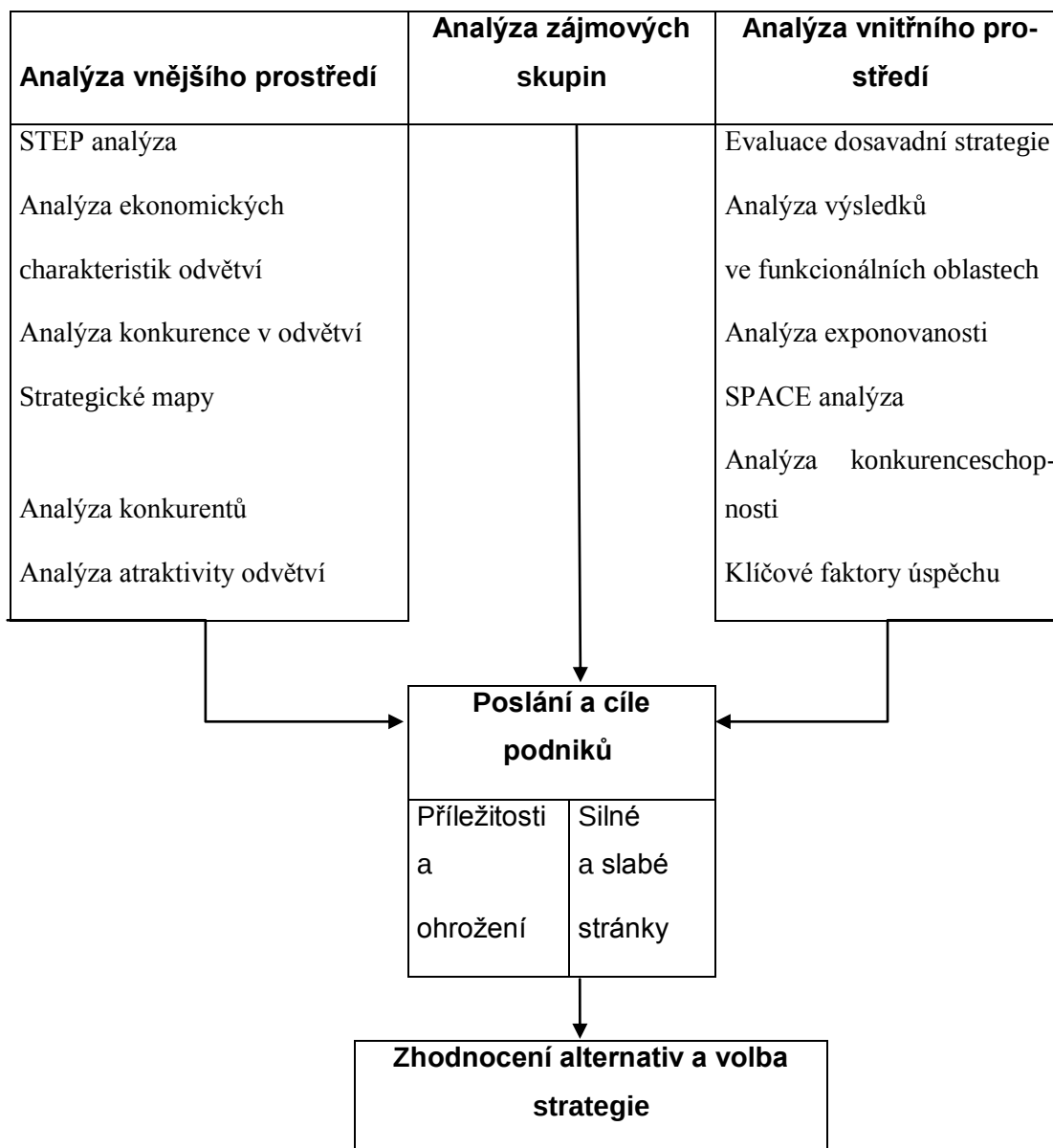
- a) *malé organizace – do 25 zaměstnanců*
- b) *organizace – s 25 a více zaměstnanci*

(Veber, J.; Srpová, J. a kol.: Podnikání malé a střední firmy. 2008, str. 7)

2.3 PROSTŘEDÍ FIRMY

Prostředí podniku je souhrn vlivů, které přímo či nepřímo působí na tržní subjekt. Veškeré tyto faktory ovlivňují schopnost firmy konat svůj podnikatelský záměr, její výkonnost a prosperitu. Jelikož prostředí zahrnuje i faktory přímo spojené s jednotlivou firmou, lze říci, že prostředí v obecném pohledu je pro každou firmu subjektivní a individuální. Na základě těchto jedinečných vlivů potom firma tvoří vlastní podobu strategického řízení. Analýza prostředí, pochopení jeho zákonitostí a pravidel podmiňuje vytvoření efektivní firemní strategie.

(Donnelly, 1997)



OBRÁZEK 1 - PROCES FORMULACE PODNIKOVÉ STRATEGIE (ROLINEK, 2004)

2.3.1 VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ FIRMY

„Vnější prostředí zahrnuje veškeré vlivy působící na organizaci z jejího okolí. Mezi ně patří především zákazníci, konkurenti, dodavatelé a lidské zdroje.“

(Donnelly, J. H.; Gibson, J. L.; Ivancevich, J. M.: Management. 1997, str. 56)

Tyto vlivy nazýváme jako přímé faktory vnějšího prostředí. Nepřímé faktory charakterizujeme dvěma možnými způsoby. Jednak to mohou být „*organizace, které mohou přímo ovlivňovat firmu, nebo nepřímo její pracovní síly*“.

(Donnelly, J. H.; Gibson, J. L.; Ivancevich, J. M.: Management. 1997, str. 65)

Za další považujeme faktory, které mohou nepřímo ovlivňovat klima, ve kterém organizace funguje.

Důležité faktory, které ovlivňují podnikatelské klima, jsou faktory ekonomické, technologické, politické, legislativní, kulturní a sociální. Všechny uvedené faktory nemůže firma ovlivnit, z toho vyplývá, že vnější prostředí můžeme popsat jako nestálé a rizikové. Strategická činnost firmy nemůže vnější prostředí měnit, ale měla by jeho vlivy respektovat a být s nimi v souladu.

(Donnelly, 1997)

2.3.2 VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ FIRMY

K vnitřnímu prostředí firmy lze přistupovat z různých pohledů. Donnelly ho vidí jako prostředí uvnitř organizace, ve kterém musí manažeři vykonávat své manažerské funkce. (Donnelly, 1997)

Jeho přístup je tedy založen čistě na úrovních a funkcích managementu.

Oproti tomu Porter se svým modelem hodnototvorného řetězce rozvíjí také jednotlivé činnosti firmy, kde se zabývá i pracovníky na nejnižších pozicích.

Ke zkoumání vnitřního prostředí firmy se používají různé analýzy.

2.4 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ FIRMY

Pro analýzu vnitřního prostředí podniku, jak jsem výše uvedla, je možné využít řadu metod. Mezi základní patří například analýza **výsledků v jednotlivých funkčních oblastech**.

Termínem funkcionální oblast rozumíme např:

- výrobu (náklady, prodejní cenu výrobků)
- marketing
- úroveň řízení a lidské zdroje (kvalifikace zaměstnanců, fluktuace...)
- výzkum a vývoj (jaké jsou cíle, atmosféra v podniku ve vztahu k výzkumu a vývoji, návratnost investic). (Rolinek, 2004)

Z hlediska analýzy nejsou důležité jen výsledky samotné, ale i způsob, jakým se v podniku výsledky měří, jaká je jejich významnost apod. Výsledky můžeme hodnotit buď z časového hlediska (vývojové řady), anebo porovnáním s ostatními podniky. Této druhé metodě se říká benchmarking, jedná se o porovnání vlastních výkonů v jednotlivých funkcionálních oblastech s nejlepšími podniky bez ohledu na odvětví. Toto se uplatňuje především tam, kde nejsme schopni získat bližší informace o svých konkurentech. (Rolinek, 2004)

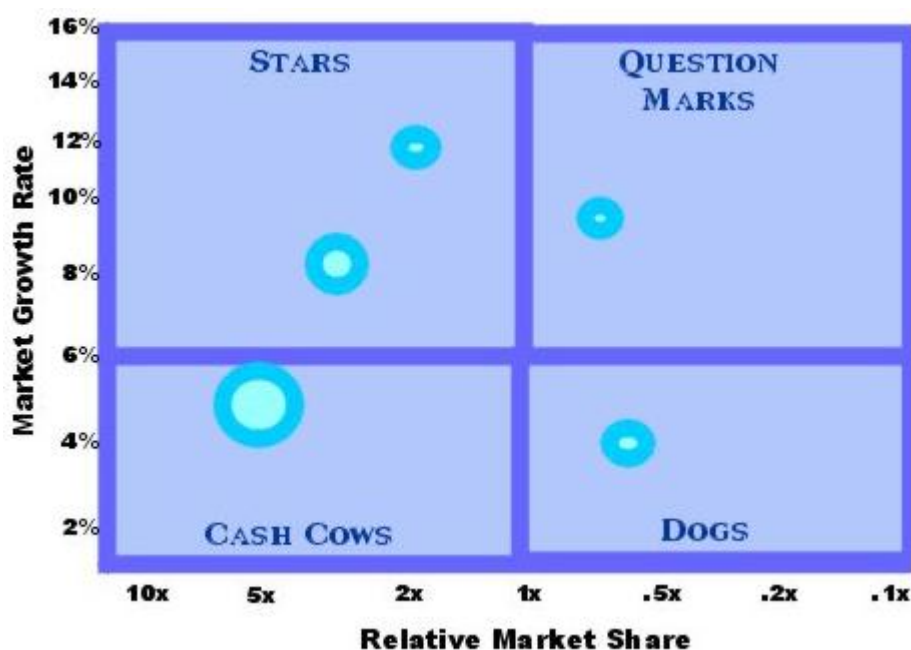
Dalším příkladem analýzy vnitřních zdrojů podniku jsou tzv. **portfolio metody**. Tyto metody se využívají u podniků s diverzifikovanou výrobní strukturou (vyrábí více než jeden výrobek).

Proces portfolio analýzy je tvořen osmi kroky:

1. vytvoření matice portfolio
 2. zmapování konkurenčního prostředí
 3. ohodnocení konkurenceschopnosti jednotlivých aktivit zastoupených v portfolio
 4. hlubší proniknutí do situace podniku, určení hlavních úkolů a zvážení specifických příležitostí a ohrožení
 5. určení potřeby finančních prostředků a dalších podnikových zdrojů na podporu strategií jednotlivých aktivit
 6. porovnání aktivit z hlediska ziskovosti, přitažlivosti odvětví s následným roztríděním investičních priorit
 7. kontrola s cílem ohodnotit vyváženost portfolio
 8. zjištění, zda je navrhované portfolio v souladu s podnikovou strategií a jaká opatření je třeba učinit v případě evidentních mezer v její realizaci
- (Hron, Tichá, 1998)

Nejčastěji využívaná je portfoliová analýza **matice BCG**. Ze dvou aspektů, relativního tržního podílu a růstu trhu, strukturuje produktové portfolio do známých čtyř skupin – hvězdy, dojné krávy, bídní psi a otazníky. Velikostí kruhu může být znázorněna charakteristika daného produktu či produktové skupiny.

(Veber, Srpová, 2008)



OBRÁZEK 2 - MATICE BCG (WIKIPEDIA.ORG)

Jednotlivé kvadranty BCG matice se nazývají: Otazníky (anglicky *Question marks*), Hvězdy (ang. *Stars*), Dojné krávy (ang. *Cash cows*) a Bídní psi (ang. *Dogs*). (wikipedia.org)

Další často využívanou metodou je **marketingový mix "4P"**.

Metoda představuje soubor nástrojů, které marketing používá při působení na zákazníky, jejichž prostřednictvím může ovlivňovat tržby. (Grosová, 2004)

Tradiční nástroje marketingového mixu se označují jako 4P:

1. Product – výrobek, služba, ve smyslu konfigurace výrobku, včetně jeho charakteristické podoby, doprovodných služeb
2. Price – cena, ocenění výrobku
3. Place – místo, ve smyslu umístění

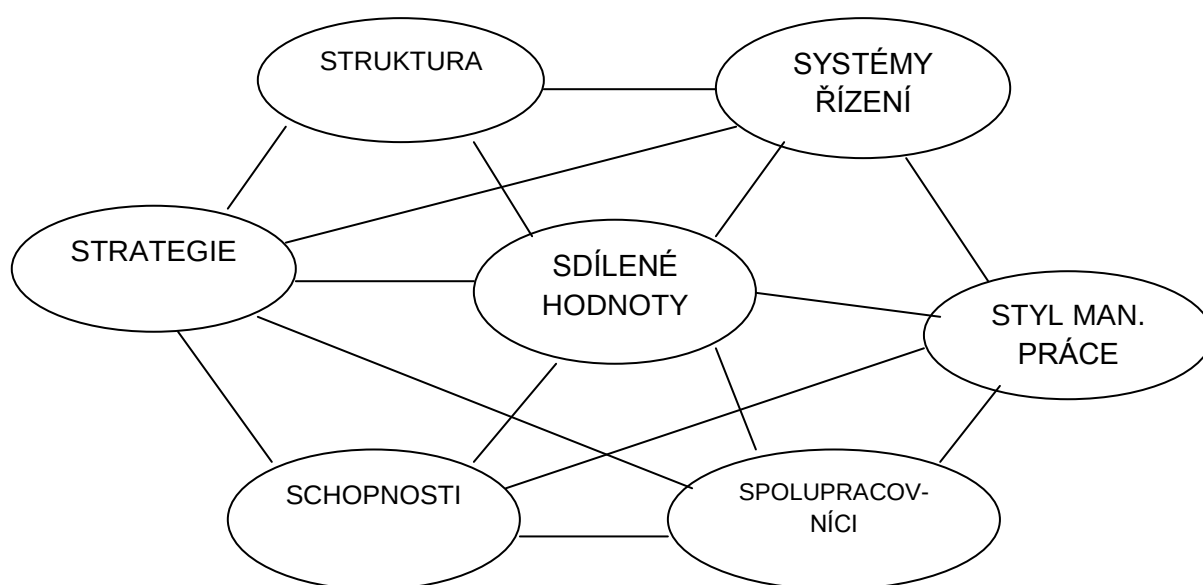
4. Promotion – propagace, zahrnující reklamu, podporu prodeje, public relations, přímý prodej, resp. úsilí o symbolizaci výrobku či výrobce. (Veber, 2008)

Výše uvedené metody jsou často využívány. Pro svou práci jsem si vybrala metody 7S a SWOT analýzu.

2.5 ANALÝZA 7S

Podle McKinseyho je strategie pouze jedním ze sedmi prvků úspěšné podnikatelské praxe. První tři prvky – strategie, struktura a systémy jsou pokládány za hardware úspěchu. Následující čtyři – styl, kvalifikace, zaměstnanci a sdílené hodnoty jsou softwarem. V originále všechna slova začínají písmenem „S“ strategy, structure, systems, style, skills, staff, shared values.

První prvek, **styl**, znamená, že zaměstnanci společnosti sdílí společný způsob myšlení a chování. Druhý prvek, **kvalifikace**, znamená, že zaměstnanci mají patřičnou kvalifikaci k realizaci strategie společnosti. Třetí prvek, **zaměstnanci**, znamená, že společnost přijala schopné lidi, dobře je vyškolila a přidělila jim odpovídající práci. Čtvrtý prvek, **sdílené hodnoty**, znamená, že zaměstnanci sdílejí stejné hodnoty, jimiž se řídí. Jsou-li tyto prvky přítomné, jsou společnosti v realizaci dané strategie obvykle úspěšnější. (Kotler, 2004)



OBRÁZEK 3 - KONCEPT 7S (SOUČEK, MAREK, 2004)

1. STRUKTURA

Organizace, přidělování úkolů, rozřazení pracovníků – popisuje hierarchii ve firmě a zařazení na příslušné pracovní pozice podle jejich kvalifikace a pracovních zkušeností.

2. SYSTÉM ŘÍZENÍ

Softwarové programy – jaké programy společnost používá, jaké má softwarové prostředí, kdo s programy umí zacházet a jakou formou probíhá zaškolení příslušných pracovníků.

Technologické pomůcky – jaké stroje a materiály společnost používá.

3. STYL MANAŽERSKÉ PRÁCE

Umění jednat s lidmi – v každé firmě je důležité zacházení se zaměstnanci a jejich motivace. Spokojený a motivovaný zaměstnanec odvádí lépe požadované úkoly. Pokud tento zaměstnanec pracuje přímo se zákazníky, lépe reprezentuje celou firmu a vytváří spokojeného zákazníka.

4. SPOLUPRACOVNÍCI

Vyzdvihnutí určitých vlastností – každá pracovní pozice vyžaduje jiné specifické vlastnosti zaměstnance. Týká se to především vyšších pracovních míst (např. manažeři, personální pracovníci, vedení firmy, THP).

Zaučení nových pracovníků – je důležité zjistit, jak firma nakládá se zaškolováním a fluktuací zaměstnanců ve společnosti, protože jakékoli nové zaškolování je nákladné. Vždy je lepší budoucího spolupracovníka kvalitně zaškolit a motivovat hned od počátku, aby mezi ním a firmou nastala vzájemná spokojenost.

5. SCHOPNOSTI

Kvalifikovaní zaměstnanci a vzdělané vedení firmy vytvářejí vnější pohled na společnost. Z toho důvodu nás zajímá to, jaké znalosti a dovednosti lidé ve firmě využívají.

6. SDÍLENÉ HODNOTY

Zaměstnanci a manažeři sdílejí společné cíle.

Vždy je důležité předem definovat cíle firmy a uvědomit o nich všechny své zaměstnance. Je třeba zaměstnance motivovat, aby bylo i v jeho zájmu příslušných cílů dosáhnout. Cíle musí být definovány jasně a srozumitelně, aby je i zaměstnanec na nejnižší pozici pochopil a pomohl k jejich dosažení.

Je třeba udržovat na pracovišti co nejlepší prostředí, respektovat se navzájem a dosahovat cílů společně.

7. STRATEGIE

Strategie podniku se skládá ze sedmi základních částí. První dvě mají charakter analýz – jedná se o analýzu okolí a analýzu silných a slabých stránek podniku.

Dalšími jsou formulace specifických předností podniku, vize podniku (základní představa o budoucí podobě podniku, základní hypotézy a scénáře budoucího vývoje, ekonomické důsledky jednotlivých variant strategie), formulace strategických cílů (na trhu, ekonomické, majetkové, cíle v oblasti kvalifikace), hlavní strategické operace a návrh dalšího postupu prací. (Souček, Marek 1998)

2.6 SWOT ANALÝZA

SWOT je zkratka pro vnitřní silné (strengths) a slabé (weaknesses) stránky podniku, příležitosti (opportunities) a ohrožení (threats) identifikované ve vnějším prostředí podniku. SWOT analýza je otevřeným ohodnocením podniku a je velmi užitečným, pohotovým a snadno použitelným nástrojem k deskripci celkové situace podniku. Účelem této diagnózy není určit jakýkoliv druh silných stránek, slabých stránek, příležitostí a ohrožení, ale zaměřit se na vyzdvížení těch, které mají strategický význam. SWOT analýza je však více než pouhé cvičení v sestavení jakýchsi čtyř seznamů.

Některé silné stránky týkající se strategie jsou důležitější než ostatní, protože jejich vliv na trh je silnější a při realizaci efektivní strategie hrají rozhodující roli. Podobně, některé slabé stránky podniku mohou být osudové, zatímco jiné nejsou tolik důležité, anebo jsou snadno odstranitelné. Některé příležitosti jsou přitažlivější než jiné. A stejně tak může být podnik zranitelný pouze ve vztahu k některým ohrožením. Proto je velmi důležité udělat ze SWOT analýzy závěry vztažené ke konkrétní situaci podniku a ohodnotit jejich dopad na výběr strategie. (Tichá, Hron, 2003)

Typické příklady silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení:

Silné stránky

- Kompetentnost v rozhodujících oblastech
- Adekvátní finanční zdroje
- Dobrá pověst u odběratelů
- Uznávaná vůdčí pozice na trhu
- Úspory z rozsahu
- Vlastní technologie
- Nákladová výhoda oproti konkurenci
- Lepší reklamní kampaň, která přiláká větší množství zákazníků
- Schopní řídicí pracovníci podniku jsou základem pro dobrý chod a vývoj firmy

Slabé stránky

- Nejasný strategický záměr může způsobit nejasnou představu o budoucím vývoji firmy
- Nevyužité kapacity
- Nedostatek manažerských dovedností a talentu
- Nekompetentnost ve vysokých pracovních pozicích
- Vnitřní problémy v operativní sféře
- Zaostávání ve výzkumu a vývoji
- Slabá pozice na trhu
- Nedokonalá distribuční síť
- Podprůměrné marketingové schopnosti
- Neschopnost financování potřebných změn ve strategii
- Vysoké náklady ve srovnání s konkurencí
- Malé sebevědomí firmy

Příležitosti

- Obsluhování další skupiny zákazníků
- Vstup na nové trhy nebo tržní segmenty
- Rozšíření nabídky výrobků a uspokojení dalších potřeb zákazníků
- Diverzifikace
- Vertikální integrace
- Překonání obchodních bariér na atraktivních trzích
- Rychlejší růst trhu

Ohrožení

- Konkurence ze strany cizích výrobců s nižšími náklady
- Rostoucí prodeje substitučních výrobků
- Pomalý růst trhu
- Nepříznivý vývoj směnných kursů a obchodních politik zahraničních vlád
- Nákladné regulační požadavky
- Nízká obranyschopnost vůči recesi a životnímu cyklu podniku
- Rostoucí síla odběratelů nebo dodavatelů
- Mění se potřeby a vkus zákazníků
- Nepříznivé demografické změny

(Tichá, Hron, 2003)

Vymezení konkrétních silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení pro daný podnik vychází z výše popsané analýzy a její výsledky sumarizuje. Sumarizace výsledků analýzy umožňuje zpracování matice a první generování strategických alternativ. (Tichá, Hron, 2003)

SWOT matice	Slabé stránky (W)	Silné stránky (S)
	1.... 2... . .	1... 2... . .
Příležitosti (O)	WO strategie "HLEDÁNÍ" (překonání slabé stránky s využitím příležitostí)	SO strategie "VYUŽITÍ" (využití silné stránky ve prospěch příležitostí)
Ohrožení (T)	WT strategie "VYHÝBÁNÍ" (minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení)	ST strategie "KONFRONTACE" (využití silné stránky k odvrácení ohrožení)

OBRÁZEK 4 - MATICE SWOT (TICHÁ, HRON, 2003)

SO strategie – v reálném životě se vyskytuje zřídka, vymezuje spíše žádoucí stav, ke kterému podnik směřuje

WO strategie – příkladem je získávání dodatečných zdrojů k využití příležitosti

ST strategie – je možná tehdy, je-li podnik silný na přímou konfrontaci s ohrožením

WT strategie – je obranná strategie, podnik obvykle bojuje o přežití a častými strategiemi jsou fúze, omezení výdajů, vyhlášení bankrotu

(Tichá, Hron, 2003)

3 METODIKA

3.1 CÍL

Hlavním cílem mé bakalářské práce je provést analýzu vnitřního prostředí podniku Květinářství Borešová metodou 7S. Zhodnotím výsledky ve všech podstatných částech prostředí podniku. Dílčím cílem je provést SWOT analýzu a navrhnout případné změny v rámci vnitřního prostředí.

3.2 ZDROJE DAT

Data pro cíle práce byla získána především z vnitropodnikových materiálů vybraného podniku, internetových stránek podniku a doporučené literatury. Data pro popis situace v podniku jsem získala především vlastním pozorováním a rozhovory se zaměstnanci podniku.

3.3 POUŽITÉ METODY

Data jsem nashromáždila z osobních rozhovorů s majitelkou podniku Hanou Borešovou a také za pomoci materiálů, ke kterým mi byl dovolen přístup. Na základě zpracování literárního přehledu došlo k porovnání teoretických znalostí z vnitřního prostředí podniku (konkrétně analýza 7S a SWOT analýza) s jeho praktickým využitím ve vybraném podniku. Podklady pro tyto analýzy byly získány z osobních rozhovorů se zaměstnanci i vedením firmy a z poskytnutých materiálů.

Na začátku analytické části bude charakterizován podnik Květinářství Borešová, jeho historie, vývoj a současný stav.

Další část bakalářské práce bude obsahovat popis jednotlivých částí analýzy 7S ve vybraném podniku. Analyzovány budou konkrétně STRUKTURA, SYSTÉM ŘÍZENÍ, STYL MANAŽERSKÉ PRÁCE, SPOLUPRACOVNÍCI, SCHOPNOSTI, SDÍLENÉ HODNOTY A STRATEGIE.

V závěrečné části pak budou výsledky shrnuty a zhodnoceny. Následovat bude případné navržení změn a bude provedena SWOT analýza.

4 CHARAKTERISTIKA PODNIKU

Ke zpracování své bakalářské práce jsem si zvolila podnik Květinářství Borešová. Firma zaměstnává 9 zaměstnanců a její roční obrat se pohybuje kolem 2 mil. Kč., jedná se tedy o mikropodnik. Podnik se zabývá prodejem květin, aranžováním květin, květinovou výzdobou na různých společenských akcích jako jsou svatby, ples města, pohřby, květinová výzdoba náměstí podle ročních období a jednotlivých akcí městského úřadu, dále prodej svíček a různých ozdobných váz a jiných dekorací.

Podnik vznikl v roce 2001 v Prachaticích, kdy majitelka opustila konkurenční podnik a rozhodla se založit vlastní firmu, se znalostmi zaměstnance z předchozího působení a dobrým jménem u zákazníků.

Prvním sídlem firmy byly malé prostory na adrese Zlatá stezka 145, kde v prvních dvou letech působila majitelka sama v nájmu. Pro překlenutí potíží s prvopočátkovými náklady jí velmi pomohl rychlý přechod zákazníků, kteří znali její práci z předchozího působiště. Postupně získávala stále zákazníky a její obrat se zvyšoval. V této době se jednalo pouze o prodej a aranžmá květin.

Poptávka po její práci se stále zvyšovala, z toho důvodu musela zvýšit počet pracovníků květinářství. Najala si další dvě květinářky, které jí vypomáhaly. Prostory začaly být nevyhovující, a proto se majitelka rozhodla rozšířit podnik do další prodejny. Pro tuto příležitost koupila z vlastních zdrojů prostory bývalé drogerie v ulici SNP a celou budovu zrekonstruovala a přizpůsobila svým požadavkům. Tato prodejna se stala hlavním sídlem podniku, kde je hlavní sklad květin a ostatního zboží.

Nové prostory si žádaly další pracovní sílu, Hana Borešová tedy najala tři další květinářky, kdy jednu z nich, paní Petru Michálkovou, pověřila funkcí zástupce. Kvůli většímu počtu zaměstnanců a zvětšujícím se tržbám majitelka uzavřela smlouvu s účetní, která má na starosti nejen účetní agendu, ale také personální a mzdovou agendu.

Díky většímu počtu zaměstnanců rozšířila firma Květinářství Borešová své možnosti a nezabývá se jen prodejem květin, ale nechává se najímat i na zdobení společenských akcí, ať už se jedná o plesy, svatby či rauty.

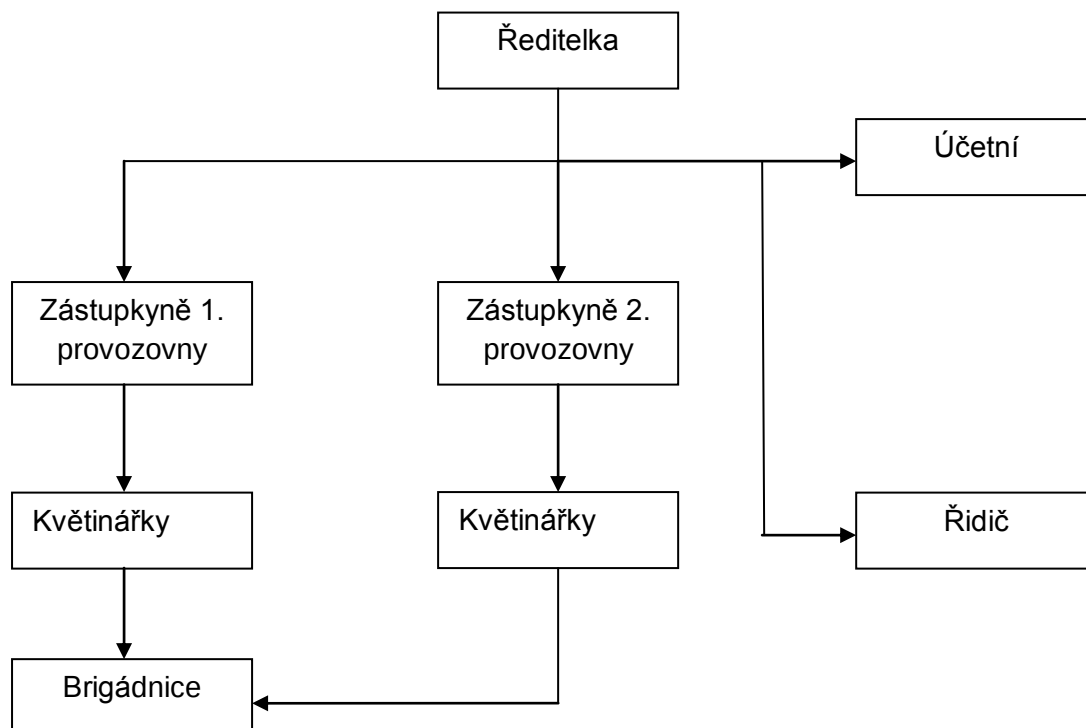
V tomto duchu působí firma i v současnosti, kdy je majitelka na mateřské dovolené, a její činnost je omezena na kontrolu chodu podniku a jednání s dodavateli. Stále

vyjednává a účastní se akcí, které má za úkol vyzdobit. Nechává se zastupovat dvěma pověřenými květinářkami.

Přestože v Prachaticích je konkurence poměrně velká, Květinářství Borešová je vyhlášeno a má stálou základnu zákazníků.

5 VÝSLEDKY ANALÝZY 7S

5.1 STRUKTURA



OBRÁZEK 5 - ORGANIZAČNÍ STRUKTURA PODNIKU (AUTOR)

Struktura ve firmě Květinářství Borešová je poměrně jednoduchá z důvodu malého počtu zaměstnanců. Ve firmě je celkem 10 zaměstnanců i s majitelkou. Ředitelkou a zároveň jednatelkou společnosti je majitelka Hana Borešová. Její funkcí je kontrolování chodu prodejny a zajišťování komunikace s dodavateli, a hledání dalších možností odbytu, jako je například výzdoba kulturních akcí.

Jelikož je majitelka v současné době na mateřské dovolené, je nutné, aby měla zajištěn zástup. Jelikož tento podnik působí ve dvou prodejnách, jsou zaměstnány dvě zástupkyně, které mají na starosti své úseky. Prodejna je otevřena od pondělí do pátku od 8:00 do 17:00 a v sobotu od 8:00 do 12:00, není tedy potřeba dvousměnný provoz a zástupkyně stačí skutečně pouze dvě. Funkce zástupce je přímo podřízena majitelce a pouze jí se zodpovídají. Náplní jejich práce je rozdělování úkolů květinářkám a zajištění plynulého chodu prodejny a její čistoty. Zástupkyně mají odpovědnost i za denní tržbu, kterou předávají přímo majitelce. Pro tuto funkci je třeba vzdělání v oboru květinářství a zkušenost s vedením zaměstnanců.

Další důležitou pozicí v této firmě je post účetní. Účetní má na starosti veškerou účetní agendu a komunikaci s úřady. Mezi její povinnosti patří vedení personální agendy, tím se rozumí počet odpracovaných hodin zaměstnanců, výběr dovolené, správný výpočet mzdy a odvedení příslušné částky za sociální a zdravotní pojištění. Účetní má přístup k firemnímu účtu a je zodpovědná za včasné zaplacení faktur a proplacení mezd. Pro tuto funkci je třeba alespoň středoškolské ekonomické vzdělání a několik let praxe.

Dalšími pozicemi v podniku jsou květinářky. Květinářství Borešová v současnosti zaměstnává čtyři květinářky a brigádnici pro případy většího počtu objednávek nebo na výpomoc při zdobení kulturních akcí. Majitelka květinářství si zakládá na tom, aby její personál byl v oboru patřičně vzdělán, květinářky musí mít dokončenou školu v oboru a často absolvovat průběžná školení. Náplní jejich práce je aranžmá květin, úklid prodejny, odpovědnost za hotovost v kase a za stav zásob.

Dalším zaměstnancem firmy je řidič. Není to pozice na stálý pracovní poměr, ale má uzavřenou dohodu o provedení práce. Může pro firmu odpracovat maximálně 300 hodin za rok. Řidič je třeba především při přepravě květin na kulturní a společenské akce a při nákupu zboží, které není zaváženo dodavateli. Záleží na velikosti dodávky, často si vystačí majitelka sama.

Pro potřeby občasné výpomoci má majitelka uzavřenou smlouvu s brigádníci. Ta je potřeba zejména v období sezón, kdy nestíhají pracovnice květinářství veškeré objednávky. Brigádnice je k ruce majitelce zejména při výzdobě kulturních akcí, plesů a svatéb mimo prostory květinářství. Brigádnice nemusí mít specializované vzdělání, nemá na starosti žádnou vazbu květin, nýbrž pouze roznášení květin a plnění konkrétních příkazů nadřízené. Touto funkcí může být pověřena i květinářka, pokud je o to požádána.

5.2 SYSTÉM ŘÍZENÍ

Jak bylo vysvětleno v začátku práce, systém řízení se zabývá především softwarovým prostředím. Ve vybraném podniku nevyužívají techniku, vše je závislé na lidské zručnosti. Jedinou výjimkou je účetní, ta využívá program ÚČTO. V tomto programu zpracovává kompletně daňová přiznání, čtvrtletní přiznání k DPH, vystavuje faktury a zpracovává mzdy. V podnicích této velikosti je běžné, že nevyužívají softwarové programy.

5.3 STYL MANAŽERSKÉ PRÁCE

V mikropodnicích zahrnuje manažerská pozice spoustu úkonů. Je to způsobeno malým množstvím pracovních pozic. V popisované firmě je manažerskou pozicí určitě ředitelka firmy a její zástupkyně v omezené míře.

Zástupkyně nezasahují do hmotné motivace zaměstnanců, v jejich možnostech je pouze vytvoření vhodného pracovního prostředí a příjemného prostředí pro zákazníky. Jelikož jsem se ve firmě pohybovala, mohu říci, že atmosféra uvnitř podniku je velmi pozitivní a přátelská. I z osobních rozhovorů se zaměstnankyněmi jsem zjistila, že co se týče komunikace, jsou naprosto spokojené, a v porovnání s jejich předcházejícím působením by neměnily.

Majitelka se snaží zaměstnance motivovat i pravidelnými odměnami, které zaměstnanci dostávají každý měsíc podle odvedených zakázek. Popisovaný podnik je závislý na sezónním prodeji, to znamená, že v měsících s větším množstvím svátků, nebo plesové sezóně, jsou prémie vyšší. Mzdy zaměstnanců jsou na nižší úrovni, to je dáno především místem působení. V Prachaticích jsou platy nižší než v okolních městech, platy v Květinářství Borešová se pohybují na průměru Prachatic.

5.4 SPOLUPRACOVNÍCI

V malých podnicích je víc než důležité vybrat správnou osobu na určitou pracovní pozici. Velké podniky snáší nákladné zaškolování spíše než drobní podnikatelé. To platí i u tohoto květinářství, jelikož se jedná o firmu poměrně mladou, zaměstnanci se střídali často. Nevýhodou podniku je, že jeho zaměstnanci musejí mít speciální vzdělání. Byť se práce květinářky zvenčí jeví stejná jako práce jiné prodavačky, je snadné se naučit prodávat rohlíky, ale není lehké se naučit různé vazby květin, věnců a ostatního zboží. Majitelka plně využívá zkušební doby a snaží se zjistit všechny zvláštnosti potenciálního zaměstnance. Snaží se jej seznámit s veškerým chodem firmy a s jejich vnitřní komunikací. Je pro ni stále lepší propustit zaměstnance ve zkušební době než nechat smlouvy běžet. Podnik této velikosti si nemůže dovolit dát zaměstnanci výpověď a zaplatit tři platy. Z tohoto důvodu neuzavírá smlouvy déle než na jeden rok.

Je třeba uvědomit si také skutečnost, že potenciál zaměstnance musí být plně využit. Konkrétně v této firmě jsou náklady na zaměstnance kolem 750 000Kč ročně bez jakýchkoli prémie. Z celkových tržeb tvoří pouze náklady na zaměstnance 36,2 %.

Firma má samozřejmě i další náklady. Je třeba si položit základní otázku: Potřebuje tato firma skutečně takové množství zaměstnanců? V současné době je odpověď kladná a to z toho důvodu, že je majitelka na mateřské dovolené a nemá tolik prostoru a času na věnování se chodu firmy. Po jejím ukončení by měla zvažovat snížení stavu zaměstnanců nebo zmíněné otevření nové prodejny.

Prac. Pozice	Počet	Hrubá mzda	Soc. a zdr.	Náklady zam.	Měsíce	Celkem za rok
zástupkyně	2	14 000 Kč	1,34	18 760 Kč	12	225 120 Kč
květinářky	4	10 000 Kč	1,34	13 400 Kč	12	160 800 Kč
brigádnice	1	3 000 Kč	1,34	4 020 Kč	12	48 240 Kč
řidič	1	3 000 Kč	1,34	4 020 Kč	12	48 240 Kč
účetní	1	15 000 Kč	1,34	20 100 Kč	12	241 200 Kč
						723 600Kč

TABULKA 1 - NÁKLADY NA MZDY (AUTOR)

Tržby na rok	2 000 000
Náklady na zam. za rok	723 600
Podíl nákladů na tržby	36,18%

TABULKA 2 - PODÍL MZDOVÝCH NÁKLADŮ NA CELKOVÉ TRŽBY (AUTOR)

5.5 SCHOPNOSTI

Kvalifikovaní zaměstnanci jsou základem firmy. Hana Borešová je středoškolsky vzdělaná květinářka s dlouholetou praxí. Vzhledem k tomuto vzdělání řídí svůj podnik víc než dobře. Její hlavní nevýhodou je neznalost účetnictví a ekonomie. Je zcela závislá na své účetní, která jí vede finance. Podnik je výnosný, a proto majitelku některé věci nezajímají. Ceny květin a výrobků tvoří od oka, ale pravidelně si srovnává výši cen sezónního zboží u konkurence a nesnaží se být za každou cenu nejlevnější. Přestože její výpočet cen se nezakládá na žádném ekonomickém výpočtu, zatím jí to vychází. Dlouhodobě si myslím, že to nemůže tímto způsobem fungovat.

Její zástupkyně nezasahují do strategie a cen podniku, jejich kvalifikace je tudíž dostačující. Jejich hlavním úkolem je zajistit organizaci práce a plynulý každodenní chod provozoven. Ředitelka dbá na to, aby vazby jejich kytic byly stále nejlepší ve městě, proto se snaží své květinářky pravidelně posílat na různá školení a kurzy, aby firma držela tempo vývoje a trendů v této oblasti. Zaměstnanci mají povinnost absolvovat

různé kurzy ve smlouvě. Kvalita jejich výrobků je jedna z nejlepších ve městě, ne-li nejlepší. Ale to musí ohodnotit především zákazníci.

5.6 SDÍLENÉ HODNOTY

Tento bod definuje společné cíle zaměstnanců a manažerů. Ve firmě jsou cíle jednoduché. Hlavním cílem je spokojenost zákazníků. Firma má dvě základní pravidla: Zákazník, náš pán. Spokojený zákazník = nejlepší reklama. Podle toho se řídí celý chod firmy. Majitelka by nepřebírala dodávku květin, které by nesplňovaly její základní požadavky kvality a čerstvosti. Vždy prodává pouze čerstvé květiny, za které ručí. Vázání květin se snaží provést stylově a extravagantně, pokud si zákazník nežádá tradiční styl. Vázané květiny musí vždy vypadat dražší, než kolik skutečně od zákazníků žádá. Díky těmto hodnotám se daří jejímu květinářství dobře, a přestože konkurence je poměrně velká na tak malé město, o klienty nemá nouzi.

Přestože je majitelka ekonomicky a manažersky nevzdělaná a vede podnik velmi intuitivně, vsadila na jednu z nejlepších reklam, jaká se ve světě ekonomiky pohybuje. Z vlastní zkušenosti zaměstnankyně i později majitelky ví, že dobré jméno je nejlepší reklama.

5.7 STRATEGIE

Strategie je snad nejdůležitější součást 7S, protože udává směr firmy od jejího vzniku, současný stav i výhled do budoucnosti. Má 7 základních částí, které si blíže popíšeme v následujících bodech.

5.7.1 ANALÝZA OKOLÍ

Okolí podniku tvoří veškeré vlivy, které nějak na podnik působí. Ať už jsou to městské vyhlášky nebo konkurence. Město Prachatice je plné drobných podnikatelů a mikropodniků, a to z toho důvodu, že zde není velká konkurence v podobě velkých podniků a marketů. V Prachaticích jsou tři supermarkety, ale ty nekonkurují květinářství nijak vážně, i když z analýzy okolí je zcela vyloučit nelze. Co se přímé konkurence týče, jsou zde čtyři květinářství se stejnou náplní podnikání. Dvě z nich jsou na opačném

konci města, a tudíž mají zcela jinou klientelu. Další dvě jsou v centru města, tedy neda-
leko provozovny, ale jejich kvalita za jejich ceny není pro firmu prozatím ohrožující.

5.7.2 *ANALÝZA SILNÝCH A SLABÝCH STRÁNEK*

Tento bod částečně zahrnuje ten předchozí. Silným a slabým stránkám firmy se
budeme více věnovat ve SWOT analýze.

5.7.3 *FORMULACE SPECIFICKÝCH PŘEDNOSTÍ PODNIKU*

Vzhledem k tomu, že se jedná o mikropodnik, nebudou znít specifické přednosti
příliš sofistikovaně, ale mikropodniky tvoří více než 98 % sítě firem, tudíž je nelze
v žádném případě opomenout.

Hlavní předností tohoto podniku je sama majitelka. Nebojí se zkoušet nové věci,
její práce je jejím velkým koníčkem a dává tvář celé firmě. Zákazník chodí především
za ní. Firma citelně zaznamenala úbytek tržeb a větších zakázek v době, kdy nastoupila
na mateřskou dovolenou a neobjevovala se v provozovnách tak často. Bylo potřeba vy-
tvořit iluzi pro zákazníka, že květinu mu uváže majitelka na objednávku. Prvoplánově je
toto velká přednost, bohužel z mého pohledu je rozšíření o další provozovny pouze na
základě této přednosti neúnosné.

5.7.4 *VIZE PODNIKU*

Základní vizí majitelky do budoucna je pro prvopočátek vytvořit takový obchod,
kam se vyplatí zákazníkovi přijet nejen z druhého konce města, ale i z měst okolních.
Toto je její základní odpověď na danou otázku. Skromněji potom dodává, že po ukon-
čení mateřské dovolené, která ji podnikání lehce komplikuje, je jejím snem otevření
minimálně jedné další provozovny v blízkém okolí. Vzhledem k jejím dosavadním
úspěchům je tento cíl poměrně snadno realizovatelný. Po mateřské dovolené chtěla roz-
šířit svoje podnikání i o pohřební službu, kde měla představu, že tato práce je hodně
spojena s květinami, ale konkurence byla rychlejší. Město Prachatice možná uživí

dvě pohřební služby, tři však ne. Mým názorem na tuto vizi je, že tentokráte pro ni konkurence byla velmi prospěšná. Dále se snaží zachovat si nezádlužený účet. Je skoro k nevíře, že květinářství nemá žádné úvěry, dokonce i prostory, ve kterých prodejna sídlí, jsou zakoupeny firmou bez dluhu.

5.7.5 *FORMULACE STRATEGICKÝCH CÍLŮ*

Firma má strategické cíle definovány jednoduše. Udržet náklady na stávající úrovni. Vyšší náklady by si nemohla dovolit a dostávala by se do problému s likviditou. Jak jsem zmínila výše, už v současné době jsou například náklady na zaměstnance vyšší, než by firma této velikosti měla mít. Dalším cílem je zvýšení prodeje. Nejedná se pouze o jednotlivý drobný prodej, ale o navýšení počtu větších zakázek. Prodavačky mají povinnost nabízet lépe další zboží z nabídky květinářství a snažit se zvýšit tržby. V posledním roce měl sklad květin velké ztráty, protože byl špatně odhadnut prodej v jednotlivých sezónních obdobích, kdy se nepočítalo s ekonomickou krizí, díky které byl zaznamenán úbytek v drobném odbytu. Dále má firma za úkol neudržovat zbytečně velké skladové zásoby. Je zbytečné, aby peníze ve zboží ležely ve skladu například od vánoc do vánoc. Tyto finanční prostředky lze ekonomičtěji využít v průběhu roku.

5.7.6 *HLAVNÍ STRATEGICKÉ OPERACE*

Je složité analyzovat strategické operace mikropodniků. Mikropodniky jsou charakteristické svým opomíjením konkrétních strategií do budoucna. Mají stanovené cíle, kterých chtějí dosáhnout, ale často nemají stanovený reálný strategický postup.

5.7.7 *NÁVRH DALŠÍHO POSTUPU*

Majitelka chce po dobu mateřské dovolené udržet stávající chod firmy. Dále trvá na vzdělávání svých zaměstnanců a sledování trendů v oblasti jejího podnikání. Je si vědoma toho, že do budoucna bude muset začít tvořit ceny jinak, než odhadem. Plánuje svoje zlepšení v oblasti ekonomiky i řízení lidských zdrojů. Sama dobře ví, že pro vedení firmy je to velmi důležité.

6 SWOT ANALÝZA

Jak již bylo popsáno v úvodní části bakalářské práce, SWOT analýza slouží k porovnání silných a slabých stránek firmy a příležitostí a ohrožení firmy. Jedná se částečně o analýzu popisující vnitřní prostředí firmy (právě silné a slabé stránky), ale zahrnuje také prostředí vnější, které nelze zcela opomenout ani v této práci. Pro každou firmu je důležité, aby silné stránky převyšovaly ty slabé a aby firma měla více příležitostí než ohrožení. Tím se také řídí strategie vyplývající z této analýzy. Pokud má firma příliš mnoho slabých stránek a je ohrožena mnoha faktory, je více než pravděpodobné, že pokud nedostatky co nejdříve neodstraní, zkrachuje.

SWOT analýza je tvořena analýzou SW (S - strengths and W - weaknesses) a analýzou OT (O - opportunities and T - threats).

Analýza SW zkoumá vnitřní prostředí firmy, zaměřuje se na silné a slabé stránky. Pod pojmem silné stránky si představíme úspěchy firmy. Mohou to být kvalita, tradice a zkušenosti firmy. Silnou stránkou může být například umístění podniku nebo kvalifikace zaměstnanců.

Opakem jsou potom slabé stránky, pod kterými si představíme omezení nebo nedostatky firmy. V našem případě nedostatečné vzdělání v řízení lidských zdrojů nebo managementu vůbec.

Analýza OT se zabývá rozborem faktorů vnějšího prostředí, tedy příležitostí a ohrožení. Příležitosti mohou pro firmu znamenat užitek. Jedná se o pozitivní situaci, která firmě dává výhodu před konkurencí. U květinářství je touto příležitostí možnost otevření nové prodejny se zavedenými pracovníky, nebo rozšíření nabídky prodávaných výrobků.

Ohrožení firmy je opakem příležitostí. Vyjadřuje nepříznivou situaci v okolí podniku, která pro firmu může znamenat překážky v podnikání. V našem případě se jedná o velké množství konkurence a jejich lokalit, či ekonomická krize.

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
• Kvalita • Značka, dobré jméno firmy • Originalita • Přístup k zákazníkům • Ceny • Finanční zdroje • Kvalifikace zaměstnanců • Zkušenosti	• Řízení a manažerské schopnosti • Náklady na zaměstnance • Absence řízení • Reklama • Motivace
Příležitosti	Ohrožení
• Otevření nové provozovny • Rozšířit nabídku výrobků • Konkurence – ceny a kvalita	• Konkurence – množství a lokalita • Dodavatelé • Nemožnost oslovit větší množství zákazníků při současném stavu • Ekonomická krize

TABULKA 3 - SWOT ANALÝZA FIRMY (AUTOR)

6.1 SILNÉ STRÁNKY

KVALITA

Pokud je možné v Květinářství Borešová něco charakterizovat jako silnou stránku podniku, jde jistě o kvalitu prodáváných vázaných květin. Majitelka se snaží prodávat květiny, které jsou čerstvé, a tím pádem zákazníkům vydrží co nejdéle.

ZNAČKA, DOBRÉ JMÉNO FIRMY

Majitelka je po celém městě svého působiště vyhlášená a povedlo se jí udělat si dobré jméno u zákazníků. Ačkoli reklamu zanedbává a neinvestuje do ní, její firma tím netratí. Její nejlepší reklamou je doporučení zákazníků, kteří už mají s firmou pozitivní zkušenosti.

ORIGINALITA

Počátek provozu květinářství Hany Borešové byl založen právě na originalitě. Ze začátku byla každá květina, kterou jste si nechali svázat, jedinečná. A to platí i nadále. Ačkoli jsou lidé, kteří stále trvají na třech karafiátech v celofánu, většina zákazníků nechává květinářkám volnou ruku a věří, že se svázaná květina podaří. Tím dávají možnost květinářkám trénovat jejich vlastní kreativitu a nezapomenout to, co se na různých školeních a kurzech naučily.

PŘÍSTUP K ZÁKAZNÍKŮM

Veškerá činnost firmy je zaměřena na spokojeného zákazníka. Pro celý personál je samozřejmostí vstřícnost a ochota vůči klientovi. Vše, co si zákazník přeje, je prioritou. V případě zakázky, kdy zákazník nechává volnou ruku květinářkám, je možné nechat si květinu přímo na místě předělat, pokud není podle vašich představ. Základem je odchod spokojeného zákazníka z prodejny za každou cenu.

CENY

Ceny prodávaného zboží jsou svým způsobem silnou i slabou stránkou zároveň. Jak již jsem zmínila výše, květinářství se neřídí žádným ekonomickým způsobem výpočtu cen, a ne vždy je tak zisk za vázání s připočtením ceny za práci dostatečně výnosný. Přesto právě díky cenám je tento podnik tolik oblíbený. Vázané květiny sice nepatří k nejlevnějším v Prachaticích, pokud ale počítáte, jakou kvalitu za tu cenu dostáváte, jistě se to vyplatí.

FINANČNÍ ZDROJE

Silnou stránkou květinářství je také fakt, že je firma bez dluhu. Jedinými závazky firmy je placení faktur dodavatelům a povinnosti k úřadům. Jinak podnik nemá žádný úvěr, který by musel splácet, a jedna z prodejen je v jeho vlastnictví. Někdy je komplikované se v tom vyznat, protože majitelka ráda slučuje její osobní finance s financemi podniku.

KVALIFIKACE ZAMĚSTNANCŮ

Majitelka trvá na pravidelném školení zaměstnanců v oblasti vázání květin. Několikrát do roka jsou vyslány, aby se ve své práci zdokonalily. Ačkoli se jedná o poměrně vysoké náklady, které musí firma vynaložit, jistě jsou investovány užitečně. Majitelka se může chlubit skutečně schopnými zaměstnanci.

ZKUŠENOSTI

Zkušenostmi jako silnou stránkou myslím především majitelku, která v tomto oboru pracuje léta. Zná své zákazníky a dokáže jim lépe vyhovět.

6.2 SLABÉ STRÁNKY

MANAŽERSKÉ SCHOPNOSTI

Mezi slabé stránky patří především vzdělání v ekonomii. Majitelka i její zástupkyně velmi podceňují význam znalostí řízení lidských zdrojů a managementu. Předpokládají, že k podnikání a vedení lidí stačí intuice a empatie. Musím uznat, že tyto vlastnosti jsou jistě důležité, ale nestačí. Konkrétně na tomto bodu má majitelka v plánu pracovat a v této oblasti se zdokonalit.

ABSENCE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Souvisí s předcházejícím bodem. Majitelka podceňuje důležitost řízení lidských zdrojů a jejich vedení. Není si vědoma některých základních pravidel v této oblasti.

V určité míře tuto pozici zastupuje účetní, která se zaměstnanci komunikuje a řeší s nimi pracovní problémy.

NÁKLADY NA ZAMĚSTNANCE

Firma této velikosti zaměstnává poměrně vysoký počet zaměstnanců, to je způsobeno především nepřítomností majitelky, která je na mateřské dovolené. Musela za sebe najít náhradu. Pokud bude po návratu majitelky z mateřské dovolené otevřena nová prodejna, bude tato slabá stránka odstraněna.

REKLAMA

Slabou stránkou je úplná absence reklamy. Firma má sice internetové stránky, ale nejsou příliš rozsáhlé a podnik na ně neupozorňuje. Navíc spravování stránek majitelka považuje za nákladné, a proto se neaktualizují. Za jinou formu reklamy považuje majitelka uvedení svého jména jako firmu, která zdobila často navštěvované kulturní akce a plesy. Z mého pohledu je tato forma reklamy nedostačující, ale dosud nemá květinářství nouzi o zákazníky, tak se tímto problémem nezabývá.

MOTIVACE

Mezi slabé stránky počítám i motivaci zaměstnanců, která je nejasně formulována. Ačkoli zaměstnankyně dostávají odměny a prémie, vždy je to pouze v režii majitelky bez nějakého domluveného či sepsaného pravidla. Není to ovlivněno ani počtem prodaných květin ani tržbou. Z toho důvodu květinářky plní své povinnosti, ale větší iniciativě se vyhýbají.

6.3 PŘÍLEŽITOSTI

OTEVŘENÍ NOVÉ PROVOZOVNY

Bezesporu největší příležitostí pro firmu je otevření nové provozovny. Tím by firma nejen získala další možnost zvýšení zisku firmy, ale také by lépe využila dosa-

vadní pracovní sílu. Navíc otevření provozovny v okolí Prachatic by rozšířilo množství potencionálních zákazníků.

ROZŠÍŘIT NABÍDKU VÝROBKŮ

Ačkoli již v současné době má podnik poměrně široký záběr, stále může rozšířit druhy prodávaných výrobků. Ať už se jedná o další dekorativní ozdoby nebo keramiku.

KONKURENCE – CENY A KVALITA

Určitou příležitostí pro podnik je chování konkurence. Ta se chová nestandardně a nenechává se ovlivnit konkurencí, kterou je právě zkoumaná firma. Jejich ceny jsou vysoké a kvalita špatná. Při správné strategii firmy Květinářství Borešová se dá této příležitosti využít a konkurenci ještě více oslabit.

6.4 OHROŽENÍ

KONKURENCE – MNOŽSTVÍ A LOKALITA

I přestože je konkurence horší z pohledu ceny i kvality, nelze ji zcela vyloučit z ohrožení. Je to z toho důvodu, že konkurenčních firem je ve městě několik a jsou mnohdy lépe umístěné. Navíc nový zákazník obvykle zkouší podnik, který je blíže k jeho působišti. Tím přicházíme o potencionální zákazníky.

DODAVATELÉ

V poslední době se firma potýká s rostoucí silou dodavatelů. Ti zvyšují ceny za dodané zboží s vědomím toho, že jejich konkurence je malá nebo daleko. Podnik se musí rozhodovat, zda zaplatit a zvyšovat tím jejich sílu, nebo hledat nové dosud neprověřené dodavatele.

NEMOŽNOST OSLOVIT VĚTŠÍ MNOŽSTVÍ ZÁKAZNÍKŮ PŘI SOUČASNÉM STAVU FIRMY

Ohrožením firmy je jistě i stálý počet klientů, kteří se nedají jen tak navýšit, pokud nedojde k zmíněnému otevření nové prodejny. Musíme si položit dvě základní otázky: Kolikrát ročně vůbec člověk kupuje květiny? Zda se bez toho v případě nedostatku zdrojů obejde? Tento bod je možná největším ohrožením podniku, protože květiny skutečně nepatří mezi primární potřeby člověka.

EKONOMICKÁ KRIZE

Souvisí opět s předchozím bodem. Rodiny mají stále nižší relativní příjmy a musejí z nich vyjít. Ačkoli byly zvyklé navštěvovat květinářství a často něco kupovat, musejí to nyní omezit. Květinářství Borešová má výhodu v podobě zakázek města, které bude mít finance stále.

Vybraná firma Květinářství Borešová si vede dobře, její silné stránky převažují nad slabými stránkami. Navíc majitelka pracuje na jejich odstranění. V blízké budoucnosti podnik plánuje využít i příležitosti. Ohrožením se bohužel firma nevyhne, může je pouze studovat a snažit se je co nejvíce eliminovat. Ačkoli má zkoumaná firma mnoho nedostatků, které jsem zmínila, díky intuici se daří Haně Borešové vést svůj podnik výnosně a zaměstnávat další květinářky, které nemusejí být na úřadu práce. Kromě nedostatečného ekonomického vzdělání se vlastně firmě nedá nic vytknout.

7 ZÁVĚR

Cílem mé práce bylo popsat a zhodnotit vnitřní prostředí podniku. Zvoleným podnikem bylo Květinářství Borešová se sídlem v Prachaticích.

Podkladem pro zpracování teoretické části se stala literatura. Popsala jsem charakteristiky podniků a jejich rozdělení. Musela jsem definovat prostředí podniku, co jím vlastně rozumíme, a jeho rozdělení na vnitřní a vnější prostředí. Pro lepší pochopení problematiky jsem zmínila i jiné metody a analýzy zkoumání vnitřního prostředí.

Pro potřeby psaní mé práce jsem měla možnost si vybrat vlastní analýzu vnitřního prostředí. Nejvíce mě oslovila analýza 7S, díky níž jsem mohla zaznamenat většinu důležitých složek vnitřního prostředí, jako jsou struktura, systém řízení, styl manažerské práce, spolupracovníci, schopnosti, sdílené hodnoty a strategie. Jednotlivými složkami jsem se zabývala a zhodnotila je.

Během psaní práce se určitým problémem stala velikost podniku. Zvolená firma má pouze 9 zaměstnanců, a tudíž se jedná o mikropodnik, který je v určitých oblastech omezený (např. management, řízení lidských zdrojů, finance, prostory, náklady, složitost organizační struktury, atd.) I přes tyto problémy jsem se rozhodla u podniku zůstat a věnovat se mu, protože těchto malých podniků je celá řada a potýkají se často s podobnými problémy.

Jako druhou metodu jsem zvolila SWOT analýzu, která zkoumá jak vnitřní prostředí, jeho silné a slabé stránky, tak i prostředí vnější, jeho příležitosti a ohrožení.

Mnou vybraný podnik patří mezi firmy, kterým se daří více než dobře, a SWOT analýza to jen potvrdila. Samozřejmě, že má firma jisté nedostatky, ať už je to vzdělání majitelky firmy či nedostatečná reklama. Přestože se podniku zatím daří i bez těchto náležitostí, majitelka se v tomto směru plánuje zdokonalit a potřebné vzdělání si doplnit.

Největším problémem v současnosti je fakt, že je majitelka na mateřské dovolené a tudíž její řízení je omezené. Až se vrátí, jistě se situace změní a ona se bude naplno věnovat jejímu podniku.

Díky této práci jsem měla možnost pohybovat se a být součástí kolektivu ve firmě Květinářství Borešová. Mohla jsem částečně ovlivňovat její chod, a majitelka byla

otevřená novým nápadům. Není důležité, zda všechny své plány v budoucnu zrealizuje, důležité je, aby pokračovala stávajícím přístupem k zákazníkům.

Toto květinářství se pravděpodobně nikdy nestane velkým podnikem s pobočkami po celé republice, protože přízněji si, poptávka po vázání květin je omezená a se snižujícími se důchody bude ještě více klesat. Naštěstí stále zůstávají v kalendáři svátky, kdy téměř každý zatouží dojít do květinářství a koupit květinu někomu blízkému či nějaký dárek. Pro tyto příležitosti mohu tuto firmu doporučit, protože nikdy neodejdete nespokojeni.

Měla bych dát nějaké návrhy na vylepšení, ale těžko radit někomu, komu se daří. Jejich přístup k práci a k zákazníkům je téměř ukázkový. Jako nedostatek firmy považuji intuitivní vytváření cen. Doporučila bych využít nákladově orientovanou tvorbu cen, kdy se k nákladům za květiny přičte přírážka, jinak také marže. Musí být dostatečně velká, aby v součtu pokryla náklady na práci zaměstnanců, chod provozovny a vytvoření zisku. Zároveň nesmí být cena produktu příliš vysoká, aby poptávka neklesala.

Určitě je třeba doplnit si vzdělání a s ním přijdou určité změny v myšlení majitelky, ale neměly by být znatelné pro zákazníka, ten je v této chvíli nadmíru spokojen.

8 SUMMARY

Analysis of the internal environment of a selected company

I focused my bachelor thesis on the internal environment of a company. For this purpose I chose ‚Květinářství Borešová‘ located in Prachatice. It is a micro enterprise with 9 employees and sales of almost two millions CZK.

The introductory part of this thesis is mainly concerned with literature, from which I have drawn the terms and through which I understand the issue. It presents various categories of enterprises, what is actually business environment and how it is distributed. There are the internal environment and the external environment. For greater visibility, I describe other methods for examining the internal environment of the company.

I chose as my methods 7S analysis and SWOT analysis. The 7S analysis examines each part of the internal environment, such as strategy, structure, systems, style, skills, staff and shared values. Each of these parts I have described and I found that the company has a high quality internal environment. Whether it is good employees or strategy.

In the last section I created a SWOT analysis, which compares the strengths and weaknesses of the company and its opportunities and threats. The strengths are definitely the quality of products and personalized customer service. On the contrary the weaknesses of the company are mainly in the knowledge of management and human resource management. The biggest opportunity for the company is opening another facility. As a threat we can see competition.

In the future, I would recommend to increase management education and pay more attention to advertising. Currently the company is profitable and has no debt, any other advice is currently unnecessary.

Key words – Small and middle enterprises, Analysis of the internal environment, 7S model, SWOT analysis.

9 PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY

TICHÁ, I.; HRON, J.: Strategické řízení. Praha, ČZU, 2006, dotisk 2011.

ISBN 80-213-0922-9

KOTLER, P.: Marketing management. Victoria Publishing, 1992, ISBN 80-85605-08-2

KOTLER, P.: Moderní marketing. Praha, Grada, 2007, ISBN 978-80-247-1545-2

GROSOVÁ, S.: Marketing, principy postupy, metody. Praha, Vysoká škola technologická 2007, ISBN 80-7080-505-6

BLAŽEK, L.: Management - Organizování, rozhodování, ovlivňování. Grada, 2010, ISBN 978-80-247-3275-6

CEJTHAMR, V.; DĚDINA J.: M. management a organizační chování, Grada, 2010, ISBN 978-80-247-3348-7

SOUČEK, Z.; MAREK, J.: Strategie úspěšného podniku. Ostrava, Montanex a.s. 1998, ISBN 8085780-93-3

JOHNSON, G.; SCHOLLES, K.: Cesty k úspěšnému podniku. Praha, Computer Press, 2000, ISBN 80-7226-220-3

HAVLÍČEK, K.; KAŠÍK, M.: Marketingové řízení malých a středních podniků. Praha, Management Press, 2005, ISBN 80-7261-120-8

Nová definice malých a středních podniků – Uživatelská příručka a vzor prohlášení. Evropské společenství: Úřad pro úřední tisky, 2006, ISBN 92-894-7917-5

VEBER, J., SRPOVÁ, J.: Podnikání malé a střední firmy. Praha, Grada Publishing, 2005, ISBN 80-247-1069-2

ROLINEK, L.: Strategické řízení. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. Zemědělská fakulta, 2004

DONNELLY, J. H.; GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M.: Management. 1. vydání, Praha, Grada, 1997, ISBN 80-7169-422-3

Wikipedia.org

www.kvetinbor.cz

10 SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A PŘÍLOH

Obrázek 1- Proces formulace podnikové strategie (Rolinek, 2004).....	6
Obrázek 2 - Matice BCG (Wikipedia.org).....	9
Obrázek 3 - Koncept 7S (Souček, Marek, 2004).....	10
Obrázek 4 - Matice SWOT (Tichá, Hron, 2003)	16
Obrázek 5 - Organizační struktura podniku (Autor).....	20
Tabulka 1 - Náklady na mzdy (Autor).....	23
Tabulka 2 - Podíl mzdových nákladů na celkové tržby (Autor).....	23
Tabulka 3 - SWOT Analýza firmy (Autor)	28

