



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

**NÁVRH STRATEGIE ROZVOJE PODNIKU PŮSOBÍCÍHO
VE MĚSTĚ PROSTĚJOV**

PROPOSAL OF STRATEGY DEVELOPMENT OF A COMPANY OPERATING IN THE CITY OF PROSTĚJOV

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Tereza Obořilová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Veronika Bumberová, Ph.D.

BRNO 2018

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Studentka: **Bc. Tereza Obořilová**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **Ing. Veronika Bumberová, Ph.D.**
Akademický rok: 2017/18

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh strategie rozvoje podniku působícího ve městě Prostějov

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem diplomové práce je návrh strategie rozvoje vinotéky Rek v Prostějově. Tohoto cíle bude dosaženo pomocí standardních analýz využívaných ve strategickém řízení zaměřených na vnitřní, oborové a vnější prostředí, na jejíž základě budou určeny klíčové faktory úspěchu podniku včetně finanční situace analyzovaného podniku. Dílčím cílem této práce je také zjištění preferencí stávajících zákazníků vinotéky na základě provedeného dotazníkového šetření. Výstupem z provedených analýz bude návrh optimální strategie dalšího rozvoje podniku a implementačních kroků včetně zhodnocení přínosů z návrhů pro zlepšení její pozice na trhu.

Základní literární prameny:

KORÁB, V., J. PETERKA a M. REŽŇÁKOVÁ. Podnikatelský plán. Praha: Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

SOUČEK, Z. a MAREK, J. Strategie úspěšného podniku. Ostrava: Montanax a.s., 1998. 180 s. ISBN 80- 85780-93-3.

SRPOVÁ J., V. ŘEHOŘ a kol. Základy podnikání. Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. Praha: Grada, 2010. 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

STAŇKOVÁ, A. Podnikáme úspěšně s malou firmou. Praha: C.H.BECK, 2007. 199 s. ISBN 978-8- -7179-926-9.

VEBER, J., J. SRPOVÁ a kol. Podnikání malé a střední firmy. Praha: Grada, 2005. 304 s. ISBN 80- 247-1069-2.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2017/18

V Brně dne 28.2.2018

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá návrhem strategie rozvoje Vinotéky Jaroslav Rek, která sídlí v Prostějově. Práce analyzuje podnik a jeho okolí s účelem zjištění jeho postavení na trhu a určení konkurenční výhody. Obsahuje takové navržené změny, které by při implementaci do podniku vedly ke zlepšení jeho dosavadního postavení mezi konkurenty.

Klíčová slova

strategie rozvoje, maloobchod s prodejem vín, dotazníkové šetření, rozvoj, rodinný podnik, marketingový průzkum

Abstract

The purpose of this diploma thesis is a proposal development strategy of the Vinoteka Rek, which is based in Prostějov. Analysis conducted was aimed at research of internal company resources and external environment. The results of the analysis show market position and identifies source of competitive advantage. Diploma thesis contains such proposed changes that would lead to an improvement of its existing position among the competitors.

Keywords

strategy of company development, wine retailing, questionnaire survey, development, family business, marketing research

Bibliografická citace

OBOŘILOVÁ, T. *Návrh strategie rozvoje podniku působícího ve městě Prostějov*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2018. 107 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Veronika Bumberová, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 21.5.2018

.....

Podpis

Poděkování

Ráda bych poděkovala Ing. Veronice Bumberové, Ph.D. za cenné rady, věcné připomínky a vstřícnost při zpracování této práce. Poděkování patří také vedení společnosti Vinotéka Jaroslav Rek za vstřícný přístup a poskytnutí podkladů, potřebných pro vypracování diplomové práce. Děkuji i mé rodině, která mě během mých studií plně podporovala.

OBSAH

ÚVOD	10
VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE	11
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	13
1.1 MALÉ A STŘEDNÍ PODNIKY	13
1.1.1 Vývoj malých a středních podniků.....	13
1.1.2 Rodinný podnik	14
1.1.3 Rozvoj a růst malých a středních podniků	18
1.2 STRATEGIE V KONTEXTU ROZVOJE PODNIKU	20
1.2.1 Definování pojmu strategie	20
1.2.2 Typologie strategií.....	21
1.2.3 Strategické řízení.....	23
1.2.4 Strategické řízení v malých a středních podnicích.....	26
1.3 POPIS ANALÝZ VYUŽÍVANÝCH PŘI ROZHODOVÁNÍ O ROZVOJI PODNIKU	27
1.3.1 PEST analýza vnějšího prostředí.....	28
1.3.2 Porterův model pěti sil	29
1.3.3 Marketingový průzkum spokojenosti zákazníků.....	32
1.3.4 Marketingový mix 4P.....	36
1.3.5 Analýza 7S	37
1.3.6 Finanční analýza.....	41
1.3.7 Analýza faktorů za pomoci SWOT matice.....	44
2 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE.....	47
2.1 CHARAKTERISTIKA FIRMY	47
2.1.1 Historie společnosti	50
2.2 VNĚJŠÍ ANALÝZA PROSTŘEDÍ.....	52
2.2.1 PEST analýza	52
2.3 ANALÝZA OBORU PODLE MODELU PĚTI SIL OD PORTERA.....	58
2.4 VLASTNÍ MARKETINGOVÝ PRŮZKUM SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ	64
2.4.1 Metodologie výzkumu.....	64
2.4.2 Analýza dat a výsledky výzkumu.....	65
2.4.3 Souhrn a diskuze zjištěných výsledků.....	70
2.5 VNITŘNÍ ANALÝZA PROSTŘEDÍ	71

2.5.1	Marketingové a distribuční faktory	71
2.5.2	Analýza 7S	74
2.5.3	Finanční analýza.....	76
2.6	ZÁVĚRY ZÍSKANÉ Z PROVEDENÝCH ANALÝZ	78
2.7	SWOT ANALÝZA.....	80
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	83
3.1	NÁVRH POKRÁČOVÁNÍ VE STRATEGII DIFERENCIACE	83
3.1.1	Návrh na rozšíření portfolia zboží a služeb	83
3.1.2	Návrh na zlepšení propagace a brandu.....	86
3.1.3	Návrh strategie v oblasti technických zdrojů	88
3.2	EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ NÁVRHŮ PRO DALŠÍ ROZVOJ	90
3.3	ČASOVÝ HARMONOGRAM IMPLEMENTACE	91
	ZÁVĚR.....	93
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	95
	SEZNAM GRAFŮ	100
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	101
	SEZNAM TABULEK	102
	SEZNAM PŘÍLOH	103

ÚVOD

Tato diplomová práce se zabývá návrhem strategie rozvoje malého rodinného podniku, kterým je vinotéka ve městě Prostějov.

Podnikání hraje v ekonomickém a společenském rozvoji jednotlivých krajů, ale i České republiky, důležitou roli. Proto by cílem každého státu měla být maximální podpora pro vytvoření co nejpríznivějších podmínek a prostředí pro založení a fungování podniku v zemi. Ať už se jedná o malý, střední nebo velký podnik, každý má svůj specifický význam pro ekonomiku daného státu.

Malé podniky mají oproti velkým tu nevýhodu, že jsou o mnoho více citlivé na změny, které plynou z okolního prostředí. Svou pozici je pro ně těžší si udržet i kvůli silnému konkurenčnímu prostředí, ve kterém figurují stále dravější firmy. Aby si malý podnik zvládl uhájit svoji pozici na trhu, musí si stanovit jasné cíle, a také firemní strategii, díky které daných cílů dosáhne. Jestliže firma postrádá strategii, může pro ni být velmi obtížné udržet se na daném trhu mezi ostatními konkurenty nebo se dále rozvíjet. V silném konkurenčním prostředí je tento úkol čím dál tím těžší, jelikož zákazníkům nestačí pouze poskytovat dobré služby a prodávat kvalitní výrobky. Je potřebné poskytovat o něco lepší služby než konkurence a prodávat vždy o něco lepší výrobky, než ostatní.

Víno se v posledních letech stalo velmi oblíbenou komoditou a také neodmyslitelnou součástí moderního životního stylu. Velkým dílem se na tomto faktu podepsala široká nabídka a vysoká kvalita českých i zahraničních vín. Rostoucí trend zájmu veřejnosti o víno v sobě však nese i úskalí nárůstu obchodníků, kteří chtějí využít příležitosti a obstát na trhu s vínem v boji o zákazníky. V souvislosti s těmito fakty byla vytvořena tato diplomová práce, která se věnuje návrhu strategie rozvoje podniku Vinotéka Jaroslav Rek. Diplomová práce charakterizuje základní pojmy a principy strategického řízení i rozvoje malého podniku. Definuje účel a postup zpracování strategie rozvoje i teoretická východiska, potřebná k realizaci analýzy podniku, i samotnou realizaci daných strategií. V další části je analyzován současný stav a konkurenční pozice podniku. Formou závěrečné analýzy práce podnikateli poskytuje přehled o silných a slabých stránkách podniku, hrozbách i příležitostech, které trh nabízí. Výstupem práce je ucelený koncept návrhu strategií rozvoje podniku.

VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

Diplomová práce je zaměřena na činnost Vinotéky Jaroslav Rek, která má tradici již od roku 1996. Před dvěma lety se vinotéka přestěhovala do nových prostor, které nabízí mnoho nových možností rozvoje, které doposud nebyly všechny využity. Vinotéka sice získala nové zákazníky, zlepšila kvalitu poskytovaných služeb zákazníkům a rozšířila portfolio nabízených výrobků, ovšem nechce-li stagnovat a touží-li si udržet své přední místo mezi svými konkurenty, musí si tento trend udržet a ve svém rozvoji dále pokračovat.

Hlavním cílem diplomové práce je návrh strategie rozvoje Vinotéky Jaroslav Rek v Prostějově. Tohoto cíle bude dosaženo pomocí standardních analýz, využívaných ve strategickém řízení, zaměřených na vnitřní, oborové a vnější prostředí, na jejichž základě budou určeny klíčové faktory úspěchu podniku, včetně finanční situace analyzovaného podniku. Dílčím cílem této práce je také zjištění preferencí stávajících zákazníků vinotéky na základě provedeného dotazníkového šetření. Výstupem z provedených analýz bude návrh optimální strategie dalšího rozvoje podniku a implementačních kroků včetně zhodnocení přínosů z návrhů pro zlepšení její pozice na trhu.

Mezi dílčí cíle práce lze zařadit zjištění preferencí stávajících zákazníků vinotéky na základě provedeného dotazníkového šetření. Výstupem z provedených analýz bude návrh optimální strategie dalšího rozvoje podniku a implementačních kroků.

Pro naplnění hlavního cíle jsou v první řadě zpracována teoretická východiska, která jsou čerpána převážně z literatury, a je z nich čerpáno i v dalších částech diplomové práce. V analytické části je provedena analýza vnějšího prostředí pomocí analýzy PEST, která zkoumá makroekonomické faktory, které by mohly mít vliv na podnikání v oblasti vinoték. Pomocí Porterova modelu pěti hybných sil je analyzován trh s vinotékami. Provedena bude i finanční analýza a analýza 7S. Součástí analytické části bude i vlastní marketingový výzkum, realizovaný dotazníkovým šetřením. Jeho cílem bude zjištění loajality, preferencí a spokojenosti stávajících zákazníků podniku. Na základě závěrů z jednotlivých analýz bude provedena SWOT analýza, vyhodnocující silné a slabé stránky, a příležitosti a hrozby podniku. Následně budou navrženy strategie

rozvoje podniku včetně harmonogramu implementačních kroků pomocí Ganttova diagramu.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Tato část diplomové práce je věnována definici malého a středního podniku, včetně zaměření na malý rodinný podnik. Dále zde budou zmíněny klíčové pojmy a definice, které jsou potřebné pro určení strategie firmy, jejího růstu i rozvoje.

1.1 Malé a střední podniky

Dle přílohy č. 1 Nařízení komise (ES) č. 800/2008 ze dne 6.8.2008 je rozlišování drobných, malých a středních podniků prováděno zejména na základě počtu zaměstnanců, velikosti ročního obrátu a bilanční sumy roční rozvahy tímto způsobem (Staňková, 2007, str. 38):

Tabulka č. 1: Dělení malých a středních podniků

Kategorie podniku	Počet zaměstnanců	Roční obrát	Roční bilanční suma
mikropodnik	< 10	≤ 2 miliony €	≤ 2 miliony €
malý	< 50	≤ 10 milionů €	≤ 10 milionů €
střední	< 250	≤ 50 milionů €	≤ 43 milionů €

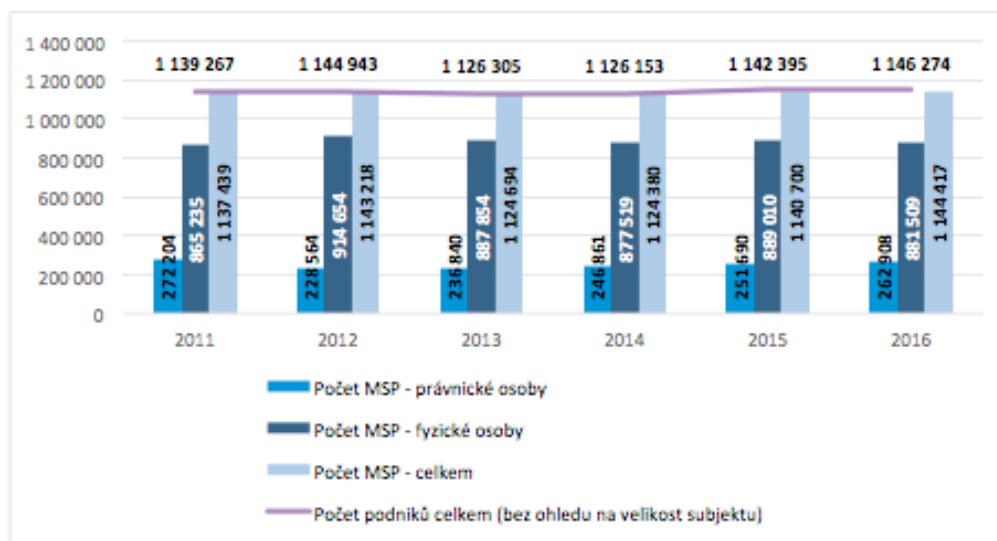
(Zdroj: Staňková, 2007, str. 38)

Drobné, malé i střední podniky spojuje nezávislost, která znamená, že s více než čtvrtinou základního kapitálu a hlasovacích práv nesmí disponovat firma nebo několik firem, které nesplňují podmínky malých a středních podniků. Jestliže se ale ve věci angažuje obec či stát, musí být uvedené kritérium splněno (Synek, Konečný, Vavřina, 2002, str. 24).

1.1.1 Vývoj malých a středních podniků

Malé a střední podniky představují významnou součást každé vyspělé ekonomiky a jsou pro společnost důležité obzvláště z hlediska zaměstnanosti a ekonomického výkonu celé společnosti. Jako celek reprezentují malé a střední podniky v České republice více než 1 milion ekonomických subjektů a zaměstnávají téměř 60 %. Sektor MSP je významnou hnací silou podnikatelské sféry, růstu, inovací i konkurenceschopnosti, a představuje také významného zaměstnavatele.

Podnikatelskou činnost v malém a středním podnikání ke konci roku 2016 vykonávalo celkem 1 144 417 právnických a fyzických osob s počtem zaměstnanců 0-249, z toho fyzických osob bylo 881 509 a právnických osob bylo 262 908. Celkově u právnických a fyzických osob s počtem zaměstnanců 0-249 došlo k nárůstu oproti roku 2015 o 3 717 podniků. Podíl přidané hodnoty malých a středních podniků v roce 2016 činil 56,2 % a podíl zaměstnanců malých a středních podniků na celkovém počtu zaměstnanců podnikatelské sféry v ČR v roce 2016 činil 59,1 %. Od roku 2011 dochází k poklesu počtu OSVČ, kteří vykonávají hlavní činnost, a přibývá počet OSVČ, kteří vykonávají vedlejší činnost. Podíl OSVČ vykonávajících hlavní činnost na celkovém počtu OSVČ činil 58,9 % a podíl OSVČ vykonávajících vedlejší činnost na celkovém počtu OSVČ činil tedy 41,1 % (k 31. 12. 2016). Na konci roku 2016 evidovala ČSSZ celkem 981 355 OSVČ. O rok dříve jich bylo o cca 5 tisíc méně. Nejvyšší množství OSVČ registrovala ČSSZ na konci roku 2012, kdy jich v ČR bylo více než jeden milion, což potvrzuje i graf č.1 (MPO, 2018).



Graf č. 1: Vývoj aktivních subjektů MSP v letech 2011 - 2016

(Zdroj: MPO, 2018)

1.1.2 Rodinný podnik

Rodinné podnikání je jedinečné kvůli lidem, kteří se na něm podílejí. Tito lidé nejsou jen náhodným průřezem zaměstnanců, manažerů, ředitelů, poradců nebo investorů. Jsou to rodinní příslušníci a příbuzní. Někdy, především v raném stádiu rodinného podniku, je zapojení rodinných příslušníků omezeno pouze na dva nebo tři jedince. Ve

většině případů je ale běžnou praxí, že se rodinné podniky rozšiřují. Úspěšné rodinné podnikání se obecně řídí tím, že se stává stále složitější organizací.

Ať už je rodinný podnik jakkoliv velký, každý jeho člen má vlastní postoje, názory, cíle a problémy. Důležitým aspektem pro pochopení fungování rodinného podniku je povědomí o pozadí a jedinečné perspektivě každého z hlavních účastníků (Leach, Bogod, 1999, str.122).

Koráb, Hanzelková a Mihalisko (2008, str.84) se domnívají, že rodinný podnik se od ostatních podniků liší už v základu, jelikož se jedná o propojení rodiny a podniku. Pro rodinu jsou charakteristické silné citové vazby mezi jejími členy, v podniku ovšem převažuje racionálnost. Propojení těchto dvou světů je proto občas nesnadný úkol, který je ale základním předpokladem pro fungování rodinné firmy. Pokud nepanuje harmonie a klid v rodině, není ani v rodinném podniku možné dosáhnout efektivní práce a vyčleněných cílů. Autoři definují rozdíly mezi systémem rodiny a systémem podniku následovně:

Systém rodiny zahrnuje především emoční hledisko, orientuje se směrem dovnitř a vyznává spíše málo změn. Hlavními úkoly v rodině jsou pak povzbuzování, rozvoj sebeoceňování a výchova k dospělosti.

Systém podniku zastává spíše konkrétní hledisko, orientuje se směrem ven a je pro něj specifických hodně změn. V podniku je hlavním cílem dosahování zisku a rozvíjení dovedností. Právě proto je v rodinném podniku důležité udržovat harmonii mezi firemním a rodinným životem, a snažit se tyto dva systémy společně organizovat s důrazem na dobrou komunikaci mezi rodinnými příslušníky a vyhnout se krizím ať už firemním, tak rodinným. Jakékoliv změny v jednom ze systémů mají dopad na druhý. Poté může být ovlivněn výkon ve firmě, zhoršení komunikace nebo rozhodování.

Specifika řízení rodinného podniku

Hlavním rysem rodinného podniku je vysoký podíl účasti rodinných příslušníků na samotném řízení. Příbuzenské vztahy mají na chod podniku velmi výrazný vliv. Zatímco v podnicích nezatížených rodinnými vztahy se střetávají pouze dva typy cílů - cíle vlastníků podniku a cíle samotného podniku, v případě rodinného podniku vstupují do hry ještě cíle rodiny a jejich jednotlivých členů. Dochází zde k různým emocionálním a dalším tlakům. Zejména vztah otce a syna bývá často napjatý, kdy se

otec, zakladatel podniku, chová ke svému synovi, dospělému zaměstnanci podniku, jako rodič ke svému dítěti. Neustále mu udílí nějaké rady, kontroluje ho a opravuje. Dalšími problémy může být rivalita mezi sourozenci, kdy starší považují mladší sourozence za nezkušené a tedy méně schopné vykonávat každodenní úkoly (Srpová, Řehoř a kol., 2010, str. 64).

Právě kvůli těmto vztahům doporučuje Peter Drucker (1998, str. 47) v zájmu přežití nejen podniku, ale i celé rodiny, v podniku stanovit a velmi důsledně dodržovat pravidla jeho chodu a řízení.

Silné a slabé stránky rodinného podniku

Bez ohledu na velikost rodinné firmy má každá své silné i slabé stránky. Silné stránky rodinného podniku slouží k usnadnění dlouhodobé prosperity podniku, ty slabé zase komplikují jeho existenci. Existuje však i možnost, že to, co je považováno za výhodu rodinného podniku, se za určitých okolností může změnit v nevýhodu.

Silné stránky

Mezi silné stránky rodinného podniku patří (Leach, Bogod, 1999, str. 123):

- *angažovanost* - zaměstnanci rodinné firmy pracují tzv. "na svém". Panuje zde tedy větší loajálnost firmě i větší zodpovědnost.
- *dlouhodobý záměr* - rodinné podniky mají většinou dlouhodobou vizi svých obchodních cílů. Záměry rodinných podniků bývají mnohem účinnější, než u jiných podniků.
- *efektivita* - práce i využívání prostředků je v rodinné firmě více efektivní, než u ostatních podniků.
- *flexibilita* - ať už z hlediska peněz či času, pružnost v rodinném podniku představuje velkou konkurenční výhodu oproti ostatním podnikům.
- *hrdost* - u rodinných podniků se můžeme setkat s větší angažovaností zaměstnanců i vzhledem k zákazníkům. Jednání s klienty bývá u těchto firem mnohem ochotnější a srdečnější, a je také zaručena vyšší úroveň služeb. Podnikatelé jsou hrdí na svůj podnik, snaží se tedy o co nejlepší zacházení se svými klienty.

- *orientace na kvalitu* - důraz na svědomitost, odpovědnost vůči svým zákazníkům a neustálé sledování kvality výrobků a služeb jsou typické pro rodinný podnik.
- *produktivita* - v rodinném podniku se můžete setkat s vyšší produktivitou, která se projevuje větší flexibilitou a snahou dosažení maxima svého kapitálu.
- *pracovní místa* - díky smyslu pro sociální zodpovědnost je v rodinných podnicích větší schopnost pro vytváření nových pracovních míst.
- *rychlost v rozhodovacích procesech* - výhodou pro rodinný podnik je, že je rozhodovací pravomoc přiřazen jedné až dvěma osobám. Díky tomu je rozhodovací proces poměrně rychlou záležitostí.
- *stabilní kultura* - neměnná a velmi stabilní kultura - to vystihuje rodinný podnik, ve které jsou jasně nastaveny vedoucí pozice. Tyto pozice bývají většinou obsazeny dlouhodobě a pracovníci jsou na úspěšném chodu podniku silně zainteresováni.
- *komunikace* - v rodinném podniku se systém rodinných hodnot snadno přenáší i do fungování firmy. Díky jasně definovaným autoritám nedochází k bojům o moc.
- *znalosti a zkušenosti* - veškeré znalosti, které zaměstnanci nabydou se jednoduše dají přenášet z generace na generaci. Rodinní příslušníci mají větší zájem o bezproblémový chod podniku.

Slabé stránky

Mezi slabé stránky rodinného podniku patří (Leach, Bogod, 1999, str. 124):

- *emocionální vnitřní tlaky* - vztah mezi rodiči a dětmi nebo mezi sourozenci může otřást pevnými základy rodinné firmy. Zakladatelem podniku bývá zpravidla rodič, který jej vybudoval, a chce jej předat dál nebo chce své děti zaměstnat. Právě zde mohou nastávat problémy - z hlediska předání se nemusí shodovat cíle zakladatele firmy a jeho dětí. Děti, tedy budoucí nástupci ve vedení firmy, nemají o pokračování v podnikání zájem.
- *podnikové vnitřní tlaky* - jelikož jsou podnikové tlaky v rodinné firmě většinou úzce spojeny s těmi emocionálními, musí rodina neshody ustát a ke svým zákazníkům zachovat profesionální přístup.

- *legislativní vnější tlaky* - vnější tlaky představují především legislativu, tedy různé předpisy či vyhlášky, které musí podnik splnit v daném oboru, ve kterém se pohybuje. Může se však jednat i o menší podporu ze strany veřejnosti.

1.1.3 Rozvoj a růst malých a středních podniků

Podnikatelské prostředí se v současné době mění rychlým tempem. Tyto změny se odrážejí v globální konkurenci, rychlými změnami technologií, lepšími informačními a komunikačními systémy, využívajícími internet. Aktivitu, které činí podnik úspěšným dnes, se nemusí ukázat jako dostatečné v období příštím, dokonce v běžném roce. Kritickou rolí manažerské práce je kontinuální hodnocení pozice firmy s cílem neustále hledat možnosti zlepšení - rozvojový potenciál.

Jedním z nejčastějších důvodů, proč se podniky zaměřují na jeho rozvoj, je zájem o zvětšení podniku. Toto zvětšení by mělo přinést finanční zajištění či naplnění ambicí majitele, který chce předvést, čeho je podnik schopen dosáhnout. (Staňková, 2007, str. 139).

Růst firmy je kritickým faktorem podnikatelského úspěchu. Růstem nelze však chápat jen růst co do velikosti. Růst je dynamickým procesem. Zahrnuje rozvoj uvnitř firmy, ale zároveň i změnu interakce komunikace firmy s okolím. Projevuje se v rozvojovém potenciálu firmy. Při analýze rozvojového potenciálu se Staňková (2007, str.143) zaměřuje na některé rozhodující faktory:

1. Finanční růst

Snaží se vyjádřit růst firmy pomocí ukazatelů, jako jsou tržby, náklady, zisk. S růstem těchto ukazatelů roste i hodnota firmy. Finanční růst měří přidanou hodnotu, kterou firma vytváří a ze které následně může rozdělovat více prostředků majitelům firmy.

2. Strategický růst

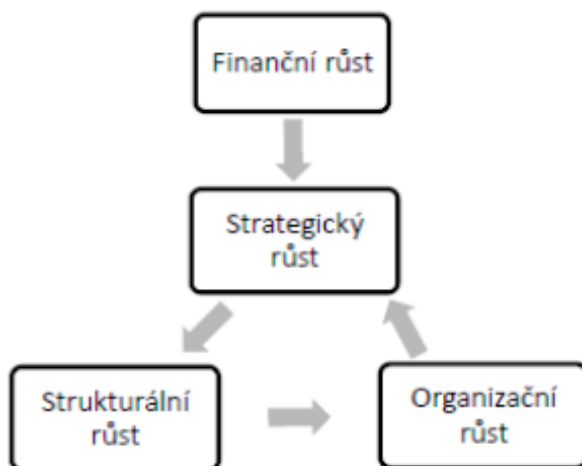
Postihuje změny, ke kterým dochází v podnikatelském okolí, a interakční schopnosti firmy jako celku na ně dynamicky reagovat. Primárně se týká způsobu, jak rozvinout schopnosti firmy při uchopení tržních příležitostí na trhu. Je rozborem příležitostí pro využití zdrojů firmy k vytvoření trvalé konkurenční výhody.

3. Strukturální růst

Je to přizpůsobení interních systémů - rozvrhnutí a využití zdrojů jak materiálních, tak finančních a kontrolních systémů k růstu.

4. Organizační růst

Musí podchycovat jak změny samotné organizační struktury, tak i změny v rozdělení manažerských funkcí mezi vlastníky a profesionálním managementem. Postihne rovněž nutné změny řídicího stylu a dělní pravomoci uvnitř rodiny.



Obrázek č. 1: Faktory růstu podniku

(Zdroj: Staňková, 2007, str.78)

Každá firma, ať už je jakkoliv velká, prochází v průběhu své existence určitým vývojem. Je založena, rozvíjí se, roste, ale také se potýká s problémy či řeší krizové situace. V ohledu rozvoje však mají malé a střední podniky výrazné nevýhody. Patří mezi ně například omezené finanční prostředky, vysoké transakční náklady, nesnadné jednání s bankami a investory. Tato situace se však podle Vebra (2012, str. 87) dá vyřešit např. **uzavíráním partnerství a spojenectví**, která dělí na čtyři typy:

1. *partnerství* - představuje tzv. princip win-win, který je spoluprací mezi podniky, jež uznává pevnější vztahy, buduje vzájemnou důvěru, respekt a prospěch pro obě zúčastněné strany.
2. *podnikatelské sítě, klastry* - jsou tvořeny geografickým nebo sektorovým sdružením podniků, většinou se jedná o specializované dodavatele a poskytovatele služeb, či podniky, které se svou činností vzájemně doplňují. Takovéto podniky pak vzájemně tvoří síťové dohody:

- *horizontální síť* - jedná se o stejný nebo podobný předmět činnosti podniků
- *vertikální síť* - jedná se o rozdílný předmět činnosti podniků, které na sebe navazují a tvoří celek
- *kombinované síť* - jsou tvořeny velkými firmami spojenými s firmami malými a středními
- *franchising* - spojení ekonomicky silného partnera se zájmem rozšiřovat distribuci produkce s menším partnerem

3. *strategické spojení* - příkladem může být aliance, spojení trvalejšího charakteru, nebo rozšiřování aktivit o nové produkty

4. *pevná spojení* - vytvoření nové společné firmy, příkladem je fúze (splynutí podniků, kdy dochází k zániku a zrušení dvou podniků, vzniká zcela nová společnost) nebo akvizice (splynutí podniků, kdy dochází k zániku a zrušení dvou podniků a jeden podnikatelský subjekt se začlení do struktury druhého).

Další z možností strategie rozvoje malého podniku definuje BusinessInfo.cz (2018), Bumberová a Koráb (2013), které mezi další oblasti rozvoje podniku řadí:

- *rozvoj lidských zdrojů* - zvýšení kvality, kvalifikace a loajálnosti pracovníků, tvorba dobrého pracovního prostředí, efektivních týmů, motivace pracovníků
- *rozvoj produktů a služeb* - inovace existujících výrobků a služeb, tvorba zcela nových produktů a služeb, expandování podniku do nových aktivit, zajištění nových materiálových toků, změna výroby
- *zavádění nových technologií* - procesní inovace, moderní postupy
- *manažerské inovace* - pracovní postupy, produktivita
- *rozvoj trhu* - expanze na zcela nové trhy v dané zemi i v zahraničí
- *investice* - do školení pracovníků, do technologií.

1.2 Strategie v kontextu rozvoje podniku

Tato kapitola se věnuje definování pojmu strategie, její typologii a strategickému řízení včetně jeho implementačních kroků.

1.2.1 Definování pojmu strategie

A by byl podnik úspěšný a dále se rozvíjel, je důležité, aby vyznával určitou strategii. Náhledů a definic strategie je mnoho. Dedouchová (2001, str. 146) ji například definuje takto: *"Moderní definice strategie chápe strategii jako připravenost podniku na budoucnost. Ve strategii jsou stanoveny dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění podnikových zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů tak, aby tato strategie vycházela z potřeb podniku, přihlížela ke změnám jeho zdrojů a schopností a současně odpovídajícím způsobem reagovala na změny v okolí podniku"*.

Velmi podobně na strategii nahlíží také Sedláčková a další (2006, str. 83), která tvrdí, že: *"Strategie je proces, jehož cílem je dosažení a udržení shody mezi cíli a zdroji podniku na jedné straně, a na druhé straně měnícím se podmínkám ve vnějším prostředí, neboli by se měla strategie řídit potřebami podniku, přihlížet k možnostem jeho zdrojů a současně odpovídajícím způsobem reagovat na změny v prostředí podniku"*.

Strategii firmy tedy můžeme vyjádřit jako soubor akcí a rozhodnutí, prostřednictvím kterých firma naplno využije svých možností a dosáhne požadovaných cílů. Výběrem správné strategie se firma také snaží získat konkurenční výhodu (Keřkovský a další, 2002, str.115).

1.2.2 Typologie strategií

Náhled na rozdělení strategií je dle autorů různý. Ucelené základní členění nabízí například Blažková (2007, str. 107), která strategie člení např. na strategie dělené dle:

- *marketingového mixu*
- *růstové strategie*
- *zaměření na konkurenci*
- *dle velikosti tržního podílu*
- *dle cyklu životnosti trhu*
- *dle trendu trhu*
- *dle chování trhu*

Všechny tyto strategie jsou navíc rozděleny do dalších typů strategií. V této kapitole bude popsána především strategie zaměřená na konkurenci, jelikož bude využita v návrhové části diplomové práce.

Strategie zaměřené na konkurenci

Blažková ve své knize (2007) dělí strategii zaměřenou na konkurenci na strategii podle Portera a na Bowmanovy strategické hodiny. Pro svoji práci si však vybírám strategii podle Portera, která bude sloužit jak pro analytickou, tak především pro návrhovou část diplomové práce.

Strategie podle Portera

Tato strategie směřuje k dosažení konkurenční výhody. Profilování na trhu je možné pomocí výhody výkonové a nákladové. Je možné usilovat o **vedoucí pozici v nákladech** (v ceně), uplatnit **strategii diferenciaci** (odlišení), nebo zajistit úspěšnou strategickou pozici **koncentrací na vhodné tržní segmenty**. Tyto strategie jsou zobrazeny na obrázku č. 2 konkurenční strategie podle Portera:

Konkurenční výhoda		
	Nížeší náklady	Diferenciace
Široký cíl Konkurenční rozsah	1. Vůdčí postavení v nízkých nákladech	2. Diferenciace
Úzký cíl	3A. Soustředění pozornosti na nízké náklady	3B. Soustředění pozornosti na diferenciaci

Obrázek č. 2: Konkurenční matice podle Portera

(Zdroj: Blažková, 2007, str. 112)

- **vedoucí pozice v nákladech** - účelem je mít nejnižší náklady na výrobu a distribuci v odvětví a tím nabídnout výrobky za nejnižší cenu či nižší než konkurence a získat tak větší podíl na trhu. Nízká nákladová pozice představuje silnou bariéru vstupu na trh pro ostatní firmy a brání firmu před substitučními výrobky. Aby však firmy dosáhly úspor nákladů, musí být dobré ve výrobě, při nákupu, distribuci nebo v marketingu.
- **diferenciace, odlišení výrobku či služby** - účelem je odlišit se od konkurence a nabízet dokonalejší nebo lepší výrobek, náklady nejsou prioritní. Firma usiluje o

vůdcovství v oblasti servisu, kvality, stylu či technologii. Strategie je uskutečnitelná tehdy, když jsou výrobky odlišitelné, zákazníci mají různorodé potřeby, dokážou diferenciaci ocenit a zaplatit ji.

- ***koncentrace, zaměření*** - firma se zaměří spíše na jeden či více úzkých segmentů trhu spíše, než by o celý trh. Zaměří se tam, kde je skulina na trhu nebo atraktivní segment. Pozornost pak soustředí buď na nízké náklady nebo na diferenciaci. Snaží se co nejlépe poznat potřeby těchto segmentů, a usiluje o vedoucí postavení v ceně nebo jiné oblasti zájmů zákazníka. Tato strategie bude využita a blíže rozpracována v návrhové části diplomové práce.

1.2.3 Strategické řízení

Strategické řízení, uskutečňované vlastníky firmy, zahrnuje aktivity zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním firmy, jejími dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji, a rovněž mezi firmou a prostředím, v němž firma existuje. Strategické řízení lze charakterizovat jako mix základních manažerských činností - plánování, organizování, vedení a kontroly (Keřkovský, Vykypěl, 2006, str. 68). Je to neustále se vyvíjející proces, který hledá a volí optimální strategii rozvoje firmy nebo jejich organizačních složek tak, aby byly zdroje firmy využity efektivně v součinnosti s příležitostmi na trhu (Mallya, 2007, str. 77).

Funkce strategického řízení v podniku:

- zvýšení konkurenceschopnosti podniku
- určení, čeho chce firma dokázat, a jak
- udává firmě směr, kterým se má vydat
- zaměření na dlouhodobé plánování a směřování organizace
- specifikuje misi, vizi, poslání, a cíle podniku, harmonogram jejich implementace
- musí vyústit v jednu hlavní obchodní strategii, které by se měl podnik držet

Strategický cyklus zahrnuje čtyři hlavní fáze strategického řízení podniku, které jsou níže blíže popsány.

1. Formulace strategie

Mise neboli poslání podniku, vyjadřuje důvod existence firmy. Jedná se o základní představu firmy, která specifikuje oblast podnikání, ve kterém chce působit, definici

jejich zákazníků, výrobky a služby, kterými bude firma chtít uspokojovat potřeby zákazníků atd. Vytvoření strategické mise podniku by mělo být součástí první fáze procesu strategického řízení (Mallya, 2007, str. 80).

Vize podniku

Vize podniku nám nastiňuje obraz o budoucnosti firmy, který nám říká, jak se bude firma měnit a zlepšovat se. Jedná se vlastně o jakýsi soubor ideálů a priorit podniku, toho, čím je podnik jedinečný (Sedláčková, Buchta, 2006, str.113). Měla by mít takový charakter, který by motivoval každého, především vedení společnosti, ale také zaměstnance, aby svým úsilím směřovali k naplnění vizí organizace. (Košťan a další, 2002, str.53).

Cíle podniku

Cíle podniku jsou hlavní náplní strategického plánování a pomáhají při formulaci strategie. Odvíjí se od stanovení vize a mise firmy, se kterými musí korespondovat a nesmí se vzájemně vylučovat. Cíle firmy jsou v zásadě specifické stavy, kterých chce podnik dosáhnout prostřednictvím svých aktivit. Bývají zpravidla určovány na dané časové období, které je většinou jeden rok.

Cíle podniku by měly být tzv. **SMART**. Zkratka je složena z počátečních písmen anglických názvů, vyjadřujících požadované vlastnosti cílů:

1. **Stimulating** (jednoznačné) - cíle musí stimulovat k dosažení co nejlepších výsledků
2. **Measurable** (měřitelné) - cíle musí být měřitelné, aby bylo možné určit, zda bylo daného cíle dosaženo, či nikoliv
3. **Acceptable** (akceptovatelné) - měly by být přijatelné pro firmu, která je má plnit.
4. **Realistic** (reálné) - cíle musí být reálně splnitelné
5. **Timed** (časově vymezené) - musí být stanoveny v určitém časovém období.

2. Plánování strategie

Plánování strategie je klíčové pro dlouhodobé směřování organizace, pro marketing, pro rozhodování o investicích, pro rozvoj lidských zdrojů i pro výzkum a vývoj. Měla by také obsahovat podrobné vytyčení realizace již od samotného počátku plánování až po dokončení, i následnou kontrolu. Ty podniky, které mají zavedené strategické plánování, postupují dle těchto kroků:

1. Určení nebo reformulace strategických cílů (měřitelných i neměřitelných).
2. Analýza prostředí, ve kterém se podnik hodlá pohybovat, aby byl schopen určit potenciální příležitosti a hrozby.
3. Analýza silných a slabých stránek podniku ve vztahu ke svému poslání a prostředí.
4. Výběr mezi možnými strategiemi.
5. Výběr stálé strategie, která integruje všechny aktivity v podniku v daném čase včetně plánu pro eliminaci rizik.
6. Výběr vhodných manažerů a systému odměňování, hodnocení výsledků v souladu se strategií.
7. Stanovení úkolů, činností a pravidel v souladu se strategií.
8. Tvorba konzistentní organizační struktury.
9. Hodnocení, revize, kontrola účelnosti strategických plánů z krátkodobého i dlouhodobého hlediska a zpětná vazba.

3. Implementace strategie

Implementace strategie je pro každou firmu velmi významný čin. Aby mohlo být další počínání firmy efektivní, musí být strategické řízení pružné a bezproblémové. Při realizaci či implementaci strategie dochází k průběhu kroků, které vedou k úspěšnému plánovanému konci. Jedněmi z mnoha kroků jsou:

- *alokace zdrojů*
- *realizace projektů, aktivit*
- *opatření k naplnění strategických cílů.*

Dle množství a složitosti naplánovaných kroků a úkolů se odvíjí také délka samotné implementace strategie. S touto myšlenkou souhlasí také Fotr, Souček, Špaček a Vacík (2012), kteří realizaci či implementaci strategie chápou jako proces, který tvoří logický soubor vzájemně propojených aktivit, umožňujících uvést strategii organizace do života.

Při implementaci strategie však můžeme narazit i na následující problémy (Mallya, 2007, str.109):

- *neodpovídající monitoring a implementace informací*
- *nesouhlas pracovníků podniku se změnami*

- *odměňovací systém založený na minulých úspěších, který se nevztahuje k budoucím cílům*

4. Kontrola strategie

V této fázi dochází k monitoringu stavu a vyhodnocování strategie, případně k její aktualizaci. Při kontrole je jasné určeno, které kroky proběhly v pořádku, a které je nutné poupravit, zda tedy bylo dosaženo požadovaných cílů, a jaké změny nastaly uvnitř podniku. Zpětná vazba a kontrola strategie slouží také jako podklad pro budoucnost a kontroluje se v určitých časových intervalech, zpravidla jednou ročně. (Management Mania, 2013).



Obrázek č. 3: Strategický cyklus

(Zdroj: Managementmania, 2013)

1.2.4 Strategické řízení v malých a středních podnicích

Strategické řízení v malých a středních podnicích velkou měrou přispívá k vyšší konkurenceschopnosti podniku. Využití strategického řízení není však i přesto v těchto firmách dostatečně využíváno. Absence strategického řízení má za následek nízkou konkurenceschopnost. Jeho řízení v menších firmách má různá specifika, která je nutné respektovat. Jsou jimi například organičnost potřebná pro hledání, výběr a vytěžování určitých příležitostí, experimentování, kontinuální pravidelné učení se z chyb nebo

přijetí podnikatelského rizika, které je spojeno právě s experimentováním (Probyznys.info.cz, 2013)

Aby bylo strategické řízení pro malý a střední podnik efektivní, měla by se firma držet následujících doporučení (Probyznys.info.cz, 2013):

- **Srozumitelné a dlouhodobé cíle** (ujasněnost a definovanost dlouhodobých cílů rozvoje podniku)
- **Vyhodnotitelné cíle** (jednoznačné vyhodnocování, zda se cíle daří plnit či nikoli)
- **Klíčové oblasti** (schopnost firmy analyzovat sebe samu i trendy a vlivy v prostředí, v němž působí)
- **Realizace strategie** (definování strategie od lidí s klíčovým vlivem ve firmě)
- **Kompletnost strategie** (kompletní strategie, která by měla řešit všechny důležité aspekty; harmonie vzájemných analýz)
- **Srozumitelná komunikace** (nutná srozumitelnost strategie mezi všemi pracovníky dané firmy)
- **Firemní kultura organizace** (návaznost strategie na firemní kulturu i organizační strukturu)
- **Příprava alternativních strategií** (zvýšená pozornost ohledně trendů, které by mohly ovlivnit konečnou strategii; alternativní varianty strategie)
- **Detaily a krátkodobé cíle** (krátkodobější plány – zpravidla roční, které by měly být kontinuálně kontrolovány)
- **Hodnocení** (pravidelné vyhodnocování strategie kvůli dlouhodobé stabilitě firmy)

1.3 Popis analýz využívaných při rozhodování o rozvoji podniku

Analýzu vnějšího prostředí můžeme rozdělit na obecné okolí firmy (prvky makroprostředí) a oborové okolí firmy (prvky mikroprostředí). Analýza obecného okolí firmy v sobě zahrnuje vlivy a podmínky, které vznikají mimo podnik, proto firma většinou nemá možnost stav tohoto okolí ovlivňovat. Je ale možné se na stav připravit a reagovat tím, že bude moci změnit či ovlivnit orientaci svého vývoje.

K analýze obecného okolí firmy se využívá PEST analýza (Blažková, 2007). Oborové okolí firmy je tvořeno především zákazníky, dodavateli a konkurenty. Cíle firmy a její strategie jsou silně ovlivňovány oborem, ve kterém se firma nachází a také strategickou situací firmy jako celku. K analýze oborového okolí firmy se využívá Porterův model pěti sil.

Vnitřní prostředí firmy zahrnuje všechny kontrolovatelné prvky uvnitř firmy, které ovlivňují kvalitu její činnosti. Analýza vnitřního prostředí obsahuje analýzu zdrojů firmy: finančních, lidských, materiálních, nemateriálních, analýzu struktury v návaznosti na vlivy změn v prostředí, analýzu systémů, analýzu firemní kultury, analýzu schopností aj. Výsledkem analýzy vnitřního prostředí je určení silných a stránek slabých stránek firmy (Zamazalová, 2010, str. 68).

Kromě analýzy vnitřního prostředí firmy se může jednat o další metody, mezi které patří například metoda 7S či marketingový mix, který bude pro tuto práci využit.

1.3.1 PEST analýza vnějšího prostředí

Analýza PEST vychází z poznání minulého vývoje a posuzuje se při ní, jakým způsobem se dané faktory mění v čase. Cílem analýzy PEST je identifikace příležitostí a hrozeb. PEST analýza je pojmenována dle počátečních písmen faktorů, které ji tvoří. Tyto faktory jsou shrnuty v tabulce č. 2. Patří mezi ně politicko-právní faktory, ekonomické faktory, sociálně-demografické faktory a technologické faktory.

Analýza PEST je někdy rozšiřována na její ekvivalent analýzu SLEPT, jež je rozšířen o legislativní faktor, který zahrnuje např. úpravy minimální mzdy nebo změny zákoníku práce (Váchal, Vochozka a kol., 2013, str. 153).

Tabulka č. 2: Faktory PEST analýzy

Politicko-právní	Ekonomické	Sociálně-demografické	Technologické
Politická orientace vlády	Inflace	Demografický vývoj	Vládní podpora vědy a techniky

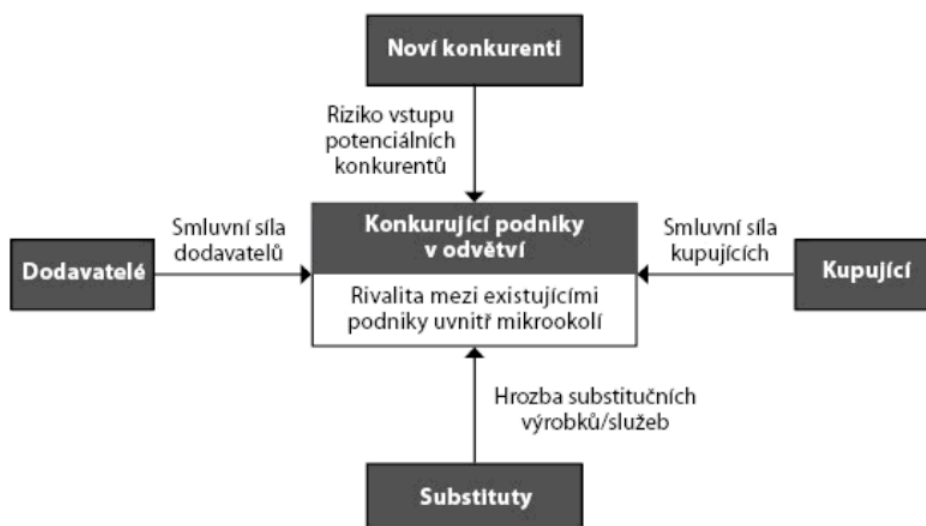
Stabilita vlády	Úrokové sazby	Míra vzdělanosti	Inovace produktů
Daňová politika	Politika proti nezaměstnanosti	Sociální legislativa	Nové technologie, patenty
Ochrana životního prostředí	Trend vývoje HDP	Rozdělení příjmů	Spotřeba energie a náklady na energii
Legislativa regulující podnikání	Vládní výdaje	Pracovní mobility	Internet, satelitní komunikace
Ochrana spotřebitelů	Zdanění	Změny životního stylu	
Předpisy pro mezinárodní obchod	Měnové kurzy	Postoje k práci a volnému času	

(Zdroj: Blažková, 2007, str. 143)

1.3.2 Porterův model pěti sil

Tento model je zaměřen na identifikaci potenciálních hrozeb a příležitostí a formulaci odpovídající strategie. Je založen na předpokladu, že strategická pozice podniku, který působí v daném odvětví, je určována pěti základními činiteli (Dedouchová, 2001):

- smluvní síla kupujících
- smluvní síla dodavatelů
- riziko vstupu nových konkurentů
- hrozba substitučních výrobků
- rivalita firem v odvětví



Obrázek č.4: Porterův model pěti sil

(Zdroj: Business Info, 2018)

Smluvní síla kupujících

Smluvní sílu kupujících chápeme jako vyjednávací sílu kupujících o konečné ceně. Může být buďto přímá, kdy skutečně dochází k vyjednávání o ceně se zákazníkem, nebo nepřímá, kdy se zákazník může začít chovat jinak, než my chceme. Zajímá nás struktura a koncentrace kupujících na trhu. Příkladem mohou být zvyklosti kupujících, například odebírání méně zboží či přechod ke konkurenci (Blažková, 2007, str. 79).

Smluvní síla dodavatelů

Jedná se o velikost dodavatelů na trhu a jejich potenciál diktovat podmínky, dodávky výrobků a služeb na trh. Nejmocněji se dodavatelé cítí, když je jich na trhu pouze omezený počet, jejich výrobky nebo služby jsou pro nakupující nezbytné, nebo jsou jejich výrobky a služby tak jedinečné, že využití substitutu by stálo mnohem více peněz. Příkladem je přehled o dodavatelích a jejich cenách, dodacích podmínkách atd. (Blažková, 2007, str. 79).

Riziko vstupu nových konkurentů

Hrozba konkurenční síly potenciálních konkurentů závisí na výši bariér vstupu na trh, tedy na řadě faktorů, které brání podniku prosadit se v daném mikrookolí. Mezi tři základní zdroje bariér nového vstupu patří (Dedouchová, 2001 str. 18):

- oddanost zákazníků
- absolutní nákladové výhody
- míra hospodárnosti.

Této hrozbě se firma může bránit zkvalitněním svých výrobků a služeb. Riziko vstupu nových konkurentů na trh může být chápáno ale i tak, že dojde ke zvýšení výrobní kapacity, při které dojde k převaze nabídky nad poptávkou, která povede k poklesu ceny. Společnosti, které na trhu již působí, by se proti tomu měly bránit. Odlišit se mohou například těmito činnostmi (Blažková, 2007, str. 80).

- sledování nákladů na výrobu a jejich efektivní řízení
- zvyšování kvality nebo inovování výrobků a služeb
- zvýšení přidané hodnoty služeb či výrobků
- zvýšení stupně řízení distribučních toků
- podrobná segmentace trhu, dostatečné pokrytí širokého zákaznického spektra

Hrozba substitučních výrobků

Substituční výrobky si můžeme představit jako alternativní výrobek nebo službu, který nahrazuje současnou nabídku na trhu. Existence blízkých substitutů vytváří konkurenční hrozbu limitující ceny, za kterou podnik prodává, a tím limituje i ziskovost podniku. Mají-li však výrobky podniku málo blízkých substitutů, pak mají podniky příležitost zvýšit ceny a tím i výsledný zisk (Dedouchová, 2001, str. 20).

Aby firma čelila hrozbě substitutů, může například snížit cenu, nabídnout doplňkové služby, zvýšit užitečnost výrobku, předvídat přání zákazníků nebo vyvinout nové výrobky či služby, které jsou jiné a lepší než konkurenční výrobky a služby.

Rivalita firem v odvětví

Rivalita mezi současnými konkurenty na trhu může být ovlivněna velikostí a počtem konkurentů, stupněm odlišnosti mezi výrobky a službami, i úrovní bariér vstupu na trh a odchodu z trhu. Rivalita je intenzivnější v případě, kdy se na trhu vyskytuje mnoho malých nebo stejně velkých konkurentů, pokud výrobek nelze odlišit od ostatních, když náklady na přechod jinam jsou nízké a pokud jsou vysoké náklady na odchod z trhu. Hrozba stávajících konkurentů je největší v případě poklesu trhu nebo

jeho pomalého růstu. V takovém případě jsou výrobci nuceni zlepšovat svoje služby a snižovat náklady.

1.3.3 Marketingový průzkum spokojenosti zákazníků

Oblastí rozvoje strategie, na kterou se tato diplomová práce zaměřuje, je spokojenost zákazníka. Tato kapitola bude proto pojednávat o spokojenosti zákazníka, jeho loajalitě, znacích spokojenosti a hodnotě pro zákazníka.

Zákazník

Zákazník v nejširším slova smyslu je ten, kdo projevuje zájem o nabídku produktů a služeb, kdo vstupuje do jednání s firmou a kdo si prohlíží fyzicky či virtuálně vystavené zboží. (Zamazalová, 2009, str. 48) Dle Nového a Petzolda (2006, str. 125) je nutné, aby měl zákazník subjektivní pocit, že mu něco chybí něco postrádá a/nebo něco potřebuje. Tento pocit probouzí potřebu něčeho konkrétního, výrobku či služby. Přestože mnoho lidí má sice pocit, že jim něco chybí, zdaleka to ještě neznamená, že se potom rozhodnou jednat. To už obnáší navštívit různé obchody a hledat konkrétní výrobek či službu.

Spokojenost a loajalita zákazníka

V dnešní době je stále těžší najít si nového zákazníka, který by byl našemu podniku loajální, právě proto je důležité neustálé zlepšování a snaha si zákazníky udržet. Tomek a Vávrová (2009, str. 157) uvádí, že může jít až o pětinasobné náklady na získání nového zákazníka, než udržení si stávajícího. Snížit tyto náklady může firma díky vyšší pozornosti věnované systematickému plánování a prosazování činností vedoucích k budování zákaznické loajality. Wessling (2002, str. 87) uvádí, že jestliže si firma přeje spokojené a loajální zákazníky, měla by se v první řadě zaměřit na to, jak je ona sama loajální ke svým zákazníkům. Slovo "*loajální*" lze z cizích jazyků překládat jako "počestný", "mravný", "bez zastírání". Platí tedy, že by obě strany, jak zákazníci, tak i podnik, k sobě měli být vzájemně věrní, jelikož se loajalita netýká pouze jedné strany. Aby měla spolupráce zákazníka s podnikem kýžené výsledky, je doporučeno soustředit se na zákaznickou politiku spíše, než na politiku produktovou.

Spokojeností zákazníka se zabývá také Nenadál (2001, str. 75), který říká, že mezi základní funkce každého moderního systému managementu jakosti patří maximalizace spokojenosti a loajality zákazníka. Zabývá se také měřením spokojenosti a loajality

zákazníka, které je dle něj využíváno k uplatňování zpětné vazby či odezvy pro zjištění správné činnosti každé firmy. Měření spokojenosti a loajality zákazníků je také účinným motivačním nástrojem, jelikož je díky poznání požadavků zákazníků účinnější marketingová komunikace. Díky měření spokojenosti zákazníků může firma lépe zjistit další výkonnostní ukazatele, včetně ekonomických výsledků hospodaření.

Hodnota pro zákazníka

Nenadál (2001, str. 84) shledává jako hodnotu pro zákazníka dva základní prvky. Tou první je úroveň jakosti, druhou pak stanovená cena za výrobek nebo službu. Při nákupu zákazník vždy porovnává to, zda požadovaná cena daného statku odpovídá nabízené kvalitě výrobku či služby. Jestliže hovoříme o kvalitě, může jít i o kombinaci nabízeného výrobku se službou.

Hodnotou zákazníka se zabývá také Tomek a Vávrová (2009, str. 97), který shledává největší důležitost při určování hodnoty pro zákazníka v aspektu trvalosti. Trvalé zákaznické vztahy nemaximalizují krátkodobou výhodu partnerů, ale usilují o oboustranný dlouhodobý růst hodnoty. Teprve dlouhodobé vztahy vytvářejí ekonomickou hodnotu.

Měření spokojenosti zákazníka

Jediná smysluplná cesta měření spokojenosti zákazníka je cesta orientovaná přímo na zákazníka, doprovázená snahou získat co nejvíce poznatků o jeho spokojenosti (Tomek, Vávrová, 2004, str. 94). Nenadál (2004, str. 141) definuje hlavní důvody měření spokojenosti a loajálnosti zákazníků:

- postupy měření spokojenosti a loajality jsou nejefektivnější činností při uplatňování tzv. zpětné vazby v systémech managementu jakosti
- díky měření jsou organizace nuceny se začít seriózně zabývat zkoumáním současných i očekávaných požadavků svých zákazníků. Povrchně prováděné marketingové výzkumy tak bývají nahrazovány exaktními systémovými postupy
- informace získané měřením a jejich dynamické vyhodnocování umožní vrcholovému vedení organizací poznat a sledovat i některé další ukazatele výkonnosti, včetně ukazatelů ekonomických.
- vývoj míry spokojenosti a loajality by měl být jedním z nejdůležitějších impulzů pro procesy neustálého zlepšování.

Další metody měření spokojenosti zákazníků definuje Kotler (2007, str. 82):

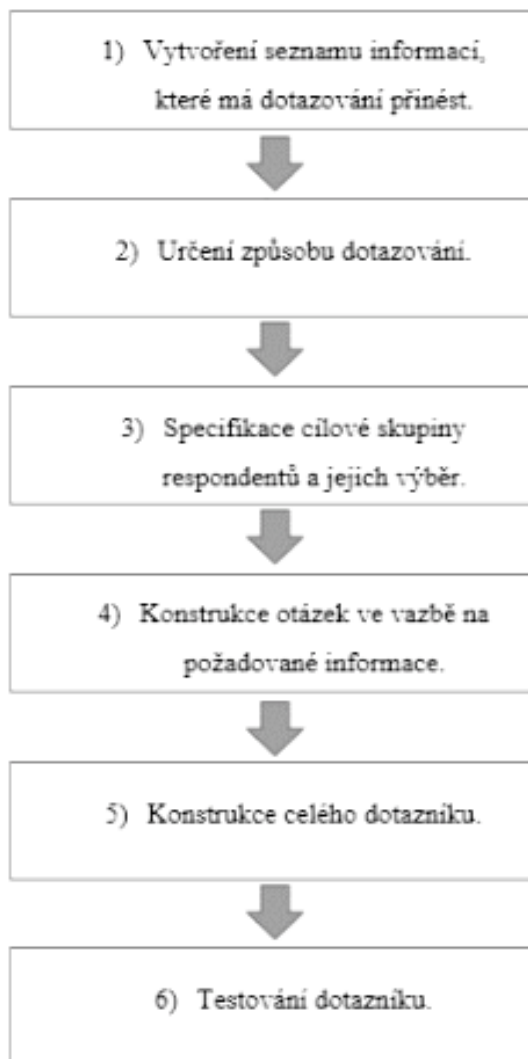
- **Sytém přání a stížností** - firma orientovaná na zákazníka usnadní klientům proces sdělování přání a stížností. Využít lze například schránky na připomínky, formuláře k vyplnění, či zákaznické linky zdarma.
- **Průzkumy spokojenosti zákazníků** - jednat se může o dotazníky či oslovení firemních zákazníků pomocí telefonu, kvůli zjištění požadavků na jednotlivé aspekty firmy. Tato forma měření spokojenosti bude využita a rozpracována v analytické části práce.
- **Mystery shopping** - pracovníci výzkumu vystupují jako zákazníci firmy. Tito falešní zákazníci mohou dokonce k firmě přijít s konkrétním problémem, aby zjistili, jak dokáží zaměstnanci vyřešit složité situace, jak jsou ochotní, rychlí, přesní v podávání informací a jakou mají míru dodržování interních předpisů.
- **Analýza ztracených zákazníků** - firmou jsou zkontaktováni zákazníci, kteří u dané firmy přestali nakupovat nebo přešli ke konkurenci, a jsou dotazováni, proč k této situaci došlo. Firmy by také mimo to měly provádět podrobné vstupní pohovory a monitorovat míru ztráty zákazníků.

Marketingový výzkum je důležitou součástí marketingového rozhodování. Jeho hlavním účelem je poznání potřeb a preferencí zákazníka. Pokud jeho přání uspokojíme, může se stát šířitelem dobrého jména podniku a bude se vracet. V současném podnikatelském prostředí je podnik nucen neustále aktivně reagovat na nové trendy chování spotřebitelů nebo na změny, vyplývající z vývoje společnosti.

Kozel (2011, str. 43) rozděluje marketingový výzkum do šesti kroků, kterými jsou sběr dat, zpracování dat, analýza dat, vizualizace výstupu, interpretace výstupů a prezentace doporučení. Data, která jsou zdrojem informací pro realizaci marketingového výzkumu, lze rozdělit na primární a sekundární. Sekundární data byla nashromážděna již v minulosti pro jiného zadavatele. Primární data si naopak získáváme vlastním sběrem pro výzkumný účel.

Primární data můžeme dělit na data **kvalitativní** a **data kvantitativní**. Sběr kvalitativních dat je složitější, avšak má větší vypovídací hodnotu, než data kvantitativní. Primární data můžeme získávat například pozorováním, dotazováním nebo experimentem (Kozel, 2011, str. 44). Dotazování je asi nejrozšířenější metodou

pro sběr dat, jehož nejrozšířenějším nástrojem je dotazník. Jeho tvorbu lze rozdělit do několika kroků:



Obrázek č. 5: Kroky k sestavení dotazníku

(Zdroj: Kozel, 2011, str. 69)

Pro účel diplomové práce bude využit primární výzkum, který bude realizován prostřednictvím dotazníkového šetření. Dotazník byl zvolen z důvodu získání co největšího vzorku respondentů, a mohl přinést relevantní výsledky se zaměřením na požadavky a preference zákazníků.

Získávání respondentů vyžaduje určitou strukturu. Minimální požadovanou velikost vzorku můžeme určit pomocí vzorce (Saunders, 2012, str. 73):

$$n = r\% * q\% * \left(\frac{z}{e\%}\right)^2$$

kde

- **n** minimální požadovaná velikost vzorku
- **r%** část náležící do specifické kategorie
- **q%** část nenáležící do specifické kategorie
- **z** hodnota korespondující k míře spolehlivosti
- **e%** požadovaná mezní chyba

Počet otázek v dotazníku by měl odpovídat tématu zkoumaného problému, jeho vyplňování by však nemělo respondentům zabrat více než 20 minut. Každý dotazník by také měl mít určitou strukturu. Mezi základní části se řadí hlavička dotazníku s vysvětlením cíle výzkumu a způsobu vyplnění dotazníku, tematicky ucelené díly otázek a odpovědí, poděkování a pokyny k odevzdání. Důležité jsou i vhodně zvolené otázky v dotazníku. Na začátek dotazníku se umísťují filtrační otázky, které zajišťují, aby dotazník vyplňovala pouze správná cílová skupina respondentů pro dotazování. Další otázky se týkají věcné podstaty řešeného tématu. Na závěr dotazníku můžeme zařadit citlivé otázky, jelikož je respondent ochoten odpovědět i na otázky, které by ho na začátku odradily.

Pro vyhodnocení některých otázek z dotazníku lze využít statistické metody. V této práci se zejména jedná o *aritmetický průměr*, který je součtem všech hodnot vydělený jejich počtem, a *modus*, který je takovou hodnotou statistického znak, který se vyskytuje nejčastěji (Matematika.cz, 2018).

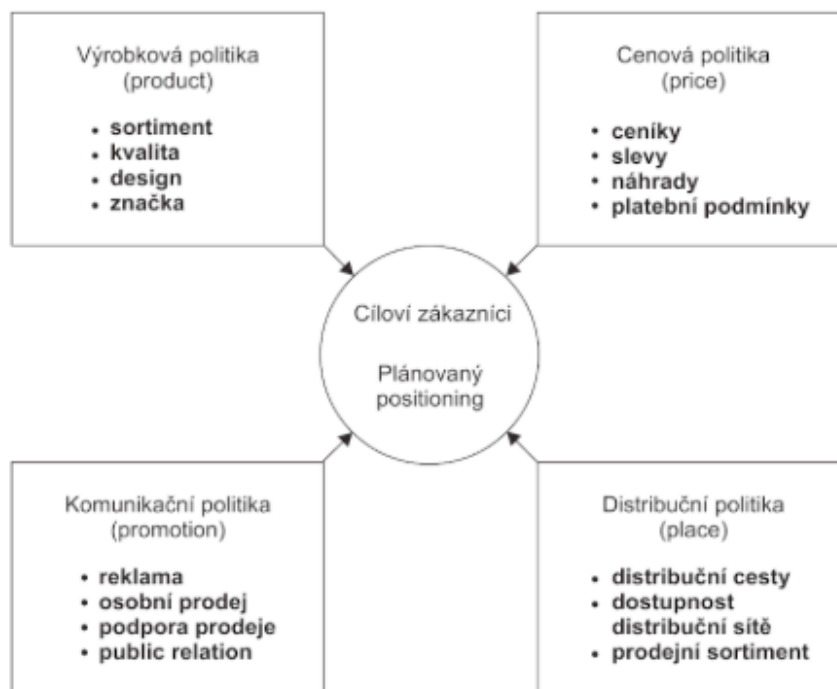
1.3.4 Marketingový mix 4P

Marketingový mix chápeme jako souhrn vnitřních činitelů (nástrojů) podniku, které umožňují ovlivňovat chování spotřebitele. Tyto nástroje musejí být vzájemně kombinovány a harmonizovány tak, aby co nejlépe odpovídaly vnějším podmínkám tj. trhu. Nástroje také umožňují upravit nabídku podle přání zákazníka na cílovém trhu.

Tyto nástroje jsou (Zamazalová, 2009, str. 91):

- **produkt** (Product)

- **cena** (Price)
- **distribuce** (Place)
- **propagace** (Promotion)



Obrázek č. 6: Marketingový mix

(Zdroj: Zamazalová, 2009, str. 72)

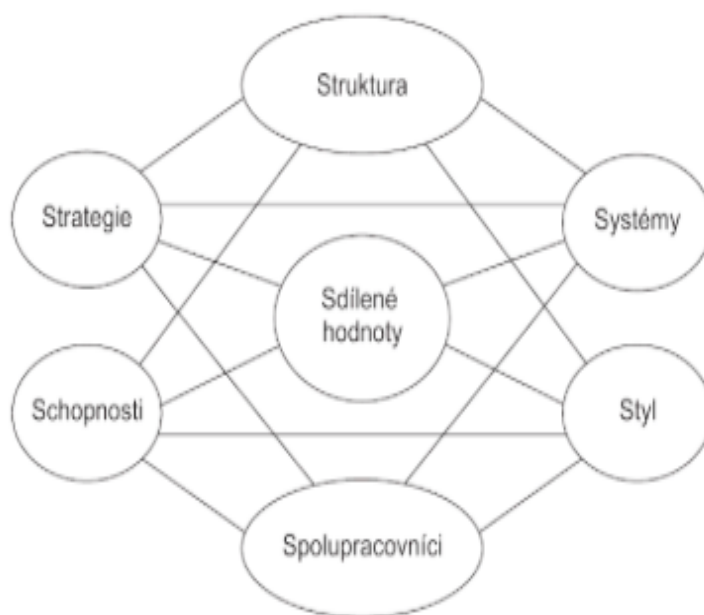
1.3.5 Analýza 7S

Tento model byl vytvořen v 70. letech, aby pomohl manažerům porozumět složitostem, které jsou spojeny s organizačními změnami. Model ukazuje, že imunitní systém organizace a ostatní související proměnné způsobily, že bylo složité změny implementovat, a vyžaduje, aby při snaze provést efektivní změny byly brány v úvahu všechny faktory najednou.

Model je nazýván 7S podle toho, že je v něm zahrnuto sedm faktorů, jejichž názvy začínají v angličtině na písmeno S, jsou vzájemně provázány, a vedení firmy je všechny musí brát v úvahu, aby bylo jisté, že implementovaná strategie bude úspěšná, bez ohledu na to, jestli se jedná o velkou či malou firmu (Mallya, 2007, str.102):

- Strategie (Strategy)
- Struktura (Structure)

- Systémy (Systems)
- Styl práce vedení (Style)
- Spolupracovníci (Staff)
- Schopnosti (Skills)
- Sdílené hodnoty (Shared values)



Obrázek č. 7: Analýza 7S

(Zdroj: Mallya, 2007, str. 112)

Strategie

Strategie firmy vyjadřuje, jak organizace dosahuje své vize, a reaguje na hrozby a příležitosti v daném oboru podnikání. Nejčastěji se objevuje ve formě pokynů nebo aktivit, které by měly být dodrženy a naplněny. Mezi hlavní cíle strategického řízení firmy patří dosáhnout konkurenční výhody nad ostatními firmami v konkrétním odvětví s cílem uspokojit trh a očekávání stakeholderů.

Rozlišujeme tři typy strategií, jejichž základní myšlenkou je určitá konkurenční výhoda. Každý podnik by si měl jeden z těchto typů vybrat, a prezentovat se s ní na trhu. Tyto strategie dělíme:

- **Strategie vůdčího postavení v nízkých nákladech** (cost leadership strategy) – soustředí se na nízké náklady z důvodu nízké ceny výrobku nebo služby
- **Strategie diferenciací** (differentiation strategy) – podnik se snaží nabízet lepší produkt nebo službu za stejnou cenu jako konkurence
- **Fokus strategie, strategie cílené diferenciací** (focus strategy) – podnik se soustředí na získání určité výhody v nízkých nákladech nebo se snaží odlišit na úzkých segmentech daného odvětví

Struktura

Organizační struktura je obsahová a funkční náplň organizačního uspořádání ve smyslu nadřízenosti, podřízenosti, vztahu mezi podnikatelskými jednotkami, oblastí expertizy, kontrolních mechanismů a sdílených informací. Organizační struktury se postupem času rozvinuly do několika typů. Na trhu se však vyskytuje pouze málo firem, které jsou strukturovány přesně dle jednoho typu struktur. Spíše se v mnoha případech jedná o modifikace a kombinace struktur. Dle složitosti jsou typy struktur rozděleny vzestupně (ProbusinessInfo, 2017):

- **Liniová struktura** - existuje zde přímá nadřízenost, kde jeden útvar je nadřazen ostatním
- **Funkcionální struktura** - vychází z liniové struktury, avšak se vyznačuje speciálními řídicími funkcemi
- **Liniově štábní struktura** - spojuje to nejlepší z obou předchozích struktur tím, že zachovává jednotné vedení a odbornost řízení)
- **Divizní struktura** - samostatné divize, které jsou od sebe vzdáleny a mají své vlastní finanční, obchodní nebo také provozní a technické úseky
- **Maticová struktura** - typická pro velké výrobní podniky, kde je zapotřebí dosáhnout v nejkratším možném čase těch nejlepších výsledků.

Systémy

Systémy jsou v daném případě formální a neformální procedury, které slouží k řízení každodenní aktivity organizace, zahrnují například manažerské informační systémy, komunikační systémy, kontrolní systémy, inovační systémy, systémy alokace zdrojů atd.

Manažerské informační systémy se doted' zabývaly spíše extrahováním klíčových dat z obvyklých informačních systémů podniků. Při tvorbě strategie vrcholným managementem se počítačová podpora dodnes využívá spíše sporadicky (ProbusinessInfo, 2017).

Styl práce vedení

Styl je vyjádřením toho, jak management přistupuje k řízení a k řešení vyskytujících se problémů. Patří sem také organizační kultura: dominantní hodnoty a postoje, které převládají ve firmě, a normy, které se časem vyvinuly a staly se relativně pevnými vlastnostmi života organizace. Mezi základní typy stylu řízení patří (ProbusinessInfo, 2017):

- ***Demokratický styl řízení*** - v této variantě se podřízení zapojují na řízení organizace. Nadřízený dává možnost podřízeným se vyjádřit, a respektuje jejich rozhodnutí.
- ***Autoritativní styl řízení*** - vylučuje zapojení ostatních pracovníků na řízení organizace. Veškeré pravomoci má nadřízený a podřízení nemají možnost jeho rozhodnutí ovlivnit.
- ***Styl laissez-faire*** - nechává pracovníkům velkou volnost. Pracovníci sami řeší svoji práci a nadřízený do jejich činností prakticky nezasahuje.

Spolupracovníci

Spolupracovníky se rozumějí lidské zdroje organizace a jejich rozvoj, školení, vztah mezi nimi, funkce, aspirace, motivace, chování vůči firmě atd. Zároveň je nezbytné rozlišovat mezi kvantifikovatelnými a nekvantifikovatelnými aspekty.

- ***kvantifikovatelné aspekty*** - formální systém motivace a odměňování, systém zvyšování kvalifikace
- ***nekvantifikovatelné aspekty*** - morální hlediska, postoje a loajalita vůči firmě

Základní dovednosti manažera by měly zahrnovat i umění jednat se spolupracovníky, přičemž důležitá není jen přímá komunikace, ale také spoluúčast pracovníků na existenci firmy. Zkušený manažer ví, že v podniku nejsou nejdůležitější finance, myšlenky nebo entusiasmus, ale lidé. Nutné přitom je, aby byli spolupracovníci dostatečně motivováni a cítili sounáležitost a hrdost na působení v daném kolektivu. (ProbusinessInfo, 2017)

Schopnosti

Schopností je míněná profesionální znalost a kompetence existující uvnitř organizace - tj. co organizace dělá nejlépe. Nejedná se o prostý součet kvalifikace jednotlivých pracovníků. Je nutné brát v úvahu kladné i záporné efekty dané například úrovní organizace práce a řízením. Pracovníci by měli mít vytvořeno vhodné učící prostředí, ve kterém by měli touhu realizovat své vize a měli by čas učit se něco nového v souvislosti se specifickými úkoly a cíli. Takové prostředí by mělo tolerovat neúspěch, povolit riskování, a mít jasnou politiku uznávání úspěchu založenou na procesu učení.

Sdílené hodnoty

Sdílené hodnoty odrážejí základní skutečnosti, ideje a principy respektované pracovníky a některými dalšími stakeholdery firmy, bezprostředně zainteresovanými v úspěchu firmy. V dobře fungujících firmách jsou základní sdílené hodnoty patřičným způsobem vyjádřeny (Hanzelková, 2013, str. 78). Sdílené hodnoty můžeme označit i jako firemní kulturu, která je soustavou hodnot a názorů, které jsou sdíleny (ProbusinessInfo, 2017).

1.3.6 Finanční analýza

Finanční analýza slouží ke komplexnímu zhodnocení finanční situace podniku. Pomáhá odhalit, zda je podnik dostatečně ziskový, zda má vhodnou kapitálovou strukturu, zda využívá efektivně svých aktiv či zda je schopen včas splácet své závazky. Průběžná znalost finanční situace umožňuje manažerům firmy správně se rozhodnout při získávání finančních zdrojů, při stanovování optimální finanční struktury, při alokaci volných peněžních prostředků, při poskytování obchodních úvěrů nebo při rozdělování zisku.

Finanční analýza je nedílnou součástí finančního řízení, protože působí jako zpětná informace o tom, kam podnik v jednotlivých oblastech došel, v čem se mu jeho předpoklady podařilo splnit, a kde došlo k neočekávané situaci. Manažeři potřebují finanční analýzu pro krátkodobé i dlouhodobé finanční řízení podniku. V nejširším slova smyslu zahrnuje finanční analýza celou škálu metod, přispívajících k řešení nejrůznějších rozhodovacích úloh (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013, str.112).

Mezi základní metody využívané u finanční analýzy se řadí (Kislingerová, 2001, str.72):

- ***Analýza poměrových ukazatelů*** – jedna z nejpoužívanějších analýz, analyzují se kde především ukazatele likvidity, rentability, aktivity a zadluženosti.
- ***Analýza rozdílových ukazatelů*** –nejvýraznějším ukazatelem je čistý pracovní kapitál.
- ***Analýza soustav ukazatelů*** - je složena z pěti veličin, každá z nich má určitou míru důležitosti.
- ***Analýza stavových (absolutních) ukazatelů*** – analýza majetkové a finanční struktury firmy. Praktickým nástrojem této analýzy je horizontální analýza neboli analýza trendů, a vertikální analýza jinými slovy procentuální rozbor konkrétních položek v rozvaze.
- ***Analýza tokových ukazatelů*** – je zaměřena především na analýzu výnosů, nákladů, zisku a cash flow.
- ***Souhrnné ukazatele hospodaření*** – jde o určité sady finančních ukazatelů, které jsou provázané a vyhodnocené.

Analýza poměrových ukazatelů

Poměrové ukazatele jsou nejčastěji používaným rozborovým postupem k účetním výkazům z hlediska využitelnosti i z hlediska jiných úrovní analýz. Vychází výhradně z údajů ze základních účetních výkazů. Poměrové ukazatele jsou podílem dvou absolutních ukazatelů, např. podíl zisku, který připadá na jednu korunu tržeb. Na dělení poměrových ukazatelů existuje velká řada pohledů, mezi ten nejobecnější však patří ukazatele, které jsou zobrazeny na následujícím obrázku č. 8 (Růčková a kol., 2002, str. 91).

Ukazatel likvidity

Likvidita představuje vyjádření vlastnosti dané složky rychle a bez velké ztráty hodnoty se přeměnit na peněžní hotovost, a také schopnost podniku uhradit včas své platební závazky. Je to nedílná součást hodnocení výkonnosti firmy. Nedostatek likvidity směřuje k tomu, že podnik není schopen využít ziskových příležitostí, které se při podnikání objeví, nebo není schopen hradit své běžné závazky, což může vyústit v platební neschopnost a vést k bankrotu.



Obrázek č.8: Poměrové ukazatele

(Zdroj: Růčková, 2012, str. 63)

Z hlediska obsahu ukazatelů se zpravidla používají tři základní ukazatele:

- *Okamžitá likvidita* = pohotové platební prostředky / dluhy s okamžitou platností. Optimum se pohybuje v intervalu <0,2 až 0,5>
- *Pohotová likvidita* = (oběžná aktiva - zásoby) / krátkodobé dluhy. Optimum se pohybuje v intervalu <1,8 až 2,5>
- *Běžná likvidita* = oběžná aktiva / krátkodobé dluhy. Optimum se pohybuje v intervalu <1 až 1,5>

Ukazatel rentability

Ukazatele rentability slouží k poměřování konečného efektu, který je dosažený podnikatelskou činností k určitému vstupu, za který se nejčastěji označují celková aktiva, tržby nebo kapitál. Mezi nejčastěji využívané ukazatele rentability se řadí:

- *Rentabilita tržeb* (ROS – return on sales) = zisk po zdanění (EAT) / tržby
- *Rentabilita vlastního jmění* (ROE – return on equity) = zisk po zdanění (EAT) / vlastní kapitál
- *Rentabilita celkových aktiv* (ROA – return on assets) = EBIT / aktiva (EBIT = zisk před zdaněním a úroky)

Ukazatel zadluženosti

Tyto ukazatele představují zadluženost vlastního kapitálu i základní proporce vlastního a cizího kapitálu. Jedná se o ukazatele věřitelského a finančního rizika. Tyto dva ukazatele jsou doplněny ukazatelem úrokového krytí (Kislingerová, 2012, str. 162):

- *Zadluženost I.* = cizí zdroje / vlastní kapitál
- *Zadluženost II.* = celkové cizí zdroje / aktiva
- *Úrokové krytí* = zisk před zdaněním (EBIT) / nákladové úroky

Ukazatel aktivity

Ukazatele aktivity měří schopnost společnosti využívat investované finanční prostředky a vázanost jednotlivých složek kapitálu v jednotlivých druzích aktiv a pasiv. Rozbor slouží především k hledání odpovědi na otázku jak hospodaříme s aktivy a s jejich jednotlivými složkami a také jaký vliv má toto hospodaření na výnosnost a likviditu.

Mezi nejčastěji využívané ukazatele aktivity se řadí (Kislingerová, 2012, str.162):

- *Obrat zásob* = tržby / zásoby
- *Obrat pohledávek* = tržby / pohledávky
- *Obrat stálých aktiv* = tržby / stálá aktiva
- *Obrat oběžných aktiv* = tržby / oběžná aktiva
- *Obrat celkových aktiv* = tržby / celková aktiva

1.3.7 Analýza faktorů za pomoci SWOT matice

SWOT analýza je jednoduchým nástrojem, koncepčním rámcem pro systematickou analýzu, zaměřeným na charakteristiku klíčových faktorů, ovlivňujících strategické postavení podniku. Je přístupem nepřetržité konfrontace vnitřních zdrojů a schopností podniku se změnami v jeho okolí. SWOT analýza využívá závěrů z předchozích analýz tím, že identifikuje hlavní silné a slabé stránky podniku a porovnává je s hlavními vlivy z okolí podniku, resp. s příležitostmi a hrozbami, a směřuje k syntéze jako východisku pro formulaci strategie.

Uplatnění SWOT analýzy je vedeno základním cíle rozvíjet silné stránky a potlačovat slabé a současně být připraven na potenciální příležitosti a hrozby.

Cílem SWOT analýzy v žádném případě není zpracování seznamu potencionálních příležitostí a hrozeb a silných a slabých stránek, ale především idea hluboce strukturované analýzy poskytující užitečné poznatky.

Název SWOT analýza je tvořen počátečními písmeny anglických slov (Sedláčková, 2006, str. 127):

- **Strenghts** (*silné stránky*)
- **Weaknesses** (*slabé stránky*)
- **Opportunities** (*příležitosti*)
- **Threats** (*hrozby*)

Silné stránky

Silné stránky jsou interní faktory, díky kterým má firma silnou pozici na trhu. Jsou to ty oblasti, ve kterých firma vyniká, a jsou její konkurenční výhodou. Můžeme sem zařadit podnikové schopnosti nebo potenciál.

Slabé stránky

Mezi slabé stránky řadíme ty oblasti, kvůli kterým je firma slabá, a úroveň určitých faktorů je nízká. Sekáváme se s tím, že z nedostatku silné stránky se stává stránka slabá, která brzdí efektivní výkon podniku.



Obrázek č. 9: SWOT matice

(Zdroj: Sedláčková, 2006, str. 48)

Příležitosti

Příležitosti firmy obsahují potencionální možnosti rozvoje a růstu firmy, které dávají podniku výhodu nad ostatními podniky. Nejprve je však nutné je identifikovat. Zahrnujeme sem i lepší použití disponibilních zdrojů nebo efektivnější splnění cílů.

Hrozby

Hrozby pro podnik chápeme jako nepříznivou situaci či změnu v okolí podniku, která přináší překážky pro jeho činnost, hrozbu úpadku nebo nebezpečí neúspěchu. Podnik na hrozby musí reagovat odpovídajícím způsobem a případné hrozby odstranit či minimalizovat (Blažková, 2007).

Při kombinaci zásadních silných a slabých stránek a příležitostí a hrozeb můžeme definovat čtyři potencionální strategie, ze kterých firma vybírá tu nejvýhodnější:

- ***Strategie SO (MAXI-MAXI)***

Výsledkem kombinace silných stránek a příležitostí a by měla být růstová ofenzivní strategie. Tato strategie je nejlepší možná.

- ***Strategie ST (MAXI-MINI)***

Strategie v sobě kombinuje silné stránky a hrozby. Silné stránky je třeba maximalizovat, hrozby minimalizovat. V ideálním případě by firma měla usilovat o proměnu hrozeb na příležitosti pomocí silných stránek. Výsledkem by měla být diverzifikační strategie.

- ***Strategie WO (MINI-MAXI)***

Příležitosti může firma využít k eliminaci slabých stránek. Výsledkem je pak tzv. strategie turnaround.

- ***Strategie WT (MINI-MINI)***

Varianta kombinující slabé stránky a hrozby je tou nejhorší pro podnik. Označujeme ji jako obrannou či defenzivní strategii. Při ní podniky dělají kompromisy nebo opouští určité pozice (SRPOVÁ, 2010).

2 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

V následující části práce je zpracována analýza současného stavu podniku a jeho konkurenční pozice z hlediska působení faktorů vnitřního, vnějšího a oborového prostředí. K získání co nejvíce potřebných informací bude využit i zvolený nástroj marketingového průzkumu.

2.1 Charakteristika firmy

Tabulka č. 3: Charakteristika firmy

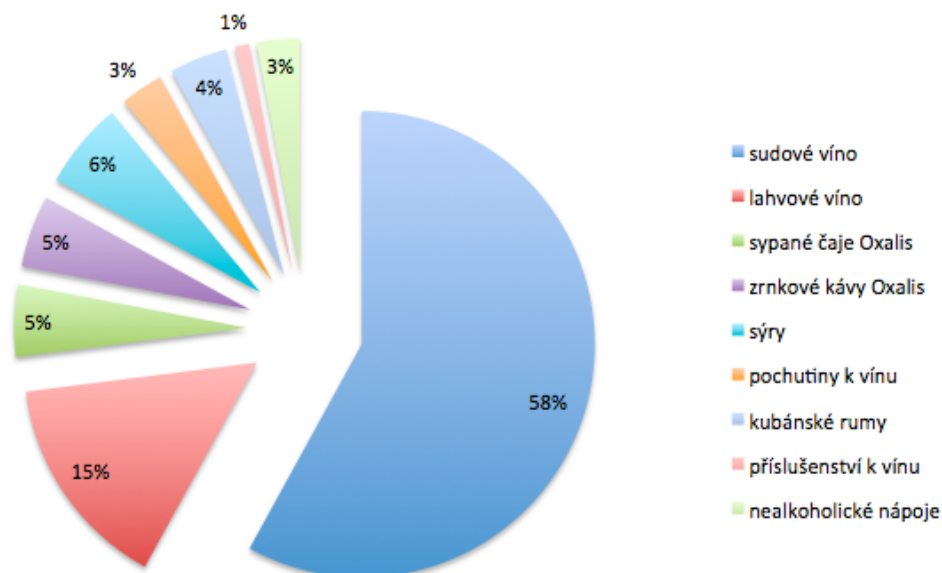
Vinotéka Jaroslav Rek	
Název subjektu:	Jaroslav Rek
Sídlo:	Drozdovice 1069/70, Prostějov, 796 01
Den zápisu do ŽR:	24. listopad 1992
IČO:	45481938
Právní forma:	Fyzická osoba podnikající dle živnostenského zákona

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Vinotéka Jaroslav Rek podniká jako fyzická osoba na základě zákona č. 445/1991 Sb., o živnostenském podnikání pod názvem uvedeným v živnostenském rejstříku jako Jaroslav Rek, který je také zakladatelem podniku. Název společnosti je však Vinotéka Jaroslav Rek, proto bude tento název v diplomové práci užíván. Jedná se o malou rodinnou firmu, která byla založena roku 1996, jejímž předmětem podnikání je zprostředkování obchodu a služeb, prodej lihovin a hostinská činnost. Vinotéka svým obratem do jednoho milionu korun ročně spadá do neplátce daně. Vinotéka však postrádá ucelenou strategii či podnikové cíle, kterých by bylo strategií dosaženo, proto byla vybrána pro moji diplomovou práci.

Společnost si během více než 20-ti let na trhu dokázala vybudovat stálou klientelu a silnou pozici na trhu vinoték v Prostějově. Hlavními zákazníky jsou lidé středního věku, kteří mají rádi víno, s vyšším příjmem, zejména podnikatelé.

Vinotéka Jaroslav Rek se zabývá především prodejem sudového a lahvového vína a doplňkového sortimentu, a také působí jako dodavatel vína do 7 prostějovských restaurací. Kompletní nabízený sortiment a jeho podíl na tržbách podniku zobrazuje graf č.2.



Graf č. 2: Sortiment podniku a jeho podíl na ročních tržbách

(Zdroj: Vlastní zpracování)

- **sudové víno** - Vinotéka Jaroslav Rek nabízí více než 10 druhů sudového vína, jehož nabídka se sezonně mění. Z nabídky sudových vín převažují česká sudová vína, v nabídce jsou ale také zahraniční sudová vína. Distribuci sudového vína si Vinotéka Rek zajišťuje sama prostřednictvím vlastního vozidla. Sudové víno se největší měrou podílí na tržbách Vinotéky Rek.
- **lahvové víno** - v nabídce Vinotéky Jaroslav Rek se nachází lahvové víno od více než 20 druhů českých i zahraničních vinařství. Stejně jako u vín sudových, i u lahvová vín převažuje česká produkce. Distribuci lahvového vína si Vinotéka Jaroslav Rek zajišťuje sama, některá vinařství však nabízí závoz zdarma, kterého vinotéka využívá po dohodě.
- **sypané čaje a zrnková káva Oxalis** - v nabídce je více než 80 druhů sypaných čajů a 10 druhů aromatizovaných i čistých druhů zrnkové kávy české společnosti Oxalis, se kterými vinotéka začala spolupracovat v roce 2016.

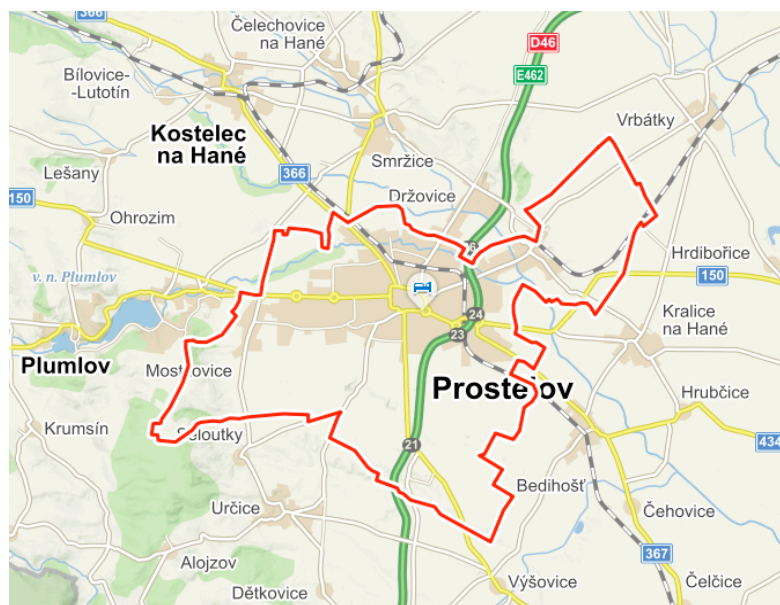
Sypané čaje jsou doplňkovým sortimentem.

- **sýry** - jako doplňkový sortiment se Vinotéka Jaroslav Rek rozhodla v roce 2016 přidat i sýry, které jsou již tradičním doplňkem vína. Sýry Vinotéka Jaroslav Rek nakupuje od lokálního výrobce. Distribuci si vinotéka zajišťuje sama.
- **pochutiny** - mezi pochutiny k vínu vinotéka zařadila pražené ořechy, chipsy, plněné olivy, čokolády od lokální Čokoládovny Janek, cukrovinky, tyčinky, křupky atd.
- **kubánské rumy** - od roku 2016 zařadila Vinotéka Jaroslav Rek do svého sortimentu i kubánské rumy, které nakupuje od českého distributora. Romy jsou doplňkovým a dárkovým zbožím, na tržbách se výrazně nepodílí.
- **příslušenství k vínu** - Vinotéka Jaroslav Rek nabízí k prodeji také příslušenství k vínu jako jsou nálevky, vývrtky, dárkové krabičky nebo zátky na víno. Jedná se o doplňkový sortiment, který se na tržbách podílí jen velmi malým procentem.
- **nealkoholické nápoje** - doplňkový sortiment uzavírají nealkoholické nápoje.

Hlavní obor činnosti společnosti v rámci klasifikace hlavních ekonomických činností spadá dle CZ-NACE do kategorií (Apl, 2018):

- **461** - *Zprostředkování velkoobchodu a velkoobchod v zastoupení*
- **G** - *Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel*
- **11010** - *Destilace, rektifikace a míchání lihovin*
- **56100** - *Stravování v restauracích, u stánků a v mobilních zařízeních*

V současnosti se Vinotéka Jaroslav Rek zaměřuje pouze na zákazníky města Prostějova, který leží v Olomouckém kraji. V Olomouckém kraji je v současné době více než 80 vinoték, v samotném Prostějově pak 19 vinoték (Firmy.cz, 2018). Konkurence je poměrně vysoká, proto se Vinotéka Jaroslav Rek soustředí pouze na město Prostějov, ve kterém v současnosti žije 44 098 obyvatel.



Obrázek č. 10: Spádová oblast Vinotéky Jaroslav Rek

(Zdroj: Mapy.cz, 2018)

2.1.1 Historie společnosti

Vinotéka Jaroslav Rek byla založena roku 1996 panem Jaroslavem Rekem na základě živnostenského oprávnění. Sídlo vinotéky bylo v jeho vlastní nemovitosti. V počátku nebyla v Prostějově konkurence příliš velká, díky tomu se majiteli podařilo získat mnoho zákazníků, kteří se po mnoha letech mohou spolehnout na dobré jméno firmy, které se do dnešního dne podařilo majiteli vybudovat. Od založení firmy do roku 2010 pracoval ve vinotéce sám pan majitel, od roku 2010 se do chodu podniku zapojil také jeho syn p. David Rek, který je také živnostník. Pro oba je hlavní zásadou spokojenost zákazníka a poskytování služeb té nejvyšší kvality. Vinotéka využívá externí účetní.

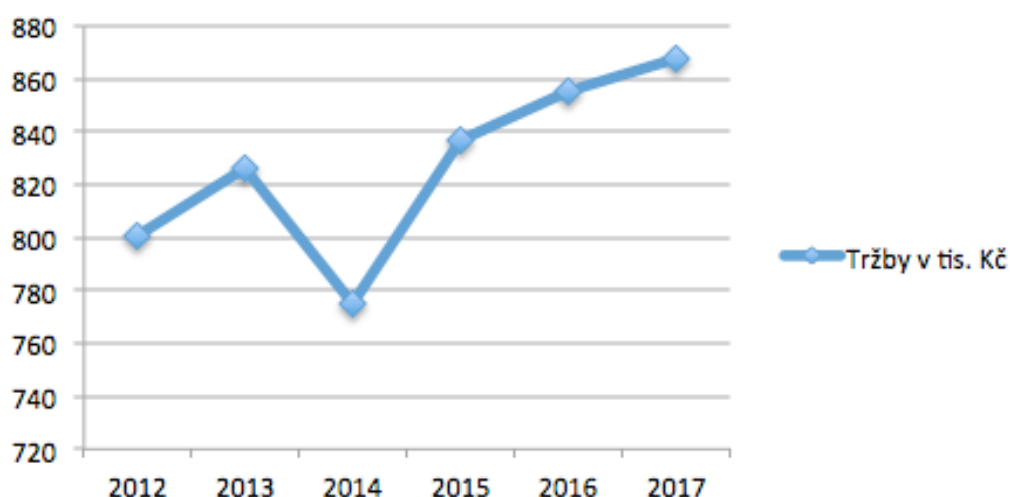
Firma od samého počátku úzce spolupracuje s českými vinařstvími z jižní Moravy, nabídku však v posledních letech rozšiřuje o nová. V počátku existence vinotéky bylo zaměření orientováno pouze na prodej sudového a lahvého vína. Postupem času se s jejím rozvojem přidával sortiment pochutin vhodných k vínu. V roce 2012 začala Vinotéka Jaroslav Rek zprostředkovávat prodej sudového i lahvého vína do prostějovských restaurací.

V roce 2014 začal majitel budovat nové prostory vinotéky, která by obsahovala větší prodejní plochu i s posezením v 1. patře vinotéky, které pojme až 25 hostů. Budování této nové vinotéky také probíhalo ve vlastní nemovitosti majitele vinotéky.

Výstavba nové vinotéky byla dokončena v roce 2016. Společně s prodejem sudových i lahvových vín se k sortimentu přidaly i sypané čaje Oxalis, kubánské rumy, čokoládové výrobky, široká nabídka sýrů a dalších pochutin. I přes příval nových zákazníků je počet zaměstnanců až do dnešního dne stále stejný, tedy majitel a syn. Kvůli absenci marketingové strategie firmy je však nevyužitý potenciál v oblasti nových zákazníků.

Kvůli rodinným vztahům a malému počtu vlastníků nemá firma písemně definovanou vizi, poslání, misi, cíle ani strategii.

Tržby Vinotéky Jaroslav Rek se vyvíjí nejen vlivem ekonomiky země, ale také vlivem produkce vína. V roce 1997 a 2008 v České republice proběhla ekonomická krize, která měla dopad i na tržby vinotéky. Také roky 2010 a 2014, kdy byla úroda slabší vlivem sucha a bobule měly nižší výnosnost. Jelikož je hlavní položkou, která se nejvíce podílí na tržbách, právě sudové víno, projevil se tento fakt také na tržbách Vinotéky Jaroslav Rek, jejichž vývoj zachycuje graf č. 3.



Graf č. 3: Vývoj tržeb Vinotéky Jaroslav Rek v letech 2012 – 2017

(Zdroj: Vlastní zpracování)

2.2 Vnější analýza prostředí

Pro analýzu vnějšího prostředí byla vybrána analýza PEST. Tato kapitola obsahuje podrobný rozbor nejdůležitějších faktorů vycházející z vnějšího okolí, které podnik nemůže ovlivnit.

2.2.1 PEST analýza

Analýza PEST má za úkol vyhodnotit čtyři vlivy okolí na podnik. Zaměřuje se na politicko-právní prostředí, ekonomické prostředí, sociálně-demografické a technologické prostředí.

P - politicko-právní prostředí

Politicko-právní prostředí firmy má dopad na každý podnik, který v ní existuje. Toto prostředí je tvořeno především vládou, jejími zákony, nařízeními a pravidly, kterých se musí každý občan i podnik držet. Podnikání v České republice se řídí živnostenským a obchodním zákoníkem.

Pro Vinotéku Jaroslav Rek jsou důležité především následující právní předpisy:

- Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání
- Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu
- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty
- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví
- Zákon č. 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecném zdravotním pojištění
- Zákon č. 100/1988 Sb., o sociálním zabezpečení
- Zákon č. 155/1995 Sb., o důchodovém pojištění
- Zákon č. 321/2004 Sb., o vinohradnictví a vinařství (a jeho novela č. 26/2017)
- Zákon č. 353/2004 Sb., o spotřebních daních

Výše zmíněné zákony musí podnik respektovat a řídit se jimi.

Co se týče zákona č. 321/2004 Sb., o vinohradnictví a vinařství, došlo u něj v roce 2017 ke změnám novelou účinnou od 1. 4. 2017. Tato novela stanovuje, že sudové víno bude smět prodávat pouze výrobce nebo příjemce vína ve smyslu § 16b odst. 1 zákona

č. 321/2004 Sb. Příjemcem se v obecném smyslu rozumí provozovatel potravinářského podniku, který je uveden na průvodním dokladu podle předpisu Evropské unie nebo podle prováděcího právního předpisu jako příjemce (§ 3 odst. 2 písm. b.) Příjemce nebaleného sudového vína může určit víno jak osudové pouze v případě, pokud je uveden jako příjemce v průvodním dokladu, na základě něhož bylo víno, které bylo vyrobeno v zahraničí, přepraveno do ČR (§ 16b odst. 1 písm. b). Místem dodání se rozumí místo, do kterého je produkt příjemcem nebo pro příjemce přepravován, a kde je vyložen a skladován.

Povinnostmi příjemce je (EAgri.cz, 2017):

- oznámit údaje o nebaleném vínu
- uskladnit víno dle předpisu
- oznámit provozovnu se sudovým vínem
- vést evidenční knihy dle § 30 zákona č 321/2004 Sb., o vinohradnictví a vinařství
- zajistit etikety na přepravní obal vína

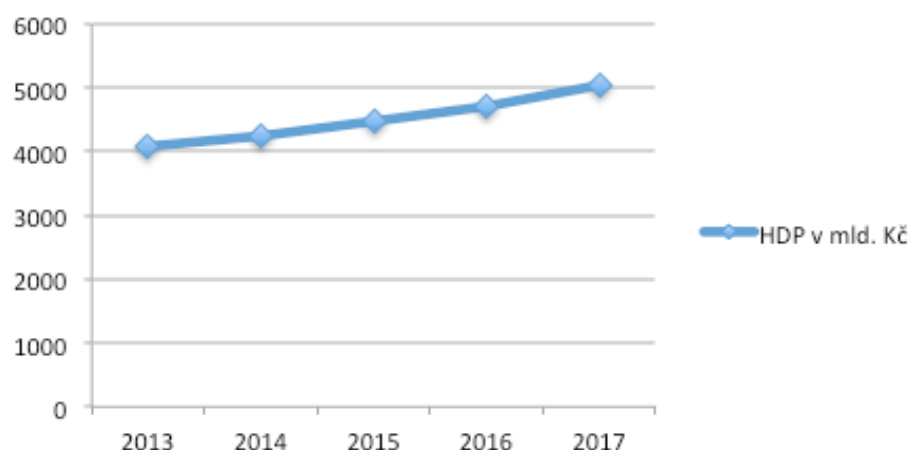
V roce 2018 také vzrostly pro osoby samostatně výdělečně činné (OSVČ) hlavní minimální zálohy na zdravotní a sociální pojištění (dochází jak ke zvýšení minimálního, tak maximálního vyměřovacího základu pro výpočet zdravotního pojištění OSVČ). V případě sociálního pojištění činí minimální zálohy nově 2 189 Kč (v roce 2017 tomu bylo 2 061 Kč, a v případě zdravotního pojištění 2 024 Kč (v roce 2017 tomu bylo 1 906 Kč).

E - ekonomické prostředí

Mezi ekonomické faktory, které podnik ovlivňují jak z mikro, tak i z makro prostředí, jsou zejména tyto:

- **Inflace** - dle České národní banky je míra inflace během období duben - červen konstantní na úrovni 1,8 % (ČNB 2017). Očekávaná průměrná hodnota inflace v roce 2018 je 2 %, což se může projevit na zvýšení nákladů společnosti.
- **DPH** - základní sazba daně v roce 2018 je 21 %, první snížená sazba daně 15 %, druhá snížená daň pak 10 %.

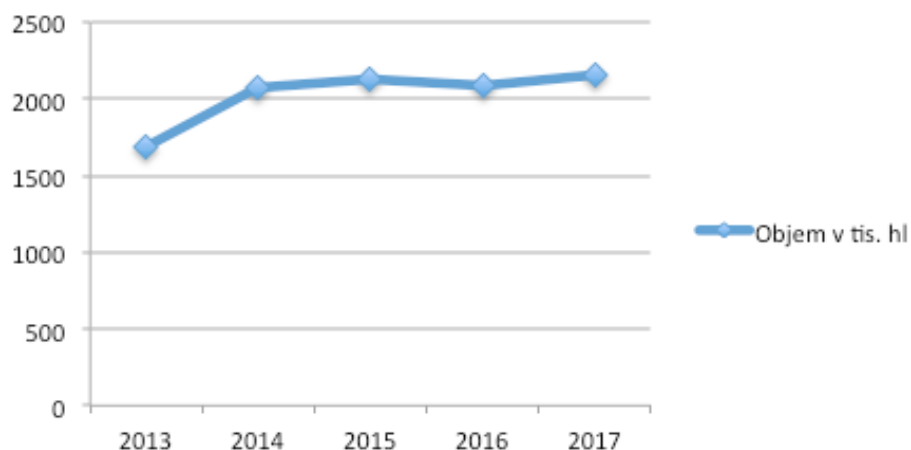
- **Trendy vývoje HDP** - Podle Českého statistického úřadu (ČSÚ, 2018) kleslo od 4. čtvrtletí roku 2017 z 5,1 % na meziroční růst reálného HDP 3,9 %. Při prognóze pro rok 2019 se odhaduje meziroční pokles o 0,5 %. Tento pokles může pro firmu znamenat např. šetření na nákladech u zákazníků Vinotéky Rek. Vývoj HDP v Olomouckém kraji od roku 2013 do roku 2016 znázorňuje následující graf č. 4 (ČSÚ, 2018):



Graf č. 4: Vývoj HDP v České republice v letech 2013 - 2017

(Zdroj: ČSÚ, 2018)

- **Konzumace vína** - V posledních letech se v České republice udržuje trend rostoucí trend konzumace vína. Konzumaci vína od roku 2013 do roku 2017 zachycuje následující graf č. 5:

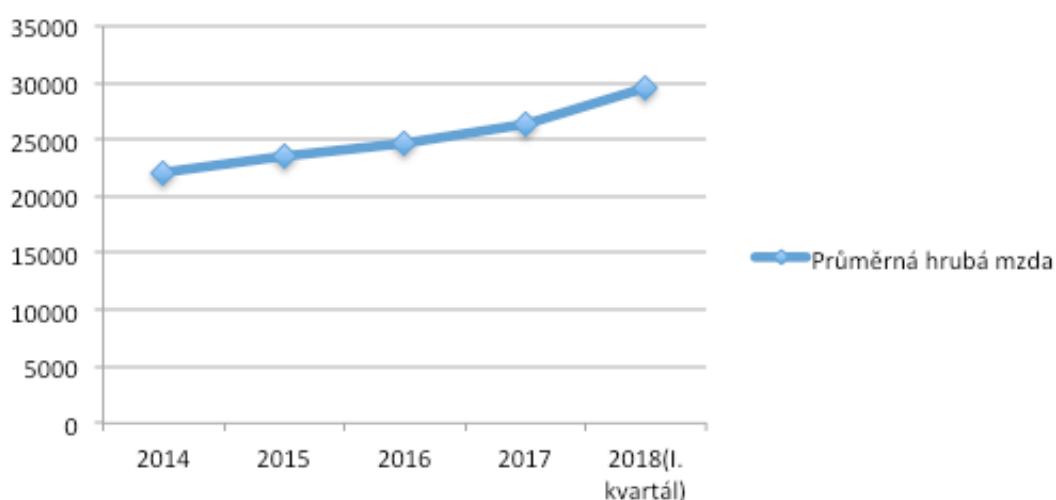


Graf č. 5: Vývoj konzumace vína v České republice v letech 2013 - 2017

(Zdroj: ČSÚ, 2018)

Dle výzkumu spotřebitelského chování dle Vinařského fondu České republiky (2017) vyplývá, že moravská a česká vína jsou pro spotřebitele prioritou. Preferuje je 60 % Čechů. Přednost zahraničním vínům dává jen necelá desetina konzumentů. Nejpreferovanějšími odrůdami jsou pak Pálava, Rulandské šedé, Chardonay, Sauvignon, Tramín červený, Frankovka nebo Modrý Portugal.

- **Průměrná mzda v Olomouckém kraji** - Průměrná mzda v Olomouckém kraji má rostoucí trend. Mnohé podniky mají kvůli klesající nezaměstnanosti problém sehnat pracovníky, motivují je tedy vyššími platy. Průměrné platy od roku 2014 po první kvartál roku 2018 znázorňuje následující graf č. 6:



Graf č. 6: Vývoj průměrné hrubé mzdy v České republice v letech 2014 - 2018 I. kvartál

(Zdroj: ČSÚ, 2018)

S - sociálně-demografické prostředí

Analýza sociálních faktorů je zaměřena na Olomoucký kraj, především na město Prostějov, kde se Vinotéka Jaroslav Rek nachází. Město Prostějov má k datu 31.12.2018 44 098 obyvatel, Olomoucký kraj pak 633 178. V následující tabulce č. 4 jsou uvedena data, týkající se *počtu obyvatel* a jeho struktury. Z dat uvedených v tabulce si lze všimnout, že počet obyvatelstva má rostoucí trend.

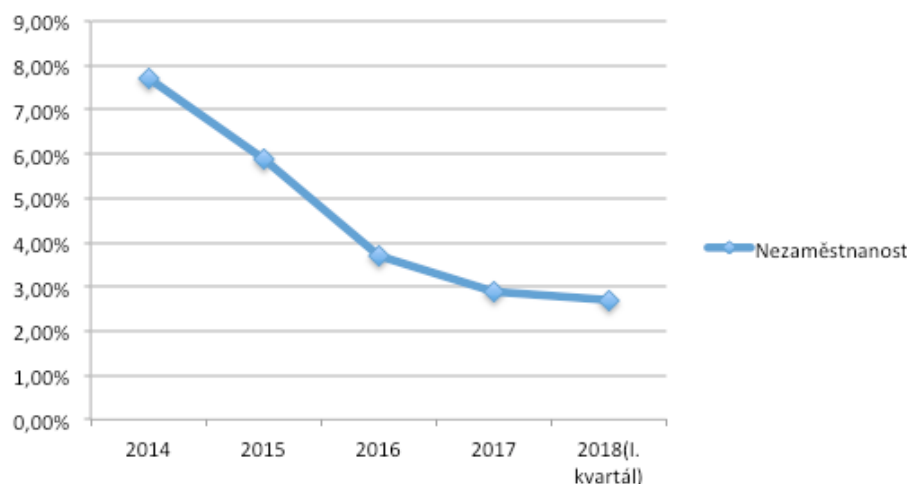
Průměrný **věk obyvatelstva** v roce 2017 byl ve městě Prostějov 43,2 let a v Olomouckém kraji 42,4 let. Tato struktura poukazuje na to, že je vhodné podnikat v oblasti maloobchodu s alkoholickými nápoji, jelikož je právě tato věková skupina nejbližší cílovou skupinou.

Tabulka č. 4: Vývoj počtu obyvatelstva v Prostějově a Olomouckém kraji v letech 2015-2017

Popis	Rok		
	2015	2016	2017
Prostějov	43 926	43 975	44 098
Olomoucký kraj	534 718	633 925	633 178

(Zdroj: ČSÚ, 2018)

Nezaměstnanost se ve městě Prostějov z roku 2016 do konce roku 2017 snížil o 0,5 % na 2,9 %, což je ještě nižší nezaměstnanost, než je průměrná nezaměstnanost v České republice (Město Prostějov, 2018). Vývoj nezaměstnanosti v Olomouckém kraji zachycuje následující graf č. 7. Od roku 2014 se průměrná roční nezaměstnanost v Olomouckém kraji neustále snižuje.



Graf č. 7: Vývoj nezaměstnanosti v Olomouckém kraji v letech 2014 - 2018 I. kvartál

(Zdroj: ČSÚ, 2018)

T - technologické prostředí

Pěstování vinné révy má v Česku dlouholetou tradici. Právě důraz na tuto tradiční výrobu vína z něj dělá pro zákazníka atraktivní produkt.

Díky moderním technologiím se celý obor zvaný vinaření během posledních let změnil. Moderní změny se týkaly například *vývoje nových odrůd*. Známé odrůdy byly vylepšovány. Samotné pěstování vinné révy i vlastní výroba vína to vše prošlo

modernizací. Například k lisování se používají lisy vakuové. Separátory mívají chlazení. Za zmínku dále stojí studená macerace nebo řízení teploty kvašení. Také je možné se setkat s otáčecími nerezovými tanky. Všechny uvedené metody jsou samozřejmě šetrné. Vinařům kromě toho usnadňují práci vyšlechtěné ušlechtilé kvasinky. Tyto kvasinky mají schopnost potlačit jiné mikroorganismy, které vínu na kvalitě nepřidají, právě naopak.

Tradiční zátkou láhve s vínem je korková zátk. V současnosti se však můžeme setkat se zátkami silikonovými, šroubovými uzávěry i skleněnými. Způsob, jakým láhev s vínem uzavřít volí vinař podle toho, jakým směrem se má víno po nalahvování vyvíjet a zrát. Vína, která k vlastnímu vývoji potřebují mikrooxidaci, se uzavírají zpravidla korkem. Vína, která si mají zachovat svěžest a mladost zase zátkami, které přístupu vzduchu naopak zamezí.

Prvořadým a nejdůležitějším cílem každého vinaře, vinařství i vinotéky je nabízet kvalitní víno. Proto je kladen důraz také na správné **skladování vína ve vinařství**. Veškerá vinařství, která jsou dodavateli Vinotéky Jaroslav Rek, víno uchovávají ve vinných sklepech v nerezových tancích v teplotě maximálně do 15 stupňů Celsia. Tyto tanky splňují důraz na hygienické hledisko skladování vína, zdravotní nezávadnost vína bez nežádoucích bakterií. Často se pláště nerezových tanků uměle chladí kvůli vyšší teplotě při fermentaci, aby vysoká teplota nezavinila odpařování aromatických látek z vína. Tyto moderní technologie ve vinařstvích nabízí komfortní manipulaci, jelikož jsou plně automatizované. Člověk pak už jen slouží spíše jako kontrolor teploty a správného chodu výroby a skladování vína.

Skladování vína ve Vinotéce Jaroslav Rek probíhá v temnu ve vlastním vinném sklepe v plastových nádržích, které jsou pravidelně čištěny, aby splňovaly maximální hygienické nároky. Teplota je kontrolována, maximálně do 9 stupňů Celsia. Pravidelná kontrola probíhá také u síření vína, aby nedošlo k oxidaci etanolu na kyselinu octovou vlivem bakterií. Víno je dále samospádem stáčeno do menších plastových válců v chladicí místnosti vinotéky. Z nich je poté stáčeno pomocí plastového potrubí. Lahvové víno se skladuje ve vinném sklepe Vinotéky Jaroslav Rek ve vodorovné poloze, aby nedošlo k vyschnutí korku vína, a tedy k jeho znehodnocení. V současné době je skladování vína v KEG sudech, které jsou další možností skladování vína, dle oficiálně nejlepších vinařů v České republice

nedoporučováno, stejně tak jako BAG IN boxy, které nejsou ověřeny pro nejlepší skladování a manipulaci s vínem. Skladování lahvového vína však nemá žádný ucelený systém, občas je náročné najít zboží, které je třeba doplnit. Na tento fakt by se měla vinotéka zaměřit. Distribuci sudového vína si Vinotéka Jaroslav Rek zajišťuje sama prostřednictvím plastových nádrží o objemu 1 m³.

V současné době se vinařství postupně odklání od prodeje vína v supermarketech, jelikož jsou nuceni korporací snižovat ceny vína. Proto hledají své vlastní *distribuční kanály*, kterými jsou především vlastní prodejny, internetové obchody nebo rozvážkové služby do vinoték či ke konečnému zákazníkovi, které jsou současnými trendy. Od spolupráce s řetězcí odrazuje také pověst vinařství, která se při prodeji v supermarketech snižuje. V poslední době kladou vinaři na své dobré jméno velký důraz, stejně jako na kvalitu vína a skladovací podmínky, které v supermarketech není možné zajistit.

2.3 Analýza oboru podle modelu pěti sil od Portera

Porterův model pěti sil kombinuje pět faktorů, které na podnik působí jako hrozby. Jsou jimi současná konkurence na trhu, vyjednávací síla zákazníků, vyjednávací síla dodavatelů, hrozba substitučních výrobků a riziko vstupu nových konkurentů. Tato analýza se soustředí pouze na město Prostějov, ve kterém Vinotéka Rek sídlí.

1. *Současná konkurence na trhu*

Dle vlastního průzkumu je ve městě Prostějov 19 vinoték. Naprostá většina z nich sídlí v pronajatém prostoru. Výhodou Vinotéky Jaroslav Rek tedy je, že není nucena platit nájemné vlastníku budovy. Hlavním faktorem v tomto konkurenčním prostředí je především cena, lokalita, kvalita prodáváného zboží a propagace firmy. Zákazníci, kteří jsou stálými zákazníky Vinotéky Jaroslav Rek, sice sledují cenu, nicméně jsou ochotni si za kvalitu připlatit. Je to dáno tím, že cílí na odlišný segment zákazníků, než je tomu u většiny ostatních vinoték. I tak můžeme usoudit, že je rivalita poměrně vysoká. Mnoho z konkurenčních firem také není natolik velkých, aby byly pro Vinotéku Jaroslav Rek velkou konkurencí.

Mezi hlavní konkurenty vinotéky tedy patří:

- *Vinotéka U Matěje Prostějov*
- *SVĚT VÍNA Arkády Prostějov*

- *Vinotéka ZLATÁ BRÁNA*
- *Vinotéka ZOUBEK*

V následující tabulce č. 5 je porovnávána Vinotéka Jaroslav Rek se svými největšími konkurenty.

Tabulka č. 5: Srovnání konkurentů Vinotéky Jaroslav Rek

	Vinotéka Rek	Vinotéka U Matěje	SVĚT VÍNA	ZLATÁ BRÁNA	ZOUBEK
Cena sudového vína	50 - 80 Kč	32 - 57 Kč	45 - 69 Kč	37 - 65 Kč	45 - 75 Kč
Služby	Sudové víno, Lahvové víno, pochutiny, posezení, sypaný čaj a káva Oxalis	Sudové víno, Lahvové víno, pochutiny, příslušenství k vínu	Sudové víno, stáčené Prosecco, Lahvové víno, příslušenství k vínu	Sudové víno, Lahvové víno, pochutiny,	Sudové víno, Lahvové víno,
Orientace na trh	domácnosti, firmy	domácnosti	domácnosti	domácnosti	domácnosti
Lokalita	1 km od centra Prostějova	600 m od centra Prostějova	1,5 km od centra Prostějova, nákupní centru	v nákupním centru na hl. náměstí	centrum Prostějova
Propagace	sociální síť	sociální síť, místní tisk	sociální síť, webové stránky	sociální síť, webové stránky	webové stránky
Působení na trhu	22 let	4 roky	10 let	3 roky	8 let

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z předchozí tabulky vyplývá, že má Vinotéka Jaroslav Rek vzhledem ke konkurenci vyšší cenu hlavní prodejní položky, tedy sudového vína. Ovlivněno to však může být i tím, že se zaměřuje na vysokou kvalitu vína a také na zákazníky s vyšším

příjmem. Výhodou Vinotéky Jaroslav Rek je také nejdelší tradice na prostějovském trhu vinoték. Na trhu totiž působí již 22 let. Jako jediná se také zaměřuje na prodej vína restaurací ve městě Prostějov. Oproti konkurenci také nabízí širší portfolio služeb. Nevýhodou tedy může být především cena, která je u všech ostatních konkurentů nižší a propagace, která je v porovnání s konkurencí na nízké úrovni.

2. *Vyjednávací síla zákazníků*

U kupujících vymezuje Vinotéka Jaroslav Rek dva druhy:

- *jednotlivci* (domácnosti)
- *restaurace* (firmy)

Vinotéka Jaroslav Rek se v současné době zaměřuje na skupinu zákazníků jednotlivců, tedy domácností, a dále na restaurace, kterým zaváže sudové i lahvové víno dle potřeby. Tito zákazníci mají velmi silnou pozici, jelikož jsou oslovení poměrně širokou konkurencí, která má o tyto zákazníky zájem. Pro Vinotéku Jaroslav Rek je tedy nutné si tyto zákazníky udržet a snažit se o oslovení nových zákazníků, kterým se snaží nabídnout kvalitnější služby, než konkurence. Pozice zákazníka Vinotéky Jaroslav Rek je tedy silná, jelikož si oni sami určují druh nakupovaného zboží, které splňuje jejich požadavky. Vinotéka Jaroslav Rek je také nucena v rámci udržení spokojenosti svých zákazníků pružně reagovat na jejich přání a stížnosti, aby o tyto zákazníky nepřišla.

Vzhledem k široké nabídce vinoték ve městě Prostějov jsou zákazníci poměrně citliví na cenu. Vinotéka Jaroslav Rek se však snaží cílit na segment podnikatelů, doktorů, právníků a obecně obyvatel s vyšším příjmem. Díky tomu jim může nabídnout vysokou kvalitu, kterou si daní zákazníci rádi koupí. Vinotéka Jaroslav Rek se ale samozřejmě snaží vyjít vstříc všem zákazníkům, zákazník je u nich vždy na prvním místě, a jejich spokojenost a loajálnost je velmi cenná.

3. *Vyjednávací síla dodavatelů*

Dodavateli Vinotéky Jaroslav Rek jsou výrobci sudového i lahvového vína, kteří pochází převážně z jižní Moravy. Zahraniční lahvové a sudové víno Vinotéka Jaroslav Rek zajišťuje prostřednictvím distributorů z Chile, Maďarska a Slovenska. Všichni tito dodavatelé dodávají své produkty do vinoték, ale i do supermarketů, e-shopů či kamenných prodejen. Dodavatelé si mohou určit své doporučené ceny, prodejce s nimi však může libovolně pracovat.

S většinou těchto vinařství Vinotéka Jaroslav Rek spolupracuje od svého samotného založení v roce 1996, v poslední době je však obor vinařství poměrně atraktivní, a nových vinařství stále přibývá. I díky novým zákazníkům se tedy majitelé vinotéky snaží neustále zkoušet novinky na trhu a předávat a nabízet je svým zákazníkům vedle stálé zaběhnuté nabídky.

Výběr konkrétních odrůd sudového i lahvového vína od daných vinařů je testován samotným majitelem Vinotéky Jaroslav Rek, který má konečné slovo při výběru sortimentu své vinotéky. Zásoby od téměř všech vinařů si majitel vinotéky zajišťuje sám včetně dovozu. Se svými dodavateli se snaží Vinotéka Jaroslav Rek udržovat přátelské vztahy, které jsou dle názoru majitele i jeho syna klíčové pro hladký průběh i příjemné obchodování.

Vyjednávací síla dodavatelů je poměrně nízká, jelikož na trhu existuje velká řada vinařství, ze kterých si Vinotéka Jaroslav Rek může vybrat kvalitní dodavatele, od kterých bude zboží nakupovat.

Vinotéka Jaroslav Rek si zakládá na vysoké kvalitě prodáváného sudového i lahvového vína. Počet dodavatelů sudového i lahvového vína kolísá mezi 20-25 různými vinařstvími. Mezi stálé dodavatele se řadí Šlechtitelská stanice Ampelos, Vinařství Baláž, Víno Botur, Vinařství Dobrovolný, Vinařství Drmola, Vinice Hnanice, Vinařství Košut, Vinařství MiToMa Vrbice, Moravíno Valtice, Vinařství Šilinek, Vinařství Šoman, Vinařství Trpělka a Oulehla, Vinařství Zapletal, Vinařství Klobása, Vinařství Lahofer, Znovín Znojmo, Vinařství Maděřič, Royal Wines a Vinařství Vladimír Tetur.

Dodavatelé, kteří jsou však pro Vinotéku Rek nejdůležitější, jsou tito:

- *Vinařství MiToMa*
- *Víno Botur*
- *Vinařství Šoman*
- *Vinařství Košut*
- *Vinařství Zapletal*
- *Royal Wines*

V následující tabulce č. 6 jsou stěžejní dodavatelé Vinotéky Jaroslav Rek hodnoceni z hlediska šíře nabízených produktů, ceny produktů, spolupráce,

spolehlivosti, ochoty, rychlosti dodávek. Jestliže daný dodavatel v některém z hledisek vyniká nebo má naopak slabé stránky, pak jsou tyto faktory zaneseny do tabulky. Ve výsledku je pak dodavatel hodnocen na základě těchto faktorů na bodové škále od 1 do 10, kdy 10 je nejlepší a plný počet bodů.

Tabulka č. 6: Srovnání dodavatelů Vinotéky Jaroslav Rek

	Zboží	Přednosti	Slabiny	Počet bodů
Vinařství MiToMa	lahvové víno, Sudové víno	cena, spolupráce, rychlost dodávek, širší sortimentu, ochota	-	10
Víno Botur	lahvové víno	širší sortimentu, spolehlivost, ochota	-	9
Vinařství Šoman	lahvové víno	širší sortimentu,	spolupráce	9
Vinařství Košut	lahvové víno	cena, spolupráce	širší sortimentu	8
Vinařství Zapletal	lahvové víno	širší sortimentu, ochota	rychlost dodávek	10
Royal Wines	sudové víno a lahvové - zahraniční	cena, spolehlivost	jediný dodavatel	9

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z výsledků zaznamenaných v tabulce lze konstatovat, že Vinotéka Jaroslav Rek dává při volbě svých dodavatelů přednost především dobrým vztahům s dodavateli, založenými na jejich spolehlivosti, dobré dohodě a ochotě, před nejnižší cenou. Tito dodavatelé jsou proto hodnoceni více body, a Vinotéka Jaroslav Rek by měla stále pracovat na udržení si těchto dobrých vztahů s dodavateli.

4. Hrozba substitučních výrobků

Substitutem pro víno může být například pivo. To je díky své tradici v České republice určitě významným substitutem. Dle statistik se roce 2017 dokonce Češi

dostali na první příčku v pití piva v celé Evropě se 143 litry na osobu. Dle ČSÚ byla spotřeba vína téměř desetinová, tedy 18 litrů na osobu (ČSÚ, 2018).

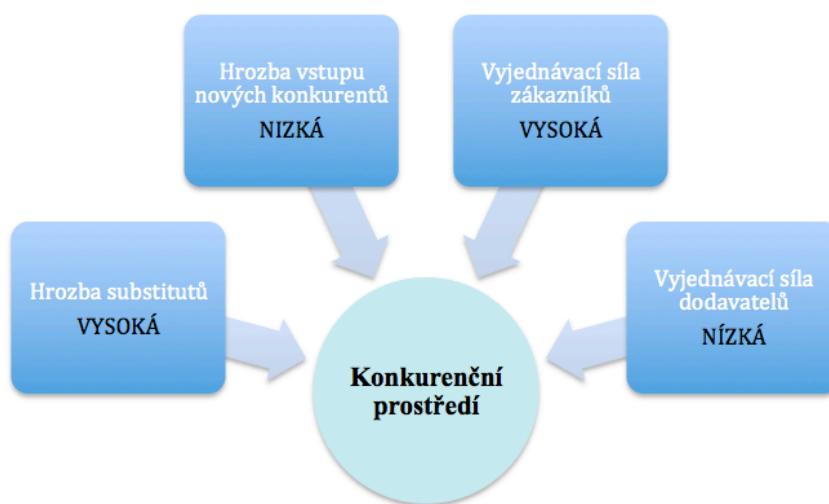
Dalším substitutem mohou být lihoviny. Ty se však v poměru k vínu pohybují ve vyšší cenové hladině, než je víno. Jeho spotřeba je dle ČSÚ (2018) 7 litrů na osobu, což je téměř polovina roční spotřeby vína na osobu v České republice.

Dalším možným substitutem, který je zaměřen spíše na ženy, jsou slazené alkoholické limonády typu cider nebo Frisco. Dle ČSÚ (2018) však v současnosti probíhá odklon od těchto typů nápojů.

5. *Riziko vstupu nových konkurentů*

Pro vybudování nové vinotéky v Prostějově je zapotřebí poměrně vysoký kapitál na prodejní prostory, kvalitní zboží, skladovací technologie a know-how. Kvůli vysoké konkurenci však jde především o získání nových zákazníků, kteří již mají své vyvolené podniky. Pro jejich získání je tedy velmi nutné zvolit vhodnou cenovou politiku, zajistit kvalitní služby i sortiment a zajistit vhodnou lokalitu, která by byla vhodná pro získání nových zákazníků.

Vstup nových konkurentů na pole vinoték v Prostějově je ale v podstatě neomezený, jelikož nejsou stanoveny žádné bariéry vstupu.



Obrázek č. 11: Souhrn analýzy oborového prostředí

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Analýza oborového okolí nám ve výsledku říká, že je Vinotéka Jaroslav Rek nejvíce ohrožena stávajícími konkurenty na trhu, kteří konkurují především svojí cenou,

která bývá často nižší, než je tomu u Vinotéky Jaroslav Rek. Je to však vysvětlováno vyšší kvalitou, kterou vinotéka nabízí, vyšší kvalitou služeb, lepším prostředím prodejny, vstřícným a ochotným přístupem. Vyjednávací síla zákazníků je vysoká z toho důvodu, že mohou velmi snadno přejít ke konkurenci. Vyjednávací síla dodavatelů není příliš vysoká, jelikož si díky stovkám vinařství může majitel Vinotéky Jaroslav Rek sám určovat, jaké víno a od jakého vinaře bude nakupovat a následně prodávat. Není tedy přímo závislá na žádném ze svých dodavatelů vína, avšak při ztrátě některého z dodavatelů hrozí, že s novým dodavatelem vína nesjedná tak vhodné cenové podmínky, které momentálně využívá.

2.4 Vlastní marketingový průzkum spokojenosti zákazníků

Pro provedení vlastního marketingového průzkumu bylo vybráno dotazníkové šetření. Vlastní marketingový výzkum se zaměřoval na zjištění odpovědí na hlavní výzkumnou otázku: *"Jaká je spokojenost a preference zákazníků Vinotéky Rek a jejich loajálnosti vůči podniku?"*. Cílem je navrhnout opatření nebo změny ve stávajícím marketingovém mixu na základě zjištěných preferencí a současné spokojenosti zákazníků. Dílčí cíle výzkumu jsou popis stávajících zákazníků (věk, pohlaví, průměrný příjem, sociální status) a určení preferencí současných zákazníků.

2.4.1 Metodologie výzkumu

Marketingový výzkum probíhal v období necelého jednoho měsíce od 18.3.2018 - 14.4.2018. Byl prováděn tištěnou formou dotazníku, kdy autorka diplomové práce oslovovala zákazníky k vyplnění dotazníku přímo ve vinotéce, který jim následně předkládala k vyplnění. Dotazník byl sestaven na základě zjištění spokojenosti a potřeb zákazníků Vinotéky Jaroslav Rek s tím, že výsledek bude zapracován do strategie firmy a jejího dalšího rozvoje.

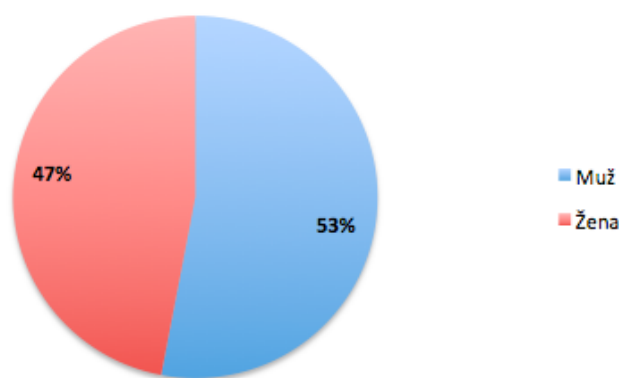
Město Prostějov má 44 tisíc obyvatel. Na úrovni 95% jistoty bylo žádoucí, aby dotazník vyplnilo alespoň 386 respondentů. Reálná návratnost byla však pouze 195 respondentů, tedy polovina požadovaných. Z dotazníkového šetření bohužel nebylo možné získat více respondentů. Důvodem byla neochota některých zákazníků vyplnit dotazník ať už z časových nebo jiných důvodů. Během výše zmíněného data byl dotazník celkově předložen 200 respondentům. Z tohoto počtu odevzdaných vyplněných dotazníků jich však 5 bylo odevzdáno v nepoužitelné podobě (špatně

vyplněné otázky). Z toho důvodu bylo konečné číslo relevantních, a tedy použitelných, dotazníků 195. Výhodou je, že je všech 195 respondentů a jejich odpovědi relevantní, jelikož se minimálně jednou stali zákazníky Vinotéky Jaroslav Rek, a tedy mohli dotazník vyplnit. Kompletní znění dotazníkového šetření je v příloze č. 1.

2.4.2 Analýza dat a výsledky výzkumu

V dotazníkovém šetření bylo definováno 12 otázek. Dotazník neobsahoval filtrační otázku, jelikož byl zacílen přímo na zákazníky vinotéky.

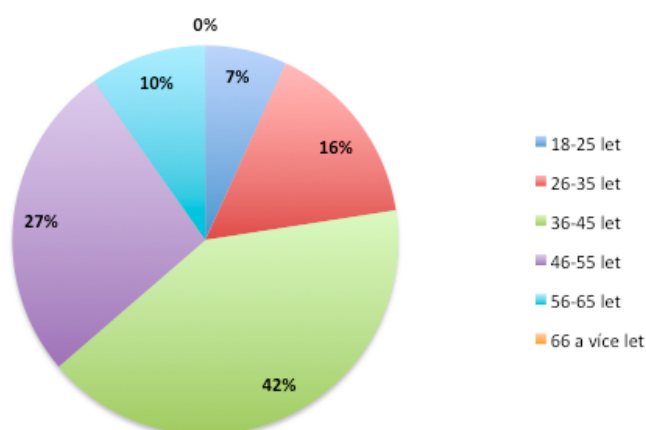
Prvním oddílem otázek jsou *identifikační otázky* na zákazníky vinotéky. Skupinu dotazovaných tvoří z celkového počtu 195 dotazovaných 53% mužů a 47 % žen.



Graf č. 8: Rozdělení respondentů dle pohlaví

(Zdroj: Vlastní zpracování)

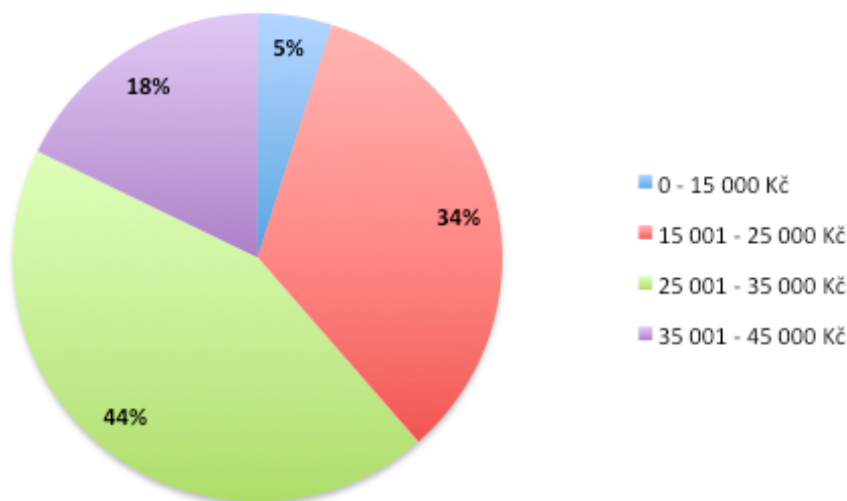
Z hlediska otázky zaměřené na věk je z celkového počtu je z celkového počtu dotazovaných 42 % zákazníků v rozmezí 36 - 45 let.



Graf č. 9: Rozdělení respondentů dle věku

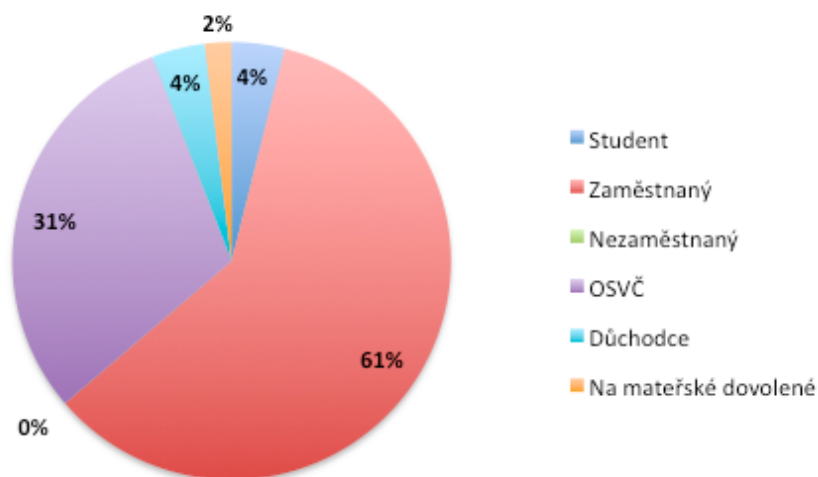
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z otázky, která byla zaměřena na rozdělení respondentů dle příjmu bylo zjištěno, že více než 62 % má měsíční příjem vyšší, než 25 000 Kč, čemuž odpovídá i následující graf, kde jsou respondenti rozdělení dle svého sociálního statusu. Z něj vyplývá, že 92 % respondentů je zaměstnaných nebo mají vlastní živnost.



Graf č. 10: Rozdělení respondentů dle měsíčního hrubého příjmu

(Zdroj: Vlastní zpracování)

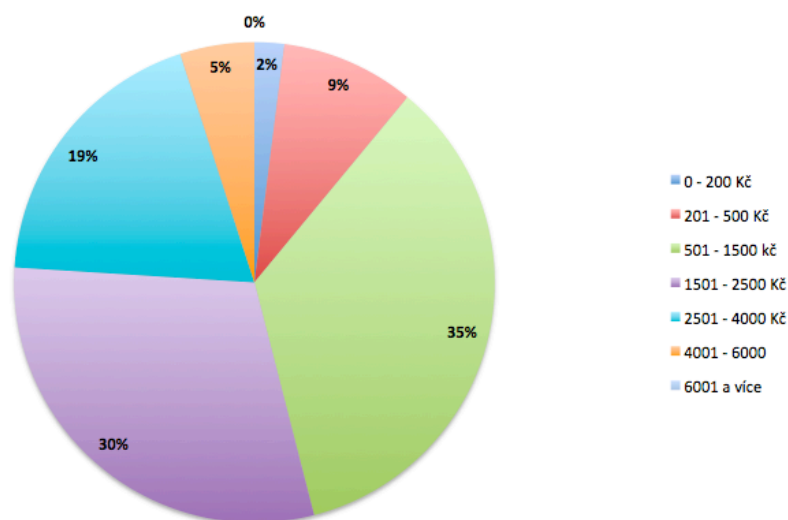


Graf č. 11: Rozdělení respondentů dle sociálního statusu

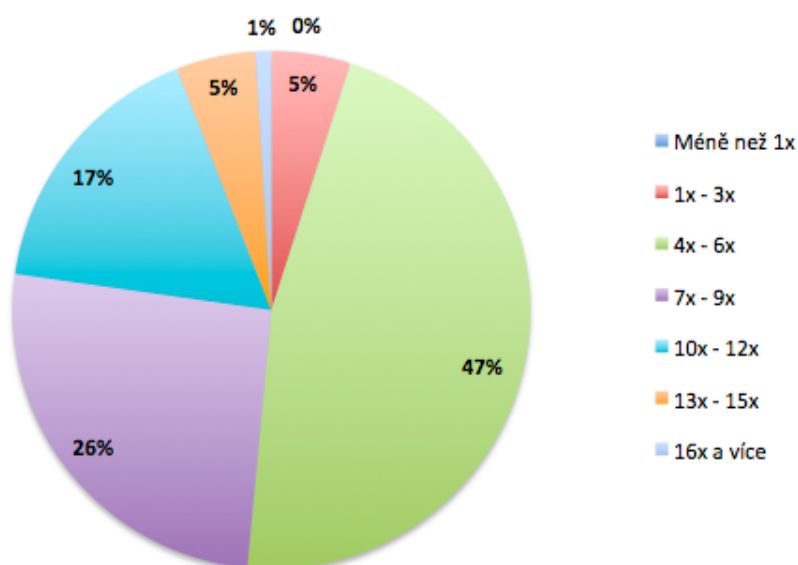
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Další oddíl otázek se soustředil na zjištění *nákupního chování zákazníků*. Z grafů č. 12 a 13 si můžeme všimnout, že 35 % respondentů ve vinotéce měsíčně utratí mezi

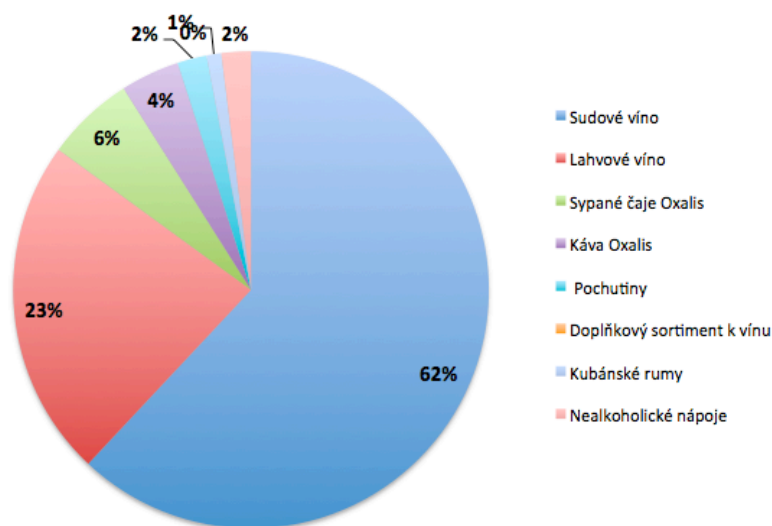
500 - 1500 Kč, stejně jako dalších 30 %, kteří zde utratí mezi 1500 - 2500 Kč. Téměř polovina zákazníků navštíví vinotéku 4x - 6x měsíčně. Poměrně zajímavou je také skupina téměř 20 % respondentů, kteří vinotéku navštíví až 12x za měsíc. Respondenti si ve vinotéce nejčastěji kupují sudové víno, a to z 62 %.



Graf č. 12: Rozdělení respondentů dle měsíční průměrné útraty ve Vinotéce Jaroslav Rek
(Zdroj: Vlastní zpracování)



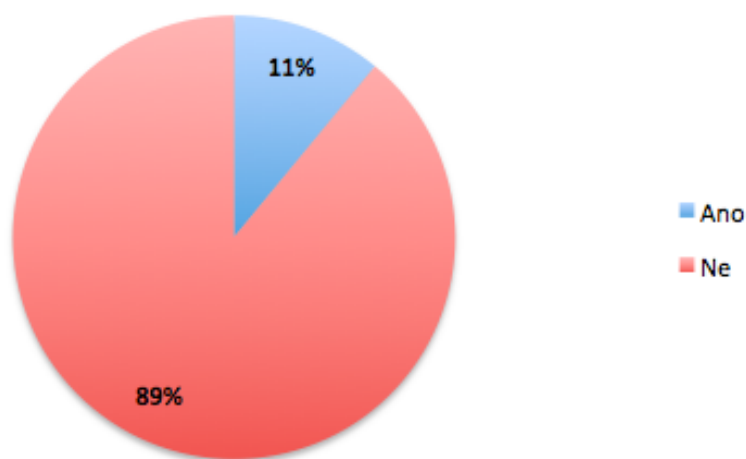
Graf č. 13: Rozdělení respondentů dle měsíčního průměrného počtu návštěv Vinotéky Jaroslav Rek
(Zdroj: Vlastní zpracování)



Graf č. 14: Rozdělení respondentů dle nejčastěji nakupovaného sortimentu zboží

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Následující oddíl otázek se zabývá **loajálností zákazníků** vůči vinotéce. 89 % zákazníků uvedlo, že nenavštěvuje žádnou jinou vinotéku v Prostějově. Zbýlých 11 % respondentů, kteří jiné vinotéky navštěvují, uvedlo, že je to nejčastěji z důvodu lepší dostupnosti, a to v celých 80 %. Dalšími důvody byla odlišná nabídka vína nebo jeho lepší cena či odlišná otevírací doba jiných vinoték, která vyhovuje pouze 3 respondentům z celé skupiny dotazovaných.

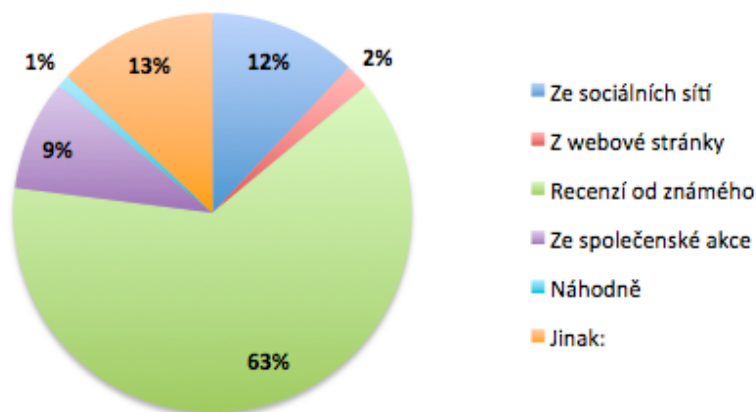


Graf č. 15: Rozdělení respondentů dle nákupu i v jiných vinotékách v Prostějově

(Zdroj: Vlastní zpracování)

V otázce, jak se respondenti o vinotéce dozvěděli, označilo nejvíce (62 %) respondentů odpověď "recenzí od známého". Pouze 14 % se o podniku dozvědělo ze

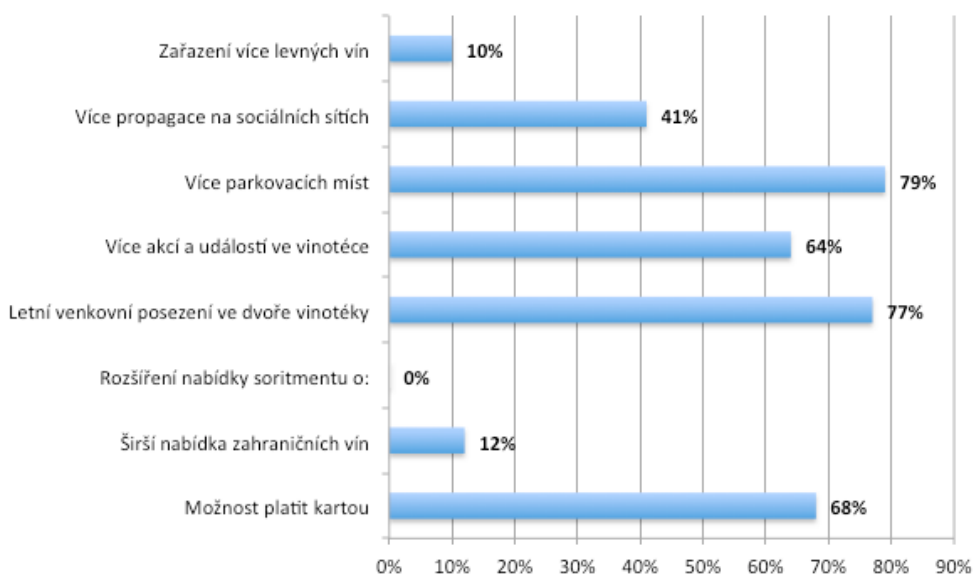
sociálních sítí, což poukazuje na jeho nízkou propagaci na těchto médiích. 13 % respondentů také odpovědělo, že se o podniku dozvědělo "jinak". Nejvíce z nich (89 %) uvedli tisk. Pro podnik tedy má smysl zaměřit se také na propagaci v místním tisku. Dalším důvodem bylo označení prodejny před budovou, kde se nachází.



Graf č. 16: Rozdělení respondentů dle druhu seznámení se s vinotékou

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Poslední oddíl otázek se věnoval *spokojenosti zákazníků* s Vinotékou Jaroslav Rek a s uvítáním novinek, které by vinotéka zohlednila v budoucnosti. Mezi novinkami respondenti mohli volit i mezi více odpověďmi. Preference novinek u respondentů shrnuje následující graf 17.



Graf č. 17: Rozdělení respondentů dle spokojenosti s danými faktory

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Nejvíce respondentů by ocenilo více parkovacích míst před vinotékou, stejný poměr by uvítal také letní posezení na dvoře vinotéky. Preferovanou novinkou je také možnost platit při nákupu kartou.

Spokojeností zákazníků se zabývala otázka, při které s mohli respondenti u jednotlivých faktorů rozhodnout mezi škálou 1 - 10. Hodnota 1 znamenala "*nejsem vůbec spokojen*", hodnota 10 znamenala "*jsem maximálně spokojen*". Výsledky otázky zaměřené na spokojenost zákazníků s danými faktory zachycuje následující tabulka č. 7. Z výsledných hodnot můžeme určit, že jsou zákazníci nejméně spokojeni s velikostí parkovacího prostoru a s lokalitou vinotéky, se kterou se pojí i graf č. 15, kde 11 % respondentů uvádí, že kvůli lepší lokalitě navštěvují i jinou vinotéku, než je Vinotéka Jaroslav Rek.

Tabulka č. 7: Spokojenost zákazníků Vinotéky Jaroslav Rek s danými faktory

Faktor	Průměr	Modus
Prostory vinotéky	9,89	10
Velikost vinotéky	10	10
Možnost posezení ve vinotéce	9,5	9
Lokalita vinotéky	8,46	8
Čistota interiéru	10	10
Atmosféra vinotéky	10	10
Kvalita vína	9	9
Cena vína	9,47	9
Zajímavost sortimentu	9,6	9
Přístup personálu	10	10
Profesionalita personálu	9,88	10
Otevírací doba	9,75	9
Celková spokojenost	9,78	10
Velikost parkovacího prostoru	7,25	6

(Zdroj: Vlastní zpracování)

2.4.3 Souhrn a diskuze zjištěných výsledků

Celkově dotazník vyplnilo 195 respondentů, z nich 53 % tvořili muži a 47 % tvořily ženy. Vlastní marketingový průzkum přinesl tyto výsledky:

- 1) Dotazovaní jsou maximálně spokojeni s prostory vinotéky, s její velikostí, s čistotou interiéru, s celkovou atmosférou vinotéky a s přístupem personálu a jeho profesionalitou.
- 2) 79 % respondentů by uvítalo více parkovacích míst před vinotékou.
- 3) 77 % respondentů by ocenilo venkovní letní posezení na dvoře vinotéky.
- 4) Zákazníci jsou méně spokojeni s lokalitou vinotéky a 11 % z nich navštěvuje jiné vinotéky také kvůli lepší lokalitě.
- 5) Téměř 70 % respondentů by uvítalo platbu kartou.
- 6) 10 % zákazníků by ocenilo více levných vín.
- 7) 12 % by uvítalo více zahraničních vín.
- 8) O více společenských akcí ve vinotéce by mělo zájem až 64 % respondentů.
- 9) Téměř 70 % respondentů má mezi 36 - 55 lety.
- 10) 30 % respondentů utratí ve vinotéce 1500 - 2500 Kč.
- 11) Téměř 20 % respondentů navštěvuje vinotéku 10x - 12x měsíčně.
- 12) 62 % nakupuje nejčastěji sudové víno.

2.5 Vnitřní analýza prostředí

Tato kapitola se věnuje analýze vnitřního prostředí, která bude provedena analýzou marketingových a distribučních faktorů, analýzou 7S a analýzou finanční situace podniku.

2.5.1 Marketingové a distribuční faktory

1. Kvalita služeb

Jednou z priorit, které chce Vinotéka Jaroslav Rek ctít, je nabízet zboží ve vysoké kvalitě tak, aby byli zákazníci co nejspokojenější. Každý zákazník, ať už jednotlivec či restaurace má jiné požadavky, kterým chce vinotéka maximálně vyjít vstříc. Kvalitu služeb podporují také školení u Národního vinařského centra, kterých byli oba spolupracovníci účastni. Mottem obou spolupracovníků vinotéky je "Náš zákazník, náš pán". Dbají proto na slušný přístup a milé jednání, které by mělo lákat nové zákazníky i ty stávající. Při prodeji je dodržován i elegantní dress code.

2. Cena

Cena je jedním z faktorů, které jsou předmětem konkurenčního boje. Vinotéka Jaroslav Rek nabízí sudové i lahvové víno ve srovnatelné cenové úrovni, jako její konkurence, nabízí však také výrazně dražší, které však cílí na zákazníky, kteří si za kvalitu rádi zaplatí. Cena konkurenčních vinoték ve městě Prostějov je nižší, dle zkušeností majitele vinotéky se však jedná o méně kvalitní zboží, které cílí na zcela jinou klientelu. To ovšem neznamená, že by nabízela pouze drahé zboží. Cena zboží je vždy stanovena s určitou marží, aby byl generován zisk.

Odlišnou cenu nabízí Vinotéka Jaroslav Rek zákazníkům ve své kamenné prodejně, a jinou restauracím, které odebírají sudové i lahvové víno. Ceny pro restaurace se dané podniky dozví ze sestavených speciálních ceníků, které jsou pro ně vytvořeny. Tyto ceníky nejsou nikde vystaveny, jsou restauracím vždy zaslány na vyžádání.

Co se týče větších zakázek zákazníků jednotlivců, jsou majitelé vinotéky ochotni poskytnout slevy z ceny.

Cena zboží ve Vinotéce Rek zahrnuje:

- náklady na pořízení zboží
- náklady na distribuci zboží
- náklady na vyplácení mzdy
- náklady na provoz kamenné prodejny
- běžné provozní náklady

3. Místo

Vinotéka Jaroslav Rek sídlí nedaleko centra města na ulici Drozdovice 1069/70, 796 01 Prostějov. Mezi lety 1996-2016 bylo sídlo vinotéky na téže adrese, byla však součástí rodinného domu. Od roku 2016 se nově vystavěná vinotéka nachází ve zcela moderně zrekonstruované stodole. Zde se vykonávají i veškeré administrativní činnosti v kanceláři, až na účetnictví, které je zajišťováno externistkou. K vinotéce jsou přímo přilehlé i skladovací prostory a prostorné sklepní prostory, kde se sudové i lahvové (a archivní) víno skladuje. Skladování však není ideální. Sklady jsou nepřehledné, neuspořádané a chybí zde jakýkoliv systém. Kvůli tomu nelze určit přesnou hodnotu

zboží na skladě, a není možné lehce zjistit, které zásoby je nutné objednat, a které jsou na skladě v dostatečném množství.

Vinotéka Jaroslav Rek disponuje mnoha stálými zákazníky, problémem se však může jevit malá parkovní plocha, která v současné době nabízí místo pro parkování pouze dvěma vozidlům. Díky dobrým sousedským vztahům je majitel vinotéky domluven s okolními domy, že mohou zákazníci využívat i jejich parkovní místa, pro budoucí vývoj a spokojenější zákazníky by však bylo vhodné vybudovat více parkovacích míst. Přímo u Vinotéky Jaroslav Rek je také autobusová zastávka, kde jezdí nejrozsáhlejší linka MHD v Prostějově.

4. Propagace

Vinotéka Jaroslav Rek staví svůj úspěch na dlouholeté tradici, jelikož v Prostějově působí již od roku 1996. V tomto roce byly v Prostějově pouze 3 vinotéky, z nichž byla Vinotéka Jaroslav Rek tou největší. Také stále stejná adresa a dobré reference jsou velkou výhodou. Podnik si zakládá na dobré pověsti, jelikož spokojený zákazník je tou nejlepší vizitkou podniku. Jen to však na nalákání nových zákazníků nestačí.

Právě díky dlouhé tradici se Vinotéka Jaroslav Rek příliš nezaměřuje na propagaci samotnou. Tím se však ochuzuje o další nové zákazníky, kteří by se díky propagaci o vinotéce dozvěděli více.

Od té doby, co se do vedení vinotéky zapojit také syn pana majitele, pan David Rek, účastní se Vinotéka Rek také různých společenských událostí města Prostějova, jako jsou Hanácké slavnosti, kde se firma prezentuje vlastním stánkem s burčákem, degustace při příležitosti Svatomartinského vína formou řízené degustace ve vlastní kamenné prodejně, nebo společenských akcí jako jsou plesy a další společenské akce, kterých by se však mohla účastnit v mnohem vyšší míře.

Od roku 2016, tedy od otevření nové vinotéky, založila Vinotéka Jaroslav Rek i profil na Facebooku, na který píše veškeré novinky, které jsou s chodem vinotéky spjaté, ať už se jedná o nové druhy sudového či lahvého vína, tak o zajímavosti s vínem spjaté. Tuto Facebook stránku označilo jako oblíbenou již více než 1 000 fanoušků. Někteří z nich prostřednictvím tohoto sociálního média s vinotékou komunikují, ptají se na různé dotazy, nebo si rezervují stůl na posezení v 1. patře vinotéky.

Nabídku propagace Vinotéka Jaroslav Rek využila pouze jednou, a to při příležitosti otevření nové vinotéky, a to v místním tisku, kde si vinotéka zaplatila polovinu A4 strany. Od té doby však Vinotéka Jaroslav Rek nevyužila žádné z možností propagace.

Vinotéka Jaroslav Rek si v roce 2010 nechala vytvořit i webové stránky, v dnešní době se však zákazníci na vinotéku obrací prostřednictvím sociální sítě. Webové stránky jsou již několik let neaktualizované, neobsahují ani žádné ceníky či aktuální nabídku zboží.

K oslovení nových zákazníků by Vinotéka Jaroslav Rek mohla využít různé druhy propagace, aby se povědomí o ní dostalo mezi více Prostějovanů. Vinotéka nemá ani své vizitky, díky kterým by mohla propagaci svého podniku podpořit.

2.5.2 Analýza 7S

Strategie

Strategii by si měl každý podnik stanovit hned v počátku podnikání. Strategie Vinotéky Rek není nikde sepsána, jelikož se jedná o malý a rodinný podnik. Strategií tedy můžeme v tomto případě chápat snahu poskytování co nejkvalitnějších služeb a zboží v oblasti prodeje vína. Majitel vinotéky je spokojen se současnou situací, výkonností a velikostí podniku. Žádný další rozvoj tedy neplánuje. Není stanoven žádný měsíční či roční požadovaný obrát ani výkon.

Jako strategii můžeme brát zaměření na podnikatele, lékaře a zákazníky s vyšším příjmem, který se odráží ve vyšší ceně vína i jeho kvalitě, za kterou si zákazník rád zaplatí. Vinotéka však nabízí také víno ve srovnatelné cenové hladině, jako jeho konkurenti v Prostějově.

Struktura

Díky malému počtu zaměstnanců je organizační struktura podniku velmi jednoduchá. Vinotéka má jednoho majitele, který má konečné slovo při veškerých rozhodnutích. Pod tímto majitelem působí od roku 2010 také jeho syn, který v současné době zastává veškerá jednání se zákazníky, prodej i komunikaci s veřejností. Oba spolupracovníci jsou denně v kontaktu, veškerá rozhodnutí projednávají, avšak konečné slovo má vždy majitel vinotéky. Syn majitele přichází častěji s modernizacemi či novými nápady, které by mohly zákazníky zaujmout a nalákat.

Do organizační struktury zapadá ještě externí účetní, jejíž služby vinotéka využívá.

Styl práce vedení

Styl vedení podniku můžeme označit jako demokratický. Jsou-li vzneseny jakékoliv připomínky či problémy nebo inovace, jsou i díky rodinným vztahům vždy společně konzultovány. Majitel vinotéky vždy syna ochotně vyslechne a zváží připomínky, které nastaly. Jeho slovo je však to, které nakonec rozhodne. Vztahy ve firmě jsou velmi přátelské a veškerá komunikace je ústní.

Schopnosti

Asi nejdůležitější schopností, kterou by měl prodejce na prodejně disponovat, je správná komunikace se zákazníky. Správný prodejce již na začátku prodeje zjistí, o co má zákazník zájem, a nabídne mu tak relevantní produkt, se kterým bude zákazník spokojen. O prodej se ve Vinotéce Rek stará syn David Rek. Díky dlouholetým zkušenostem jsou jeho komunikační schopnosti na vysoké úrovni, jeho komunikace je slušná, a zákazníkům se vždy snaží vyjít maximálně vstříc. Pan David Rek prošel také školeními "Úvod do degustace vína" a "Degustace vína - věda i umění", které pořádá Národní vinařské centrum o.p.s., na jejich základě získal i příslušné certifikáty. Na zahraniční vína se však žádné školení necítilo, mohlo by to tedy být součástí příležitostí firmy. Ve školení manažerských dovedností nevidí ani jeden ze spolupracovníků smysl, spíše spoléhají na talent, který je v osobnosti člověka.

Majitel vinotéky má na starosti výběr dodavatelů a plynulý chod podniku. V této oblasti má delší zkušenosti.

Sdílené hodnoty

Sdílené hodnoty ve firmě obsahují několik zásad či pravidel, kterými se všichni spolupracovníci snaží držet. Jednou z nejdůležitějších zásad, které jsou ve vinotéce Rek dodržovány, je maximální snaha vyjít vstříc zákazníkovi, jeho přáním a požadavkům. Občas vinotéku navštíví zákazník, který má specifické požadavky. Proto si spolupracovníci dávají za cíl splnit veškerá jejich očekávání, aby obchod proběhl hladce a úspěšně ku spokojenosti zákazníka. Pokud není možné splnit přání zákazníka v plné míře, je vždy nabídnuta alespoň alternativa, která by se představě zákazníka blížila.

Pravidlo, které stojí na bedrech majitele vinotéky, je vybírat pouze takové zboží, které má vysokou kvalitu. Dle názoru majitele je pouze díky takovému zboží možné dojít ke spokojenosti zákazníků, a k dobrému jménu společnosti, které bude lákat nové zákazníky. Jelikož je v Prostějově konkurence poměrně vysoká, je nutné ke každému zákazníkovi přistupovat s maximálním respektem a individuálně.

Důležitou zásadou Vinotéky Jaroslav Rek je vystupování prodávajícího. V prodejně není přímo dán dress code, nicméně je vždy prodavač oblečen do košile a společenských kalhot a bot. S kvalitou nabízených produktů se tedy pojí i elegantní vzhled prodávajícího, který doplňuje celou filozofii vinotéky. Také chování prodejce je vždy slušné a kulturní. Vinotéka je si velmi dobře vědoma cennosti svých zákazníků, kteří by kvůli porušení těchto zásad mohli rychle přejít ke konkurenci. O snížení hodnoty podniku a ponižování jeho jména nemají spolupracovníci zájem.

Veškeré tyto hodnoty a zásady, které jsou ve vinotéce drženy, jsou její konkurenční výhodou.

2.5.3 Finanční analýza

Finanční analýza pomůže Vinotéce Jaroslav Rek vyhodnotit finanční situaci. Potřebné hodnoty byly získány z rozvahy a výkazu příjmů a výdajů, poskytnutých pouze za rok 2017. Finanční analýza je zpracována dle poměrových ukazatelů, které pomohou odhalit poměr ekonomického zisku k vlastnímu kapitálu, zadluženosti nebo schopnosti splácet své závazky.

Některé z faktorů Vinotéka Rek neeviduje z důvodu, že se jedná o velmi malý podnik. Výkazy, které byly poskytnuty externí účetní Vinotéky Jaroslav Rek, jsou součástí přílohy č. 2. Tabulka č. 8 shrnuje finanční hodnoty, které byly nutné pro výpočet ukazatelů likvidity. Tabulka č. 9 shrnuje finanční hodnoty, které byly nutné pro výpočet ukazatelů zadluženosti. Tabulka č. 10 shrnuje finanční hodnoty, které byly potřebné k výpočtu ukazatelů rentability. Pro výpočet ukazatelů aktivity byly zapotřebí finanční hodnoty, které jsou uvedeny v tabulce č. 11.

Tabulka č. 8: Hodnoty ukazatelů likvidity

Položka	Hodnota
Oběžná aktiva společnosti	47 064,-
Krátkodobé závazky společnosti	0,-
Oběžná aktiva bez zásob	10 000,-
Finanční majetek	0,-

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tabulka č. 9: Hodnoty ukazatelů zadluženosti

Položka	Hodnota
Cizí zdroje	0,-
Vlastní kapitál	47 064,-
Celková aktiva	47 064,-
VH před zdaněním	215 895,-
Nákladové úroky	0,-

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tabulka č. 10: Hodnoty ukazatelů rentability

Položka	Hodnota
VH po zdanění	183 510,-
Tržby za prodej výrobků a služeb	0,-
Tržby za prodej zboží	868 999,-
Vlastní kapitál	47 064,-
Nákladové úroky	0,-
Celková aktiva	47 064,-
EBIT	215 895,-

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tabulka č. 11: Hodnoty ukazatelů aktivity

Položka	Hodnota
Celkové tržby	868 999,-
Zásoby	37 064,-
Pohledávky	0,-
Stálá aktiva	0,-
Oběžná aktiva	47 064,-
Celková aktiva	47 064,-

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tabulka č. 12: Vyhodnocení finanční analýzy podniku

Položka	Výsledná hodnota
Likvidita	100 %
Schopnost splácet závazky	100 %
Rentabilita	
Rentabilita tržeb (ROS)	0,21
Rentabilita vlastního jmění (ROE)	3,8
Rentabilita celkových aktiv (ROA)	4,58
Aktivita	
Obrat zásob	23,44
Obrat běžných aktiv	18,46
Obrat celkových aktiv	18,46

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Ve finanční analýze byly zkoumány nejdůležitější poměrové ukazatele společnosti Vinotéka Rek, jako jsou ukazatele likvidity, schopnosti splácet své závazky, rentability nebo aktivity. Z výsledků vyplývá, že je podnik bez problémů schopný splácet své závazky 100 %, jelikož zadluženost je nulová. Vinotéka Jaroslav Rek neeviduje žádné cizí zdroje, úvěry v bance ani pohledávky. Veškeré své závazky Vinotéka Jaroslav Rek platí pouze v hotovosti a krátkodobé závazky nejsou evidovány. Likvidita podniku je tedy také 100 %. Pro zjištění, zda mají rentability podniku rostoucí charakter, který je doporučován, bylo by nutné získat potřebná data i z předešlých let. Dle získaných údajů se však podařilo zjistit rentability tržeb, vlastního jmění a celkových aktiv alespoň pro rok 2017. Minimální doporučená hodnota pro obrat celkových aktiv je 1, což udává alespoň jednou využitá aktiva pro tvorbu tržeb. Hodnotu obratu aktiv má Vinotéka Rek vyšší, než je hodnota 1, doporučená hodnota je tedy splněna.

2.6 Závěry získané z provedených analýz

Jednotlivé faktory *PEST analýzy* poukazují na příznivé podmínky pro podnikání. Průměrné platy se v Olomouckém kraji stále zvyšují, nezaměstnanost je za posledních pět let na nejnižší úrovni a zvyšuje se HDP země. Konzumace vína má také rostoucí trend, proto je pro vinotéku vhodné rozšiřovat svoji nabídku. Problémy mohou nastat kvůli nepřehlednému skladování lahvového vína, na které by se měla vinotéka zaměřit.

Z *analýzy 7S* lze vyvodit, že podniku chybí ucelené strategické řízení. Podnik však prosperuje díky dobrým vztahům v rodinném podniku, díky dlouhé tradici podniku, osobní zainteresovanosti a zkušenostem.

Z *Porterovy analýzy pěti hybných sil* byly získány informace o vysoké rivalitě na trhu vinoték ve městě Prostějov. Kvůli mnoha vinotékám a jejich nízkým cenám se Vinotéka Jaroslav Rek musí neustále snažit udržovat si své zákazníky. Riziko ztráty zákazníků ovlivňují i téměř nulové bariéry vstupu dalšího konkurenta na trh. Dodavatelé nemají příliš velkou sílu, jelikož je jich na trhu velké množství, vinotéka si tedy může sama vybrat, od koho bude zboží nakupovat. Úskalím může být nemožnost získání dostatečných slev z ceníků u nových dodavatelů.

Z *marketingového výzkumu* byly získány cenné informace o nákupním chování a loajálnosti stávajících zákazníků vinotéky. Téměř maximální spokojenost zákazníci projevili u faktorů současné nabídky vína, atmosféry vinotéky, ceny vína, zajímavosti sortimentu nebo přístupu prodejců. Menší spokojenost byla identifikována pouze u velikosti parkovacího prostoru. Byly zjištěny také preference zákazníků, které v největší míře zahrnovaly možnost platit kartou, pořádání více společenských akcí ve vinotéce nebo zajištění letního venkovního posezení na dvoře vinotéky.

Z *analýzy marketingového mixu* lze vyvodit, že se Vinotéka Jaroslav Rek snaží neustále udržovat své služby na vysoce kvalitní úrovni. Vyšší cena zboží je podpořena vyššími platy zákazníků, kteří tak s vyšší cenou ve vinotéce nemají problém. Podnik však ve velmi malé míře využívá nástroje propagace, která by přilákala nové zákazníky.

Výsledky *finanční analýzy* podniku říkají, že je podnik 100% schopen splácet své závazky, má nulové dluhy a je maximálně likvidní. Obrat zásob je velmi častý kvůli rychlosti prodeje zboží.

Následující tabulka č. 13 obsahuje stručný přehled výsledků všech provedených analýz. Každý faktor je hodnocen podle toho, zda má na podnik pozitivní nebo negativní vliv.

Tabulka č. 13: Závěry získané z provedených analýz

	Faktor	Důsledek	
		Pozitivní	Negativní
PEST analýza	Politické	-	Zvyšování záloh
	Ekonomické	růst platů i konzumace vína	-
	Sociální	nízká nezaměstnanost	-
	Technologické	vhodné podmínky pro skladování	nepřehledné skladování lahví
	Strategie	-	neformulovaná strategie
	Schopnosti	zkušenosti, školení	-
7S	Vyjednávací síla kupujících	-	citlivost na cenu
	Vyjednávací síla dodavatelů	dobré vztahy, množstevní slevy	-
	Hrozba nových konkurentů	-	vstup nových konkurentů
	Rivalita stávajících konkurentů	kvalita nabízených služeb	vysoká koncentrace
	Hrozba substitutů	-	ztráta zákazníků
	Zákazníci	vysoké platy, pracující	-
Marketingový výzkum	Náкупní chování zákazníků	časté návštěvy, vysoká útrata	návštěva konkurentů
	Spokojenost zákazníků	celková vysoká spokojenost	parkování, platba kartou
	Kvalita	vysoká kvalita	-
	Cena	přijatelná pro zákazníky	vyšší cena než konkurence
	Propagace	-	na nízké úrovni
	Zadluženost	nulová zadluženost	-
Fin. an.			
Marketingový mix			
Porterova analýza			
pětí sil			

(Zdroj: Vlastní zpracování)

2.7 SWOT analýza

V teoretické části této práce lze zjistit, že SWOT analýza shrnuje silné a slabé stránky firmy, které byly zkoumány v analýzách vnitřního prostředí firmy, a její hrozby a příležitosti, které byly identifikovány v analýzách vnějšího prostředí. Tyto analýzy byly provedeny v předchozích částech této práce. SWOT analýza tyto faktory shrnuje do přehledné formy silných a slabých stránek, a příležitostí a hrozeb, které by mohly nejvíce ovlivnit vývoj Vinotéky Jaroslav Rek.

SWOT matice, která je obsahem následující tabulky 14, bude sloužit jako nástroj pro další rozvoj podniku. Váha vyjadřuje důležitost položky v rámci dané kategorie. Celkový součet vah v jedné kategorii musí být roven 1. Čím je hodnota váhy vyšší, tím je vyšší i důležitost dané položky. Všechny silné stránky a příležitosti jsou ohodnoceny na stupnici 1-5. Hodnota 5 značí nejvyšší spokojenost s danou položkou. Všechny slabé stránky a hrozby jsou ohodnoceny na stupnici 1-5. Hodnota 5 značí nejvyšší nespokojenost. Všechny položky také obsahují součin hodnoty se svojí váhou, a následně je uvedena suma daných součinů. Zjištěné hodnoty shrnuje další tabulka, jejímž výsledkem je návrh nové strategie pro podnikání.

Tabulka č. 14: Výsledky SWOT matice

Silné stránky	Váha	Hodnocení	Součin	Celkem
Loajální zákazníci	0,2	4	0,8	3,9
Dobré jméno firmy s tradicí	0,3	5	1,5	
Stálí dodavatelé kvalitního zboží	0,1	3	0,3	
Zkušenosti	0,2	4	0,8	
Rychlá a pružná reakce na přání zákazníků	0,1	2	0,2	
Široký sortiment vína	0,1	3	0,3	
Slabé stránky	Váha	Hodnocení	Součin	Celkem
Nízká propagace	0,3	5	1,5	4
Absence strategického řízení	0,1	3	0,3	
Horší dostupnost	0,1	4	0,4	
Neexistující možnost platby kartou	0,2	4	0,8	
Nepřehledné skladování	0,2	5	1	
Příležitosti	Váha	Hodnocení	Součin	Celkem
Zaměření na zahraniční vína	0,2	3	0,6	4,1
Zlepšení marketingu firmy	0,3	5	1,5	
Zaměření na společenské akce	0,1	4	0,4	
Růst poptávky po kvalitním vínu	0,1	3	0,3	
Rozšíření služeb a zboží	0,2	5	1	
Získání lepší ceny u dodavatelů	0,1	3	0,3	
Hrozby	Váha	Hodnocení	Součin	Celkem
Špatné klima	0,1	2	0,2	3,2
Nízké ceny konkurence	0,2	3	0,6	
Ztráta zákazníků	0,3	4	1,2	
Vyšší kvalita konkurence	0,2	4	0,8	
Růst cen zboží	0,1	2	0,2	
Změna preferencí zákazníků	0,1	2	0,2	

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z provedené SWOT analýzy vyplynula jako nejvhodnější strategie WO neboli strategie MINI-MAXI, která se zaměřuje na překonání slabých stránek tak, aby bylo

možné využít naskytnuté příležitosti. Za nejslabší stránku je považována nízká propagace vinotéky, která by měla podpořit návštěvnost vinotéky, ke které se pojí také rozšíření malé plochy pro parkování před vinotékou. Zlepšit by se měly také skladovací prostory, které by zaštitila jasná strategie firmy.

Strategie WO je v tomto případě považována za optimální. Kromě jiného je však stále nutné podporovat silné stránky podniku a usilovat o eliminaci hrozeb, které jsou pro podnik nežádoucí, a minimalizovat jejich nepříznivý dopad na podnik.

Tabulka č. 15: Výběr výsledné strategie SWOT

	S - Silné stránky	W - Slabé stránky
	3,9	4
O - Příležitosti	Strategie SO	Strategie WO
4,1		
T- Hrozby	Strategie ST	Strategie WT
3,2		

(Zdroj: Vlastní zpracování)

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Obsahem návrhové části je ucelený koncept strategie, která obsahuje konkrétní návrhy, vedoucí k dosažení sestavených cílů, jež vyplývají ze SWOT analýzy Vinotéky Jaroslav Rek. Součástí této kapitoly je také zhodnocení strategie z ekonomického hlediska a časový harmonogram jednotlivých návrhů.

3.1 Návrh pokračování ve strategii diferenciaci

Z analytické části diplomové práce vyplývá, že současnou strategií Vinotéky Jaroslav Rek, byť není definována, je strategie diferenciaci, neboli odlišení se kvalitou a danou lokalizací zákazníků od svých konkurentů na trhu ve městě Prostějov s upevňováním pozice na trhu a zvyšováním uspokojování a získávání nových zákazníků. Tuto strategii je však nutné udržet a zlepšit s ohledem na flexibilitu, uspokojování přání zákazníků, zvyšování kvality služeb a produktů, a získání tak nových zákazníků. K udržení a zlepšení této strategie jsou proto nutné návrhy, které tuto strategii podpoří a rozvinou. Mezi oblasti, na které budou návrhy zaměřeny, se řadí:

- oblast rozšíření služeb
- oblast propagace a brandu
- oblast technická

Úkolem navržených strategií bude eliminace slabých stránek a zaměření se na příležitosti podniku.

3.1.1 Návrh na rozšíření portfolia zboží a služeb

Vinotéce Jaroslav Rek je doporučeno rozšíření portfolia zboží a služeb, které by bylo zaměřeno především na segment domácností.

Zvýšení konkurenceschopnosti by mohlo být dosaženo **zařazením více zahraničních sudových i lahvových vín**, jejichž rozšíření by zákazníci uvítali dle výsledků z dotazníkového šetření a Porterovy analýzy pěti hybných sil. V dotazníkovém šetření projevilo zájem o zařazení nových zahraničních vín téměř 15 % zákazníků. Dodavatelů zahraničního sudového i lahvového vína je v České republice dle výzkumu dostatek, navázání nových spoluprací by tedy bylo oboustranně výhodné. Průměrný náklad na jeden druh sudového vína, bereme-li v potaz jeho roční výtoč 800 litrů, je za

rok 20 000 Kč, u dvou druhů vín tedy 40 000 Kč. Výnos z obou druhů nového zahraničního vína by pak byl při prodejní ceně za 1 litr 50 Kč 80 000 Kč.

Další službou, která by mohla být rozšířena, je možnost nabízet **platbu kartou**, kterou by dle dotazníkového šetření uvítalo až 70 % zákazníků. V současné době vinotéka nabízí pouze platbu v hotovosti. Někteří zákazníci u sebe však neradi nosí hotovost, proto je platba kartou vhodným řešením. V současnosti se navíc na platbu kartou zákazníci často ptají. Vzhledem k tomu, že má vinotéka pouze kamennou prodejnu, je nutné zajistit u dodavatele terminál.

Z odborných výzkumů také vyplývá, že lidé při platbě kartou více utrací. Využití platebního terminálu je tedy dle zajištění vyšších tržeb velmi výhodné. Zákazníci pak budou spokojenější, nebudou muset hledat nejbližší bankomat své banky. Výhodou platebního terminálu je i fakt, že bude mít obchodník v pokladně méně peněz, což je pro něj bezpečnější.

Zřízení a instalaci terminálu pro platbu kartou většina bank poskytuje zdarma, stejně jako nutné školení. Každá banka má však jinak nastaveny poplatky za provoz terminálu:

- u ČSOB obchodník platí poplatek 4 800 ročně, pokud měsíční obrat nedosáhne částky 30 000 Kč na jednom terminálu
- u Komerční banky je účtován poplatek 600 800 Kč měsíčně nedosáhne-li obrat 25 000 Kč měsíčně, při obratu 25 000 - 50 000 Kč je poplatek ve výši 200 Kč měsíčně
- u UniCredit je užívání terminálu zdarma od 30 000 Kč za měsíc. (Bankovní poplatky, 2016)

Banka obchodníkům strhává také procento z jednotlivých plateb. To se pohybuje okolo 1,9 % - 3,5 % dle měsíčního objemu plateb. Tento poplatek je pro banku hlavní částí zisku, vyhnout se mu tedy nelze. Vezmeme-li v úvahu, že se polovina peněžních transakcí zaplatí ve vinotéce prostřednictvím terminálu, bude minimální limit k dosažení užívání terminálu zdarma potvrzen, a jeho užívání tedy bude bezplatné. Výnos ze zavedení platebního terminálu je odhadnut majitele vinotéky. Díky platbě kartou dle jeho názoru nepřijde do vinotéky o mnoho více návštěvníků, avšak zvýší se spokojenost stávajících zákazníků, kteří utratí během jednoho nákupu více peněz. Roční výnos z tohoto návrhu odhaduje na 10 000 Kč.

Z dotazníkového šetření také vyplynulo, že by zákazníci rádi (75%) využili **letního posezení** na dvoře vinotéky. Díky tomu, že vinotéka disponuje rozsáhlými vlastními prostory i v oblasti dvora, není zde žádný problém toto letní posezení vybudovat. Vhodné by byly 4 stoly a 12 židlí úměrné velikosti. S letním posezením se pojí také nová nabídka nápojů a pochutin, které by si mohli zákazníci objednat. Uvést můžeme například domácí limonády, ledovou kávu i čaj, na které má vinotéka již stálého dodavatele - čaje Oxalis či moderní rozlévaná šumivá vína Prosecco a Moscato. Z odhadu majitele vinotéky by letní posezení mohlo po čas měsíců červenec, srpen, září, po kterou bude v provozu, vynést za tyto 3 měsíce 15 000 Kč.

Aby se Vinotéka Jaroslav Rek vymezila od konkurence, je doporučeno se zaměřit na **zvětšení prostor pro parkování**. V současné době nabízí parkovací místa pouze dvě. Z dotazníkového šetření však vyplynulo, že více než 70 % zákazníků by větší parkovací plochu uvítalo. Naprostá většina zákazníků vinotéky má příjem vyšší, než 25 000 Kč, předpokládá se tedy, že často jezdí autem a právě ta musí během nákupu někde zaparkovat. Aby pro ně nebylo obtěžující parkovat na odlehlějších místech vinotéky nebo čekat, až odjede stávající zákazník, doporučuji se na rozšíření parkovacích míst zaměřit. Zvětšit prostory pro parkování lze pomocí pronajmutí pozemků před objektem, kde se vinotéka nachází. Město Prostějov tyto pozemky pronajímá v ceně 300 Kč za m² za rok. Pro vybudování nových parkovacích prostor pro další 2 auta by bylo zapotřebí 9 m² pozemku. Realizací návrhu zvětšení parkovacích prostor přinese odhadem majitele navýšení ročního zisku o 7 000 Kč.

Náklady v oblasti rozšíření portfolia zboží a služeb obsahují pronajmutí pozemku na rozšíření parkovacího prostoru, náklady na pořízení terminálu a jeho roční paušální poplatky a náklady na pořízení vybavení venkovního posezení. Jednotlivé náklady, výnosy a zisk z aktivit, vedoucí k rozšíření portfolia zboží a služeb jsou uvedeny v následující tabulce č. 16.

Tabulka č. 16: Náklady, výnosy a zisk z rozšíření portfolia zboží a služeb

Aktivita	Roční náklady v Kč	Roční výnos v Kč	Roční zisk
Nájem za parkovací místa	2 700 Kč	7 000 Kč	4 300 Kč
Nabídka 2 druhů nových zahraničních sudových vín	60 000 Kč	80 000 Kč	20 000 Kč
Pořízení terminálu	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Roční paušální poplatek za užívání	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Roční poplatek z plateb prostřednictvím terminálu	700 Kč	10 000 Kč	9 300 Kč
Pořízení venkovního posezení (4 stoly + 12 židlí)	5 500 Kč	15 000 Kč	9 500 Kč
Náklady celkem	68 900 Kč	115 000 Kč	43 100 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování)

3.1.2 Návrh na zlepšení propagace a brandu

Vinotéka Jaroslav Rek se od svého založení příliš nevěnovala propagaci své firmy. Pouze v roce 2016, kdy otevírala svoji novou pobočku, využila inzerátu v novinách. Právě tento inzerát však měl takový ohlas, že díky němu bylo získáno dle odpovědí v dotazníkovém šetření 13 % zákazníků.

Pro lepší propagaci firmy tedy doporučuji opět využít služeb *inzerátu v místním tisku Radniční listy* díky dobrým předešlým zkušenostem, a to při příležitosti společenské akce ve vinotéce, tedy dle návrhu 3x do roka. Tento deník je domácnostem i firmám poskytován zdarma. Cena inzerátu v těchto novinách je stanovena na 1000 Kč za 5 řádků textu, které budou využity pro každý případ inzerce. Celkové roční náklady tedy budou 3 000 Kč. Dle zkušeného odhadu majitele firmy by roční výnosy z těchto tří akcí mohly podniku přinést až 10 500 Kč, které však budou v tabulce uvedeny pod položkou výnos z dané společenské akce.

Ke zkvalitnění propagace doporučuji také pořádat více *společenských akcí* ve vinotéce, o které byl také projeven zájem z dotazníkového šetření. O více společenských akcí projevilo zájem až 64 % zákazníků. Příkladem mohou být degustační večery s odborným výkladem, akce při příležitosti Svatomartinských vín,

burčákové sezony, kdy si zákazníci zaplatí jednorázový vstup 350 Kč. Je bráno v úvahu, že se každé akce zúčastní 10 zákazníků. Celkově tedy výnos za rok ze společenských akcí činí 10 500 Kč. K propagaci na tyto akce by mohla vinotéka využít jak svých sociálních sítí a tisku.

Vinotéce Jaroslav Rek doporučuji také věnovat více času *sociálním sítím*, jelikož by dle dotazníkového šetření větší aktivitu ocenilo až 41 % dotazovaných. Z konkrétních aktivit doporučuji přidávat příspěvky o historii podniku, přidat foto dokument z přestavby starých prostor vinotéky na nové v roce 2016, zaměřit se i na novinky z oblasti vína co se technologie, zpracování nebo skladování týče. Zákazníci by také mohli uvítat propagaci novinek na sociálních sítích, které vinotéka zavádí do prodeje nebo rozesílání pozvánek na společenské akce. V neposlední řadě by aktivita na sociálních sítích mohla obsahovat i formu předobjednávky na limitovaná vína, která by vinotéka zařadila do prodeje. Realizací tohoto návrhu se očekává růst ročních výnosů o 5 000 Kč.

K diferenciaci firmy by mohlo dopomoci i vytvoření ucelené *identity firmy*. Díky logu firmy a firemním barvám by se mohla Vinotéka Jaroslav Rek vymezit od svých konkurentů, kteří mají pouze malou prodejnu. Díky návrhu grafika by mohla Vinotéka Jaroslav Rek mít vlastní logo, které by bylo součástí všech propagačních kanálů. Logo by bylo využito na razítko firmy, na vizitky (v následujícím návrhu), nebo na ceduli, která by byla umístěna na budovu ke vstupním dveřím, kde se vinotéka nachází. Nové logo by mohlo být vizualizováno prostřednictvím erbu, na kterém by byl uveden rok založení, který by definoval již mnohaletou tradici vinotéky v Prostějově. Erb by mohl obsahovat například i výrazné písmeno R, a piktogram, spojený s vinařstvím. Díky nové identitě mohou zákazníci získat větší důvěru v podnik a cítit ve vinotéce více "rodinné atmosféry". Realizací tohoto návrhu se očekává růst ročních výnosů o 7 000 Kč.

K lepší propagaci firmy by mohly posloužit také *vizitky*, na kterých by byl uveden veškeré důležité kontaktní údaje, fotka prostor vinotéky a také její logo, které by bylo vytvořeno v rámci předcházejícího návrhu identity firmy. Na druhé straně vizitky by mohly být vypsány veškeré služby, které vinotéka zajišťuje. Vizitka by měla potencionálního zákazníka upoutat na první pohled a měla by být přehledná. Výhodou vizitek je jejich nízká pořizovací cena. Propagace formou vizitek má tu nevýhodu, že se musí rozdávat osobně. Využít se však mohou i pro rozmístění do veřejných prostor

nebo s dovozením stálých zákazníků i v prostorách firem. Ideální volbou je například rozmístit vizitky v restauracích, do kterých vinotéka dodává víno. Na začátek doporučuji vyrobit 250 ks vizitek, kdy oboustranný tisk vyjde v průměru na 4 koruny za 1 vizitku. Cena vizitek se odvíjí od objednávaného zboží. Cena grafického návrhu vizitky by byla zahrnuta v ceně vytvoření identity firmy v předešlém návrhu. Realizací tohoto návrhu se očekává růst ročních výnosů o 3 000 Kč bere-li odhad majitele vinotéky v potaz, že týdně přivede alespoň 1 nového zákazníka, který utratí v průměru 70 Kč.

Vzhledem k tomu, že se v dnešní době již opouští od internetových stránek, vinotéce nedoporučuji její aktualizaci. Tento fakt podporuje také výsledek dotazníkového šetření, ve kterém bylo zjištěno, že se o vinotéce z internetových stránek dozvěděly pouze 2 % zákazníků.

Náklady v oblasti propagace obsahují zajištění vizitek, reklamu za inzerát v tisku 3x do roka, návrh nové identity vinotéky a zhotovení reklamní cedule, která bude umístěna nad vchodové dveře, viditelné z ulice. Jednotlivé náklady, výnosy a zisk z aktivit, vedoucí k lepší propagaci a branding jsou uvedeny v následující tabulce č. 17.

Tabulka č. 17: Náklady, výnosy a zisk z propagace a brandingu podniku

Aktivita	Roční náklady v Kč	Roční výnos v Kč	Roční zisk
Propagace v tisku za rok	3 000 Kč	0 Kč	- 3 000 Kč
Společenská akce ve vinotéce	0 Kč	10 500 Kč	10 500 Kč
Aktivita na sociálních sítích	0 Kč	5 000 Kč	5 000 Kč
Zhotovení vizitek	1 000 Kč	3 000 Kč	2 000 Kč
Návrh nové identity + reklamní cedule	4 000 Kč	7 000 Kč	3 000 Kč
Náklady celkem	8 000 Kč	25 500 Kč	17 500 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování)

3.1.3 Návrh strategie v oblasti technických zdrojů

Vinotéka Jaroslav Rek má veškeré sklepní i nadzemní skladovací prostory umístěny ve stejném objektu, kde se nachází samotná kamenná prodejna. Skladové prostory pro

stáčené sudové víno jsou v chladící místnosti uspořádány přehledně, horší situace je však ve skladu s lahvovými víny, jejichž skladování nemá žádný ucelený systém. Momentálně využívané skladové prostory dostačují ke skladování lahvového vína. Pokud však dojde k jeho organizaci, je možné, že se náročnost na skladové prostory zvýší. V tom případě může vinotéka využít dalších skladových prostor v prostorách bývalé vinotéky, které jsou momentálně prázdné.

Skladové prostory je třeba upravit, aby v nich byla snadná orientace, a bylo možné určit, které zboží je nutné doskladnit, a které je na skladě v dostatečném množství. V současné době se zásoby vína doplňují z neuspořádaných krabic, které leží na zemi skladu. Zásoby nemají ucelený systém, jsou nepřehledné a chaotické. Aby mohla firma efektivně a včas objednávat potřebné zboží, navrhuji ***uspořádat a rozšířit skladové prostory***, aby měla firma dobrý přehled o zboží na skladě a dle toho mohla objednávat pouze potřebné zásoby. Z vybavení doporučuji koupit regálové skříně a police vysoké až ke stropu, které by víno rozdělily na bílé a červené. Lepícími štítky by pak byla vína rozdělena podle odrůd a podle počátečního písmena v abecedě do polic. Při uvažování hodnoty uskladněných (již zaplacených) zásob ve výši 12 000 Kč a prodeji alespoň poloviny tohoto zboží za rok můžeme počítat s výnosem až 15 000 Kč. Nákladem tedy bude pouze pořízení regálových polic.

Náklady v oblasti technických zdrojů obsahují úpravu skladových prostor a vybavení skladu. Jednotlivé náklady, výnosy a zisk na aktivity, vedoucí k lepší technické vybavenosti a přehlednosti jsou uvedeny v následující tabulce č. 18.

Tabulka č. 18: Náklady, výnosy a zisk z technického rozvoje podniku

Aktivita	Roční náklady v Kč	Roční výnos v Kč	Roční zisk
Úprava skladových prostor (úklidové pomůcky)	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Vybavení skladu - 5 regálových skříní	3 000 Kč	15 000 Kč	12 000 Kč
Náklady celkem	3 000 Kč	15 000 Kč	12 000 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování)

3.2 Ekonomické zhodnocení návrhů pro další rozvoj

Tato část shrnuje finanční pohled na veškeré jednotlivé návrhy ve všech oblastech rozvoje strategie. Celkové náklady, výnosy a zisk z jednotlivých návrhů jsou shrnuty v následující tabulce č. 19.

Tabulka č. 19: Celkové roční náklady, výnosy a zisk z návrhů strategie rozvoje podniku

Oblast	Roční náklady v Kč	Roční výnos v Kč	Roční zisk
Náklady na rozšíření portfolia zboží a služeb	68 900 Kč	115 000 Kč	43 100 Kč
Náklady na propagaci a tvorbu brandu	8 000 Kč	25 500 Kč	17 500 Kč
Náklady na technické zdroje	3 000 Kč	15 000 Kč	12 000 Kč
Celkem	79 900 Kč	155 500 Kč	72 060 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z výsledků vyplývá, že opatření, která jsou navrhována, by pro firmu znamenala zvýšení příjmů a zefektivnění hospodaření. Hlavními přínosy by však nebyl jen generovaný zisk z realizace návrhů rozvoje strategie podniku, ale také pevnější pozice na trhu, získání nových zákazníků a zvýšení spokojenosti zákazníků.

Největší finanční zatížení by pramenilo ze strategie rozšíření portfolia zboží a služeb podniku, kde je nejnákladnější položkou nákup dvou nových druhů zahraničního sudového vína a také nákup vybavení letního posezení, které je však nákladem pouze pro jeden rok. Nejméně nákladnou bude strategie rozvoje technických zdrojů, které zpřehlední zásoby a dopomůže k jejich lepšímu a rychlejšímu prodeji. I pořízení vybavení skladu je pouze jednorázovým výdajem, který by výdaje v dalších letech už nijak neovlivňoval.

Během realizace návrhů bude muset být vynaloženo téměř 60 000 Kč. Tuto částku jsme získali součtem nákladů na jednotlivé náklady za rok. Přínosy zrealizovaných návrhů by se mohly pohybovat okolo 155 500 Kč a čistý zisk, který by podnik během prvního roku zimplementování návrhů generoval, je 72 000 Kč, což je v poměru se současnou situací čistého zisku zvýšení o 33 %. Výše zisku je zapříčiněna především oblibou letních zahrádek, které v sobě nesou vysoký potenciál, a zařazením dalších dvou vín do prodeje.

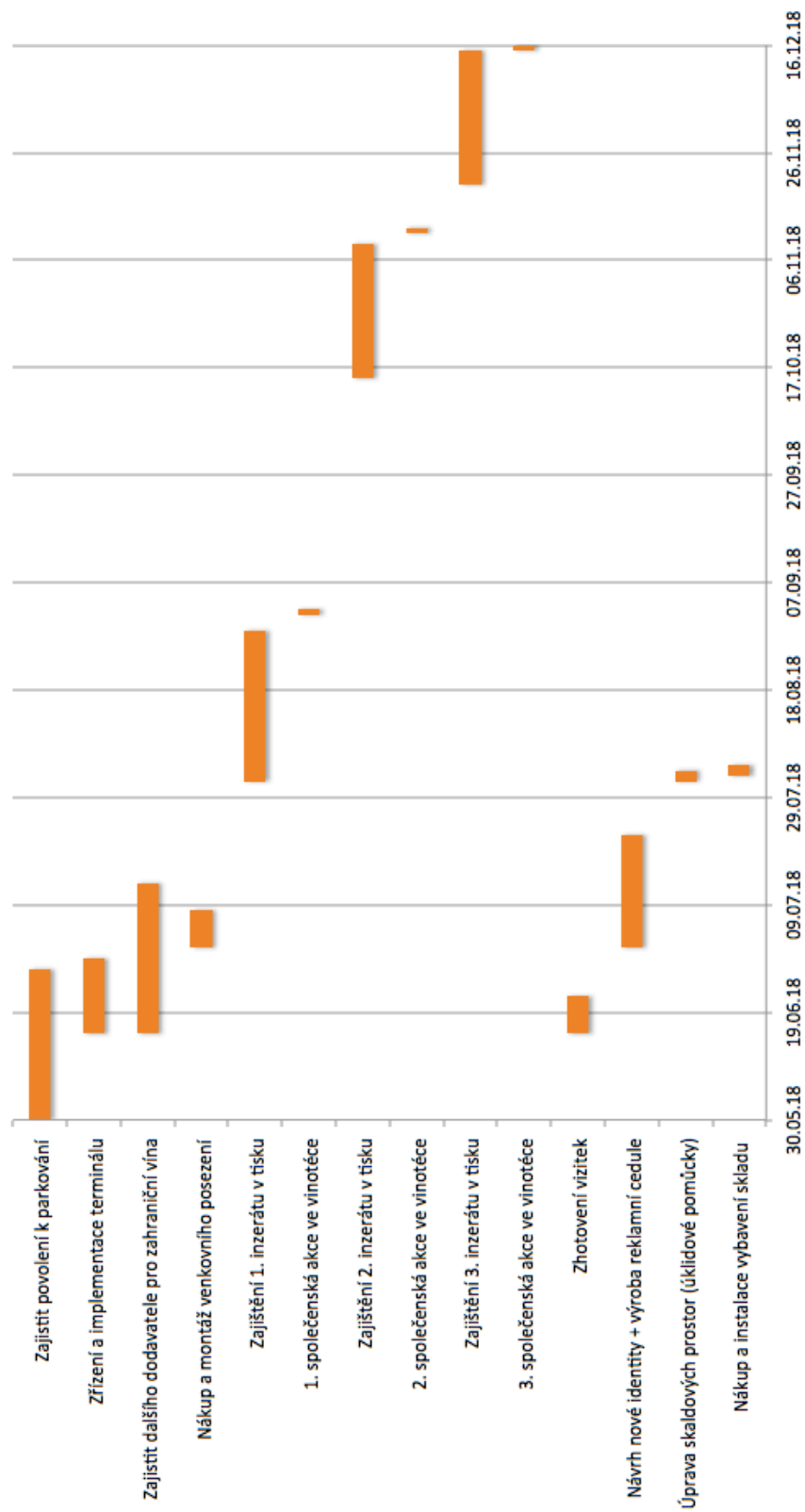
3.3 Časový harmonogram implementace

Následující tabulka č. 20 přehledně zobrazuje plán implementace. Ten je v souladu s cíli podniku i s navrženými strategiemi. Implementace je navržena během jednoho roku 30.5. 2018 - 30.5. 2019.

Tabulka č. 20: Harmonogram implementace návrhů pro rozvoj strategie

Aktivita	Datum zahájení	Doba trvání (dny)
Zajistit povolení k parkování	30.5.2018	28
Zřízení a implementace terminálu	15.6.2018	14
Zajistit dalšího dodavatele pro zahraniční vína	15.6.2018	28
Nákup a montáž venkovního posezení	1.7.2018	7
Zajištění 1. inzerátu v tisku	1.7.2018	28
1. společenská akce ve vinotéce	1.8.2018	1
Zajištění 2. inzerátu v tisku	15.10.2018	25
2. společenská akce ve vinotéce	11.11.2018	1
Zajištění 3. inzerátu v tisku	15.3.2019	25
3. společenská akce ve vinotéce	10.4.2019	1
Zhotovení vizitek	15.6.2018	7
Návrh nové identity + výroba reklamní cedule	1.7.2018	21
Úprava skaldových prostor (úklidové pomůcky)	1.8.2018	2
Nákup a instalace vybavení skladu	2.8.2018	2

(Zdroj: Vlastní zpracování)



Graf č. 18: Ganttův diagram harmonogramu implementace návrhů pro rozvoj strategie

(Zdroj: Vlastní zpracování)

ZÁVĚR

Hlavním cílem této diplomové práce bylo navrhnout strategii rozvoje malého rodinného podniku. Vybraným podnikem byla Vinotéka Jaroslav Rek. Tato firma působí na trhu již 22 let, má tedy dlouholetou tradici. Vinotéka 20 let působila v malých prostorách, v roce 2016 se přestěhovala do většího prostoru na stejné adrese sídliště podniku. Tím se rozšířily její možnosti získání nových zákazníků, a upevnění si své pozice na trhu. Základem práce bylo zanalyzování fungování podniku, který neměl definovanou strategii. Úkolem práce bylo zjistit nedostatky firmy, které by společně s jejími příležitostmi mohla využít pro upevnění své pozice na trhu. Hlavní cíl byl naplněn prostřednictvím provedených analýz, z jejichž výsledků byly navrženy změny v oblasti strategie rozvoje podniku.

V první části část práce byla věnována vysvětlení teoretických podkladů a také seznámení s jednotlivými analýzami, které byly využity v praktické části práce, kde byl popsán samotný podnik.

Dle provedených analýz byla popsána současná situace podniku. Na jejich základě byly určeny silné i slabé stránky podniku, a příležitosti a hrozby, kterým podnik čelí. Mezi nejsilnější stránky podniku patří dobré jméno firmy, stálí dodavatelé s kvalitním zbožím a zkušenosti prodejců. Silnou stránkou je také zaměření na zákazníka, kdy se podnik řídí mottem "Náš zákazník, náš pán", bylo nalezeno i několik slabých stránek, se kterými by se podnik měl snažit bojovat. Jedná se zejména o nízkou úroveň propagace či nepřehledné skladování. Obě tyto slabé stránky byly potlačeny v návrhové části práce. Jako největší příležitost podniku je považována orientace na lepší propagaci podniku či na rozšíření portfolia služeb a zboží. Za největší hrozbu pro Vinotéku Jaroslav Rek je považováno zvýšení kvality vína konkurence, snížení jejich ceny, a tedy ztráta zákazníků. Hrozbou je samozřejmě i vstup nového konkurenta na trh.

Provedené analýzy posloužily k návrhům rozvoje podniku. Jednotlivé návrhy by měly eliminovat slabé stránky a společně s využitím příležitostí podniku. S jejich pomocí by mělo dojít k upevnění pozice podniku na trhu a posílení jeho rozvoje. Návrhy strategie rozvoje se zaměřují na odlišení podniku, která by ji vymezila od své konkurence. Hlavní zaměření tedy bylo soustředěno na strategii rozšíření portfolia zboží a služeb, strategii v oblasti propagace, a strategii v oblasti technických zdrojů. Strategie

rozšíření portfolia zboží a služeb by mělo být realizováno rozšířením nabídky zahraničních sudových vín, které by zákazníci dle vlastního marketingového průzkumu uvítali. Ze služeb, na jejichž rozvoj by se měl podnik zaměřit, můžeme uvést rozšíření parkovacích prostor pro zákazníky, které je v momentální době nedostačující, a zákazníci by tuto novinku dle průzkumu uvítali. Další službou, která by měla být dle přání zákazníků rozvinuta, je možnost platit kartou. Pro podnik to tedy znamená zajistit platební terminál.

Vhodné by bylo také zajištění letního posezení v prostorách vinotéky. Strategie rozvoje v oblasti propagace navrhuje zahrnutí více společenských akcí ve vinotéce, zaměření se na tvorbu nové identity podniku a zhotovení vizitek, které by podpořily povědomí o podniku. Aby bylo pro podnik efektivnější skladování svého zboží, je navrženo také zajištění nového regálového vybavení do skladů podniku, a zaplnění nevyužívaných skladových částí podniku. Definované návrhy umožňují provést takové změny v podniku, které vedou k efektivnímu fungování firmy. Tyto návrhy pomohou firmě se lépe prezentovat, získávat nové zákazníky a upevnit svoji pozici mezi svými konkurenty.

Z výsledků hodnot vyplynulo, že implementace návrhů by v prvním roce jejich realizace mohla přinést zisk ve výši 72 060 Kč. Pro hladký průběh všech činností byl vytvořen i časový harmonogram realizace.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Tištěné zdroje

- [1] BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy: průvodce rozvojem vašeho byznysu. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [2] BUMBEROVÁ VERONIKA, KORÁB VOJTĚCH: Empirical development taxonomy of micro, small and medium-sized nterprisez in South Moravian region. Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelinae Brunensis, 2013, LXI, No.7, pp. 2021-2031.
- [3] DEDOUCHOVÁ, Marcela. Strategie podniku. 1. vydání, Praha : C.H.Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
- [4] DVOŘÁČEK, Jiří a Petr SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: Jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C.H.Beck, s.r.o., 2012. ISBN 978-80-7400-224
- [5] HANZELKOVÁ, Alena. *Business strategie: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck, 2013. ISBN 978-80-7400-455-1.
- [6] CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele : od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze : příklady a studie z praxe v ČR*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 201 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-247-1389-6.
- [7] KEŘKOVSKÝ, Miloslav. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2002, xii, 172 s. ISBN 80-717-9578-X.
- [8] KEŘKOVSKÝ M., VYKYPĚL O. Strategické řízení. Teorie pro praxi. 2. vydání. Nakladatelství C H Beck, 2006. 7 s. ISBN 80-7179-453-8.
- [9] KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Marek MIHALSKO. Strategické řízení: teorie pro praxi. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2002, xii, 172 s. Praxe podnikatele. ISBN 80-717-9578-X.
- [10] KISLINGEROVÁ, Eva, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. Oceňování podniku: komplexní průvodce s příklady. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001, xvi, 367 s. Prosperita firmy. ISBN 80-717-9529-1.

- [11] KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 236 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4456-8.
- [12] KORÁB, V., HANZELKOVÁ, A., MIHALISKO, M. Rodinné podnikání 1. Vyd. Brno: Computer Press, 2008. 53 s. ISBN 978-80-251-1843-6.
- [13] KORÁB, V., J. PETERKA a M. REŽŇÁKOVÁ. Podnikatelský plán. Praha: Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- [14] KOŠTAN, P., ŠULEŘ, O. Firemní strategie: plánování a realizace 1. vydání. Praha: Computer Press, 2002. 124 s. ISBN 80-7226-657-8
- [15] KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [16] MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- [17] NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-054-6.
- [18] NOVÝ, Ivan a Jörg PETZOLD. *(Ne)spokojený zákazník - náš cíl?!: jak získat zákazníka špičkovými službami*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1321-7.
- [19] RŮČKOVÁ, Petra, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2008, 120 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-2481-2.
- [20] SEDLÁČKOVÁ, Helena - BUCHTA, Karel. Strategická analýza. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. xi, 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- [21] SOUČEK, Z. a MAREK, J. Strategie úspěšného podniku. Ostrava: Montanax a.s., 1998. 180 s. ISBN 80- 85780-93-3.
- [22] SRPOVÁ, Jitka. Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
- [23] SRPOVÁ J., V. ŘEHOŘ a kol. Základy podnikání. Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. Praha: Grada, 2010. 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
- [24] STAŇKOVÁ, Anna. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2007, xiv, 199 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-926-9.

- [25] SYNEK, Miloslav, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. Podniková ekonomika. 3. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002, xxv, 479 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-717-9736-7.
- [26] TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. V Praze: C.H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-098-0.
- [27] TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Střety marketingu: uplatnění principu marketingu ve firemní praxi*. V Praze: C.H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-887-8.
- [28] VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.
- [29] VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 332 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.
- [30] WESSLING, Harry. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: strategie, praktické příklady a scénáře*. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0569-9.
- [31] ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing: nové trendy a jejich využití*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010, xxiv, 499 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4.
- [32] ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada Publishing, 2009. 240 s. ISBN 978-80-247-1590-2.

Elektronické zdroje

- [1] Bankovní poplatky. Terminál na karty může zvýšit vaše tržby. Bankovnipoplatky.com [online]. 2016 [cit. 2018-04-13]. Dostupné z: <http://www.bankovnipoplatky.com/terminal-na-karty-muze-zvysit-vase-trzby-hn-5229.html>
- [2] BLOG VINAŘE. Moderní postupy výroby vína. Vinogalerie.cz [online]. 2014 [cit. 2018-05-01]. Dostupné z: <https://blog.vinogalerie.cz/clanky/moderni-postupy-vyroby-vina/>
- [3] BUSINESSINFO. Tvorba komplexní analýzy v rámci marketingového řízení a plánování MSP. Businessinfo.cz [online]. 2007 [cit. 2018-04-20]. Dostupné z:

<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/marketing-rizeni-msp-komplexni-analyza-2769.html>

[4] ČNB. Inflace. Čnb.cz [online]. 2018 [cit. 2018-04-26]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/#inflace

[5] ČNB. HDP. Čnb.cz [online]. 2018 [cit. 2018-04-26]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/#HDP

[6] ČSZO. Spotřeba vína. Čszo.cz [online]. 2018 [cit. 2018-04-26]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/32782524/2701391604g.pdf/86a2c4b4-8a69-4be8-b5c5-0bc8d73b65a3?version=1.0>

[7] ČSZO. Obyvatelstvo v Olomouckém kraji. Čszo.cz [online]. 2018 [cit. 2018-04-26]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xm/obyvatelstvo-v-olomouckem-kraji-v-1-ctvrtleti-2017>

[8] ČSZO. Prostějov. Čszo.cz [online]. 2018 [cit. 2018-04-26]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xm/so-orp-prostejov>

[9] ČSZO. Vysokoškoláků rapidně přibývá. Čszo.cz [online]. 2018 [cit. 2018-04-26]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vysokoskolaku-rapidne-pribyva>

[10] Czechinvest. Definice malého a středního podnikatele. Czechinvest: Agentura pro podporu podnikání a investic [online]. 2013 [cit. 2018-04-15]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/definice-msp>

[11] EAGRI. Vinařský zákon. EAgri.cz [online]. 2017 [cit. 2018-05-01]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/vinarsky-zakon/>

[12] FIRMY. Prodejci potravin. Firmy.cz [online]. 2018 [cit. 2018-05-04]. Dostupné z: <https://www.firmy.cz/Obchody-a-obchudky/Prodejci-potravin/Prodejci>

[13] Management Mania. *Model „7S“* [online]. 2011-2013 [cit. 2018-04-24]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/>

[14] Matematika. Průměr. Matematika.cz [online]. 2014 [cit. 2018-05-07]. Dostupné z: <https://matematika.cz/prumer>

[15] MPO. Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2016. MPO.cz [online]. 2017 [cit. 2018-05-01]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/male-a-stredni-podnikani/studie-a-strategicke->

dokumenty/zprava-o-vyvoji-maleho-a-stredniho-podnikani-a-jeho-podpore-v-roce-2016--232792/

[16] MZČR. V České republice je stále vysoká spotřeba alkoholu a cigaret. MZČR.cz [online]. 2017 [cit. 2018-04-28]. Dostupné z: https://www.mzcr.cz/dokumenty/spotreba-alkoholu-a-tabaku-v%C2%A0ceske-republice-je-stale-vysoka_14228_3692_1.html

[17] Obchodní zákoník: Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník. *Businesscenter.cz* [online]. 1991 [cit. 2018-04-10]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchzak/>

[18] Podnikatel. Neporoste jen minimální, ale i zaručená mzda. Podnikatel.cz [online]. 2017 [cit. 2018-04-11]. Dostupné z <https://www.podnikatel.cz/clanky/od-roku-2018-neporoste-jen-minimalni-ale-i-zarucena-mzda/>

[19] PROBYZNYS.INFO. Strategické řízení není jen pro velké firmy. Projděte s námi 10 bodů, jak ho mají využít i ty menší. Probyznysinfo.ihned.cz [online]. 2013 [cit. 2018- 04-20]. Dostupné z: <http://probyznysinfo.ihned.cz/c1-60140160-strategicke-rizeni-neni-jen-pro-velke-firmy-projdete-s-nami-10-bodu-jak-ho-maji-vyuzit-i-ty-mensi>

[20] Prostějov. Prostějovsko hlásí nejnižší nezaměstnanost. Prostějov.eu [online]. 2018 [cit. 2018-04-11]. Dostupné z <https://www.prostejov.eu/cs/aktuality-archiv/prostejovsko-hlasi-nejnizsi-nezamestnanost.html>

[21] Management Mania. Strategické řízení. *Management mania* [online]. 2013 [cit. 2018-04-28]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/strategicke-rizeni>

[22] WineOfCzechRepublic. Adresář vinařů. WineOfCzechRepublic.cz [online]. 2017 [cit. 2018-04-17]. Dostupné z https://www.wineofczechrepublic.cz/nasi-vinari/adresar-vinaru.html?typ_vinarstvi=1&filter=1&limitstart=0

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Vývoj aktivních subjektů MSP v letech 2011 - 2016	13
Graf č. 2: Sortiment podniku a jeho podíl na ročních tržbách	48
Graf č. 3: Vývoj tržeb Vinotéky Rek v letech 2012- 2017	51
Graf č. 4: Vývoj HDP v České republice v letech 2013 - 2017	54
Graf č. 5: Vývoj konzumace vína v České republice	54
Graf č. 6: Vývoj průměrné hrubé mzdy v České republice v letech 2014 - 2018.....	55
Graf č. 7: Vývoj nezaměstnanosti v Olomouckém kraji v letech 2014 - 2018.....	56
Graf č. 8: Rozdělení respondentů dle pohlaví	65
Graf č. 9: Rozdělení respondentů dle věku	66
Graf č. 10: Rozdělení respondentů dle měsíčního příjmu	66
Graf č. 11: Rozdělení respondentů dle sociálního statusu	67
Graf č. 12: Rozdělení respondentů dle měsíční útraty ve Vinotéce Rek	67
Graf č. 13: Rozdělení respondentů dle měsíčního počtu návštěv vinotéky	68
Graf č. 14: Rozdělení respondentů dle nejčastěji nakupovaného sortimentu	68
Graf č. 15: Rozdělení respondentů dle nákupu v jiných vinotékách	69
Graf č. 16: Rozdělení respondentů dle druhu seznámení s vinotékou	69
Graf č. 17: Rozdělení respondentů dle spokojenosti s danými faktory	70
Graf č. 18: Ganttův diagram harmonogramu implementace návrhů	95

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Faktory růstu podniku	18
Obrázek č. 2: Konkurenční matice podle Portera	21
Obrázek č. 3: Strategický cyklus	25
Obrázek č. 4: Porterův model pěti sil	31
Obrázek č. 5: Kroky k sestavení dotazníku	34
Obrázek č. 6: Marketingový mix	36
Obrázek č. 7: Analýza 7S	37
Obrázek č. 8: Poměrové ukazatele	42
Obrázek č. 9: SWOT matice	44
Obrázek č. 10: Spádová oblast Vinotéky Rek	50
Obrázek č. 11: Souhrn analýzy oborového prostředí	63

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Dělení malých a středních podniků	12
Tabulka č. 2: Faktory PEST analýzy	30
Tabulka č. 3: Charakteristika firmy	47
Tabulka č. 4: Vývoj počtu obyvatelstva v Prostějově a Olomouckém kraji	55
Tabulka č. 5: Srovnání konkurentů Vinotéky Rek	59
Tabulka č. 6: Srovnání dodavatelů Vinotéky Rek	62
Tabulka č. 7: Spokojenost zákazníků s danými faktory	71
Tabulka č. 8: Hodnoty zakazatelů likvidity	78
Tabulka č. 9: Hodnoty zakazatelů zadluženosti	78
Tabulka č. 10: Hodnoty zakazatelů rentability	78
Tabulka č. 11: Hodnoty zakazatelů aktivity	79
Tabulka č. 12: Vyhodnocení finanční analýzy podniku	79
Tabulka č. 13: Závěry získané z provedených analýz	82
Tabulka č. 14: Výsledky SWOT matice	83
Tabulka č. 15: Výběr výsledné strategie SWOT	85
Tabulka č. 16: Náklady, výnosy a zisk z rozšíření portfolia zboží a služeb	88
Tabulka č. 17: Náklady, výnosy a zisk z propagace a brandingu podniku	91
Tabulka č. 18: Náklady, výnosy a zisk z technického rozvoje podniku	92
Tabulka č. 19: Celkové náklady, výnosy a zisk z návrhů strategie rozvoje podniku	93
Tabulka č. 20: Harmonogram implementace návrhů pro rozvoj strategie	94

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Dotazník	I
-------------------------------------	---

PŘÍLOHA 1: Dotazník

Dobrý den,

ve své diplomové práci se zabývám spokojeností zákazníků s Vinotékou Rek v Prostějově. Byla bych Vám velmi vděčná za vyplnění dotazníku. Dotazník je anonymní a nezabere víc jak 5 minut.

Za vyplnění velice děkuji

Tereza Obořilová

1. Jaké je Vaše pohlaví?

Žena

Muž

2. Jaký je Váš věk?

18-25 let

26-35 let

36-45 let

46-55 let

56-65 let

66 a více let

3. Která kategorie vystihuje Váš pracovní stav?

Student

Zaměstnaný

Nezaměstnaný

OSVČ

Důchodce

Na mateřské dovolené

4. Jaký je Váš měsíční příjem?

0 - 15 000 Kč

15 001 - 25 000 Kč

25 001 - 35 000 Kč

35 001 - 45 000 Kč

Více

5. Jaká je Vaše průměrná měsíční útrata ve Vinotéce Rek?

0 - 200 Kč

201 - 500 Kč

501 - 1500 Kč

1501 - 2500 Kč

2501 - 4000 Kč

4001 - 6000

6001 a více

6. Kolikrát měsíčně navštěvujete Vinotéku Rek?

Méně než 1x

1x - 3x

4x - 6x

7x - 9x

10x - 12x

13x - 15x

16x a více

7. Jaké zboží nejčastěji nakupujete?

Sudové víno

Lahvové víno

Sypané čaje Oxalis

Káva Oxalis

Pochutiny

Doplňkový sortiment k vínu

Kubánské rumy

Nealkoholické nápoje

8. Z jakého důvodu navštěvujete ještě jiné vinotéky?

Ano

Ne (přeskočte následující otázku)

9. Z jakého důvodu navštěvujete ještě jiné vinotéky?

Lepší cena

Lepší dostupnost

Jiná nabídka vína

Hezčí prostředí

Profesionálnější obsluha

Lepší přístup obsluhy

Větší čistota

Lepší atmosféra vinotéky

Jiná otevírací doba

10. Jak jste se o Vinotéce Rek dozvěděli?

Ze sociálních sítí

Z webové stránky

Recenzí od známého

Ze společenské akce

Náhodně

Jinak:

11. Spokojenost s Vinotékou Rek

1 Absolutně nespokojen 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Absolutně spokojen

Prostory vinotéky

Velikost vinotéky

Možnost posezení ve vinotéce

Lokalita vinotéky

Čistota interiéru

Atmosféra vinotéky

Kvalita vína

Cena vína

Zajímavost sortimentu

Přístup personálu
Profesionalita personálu
Otevírací doba
Celková spokojenost
Prostory vinotéky
Velikost vinotéky
Možnost posezení ve vinotéce
Lokalita vinotéky
Čistota interiéru
Atmosféra vinotéky
Kvalita vína
Cena vína
Zajímavost sortimentu
Přístup personálu
Profesionalita personálu
Otevírací doba
Celková spokojenost

12. Které z novinek byste u Vinotéky Rek uvítali?

- Možnost platit kartou
- Širší nabídka zahraničních vín
- Rozšíření nabídky sortimentu o:
- Letní venkovní posezení ve dvoře vinotéky
- Více akcí a událostí ve vinotéce
- Více parkovacích míst
- Více aktivity na sociálních sítích
- Zařazení více levných vín