

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

**Uplatnění malých a středních podniků jako faktor růstu
národního hospodářství**

**Application of small and medium-sized enterprises as a factor
in the growth of national economy**

Patrik Povinský

Plzeň 2018

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Patrik POVINSKÝ**
Osobní číslo: **K14B0286P**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Uplatnění malých a středních podniků jako faktor růstu
národního hospodářství**
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

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

1. Zpracujte úvodní teoretickou část bakalářské práce.
2. Charakterizujte přínos malých a středních podniků jako faktoru růstu národního hospodářství.
3. Analyzujte prostředí vybraného malého a středního podniku v jeho odvětví podnikání.
4. Navrhněte opatření pro posílení národohospodářského významu vybraného malého a středního podniku.
5. Posuďte ekonomickou efektivnost navržených opatření.

Rozsah grafických prací: **neuveden**
Rozsah kvalifikační práce: **40 - 60 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**
Seznam odborné literatury:


- **PAVLÁK, Miroslav.** *Ekonomika malých a středních podniků: studijní opora.* V Plzni Západočeská univerzita, 2014. ISBN 978-80-261-0400-1.
- **PECHOVÁ, Jana a Veronika ŠÍŠOVÁ.** *Assessment centrum: moderní nástroje výběru zaměstnanců.* Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-452-3.
- **ŠMAJSOVÁ BUCHTOVÁ, Božena, Josef ŠMAJS a Zdeněk BOLELOUCKÝ.** *Nezaměstnanost. 2., přeprac. a aktualiz. vyd.* Praha: Grada, 2013. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4282-3.
- **VOJÍK, Vladimír.** *Specifika podnikání malých a středních podniků v tuzemsku a zahraničí.* Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2010. ISBN 978-80-7357-534-2.
- **VEBER, Jaromír.** *Management inovací.* Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-423-3.
- **VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ.** *Podnikání malé a střední firmy. 3., aktualiz. a dopl. vyd.* Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Miroslav Pavlák, Ph.D.**
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **23. října 2017**
Termín odevzdání bakalářské práce: **23. dubna 2018**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Doc. PaedDr. Dana Egerová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 23. října 2017

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma:

„Uplatnění malých a středních podniků jako faktoru růstu národního hospodářství“

vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 23. dubna 2018

.....

podpis autora

Poděkování

Rád bych poděkoval svému vedoucímu bakalářské práce Ing. Miroslavu Pavlákovi, PhD. za odborné rady, profesionální přístup a důležité připomínky, se kterými jsem byl schopen vytvořit tuto bakalářskou práci. Dále bych chtěl poděkovat firmě PILIS velkoobchod nápoji s. r. o. a zejména Patriku Povinskému staršímu za ochotu a spolupráci při zpracování praktické části práce.

Obsah

Úvod	7
1. Úvod do problematiky malých a středních podniků	8
1.1 Představení základních pojmů	8
1.2 Definice malých a středních podniků	10
1.3 Vývoj počtu malých a středních podniků v ČR.....	11
1.4 Zaměstnanost MSP v ČR.....	11
1.5 Přidaná hodnota MSP v ČR.....	12
2. Význam malých a středních podniků v ČR	13
2.1 Společenské přínosy malých a středních firem.....	13
2.2 Malé a střední podniky jako nedílná součást ekonomiky.....	14
2.3 Podpora malého a středního podnikání	14
2.3.1 Podpory podnikání z veřejných prostředků	15
2.3.2 Finanční podpory podnikání z veřejných prostředků	16
3. Řízení vztahu se zákazníkem (CRM)	19
3.1 Definice CRM	19
3.2 Význam CRM pro podnikatele	19
3.3 Přínosy CRM systému	20
4. Personální řízení v MSP	21
5. Charakteristika firmy PILIS velkoobchod nápoji s. r. o.....	22
5.1 Představení firmy a její podnikatelské činnosti	24
6. Analýza vnitřního prostředí firmy	26
6.1 Zboží a služby	26
6.2 Distribuce a zákazníci	27
6.3 Dodavatelé a spolupráce s nimi.....	28

6.4 Konkurence	29
6.5 Zaměstnanci	30
6.6 Finanční analýza podniku	30
6.6.1 Rentabilita	31
6.6.2 Likvidita	32
6.6.3 Zadluženost	33
7. Vnější analýza podniku	34
7.1 Politické prostředí	34
7.2 Ekonomické prostředí	35
7.3 Sociálně-kulturní prostředí	37
7.4 Technologické prostředí	38
8. SWOT analýza podniku	39
8.1 Rozebrání slabé stránky podniku – současná situace, příčiny, podnět k řešení	40
8.2 Rozebrání příležitosti podniku – současná situace, návrh na využití příležitosti	43
9. Ekonomické zhodnocení navrženého opatření při výběru zaměstnanců	46
Závěr	49
Seznam tabulek	51
Seznam obrázků	52
Seznam použitých zkratk	53
Seznam použitých zdrojů	54

Úvod

Téma bakalářské práce „Uplatnění malých a středních podniků jako faktor růstu národního hospodářství“ si autor vybral na základě blízkého vztahu k této problematice a její aktuálnosti. Jak je známo, v soukromé podnikatelské sféře je tento segment podniků nejvíce uplatněným druhem a pozitivně zasahuje do národního hospodářství. Díky malým a středním podnikům se vytváří na trhu zdravá atmosféra, vznikají nové pracovní příležitosti a především jsou konkurencí pro velké podniky v takové míře, že zabraňují jejich monopolnímu postavení na trhu. V současnosti je jejich význam takový, že tvoří přes 99% všech podnikatelských subjektů v ČR. Tento fakt je doložkou neodmyslitelného zájmu samotného státu ve spolupráci s Evropskou unií podporovat malé a střední podniky. Jde o zjednodušení vstupu na trh, zpřístupněním dotací pro podporu podnikání a pomoc v expandování na cizí trh.

Práce je rozdělena na několik příslušných kapitol. V první kapitole jsou objasněny základní teoretické pojmy, které nás uvedou do základní problematiky samotného podnikání. Dále se uvede samotný vývoj malých a středních podniků v posledních letech na trhu. Rozbor se bude týkat oblasti samotného počtu, zaměstnanosti a přidané hodnoty. V následující kapitole se bude charakterizovat přínos malých a středních podniků. Jejich samotný význam na základě daných faktů a jejich působnost na trhu jako nedílná součást ekonomiky. Další kapitola se bude zabývat nedílnou součástí podnikání, kterou je řízení vztahů se zákazníky (CRM). Ve čtvrté kapitole bude pojednáno o základních rysech personálního řízení v malých a středních podnicích.

Od páté kapitoly se autor bude zabývat praktickou částí práce, kdy se nejprve uvede charakteristika vybraného podniku. Poté dojde na představení podniku PILIS velkoobchod nápoji s. r. o. Zmíní se zde vznik, vzrůst a následné současné dění v podniku. V šesté a sedmé kapitole dojde na analýzu prostředí podniku jak z vnitřního pohledu, tak i pohledu vnějšího. V osmé kapitole bude vytvořena SWOT analýza vybraného podniku. Na základě vytvořených analýz dojde na konkrétní navržení opatření pro posílení národohospodářského významu podniku. Dojde také k posouzení ekonomické efektivnosti navrženého opatření.

1. Úvod do problematiky malých a středních podniků

1.1 Představení základních pojmů

Nejdříve, než se budeme zabývat samotným uplatněním malých a středních podniků, je nutné si vymezit několik důležitých pojmů, které budou základním klíčem k samotné práci.

Podnikání

Tento pojem je v dnešní době všedně používaným slovem, avšak definice tohoto pojmu není tak jednoduchá, jak se může zdát. Pojem „podnikání“ má různá pojetí:

- **Ekonomické pojetí** – Podnikání je využití různých ekonomických zdrojů a aktivit tak, aby byla navýšena jejich původní hodnota. Tudiž vytvoření přidané hodnoty.
- **Psychologické pojetí** – Základem podnikání je motivace něco získat, dosáhnout a splnit si cíl. Důležitá je potřeba seberealizace a chtění se postavit na vlastní nohy.
- **Sociologické pojetí** – Cílem je dosažení lepší životní úrovně, využití kvalitních ekonomických zdrojů a vytvoření nových pracovních příležitostí (Veber 2012).

Podnikatel

Dle zákona č. 89/2012 Sb., občanského zákoníku je podnikatel definován takto:

- 1) „Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován ze zřetelem k této činnosti za podnikatele.“
- 2) „Pro účely ochrany spotřebitele a pro účely § 1963 se za podnikatele považuje také každá osoba, která uzavírá smlouvy související s vlastní obchodní, výrobní nebo obdobnou činností či při samostatném výkonu svého povolání, popřípadě osoba, která jedná jménem nebo na účet podnikatele“(Podnikatel 2012).

Podnik

Výraz podnik můžeme znovu chápat z mnoha hledisek, záleží na tom, jak je tento pojem interpretován:

- Nejobecnějším případem je, že jde o subjekt, ve kterém dochází k přeměně vstupů (zdrojů) ve výstupy (statky).
- Poněkud obsáhleji je interpretován jako uspořádaný soubor různých prostředků, zdrojů, práv a jiných majetkových hodnot, které slouží k provozování podnikatelské činnosti (Veber 2012).
- Podnik lze definovat podle §502 zákona č. 89/2012 Sb., Občanský zákoník, kdy tento předpis nahradil pojem podnik za obchodní závod: „Obchodní závod je organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu“ (Podnik 2012).
- „Podnikem se rozumí každý subjekt vykonávající hospodářskou činnost, bez ohledu na jeho právní formu. K těmto subjektům patří zejména osoby samostatně výdělečně činné a rodinné podniky vykonávající řemeslné či jiné činnosti a obchodní společnosti nebo sdružení, která běžně vykonávají hospodářskou činnost“ (ES 2008).

Bariéry podnikání

Jedná se o faktory, které jsou příčinou toho, že člověk nemůže nebo nechce podnikat. Tyto bariéry se rozdělují do dvou skupin podle toho, z jakého prostředí vycházejí. Dělí se na interní a externí. Interní znázorňují faktory, které ovlivňují potenciálního podnikatele pouze z jeho strany. Externí představují faktory, které nejsou závislé přímo na podnikateli, ale jsou dány vnějšími podmínkami.

Interní bariéry

- Člověk nechce podnikat – jde o typ, kdy člověk nemá motivaci k podnikání (dobré zaměstnání), dále se bojí velkého rizika v oblasti podnikání a v neposlední řadě jde o osobní vlastnosti.

- Člověk neumí podnikat – chybí zde dostatečný nápad pro podnikání neboli předmět podnikání, nedostatečná kvalifikace pro řízení podniku, která souvisí s manažerskými schopnostmi, jednáním s obchodními partnery apod.
- Člověk nemůže podnikat – situace, kdy nemá potřebný základní kapitál pro to, aby mohl začít podnikat, nejsou k dispozici dostatečně vhodné prostory a zejména nedostatečná podpora ze strany rodiny, společnosti a také peněžních ústavů.

Externí bariéry

- Právní prostředí – jde o právní omezení v případě založení a fungování podnikatelských aktivit a v případě provozování podnikatelských aktivit (pracovně právní vztahy, obchodní vztahy, bezpečnost a ochrana zdraví při práci atd.)
- Ekonomické prostředí – požadavky v případě daní, účetnictví, celní správy, cen a zejména podpora začínajících podnikatelů.
- Podnikatelská infrastruktura – prostředí v oblasti bankovníctví, veřejné správy, pojišťovnictví, poradenských služeb, vzdělávání apod.
- Veřejné mínění – jeden z velice důležitých faktorů, kdy jde většinou o negativní názory a atmosféru týkající se podnikání a podnikatelů (Veber 2012).

1.2 Definice malých a středních podniků

Definice malých a středních podniků (dále jen MSP) není jednoznačnou situací. Mohou být definovány různými pojetími, jako je statistické pojetí, členění dle nařízení komise Evropské unie anebo podle zákona o podpoře malého a středního podnikání.

Nejčastěji se používá kvantitativní typologie dle Evropské komise pomocí daných kritérií:

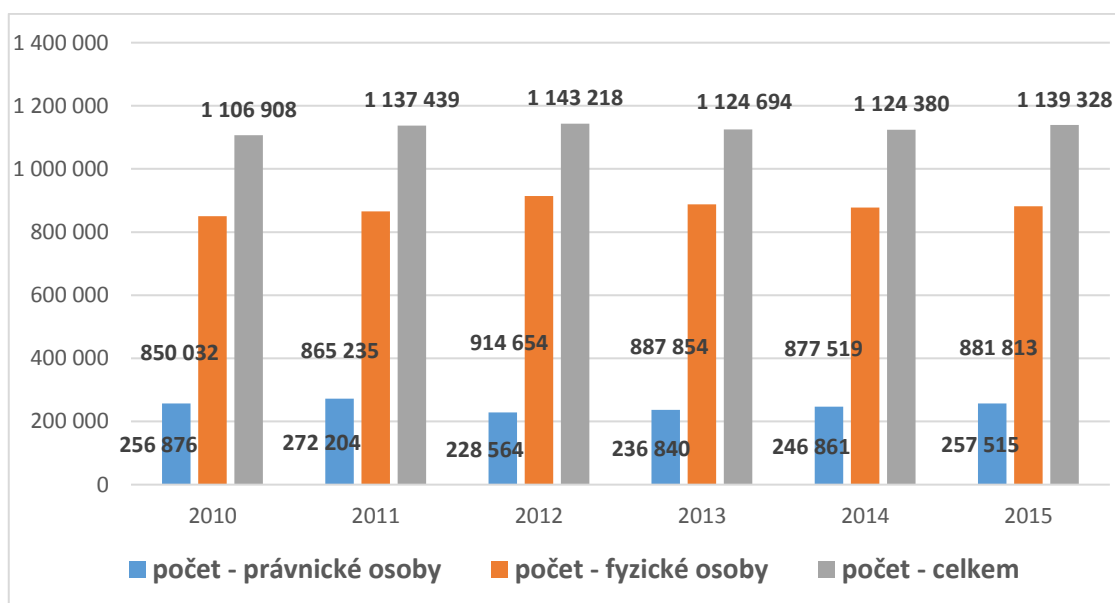
- „Mikropodniky – do 10 zaměstnanců, obrat nebo celková bilance do 2 mil. EUR.
- Malé podniky – do 50 zaměstnanců, obrat nebo celková bilance do 10 mil. EUR a ne více než 25% kapitálu může být v držení jedné nebo několika firem, které nesplňují kritéria MSP (tzv. kritérium nezávislosti).

- Střední podniky – do 250 zaměstnanců, obrat do 50 mil. EUR nebo celková bilance do 43 mil. EUR a opět ne více než 25% kapitálu může být v držení jedné nebo několika firem, které nesplňují kritéria MSP“ (Pavláček 2013, s.12).

1.3 Vývoj počtu malých a středních podniků v ČR

MSP se v posledních letech dle Českého statistického úřadu projevují jako stabilní část ekonomiky ČR. Lze to dokázat podílem na celkovém počtu podnikatelských subjektů v roce 2015, kdy MSP tvoří 99,83% na trhu. V rámci let 2010 – 2015 se vývoj lehce ustálil, ale v letech 2012-2014 byl zaznamenán lehký pokles, který byl vystřídán růstem v roce 2015. Všechny tyto údaje budeme interpretovat na následném obrázku 1 (MPO 2015).

Obrázek 1 - Vývoj MSP v ČR v letech 2010-2015

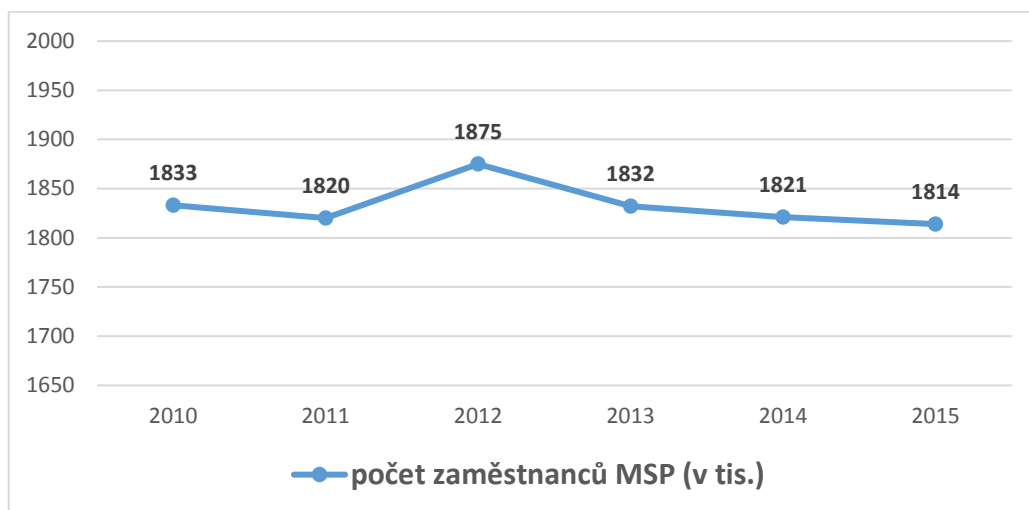


Zdroj: dle MPO a ČSÚ, Vlastní zpracování 2018

1.4 Zaměstnanost MSP v ČR

Vývoj zaměstnanosti na trhu MSP se lehce snižuje. Paradoxně však se při tomto snižování zvyšují výkony a vývoj přidané hodnoty MSP. Konkrétně se celkový počet zaměstnanců v roce 2015 snížil oproti roku 2014 o 7 tisíc. Což tvoří 0,38% z celkového počtu 1 814 tis. zaměstnanců. Již podle názvu malé a střední podniky je zřejmé, že tyto podniky nezaměstnávají velké množství zaměstnanců jako jednotky. Jako celek tvořily v roce 2015 58,90% podílu všech zaměstnanců v podnikatelské sféře (MPO 2015).

Obrázek 2 - Vývoj počtu zaměstnanců MSP v ČR v letech 2010-2015

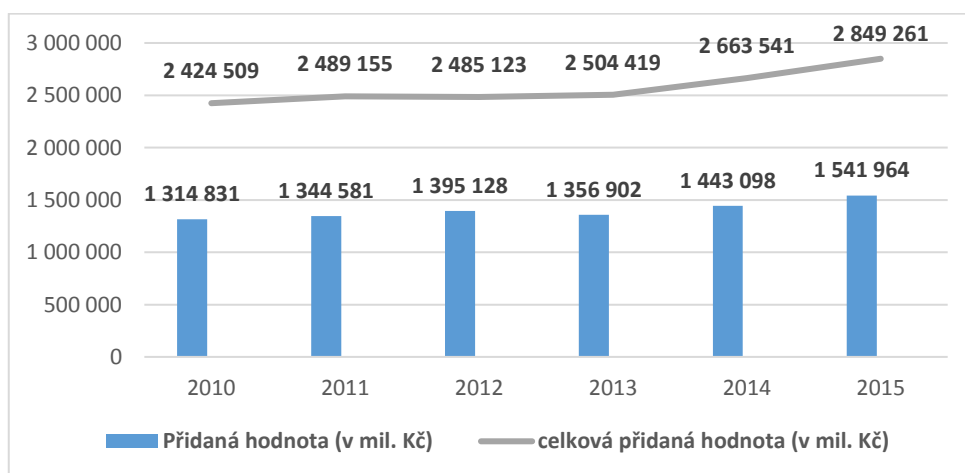


Zdroj: dle MPO a ČSÚ, Vlastní zpracování, 2018

1.5 Přidaná hodnota MSP v ČR

Účetní přidanou hodnotu v roce 2015 dle statistik vytvořily MSP v objemu 1 541 964 mil. Kč. Tento objem je oproti roku 2014 vyšší o 98 866 mil. Kč. Celkový podíl MSP na celkové přidané hodnotě v podnikatelské sféře tvořila 54,12% v roce 2015. Toto procento však představuje menší pokles oproti roku 2014 pouze o 0,06 procentního bodu. Na obrázku 3 bude představena přidaná hodnota MSP v letech 2010-2015 v porovnání s celkovou přidanou hodnotou podnikatelské sféry v ČR (MPO 2015).

Obrázek 3 - Vývoj přidané hodnoty MSP v ČR v letech 2010-2015



Zdroj: dle MPO a ČSÚ, Vlastní zpracování 2018

2. Význam malých a středních podniků v ČR

2.1 Společenské přínosy malých a středních firem

Malé a střední podniky nejsou jen ekonomickým přínosem pro stát, ale také mají obrovský společenský přínos. Ten je ze zásady daný specifičností malých a středních podniků a jejich charakteristikou. Jako společenské přínosy si můžeme uvést tyto:

Garance svobody a stabilizace společnosti

Ač si to na první pohled nemusíme uvědomovat, tak malé a střední podniky nám garantují ty nejběžnější a nezákladnější svobody. Přinášejí šanci na svobodnou realizaci v produktivním procesu jak u občanů, tak i samotných podnikatelů. Důležitým faktorem je, že podnikatelé jako samotní v tomto odvětví malých a středních podniků nemohou sami strhnout moc jen na sebe. Působí jako důležitý protipól ekonomické a politické moci. Tudíž zabráňují vytváření monopolního postavení na trhu. Samotní lidé se učí jak přežít a nést vlastní zodpovědnost. V tomto odvětví totiž může každá chyba znamenat pád a vlastní ztrátu. Podnikatelé cítí jakýkoliv neúspěch osobně. Díky existenci malých a středních podniků se stabilizuje společnost, protože při jakémkoliv například politické nejistotě jsou řazeny jako zdroje rizik.

Reprezentace místního kapitálu

Dalším společenským aspektem, ve kterém malé a střední podniky figurují, je reprezentace místního kapitálu. To znamená, že na našem trhu je typické, že malé a střední podniky vlastněny tuzemskými subjekty. Tudíž se z většiny prezentují pouze místní kapitály a místní vlastnické poměry. Výsledky z podnikání tedy zůstávají v daném regionu, popřípadě státu. Z toho vyplývá, že jakmile region nebo stát potřebuje ekonomicky oživit, jednoduchá cesta vede přes podporu rozvoje malých a středních podniků v potřebné oblasti.

Většina podnikatelů jsou z pravidla i rezidenty daného regionu a jsou s ním více svázány jejich podniky. Což znamená poskytování zaměstnanosti a ekonomických přínosů pro daný region. Z pravidla nastávají situace, kdy samotné malé a střední podniky ve svém regionu nebo určité oblasti se stávají sponzory různých charitativních akcí, sportovních týmů a mnoha dalších akcí. Těmito činy přispívají ke společenskému

blahobytu v daném regionu a zlepšují, tak celkový pohled na přínos malých a středních podniků pro region. Dále přispívají k dotváření urbanizace měst a vesnic v podobě malých provozoven typu kaváren, drobných krámků a různých služeb. Čímž v dané oblasti oživují prostor a také přispívají k udržení nebo obnově historické architektury (Veber 2012).

2.2 Malé a střední podniky jako nedílná součást ekonomiky

Ač se údaje mohou dle různých zemí a odvětví lišit, tak v současném sektoru malých a středních podniků v České republice se podílí tyto subjekty zhruba z 36% na tvorbě hrubého domácího produktu. Na samotných výkonech je to přibližně kolem 52% a na přidané hodnotě z 54%. Zhruba z 62% zabezpečují zaměstnanost. Rozvoj sektoru malých a středních podniků je také zapříčiněn z důvodu možnosti absorbování pracovní síly, která byla uvolněna z velkých firem v daném regionu. Je tedy i nositelem zaměstnanosti.

Ač by se v současné době mohlo zdát, že význam malých a středních podniků (dále jen MSP) je v mírném útlumu, je tomu právě naopak. Jen značné vynakládání finančních prostředků ze strany Evropské unie poukazuje na důležitost MSP v podobě faktoru růstu hospodářství v regionech a tudíž celé ekonomiky. MSP zastávají v národním hospodářství mnoho nezastupitelných funkcí. Jde o vytváření zdravého podnikatelského prostředí, zvyšování dynamiky trhu, schopnost vytvořit mnoho pracovních pozic pro pracovní síly uvolněné z velkých podniků a jsou stabilizujícím prvkem ekonomického systému (Pavlaček 2013).

2.3 Podpora malého a středního podnikání

Vzhledem k tomu, že ve struktuře každé vyspělé společnosti jsou statisíce, ne-li miliony podnikatelů, tak nás tato skutečnost může vést k názoru, že se kdokoliv rodí jako živnostník či podnikatel a záleží pouze na něm samotném, zda se do podnikání pustí nebo ne. Bohužel se ale v menší míře uvádí skutečnost, že dle statistik spousta podnikatelů skončí neúspěchem či dokonce osobní tragédií. Tyto nezdary jsou doprovázeny obrovskými finančními ztrátami a dopady na celkovou životní úroveň podnikatele.

Aby se budoucí nebo současní podnikatelé vyhnuli těmto nepříjemným skutečnostem, tak není na škodu se zajímat o různé možnosti podpory. Ty jsou nabízeny institucemi,

jak na bázi komerční, tak i zvýhodněné a to díky finančním podporám ze strany státního sektoru či strukturálních fondů EU. Tyto aktivity můžeme obecně rozdělit do dvou skupin:

- finanční (nevratná, vratná zvýhodněná) podpora
- nefinanční podpora

Dále se také mohou tyto podpory rozdělit do čtyř skupin dle hlediska původu:

- „vládní instituce poskytující podpory z veřejných prostředků
- podnikatelské inkubátory a vědeckotechnické parky, často privátní subjekty vybudované s podporou z veřejných prostředků
- nevládní organizace, které jsou zpravidla na bázi neziskových organizací
- komerční subjekty nabízející podpory pro malé a střední firmy“ (Veber 2012, s. 23)

2.3.1 Podpory podnikání z veřejných prostředků

V členských zemích EU jsou dány jasná ustanovení v rámci podpor. V základu jsou podpory zakázány, pokud nejsou celoplošného charakteru, protože jinak vytvářejí nespravedlivé soutěžní podmínky na trhu. Avšak byla ustanovena výjimka, dle nařízení Komise (ES) č. 994/98, která připouští podpory bez oznamovací povinnosti ve prospěch:

- malých a středních podniků
- výzkumu, vývoje a inovací
- ochrany životního prostředí
- zaměstnanosti a vzdělávání
- zaostalých regionů (ES 2008)

2.3.2 Finanční podpory podnikání z veřejných prostředků

Pro poskytování finanční podpory ze strany veřejného sektoru jsou v České republice pověřena ministerstva či vládní a regionální instituce, které byly vytvořeny. Tyto pověřené subjekty poskytují mnoho různých forem podpor v podnikatelském sektoru a to včetně MSP.

CzechInvest

CzechInvest je jednou z nejznámějších a nejvýznamnějších státních příspěvkových organizací. Je podřízená Ministerstvu průmyslu a obchodu ČR. Zabývá se posílením konkurenceschopnosti české ekonomiky v oblasti podpory malých a středních podnikatelů, podnikatelské infrastruktury, inovací a získáváním zahraničních investic pro oblast výroby, také strategických služeb a technologických center.

Dále se snaží propagovat Českou republiku v zahraničí jako oblast vhodnou pro směřování mobilních investic. Má výhradní pozici, kdy smí nadřízeným orgánům předkládat žádosti o investiční pobídky. Podporuje tuzemské firmy, které se chtějí zapojit do dodavatelských řetězců nadnárodních společností.

Služby CzechInvestu

- informace o možnostech podpory pro MSP
- formální poradenství k budoucím projektům
- správa databáze podnikatelských nemovitostí
- podpora subdodavatelů – správa databáze tuzemských dodavatelských firem
- pomoc při realizaci investičních projektů
- zprostředkování státní investiční podpory
- AfterCare – služby pro zahraniční investory, kteří působí v České republice, podpora při reinvestici

V roce 2004 Agentura CzechInvest založila síť se třinácti regionálními kanceláři, které jsou ve všech krajských městech. Hlavním důvodem vytvoření této sítě bylo rozšíření a zkvalitnění nabídky služeb. Tyto regionální kanceláře mají na starost poskytování informací o službách agentury, pomáhají podnikům, kteří chtějí realizovat svou investici v daném regionu a také spolupracují se zástupci místní samosprávy a

správy. Dále také se školami a dalšími regionálními institucemi pro vyhledání příležitostí pro rozvoj podnikatelského sektoru v regionu (CzechInvest 2018).

Dle nejaktuálnější výroční zprávy z roku 2016 je Karlovarský kraj spolu s Libereckým nejméně využívaným krajem v oblasti investic a vytvořených projektů. Avšak paradoxně co se týče investorsky poptávaného regionu, se řadí mezi pět nejvíce poptávaných krajů od investorů v České republice s podílem 7,7% (Výroční zpráva 2016).

Tabulka 1 - Investice v roce 2016 dle regionu

Kraj	Počet projektů	Počet pracovních míst	Výše investic v mil. CZK
Jihočeský	8	1 611	6 490,00
Jihomoravský	10	807	2 834,39
Karlovarský	1	39	543,00
Královéhradecký	2	250	3 109,29
Liberecký	1	20	114,10
Moravskoslezský	13	1 688	4 616,02
Olomoucký	4	254	1 477,33
Pardubický	8	1 386	3 393,51
Plzeňský	10	1 117	4 328,69
Praha	8	1 112	2 576,28
Středočeský	8	793	4 637,16
Ústecký	13	1 949	24 135,29
Vysočina	6	500	2 579,95
Zlínský	8	571	3 548,30
Celkový součet	100	12 097	64 383,31

Zdroj: Vlastní zpracování 2018 dle výroční zprávy CzechInvest 2016,

Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR

Vzhledem k tomu, že významné části podpor podnikatelského sektoru jsou realizovány z prostředí specializovaných agentur, jako jsou CzechInvest a CzechTrade, které jsou pod záštitou Ministerstva průmyslu a obchodu ČR, jsou i přes to některé aktivity realizovány samotným ministerstvem. Jde zejména o aktivity, které mají jednoznačný charakter nefinanční podpory podnikání a jsou jimi:

- živnostenské podnikání – vedení živnostenského registru, veškerý přehled legislativy pro živnostníky a také nabízí průvodce živnostenským podnikáním
- Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost (OP PIK)
- Technická harmonizace – Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, který patří do ministerstva a vytváří národní legislativní a institucionální rámec pro splnění harmonizovaných technický požadavků na výrobky, které se mohou volně pohybovat na území EU
- Portál BusinessInfo.cz – Tento portál poskytuje mnoho informací jak pro začátečníky, tak i zkušené podnikatele a exportéry atd. Zpracovává informace z veřejné správy a mnoha dalších institucí, které se mohou podnikatelům hodit.

Portál také nabízí či poskytuje:

- formuláře pro podnikatele v elektronické podobě
- přehled veškerých veřejně dostupných dotací a podpor, buď na úrovni EU, ČR, ale také na regionální úrovni, kdy jde o poskytování dotací krajům
- pomoc při hledání zahraničního odběratele pro výrobky
- kalendář akcí – přehled mnoha domácích či zahraničních akcí, seminářů, veletrhů, konferencí apod. (Veber 2012)

3. Řízení vztahu se zákazníkem (CRM)

CRM je založen na získávání důležitých i zdánlivě méně důležitých informací o zákazníkovi. Může se jednat o výši tržeb, počet pracovníků, osobní záliby, nákupní preference a spoustu dalších. Díky těmto získaným informacím je firma schopna předvídat a poznat potřeby zákazníka pomocí analýzy dat.

3.1 Definice CRM

„CRM může být definován jako proces, který maximalizuje hodnotu zákazníka prostřednictvím probíhající marketingové činnosti a je založen na důvěrném zákazníkovi. Vše je vytvářeno na základě sběru, správy a využívání informací o zákaznících a kontaktních stránkách. CRM se zaměřuje na zdokonalování vztahů s cílem maximalizovat hodnotu zákazníka na trhu v průběhu času“ (Zerres 2014, s. 5).

„Ve své podstatě představuje CRM myšlenkové nastavení celého podniku spolu s podnikovými procesy navrženými tak, aby oslovily a udržely zákazníky a poskytly jim kvalitní servis. Obecně řečeno zahrnuje CRM veškeré procesy, které mají přímý kontakt se zákazníkem v oblasti marketingu, obchodu a servisních aktivit. CRM není záležitostí primárně technologická, i když technologie otevírá řízení vztahů se zákazníky nové možnosti“ (Dohnal 2002, s. 18).

3.2 Význam CRM pro podnikatele

CRM je schopen umožnit několik základních funkcí. Tyto funkce se vzájemně doplňují a zároveň i ovlivňují. Mezi tyto funkce patří:

- Přístup k informacím mají všichni potřební pracovníci. To se týká vedení, obchodníků a jiných. Přístup je dostupný kdekoli a v jakýkoliv čas, který je potřeba. Většina CRM se provozuje pomocí on-line serveru s přístupem.
- Shromažďování identifikačních dat zákazníků. Jejich pracovníky, kteří jsou odpovědní za obchod. Dále také historii vzájemných obchodních vztahů a spokojenost a nespokojenost s předešlou spoluprací.
- Plánování úkolů pro zákazníky. Jde například o realizaci zakázky, včasné oslovení s novou nabídkou, různé pozvánky na firemní akce či veletrh a také zdánlivé maličkosti, které jsou také klíčem k úspěchu.

- Pravidelný servis pro zákazníka po ukončení zakázky. Udržovat stálý kontakt pomocí zasílání aktuálních informací s osobním oslovením. Dotazovat se na spokojenost apod.

Na základě těchto získaných dat je podnik může využívat přímo anebo dále analyzovat. Z provedené analýzy lze získat:

- Efektivnost obchodníků – nákladová a časová náročnost na uzavření nové zakázky.
- Detailní rozdělení zákazníků a poté lépe přizpůsobovat nabídku pomocí jiných nabídek, způsobů dopravy, přímého oslovení apod.
- Skutečné potřeby zákazníka a jejich význam pro podnik.
- Díky získaným datům lze provádět účinnější marketing pro stávající zákazníky, ale také získat zákazníky nové (ipodnikatel 2011).

3.3 Přínosy CRM systému

CRM systém je vytvořen proto, aby měl pro podnik přínos. Přínosů má mnoho a zaměříme se na tyto:

- Obchodní činnost společnosti je na profesionální úrovni. Je zde snížena závislost na zkušenostech a současné náladě konkrétního obchodníka. Podnik se nedostává do sevření od zkušeného obchodníka, ale vychází z přesných dat a ne z odhadů a dojmů různých členů firmy.
- Obchodní činnost je nastavena na vysoce automatizované úrovni. Je možnost operativně připravit nekolizní objednávku anebo nadstandartní nabídku pro zákazníka.
- CRM je možné využít jako hromadné oslovení zákazníků.
- Větší individuálních kontaktů se zákazníky
- Díky CRM je podnik schopen snadno upřesnit historii vztahu se zákazníkem a poté v nabídce ocenit jeho historický přínos pro společnost.
- Podnik má přístup k informacím v reálném čase (ipodnikatel 2011).

4. Personální řízení v MSP

V personálním odvětví MSP je výhodou osobní a přímý kontakt mezi majitelem a vedením podniků, ale také se všemi zaměstnanci. Anonymita většinou v těchto podnicích není možná a tím vzniká pocit vlastní důležitosti každého zaměstnance. Přidává se možnost přímého srovnávání pracovních výkonů a tím pádem větší zodpovědnost za odvedenou práci. Z těchto situací vyplývá uspokojení z práce, kterou podporuje větší flexibilita a větší osobní nasazení. Vzhledem k velikosti MSP je možné pokrytí více aktivit a funkcí jedním zaměstnancem, čímž mu vzniká větší praktická a kvalifikační úroveň v podniku. Je zde větší možnost vytvoření vztahů z důvěry mezi sebou a odpovědnosti díky poznání vzájemných osobních a rodinných poměrů. V neposlední řadě vznikají nové pracovní příležitosti a to díky přívětivějšímu prostředí pro seberealizaci a větší rozmanitosti pracovního prostředí.

V MSP nejsou v personálním odvětví jenom výhody. Nastávají zde i situace, které nejsou zrovna příjemné jak pro zaměstnavatele, tak pro samotné zaměstnance. Jde zejména o větší intenzitu práce, při které dochází k překračování pracovní doby a tudíž mnoha přesčasů. Existují výhody v sociální oblasti, což jsou například příplatky na stravování, dopravu, pracovní pomůcky a také dovolenou. Nastává zde také často absence podnikových norem, které zahrnují organizační schémata, popisují pracovní funkce v podniku nebo profesiogramy. Tímto dochází k častým nedorozuměním, nejasnostem v kompetenci anebo nedostatečnosti. Tyto aspekty mohou snižovat pracovní aktivitu a tudíž i důvěru vedení podniku. Dále také nižší dostupnost potřebných informací a poradenských služeb v oblasti financí může podniky limitovat a také v personálním zabezpečení (Vojík 2007).

5. Charakteristika firmy PILIS velkoobchod nápoji s. r. o.

Pro praktickou část byla zvolena firma PILIS velkoobchod nápoji s. r. o., jejímž odvětvím je distribuce nealkoholických a alkoholických nápojů. Jedná se o malý podnik.

Obrázek 4 - logo firmy



Informace o firmě

Obchodní firma: PILIS velkoobchod nápoji s. r. o.

Datum vzniku a zápisu: 23. prosince 2003

Identifikační číslo: 26366011

Spisová značka: C 15720 vedená u Krajského soudu v Plzni

Právní forma: Společnost s ručeným omezeným

Sídlo: Závodu míru 213/50, Stará role, 360 17 Karlovy Vary

Předmět podnikání: výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Statutární orgán: 3 jednatele

Počet společníků: 3 společníci

Způsob jednání: Jménem společnosti jedná ve všech věcech každý jednatel samostatně.
Podpisování za společnost se provádí tak, že k vytištěné nebo napsané obchodní firmě společnosti připojí jednatel svůj podpis.

Základní kapitál: 210 000,- Kč

Celková čistá aktiva: 27 184 000 Kč

Roční výkon: 75 957 000 Kč (k poslednímu uzavřenému období od 1. 1. 2016 do 31. 12. 2016)

5.1 Představení firmy a její podnikatelské činnosti

PILIS velkoobchod nápoji s. r. o. je malým rodinným podnikem, který byl založen 23. prosince 2003. Vznikl na základě využití nedostatku velkoobchodních distributorů nealkoholických a alkoholických nápojů v celém Karlovarském kraji. V této době existovali pouze buď přímo privátní dodavatelé svých značek jako byl například Pilsner Urquell, který má nedaleko Karlových Varů svou pobočku nebo Karlovarské minerální vody. Jako velkoobchodní dodavatelé zde působila jen spediční firma jménem Golem, která ke svému hlavnímu předmětu podnikání přidala velkoobchod nápojů. Dále zde byly jen většinou samostatné hypermarkety, kdy v té době byl největší Kaufland. Vzhledem k vytiženosti těchto dodavatelů jen v samotných Karlových Varech, kde hlavní výdělečnou činností je oblast cestovního ruchu a tudíž i pohostinství, bylo do očí bijící, aby tuto možnost nikdo nevyužil a nezaložil si vlastní podnikání. Vzhledem ke zkušenostem z tohoto odvětví zakladatelů této firmy bylo jednodušší se dostat na trh a být v povědomí zákazníků. Důležitou roli hráli jak samotné kontakty na majitele pohostinských zařízení, tak nemalá výhoda firmy. Tou byl rodinný přístup a vyhovění zákazníkovi ve všech směrech. Časová disponibilita byla důležitou složkou, protože jak bylo výše uvedeno, jedinou firmou, která byla schopna zboží dopravit přímo do hotelů, restaurací či barů, byla společnost Golem, která ale byla časově velmi vytižena a nestíhala plnit dodávky včas. Zbytek potencionálních zákazníků si zboží muselo obstarávat samo. Museli dojíždět do supermarketů Cash & Carry (nejbližší byla Makro v Plzni) a k spoustě dalším menším prodejcům. V tuto chvíli nastala situace, že stačilo objednat zboží na sjednaný čas a bylo po problémech a starostech s obstaráváním zboží a nekonečném sledování cen na trhu. Ceny byly taky důležitým aspektem, kdy firma PILIS velkoobchod nápoji s. r. o. dokázala držet ceny stabilní a zákazník mohl počítat s pevnou cenovou hladinou zboží.

Pro založení firmy byl sjednán základní kapitál 210 000 Kč, který byl rozdělen rovnoměrně mezi 3 společníky, tudíž každý vložil 70 000 Kč. I když byla firma založena v roce 2003, svůj rozvoj v podnikání spustila až v roce 2005. Vzhledem k dřívější menší náročnosti pro založení firmy v této oblasti podnikatelské činnosti, byla většina počátečních aktiv pořízena na leasing či pronájem. Dostatečné skladové prostory byly pronajaty a byly zařízeny tak, že musely být víceméně prováděny jen malé úpravy. Dopravní prostředky byly pořízeny také na leasing, kdy se zpočátku jednalo pouze o 2

dodávky značky Peugeot. Bankovní úvěr ve výši 800 000 byl poskytnut od Komerční banky, kdy byl jasně vysvětlen podnikatelský záměr a dle vstřícnosti dřívější doby bylo vyhověno společníkům k tomuto úvěru. Z poskytnutého úvěru bylo pořízeno zboží na sklad pro distribuci a menší stavební úpravy skladových a kancelářských prostor. Firma dále disponovala vlastním kapitálem, který byl zhruba 1 mil. Kč a cizími zdroji neboli krátkodobými závazky ve výši 3 223 000 Kč.

V dalších letech se i přes těžší a nákladné počátky firma dostala do vzestupné tendence v oblasti výše tržeb a čistého zisku. Jako zdárný příklad je nutno uvést, že výsledek hospodaření pro rok 2005 činil pouhých 273 000 Kč, zatímco v roce 2016 75 957 000 Kč.

Velkou zásluhou je dostatečná péle zaměstnanců a rodinná povaha firmy, která si udržuje atmosféru a svou jedinečnost v této sféře podnikání. Důležitým krokem bylo udržení stálých zaměstnanců a získání jejich loajality vůči firmě. I přes větší vytíženost se počet zaměstnanců pohybuje stále mezi 12 až 15 jedinci. Toto tvoří kvalitní pracovní skupinu a stálé vztahy mezi nimi.

V současnosti je hlavní náplní podnikání distribuce nealkoholických a alkoholických nápojů a menších pochutin a cigaret. Dále také využívají velké a významné spolupráce, kdy zajišťují sekundární distribuci společnosti Pepsi pro Karlovarský kraj a nově od léta 2017 po výběrovém řízení také pro kraj Plzeňský.

Firma sídlí v Karlových Varech a působí po celém Karlovarském kraji a z malé části v Ústeckém kraji. Zaměřuje se zejména na distribuci nealkoholických a alkoholických nápojů pro menší živnostníky, kteří provozují například restaurační zařízení a diskotéky. Dále se mohou pyšnit spolupracemi s velkými a věhlasnými hotely v Karlových Varech. Jedním z nich je například Grand Hotel PUPP.

PILIS je velkoobchod, který nemá kamennou prodejnu a pouze distribuuje svým zákazníkům zboží pomocí rozvozu. Vše sídlí v jednom areálu, kde disponují dostatečně velkými skladovými a administrativními prostory a také velkým prostorem pro parkování všech vozidel, které zajišťují distribuci zboží.

6. Analýza vnitřního prostředí firmy

Důležitým aspektem pro získání informací, které pomohou přesněji určit slabé a silné stránky, je potřebné provést analýzu vnitřního i vnějšího prostředí firmy. Prostor se rozděluje na vnitřní a vnější ze strategického hlediska, protože každé prostředí ovlivňuje podnikovou politiku jinou mírou. Důležitější je prostředí vnitřní, které může firmu ovlivnit silně, zatímco vnější má menší vliv. (Wohe 1995). Ve vnitřní analýze se podrobněji rozebere oblast zboží a služeb, distribuce a zákazníka, dodavatelů a spolupráce s nimi, konkurence a v neposlední řadě zaměstnanci. Dále také bude provedena finanční analýza firmy, která poskytne důležité vnitřní údaje.

6.1 Zboží a služby

Vzhledem k nevýrobní činnosti firmy je důležité, aby byla dostatečně obstarána logistická vybavenost. Podstatou dostatečné zásoby zboží jsou ideální skladové podmínky pro naskladnění a vyskladnění veškerého zboží, které firma nabízí. Sklad můžeme považovat za jednu ze silných stránek, protože firma je schopna být zásobena vždy v dostatečném množství a málokdy se stane, že by nebylo možné dodat požadované zboží zákazníkovi z důvodu nedostatečné zásoby. Co se týče samotného zboží, tak firma disponuje veškerou škálou alkoholických nápojů od klasických druhů jako je pivo, víno, destiláty, ale také dražších až luxusních druhů alkoholu pro ty nejnáročnější zákazníky na trhu. Dále také veškerými nealkoholickými nápoji, které se na našem trhu pohybují a jsou nedílnou součástí všech restauračních, hotelových a také maloobchodních sítí. Poté se zabývají také menšími pochutinami, jako jsou chipsy, tyčinky atd. a v neposlední řadě tabákovými výrobky, které jsou na menším ústupu z důvodu nového zákona o zákazu kouření ve veřejných prostorech.

Hlavní silnou stránkou firmy je služba. Na službě si firma zakládá a je důležitým prvkem, který drží firmu v takovém postavení na trhu, v jakém se doposud nachází. Základní službou je samotný dovoz zboží odběratelům. V tomto odvětví je velmi složité naplánovat dovoz tak, aby vyhověl všem zákazníkům jak v čase, tak samotné kvalitě. Proto je důležitou částí komunikace se zákazníky a pevné dohodnutí na stanoveném čase dovozu a kompromisu mezi oběma stranami. Velkým kladem je vyhovění požadavků zákazníka a splnění jeho očekávání. V tomto je firma na trhu na špičce s ohledem na rychlost vyřízení objednávky a splnění domluvené dodávky.

Další službou, kterou společnost nabízí, je poradenství samotným pohostinským odběratelům, maloobchodům a barům v oblasti zásobování a jakým způsobem by měli disponovat se svým zbožím, aby byla možnost vždy včasného dovozu. Tím pádem nemohou vzniknout problémy z nedostatku zboží jak na straně odběratele, tak i dodavatele. Ten je dostatečně zásobován a připraven na dovoz. Vždy je důležité, aby s ohledem na stanovený program či obsazenost hotelu, dávali odběratelé vědět včas své požadavky a nevážla komunikace. Díky této spolupráci mezi oběma stranami nenastávají problémy a vše je vždy v pořádku.

PILIS velkoobchod nápoji s. r. o. je významným distributorem společnosti Pepsi a pivovaru Bernard. Je externím dovozcem těchto dvou společností a poskytuje jim své dopravní prostředky pro dovoz zboží odběratelům. Tato spolupráce je velmi důležitou součástí chodu společnosti. Poskytuje nové potencionální odběratele a navíc dělá dobré jméno, když spolupracuje s takto významným distributorem nápojů a velkou korporací jako je Pepsi.

6.2 Distribuce a zákazníci

Základním komunikačním kanálem mezi firmou a zákazníky jsou obchodní zástupci, kteří se snaží udržovat stálé zákazníky na základě nových nabídek a pravidelných schůzek. Také navazuje kontakty s potencionálními zákazníky v oblasti trhu, ve kterém se firma nachází. Domlouvá si schůzky s konkrétními nabídkami pro odběratele a nabízí bezkonkurenční služby, které je firma schopna nabídnout.

Dalším prvkem komunikace se zákazníky je direct marketing. Na základě domluvené komunikace firma zasílá pravidelně novou katalogovou nabídku přímo emailem svým stálým zákazníkům a nové atraktivní nabídky zboží. Nedílnou součástí kvalitní spolupráce se zákazníkem je kooperace s dodavatelem firmy. Na základě značky dodavatele a přislíbené nižší ceny zboží či nějaké speciální akce, jako jsou dárky a podobně, firma distribuuje jejich zboží.

Jako slabou stránku lze považovat nedodělané webové stránky společnosti. Potencionální zákazník si nemůže najít informace o nabídce zboží a dalších službách samovolně na internetu, ale musí přímo komunikovat s firmou přes email nebo telefonicky. Na jednu stranu je tento způsob nevýhodou, ale na druhou se tato skutečnost může přetavit ve výhodu. Jakmile zákazník komunikuje s dodavatelem

přímo, jsou schopni se dohodnout na určitých výhodách a podobně. Zatímco při skutečnosti pouhého nahlédnutí na webové stránky se nabídka nemusí zákazníkovi dostatečně líbit.

Zákazníkem této firmy může být každý. Jak samotná domácnost, živnostníci, maloobchody, restaurační zařízení, zábavní kluby, bary, kavárny a v neposlední řadě hotely. Zhruba 60% veškeré klientely tvoří restaurační zařízení a zábavní kluby. Vzhledem k oblasti, kde se firma nachází, což je Karlovarský kraj, je přinejmenším napovídající, že další důležitou zákaznickou oblastí budou hotely. Týká se to Karlových Varů, které jsou centrem cestovního ruchu, tak i Mariánských a Františkových Lázní. Hotely tvoří zhruba dalších 25% odběratelů. Dále jsou tu kavárny a maloobchody. Do maloobchodů patří různé večerky, vesnické samoobsluhy a podobně. Tento sektor tvoří zhruba 12%. Ve zbylých 3% jsou fyzické osoby, které si chtějí zařídit oslavy, svatby anebo jen zásoby do domácnosti.

6.3 Dodavatelé a spolupráce s nimi

Vzhledem k rozmanitosti poskytovaného zboží zákazníkům firma spolupracuje s mnoha významnými dodavateli na tuzemském trhu. Spolupráce se všemi spočívá v přímé komunikaci a nepravidelných přímých dodávkách dle potřeby a stavu zboží na skladě.

Hlavním dodavatelem je Plzeňský Prazdroj, který je nejvýznamnějším a nejznámějším dodavatelem piva a dalších příbuzných výrobků celého tuzemského trhu. Jedná se o Pilsner Urquell, Gambrinus, Velkopopovický Kozel, Radegast, Birell, Excelent, Frisco, Kingswood, Mastera a další (Prazdroj 2018). Výhodou je, že Plzeňský Prazdroj má svou pobočku nedaleko Karlových Varů a dodávky jsou rychlé a funguje zde dobrý vztah.

Dalším významným dodavatelem je společnost Stock. Tato společnost nabízí nespočet značek lihovin a je předním producentem ve střední a východní Evropě. Jako hlavní značky, které firma objednává, lze uvést Fernet Stock, vodka Amundsen, Pražská vodka, Božkov vodka, Božkov pepermint, Magister a spoustu dalších produktů (Stock 2018).

Důležitým dodavatelem v oblasti vína a sektů je známá společnost Bohemia sekt, která sídlí ve Starém Plzenci nedaleko Plzně. Je dodavatelem mnoha kvalitních značek vín od nejlepších vinařů, tak i svých vlastních produktů, čímž jsou sekty a šumivá vína (Bohemia sekt 2018). Neméně důležitým dodavatelem je pivovar Bernard, kterému

firma poskytuje i distribuci. Je také dalším dodavatelem nesběrného množství piva a jiných nápojů (Bernard 2018).

Podnik samozřejmě spolupracuje s mnoha dalšími dodavateli, kterých je obrovské množství. Ty na základě nedostatku zboží na skladě či předpokládané velké distribuci objednávají vše narázově.

Důležitým aspektem je udržování vztahů s těmito dodavateli, jednak z důvodu kvalitních a výhodných nabídek pro firmu, ale také udržení si dobrých a známých dodavatelů, bez kterých by podnik nemohl být úspěšným na trhu.

6.4 Konkurence

Konkurence je nedílnou součástí trhu a bez ní by nemohla firma fungovat na dostatečné úrovni, na jaké doposud je. Je motivací pro další zlepšování jak interního chodu, tak i pro chování na samotném trhu. Což zahrnuje důležitou komunikaci se zákazníky, dostatečné sledování konkurenčních nabídek a popřípadě v rámci svých možností se přizpůsobit tržní situaci a být nadále konkurenčně schopným.

Co se týče samotné konkurence v oblasti trhu, na kterém firma působí, může na první pohled vypadat, že konkurence v této oblasti není až tak silná. Je tomu přesně naopak. Vzhledem k finančním situacím, které jsou v Karlovarském kraji jedny z nejhorších v celé České republice, je jasné dáno, že stálí zákazníci či potencionální zákazníci budou reagovat na jakoukoliv cenovou výhodu, která jim bude nabídnuta. V tuto chvíli jde stranou veškerá předešlá spolupráce se svým dodavatelem a okamžitě je využita nabídka konkurenta, která je pro zákazníka výhodnější. V tomto případě je znovu apelováno na důležitost komunikace se zákazníkem a dostatečném sledování dění na trhu.

Jako největšího konkurenta v tomto odvětví je nutno považovat Elko velkoobchod nápojů s. r. o., který působí z hlavní části v celém Plzeňském kraji a dá se říci, že má na tomto trhu primární postavení. Tato společnost využila krachu společnosti Golem, která v Karlovarském kraji působila řadu let a měla také primárním postavení na trhu a rozšířila svou podnikatelskou činnost i do Karlovarského kraje. Zde si vytvořila zázemí se sklady a kancelářskými prostory, kdy je vše centrálně řízeno z Plzně. Výhodou této společnosti je velikost. Díky své velikosti je schopna lépe reagovat na cenovou situaci a dokáže si vynahradiť sníženou cenu na jednom zboží u druhého. Tímto způsobem

fungují na trhu i další konkurenti, kterými jsou zejména Cash & Carry jako Makro a JIP, hypermarketový řetězec Kaufland a spousta dalších diskontních prodejen. Tyto dodavatelské konkurence jsou schopni lépe reagovat na hladinu ceny, ale nemají důležitou výhodu v poskytnutí služby jako má PILIS velkoobchod nápoji s. r. o. Podnik zjistil, že není jen důležitá cena, i když se na první pohled může zdát. Důležitá je také služba a tou je podnik jedním z nejlepších. Je schopen vyhovět zákazníkovi za každou cenu, čímž je dokládán rodinný přístup a považování si každé zakázky. Velké společnosti jako jsou Makro a další si mohou „dovolit“ ztratit zákazníka, neboť jich mají spousta dalších, ale PILIS si váží každého a snaží se pro to udělat maximum. V tuto chvíli samotná cena nehraje tak velikou roli, ale důležitý je přístup a poskytnutí kvalitní služby.

6.5 Zaměstnanci

Vzhledem k rodinnému přístupu společnosti, kdy majiteli jsou bratři, je chod veden v kladném duchu. Majitelé se zakládají si na otevřenosti komunikace mezi všemi. Snaží se držet stále jádro zaměstnanců a postupně zapracovat nové, kteří si mnohem rychleji zvyknou na chod firmy a zapadnou do týmu. PILIS velkoobchod nápoji s. r. o. se v současnosti řadí do malých podniků, kdy má v průměru 17 zaměstnanců a jde o:

- 3 skladníky
- 8 řidičů
- 3 technickohospodářští zaměstnanci
- 2 jednatelé
- 1 účetní

Kvůli rozšíření působnosti na Plzeňský kraj z důvodu výběrového řízení pro distribuci Pepsi-coli je nutné postupně navýšit počet zaměstnanců v oblasti dopravy i skladu.

6.6 Finanční analýza podniku

Finanční analýza podniku je nedílnou součástí v systematickém řízení podniku v oblasti financí. Vytváří zpětnou vazbu pro aktivity v chodu podniku a je schopna odhalit, kde se firma v jednotlivých částech finančního řízení dostala. Odhalí, zda se finanční řízení podařilo kladně naplnit anebo kde jsou mezery (ipodnikatel 2012). Pro tuto analýzu

využijeme poměrové ukazatele, jako jsou rentabilita, aktivita, likvidita a zadluženost. Budeme vycházet z aktuálních čísel, ze kterých vychází samotný podnik PILIS.

6.6.1 Rentabilita

Rentabilita nebo také výnosnost je ukazatelem, který ukazuje efektivnost hospodaření podniku. Což znamená schopnost podniku vytvářet zisk. Čím vyšších hodnot podnik dosahuje tím je na tom lépe. Výpočet je schopen dokázat, zda je lepší pracovat s vlastním kapitálem nebo s cizím. Poskytne nám informace, jak úspěšně podnik zhodnotil svůj vlastní kapitál a může nám poukázat slabé stránky v hospodaření (ipodnikatel 2012). Výsledky rentability jsou uváděny v procentech, kdy výpočet bude v následující tabulce 2.

Tabulka 2 – Rentabilita podniku PILIS velkoobchod nápoji s.r.o. v letech 2012-2016

Ukazatel	Vzorec	2012	2013	2014	2015	2016
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	Zisk(nebo ztráta) / vlastní kapitál	15,39%	15,25%	27,26%	27,85%	20,46%
Rentabilita aktiv (ROA)	EBIT/aktiva	11,35%	9,93%	20,44%	23,60%	17,32%
Rentabilita tržeb (ROS)	Zisk (nebo ztráta) / tržby	1,63%	1,48%	3,89%	5,31%	5,40%

Zdroj: Účetní výkazy PILIS velkoobchod nápoji s. r. o., vlastní zpracování 2018

Z výsledků, které byly interpretovány v tabulce 2 je zřejmé, že co se týče rentability, je podnik na vysoké úrovni a na vzestupu. Dle čísel je nejslabší období v roce 2013, kde byl zaznamenán menší pokles, což zapříčinilo mnoho aspektů. Podle vysokých čísel v oblasti ROE je vidět, že podnik umí výborně nakládat se svým vlastním kapitálem a není závislý pouze na cizích prostředcích.

6.6.2 Likvidita

Likvidita je považována jako základní ukazatel finančního zdraví firmy. Udávají, jak je podnik schopen reagovat a uspokojit požadavky věřitelů. Je to dané tím, že podnik promění veškerá svá aktiva v daném okamžiku na peníze. Jako základní ukazatele používáme tyto tři:

- **Běžná likvidita** (oběžná aktiva/krátkodobé závazky). Je nazývaná také jako celková likvidita neboli likvidita 3. stupně. Jako přijatelná hodnota výsledku je určen interval od 1,5 – 2,5. Výsledek určuje, že čím je běžná likvidita vyšší, tím je pro podnik nižší riziko platební neschopnosti.
- **Rychlá likvidita** (oběžná aktiva-zásoby/krátkodobé závazky). Je také označována jako likvidita pohotová. Jedná se o likviditu 2. stupně. Jako přijatelný výsledek se považuje interval od 1 – 1,5.
- **Okamžitá likvidita** (krátkodobý finanční majetek/krátkodobé závazky). Neboli také hotovostní likvidita. Je to likvidita 1. stupně. Jako přívětivý výsledek je brána hodnota v intervalu 0,2 – 0,5 (Taušl Procházková 2014).

Tabulka 3 - Ukazatele likvidity podniku PILIS velkoobchod nápoji s. r. o. v letech 2012-2016

Ukazatel	2012	2013	2014	2015	2016
Běžná likvidita	2,40	1,85	2,13	3,05	3,32
Rychlá likvidita	0,83	0,58	0,86	0,98	1,17
Okamžitá likvidita	0,16	0,07	0,30	0,31	0,42

Zdroj: Účetní výkazy PILIS velkoobchod nápojů s. r. o., Vlastní zpracování 2018

Dle výsledků z výpočtů je zřejmé, že se podnik pohybuje ve většině případů lehce pod doporučenými intervaly. Tento fakt však neuvádí, že by firma na tom s likviditou byla špatně. Naopak se podnik pohybuje v klidných číslech a je vidět, že se v následujících letech hodnoty zvyšují, což je příjemným faktem. Je také vidět, že s tímto aspektem podnik problémy nemá.

6.6.3 Zadluženost

Ukazatele zadluženosti jsou dalším důležitým aspektem finanční analýzy podniku. Poukazuje na úvěrové zatížení podniku. Což znamená vztah mezi vlastními a cizími zdroji financování a vyměřuje, jakým způsobem podnik využívá k financování dluhy. V případě podniku PILIS se míra zadluženosti určitě projeví, což dokáže následná tabulka 4. Důvodem je v posledních letech, zejména v roce 2013, velká investice do renovací technologií a používání dopravních prostředků na základě leasingu. K tomu využívají bankovní úvěry. V roce 2013 se dokonce míra zadluženosti dostala až na 130%, což poukazuje na závislost na cizích zdrojích v tomto roce. Po roce 2013 má ale zadluženost klesající tendenci, což znovu potvrzuje větší samostatnost firmy a používání vlastních zdrojů v podnikání. Pro výpočet použijeme ukazatele, jako jsou úvěrové zatížení stálých a oběžných aktiv, míra zadluženosti a celkové zadluženosti.

Tabulka 4 - Zadluženost PILIS velkoobchod nápoji s. r. o. v letech 2012-2016

Ukazatel	vzorec	2012	2013	2014	2015	2016
Úvěrové zatížení aktiv	Úvěry/celková aktiva	13,17%	8,23%	5,94%	6,34%	5,48%
Míra zadluženosti	Cizí zdroje/vlastní kapitál	97,30%	130,62%	89,22%	46,52%	41,02%
Míra celkové zadluženosti	Cizí zdroje/celková aktiva	48,35%	55,65%	47,21%	31,24%	29,09%

Zdroj: Dle účetních výkazu PILIS velkoobchod nápoji s. r. o., Vlastní zpracování 2018

Na základě výsledků z výpočtů je zřejmé, že se podnik nachází v dobrých číslech a s postupem času se chce dostat k co největší nezávislosti na cizích zdrojích a úvěrech od banky. Co se týče samotných úvěrů od banky, podnik se snaží využívat tento přísun financí v co nejmenším rozsahu. Toto dokazují samotná procenta, která se pohybují v letech 2014-2016 kolem pouhých 5%. Tento fakt deklaruje malou závislost na bankovních produktech v souvislosti s aktivy podniku.

7. Vnější analýza podniku

Když chce být podnik úspěšný na trhu tak musí dokonale znát vnější prostředí a trendy, které podnik může ovlivnit. Musí si nastavit strategii, aby mohl být konzistentní a nenechal se ovlivňovat vnějšími faktory. Tímto aktivním sledováním a analyzováním prostředí může podnik dosáhnout konkurenční výhody a být mnohem konkurenceschopnější. Proto pro analýzu byla vybrána nejzákladnější, ale za to velmi účinná analýza PEST, která řeší ty nejdůležitější vnější faktory na trhu, které podnik ovlivňují (Blažková 2007). Tvoří ji čtyři faktory v prostředí:

- Politické prostředí
- Ekonomické prostředí
- Sociálně-kulturní prostředí
- Technologické prostředí

7.1 Politické prostředí

Co se týče politického prostředí, tak se Česká republika považuje za jednu ze stabilních částí politické kultury v Evropě či na světě a v nejbližší době zde nehrozí žádný politický převrat. Ovšem zasahování státu do soukromého podnikání neustává a začíná být pro menší podnikatele velice nepříjemným prvkem v jejich podnikání.

Firma PILIS musí a splňuje mnoho požadovaných pravidel daných zákonem. V oblasti tohoto podnikání jsou zákony velice důležitým aspektem a bez jejich dodržení by firma nemohla podnikat. Vzhledem k tomu, že firma podniká v oblasti zboží, které spadá pod spotřební daň a je bráno jako zdraví škodlivé a návykové, musí dodržovat mnoho pravidel a není jednoduché se ve všech orientovat.

S ohledem na velkou kauzu v oblasti prodeje alkoholu, která proběhla v roce 2012, kdy se do tržního oběhu dostal tvrdý alkohol s obsahem jedovatého methanolu a následnou státem uvalenou prohibicí, se zpřísnila pravidla pro prodej a distribuci alkoholu. Jako u samotných výrobců se pro lepší přehled oběhu na trhu podle živnostenského zákona uvalila koncese na prodej a distribuci alkoholu.

Tím hlavním politickým ovlivněním je vzniklá kauce, kterou musí prodejci nebo distributoři alkoholických nápojů uhradit, aby mohli své podniky provozovat. Tato podmínka platí od 1. ledna 2014. Kauce se pohybuje ve dvou relacích. Ti, kteří

odebírají do 25 tisíc kolků ročně, musí složit kauci 500 000 Kč. Zbytek, který odebírá nad 25 tisíc kolků bez ohledu na objem alkoholu, musí složit kauci ve výši 5 mil. Kč. Vzhledem k objemu zboží, který firma PILIS má, museli složit 5 mil. Kč, aby mohli dále pokračovat.

K poměru velikosti firmy byla tato částka k složení kauce poněkud vysoká a tudíž se obrátili na banku, kde byla možnost udělení bankovní záruky. U své dosavadní banky jménem Komerční banka, u které byli dlouholetým prospěšným klientem, ale neuspěli. Obrátili se však na konkurenční banku ČSOB, která firmě v podobě bankovní záruky vyhověla. Podnik kauci zvládl a mohl nadále pokračovat ve svém podnikání.

Poslední politickou situací, která zasáhla podnikatelský sektor ve velkém rozměru, je bezesporu elektronická evidence tržeb. PILIS byl zahrnut do 2. vlny, která začala 1. března 2017. Po konzultacích a poradenství s dodavateli elektronické evidence tržeb podnik vše zavedl včas a bez velkých problémů byl tento systém vpuštěn do oběhu. Vzhledem k náročnosti této evidence byl však podnik nucen trochu změnit své zvyklosti v oblasti dodávání a spolupráce se zákazníky.

7.2 Ekonomické prostředí

Karlovarský kraj je z hlediska spotřebitelů velmi obtížným krajem. Důvodem je jedna z nejhorších finančních situací v celé České republice. Avšak dle nových propočtů a statistik ČSÚ v 1. až 3. čtvrtletí roku 2017 činila průměrná hrubá měsíční mzda 24 812 Kč. Což tvoří nárůst o 8,1% oproti minulému roku v tom stejném období. Tento fakt představuje nejvyšší nárůst průměrné hrubé mzdy ze všech regionů v České republice. Problémem však je, že také vzrostly spotřebitelské ceny o 2,4% a tudíž je reálné zvýšení průměrné hrubé mzdy na 5,6% (ČSÚ 2017). Tato čísla lze interpretovat v následující tabulce 5, kde můžeme porovnat Karlovarský kraj s těmi ostatními i v porovnání počtu zaměstnanců.

Tabulka 5 - Zaměstnanci a mzdy podle krajů v 1. až 3. čtvrtletí 2017

Kraj	Průměrný evidenční počet zaměstnanců přepočtený na plně zaměstnané		Průměrná hrubá měsíční mzda na přepočtené počty zaměstnanců	
	v tisících	Index 2017/2016	V Kč	Index 2017/2016
Hl. město Praha	812,2	103,6	36 540	105,1
Středočeský	405,2	102,9	29 222	107,5
Jihočeský	221,0	100,7	25 749	106,6
Plzeňský	210,3	100,0	27 944	107,9
Karlovarský	89,2	100,3	24 812	108,1
Ústecký	245,1	101,3	26 391	107,3
Liberecký	145,0	101,7	26 665	106,9
Královéhradecký	195,3	102,0	26 366	107,2
Pardubický	179,8	100,6	25 751	107,3
Vysočina	173,2	101,4	26 201	106,7
Jihomoravský	453,3	101,9	27 762	106,3
Olomoucký	218,7	100,9	25 599	106,8
Zlínský	205,1	101,3	25 273	106,8
Moravskoslezský	429,1	100,6	26 015	106,0
Celkem ČR	3 985,2	101,8	28 761	106,6

Zdroj: dle ČSÚ, Vlastní zpracování, 2018

Když vyjdeme z faktů, které nám tabulka 5 nabízí, musíme podotknout následující. V Karlovarském kraji je jednoznačně nejnižší průměrná měsíční mzda. Tento fakt zapříčiňuje již výše zmíněné spotřebitelské nedostatky vůči ostatním krajům. Ač průměrná hrubá měsíční mzda není velmi významným číslem, neboť může významně

zkreslovat, je nutné na tento ukazatel brát apel a přizpůsobit se trhu tak, aby byli spotřebitelé schopni požadovat zboží, které firma nabízí.

7.3 Sociálně-kulturní prostředí

Karlovarský kraj, ve kterém hlavně firma působí, je zaměřen zejména na cestovní ruch. Tento fakt je významným ukazatelem pro firmu jako je PILIS. Jak dobře víme, tak hotely, restaurace apod. potřebují zásoby nealkoholických a alkoholických nápojů. Tudíž je velký potenciál v rozsáhlé klientele. Hlavními centry cestovního ruchu v Karlovarském kraji jsou lázeňská města. Jsou to Karlovy Vary, Františkovy Lázně, Mariánské Lázně a Jáchymov. Dalšími důležitými částmi jsou horská střediska. Krušné hory, které jsou rozprostřeny přes celý Karlovarský kraj, představují další přínos pro turismus a tudíž pro existenci dalších hotelových a pohostinských zařízení. V 1. až 4. čtvrtletí Karlovarský kraj navštívilo 1 058 001 hostů, kteří byli ubytováni v ubytovacích zařízeních po celém kraji. Toto číslo jasně ukazuje co je důležitým prvkem distribuce alkoholických a nealkoholických nápojů v kraji.

V Karlovarském kraji žije jednoznačně nejméně obyvatel ze všech krajů v České republice. Konkrétně dle ČSÚ k 30. září 2017 je to 295 648 obyvatel. Problém vzniká z důvodu, že populace je spíše ve stárnoucí tendenci a mladá generace jde ve velkém počtu do jiných krajů či zahraničí. Jedním z hlavních aspektů je studium. Karlovarský kraj disponuje nedostatkem vysokých škol, a tudíž všichni studenti odcházejí do krajů, které tyto možnosti nabízejí. Avšak pouhé studium by tak velkým problémem nebylo, pokud by se absolventi do kraje vraceli. Z velké míry tomu tak není a to především z nedostatku nabízené kvalifikované práce.

Díky těmto faktům je kulturní vyžití v kraji v malém rozměru než by mohlo být a původně bylo. Spousta majitelů zábavních klubů, kaváren a restaurací z důvodu nedostatku klientů muselo své provozy uzavřít. Dalším důvodem uzavření těchto provozoven je nízká hladina mezd a tím pádem menší možnost utrácet peníze za zábavu (CZSO 2018).

7.4 Technologické prostředí

Ve velkoobchodu je technologické prostředí sice důležitou částí podnikání, ale zároveň není natolik důležitá jako v oblasti výroby, kde technologie hraje zásadní roli v postavení na trhu. Technologie, které mohou podnik zásadně ovlivnit, jsou spíše v oblasti distribuce a logistiky. V odvětví distribuce je zásadní disponovat mnoha dopravními prostředky, kterými je firma schopna dodávat zboží. Kvalita, rychlost a bezpečí je zásadou a tudíž se musí každá společnost soustředit na to, aby byly dopravní prostředky ve výborném stavu a vyhovovaly současnému stavu pro dovoz. Mezi další technologické prostředky patří jednoznačně vybavení skladu, s čímž souvisí paletová doprava po skladě. K té napomáhají ruční paletový vozík, elektrický paletový vozík a vysokozdvizný vozík. Všechny tyto prostředky musejí procházet technickými kontrolami, které zajišťují bezpečnost zaměstnancům, kteří s těmito prostředky pracují. Důležitou technologií, která působí v oblasti logistiky a řízení chodu firmy, je softwarové vybavení. Firma využívá informační systém, který zároveň i externě spravuje a vytváří softwarová společnost. Díky tomuto systému jsou firmy schopné zapisovat, sledovat a provozovat pohyby na skladu a poté naplánovat distribuci zboží v co nejméně nákladném rozsahu.

8. SWOT analýza podniku

Na základě vnějších a vnitřních faktorů, které byly zanalyzovány, vytvoříme SWOT analýzu na PILIS velkoobchod nápoji s. r. o. Shrneme následující poznatky do stručných a jasných bodů, které nám poukáží na vnitřní silné a slabé stránky. Ale také hrozby a příležitosti, které pocházejí z vnějšího prostředí.

SWOT analýza firmy PILIS velkoobchod nápoji s. r. o.

Silné stránky

- Rodinný přístup a loajalita
- Služby navíc
- Individuální přístup k zákazníkovi
- Dobré jméno na trhu
- Kvalitní management podniku
- Spolupráce s dodavateli
- Stálí zaměstnanci

Slabé stránky

- Malá schopnost reagovat na změnu cen
- Výše mezd v poměru k výkonu práce
- Nedostatek zaměstnanců (řidič, skladník)
- Slabá schopnost reakce na změnu podmínek v podnikání dle legislativy
- Nedodělané webové stránky firmy

Příležitosti

- Menší konkurence na trhu
- Nabízená podpora při výběru zaměstnanců od Úřadu práce České republiky
- Větší potenciál pokrytí potřeb zákazníka v Plzeňském kraji
- Nově vybudované turisticky orientované oblasti (horská střediska, nové hotely a restaurace) jako potenciální klientela

Hrozby

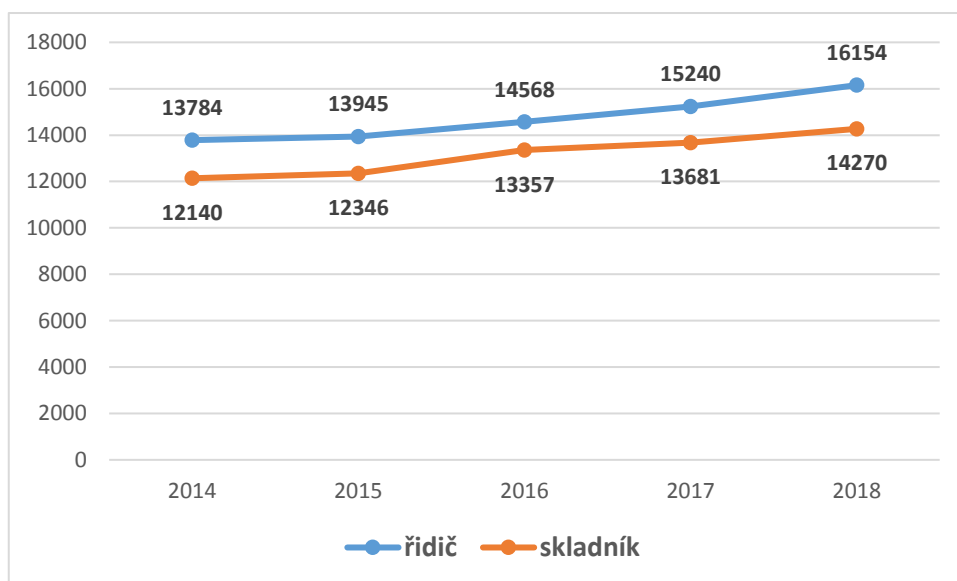
- Silné snižování cen konkurence
- Posílení konkurence na trhu
- Vysoký odliv mladé generace z kraje
- Další ztížení podnikání v oblasti administrativy a legislativních podmínek ze strany státu
- Ekonomický pokles oproti jiným krajům
- Pokles odběratelů z důvodu špatné finanční situace
- Úbytek cestovního ruchu z důvodu sankcí a ztížení administrativy v cestování do našeho státu

8.1 Rozebrání slabé stránky podniku – současná situace, příčiny, podnět k řešení

Výše mezd v poměru k výkonu

Jako jedna ze slabých stránek podniku se považuje výše mezd, která je nabízena novým, potenciálním zaměstnancům nebo vyplácena těm stálým. V současnosti podnik expanduje mnohem více do okolí Karlových Varů a dokonce i za hranice Karlovarského kraje. Na základě tohoto faktu dochází k větší dojezdové vzdálenosti pro distribuci zboží. V tomto případě dochází k větší časové náročnosti samotného rozvozového dne a zaměstnanec je o mnoho více pracovním vyčerpán, než tomu bylo v předešlých letech. Problémem je, že mzda zůstala víceméně na stejné úrovni. To samozřejmě vede k větší nespokojenosti ze strany zaměstnanců. K této nespokojenosti vedla snížená motivace odvést pracovní výkon na úrovni, jako tomu bylo doposud. Dokonce docházelo až k situacím, kdy pracovníkům došly fyzické i psychické síly a museli pracovní poměr ukončit. Tato mezní situace samozřejmě vedla k menšímu pozvednutí mezd. Na základě vykonávané práce je ale zřejmé, že jde pořád o nízké hodnocení. Na obrázku 5 je předvedeno, jakým způsobem se vyvíjela průměrná hrubá měsíční mzda na pracovních pozicích, kterých se tento problém týká v posledních 5 letech.

Obrázek 5 - Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy zaměstnanců v PILIS velkoobchod nápoji s. r. o. v letech 2014 – 2018 (v Kč)



Zdroj: Účetní záznamy PILIS velkoobchod nápoji s. r. o., Vlastní zpracování 2018

Dle čísel z výpočtu se průměrná hrubá měsíční mzda u zaměstnanců lehce zvyšuje. Tento fakt ale také trochu ovlivňují výkyvy v počtu zaměstnanců. Při menším počtu se mzda zvýšila, ale jeden pracovník musel vykonat více práce. Zároveň jde vidět, že řidiči mají znatelně vyšší mzdu než skladníci. Tento fakt je trochu neuspokojivý vůči skladníkům, přestože vykonávají stejně časově a fyzicky náročnou práci. Pravděpodobně je ukládána menší důležitost k tomuto postu v podniku. Mzda se pohybuje vždy okolo státem uložené minimální základní mzdy. Tento fakt není ale v Karlovarském kraji novinkou a děje se tak ve většině podniků v tomto regionu. Důvodem je znatelně nízká finanční úroveň celého kraje, která byla zmíněna v předešlých kapitolách.

Nedostatek zaměstnanců

Podnik v dnešní době trpí akutním nedostatkem zaměstnanců. Tato slabá stránka podniku určitě není zanedbatelným problémem, který by se mohl přehlížet. Zaměstnanci jsou nedílnou součástí podnikání a bez ní není firma schopná vykazovat takové výsledky, jaké doposud předváděla. Konkrétně se jedná o pozice řidiče a skladníka. V oblasti technicko-hospodářských zaměstnanců je firma na stabilní úrovni a netrpí nedostatkem. Obecným problémem v Karlovarském kraji je nedostatek mladých

lidí pro vykonávání této práce, což dokazují některé propočty statistických úřadů. Důvodem je velký odliv této generace do jiných krajů nebo do zahraničí. Tito potenciální zaměstnanci firem jdou za většími mzdami a lepšími životními podmínkami pro jejich život.

Podnik PILIS velkoobchod nápoji s. r. o. v roce 2017 rozšířil svou působnost podnikání do Plzeňského kraje. V tomto kraji provozuje externího distributora pro společnost Pepsi. Distribuuje pro veškeré pohostinství, bary, hotely či kulturní objekty, které využívají produkty od této společnosti. Jak je vidět z uvedeného využití distribuce, tak je tato zakázka pro Pepsi velmi náročná na počet zaměstnanců, konkrétně řidiče dodávek či nákladního vozu.

V současnosti podnik zaměstnává pro celkovou podnikatelskou činnost 8 řidičů, z toho jeden řidič s řidičským průkazem třídy C. Dalšími jsou 3 skladníci. Co se týče samotného skladu, tak je zde potřeba jednoho dalšího stálého zaměstnance, aby mohly vzniknout dvě schopné pracovní dvojice pro střídání 8 hodinových směn ve všedních pracovních dnech. Zatížení skladu se zvýšilo téměř o polovinu díky zásobování ze strany Pepsi. Tudíž firma potřebuje zajistit, aby byli zaměstnanci přítomni na skladu po dobu celých 16 hodin denně. Hlavním důvodem této časové náročnosti je brzká distribuce zboží od Pepsi pro rozvoz po Karlovarském a Plzeňském kraji. Dodávky z této společnosti fungují na denní bázi dle objednávek odběratelů. Tudíž každý den přichází nové zboží, které se následně musí naskladnit a poté připravit na celodenní rozvozy. Tyto vozy přijíždějí většinou v intervalu od 6 až 7 hodiny ránní. Dalším důvodem této časové náročnosti je připravení skladu na další den, a proto podnik potřebuje, aby byli zaměstnanci skladu přítomni po ukončení veškerých rozvozů a předávání zboží.

Ovšem největším problémem je opravdu velký nedostatek řidičů. Podnik není schopen v dnešních podmínkách, které jsou na trhu nastaveny sehnat kvalitní a zodpovědné řidiče, kteří zvládnou úkoly na 100%. Důvodem je velmi náročná pracovní doba, kdy musejí zvládat náročné trasy zejména v novém působení Plzeňského kraje. Jedná se o distribuci zboží až na Šumavu a pohraničí s Německem. Podstatným důvodem je již zmíněná slabá stránka, kdy firma není schopna z finančních důvodů lépe ohodnotit své zaměstnance. Dalším problémem je nedostatek kvalifikovaných pracovníků pro tuto oblast podnikání. V dnešní době se většina nových potenciálních zaměstnanců soustředí spíše

na praxi v administrativních oborech a ne v oborech praktických. V řeči samotných čísel. Podnik má aktuálně k dispozici 8 řidičů, kteří jsou v stálém pracovním poměru a jsou dostatečně zaučeni a zaběhlí do oběhu ve firmě. Ovšem pro samotný Karlovarský kraj podnik potřebuje jak pro svou distribuci, tak i konkrétní distribuci pro Pepsi, nejméně 5 řidičů. Což pro Plzeňský kraj zbývají pouze 3 a těmi jsou dva řidiči dodávky a druhý řidič kamionu do 12,5 tuny. Vzhledem k rozsahu území Plzeňského kraje a také požadavkům a množství objednávek pro Pepsi, je značně nad síly podniku, aby mohl všechny objednávky doručit včas. Proto vznikají menší dopravní skluzy mezi doručením a tudíž se hromadí nesplněné úkoly do dalších dnů. Podnik reaguje na tuto situaci silnou poptávkou po zaměstnancích na trhu pomocí internetových inzerčí, konkrétními nabídkami vyhlédnutým osobám a dalšími možnostmi pro získání zaměstnanců. Avšak v celku s negativním dopadem. Podnik sežene na nějakou dobu potenciálního zaměstnance, po uplynulé době je ale poměr ukončen buď z důvodu vlastní nespokojenosti, ale spíše hlavně z důvodu nespokojenosti od zaměstnavatele s jeho výkony. Dostatečný počet řidičů, který by zajistil plnění všech úkonů podniku je dle managementu podniku stanoven na 11. Tudíž je potřeba vytvořit tři nové pracovní pozice v podniku na tomto postu. Společnost se víceméně nachází v krizové situaci se zaměstnanci a potřebuje pomoci s výběrem zaměstnanců a využít externí pomoci.

8.2 Rozebrání příležitosti podniku – současná situace, návrh na využití příležitosti

Nabízená podpora při výběru zaměstnanců od Úřadu práce České republiky

Při situaci v podniku, kdy trpí nedostatkem zaměstnanců (řidič, skladník) a není schopen si zajistit zaměstnance svou vlastní silou, je nutné najít pracovníky jinou cestou. Jako největší možnost, která připadá v úvahu, je výběr zaměstnance s pomocí Úřadu práce České republiky. Úřad práce nabízí mnoho možností, jak zajistit pro různé podnikatelské činnosti zaměstnance. Úřad práce České republiky (dále jen ÚP) přes své krajské pobočky nabízí podnikatelským subjektům možnosti podpory na nová pracovní místa. Jde o dotace, které přispívají zaměstnavatelům pro zaměstnání nových pracovníků.

Momentálně existují 3 programy, které tyto možnosti nabízejí. Jde o dotace na společensky účelné pracovní místo, program záruky pro mladé a program 50 plus. Jako

nejvíce pravděpodobný program, který by svědčil vybranému podniku PILIS velkoobchod nápoji s. r. o., je program záruky pro mladé. Tento projekt cílí na začlenění mladých lidí do věku 29 let do podniků a na trh práce. Zaměřují se na tuto věkovou kategorii, která není v zaměstnání nebo nejsou ve vzdělání a profesní přípravě. Tyto osoby musí být minimálně evidovány na ÚP po dobu 3 měsíců. Praxe těchto uchazečů však nesmí být delší dvou let. V tuto chvíli je uchazeč brán jako zkušená osoba, která je schopna si se svou praxí zajistit práci sama. Ve většině případů, kdy se uchazeči o toto pracovní místo zajímají, mají maximálně středoškolské vzdělání (CGP 2018).

V případě, kdy se uchazeč dostane do tohoto programu od ÚP, zúčastní se týdenního kurzu. Tento kurz je prováděn samotným ÚP. Při splnění kurzu uchazečem je vypsán do databáze volných pracovníků pro podniky. Na základě žádosti od samotného zaměstnavatele na ÚP se uchazeč dostane do podniku. Po získání zaměstnance je podnik povinen uzavřít s uchazečem smlouvu na dobu neurčitou nebo případně na dvojnásobnou dobu, po kterou podnik inkasuje dotaci. Po podepsání smlouvy podnik požádá o povolení dotace, která pokrývá mzdové náklady nebo alespoň jejich podstatnou část na tzv. odbornou praxi. Výše této částky se odvíjí od smlouvy s uchazečem a výše hrubé mzdy od firmy. Pohybuje se od 15 - 18 tisíc Kč za měsíc po dobu 6-12 měsíců.

Tento program by mohl zabezpečit podniku dostatek zaměstnanců a tím uklidnit svou podnikatelskou činnost. Díky tomu se mohou výkony podniku zvýšit a také více přispět do národního hospodářství jako MSP. Dle tabulky 6 můžeme vidět, kolik potenciálních zaměstnanců je evidováno na ÚP a jsou schopni se tohoto programu zúčastnit (Nezaměstnanost 2017).

Tabulka 6 - Počet mladých uchazečů na ÚP k 31. 10. 2017 v Karlovarském kraji

Okresy	Absolventi a mladiství	
	celkem	z toho dosažitelní
Cheb	76	76
Karlovy Vary	120	118
Sokolov	172	168
Karlovarský kraj celkem	368	362

Zdroj: Dle ČSÚ v Karlových Varech, Vlastní zpracování 2018

9. Ekonomické zhodnocení navrženého opatření při výběru zaměstnanců

Podnik PILIS velkoobchod nápoji s. r. o. se momentálně nachází ve velmi dobrém postavení na trhu. Na to, jak je tento velkoobchod relativně malým podnikem co se týče počtu zaměstnanců, vykazuje výborná čísla ve svých výkazech. Management podniku je stálou a stabilní součástí podniku, bez které by firma nemohla fungovat na takové úrovni. Má stále potenciál se zlepšovat a rozšiřovat svou působnost na trhu. Avšak v současnosti, jako každý podnik v tuzemsku, se musí umět vypořádat se svými slabými stránkami a využít příležitostí pro posílení postavení na trhu. Autor dle zjištěných faktů a díky analýze vytvořil návrh na opatření v podniku, při kterém je schopen vylepšit svůj současný stav a tím i zlepšit svou úroveň v Karlovarském kraji a přispět tak celkově do národního hospodářství. Při návržení je využita spolupráce podnikatelských subjektů se státní správou a to konkrétně s Úřadem práce ČR a využití dotací z EU.

Z vypracované SWOT analýzy v kapitole 7 byly pro toto řešení návrhu vybrány dvě slabé stránky, které spolu silně souvisejí a jedna příležitost, která je schopna tyto slabé stránky v podniku minimalizovat. Konkrétně se jedná o slabou stránku výše mezd v poměru k výkonu a nedostatek zaměstnanců (řidič, skladník). Jako příležitost byla vybrána možnost pomoci při výběru zaměstnanců od Úřadu práce České republiky.

Při následném ekonomickém zhodnocení těchto navržených opatření je uveden rozdíl v ročních mzdových nákladech podniku při nevyužití pomoci od Úřadu práce. Dále je také uveden výpočet při využití spolupráce a příspěvků pro zaměstnání zaměstnanců, kteří byli zahrnuti do programu Záruka pro mladé. Tento aspekt povede k lepší ekonomické situaci podniku a stabilizaci počtu zaměstnanců pro jeho dostatečný výkon. Tím pádem bude podnik zvyšovat úroveň jak ve svém prostředí, tak celkově přispěje společnosti a navýší svůj podíl v oblasti národního hospodářství.

Tabulka 7 - Ekonomické zhodnocení využití možnosti pomoci při výběru zaměstnanců od Úřadu práce ČR

Počet zaměstnanců (řidič + skladník)	Vlastní roční vynaložení nákladů na zaměstnance (v tis. Kč)	Roční náklady na zaměstnance při využití možnosti pomoci od ÚP * (v tis. Kč)
15	2 817	2 106

*Předpokládaná dotace 15000 Kč hrubé měsíční mzdy na každého zaměstnance (počet 4)

Zdroj: Účetní výkazy PILIS velkoobchod nápoji s. r. o., Vlastní zpracování 2018

Výpočet byl proveden na základě daných údajů, které byly poskytnuty z prostředí podniku PILIS velkoobchod nápoji s. r. o. Dále také na základě popsanych pravidel programu Záruky pro mladé. Byly zvažovány situace, kdy podnik využije všech 4 volných pracovních pozic z toho programu. Předpokládá se výše minimálního příspěvku na základě budoucí vyhotovené pracovní smlouvy a uvedení výše hrubé měsíční mzdy. Tento příspěvek by činil 15 000 Kč, což by byla dostačující suma pro vynaložení nákladů na mzdu dané pracovní pozice. Na základě poznatků je také předpokládána délka vyplácení dotace po dobu celých 12 měsíců. V tomto případě je zřejmé, že tento postup by byl pro podnik velmi přínosným. Jednak z ekonomického hlediska, kdy se jedná o velkou finanční pomoc společnosti, ale také pomoc zajistit samotné pozice. Díky tomu, že podnik využije této spolupráce, vznikají další výhody v oblasti samotného podnikání a to i ze strany státu. Při získání potřebných zaměstnanců může podnik dosáhnout větších výkonů, stabilizuje se a bude zvedat úroveň společnosti. Ze strany státu dojde na snížení nákladů na sociální zabezpečení nezaměstnaných lidí, kteří byli evidováni na ÚP. Dojde k menším nákladům na rekvalifikační kurzy a spoustu dalších povinností, které má stát v popisu práce při řešení politiky zaměstnanosti.

V důsledku vyhodnocení navrženého opatření pro podnik PILIS velkoobchod nápoji s. r. o., byla tato situace konzultována s příslušným pracovníkem managementu podniku, který má kompetence při výběru zaměstnanců. Byl jím Patrik Povinský starší. Je personálním a obchodním vedoucím společnosti. Při představení slabých stránek a možných příležitostí se dospělo k názoru, že jsou tyto situace aktuální a jsou nutné

k řešení. Při konzultaci byl představen návrh na opatření pro získání zaměstnanců pro podnik. Tento návrh byl přijat s potěšením a následným řešením a kontaktováním příslušných orgánů pro získání těchto potřebných zaměstnanců. Podnik tento způsob shledal za přijatelný hlavně z důvodu snížení firemních nákladů a získání větší ekonomické stability, kdy byl velkým problémem nedostatek prostředků pro zajištění adekvátní mzdy a zvýšení počtu zaměstnanců. Pro podnik by toto řešení nebylo nikterak nákladné a pouze v důsledku vynaložené snahy a spolupráce s ÚP dosáhne svého dosavadního cíle.

Závěr

Cílem bakalářské práce na téma „Uplatnění malých a středních podniků jako faktor růstu národního hospodářství“ bylo zanalyzovat vybraný podnik a navrhnout následné opatření pro vyřešení problému, se kterým se podnik potýkal. Konkrétně se tato situace demonstrovala na podniku PILIS velkoobchod nápoji s. r. o., který se nachází v Karlovarském kraji. Tento kraj se nenachází zrovna v lichotivých číslech, co se týče ekonomického postavení všech regionů. Avšak díky cestovnímu ruchu a jiných kulturních a přírodních bohatství tohoto kraje lze uvést, že se podnik nachází v klidné podnikatelské sféře. Tento druh podnikání v tomto kraji má své uplatnění a je nadále využíván ve velké míře.

Po představení základních pojmů a celkového přínosu malých a středních podniků do národního hospodářství byla provedena analýza vnitřního a vnějšího prostředí. Na základě údajů, které byly uvedeny, autor vytvořil SWOT analýzu. Díky této analýze se zjistily zásadní nedostatky, které ovlivňovaly současné podnikání firmy. Konkrétně byly vybrány dvě slabé stránky, které spolu silně souvisejí a jedna příležitost, která by mohla tyto slabé stránky podniku odstranit nebo je alespoň zmírnit. Po tomto rozboru se autor rozhodl pro návrh opatření, které vyplývalo z nabízené situace na trhu.

Jde o spolupráci s Úřadem práce České republiky, který momentálně nabízí ve spolupráci s Evropskou unií programy jak na podporu podnikání, tak zároveň snížení nezaměstnanosti v krajích a zvýšení kvalifikovanosti obyvatel. Jako nejpřívětivější byl vybrán program Záruka pro mladé, který se zaměřuje na mladé absolventy nebo nezaměstnané, kteří nemají dostatečnou praxi. Autor se domnívá, že by se tento program hodil zejména pro rozvoj podniku a přínosu mladé generace, která může být dlouhodobou součástí podniku. Zároveň však dokáže odstranit či zmírnit problém, který se týká nedostatku zaměstnanců.

Na závěr autor návrhy opatření ekonomicky zhodnotil, kdy tento návrh jednoznačně vyzněl kladně ve prospěch podniku. Podnik je pomocí tohoto opatření schopen zajistit dostatek zaměstnanců, ale zároveň není nucen být ekonomicky zatížen díky pomoci od Evropské unie v podobě dotace z programu. Na základě tohoto šetření je podnik v případě zaplnění svých pracovních pozic schopen fungovat na maximální úrovni a tím pádem vykazovat větší výkony, než tomu bylo doposud. Z celkové práce vyplývá, že

malé a střední podniky jsou důležitým prvkem národního hospodářství a je nutno těchto možností využívat pro to, aby měly ještě větší pozitivní vliv na ekonomiku státu. V posledních letech se podpora malých a středních podniků zvyšuje. Tento fakt je kladným přístupem ze strany státu a Evropské unie pro rozvoj podnikatelské sféry v České republice.

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Investice v roce 2016 dle regionu	17
Tabulka 2 – Rentabilita podniku PILIS velkoobchod nápoji s.r.o. v letech 2012-2016	31
Tabulka 3 - Ukazatele likvidity podniku PILIS velkoobchod nápoji s. r. o. v letech 2012-2016	32
Tabulka 4 - Zadluženost PILIS velkoobchod nápoji s. r. o. v letech 2012-2016.....	33
Tabulka 5 - Zaměstnanci a mzdy podle krajů v 1. až 3. čtvrtletí 2017	36
Tabulka 6 - Počet mladých uchazečů na ÚP k 31. 10. 2017 v Karlovarském kraji	45
Tabulka 7 - Ekonomické zhodnocení využití možnosti pomoci při výběru zaměstnanců od Úřadu práce ČR.....	47

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Vývoj MSP v ČR v letech 2010-2015.....	11
Obrázek 2 - Vývoj počtu zaměstnanců MSP v ČR v letech 2010-2015	12
Obrázek 3 - Vývoj přidané hodnoty MSP v ČR v letech 2010-2015.....	12
Obrázek 4 - logo firmy	22
Obrázek 5 - Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy zaměstnanců v PILIS velkoobchod nápoji s. r. o. v letech 2014 – 2018 (v Kč).....	41

Seznam použitých zkratk

apod. - a podobně

č. – číslo

ČR – Česká republika

ČSÚ – Český statistický úřad

ES – Evropské společenství

EU – Evropská unie

mil. – milion

MPO – Ministerstvo průmyslu a obchodu

MSP – malé a střední podniky

s. – strana

s. r. o. – společnost s ručením omezeným

Sb. – sbírka

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats / silné stránky, slabé stránky, příležitosti, hrozby

tis. – tisíc

tzv. – takzvaný

ÚP – Úřad práce

Seznam použitých zdrojů

Knižní zdroje

Baran, R., Zerres, Ch., & Zerres, M. (2014). Customer Relationship Management. 1st edition. Dostupné z: <https://bookboon.com/cs/customer-relationship-management-ebook>

Blažková, M. (2007). *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a. s.

Dohnal, J. (2002). *Řízení vztahů se zákazníky: procesy, pracovníci, technologie*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a. s.

Pavlaček, M. (2013). *Ekonomika malých a středních podniků. Studijní opora*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni

Taušl Procházková, P. (2014). *Podniková ekonomika 1*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni

Veber, J., & Srpová, J. (2012). *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing a. s.

Vojík, V. (2007). *Vybrané kapitoly z managementu malých a středních podniků*. 1. Vyd. 3. přepracování. Praha: Oeconomica

Wöhe, G. (1995). *Úvod do podnikového hospodářství*. 2. vydání. Praha: C. H. Beck

Internetové zdroje

Bernard (2018). *Sortiment*. Cit. 10. 3. 2018, dostupné z: <https://www.bernard.cz/cs/pivo/sortiment/lahvove-pivo/index.shtml>

Bohemia sekt (2018). *Profil společnosti*. Cit. 10. 3. 2018, dostupné z: <http://www.bohemiasekt.cz/cs/profil-spolecnosti>

CGP (2018). *Centrum Grantové podpory. Dotace na pracovní místa*. Cit. 18. 2. 2018, dostupné z: <http://dotacecgp.cz/data/pdf/23.pdf>

CzechInvest (2018). *O CzechInvestu. Agentura pro podporu podnikání a investic*. Cit. 5. 2. 2018, dostupné z: <http://old.czechinvest.org/o-czechinvestu>

CZSO (2018). *Krajská správa ČSÚ v Karlových Varech. Nejnovější údaje o kraji*. Cit. 15. 2. 2018, dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xk>

ČSÚ (2017). *Vývoj průměrných mezd v Karlovarském kraji v 1. až 3. čtvrtletí 2017*. Cit. 10. 1. 2018, dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xk/vyvoj-prumernych-mezd-v-karlovarskem-kraji-v-1-az-3-ctvrtleti-2017>

ES (2008). *Narřízení komise (ES) č. 800/2008*. Cit. 6. 2. 2018, dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2008:214:0003:0047:cs:PDF>
<https://business.center.cz/business/pravo/zakony/obcansky-zakonik/cast1h2d5.aspx>

ipodnikatel (2011). *Customer relationship management (CRM) aneb řízení vztahů se zákazníky*. Cit. 24. 2. 2018, dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Marketing/customer-relationship-management-crm-aneb-rizeni-vztahu-se-zakazniky.html>

ipodnikatel (2012). *Finanční analýza podniku v praxi*. Cit. 12. 2. 2018, dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Financni-rizeni/financni-analyza-podniku-v-praxi/Pomerove-ukazatele-rentabilitaaktivita-likvidita-zadluzenost.html>

MPO (2015). *Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2015*. Cit. 12. 1. 2018, dostupné z: https://www.mpo.cz/assets/cz/podnikani/male-a-stredni-podnikani/studie-a-strategicke-dokumenty/2016/11/Zprava_MSP_2015.pdf

Nezaměstnanost (2017). *Nezaměstnanost v Karlovarském kraji k 31. 10. 2017 podle MPSV*. Cit. 24. 2. 2018, dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xk/nezamestnanost-v-karlovarskem-kraji-k-31-10-2017>

Podnik (2012). *Občanský zákoník*. Cit. 11. 3. 2018, dostupné z:

Podnikatel (2012). *Občanský zákoník*. Cit. 10. 3. 2018, dostupné z: <https://business.center.cz/business/pravo/zakony/obcansky-zakonik/cast1h2d5.aspx>

Prazdroj (2018) *Naše značky*. Cit. 10. 3. 2018, dostupné z: <https://www.prazdroj.cz/znacky>

Stock (2018).. *S historií sahající až do roku 1884 naše produktové portfolio zůstává dědictví a inovace poskytuje vynikající řadu předních lihovin značek*. Cit. 10. 3. 2018, dostupné z: <https://www.stock.cz/cs/brands/34/vodka>

Výroční zpráva (2016). *CzechInvest. Výroční zpráva 2016*. Cit. 6. 2. 2018, dostupné z: <http://old.czechinvest.org/data/files/vyrocní-zprava-2016-6080.pdf>

Abstrakt

POVINSKÝ, Patrik. *Uplatnění malých a středních podniků jako faktor růstu národního hospodářství*. Plzeň, 2018. 55 s. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: Malé a střední podniky, SWOT analýza, zaměstnanci, význam

Bakalářská práce je zaměřena na oblast malých a středních podniků v České republice. Konkrétně jde o popsání vývoje, výhod a nevýhod těchto podniků. Hlavním cílem je popsat význam a uplatnění v národním hospodářství. Pro vymezení tohoto cíle je vybrána konkrétní firma spadající do této sféry. Je vytvořena celková analýza podniku s důležitou SWOT analýzou, která ukáže slabé stránky a příležitosti. Tyto faktory ze SWOT analýzy jsou využity pro návrh opatření, kdy se využije příležitosti pro snížení slabé stránky v oblasti zaměstnanců společnosti. Toto navržené opatření je poté ekonomicky zhodnoceno a prokonzultováno s vedením firmy.

Abstract

POVINSKÝ, Patrik. *Application of small and medium-sized enterprises as a factor in the growth of national economy*. Plzeň 2018. 55 p. Bachelor Thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

Key words: Small and medium-sized enterprises, SWOT analysis, employees, importance

The bachelor thesis is focused on the area of small and medium-sized enterprises in the Czech republic. Specifically, description of development, advantages and disadvantages of these enterprises. The main goal is to describe the importance and application in the national economy. To define this goal, is selected a specific company in this sphere. An overall enterprise analysis is created. An important part is a SWOT analysis that will show weaknesses and opportunities. These factors from the SWOT analysis are used to design measures to take advantage of opportunities to reduce the weakness of the company's employees. This proposed measure is then economically evaluated and consulted with the company management.