

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

**Bakalářská práce**

**Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku**

**Competitiveness Analysis of the Selected Company**

**Stanislava Novotná**

**Plzeň 2020**



ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2019/2020

**ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**  
(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Stanislava NOVOTNÁ**  
Osobní číslo: **K18B0041K**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**  
Téma práce: **Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku**  
Zadávající katedra: **Katedra financí a účetnictví**

**Zásady pro vypracování**

1. Zpracujte teoretickou část týkající se konkurenceschopnosti podniku.
2. Charakterizujte zvolený podnik.
3. Analyzujte vnitřní a vnější prostředí daného podniku.
4. Zpracujte SWOT analýzu podniku.
5. Na základě zpracovaných analýz zhodnotte pozici společnosti a navrhněte opatření pro zlepšení její konkurenceschopnosti.

Rozsah bakalářské práce:  
Rozsah grafických prací:  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam doporučené literatury:

- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 9788024726908.
- KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 9788024715452.
- KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada, 2006. Expert (Grada). ISBN 802470966x.
- MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada, 2005. ISBN 8024712776.
- VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 9788024746425.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Mgr. Petra Skálová, Ph.D.**  
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **30. června 2020**

Termín odevzdání bakalářské práce: **24. srpna 2020**

**Doc. Ing. Michaela Krechovská, Ph.D.**  
děkanka

L.S:

**Ing. Pavlína Hejduková, Ph.D.**  
vedoucí katedry

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*„Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku“*

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

Plzeň dne

.....

podpis autora/autorky

## **Poděkování**

Tímto bych ráda poděkovala vedoucí své bakalářské práce Ing. Mgr. Petře Skálové, Ph.D. za její cenné rady a připomínky. Velké poděkování patří i mé rodině za morální podporu a trpělivost během celého mého studia.

# Obsah

Úvod.....	9
<b>1 Konkurenceschopnost .....</b>	<b>11</b>
1.1 Konkurence.....	12
1.2 Konkurenční strategie .....	14
<b>2 Okolí podniku .....</b>	<b>15</b>
2.1 Analýza mikroprostředí .....	15
2.2 Analýza mezoprostředí .....	17
2.3 Analýza makroprostředí.....	19
2.4 SWOT analýza.....	21
<b>3 Charakteristika vybraného podniku .....</b>	<b>23</b>
3.1 Historie.....	23
3.2 Současnost .....	24
<b>4 Analýzy okolí podniku .....</b>	<b>27</b>
4.1 Analýza vnitřního prostředí firmy .....	27
4.2 Analýza vnějšího prostředí firmy .....	37
4.2.1 Porterova analýza pěti konkurenčních sil.....	37
4.2.2 Analýza PESTLE.....	49
4.3 SWOT analýza.....	54
4.3.1 Vytvoření strategie .....	58
<b>5 Opatření pro zvýšení konkurenceschopnosti.....</b>	<b>60</b>
<b>Závěr .....</b>	<b>63</b>
<b>Seznam použitých zdrojů.....</b>	<b>64</b>
<b>Seznam obrázků : .....</b>	<b>67</b>

<b>Seznam tabulek :</b> .....	<b>68</b>
<b>Seznam použitých zkratek</b> .....	<b>69</b>



# Úvod

Konkurenceschopnost podniku je velmi důležitá problematika, která může pomoci podniku k navýšení zisku, k většímu množství zákazníků a může pomoci vytvořit celkový obraz vývoje a budoucnosti podniku.

Téma bakalářské práce „*Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku*“ bylo vybráno pro svoji důležitost a rozmanitost. Toto téma dává možnost pohledu na konkurenceschopnost různými analytickými nástroji.

## Cíl práce

Cílem práce je prověřit konkurenceschopnost vybraného podniku pomocí analýzy prostředí podniku, zhodnotit výsledky analýz a navrhnout řešení na zlepšení konkurenceschopnosti.

Podnik „Prodejna náhradních dílů Planetová“, který byl vybrán pro mou práci, musí v tržním prostředí neustále udržovat svou pozici a snažit se o rozšíření okruhu potencionálních zákazníků.

V první části práce budou teoreticky zpracovány důležité pojmy týkající se konkurenceschopnosti, a zároveň teoreticky vysvětleny analýzy, které budou použity v praktické části práce s využitím odborné literatury a odborných internetových zdrojů.

V druhé praktické části bude charakterizován vybraný podnik, zhodnocena současnost a minulost. Bude provedeno šetření formou dotazníkového průzkum ke zjištění spokojenosti zákazníků. Bude analyzováno vnitřní a vnější prostředí pomocí zvolených analýz. Poté budou zpracovány analýzy konkurenceschopnosti podniku, přičemž budou použity veřejně dostupné materiály, materiály z vnitropodnikového účetnictví a data získaná dotazníkovým šetřením.

V závěru práce bude zhodnocena konkurenceschopnost vybraného podniku a budou navrhnutá taková řešení, která mohou pomoci zvýšit konkurenceschopnost vybraného podniku.

## **Metodika**

Teoretická část bude zpracována metodou literární rešerše, která bude zaměřena na vybraná témata analýzy konkurenceschopnosti vybraného podniku. Při zpracování bude použita odborná literatura a odborné články jak v tištěné formě, tak z internetových zdrojů.

V praktické části budou zpracována data, která jsou získána z účetních zdrojů a data, která jsou veřejně dostupná. Bude proveden výzkum spokojenosti prodejny, formou dotazníkového šetření. Budou zpracována data z účetnictví prodejny, vypočtena okamžitá, pohotová a běžná likvidita, a data budou zhodnocena. Dále bude provedena analýza vnitřního prostředí metodou *Porterův model pěti sil*. Bude provedena analýza vnějšího prostředí metodou PESTLE. Pro zhodnocení silných a slabých stránek podniku a příležitostí a hrozeb bude použita SWOT analýza.

# 1 Konkurenceschopnost

Dle Ondřeje Částka (2013) se na konkurenceschopnost můžeme dívat ze dvou pohledů:

1. Pohled makroekonomický, který rovněž zastává Evropská unie, kdy je konkurenceschopnost chápána jako schopnost zvyšovat produktivitu jakožto jediný způsob k dosahování udržitelného růstu příjmů na hlavu, což následně vede k růstu životního standartu.
2. Pohled mikroekonomický, v němž zakladatel mikroekonomického pojetí konkurenceschopnosti M. Porter považuje konkurenční výhodu, jakožto nositele konkurenceschopnosti, za výsledek lepšího zvládnání podnikových procesů než jakého dosahují jeho konkurenti. (Částek, 2013)

Mikoláš (2005) ve své knize uvádí, že podstata konkurence firem je v jejich konkurenceschopnosti a konkurenceschopnost je jednou z podob podnikatelského potenciálu. Základem úvah o konkurenceschopnosti se musí stát zkoumání vztahu mezi potenciálem vytvoření produktu a produktem. Dle Mikoláše můžeme říci, že potenciál je rozdílem mezi tím, co je, a tím, co může nebo musí být. (Mikoláš, 2005)

Klíčem k získávání nových zákazníků a udržení si stávajících zákazníků je lepší porozumění jejich potřebám, nákupnímu chování a vytvoření vyšších hodnot než může nabídnout konkurence.

Firmy, které nabízejí zákazníkům více výhod a lépe chápou jejich potřeby, získávají **konkurenční výhodu**. Mezi tyto výhody může patřit např. nižší cena zboží, nebo vyšší cena zboží, ale s odůvodněním vyššího užítku ze zboží nebo služby. V mysli zákazníka se musí nabídka firmy výrazně lišit od konkurenčních nabídek. Dle Trnky (2004) je konkurenční výhoda významná výhoda, kterou firma má oproti svým konkurentům a která jí umožňuje realizovat větší hodnotu než konkurence na stejném trhu. (Trnka, 2004)

Robert Zich (2012) považuje konkurenci za zásadní projev chování firem na trhu a v širším kontextu ji dle něj lze dokonce chápat jako přirozenou součást naší existence. (Zich, 2012)

Zich (2012) dále uvádí, že nalezení konkurentů není problém. Do jisté míry lze předpokládat, že si danou „oběť“ sami najdou, což může být pravda, ale nelze jen na toto spoléhat a firma si musí své konkurenty sama vyhledat, aby její strategie byla efektivní. Poté se musí konkurenti rozdělit. (Zich, 2012)

## **Marketingový výzkum – zpracování dat**

Rozdělení marketingového výzkumu dle informačních zdrojů:

- 1) Primární výzkum – sbírání dat z trhu prostřednictvím agentury nebo sběr dat samotnou společností
- 2) Sekundární výzkum – použití dat, která byla shromážděna již v minulosti. (Karlíček 2018)

Karlíček (2018) označuje primární výzkum jako „terénní“ a sekundární výzkum jako „výzkum od stolu“. Dále uvádí, že náklady na primární výzkum bývají až desetkrát vyšší než náklady na výzkum sekundární. Dotazníkové šetření je jednou z kvantitativních metod používaných ke sběru dat.

Dle Karlíčka (2018) je v případě dotazníkového výzkumu hodnota informací z velké části závislá na kvalitě dotazníku. V dotazníku by neměly být sugestivní otázky a citlivé otázky. Otázky v dotazníku by měly být formulovány věcně, stručně, jednoduše a konkrétně. (Karlíček, 2018)

Otázky jsou uzavřené (nedávají možnost vlastní odpovědi), otevřené (respondent může odpovědět jakýmkoliv způsobem) a kompromisem mezi těmito otázkami – polouzavřenými otázkami, kde výzkumník nabídne určitý počet přednastavených odpovědí a zároveň nabídne možnost vlastní odpovědi. (Karlíček, 2018)

Zda je dotazník kvalitní, se nejdříve většinou zkouší na malém počtu respondentů v tzv. pilotáži, kde mohou být případné nedostatky odstraněny. (Karlíček, 2018)

### **1.1 Konkurence**

Dle slovníku cizích slov vyznačuje pojem konkurence soupeření, soutěžení, projev hospodářské soutěže. (Slovník cizích slov 2020)

Dle Mikoláše (2005) je zřejmé, že konkurence má širší záběr, a to nejen ekonomický, ale i sociální, kulturní, etický a politický. Konkurence je vztah dvou a více subjektů (konkurentů) přičemž, aby konkurent mohl vstoupit do konkurenčního vztahu, musí splňovat přinejmenším dvě podmínky. První podmínka je, že musí být „konkurenční“, musí mít konkurenceschopnost. Druhá podmínka je, že musí mít „konkurenční“ zájem, tedy musí chtít vstoupit do konkurence. Konkurence je tedy výsledek jednání a konkurenceschopnost je potenciál firmy. (Mikoláš, 2005)

Dle Světlíka (1992) je konkurenční prostředí částí mikroprostředí, které může podnik částečně ovlivňovat. Uvádí, že trh je dynamický celek, který se neustále mění a firmy mají možnost ovlivňovat chování konkurence svými aktivitami. Podnikový marketing poté musí vytvořit takovou kombinaci charakteristik, které umožní co nejlepší konkurenční schopnost. Svou strategií ovlivňuje chování konkurence, např. vhodným snížením cen výrobků ji přiměje ke stejnému kroku. (Světlík, 1992)

Souček (2010) ve své knize vysvětluje pojem „**superkonkurence**“ jako důsledek silné nabídky nad poptávkou, která existuje ve všech odvětvích a všech světových regionech. Uvádí, že kořeny superkonkurence vznikají nasycením trhů a vyplývají z ukončené poválečné rekonstrukce a světa a jeho dalšího v podstatě mírového vývoje. Další kořeny superkonkurence vznikají z omezení zbrojení, z rozvoje asijských trhů, z růstu produktivity práce, z neustálého budování nových kapacit, ze slabé kupní síly rozvojového světa, ze snižování přepravních nákladů a z toho plynoucí snadné dostupnosti všech světových teritorií, ze zdokonalení metod marketingu a z agresivní podpory prodeje firem. (Souček, 2010)

Mikoláš (2005) uvádí rozdělení konkurence v tržním prostředí následovně:

**Konkurence napříč trhem** – zde se střetává konkurence nabídky a poptávky. Na jedné straně se prodávající snaží prodávat své produkty a služby s co největším ziskem. Na druhé straně se spotřebitelé snaží nakoupit co možná nejlevněji a nejlépe. (Mikoláš 2005)

**Konkurence na straně poptávky** – zde se spotřebitelé snaží nakoupit produkt nebo služby za co možná nejlepších podmínek (nejnižší cenu). Význam této konkurence nejvíce roste v momentech, kdy poptávka převyšuje nabídku a tím na trhu vzniká nedostatek daných produktů. Výsledkem této situace je zvyšování cen. (Mikoláš, 2005)

**Konkurence na straně nabídky** – zde se každý podnik snaží prodat svůj produkt, nebo službu s maximálním ziskem a snaží se svou nabídkou oslabit, nebo vyřadit konkurenty na trhu. (Mikoláš, 2005)

Další důležitou formou konkurence, kterou zmiňuje Macáková (2007), je cenová a necenová konkurence.

**Cenová konkurence** – spočívá v dobrovolném snižování cen za zboží s vidinou snahy o ovládnutí trhu, přičemž tyto rozhodnutí dělají i v případě, že se situace na trhu nemění, očekávají příliv spotřebitelů a odliv konkurentů. (Macáková, 2007)

**Necenová konkurence** - snaha o ovládnutí trhu a příliv nakupujících necenovými metodami. Prodloužení záruky na zboží, následná péče o nakupující, servis, zvýšení propagace produktů. (Macáková, 2007)

## 1.2 Konkurenční strategie

Michael E. Porter (1994) ve své knize uvádí, že vypracovat konkurenční strategii v podstatě znamená vypracovat širší zásady určující, jak bude podnik konkurovat, jaké má cíle a jaká opatření budou nutná k dosažení těchto cílů. Dle Michaela E. Portera je základní význam strategie v rozdílu mezi cíly a prostředky. (Porter, 1994)

Při analýze konkurenčního prostředí většinou posuzujeme ekonomická, marketingová nebo právní hlediska. Strategie poté vyžaduje syntézu všech možných pohledů. V podstatě nám pomůže jakýkoliv přístup, díky kterému můžeme pochopit podstatu konkurence. (Kotler, 2004)

Cílem konkurenční strategie je nalézt takové postavení, kdy podnik může nejlépe čelit konkurenčním silám nebo se pokusí obrátit jejich působení ve svůj prospěch. (Kotler, 2007)

Kotler (2007) uvádí, že konkurenční strategie jsou strategie, které firmě získají silnou pozici vůči konkurentům a přinesou firmě největší možnou strategickou výhodu. Čím více se k sobě blíží strategie určitých firem, tím většími konkurenty jsou. Taková skupina, která sleduje na daném cílovém trhu stejnou nebo podobnou strategii, se nazývá **strategická skupina**. Pokud podnik vstoupí do určité strategické skupiny, členové této skupiny se stanou jejími klíčovými konkurenty, a proto si podnik musí vytvořit určité konkurenční výhody, aby mezi nimi uspěl. Ačkoli největší konkurence probíhá zpravidla ve skupině, existuje i soupeření mezi skupinami. Proto podnik musí neustále sledovat konkurenci, aby dokázal vždy identifikovat správnou strategickou skupinu. (Kotler, 2007)

## 2 Okolí podniku

Váchal (2013) ve své knize uvádí, že podnik není možné chápat jako organismus nezávislý na okolním světě, protože bez okolí není schopen existence – potřebuje dodavatele, odběratele, zákazníky, zaměstnance atd. Proto je také pro podnik důležité poznání a následná analýza okolí a to nejenom v ekonomické sféře. Okolím podniku se rozumí vše, co se nachází vně podniku, a zároveň vše, co je v nějakém vztahu s ním. (Váchal, 2013)

Okolí podniku je rozděleno na okolí vnitřní a okolí vnější. Do vnitřního okolí se řadí mikroprostředí a do vnějšího okolí mezoprostředí a makroprostředí.

### 2.1 Analýza mikroprostředí

Horáková (2001) ve své knize uvádí, že mikroprostředí je to „nejbezprostřednější“ okolí podniku a podnik sám je jeho základním prvkem. Pokud podnik chce být úspěšný, musí mikroprostředí pochopit a porozumět roli, která mu náleží. I když, je mikroprostředí do určité míry ovlivnitelné a kontrolovatelné, přesto i mikroprostředí diktuje spousty parametrů, které je nezbytné zahrnout do marketingových plánů. (Horáková, 2001)

#### Finanční analýza

Finanční analýza slouží v první řadě k přípravě podkladů ke kvalitnímu rozhodování o dalším fungování podniku a plánování činnosti a rozvoje podniku.

Růčková (2019) ve své knize popisuje, že finanční analýzy jsou pravděpodobně staré jako vznik peněz. Finanční analýzy vznikly pravděpodobně ve Spojených státech amerických, nicméně v počátcích vzniku se jednalo pouze o teoretické práce, které s praktickou analýzou neměly téměř nic společného. Struktura finančních analýz se změnila podstatným způsobem až v době začátků práce s počítačem. (Růčková, 2019)

Analýza poměrovými ukazateli

- Nejčastěji používaný rozborový postup z hlediska využitelnosti i z hlediska jiných úrovní analýz. ( Růčková, 2019)

Mezi poměrové ukazatele patří: Ukazatele rentability

Ukazatele likvidity

Ukazatele aktivity

Ukazatele zadluženosti

Provozní ukazatele

**Likvidita** – schopnost podniku přeměnit svá aktiva na peněžní prostředky a mít možnost jimi krýt své závazky. ( Růčková, 2019)

*Ukazatele likvidity:*

#### **Okamžitá likvidita**

- Udává schopnost zaplatit okamžité závazky „ihned“.
- Dle Růčkové (2019) bývá označována jako likvidita 1. stupně a představuje nejužší vymezení likvidity, vstupují do ní jen ty nejlídnější položky z rozvahy.

#### **Pohotová likvidita**

- Udává kolika korunami naší hotovosti a krátkodobých pohledávek je pokryta 1 koruna krátkodobých závazků.
- Dle Růčkové (2019) bývá označována jako likvidita 2. stupně, pokud by byl poměr 1:1, podnik by byl schopný vyrovnat své závazky, aniž by musel prodávat zásoby (Růčková 2019).

#### **Běžná likvidita**

- Udává kolika korunami z celkových oběžných aktiv je pokryta 1 koruna krátkodobých závazků.
- Dle Růčkové (2019) je označována jako likvidita 3. stupně, ukazuje kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku. (Růčková, 2019)



## 2.2 Analýza mezoprostředí

Mezi základní a **nejvýznamnější** nástroje pro analýzu konkurenčního prostředí patří „Porterova analýza pěti konkurenčních sil“. (Porter, 1994)

Mezi pět konkurenčních sil patří:

1. **Soupeření mezi stávajícími konkurenty** – soupeření mezi stávajícími konkurenty je velmi často formou obrátového manévrování k získání svého výhodného postavení. Při tomto soupeření se často používají tyto metody:

- cenová konkurence
- reklamní kampaň
- uvedení produktu na trh
- zlepšený servis zákazníkům, prodloužená záruka („něco navíc“). (Porter, 1994)

K soupeření mezi konkurenty dochází pravidla z důvodu, že konkurenti mezi sebou pociťují tlak, anebo vidí příležitost k vylepšení pozice na trhu. (Porter, 1994)

2. **Nově vstupující firmy** – tyto firmy přinášejí do odvětví novou kapacitu, snahu získat podíl na trhu a často značné zdroje. Tyto opatření mohou vést ke stlačení cen nebo k růstu nákladů a tím může dojít ke snížení ziskovosti. Hrozba vstupu nových firem je závislá na překážkách a na reakcích stávajících účastníků, pokud tyto dvě síly jsou dostatečně silné, pak je hrozba nově vstupujících firem slabá. (Porter, 1994)

3. **Nebezpečí substitučních výrobků** – tlak ze strany náhradních výrobků, identifikování substitutů znamená vyhledání jiných produktů nebo služeb, které splní stejnou nebo podobnou funkci jako produkt nebo služba daného odvětví. Substituty limitují potencionální výnosy v odvětví tím, že vytvářejí tzv. „cenové stropy“, jež si mohou firmy v odvětví účtovat. (Porter, 1994)

4. **Vyjednávací vliv odběratelů** – snahou odběratelů je soutěžit s odvětvím tak, že se neustále pokoušejí o sražení cen směrem dolů, a zároveň se snaží o dosažení vyšší kvality výrobků nebo zboží. Tímto staví konkurenty do boje proti sobě. Skupina odběratelů je silná pokud v ní platí tyto podmínky:

- nakupuje velké množství v celkovém poměru objemu prodeje
- produkty, které nakupuje v daném odvětví, patří do hlavních nákladů daného odběratele
- produkty, které nakupují, jsou snadno zaměnitelné s produkty konkurence

- jestliže odběratelům nehrozí velké přechodové náklady
- jestliže docilují nízkého zisku a tím vytvářejí silné stimuly ke snížení vstupních nákladů.
- odběratelé vytvářejí znatelnou hrozbu zpětné integrace a tím mohou požadovat ústupky
- produkt odvětví není důležitý z hlediska kvality odběratelovy produkce nebo služeb a proto je odběratel velmi citlivý na cenu. (Porter, 1994)

Odběratel je dobře informován o poptávce a tržních cenách. (Porter, 1994)

5. **Vyjednávací vliv dodavatelů** – dodavatelé mohou uplatňovat hrozby, že zvýší ceny nebo sníží kvalitu nakupovaných statků nebo služeb. Podmínky, které posilují postavení dodavatele, jsou velmi podobné podmínkám, které posilují odběratele. Skupina dodavatelů je silná, platí – li u ní tyto podmínky:

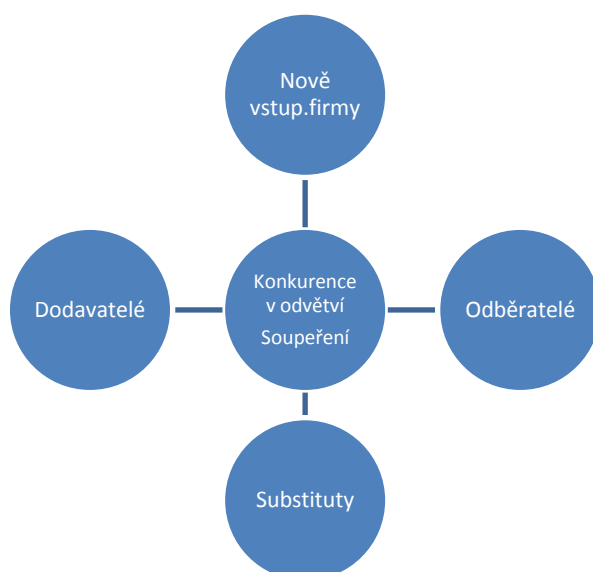
- Nabídka je ovládaná jen několika společnostmi a je velmi koncentrovaná.
- Dodavatelé nemusí čelit substitučním produktům při dodávkách danému odvětví.
- Dané odvětví nepatří mezi nejdůležitější zákazníky dodavatelské skupiny.
- Dodavatelův produkt patří mezi stěžejní produkty odběratelovo podnikání.
- Skupina dodavatelů má diferencovanou produkci nebo si sama vytvořila přechodové náklady. (Porter, 1994)

Skupina dodavatelů představuje výrazné nebezpečí perspektivní integrace do odvětví odběratelů a tím omezuje schopnost daného odvětví zlepšit jeho nákupní podmínky. (Porter, 1994)

Porter (1994) uvádí, že všech pět konkurenčních sil společně určuje intenzitu odvětvové konkurence a ziskovost, přičemž největší síla nebo síly získávají převahu a stávají se rozhodujícími z hlediska formulování strategie. I podnik, který má na trhu velmi silné postavení a v odvětví, kde mu nehrozí nebezpečí od nově vstupujících firem, bude mít nízké výnosy, jestliže čelí silnějšímu výrobcí levnějších substitutů. (Porter, 1994)

I při neexistenci substitučních produktů a zablokování přístupů nových účastníků bude intenzivní soupeření mezi stávajícími konkurenty omezovat potenciaální výnosy. Extrémním případem intenzity soutěže je dokonale konkurenční odvětví, do něhož mají všichni volný přístup, existující firmy nemají vůči odběratelům a dodavatelům vyjednávací vliv, konkurence je omezená, firmy a produkty jsou všechny stejné. (Porter 1994) Na obrázku 1 je zachycena Porterova analýza konkurenčních sil.

Obrázek 1 Porterova analýza konkurenčních sil



Zdroj: Porter (1994), zpracováno autorkou

### 2.3 Analýza makroprostředí

Při analýze makroprostředí pamatujeme na to, že na podnik nemá podstatný vliv jen nejbližší okolí, ale také vnější vlivy, které překračují hranice okresu, kraje a někdy i státu. Tyto vlivy jsou ve většině případů nepředvídatelné nebo velmi málo předvídatelné. Makroprostředí na činnost podniku působí neustále a proměnlivě, a proto je nutno se neustále svým podnikáním pružně přizpůsobovat. (Kozel, 2006)

Mezi důležité analýzy makroprostředí patří PEST analýza, která se řadí mezi další strategický nástroj.

**PEST analýza** je zkratka pro Political, Economic, Social and Technological Analysis neboli analýzu politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů. PEST analýza většinou přichází ke slovu tehdy, pokud podnik rozhoduje o svém dlouhodobém strategickém záměru. Anebo pokud podnik plánuje velký projekt. (Karlíček 2018)

**Politické prostředí** – stabilita politického prostředí, která má přímý dopad na stabilitu legislativního rámce (tj. omezení v podnikání, podmínky v zaměstnávání, ekologická legislativa, daňová legislativa atd.), práva a zákony v dané zemi. Karlíček ve své knize uvádí, že regulace, kterými státy regulují podnikání, představuje pro někoho menší, pro někoho větší

omezení. Jiné firmy, ale díky regulaci získají ochranu, protože regulace zvyšuje bariéry vstupu na daných trh. Pro další firmy znamená regulace určitou příležitost „výzvu“, jak posunout podnikání jiným směrem. (Karlíček, 2018)

**Ekonomické prostředí** – zde se sledují otázky daní, stability cen, měny, úrokové sazby, makroekonomické ukazatele – HDP, míra nezaměstnanosti. Kotler uvádí, že jsou v ekonomickém prostředí ekonomické faktory, jež ovlivňují kupní sílu a strukturu výdajů domácnosti. (Kotler 2004) Dle Kozla ekonomické prostředí představuje pro firmu komplex trendů a tendencí znamenajících podnikatelské činnosti. (Kozel 2006) Dle Karlíčka není kupní síla mezi lidmi rozložena rovnoměrně a to je potřeba zohledňovat. Přirozenou reakcí trhu na rozevírání pomyslných nůžek mezi bohatými a chudými je prohlubování se rozdílu mezi nakupováním nejlevnějších a nejdražších produktů. Karlíček (2018) dále uvádí, že mimo jiné je kupní síla zákazníků také velmi ovlivňována cyklickým vývojem ekonomiky.

**Sociální prostředí**– tato oblast je největším přínosem pro firmy podnikající v prodeji koncovému zákazníkovi (oblast retailu). Zde se sledují demografické ukazatele, trendy životního stylu, etnické a náboženské otázky, oblast médií a jejich vlivu, vnímání reklamy. Většinu těchto ukazatelů má zpracován Český statistický úřad. (Kotler, 2004)

Dle Karlíčka (2018) je významným trendem v současnosti zejména stárnutí populace, tento zásadní problém se netýká jen České republiky, ale většiny států světa. Stárnutí populace mění zásadním způsobem poptávku, neboť senioři mají rozdílné potřeby než mladší segmenty populace. (Karlíček, 2018)

**Technologické prostředí** – zde se sleduje prostředí infrastruktury, např. doprava, elektrická energie, telekomunikační služby, informační technologie, skladovací technologie, výrobní postupy, podpora vědy a školství. (Kotler, 2004)

Karlíček ve své knize popisuje, že technologický vývoj může proměnit poptávku zákazníků s překvapivou rychlostí a razancí, například internet výrazně proměnil fungování světa. Dopady technologického vývoje se většinou hodnotí ex post. Držet krok s technologiemi často pro podnik znamená inovovat celou produktovou kategorii služeb a produktů. (Karlíček, 2018)

Častěji než PEST analýza se používají její jednotlivé alternativní obměny. Například analýza PESTLE, o které Grasseová ve své knize uvádí, že tato metoda analyzuje faktory vnějšího prostředí, které by mohly znamenat budoucí příležitosti nebo hrozby pro hodnocenou organizaci, přičemž vnější prostředí tvoří tyto faktory:

- **Politické** což znamená existující a potencionální působení politických vlivů
- **Ekonomické**, což znamená působení a vliv místní, národní a světové ekonomiky
- **Sociální**, což znamená působení sociálních a kulturních změn
- **Technologické**, což znamená dopady nových a vyspělých technologií
- **Legislativní**, což znamená vlivy národní, evropské a mezinárodní legislativy
- **Ekologické**, což znamená místní, národní a světová ekologická problematika a její řešení. (Grasseová, 2010)

PESTLE analýza je doplnění PEST analýzy o faktory legislativní a ekonomické. Za legislativní faktory můžeme považovat existenci a funkčnost podstatných zákonných norem, legislativní omezení – distribuce a ekologická omezení, chybějící legislativu, funkčnost soudů, vymahatelnost práva. (Grasseová, 2010)

Mezi ekologické faktory můžeme považovat přírodní a klimatické vlivy, globální environmentální hrozby – čerpání neobnovitelných zdrojů nebo úbytek ozónové vrstvy a také legislativní omezení spojená s ochranou životního prostředí. (Grasseová, 2010)

## 2.4 SWOT analýza

Dalším velmi důležitým nástrojem pro analýzu konkurenčního prostředí je SWOT analýza. Tato analýza podává informace o silných (Strength) a slabých (Weakness) stránkách firmy, o možných příležitostech (Opportunities) a hrozbách (Threats). Každá firma má za svůj cíl omezit co možná nejvíce slabé stránky, podporovat silné stránky, využívat příležitosti v okolí a předvídat možné hrozby a jistit se proti nim. K vnitřní situaci firmy (mikroprostředí) se vztahují silné a slabé stránky, přičemž se především vyhodnocují zdroje firmy, jejich využití a plnění cílů firmy. Příležitosti a hrozby vyplývají z vnějšího prostředí (makroprostředí) které je v okolí firmy a pomocí nejrůznějších faktorů na firmu působí. (Kozel, 2006)

Tomek (2007) ve své knize tvrdí, že SWOT analýza je komplexní výsledek informací, která obsahuje poznatky jak externí tak interní analýzy. Analýza musí být provedena v plně širší okruhu podnikových funkcí a podnikové problematiky. Výsledkem je komplexní analýza, která má název odvozen dle těchto parametrů:

- rozbor vnějších činitelů – analýza O-T = Opportunities and Threats Analysis
- rozbor vnitřních činitelů - analýza S-W = Strength and Weakness Analysis

Po zhodnocení SWOT analýzy se firmě otevírají základní směry, které je možné uplatnit v konkrétních strategiích. (Tomek 2007)

Matrice SWOT analýzy je znázorněna na obrázku 2. SWOT matice se použije k vytvoření vhodné strategie:

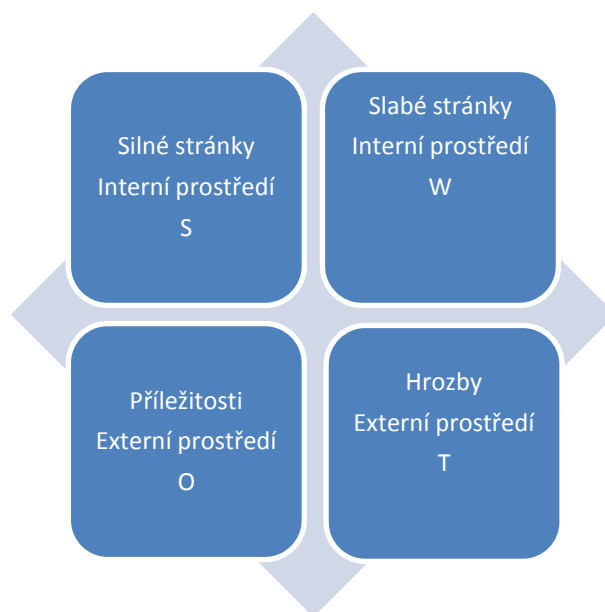
**Strategie SO MAX-MAX (maximalizace silných stránek-maximalizace příležitostí)**

**Strategie ST MIN-MAX (minimalizace slabých stránek-maximalizace příležitostí)**

**Strategie WO MAX-MIN (maximalizace silných stránek – minimalizace hrozby)**

**Strategie WT MIN-MIN (minimalizace slabých stránek-minimalizace hrozby)**

Obrázek 2 SWOT matice



Zdroj: zpracováno autorkou

### **3 Charakteristika vybraného podniku**

V rámci bakalářské práce se bude analyzována Prodejna náhradních dílů Planetová, která se nachází v obci Halže, která leží v Západočeském kraji 6 km od bývalého okresního města Tachova.

Veškeré informace o společnosti vycházejí z interních zdrojů prodejny náhradních dílů nebo z veřejných zdrojů (Obchodní rejstřík, Živnostenský rejstřík).

#### **3.1 Historie**

Prodejna náhradních dílů „Planetová“ v Halži byla založena v roce 1993. Prodejna se specializovala na prodej náhradních dílů na osobní automobily, nákladní automobily, traktory, zemědělské stroje a příslušenství.

Majitelkou byla paní Jiřina Planetová a firma sídlila v rodinném domě majitelky v Lesní ulici čp. 150, Halže. Od roku 1993 měla prodejna 1 zaměstnankyni, ta v roce 1996 skončila pracovní poměr a také v roce 1996 byla na její místo zaměstnána současná majitelka prodejny. S odbornou stránkou provozu prodejny pomáhal majitelce její manžel, který provozoval auto-elektroservis umístěný ve stejné budově.

V roce 1996 se prodejna přestěhovala do nově zrekonstruovaných prostor, na adresu Ctibořská 266, Halže, kde sídlí do dnešního dne. V roce 1996 se sortiment prodeje rozšířil o klínové řemeny, ložiska a gufera.

V roce 2005 byla zaměstnána druhá prodavačka a sortiment rozšířen o prodej chovatelských potřeb.

V roce 2010 prodejna spustila své webové stránky a E-shop. Původní záměr webových stránek bylo vytvoření reklamy pro prodejnu a prezentování sortimentu, s postupem času se záliba nakupování formou E-shopu rozšiřovala a nyní je již tato forma běžnou součástí prodeje na prodejně.

V roce 2015 předala majitelka prodejny svou provozovnu do rukou svých dcer a ty po vytvoření sdružení dvou fyzických osob pokračovali v podnikání do roku 2019. Sortiment byl rozšířen o prodej vín z Vinařství Lahofer, prodej vín je pouze okrajové doplňkové zboží.

V roce 2019 se majitelkou prodejny stává jedna s dcer a pokračuje v podnikání. Za celou dobu provozu prodejny zde pracovaly jen samé ženy.

### 3.2 Současnost

<b>Název společnosti:</b>	Prodejna náhradních dílů Planetová
<b>Sídlo společnosti:</b>	Ctibořská 285, 347 01 Halže
<b>IČO:</b>	68777400
<b>DIČ:</b>	CZ7554261979
<b>Právní forma:</b>	Fyzická osoba podnikající dle živnostenského zákona
<b>Druh živnosti:</b>	ohlašovací volná
<b>Identifikační číslo provozovny:</b>	1010219952
<b>Adresa provozovny:</b>	Ctibořská 266, 347 01 Halže
<b>Počet zaměstnanců:</b>	1
<b>Pracovní doba prodejny:</b>	pracovní doba je znázorněna na obrázku 3.

Obrázek 3 Pracovní doba prodejny

Pondělí – Pátek	7,30-11,00 hod.	11,30-15,30 hod.
Sobota	8,00-11,00 hod.	
Neděle	ZAVŘENO	

Zdroj: účetnictví prodejny - zpracováno autorkou

**Logo společnosti:** logo společnosti je na obrázku 4.

Obrázek 4 Logo společnosti



Zdroj: oficiální logo prodejny



**Sortiment nabízeného zboží:**

**Alternátory a startéry** – agregáty nové i repasované. Na nové je záruka 24 měsíců, na repasované 6 měsíců.

**Autobaterie** – autobaterie do osobních, nákladních automobilů, do zemědělské techniky.

**Autokosmetika** – přípravky na čištění, konzervaci a ochranu interiérů i exteriérů. Náplně do ostříkovačů, do chladiče a oleje.

**Osvětlení vozidla** – přední, zadní, boční osvětlení. Odrazky, osvětlení SPZ.

**Brusné, řezné a lamelové kotouče.**

**Drobné nářadí.**

**Elektromateriál 12V/24V** – žárovky, pojistky, regulátory, uhlíky, kabely, pojistkové skříně.

**Filtry** palivové, olejové, vzduchové, žíňové.

**Přenosné autolednice**

**Gufera**

**Hydraulické hadice lisované**

**Chovatelské potřeby** pro chov skotu, králíků a slepic.

**Potřeby pro výrobu pastvin.**

**Klínové řemeny** průmyslové i automobilové.

**Ložiska** průmyslová i automobilová.

**Manžety, o kroužky** průmyslové i automobilové.

**Maziva.**

**Spony hadicové.**

**Náhradní díly na traktor Zetor.**

**Náhradní díly na nákladní automobily Liaz a Tatra.**

**Náhradní díly na pomocnou zemědělskou techniku.**

**Vzduchotechnika.**

**Pracovní oděvy a pracovní ochranné pomůcky.**

V současné době jsou stěžejním prodejním zbožím na prodejně: ložiska, klínové řemeny a gufera. Tento sortiment zboží je velmi specifický, a proto má prodejna lepší pozici pro konkurenční boj s ostatními konkurenty.

Od roku 2019 provozuje prodejna i PPL Parcelshop společnosti PPL s.r.o. Na prodejně je možno vyzvednout zásilku PPL, nechat si uschovat zásilku PPL, nebo odeslat zásilku PPL.

Prodejna sídlí v budově, která je v osobním vlastnictví rodiny, a tudíž podnikání není zatíženo placením nájemného. V budově má prodejna 3 sklady: sklad akumulátorů a provozních kapalin, sklad klínových řemenů, gufer a ložisek a sklad náhradních dílů na nákladní automobily a traktory. Ve skladech je zboží umístěno do regálů a popsáno štítky. V přízemí budovy je garáž a dílna. V prvním patře je kancelář majitelky.

Zásobování prodejny je zajištěno několika způsoby. Každý týden v úterý probíhá závoz akumulátorů od fa Miloš Mulač, tento závoz je zdarma. Každý pátek probíhá závoz autochemie, provozních kapalin a olejů firmou OMA CZ, a.s., tento závoz je také zdarma. Klínové řemeny, gufera a o kroužky se objednávají dle potřeby, následující pracovní den jsou doručeny přepravní společností DPD za cenu 99,-Kč za jednu zásilku objednaného zboží. Ložiska se objednávají také dle potřeby a následující den jsou doručeny Českou poštou za cenu 89,- Kč za jednu zásilku objednaného zboží. Náhradní díly na osobní a nákladní vozidla jsou zaváženy dle potřeby firmou AUTO KELLY a.s. JM autodílny s.r.o. zdarma. Náhradní díly na nákladní auta, traktory, autodoplňky a chovatelské potřeby jsou dováženy osobně majitelkou z velkoskladů v Plzni, pravidelně jednou týdně, většinou ve čtvrtek.

I když je prodejna vybavena velkými sklady a množství zboží je ve většině případů postačující, občas se stane, že zákazník poptává větší množství zboží, než je momentálně skladem. V tomto případě mohou nastat 2 situace. V první situaci zákazník vyčká než se zboží naskladní v požadovaném množství, v druhé situaci nakoupí zboží u konkurence.

Průměrně navštíví prodejnu 8-10 zákazníků denně, většina stejných zákazníků přichází několikrát týdně. Průměrně navštíví prodejnu v průběhu měsíce 50 různých zákazníků.

## **4 Analýzy okolí podniku**

Byla provedena analýza vnitřního prostředí podniku, kde bylo posouzeno mikroprostředí, organizační struktura, analýza prodeje zboží a analýza příjmů a výdajů prodejny za roky 2015-2019. Zároveň byla provedena analýza vnějšího prostředí, kde bylo analyzováno mezoprostředí Porterovou analýzou pěti konkurenčních sil a makroprostředí analýzou PESTLE. Analýzy byly poté zhodnoceny.

### **4.1 Analýza vnitřního prostředí firmy**

Bylo analyzováno vnitřní prostředí prodejny. Zejména byla analyzována organizační struktura, personální obsazení, marketingový mix, analýza prodeje, analýza příjmů a výdajů a výpočet likvidity.

#### **1. Organizační struktura, personální obsazení**

V prodejně pracuje majitelka a také jedna zaměstnankyně. O důležitých rozhodnutích a budoucím chodu prodejny rozhoduje majitelka po poradě se zaměstnankyní.

Majitelka zpracovává účetnictví prodejny, fakturaci, sjednává nové smlouvy s odběrateli a zároveň prodává i na prodejně.

Zaměstnankyně prodává na prodejně a zároveň zpracovává skladové zásoby v účetním programu firmy JUMP a.s., objednává zboží a vyhledává nové kontakty na budoucí dodavatele formou poptávkových formulářů na internetu, nebo formou doporučení od zákazníků a jiných dodavatelů.

Obě pracovnice jsou navzájem zastupitelné a jako hlavní priorita je u nich spokojenost zákazníka.

Obě pracovnice mají odborné znalosti na prodej specifického zboží nabízeného prodejnou a řadu odborných školení nejen na prodej, ale i na montáž ložisek a gufer. Majitelka má zároveň odborné vzdělání na prodej chovatelských potřeb a praktické zkušenosti s chovem drobného hospodářského zvířectva.

Slabou stránkou prodejny je jazyková vybavenost pracovníků. Prodejna sídlí nedaleko hranic s Německem, a proto zde Němci často nakupují. Znalost jazyka je nedostačující pro odborné pojmy a výrazy v oboru náhradních dílů.

## 2. Marketingový mix

- PRODUKT

Produktem analyzované prodejny je prodej zboží. Zboží na prodejně lze rozdělit do 3 kategorií: 1. Náhradní díly, 2. Chovatelské potřeby a za 3. Ostatní doplňkový sortiment. Aby byl produkt zvýhodněn před konkurencí, je doplněn o několik benefitů. Tyto benefity jsou rozšířeným produktem. Rozšířený produkt při prodeji zboží je zejména odborné poradenství při nákupu, anebo možnost doručení zboží na adresu přepravní službou PPL.

- CENA

Cena zboží na prodejně vzniká z doporučených cen dodavatelem a zároveň porovnání cen s konkurencí. Cena je podobná jako cena konkurence, přičemž v ceně musí být vždy zohledněny nákladové položky. U sezónního zboží se na konci sezony poskytují slevy z důvodu vyprodání zboží, které by v příštím roce bylo neprodejně. Podnikům a jiným podnikatelským subjektům jsou poskytovány množstevní slevy při nákupu zboží od 20 kusů stejné položky. Stálý zákazník, který prokázal schopnost včasného zaplacení pohledávek, odebírá zboží na dodací list a jednou za měsíc mu je zboží fakturováno. Náhodný nebo neznámý zákazník má možnost placení hotovostí nebo bezhotovostně přes platební terminál, který provozuje ČSOB banka.

- KOMUNIKACE

Prodejna vlastní doménu „planetova.cz“, kde provozuje E-shop a má zde umístěnu reklamu. Na těchto stránkách vidí zákazník téměř všechno zboží, které prodejna nabízí společně s cenami. Internetové stránky jsou pouze v češtině, což může některým zákazníkům činit potíže, protože zákazníky prodejny jsou i Němci a Holanďané. Internetové stránky spravuje zaměstnankyně prodejny v rámci pracovní doby.

Obě pracovnice mají červená bavlněná trička s logem prodejny.

Vizitky s kontakty na zaměstnance prodejny jsou volně položeny na prodejním pultu dle potřeb zákazníků. Vizitky jsou navrženy, zpracovány a tištěny zaměstnankyní.

V areálu Sportoviště Tachov jsou umístěny 2 reklamní desky se sortimentem a provozní dobou prodejny, jedna se nachází ve venkovním v areálu koupaliště a jedna ve vnitřním v areálu plaveckého bazénu.

Každoročně prodejna přispívá peněžitou částkou nebo hmotným darem na společenský ples v Halži, který pořádá spolek SRPDŠ při ZŠ a MŠ v Halži a na pohádkovou cestu ke svátku „MDD“, kterou pořádá Obec Halže. Na této cestě se majitelka i zaměstnankyně spolupodílí i organizačně.

Největší důraz při prodeji je kladen na osobní individuální přístup ke každému zákazníkovi a vytváření příjemného prostředí na prodejně i v jejím okolí.

- DISTRIBUCE – dostupnost

Prodejna je umístěna na okraji obce, součástí prodejny je dvůr s několika parkovacími místy. Nevýhodou prodejny je, že není umístěna ve městě, kde by byla více dostupná svým zákazníkům. Pokud zákazník má zájem o zaslání zboží na adresu, je mu toto umožněno prostřednictvím přepravní služby PPL (tato služba je zpoplatněna).

### **3. Analýza prodeje zboží za rok dle odběratelů**

Byly spočteny sumárně obraty největších odběratelů a seřazeny do tabulky 2 a zhodnoceny odběratelé s obratem nad 40 000,-Kč. Z tabulky 2 je patrné, že největší obrat prodejny pochází z náhodného prodeje, v zimním období nejčastěji zákazníci poptávají provozní kapaliny a v letním období klínové řemeny a ložiska. Ze stálých odběratelů je největším odběratelem pan Miloslav Planeta, otec majitelky, který prodejnu zakládal spolu s manželkou a v prodejně nakupuje náhradní díly na opravy, které vykonává ve svém auto-elektroservis. Největší podíl těchto náhradních dílů tvoří startéry, elektroinstalace a elektrikářský materiál.

Druhý největší odběratel prodejny je společnost Novasport spol. s r.o. – výrobce sportovních hůlek LEKI. Tento odběratel nejvíce nakupuje značková ložiska, kroužky a klínové řemeny.

Na třetím místě v tabulce je firma Kras s.r.o., tato firma se zabývá chovem skotu a sortiment, který nakupuje, je tvořen chovatelskými potřebami a náhradními díly na traktory.

Na čtvrtém místě je společnost BHS s.r.o. zabývající se strojírenským průmyslem a nakupuje ložiska, klínové řemeny, oleje a provozní kapaliny do automobilů.

Na pátém místě je společnost Zemědělské družstvo Vlčák, zemědělské družstvo zabývající se chovem skotu. Mezi hlavní sortiment nakoupeného zboží patří chovatelské potřeby a provozní kapaliny do automobilů.

Na šestém místě je společnost Lučina Studánka spol. s.r.o., společnost se zabývá chovem skotu. Mezi hlavní sortiment nakoupeného zboží patří náhradní díly na traktory, chovatelské potřeby a motorové oleje.

Na sedmém místě je společnost Správa a údržba silnic plzeňského kraje a.s., společnost zabývající se opravami a údržbou silnic Plzeňského kraje. V prodejně nakupují zaměstnanci ze středisek Tachov, Vysočany a Planá u Mariánských Lázní. Nejčastěji nakupují náhradní díly na nákladní automobily, akumulátory, klínové řemeny a filtry.

Na osmém místě je Jan Novotný, elektrikář a autoelektrikář, který nejčastěji nakupuje elektroinstalační materiál, osvětlení do osobních i nákladních automobilů a motorové oleje.

Na devátém místě je společnost Igro s.r.o., společnost zabývající se svozem, recyklací a likvidací odpadů. Mezi sortiment nakupovaného zboží patří oleje, provozní kapaliny, osvětlení nákladních automobilů a ložiska.

Na desátém místě je společnost Agroklas Staré Sedliště a.s., společnost zabývající se chovem dobytka a zemědělskou činností. Nejčastěji nakupují chovatelské potřeby, oleje, provozní kapaliny a ložiska.

Ostatní odběratelé umístění v tabulce jsou také velmi důležití pro prodejnu a je k nim přístupováno stejně jako k větším odběratelům. Tyto stálé odběratele je nutné stále motivovat, vytvářet silné vazby a vztahy.

K vytváření silných vazeb a vztahů napomáhají společenské akce, kde se pravidelně schází jak zákazníci, tak majitel prodejny a její zaměstnankyně. Tyto akce mají většinou charakter odborného školení s pohoštěním, které pořádá prodejna společně s velkoobchodem ložisek firmy SKF.

Tabulka 1 Odběratelé - suma v Kč za obrat, rok 2019 sestupně

Odběratel	Suma obrátů za rok
Náhodný prodej	1 086 535
Miloslav Planeta	272 576
Novasport spol. s r.o.	168 761
Kras s.r.o.	97 527
BHS s.r.o.	92 578
Zemědělské družstvo Vlčák	91 316
Lučina Studánka spol. s r.o.	89 987
Správa a údržba silnic plzeňského kraje a.s.	68 916
Jan Novotný	50 330
Igro s.r.o.	48 284
Agroklas Staré Sedliště a.s.	42 721
Plánské služby s.r.o.	37 662
Agrobor s.r.o.	35 647
BK II, s.r.o.	34 971
Jaroslav Herout	34 791
Obec Halže	32 254
PPL CZ, s.r.o.	16 009
Kolowratovy Lesy	14 383
Západočeské komunální služby a.s.	12 103

Zdroj: účetnictví prodejny - zpracováno autorkou

#### 4. Analýza příjmů a výdajů v letech 2019-2020

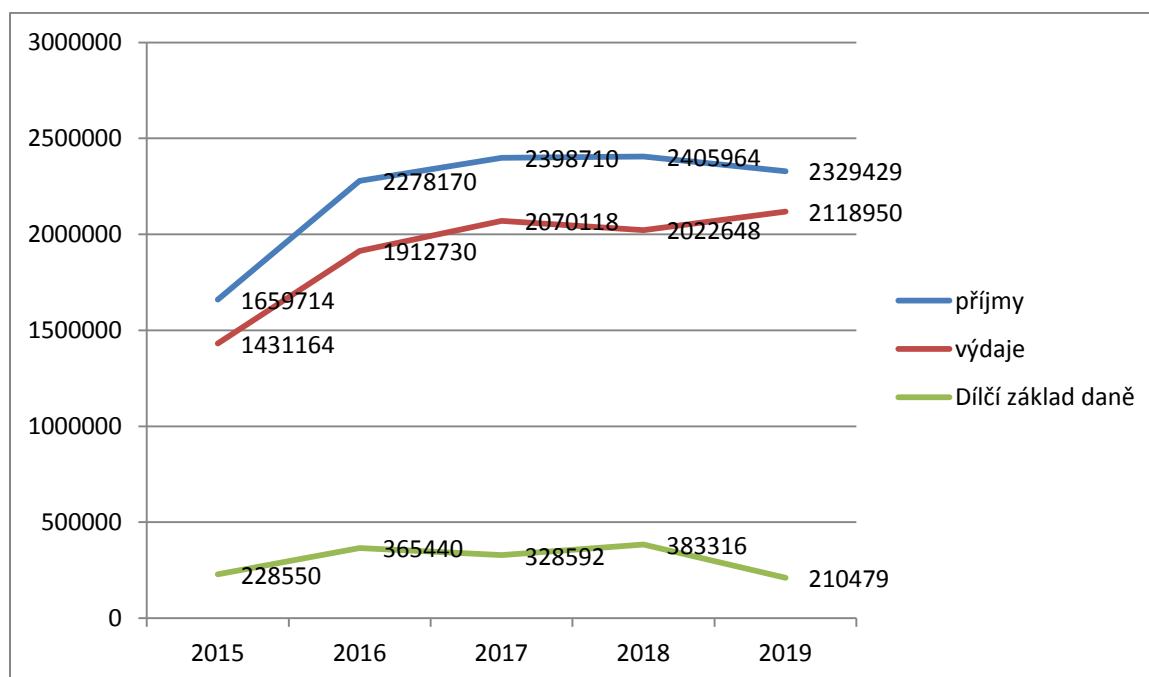
Byly porovnány příjmy, výdaje a dílčí základ daně v letech 2015 až 2019. Z tabulky 3 je patrné, že od roku 2015 do roku 2018 měly příjmy stoupající tendenci a v roce 2019 došlo k poklesu příjmů, což bylo způsobeno finanční krizí, která začínala postupně v Německu, a jelikož většina podniků má v Německu mateřské firmy nebo jsou jiným způsobem napojeny, tak docházelo k poklesu poptávky po zboží. Data byla graficky znázorněna na obrázku 6.

Tabulka 2 Porovnání příjmů a výdajů v Kč v letech 2015-2019 v Kč

Rok	Příjmy	Výdaje	Dílčí základ daně
2015	1 659 714	1 431 164	228 550
2016	2 278 170	1 912 730	365 440
2017	2 398 710	2 070 118	328 592
2018	2 405 964	2 022 648	383 316
2019	2 329 429	2 118 950	210 479

Zdroj: účetnictví prodejny - zpracováno autorkou

Obrázek 5 Porovnání příjmů a výdajů v letech 2015-2019 v Kč



Zdroj: účetnictví prodejny - zpracováno autorkou



## 5. Analýza likvidity

Byly vypočteny hodnoty okamžité likvidity, pohotové likvidity a běžné likvidity. Pro prodejnu je důležité znát tyto hodnoty, neboť je potřeba vědět, jak je podnik schopen uhradit své závazky v případě nečekané situace. Hodnoty pro výpočet byly převzaty z účetnictví prodejny.

### *Okamžitá likvidita*

Vzorec pro výpočet okamžité likvidity:

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotov\acute{e} platebn\acute{i} prostředky}}{\text{dluhy s okamžitou splatností}}$$

$$\text{Okamžitá likvidita} = 9666/40351 = 0,2395$$

**Doporučená hodnota je v rozmezí 0,2-0,5.** Hodnota odpovídá doporučeným hodnotám.

### *Pohotová likvidita*

Vzorec pro výpočet pohotové likvidity:

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé dluhy}}$$

$$\text{Pohotová likvidita} = 51209/456012 = 0,112$$

**Doporučená hodnota je 1-1,5.** Hodnota neodpovídá doporučeným hodnotám. Tento stav je způsobem velkým množstvím zboží ve skladu, což je pro prodejnu zásadní, neboť co si zákazník nekoupí dnes v prodejně, objedná si pravděpodobně přes E-shop a nechá si poslat zboží domů na adresu.

### *Běžná likvidita*

Vzorec pro výpočet běžné likvidity:

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé dluhy}}$$

$$\text{Běžná likvidita} = 894009/456012 = 1,96$$

**Doporučené optimum hodnot je 1,8-2,5.** Hodnota odpovídá doporučeným hodnotám.

## 6. Dotazníkové šetření

Jelikož je v prodejně neustále vyvíjena snaha o zlepšení služeb a vztahů mezi zákazníkem a prodávacem, byl sestaven dotazník spokojenosti, ve kterém má zákazník možnost vyjádřit své požadavky a nedostatky prodejny.

Pracovní doba prodejny je sestavena dle průměrného pohybu zákazníků na prodejně, ale nebylo jisté, zda tato pracovní doba vyhovuje zákazníkům.

Dalším problémem byla kvalita zboží (zejména řemenů a ložisek), která je zejména u značkových položek několikrát vyšší, ale zároveň je zde vyšší cena. Bylo nutné zjistit, zda bude vhodné se soustředit na prodej značkových položek, nebo upřednostnit cenu a průměrnou kvalitu.

Poté byl respondentům dán prostor pro svůj názor na změny na prodejně.

### Příprava dotazníkového šetření

*Formulace a definice výzkumného problému:* Zjištění spokojenosti zákazníků prodejny náhradních dílů „Planetová“ v Halži.

*Rozhodnutí o cílové populaci a stanovení výběrového vzorku respondentů:* Zákazníci prodejny, vzorek byl sestaven dle ochoty kupujících k vyplnění dotazníku. Celkem bylo osloveno 50 respondentů.

*Způsob dotazování:* Zákazníci byli osloveni na prodejně, následně byli vyzváni k vyplnění dotazníku a jeho umístění do „dotazníkového boxu“.

*Předvýzkum:* Správnost a srozumitelnost dotazníku byla prověřena na 5 náhodných respondentech, kteří potvrdili, že chápou všechny otázky a mají dostatek prostoru pro svůj názor.

### Vlastní dotazníkový výzkum

Každý zákazník byl v měsíci červnu osloven a požádán o vyplnění anonymního dotazníku a jeho následné umístění v dotazníkovém boxu. Odpovědi na otázky bylo potřeba zakroužkovat. Dotazník je na obrázku 6.

Obrázek 6 Dotazník spokojenosti

Ochotný personál	<b>ANO</b> <b>NE</b>
Vyhovující otevírací doba	<b>ANO</b> <b>NE</b> <b>Pokud odpovíte NE, jaká otevírací doba by Vám vyhovovala:</b>
Dostatečný sortiment	<b>ANO</b> <b>NE</b> <b>Pokud odpovíte NE, jaké zboží by jste uvítal/a :</b>
Nakupuji raději značkové zboží	<b>ANO</b> <b>NE</b>
Nakupuji raději levnější zboží	<b>ANO</b> <b>NE</b>
Co bych zde změnil/a	

Zdroj: zpracováno autorkou

Jelikož někteří zákazníci nakupují opakovaně, bylo předáno 50 dotazníků k vyplnění a 45 zákazníků dotazník vyplnilo. Na konci měsíce byl dotazníkový box rozříznut a dotazníky vyhodnoceny. Odpovědi byly seřazeny do tabulky 3., na otevřené otázky neodpověděl ani jeden respondent.

Tabulka 3 Odpovědi na dotazník

Otázka	Odpověď ANO	Odpověď NE
Ochotný personál	45	0
Vyhovující otevírací doba	39	6
Dostatečný sortiment	45	0
Nakupují raději značkové zboží	22	23
Nakupují raději levnější zboží	23	22

Zdroj: zpracováno autorkou

Všichni respondenti hodnotili personál kladně. U otázky o pracovní době 6 respondentů napsalo, že by jim vyhovovala pracovní doba do 17 hodin. Všichni respondenti považují sortiment za dostačující. Značkové zboží preferuje 22 respondentů a 23 respondentů preferuje levnější zboží. Na otázku, co by na prodejně změnili, nenapsal žádný respondent odpověď.

### Zhodnocení dotazníkového šetření

V dotazníkovém šetření bylo zjištěno, že s personálem je spokojeno 100 % zkoumaného vzorku zákazníků.

15,38 % zákazníků by uvítalo pracovní dobu do 17 hodin.

100 % zákazníků je spokojeno se sortimentem zboží v prodejně.

48,88 % zákazníků preferuje značkové zboží.

51,11 % zákazníků preferuje levnější zboží.

## 4.2 Analýza vnějšího prostředí firmy

V dalším kroku bylo zhodnoceno vnější prostředí prodejny. Vnější prostředí zahrnuje mezoprostředí a makroprostředí. Toto prostředí je málo ovlivnitelné prodejnou. Mezoprostředí bylo zhodnoceno Analýzou pěti konkurenčních sil a makroprostředí PESTLE analýzou.

### 4.2.1 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

#### Konkurence

V dnešní době nejsou konkurentem jen prodejny s obdobným sortimentem v okolí, ale i všechny prodejny v oblasti internetového prodeje. Tudíž konkurence prodejny je velká a na každou prodejnu je neustále vyvíjen velký tlak ze stran konkurence.

Zboží prodejny je možno rozdělit do dvou okruhů: náhradní díly na automobily a stroje a na chovatelské potřeby.

Konkurenti v okolí prodejny v nabídce náhradních dílů:

Konkurenti mají ve svých prodejnách většinou podobný sortiment jako prodejna v Halži, v popisu jsou popsány základní charakteristiky a odlišnosti.

#### Autodíly Jaroslav Tábor Tachov

- Prodejna se nachází ve městě Tachov vzdáleném 6 km. Prodejna se specializuje na prodej náhradních dílů na osobní vozidla, prodej autobaterií, autokosmetiky, provozních kapalin, prodej agregátů nových i repasovaných. Prodejna vznikla v roce 1992, tehdy vedl prodejnu pan Tábor starší a nyní již prodejnu vlastní syn. Prodejna je umístěna v okresním městě, čímž získává lukrativní podmínky pro prodej a pro oslovení většího počtu zákazníků. Prodejna je umístěna v nemovitosti, které je v osobním vlastnictví majitelů.

Hlavním sortimentem prodejny jsou náhradní díly na osobní vozidla a příslušenství. K prodejně náleží menší skladovací prostory, a z toho plyne i větší závislost na pravidelném dovozu zboží dodavateli. Převládajícím dovozcem zboží je dodavatel „Auto Kelly“, což je patrné ze sortimentu prodejny, ve kterém převažuje zboží privátní značky Auto Kelly, toto zboží je většinou neznačkové a cenově dostupnější.

### **Autoelektrika Tintěra Tachov**

- Prodejna se nachází na okraji města Tachov, je umístěna v budově, kde má majitel i auto-elektro servis a je v osobním vlastnictví. Prodejnu provozuje pan Tintěra se svojí manželkou. Prodejna vznikla v roce 1992 jako součást servisu. V sortimentu prodejny jsou převážné náhradní díly na osobní vozidla, autokosmetiku a náhradní díly na zemědělskou techniku, které se týkají elektrického zapojení těchto strojů. Zároveň prodejna nabízí montáž koupených náhradních dílů.

### **Autodíly Planá u Mariánských lázní**

- Prodejna leží na okraji města Planá, které je vzdáleno 15 km. Prodejna se nachází v budově řadové garáže, tudíž má omezenou skladovou velikost. Prodejna byla otevřena v roce 1996, i zde již byla prodejna předána „2. generaci“. Původně byla majitelkou paní Vilímová, dnes prodejnu provozuje manžel dcery, pan Borůvka. Prodejna je zaměřena na prodej náhradních dílů na osobní vozidla, autokosmetiku, olejů, a částečně na prodej náhradních dílů na vozidla AVIA.

Velkou předností prodejny je odborná znalost náhradních dílů na vozidla Avia a téměř bezkonkurenční prostředí v prodeji těchto náhradních dílů.

### **Autoservis a pneuservis SYKO Stráž**

- Prodejna je umístěna v obci Stráž vzdálené 25 km. Prodejna byla otevřena v roce 2012 jako součást autoservisu a pneuservisu.

Prodejna je zaměřena na prodej náhradních dílů na traktory, prodej ložisek a klínových řemenů a provozních kapalin. Velkou výhodou prodejny je časté zásobování prodejny náhradními díly na traktory Zetor. Prodejna má velký sklad, a pokud zboží nemá aktuálně skladem, tak je schopna jej do 2 dnů zajistit. Náhradní díly na traktory patří mezi zboží, které není zajišťováno žádným velkoobchodem dovážejícím zboží na prodejny, ale je potřeba si pro něj zajet do velkoskladu, který je v Klatovech, v Plzni, v Kynšperku nad Ohří a v Přešticích.

Všechny zakoupené náhradní díly je možno koupit i s montáží.

## **Milan Krejčí Auto-moto Stříbro**

- Prodejna se nachází ve městě Stříbro vzdáleném 35 km. Prodejna byla založena v roce 1992. Zaměřením prodejny je prodej náhradních dílů na osobní vozidla, prodej náhradních dílů na motocykly, prodej autokosmetiky a provozních kapalin. V současné době je provozovna uzavřena. Jelikož je prodejna stálým konkurentem a bude opět zprovozněna, byla uvedena do tohoto seznamu.

## **APM Tachov**

- Prodejna APM Tachov je součástí s.r.o., jejichž majitelem byla původně německá firma Markmiller GmbH Deggendorf. Společnost má prodejní síť po celé republice a patří mezi nejvýznamnější přímé dovozce náhradních dílů.

Pobočka sítě prodejen je umístěna v centru města Tachova. Společnost na trhu působí od roku 1994, ale v Tachově byla pobočka otevřena v roce 2015. Velkou výhodou pro pobočku je její součást ve velké prodejní síti prodejen, a tudíž zázemí nadnárodní společnosti. Pobočka je zásobována 2x denně objednaným zbožím a zboží, které je objednáno zákazníky, je 2x denně rozváženo do místa určení zákazníkem. Sortiment prodejny je velmi velký, zahrnuje prodej náhradních dílů na osobní vozidla, na nákladní vozidla, autokosmetiku, provozní kapaliny, klínové řemeny, gufera, ložiska, nářadí, pracovní oděvy a ochranné pracovní pomůcky.

Pobočka prodává zboží jak maloobchodem, tak velkoobchodem. Velkoobchodní prodej je zvýhodněn různými slevami a servisem. Podnikající subjekt může získat slevu z velikosti odběru, věrnostní slevu (sleva za dlouhodobou spolupráci) a slevu na školení, které pořádá společnost APM.

Na obrázku 7 je znázorněno srovnání konkurentů dle sortimentu, dle roku vstupu na trh a dle provozu E-shopu.

Dle srovnání je patrné, že většina konkurentů vznikala ve stejné době a většinou tyto prodejny postupně přecházejí nebo již přešly do provozování potomkům původních majitelů. Většina prodejen je ve vlastnictví fyzických osob.

Prodejem náhradních dílů na osobní automobily se zabývají všichni konkurenti, ale prodejem ložisek a klínových řemenů pouze Autoservis a pneuservis SYKO Stráž a APM Tachov.

E-shop provozuje z konkurentů pouze podnik APM Tachov.

Obrázek 7 Srovnání konkurentů náhradních dílů

Název společnosti	Na trhu od	Prodej náhradních dílů	Prodej ložisek a klínových řemenů	E-shop
Prodejna náhr. dílů Planetová	1993	ANO	ANO	ANO
Autodíly Jaroslav Tábor Tachov	1992	ANO	NE	NE
Autoelektrika Tintěra Tachov	1992	ANO	NE	NE
Autodíly Planá u Mariánských Lázní	1996	ANO	NE	NE
Autoservis a pneuservis SYKO Stráž	2012	ANO	ANO	NE
Milan Krejčí Auto-moto Stříbro	1992	ANO	NE	NE
APM Tachov	1994	ANO	ANO	ANO

Zdroj: webové stránky konkurentů - zpracováno autorkou



## **Konkurenti v prodeji chovatelských potřeb:**

### **Ketris s.r.o.**

- Společnost Ketris má jednu ze svých poboček v obci Vítkov vzdálené 8 km. Prodejna nabízí kompletní sortiment chovatelských potřeb. Společnost má rozsáhlou síť prodejen po celé republice.

Společnost má výrazně polepené automobily rozvozových pracovníků i obchodních zástupců, v barvách společnosti jsou vybaveny i prodejny a prodavači mají oděv též v barvách společnosti.

Stěžejním oborem společnosti je prodej potřeb pro koně a podpora různých akcí souvisejících s těmito zvířaty.

Tato prodejna je dodavatelem chovatelských potřeb prodejny „Planetová“. Zároveň je tedy konkurentem i dodavatelem.

### **Kamír a Co spol. s.r.o.**

- Tato společnost vlastní také síť prodejen po celé republice. Nejbližší prodejna sídlí v Třemošné, která je vzdálena 80 km od prodejny „Planetová“. Prodejna nabízí kompletní sortiment chovatelských potřeb. Stěžejním sortimentem společnosti je prodej potřeb pro chov skotu.

Velkou výhodou společnosti je, že nabízí i odborné poradenství na nákup zboží a zejména rady potřebné k výstavbě oplocení pro pastviny a různá přístřeší pro chov dobytka a jiných hospodářských zvířat. Ve svém sortimentu má více jak 13000 položek skladem. Společnost může poskytnout kvalitní recenze na zboží, neboť zboží má vyzkoušené na své farmě.

Společnost většinu sortimentu prodává konečným zákazníkům přes E-shop, kde má zajímavé slevy pro zákazníky a u nákupu nad 2 500,- Kč je dopravné zdarma.

Do každého balíčku, který je odeslán zákazníkovi, jsou přibaleny drobné reklamní předměty jako odměna za uskutečněný nákup.

Zboží větších rozměrů nelze zasílat zasilatelskou službou, ale lze jej pouze vyzvednout osobně ve skladu.

Společnost je stejně jako předchozí společnost zároveň dodavatelem i konkurentem prodejny náhradních dílů Planetová.

V obrázku 8 je patrné, že všechny tři společnosti provozují E-Shop, přičemž společnost Kamír a Co spol. s.r.o. vkládá ke zboží drobné reklamní dárky. Společnosti Ketris s.r.o. i Kamír a Co spol. s.r.o. mají na automobilech reklamní polepy, což pomáhá k zanesení společnosti do podvědomí lidí. Odborné poradenství nabízí také všechny tři prodejny.

Obrázek 8 Srovnání konkurentů chovatelských potřeb

Název společnosti	E-shop	Odborné poradenství	Reklama na automobilech	Dárky k zakoupenému zboží
Prodejna náhradních dílů Planetová	ANO	ANO	NE	NE
Ketris s.r.o.	ANO	ANO	ANO	NE
Kamír a Co spol. s.r.o.	ANO	ANO	ANO	ANO

Zdroj: internetové stránky prodejen - zpracováno autorkou

### Nově vstupující firmy

Nově vstupující firmy na trh jsou pro prodejnu vždy konkurencí. Nově vstupující firmy představují pro zákazníky vždy touhu po poznání nového. Pokud se v okolí otevře prodejna, která je konkurentem, tak dojde ke krátkodobému odlivu zákazníků, kteří se však většinou vrátí k původní prodejně, jelikož jsou spokojeni.

V roce 2013 otevřel pan David Gerneš v Tachově prodejnu náhradních dílů na traktory a příslušenství. Prodejna byla v provozu 6 měsíců. V druhém měsíci provozu prodejny pana Gerneše došlo k částečnému odlivu zákazníků, což bylo způsobeno masivní reklamou nově otevírající se prodejny, která byla provedena zejména osobními setkáními pana Gerneše se zemědělskými subjekty, kteří tvoří hlavní segment zákazníků tohoto zboží. Tento odliv zákazníků poptávajících náhradní díly na traktor byl krátkodobý a ve čtvrtém měsíci po otevření nové prodejny již nedocházelo k žádnému odlivu zákazníků a došlo k návratu původních zákazníků.

Velkou hrozbu pro prodejnu představují velké společnosti, které vlastní již propracovanou obchodní síť po celé republice se spoustou obchodních zástupců a velkým kapitálem. Tyto společnosti při vstupu na nový trh sníží ceny a vyvíjejí velký tlak na své nové

potencionální zákaznicky prostřednictvím reklam a sponzoringu. Takovouto hrozbu pro prodejnu představuje nová pobočka společnosti Ketris s.r.o., která se staví v Tachově, který je od prodejny vzdálen 6 km. Pobočka bude mít velké skladovací prostory, velmi široký sortiment zboží a pravidelné zásobování.

## **Substituty**

Jelikož náhradní díly prodávané na prodejně náhradních dílů jsou velmi specifické, tak nemají téměř žádné substituty. Zboží, které se používá k mytí nebo údržbě vozidel, již substituty má a může jím být kterýkoliv přípravek používaný k úklidu v domácnosti.

Substitutem se může stát kterákoliv prodejna, která nabízí zboží, jež se na první pohled může zdát i značně odlišné. Ve chvíli, kdy zákazník přijde koupit do prodejny náhradních dílů dárek, tak není rozhodnut, zda koupí příslušenství pro automobil nebo jiné zboží u konkurenta.

## **Prodejci substitutů v okolí**

Čerpací stanice Markop FL Halže

- Čerpací stanice je umístěna v obci Halže. Čerpací stanice nabízí kromě tankování paliva i veliký sortiment dárkového zboží, pochutin a časopisů. Zákazníci zde často nakupují zboží, které lze využít k podarování blízké osoby.

Prodejna COOP

- Prodejna je umístěna v obci Halže a kromě potravin nabízí i úklidové prostředky, kosmetiku, spotřební zboží a oděvy. Společnost COOP doručuje do každé domácnosti v obci Halže leták s akčním zbožím prodejny.

Prodejna TESCO

- Supermarket se nachází 6 km od obce Halže a nabízí široký sortiment potravin, drogerie, drobných předmětů do domácnosti a oděvů. Společnost TESCO doručuje do každé domácnosti v obci Halže leták s akčním zbožím prodejny a nabízí různé akce na slevu z nákupu vybraného zboží po nasbírání samolepek, které zákazník získá při platbě nakoupeného zboží na prodejně v určité hodnotě.

## Prodejna LIDL

- Supermarket se nachází 6 km od obce Halže a nabízí široký sortiment potravin, drogerie a akčního sortimentu oděvů. Společnost LIDL doručuje do každé domácnosti v obci Halže leták s akčním zbožím prodejny a nabízí různé akce, kde při platbě zakoupeného zboží v určité hodnotě získá zákazník figurku do sbírky, nebo vánoční akce, kde po nasbírání samolepek získaných opět při platbě za zboží od určité částky, dostane zákazník dárek.

## Prodejna BILLA

- Supermarket se nachází 6 km od obce Halže a nabízí široký sortiment potravin, drogerie a akčního průmyslového zboží. Společnost BILLA doručuje do každé domácnosti v obci Halže leták s akčním zbožím prodejny a nabízí různé akce na slevu z nákupu vybraného zboží po nasbírání samolepek, které zákazník získá při platbě nakoupeného zboží na prodejně v určité hodnotě nebo slevu na nákup plyšové hračky.

## **Vyjednávací vliv odběratelů**

Vyjednávací vliv odběratelů je nízký, jelikož pro odběratele neslouží prodejna jako výhradní dodavatel a většinou objem zboží, které odběratelé nakoupí, není velký. Výjimku tvoří několik odběratelů s vyššími odběry a zde, pokud odběratel požaduje vyšší slevy, nebo rozšíření služeb např. formou osobního rozvozu zboží, pak vzniká prostor pro hledání vzájemného kompromisu mezi nabídkou a poptávkou.

## **Vyjednávací vliv dodavatelů**

Vyjednávací vliv dodavatelů je vysoký, neboť u většiny zboží je pouze několik dovozců nebo výrobců daného zboží, a tak je prodejce odkázán na ceny, které mu jsou nabídnuty a kde je omezen prostor pro vyjednávání pro slevy.

Výhodou jsou dlouhodobé a kvalitní vztahy s většinou dodavatelů, díky kterým se při různých obchodních setkáváních dojednávají lepší podmínky spolupráce, nebo nové výhody pro prodejnu.

Někteří dodavatelé nabízejí množstevní slevy za odběr zboží, které je několikanásobně vyšší, než je roční prodej tohoto zboží na prodejně. Potom je bohužel prodejna ve velké nevýhodě s konkurenčními řetězci, které na tyto slevy jsou schopni dosáhnout.

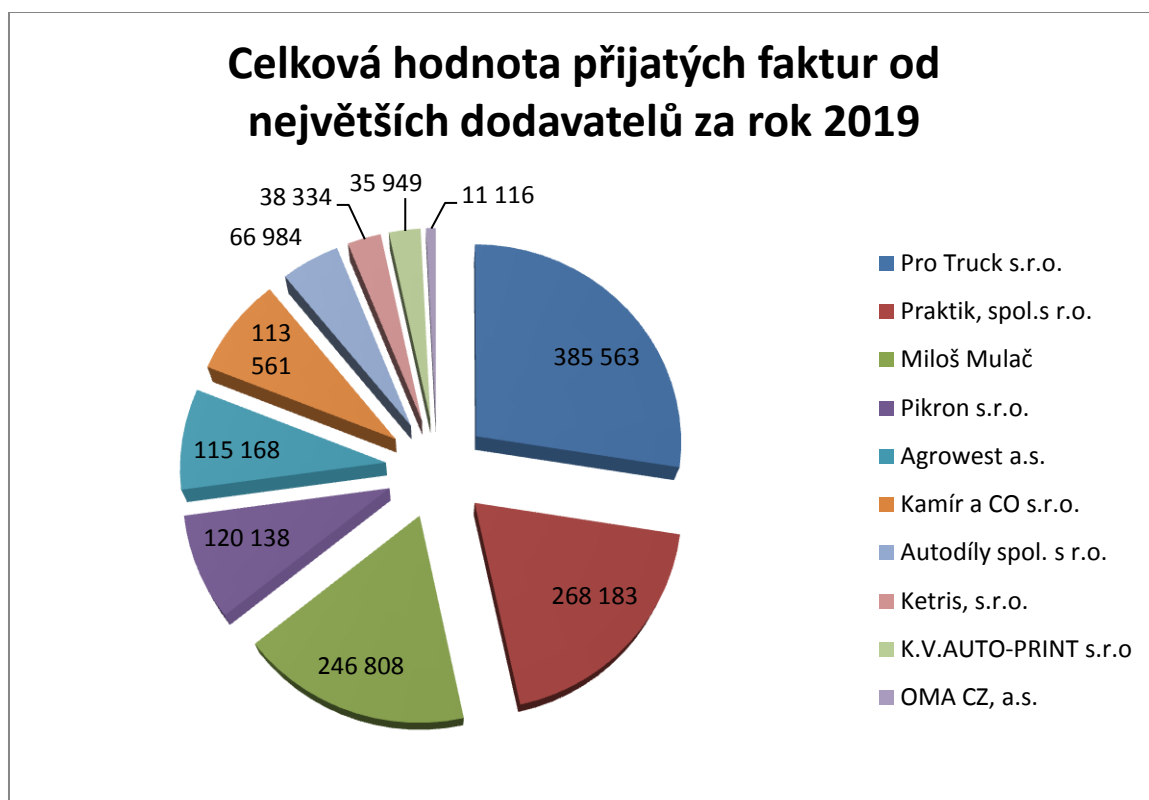
V tabulce 4 jsou dle abecedy seřazeni největší dodavatelé prodejny a celkové částky vynaložené za odběr zboží od těchto dodavatelů za rok 2019. Tyto informace jsou znázorněny i graficky na obrázku 9.

Tabulka 4 Klíčoví dodavatelé prodejny, suma v Kč

Název	Suma obrátů za rok 2019
Pro Truck s.r.o.	385 563
Praktik, spol. s r.o.	268 183
Miloš Mulač	246 808
Pikron s.r.o.	120 138
Agrowest a.s.	115 168
Kamír a CO s.r.o.	113 561
Autodíly spol. s r.o.	66 984
Ketris, s.r.o.	38 334
K. V.AUTO-PRINT s.r.o.	35 949
OMA CZ, a.s.	11 116

Zdroj: účetnictví prodejny - zpracováno autorkou

Obrázek 9 Zobrazení hodnot za přijaté faktury od klíčových dodavatelů za rok 2019



Zdroj: účetnictví prodejny - zpracováno autorkou

#### Agrowest a.s.

- Dodavatel, který prodává náhradní díly na zemědělskou techniku, klínové řemeny, ložiska. Tento dodavatel je výhradním prodejcem sortimentu na traktory Zetor, a tak je prodejna závislá na spolupráci s ním. I když prodejnu se společností pojí dlouhodobé vztahy, není zde velký prostor pro vyjednávání lepších podmínek. Prodejna nemá tak velké odběry, aby mohla dostat větší slevy z katalogové ceny.

#### Autodíly spol. s r.o.

- Dodavatel, který prodává náhradní díly na osobní automobily, náhradní díly na elektroinstalace. S dodavatelem jsou navázány dlouhodobě dobré vztahy, a tak je zde prostor pro vyjednávání slevy na určité zboží, které je např. krátkodobě zdraženo.

#### Kamír a CO s.r.o.

- Dodavatel, který prodává chovatelské potřeby. Tento dodavatel i přes dlouhodobou spolupráci nemůže poskytnout prodejně větší slevy, jelikož slevy jsou zde

poskytovány dle odběru uskutečněného za kalendářní rok a na větší než stávající slevu prodejna nedosáhne.

Ketris, s.r.o.

- Dodavatel, který prodává chovatelské potřeby. Tento dodavatel spolupracuje s prodejnu přibližně 6 měsíců, prodejně nabídl hned od počátku velké slevy na zboží a možnost dovozu zboží na prodejnu zdarma.

K. V. Auto – PRINT s.r.o.

- Dodavatel, který prodává náhradní díly na nákladní automobily nové i repasované. S tímto dodavatelem pojí prodejnu dlouhodobě velmi dobré vztahy, dodavatel je ochoten vždy přizpůsobit podmínky spolupráce tak, aby byly výhodné pro obě strany.

Miloš Mulač

- Dodavatel, který prodává autobaterie a autolednice. S tímto dodavatelem pojí prodejnu také velmi dlouhé až přátelské vztahy. Zde jsou nastaveny podmínky, které jsou velmi výhodné pro prodejnu, velké slevy na zboží a dovoz zboží zdarma.

OMA CZ, a.s.

- Dodavatel, který prodává oleje, provozní kapaliny a maziva. Tento dlouhodobý dodavatel má velmi dobré ceny a dovoz zboží na prodejnu zdarma.

Pikron s.r.o.

- Dodavatel, který prodává klínové řemeny, gufera, manžety, o kroužky. Tento dodavatel klínové řemeny distribuuje i upravuje dle požadavků zákazníka. Pikron je dodavatel, který poskytuje slevy na zboží dle odběru a dlouhodobé spolupráce, s prodejnu má dobré vztahy a vždy najde řešení výhodné pro obě strany.

Praktik, spol. s.r.o.

- Dodavatel, který prodává ložiska, gufera, klínové řemeny a lepidla LOCTITE. Pokud ložiska nemá společnost skladem, zajistí jejich dovoz z Belgie za poměrně krátkou dobu (7 dní). Společnost, se kterou má prodejna také velmi dobré dlouhodobé až přátelské vztahy. Zde je velmi dobrá spolupráce a v případě potřeby je individuálně přistupováno k případným slevám nebo výhodnějším podmínkám.

Pro Truck s.r.o.

- Dodavatel, který prodává náhradní díly na osobní automobily, nákladní automobily, autokosmetiku, autopříslušenství. S dodavatelem pojí prodejnu dlouhodobé vztahy, díky nimž jsou zde nastaveny výhodné ceny zboží. Tento dodavatel dodává velmi široký sortiment zboží a vždy dokáže najít řešení ke splnění požadavků.

Dodavatelé prodejny nejsou jen dodavatelé zboží, ale i dodavatelé služeb. Mezi dodavatele služeb patří dodavatelé plynu, elektrické energie, dodavatel internetu, telekomunikační dodavatel. Dodavatelé služeb nejsou ovlivnitelní dobrými vztahy, a tak prostor pro komunikaci o slevě a ceně za zboží není velký. Většinou dodavatelé těchto služeb mají podobné ceny jako konkurence a při přechodu k jiné společnosti vzniká sleva na krátkou dobu. Časem by subjekt musel opět přecházet k jinému poskytovateli. Proto společnost zůstává u stávajících dodavatelů.

**Poskytovatelé služeb prodejny:**

ČEZ, a.s.

- Dodavatel elektrické energie pro prodejnu.

INNOGY s.r.o.

- Dodavatel zemního plynu pro prodejnu.

O2 Czech Republik a.s.

- Dodavatel pevného telefonního připojení.

T-MOBILE Czech Republik a.s.

- Dodavatel mobilního telefonního připojení.



## 4.2.2 Analýza PESTLE

### Politické prostředí

Každý podnikající subjekt musí sledovat všechny politicko- legislativní změny.

Pro prodejnu jsou významné především tyto zákony:

#### **Zákon č.455/1991 Sb. – Zákon o živnostenském podnikání**

- Tento zákon upravuje podmínky živnostenského podnikání, vymezuje, co je živností a co není živností, vymezuje subjekty, které mohou provozovat živnost a ustanovuje všeobecné podmínky podnikání.(Zákony pro lidi 2020)

#### **Zákon o dani z přidané hodnoty č. 235/2004 Sb.**

- Tento zákon zapracovává příslušné předpisy Evropské unie a upravuje daň z přidané hodnoty, vymezuje, co je vyňato z předmětu daně, volbu předmětu daně, působnost a jiné. (Podnikatel 2020)
- Každá změna tohoto zákona se projeví na konečné ceně zboží. K tomuto došlo například rozšířením přílohy č. 2a, kdy jsou od 1. 5. 2020 zařazeny do 10% sazby DPH i knihy a katalogy, čímž došlo k snížení jejich prodejní ceny.

#### **Zákoník práce – zákon č.262/2006 Sb.**

- Tento zákon upravuje právní vztahy, které vznikají při výkonu závislé práce mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. (Pohoda 2020)
- Změny v tomto zákonu ovlivňují chod podniku, zejména v počtu dní dovolené zaměstnance nebo v zajištění ochranných pomůcek zaměstnancům zaměstnavatelem.
- 30. 7. 2020 nabude účinnosti část novely zákoníku práce, druhá část novely nabude účinnosti 1. 1. 2021. V této novele se změní způsoby výpočtu dovolené, převody dovolené, vytvoření institutu sdíleného místa, změny v doručování písemností zaměstnancům a přechod práv a povinností z pracovněprávních vztahů. Díky těmto změnám se zaměstnankyni bude lépe čerpat dovolená za situace, kdy potřebuje odejít z pracoviště jen na několik hodin. Pro zaměstnavatele se ulehčí odesílání písemností tím, že je mohou předat na pracovišti osobně a není potřeba zasílat poštou.

## Ekonomické prostředí

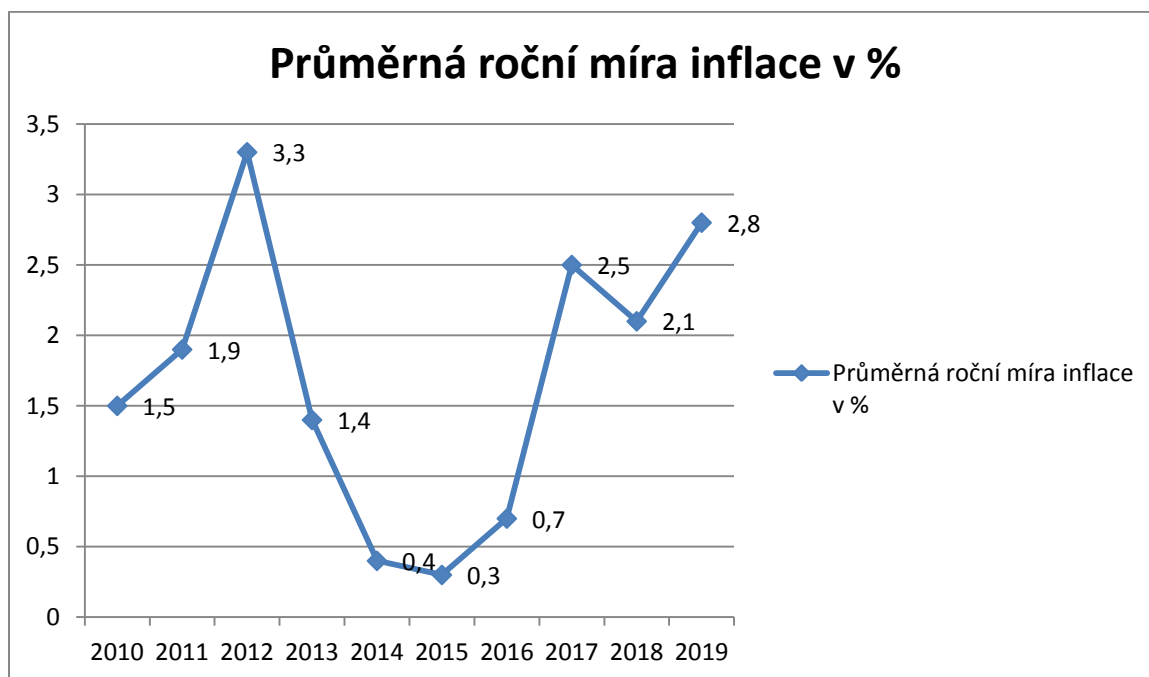
Jeden z nejdůležitějších faktorů ovlivňujících provoz prodejny je míra inflace, nejen že způsobí růst cen již od dodavatelů, zákazník za svůj důchod nakoupí méně zboží, ale hlavně lidé mají obavy z přílišného nakupování a volí taktiku vyčkávání a šetření. V tabulce 5 a v obrázku 10 je znázorněna průměrná roční inflace v % za posledních 10 let. Jak je patrné z tabulky 5, nejnižší průměrná inflace byla v roce 2015 a nejvyšší v roce 2012. V roce 2019 začala inflace opět výrazně stoupat, a to se promítlo do příjmů prodejny, jak je patrné z tabulky 2. Zároveň se zde promítla i počínající finanční krize v Německu. V návaznosti na počínající finanční krizi, zákazníci, kteří mají své mateřské firmy v Německu, omezili nakupování.

Tabulka 5 Průměrná roční inflace v %

Rok	Průměrná roční míra inflace v %
2010	1,5
2011	1,9
2012	3,3
2013	1,4
2014	0,4
2015	0,3
2016	0,7
2017	2,5
2018	2,1
2019	2,8

Zdroj: [www.czso.cz](http://www.czso.cz) - zpracováno autorkou

Obrázek 10 průměrná roční míra inflace v %



Zdroj: www.czso.cz - zpracováno autorkou

Mezi další ekonomické faktory, které se ve velké míře promítají do chodu prodejny, je vývoj DPH. DPH ovlivňuje konečnou cenu zboží a také zisk z prodeje. Většina zboží se v prodejně prodává v 21 % sazbě DPH, jen krmení a doplňky pro hospodářská zvířata se prodávají v 15 % sazbě DPH. V tabulce 5 je znázorněn vývoj sazeb DPH od roku 2010 do dnešní doby. Od roku 2010 do roku 2012 se měnila jen snížená sazba daně. V roce 2013 se změnila základní sazba daně na 21 %, kde je dodnes, snížená sazba daně se změnila na 15 % a v roce 2015 přibyla další sazba daně – druhá snížená, která je ve výši 10 %. Vývoj sazby DPH je znázorněn v tabulce 6.

Tabulka 6 Vývoj sazby DPH v letech 2010-2020

Období	Základní sazba daně	Snížená sazba daně	Druhá snížená sazba daně
1.1.2010- 31.12.2011	20 %	10 %	
1.1.2012- 31.12.2012	20 %	14 %	
1.1.2013- 31.12.2014	21 %	15 %	
1.1.2015- DOSUD	21 %	15 %	10 %

Zdroj: účetnictví prodejny- zpracováno autorkou

Od 1. 5. 2020 se mezi zboží, u kterého se uplatňuje druhá snížená sazba daně, zařadil prodej knih a katalogů, tím se na prodejně odborné knihy a katalogy zlevnily o 5 %. Zároveň se od 1. 5. 2020 účtuje vodné s 10 % sazbou daně, a tak prodejna ušetří 11 % na pitné vodě.

### **Sociální prostředí**

Mezi faktory výrazně ovlivňující sociální prostředí patří stárnutí populace. Věkové složení nakupujících výrazně ovlivňuje sortiment prodejny. Zatímco mladí preferují elektronické vybavení, led světla a propojenost systémů s telefonem. Střední a starší generace preferuje osvědčené a stále vybavení vozidel a strojů, tzn. žárovkové osvětlení, manuální ovládání vybavení a možnost opravitelnosti dílů vlastními silami.

V současné době je na prodejně poptávka po zboží, které preferuje střední a starší generace, což je ovlivněno tím, že populace stárne a také tím, že mladí lidé se z venkova stěhují do města.

### **Technologické prostředí**

Mezi faktory, které ovlivňují prodejnu v technologickém prostředí, patří především programové vybavení počítačů, které je nezbytné pro chod prodejny. Díky neustálému vývoji účetních programů a zlepšování technologií dochází ke každoročním změnám v požadavcích na programové vybavení počítačů.

Prodejna se snaží přizpůsobovat technologickým postupům dnešní doby, a proto využívá nástroje pro moderní nakupování, kterými jsou zejména provoz e-shopu a možnost platby platební kartou.

Neustálý rychlý technologický vývoj je poměrně náročný pro malé podnikatele, a tudíž ne vždy je možné využívat nejnovější technologie. V tomto směru by majitelce velmi pomohla čtečka čárových kódů pro zrychlení vyúčtování zboží zákazníka a pro zrychlení a zjednodušení příjmu zboží na sklad.

1. 12. 2016 vznikla prodejně povinnost elektronického evidování tržeb, bylo potřeba zajistit úpravu účetního programu a úpravu pokladního systému. Firma JUMP spol. s r.o. zajistila potřebné úpravy a vytvořila prostor pro bezproblémový přechod na elektronické evidování služeb.

Od 1. 7. 2020 je potřeba zřídit datovou schránku pro komunikaci s ČSSZ, je potřeba zaevidovat majitele prodejny a požádat o datovou schránku.

## **Ekologické okolí**

Ekologické faktory, které ovlivňují podnikání prodejny, jsou především dopady na životní prostředí.

Prodejna zpětně vykupuje použité akumulátory z automobilů, vrací je dodavateli dle § 38, odstavec 5 zákona č. 185/2001 Sb. kdy je poslední prodejce povinen při prodeji výrobků, na které se vztahuje povinnost zpětného odběru, informovat spotřebitele, tedy kupujícího, o způsobu zajištění zpětného odběru použitých výrobků.

Změny, týkající se ochrany životního prostředí, jsou všestranně podporovány prodejnou, i když většinou představují zvýšení nákladů na provoz prodejny a jisté omezení komfortu. Zejména recyklace a třídění odpadu je považována za standart pro celý provoz.

### 4.3 SWOT analýza

V rámci SWOT analýzy budou zhodnoceny silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby ovlivňující prodejnu. Výsledky jsou shrnuty do SWOT matice na obrázku 11.

Obrázek 11 SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ochrana životního prostředí</li><li>• Ochotný personál</li><li>• Dostatečný sortiment zboží</li><li>• Odborné znalosti prodavačů</li><li>• Silné vazby se zákazníky a dodavateli</li><li>• Stálost prodejny na trhu</li><li>• Prodejna bez dluhů a nájmu</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Modernizace v technologickém vývoji</li><li>• Krátká pracovní doba</li><li>• Nedostatečná reklama</li><li>• Umístění prodejny v obci</li><li>• Slabá znalost cizích jazyků</li></ul>
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"><li>• Zvýšení poptávky po službách</li><li>• Zvýšení zájmu o sortiment</li><li>• Zvýšení zájmu o zboží</li><li>• Velké množství dodavatelů</li><li>• Moderní technologie</li><li>• Obecného povědomí o prodejně</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Legislativní změny</li><li>• Růst inflace</li><li>• Nově vstupující konkurenti na trh</li><li>• Stále se zvyšující ceny energií</li><li>• Vysoká vyjednávací síla dodavatelů</li></ul>

Zdroj: zpracováno autorkou

#### ***Silné stránky***

- **Ochrana životního prostředí**

Ochrana životního prostředí patří mezi priority prodejny, neustále je zde kladen důraz na používání ekologických prostředků, třídění odpadu a zpětný odběr zboží. Je potřeba toto ještě více zdůraznit, aby zákazník viděl zájem prodejny o ochranu přírody.

- **Ochotný personál**

Zákazníci často chválí prodavačky a i z dotazníku vyplynula spokojenost s personálem. Do prodejny, kde jsou vstřícné a usměvavé prodavačky, se lidé rádi vrací.

- **Dostatečný sortiment zboží**

Dle zákazníků, kteří odpověděli na dotazník, je sortiment prodejny dostatečný. Sortiment byl vytvářen postupně za léta provozu prodejny a je tvořen nejvíce poptávaným zbožím v tomto odvětví. Pokud stálý zákazník projeví zájem o stálou nabídku nového zboží a pro majitelku je tato poptávka akceptovatelná, pak zboží zařadí do sortimentu.

- **Odborné znalosti prodavačů**

Při prodeji takto specifického zboží je nutné mít odborné znalosti. Majitelka i prodavačka často se zákazníkem diskutují zapojení součástek nebo možnosti použití materiálu. Majitelka i zaměstnankyně prošly řadou odborných školení, majitelka má střední školu zaměřenou na zemědělství a obě se dále vzdělávají ve znalosti technických zařízení.

- **Silné vazby se zákazníky a dodavateli**

S velkou částí zákazníků i velkou částí dodavatelů jsou za více než 20 let spolupráce navázány velmi silné někdy i přátelské vazby. Řada zákazníků i dodavatelů se stýká s personálem prodejny i mimo pracovní záležitosti, takovéto setkání pomáhají i rozvoji obchodu a nalézání nových podnětů pro budoucí směr podnikání.

- **Stálost prodejny na trhu**

Prodejna působí na trhu od roku 1993 což je 27 let a po celou dobu je otevřena. Současná majitelka obchodu je v prodejně již 24 let. Za tuto dobu se prodejna stala „stálicí“ na trhu s náhradními díly a dostala se do povědomí lidí po celém okrese.

- **Prodejna bez dluhů a nájmu**

Prodejna je ve vlastnictví rodin a není zatížena žádnou půjčkou a majitelka neplatí žádný nájem. Touto silnou stránkou se firma stává nezávislou na cizím kapitálu a svůj zisk nemusí krátit o splátky a nájemné.

## ***Slabé stránky***

- **Modernizace v technologickém vývoji**

Pro prodejnu jsou finančně náročné změny v programovém vybavení, nebo nutnost pořizování nových počítačů a jejich příslušenství. Nový počítač nabízí prodejce počítačů za částku 9 122,- Kč. Tato částka je příliš vysoká pro prodejnu, která potřebuje 2 nové počítače. Tiskárna účtenek je již také zastaralá a zde je pořizovací cena 2 541,-Kč.

- **Krátká pracovní doba**

Z dotazníku vyplynulo, že by zákazníci uvítali prodloužení pracovní doby. V minulosti byla pracovní doba od 7,30 hod do 17,00 hod., postupně byla zkrácena o 1 hodinu a poté opět zkrácena na dnešní zavírání obchodu v 15,30 hod. Bude nutné zvážit prodloužení otevírací doby na dobu od 7,30 hod do 16,30 hod.

- **Nedostatečná reklama**

Je potřeba posílit reklamu, aby se prodejna dostala do širšího povědomí lidí. Reklama působí na zákazníky na každém rohu a v dnešním uspěchaném světě lidé často nakupují tam, kde to znají, nebo co znají z reklamy. Jedním z řešení je i umístění reklamy na vozidlo majitelky, a tím se by se mohla dostávat prodejna do povědomí lidí při každé cestě automobilu.

- **Umístění prodejny v obci**

Prodejna je umístěna mimo město. V obci, kam musí většina zákazníků dojíždět, a tím se dostává do nevýhody oproti prodejcům působícím ve městech Tachov a Planá. V těchto městech a jejich blízkém okolí většinou sídlí zákazníci, kteří dojíždějí do prodejny náhradních dílů Planetová.

- **Slabá znalost cizích jazyků**

Prodejna je umístěna v blízkosti hranic s Německem a němečtí zákazníci v ní často nakupují, jazyková vybavenost prodavaček není dostačující, je potřeba zajistit zkvalitnění jazykové vybavenosti, proto se bude muset najít vhodný způsob výuky německého jazyka.



## ***Příležitosti***

- **Zvýšení poptávky po službách**

Prodejna má stále dostatek prostoru pro rozšíření služeb v rámci rozšířeného produktu. Tímto rozšířením může být např. zajištění servisu k montáži náhradních dílů zakoupených na prodejně, rozvoz zboží zakoupeného na prodejně nebo poskytnutí náradí pro zákazníka, který si náhradní díl bude chtít vyměnit sám.

- **Zvýšení zájmu o sortiment**

I když dle dotazníku zákazníci nevyžadují rozšířený sortiment zboží, pro prodejnu bude přínosem, pokud osloví větší segment zákazníků. Nově by se na prodejně mohlo prodávat značkové náradí, opravárenské sady na drobné opravy jízdních kol nebo dílenský nábytek.

- **Zvýšení zájmu o zboží**

Pokud prodejna chce i nadále prosperovat a udržovat své postavení na trhu je nezbytné rozšířit okruh zákazníků. K rozšíření okruhu zákazníků může dojít, pokud se rozšíří sortiment zboží, pokud bude silnější reklama a pokud služby pro zákazníky budou stejně kvalitní nebo i kvalitnější.

- **Velké množství dodavatelů**

U některého zboží mají dodavatelé nastaveny podmínky spolupráce méně výhodně než jiní dodavatelé. U těchto dodavatelů bude nutno dohodnout kvalitnější podmínky, nebo přejít k jinému dodavateli.

- **Moderní technologie**

Příležitostí pro prodejnu jsou nové moderní technologie, přičemž při rozhodování o přijetí nové technologie ne vždy hraje hlavní roli cena. Často je zde strach z přijetí nové změny. Nové technologie často velmi zjednoduší práci, například čtečka čárových kódů by zrychlila dobu odbavení zákazníka a zároveň by zrychlila příjem zboží na sklad. Cena čtečky je 3 281,-Kč.

## **Hrozby**

- **Legislativní změny**

Neustále se měnící legislativa vytváří nepřehledné ekonomické prostředí. Je potřeba neustále sledovat ekonomické zpravodajství a přizpůsobovat nové situaci své podnikání.

- **Růst inflace**

Inflace je velký problém, který ohrožuje podnikání v prodeji. Pokud ceny stoupají, zákazník je ochoten nakoupit méně zboží a zároveň často zvolí vyčkávací taktiku a nákup zboží odkládá na později s předpokladem, že dojde ke snížení ceny.

- **Nově vstupující konkurenti na trh**

Pro prodejnu jsou velkou hrozbou nově vstupující konkurenti velkých firem na trh. Při vstupu velkých firem zde hrozí riziko, že prodejně odeberou zákazníky a je zde možnost, že při vstupu na trh použijí strategii penetrace trhu, přičemž srazí ceny zboží a tím prodejnu a její tržby ohrozí.

- **Stále se zvyšující ceny energií**

Neustálé se zvyšování cen energií je další hrozbou, která ohrožuje prodejnu. Tuto situaci prodejna nemá možnost nijak ovlivnit, proto bude do budoucna potřeba prověřit konkurenční dodavatele energií, zjistit reference na ně a uvažovat o změně.

- **Vysoká vyjednávací síla dodavatelů**

Dodavatelé, kteří dodávají specifické zboží, v jehož dodávání nemají téměř žádnou konkurenci, mají velkou vyjednávací sílu. U těchto dodavatelů je potřeba sledovat vývoj cen a občasné sezonní slevy a přizpůsobit nákup dle těchto podmínek.

### **4.3.1 Vytvoření strategie**

Jelikož ve SWOT analýze byly nejvíce zastoupeny silné stránky a příležitosti, byla vybrána jako nejprínosnější **strategie SO** (MAX-MAX) – kdy jsou maximalizovány silné stránky a maximalizovány příležitosti.

Je vhodné se zaměřit i na strategii SW (MIN-MIN), kdy se minimalizují slabé stránky a hrozby.

Je potřeba využít odborné znalosti prodavaček k získání nových zákazníků a k získání nových poptávek. Zejména výrobní firmy ocení odbornost. Bylo by vhodné zlepšit jazykovou

vybavenost majitelky i zaměstnankyně zejména v německém jazyce. Dále je potřeba navýšit skladové zásoby nabízeného zboží, aby zákazník po návštěvě prodejny odcházel s kompletní vyřešenou poptávkou. Ke stávajícím službám prodejny by bylo přínosné přidat služby týkající se rozvozu zboží možnosti montáže náhradních dílů.

Prodejna může vyzdvihnout svůj kladný postoj k ochraně životního prostředí, a to např. vložení tohoto postoje do reklamy.

Je potřeba posílit reklamu např. reklamou do novin, polepem na služební automobil nebo umístěním bannerů na webové stránky, které takto umístí reklamu výměnou za umístění své reklamy.

Dále se prodejna musí snažit „udržet krok“ s novými technologiemi a poznatky. Majitelka i zaměstnankyně musí sledovat všechny legislativní změny a přizpůsobovat jim podnikání a chod prodejny.

V neposlední řadě je nutné zaměřit se na úspory energií a nechat si udělat kalkulace na případnou změnu dodavatele.

## 5 Opatření pro zvýšení konkurenceschopnosti

### *Zlepšení jazykové vybavenosti prodavaček*

- Tímto opatřením se odstraní nedorozumění, která vznikají mezi německy mluvícím zákazníkem a prodavačkou.
- 1. Řešením by bylo přihlášení se do kurzu Němčiny pro pokročilé, který pořádá vzdělávací středisko – REVIS Tachov. Cena kurzu je 2350,-Kč za 1 osobu, za 2 pracovnice by cena byla 4700,-Kč. Za zaměstnance je kurzovné ve výši 2350,-Kč daňově uznatelný náklad, a tudíž by kurzovné platil zaměstnavatel. Majitelka by si kurzovné musela uhradit sama, neboť u ní se nejedná o daňově uznatelný náklad. Kurz se koná v Tachově v budově REVISU každé pondělí od počátku září 2020 v době od 18,45 hod. do 20,00 hod.. Celkem kurz obsahuje 16 výukových lekcí. (Revis 2020)
- 2. Druhou možností je externí lektor, který by docházel do prodejny po pracovní době. Cena 1 individuální hodiny je 500,- Kč a jedná se o daňově uznatelný doklad, jelikož se bude vzdělávat zaměstnanec.

Bylo by vhodné zvolit první variantu, neboť druhá varianta by byla finančně náročnější. Druhá varianta by se mohla využít po skončení kurzu k doplnění odborných výrazů.

- 3. Třetí možností je výuka na webových stránkách firmy Landigo, která je zdarma. Po určení úrovně výuky a přihlášení se k odběru nových cvičení, dochází k pravidelnému přijímání úkolů a cvičení na e-mail.(Landigo 2020)
- 4. Čtvrtou možností je zhotovení portfolia s fotografiemi nejběžnějšího poptávaného sortimentu, kde si zákazník může při nákupu ukázat zboží, o které má zájem. Cena tohoto portfolia je 300,- Kč.

### ***Posílení reklamy***

- Tímto opatřením se předpokládá zvýšení poptávky po službách a zvýšení zájmu o sortiment.
- 1. Zde je možnost zhotovit polep na vozidlo majitelky, cena velkého polepu na 1 bok automobilu je 750,- Kč bez DPH, automobil má 2 boky, tudíž cena by byla 1500,- Kč bez DPH. Cena polepu na kufr je 250,-Kč bez DPH. Ceny jsou znázorněny v tabulce.

Tabulka 7 Nabídka polepu na auto v Kč bez DPH

Plocha	Cena za kus	Cena celkem
Velký polep 1 bok	750,-	1500,-
Polep kufru	250,-	250,-
Cena celkem		1750,-

Zdroj: Nejlevnější polepy 2020 - zpracováno autorkou

- 2. Další možností je reklama prodejny v regionálním tisku Tachovský deník. 4x ročně vydává Tachovský deník speciální číslo novin, kde je možno umístit inzerce za zvýhodněnou cenu a tyto noviny jsou distribuovány do většiny domácností v okrese zcela zdarma. Cena této jednorázové inzerce je 5 000,- Kč.
- 3. Další možností zvýšení reklamy prodejny je vybudování ukazatelů s reklamou prodejny a vyznačení směru jízdy k prodejně. Vytvoření návrhu ukazatelů stojí 500,- Kč, zhotovení 3 cedulí je za cenu 1800,- Kč, ceny jsou včetně DPH. Montáž a umístění cedulí provede manžel majitelky a pozemek pod cedule zapůjčí obec Halže zdarma.

### ***Zasílání krátkých informací o novinkách, přání k významným dnům***

- Tímto opatřením se posílí vazby mezi prodejcem a zákazníky.

Každý měsíc se zašle krátký informační e-mail se zprávou o novinkách v sortimentu, o novinkách na prodejně. K Vánocům, Velikonocům, ale i k začátku léta se zašle e-mail s přáním ke svátku nebo ke krásné dovolené, tím získá zákazník pocit, že je pro prodejnu důležitý a bude se rád vracet. E-maily bude odesílat majitelka. Tato služba nebude vyžadovat žádné další náklady.

### ***Zajištění montáže nakoupených náhradních dílů***

- Tímto opatřením se předpokládá zvýšení poptávky po službách a zvýšení zájmu o nabízený sortiment zboží.

Vždy ve středu by byl od 14,00 hod do 15,30 hod přítomen technik ze sousedního autoservisu a ten by zákazníkům za cenu dle svého ceníku provedl montáž materiálu nakoupeného na prodejně. Jestliže by určitý den nebyla žádná zakázka, pak by cenu dle ceníku zaplatila prodejna. Cena za 1 hodinu práce je 350,-Kč včetně DPH (cena dle informace technika).

## **Závěr**

Cílem mé bakalářské práce bylo analyzovat konkurenceschopnost vybraného podniku a najít vhodná opatření pro zvýšení konkurenceschopnosti.

V první teoretické části bylo použito odborné literatury k vysvětlení základních pojmů a analýz. Byly vysvětleny pojmy konkurence a konkurenční strategie. Byly popsány tyto analýzy: analýza mikroprostředí, analýza mezoprostředí metodou Porterův model pěti sil, analýza makroprostředí metodou PESTLE a SWOT analýza.

V druhé praktické části byly do praxe převedeny pojmy a analýzy, které byly vysvětleny v teoretické části. V následující kapitole byla provedena analýza vnitřního prostředí, bylo použito dotazníkové šetření, jehož data byla vyhodnocena. Analýza vnějšího prostředí byla provedena PESTLE analýzou a analýzou - Porterův model pěti sil, tyto analýzy byly vybrány nejlepšími k analýzám makroprostředí a mezoprostředí. Po zhodnocení vybraných analýz byla vytvořena SWOT analýza, ve které byly posouzeny slabé a silné stránky, příležitosti a hrozby prodeje. V návaznosti na SWOT analýzu byla navržena vhodná strategie pro zvýšení konkurenceschopnosti a navrženo několik opatření včetně cenové kalkulace.

# Seznam použitých zdrojů

## *Knižní zdroje*

Grasseová, M., & Dubec, R., & Řehák, D. (2010) *Analýza v rukou manažera: 33 nepoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press

Hindls, R., & Hronová, S., & Seger, J., & Fischer, J. (2007). *Statistika pro ekonomy*. Praha: Professional Publishing.

Horáková, H. (2000) *Strategický marketing*. Praha: Grada

Jakubíková, D. (2008) *Strategický marketing*. Praha: Grada

Karlíček, M. (2018). *Základy marketingu*. Praha: Grada Publishing.

Kotler, P. (2007) *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada

Kozel, R. (2006). *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada

Marková, H. (2019). *Daňové zákony 2019, úplná znění platná k 1. 1. 2019*. Praha: Grada Publishing.

Mikoláš, Z. (2005). *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada

Souček, Z. (2010). *Firma 21. století: (předstihněme nejlepší!!!)*. 2. vyd. Praha: Professional Publishing

Světlík, J. (1992). *Marketing cesta k trhu*. Zlín: Ekka

Tomek, G., Vávrová, V. (2007). *Marketing od myšlenky k realizaci*. Praha: Professional Publishing

Trnka, F. (2004). *Výzkum konkurenční schopnosti českých průmyslových výrobců souhrnná zpráva o řešení výzkumného záměru a dílčích úkolů za období 1999-2004 : název výzkumného záměru CEZ MSM 265300021*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, Fakulta managementu a ekonomiky.

Váchal, J., & Vochozka, M. (2013). *Podnikové řízení*. Praha: Grada



## *Internetové zdroje*

- Autodílny Tábor: [online]. [cit. 05. 07. 2020]. Dostupné z: <http://www.tachov.cz/autodily-jaroslav-tabor.html>
- Autodíly Planá u Mariánských lázní: [online]. [cit. 05. 07. 2020]. Dostupné z: <https://www.autodily-plana.cz/o-nas/>
- Autoelektrika František Tintěra: [online]. [cit. 05. 07. 2020]. Dostupné z: <http://www.tachov.cz/autoelektrika-frantisek-tintera.html>
- Autoservis a pneuservis Syko: [online]. [cit. 05. 07. 2020]. Dostupné z: <http://www.syko.prodejce.cz/>
- Konkurence: [online]. [cit. 06. 07. 2020]. Dostupné z: <http://www.slovník-cizich-slov.cz/konkurence.html>
- Milan Krejčí AUTO-MOTO: [online]. [cit. 05. 07. 2020]. Dostupné z: <https://www.stibro.cz/show.php?id=57>
- Míra inflace: [online]. [cit. 06. 07. 2020]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/mira\\_inflace](https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace)
- Němčina online zdarma: [online]. [cit. 01. 08. 2020]. Dostupné z: [https://www.landigo.cz/d?d=landing\\_de\\_20170703&utm\\_source=google&utm\\_medium=cpc&utm\\_campaign=de&utm\\_content=de&gclid=EAIaIQobChMIzebm5a-W6wIVELwYCh3xpgnyEAAyAiAAEgKowPD\\_BwE](https://www.landigo.cz/d?d=landing_de_20170703&utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=de&utm_content=de&gclid=EAIaIQobChMIzebm5a-W6wIVELwYCh3xpgnyEAAyAiAAEgKowPD_BwE)
- PM Tachov: [online]. [cit. 05. 07. 2020]. Dostupné z: <https://www.apm.cz/kontakty/apm-tachov/>
- Polepy na automobil: [online]. [cit. 05. 08. 2020]. Dostupné z: [https://www.nejlevnejsipolepy.cz/polepy-na-auta?gclid=EAIaIQobChMI8N21t5yE6wIViLbtCh1anQZBEAAYASAAEgIHuPD\\_BwE](https://www.nejlevnejsipolepy.cz/polepy-na-auta?gclid=EAIaIQobChMI8N21t5yE6wIViLbtCh1anQZBEAAYASAAEgIHuPD_BwE)
- Prodejna náhradních dílů Halže: [online]. [cit. 05. 07. 2020]. Dostupné z: <https://www.planetova.cz/>
- Vzdělávací středisko Tachov: [online]. [cit. 05. 08. 2020]. Dostupné z: <http://www.revis-tachov.cz/>
- Zákon o dani z přidané hodnoty: [online]. [cit. 05. 07. 2020]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/zakony/zakon-c-235-2004-sb-o-dani-z-pridane-hodnoty/uplne/>

- Zákon o živnostenském podnikání: [online]. [cit. 05. 07. 2020]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455>
- Zákoník práce: [online]. [cit. 06. 07. 2020]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/pracovni-pravo/zakonik-prace/vseobecna-ustanoveni/>

## Seznam obrázků :

Obrázek 1 Porterova analýza konkurenčních sil .....	19
Obrázek 2 SWOT matice .....	22
Obrázek 3 Pracovní doba prodejny .....	24
Obrázek 4 Logo společnosti .....	24
Obrázek 6 Porovnání příjmů a výdajů v letech 2015-2019 v Kč .....	32
Obrázek 5 Dotazník spokojenosti .....	35
Obrázek 7 Srovnání konkurentů náhradních dílů.....	40
Obrázek 8 Srovnání konkurentů chovatelských potřeb.....	42
Obrázek 9 Zobrazení hodnot za přijaté faktury od klíčových dodavatelů za rok 2019.....	46
Obrázek 10 průměrná roční míra inflace v % .....	51
Obrázek 11 SWOT analýza.....	54

## **Seznam tabulek :**

Tabulka 1 Odběratelé - suma v Kč za obrat, rok 2019 sestupně .....	31
Tabulka 2 Porovnání příjmů a výdajů v Kč v letech 2015-2019 v Kč .....	32
Tabulka 3 Odpovědi na dotazník.....	36
Tabulka 4 Klíčoví dodavatelé prodejny, suma v Kč .....	45
Tabulka 5 Průměrná roční inflace v %.....	50
Tabulka 6 Vývoj sazby DPH v letech 2010-2020 .....	51
Tabulka 7 Nabídka polepu na auto v Kč bez DPH .....	61

## Seznam použitých zkratk

A.s.	akciová společnost
Apod.	a podobně
atd.	a tak dále
Č.	číslo
DPH	daň přidané hodnoty
FA	firma
HDP	hrubý domácí produkt
hod.	hodin
Ing.	inženýr
Kč	korun českých
M	město
MAX	maximalizace
MIN	minimalizace
Např.	například
PEST	Political, Economical, Social a Technological
PESTLE	Political, Economical, Social, Technological, Legal a Ecologica
S.r.o.	společnost s ručením omezeným
Sb.	sbírka
SPZ	státní poznávací značka
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
Tis.	tisíc
tzv.	tak zvané

## **Abstrakt**

Novotná, S. (2020). *Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku* (Bakalářská práce), Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Česko.

**Klíčová slova:** konkurence, konkurenceschopnost, PEST, PESTLE, Porterův model pěti sil, SWOT analýza

Předložená bakalářská práce je zaměřena na analýzu konkurenceschopnosti podniku Prodejna náhradních dílů Planetová. Teoretická část definuje pojmy konkurence a konkurenční strategie, dále popisuje metody analýzy, které jsou použity v praktické části. Jedná se zejména o PEST, PESTLE analýzu, Porterovu analýzu - Porterův model pěti sil. Na základě výstupů z těchto analýz je vytvořena SWOT analýza. V druhé části jsou tyto metody aplikovány do praxe a jsou vytvořeny návrhy na opatření pro zvýšení konkurenceschopnosti vybraného podniku.

## **Abstract**

Novotná, S. (2020). *Competitiveness Analysis of the Selected Company*. University of West Bohemia, Faculty of Economics, Czech Republic.

**Key words:** Competition, Competitiveness, PEST, PESTLE, Porter's model of Five Forces, SWOT analysis

The presented bachelor thesis is focused on the analysis of the competitiveness of the company car parts shop Planetová. The theoretical part defines the concepts of competition and competitive strategy, further defines the methods of analysis that are used in the practical part. These are mainly PEST, PESTLE analysis, and Porter's analysis - Porter's model of five forces. Based on the outputs from these analyzes, a SWOT analysis. In the second part, these methods are applied in practice and proposals for measures to increase the competitiveness of the selected company are created.