ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Vliv okolí na konkrétní podnik

Influence of surroundings on the specific business

Veronika Vytisková

Plzeň 2019

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta ekonomická
Akademický rok: **2018/2019**

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení:	**Veronika VYTISKOVÁ**
Osobní číslo:	**K16B0377P**
Studijní program:	**B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor:	**Podniková ekonomika a management**
Název tématu:	**Vliv okolí na konkrétní podnik**
Zadávající katedra:	**Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování:

1. Uveďte základní teoretická východiska.
2. Představte zvolený podnik.
3. Analyzujte okolí podniku pomocí vybraných metod.
4. Vytvořte závěry ze zpracovaných analýz.
5. Navrhněte případná zlepšující opatření pro podnik.

Rozsah grafických prací: **neuveden**

Rozsah kvalifikační práce: **40 - 60 stran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- **DVOŘÁČEK, Jiří, SLUNČÍK, Peter.** *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí.* **1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-224-3.**
- **KISLINGEROVÁ, Eva, HNILICA, Jiří.** *Finanční analýza: krok za krokem.* **2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7179-713-5.**
- **PORTER, Michael E.** *Konkurenční strategie.* **1. vyd. Praha: Victoria Publishing, a. s., 1994. ISBN 80-85605-11-2.**
- **SYNEK, Miloslav, KISLINGEROVÁ, Eva a kol.** *Podniková ekonomika.* **6. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-274-8.**

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

Datum zadání bakalářské práce: **23. října 2018**

Termín odevzdání bakalářské práce: **23. dubna 2019**

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

L.S.

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

V Plzni dne 23. října 2018

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Vliv okolí na konkrétní podnik“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce za použití pramenů uvedených v přiložené bibliografii.

Plzeň dne ....

podpis autora

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych ráda poděkovala své vedoucí bakalářské práce paní doc. Ing. Petře Taušl Procházkové Ph.D. za její odborný dohled, poskytnutí mnoho cenných rad, a hlavně za trpělivost, kterou se mnou měla při zpracování této práce. Také bych chtěla poděkovat firmě BOHEMIA SEKT, s. r. o. za možnost provést analýzu jejího podnikatelského okolí.

OBSAH

OBSAH **5**

ÚVOD **7**

1 PODNIK A JEHO OKOLÍ **8**

1.1 MAKROPROSTŘEDÍ 9
1.1.1 Geografické okolí *10*
1.1.2 Sociální okolí *10*
1.1.3 Politické a právní okolí *10*
1.1.4 Ekonomické okolí *11*
1.1.5 Ekologické okolí *12*
1.1.6 Technologické okolí *12*
1.1.7 Etické okolí *13*
1.1.8 Kulturně-historické okolí *13*
1.2 MEZOPROSTŘEDÍ 14
1.2.1 Dodavatelé *14*
1.2.2 Zákazníci *14*
1.2.3 Konkurence *14*
1.2.4 Substituty *15*
1.2.5 Distribuce *15*
1.3 MIKROPROSTŘEDÍ 16

2 ANALÝZA OKOLÍ PODNIKU **18**

2.1 STRATEGICKÁ ANALÝZA 19
2.1.1 PEST analýza *19*
2.1.2 Porterův model pěti sil *21*
2.1.3 SWOT analýza *23*
2.2 FINANČNÍ ANALÝZA 25
2.2.1 Ukazatele rentability *26*
2.2.2 Ukazatele likvidity *27*

3 PŘEDSTAVENÍ ZVOLENÉHO PODNIKU **28**

3.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE 28
3.2 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI 28
3.3 HISTORIE A SOUČASNOST PODNIKU 29

4 MAKROPROSTŘEDÍ BOHEMIA SEKT, S. R. O. **31**

4.1 PEST ANALÝZA 31
4.1.1 Politicko-právní faktory *31*
4.1.2 Ekonomické faktory *31*
4.1.3 Sociálně-kulturní faktory *32*
4.1.4 Technologické faktory *33*
4.1.5 Zhodnocení PEST analýzy *34*

5 MEZOPROSTŘEDÍ BOHEMIA SEKT, S. R. O. 35

5.1 ZÁKAZNÍCI 35
5.2 KONKURENCE 35
5.2.1 Šumivá vína 35
5.2.2 Tichá vína 36
5.3 DODAVATELÉ 37
5.4 DISTRIBUCE 38
5.5 PORTERŮV MODEL PĚTI SIL 39
5.5.1 Vyjednávací síla odběratelů 39
5.5.2 Vyjednávací síla dodavatelů 39
5.5.3 Soupeření mezi stávajícími firmami 39
5.5.4 Hrozba nově vstupujících firem 40
5.5.5 Hrozba substitutů 40
5.5.6 Zhodnocení Porterova modelu pěti sil 41

6 MIKROPROSTŘEDÍ BOHEMIA SEKT, S. R. O. 42

6.1 HMOTNÉ A NEHMOTNÉ ZDROJE 42
6.2 LIDSKÉ ZDROJE 42
6.3 FINANČNÍ ANALÝZA 43
6.3.1 Ukazatele rentability 43
6.3.2 Ukazatele likvidity 45
6.3.3 Zhodnocení finanční analýzy 46

7 SWOT ANALÝZA BOHEMIA SEKT, S. R. O. 47

7.1 SILNÉ A SLABÉ STRÁNKY 47
7.2 PŘÍLEŽITOSTI A HROZBY 48
7.3 ZHODNOCENÍ SWOT ANALÝZY 48

8 ZHODNOCENÍ A NÁVRHY 50

8.1 CELKOVÉ ZHODNOCENÍ ANALÝZ PODNIKU 50
8.2 NÁVRHY NA UDRŽENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI 52

ZÁVĚR 55

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY 57

SEZNAM TABULEK 61

SEZNAM OBRÁZKŮ 62

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK 63

SEZNAM PŘÍLOH 64

ÚVOD

Každá firma se pohybuje v rámci určitého podnikatelského prostředí, jež na ni působí různorodými faktory, které mohou a nemusí být společností ovlivnitelné. Ačkoliv tyto prvky mohou mít jak pozitivní, tak i negativní účinek, firma bez tohoto okolí nemůže existovat. Ke svému fungování potřebuje mít například různé dodavatele, odběratele, zákazníky a samozřejmě i zaměstnance. Okolí podniku má tedy podstatný vliv na podobu současného podnikání společnosti, tak i na její budoucí vývoj. Z tohoto důvodu je nezbytné provést pečlivou analýzu vlivů daného prostředí.

Tématem této bakalářské práce je vliv okolí na konkrétní podnik. Výchozím úkolem je definovat základní teoretická východiska spojená s podnikatelským prostředím, provést analýzu zvoleného podniku pomocí vybraných analytických metod a následně navrhnout případná zlepšující opatření pro podnik. Hlavním cílem práce je zpracování analýzy okolního prostředí společnosti BOHEMIA SEKT, s. r. o. a na základě zjištěných výsledků doporučit návrhy, které by mohly vést ke zvýšení konkurenceschopnosti podniku.

Tato bakalářská práce je rozdělena do dvou velkých částí – teoretické a praktické. První část práce se bude zabývat teoretickým popisem působících faktorů okolí podniku s využitím vhodných literárních nebo elektronických zdrojů. Představí se jednotlivé prvky a oblasti prostředí, kam patří makroprostředí, mezoprostředí a mikroprostředí podniku. Nakonec se zde také popíšou nejpoužívanější analytické nástroje jako je PEST analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil a SWOT analýza.

V praktické části bude představena společnost BOHEMIA SEKT, s. r. o., která má v České republice již dlouholetou tradici. Její sídlo se nachází ve Starém Plzenci poblíž Plzně, kde provozuje svoji hlavní činnost, a to výrobu vysoce kvalitních šumivých a tichých vín.

Po uvedení charakteristiky společnosti BOHEMIA SEKT bude také popsáno její podnikatelské okolí a následně proběhne analýza jednotlivých částí okolí s využitím výše uvedených strategických nástrojů.

Poslední kapitola této bakalářské práce bude věnována pro návrhy možných zlepšujících opatření, jež by mohly vést k udržení konkurenceschopnosti vybraného podniku.

1 PODNIK A JEHO OKOLÍ

Nový občanský zákoník účinný od 1. ledna 2014 již neuvádí pojem *podnik*, ale pro právní účely ho v § 502 nazývá jako *obchodní závod* (zkráceně „závod“), který definuje jako *„organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu“* (Zákon č. 89/2012 Sb.). V této práci bude navzdory tomu využíván původní pojem z důvodu obecné srozumitelnosti.

Podnik nelze považovat za izolovaný prvek. Jeho podnikatelské činnosti jsou obklopeny prostředím, které musí respektovat a věnovat mu svoji pozornost. Tento okolní svět dokáže mít silný vliv na mnoho faktorů ohledně vybraného podnikání. Příkladem může být dopad na volbu zaměření podniku, jeho činnost a organizační strukturu. Také působí na procesy uvnitř společnosti. Opačným směrem však podnik nemá tak výrazně velkou schopnost vlivu.

Na obrázku č. 1 je podnikatelské prostředí (v zahraničí používán výraz *business environment, entrepreneurship framework conditions* nebo *entrepreneurship determinants*), které lze obecně rozdělit na externí a interní část. Do první oblasti spadá takzvané *makroprostředí*, které nelze ovlivnit, a *mezoprostředí*, kde dochází k částečnému usměrňovaní ze strany podniku. V interní složce okolí je zařazeno *mikroprostředí*, jež je ovládáno podnikovými činnostmi a aktivitami (Taušl Procházková a kolektiv 2017).

Obr. č. 1: Podnikatelské prostředí

Zdroj: Taušl Procházková a kolektiv, 2017

Zpracovala: Veronika Vytisková, 2019

1.1 Makroprostředí

Prvky *makrookolí*, které působí na podnik, mají jednosměrný účinek. Schopnost jejich ovlivnění ze strany samotné firmy je velice obtížná nebo přímo nulová. Úlohou společnosti je tedy přizpůsobit své podnikové činnosti těmto vlivům a pružně reagovat na jejich případné změny.

Makroprostředí podniku bývá rozděleno následujícím způsobem:

- geografické,
- sociální,
- politické a právní,
- ekonomické,
- ekologické,
- technologické,
- etické,
- kulturně-historické.

Některé složky *makrookolí* mají hmotnou podobu, například geografické a částečně i technologické podmínky (stroje a jiná zařízení). Avšak většina působících prvků prostředí jsou hlavně nehmotného charakteru – právo, etické principy nebo hospodářská politika. Přestože se jedná o nehmotné části okolí, jejich síla působení má stále velký účinek.

V rámci zkoumání *makroprostředí* je třeba si také uvědomit, že obsahuje celou Evropskou unii (EU), a dokonce i celý svět. Česká republika (ČR) se po vstoupení do EU stala součástí evropského jednotného trhu, kde platí:

- **volný pohyb zboží** napříč členskými zeměmi,
- **volný pohyb osob**, tedy právo občana EU volně cestovat, usazovat se, volit, studovat a pracovat,
- **volný pohyb služeb**, kde podniky mohou poskytovat své služby i v ostatních členských státech,
- **volný pohyb kapitálu**, který přináší možnost využívat finanční služby v jakékoliv členské zemi (Synek, Kislingerová a kolektiv 2015).

1.1.1 Geografické okolí

První prvek *makroprostředí* má především vliv na předurčení logistiky společnosti. Lokalizace výstavby samotné firmy je ovlivněna různými druhy faktorů. Jedním z příkladů může být vzdálenost od vhodných dodavatelů a budoucích odběratelů podniku. Také zde záleží na tom, jaká je dostupnost k dálničním cestám, leteckým spojením či železničním trasám (Taušl Procházková a kolektiv 2017).

1.1.2 Sociální okolí

Jako dalším důležitým prvkem prostředí je uváděno sociální okolí podniku. Všechny firmy by se měly zaměřit na jeho průzkum a měly by také zvážit, jaké jsou důsledky jejich podnikových činností na okolní společnost. Ideální situací by bylo, kdyby tyto aktivity přinášely prospěch jak pro samotnou firmu, tak i pro celou společnost. Bohužel tohoto stavu je v reálném životě velice obtížné dosáhnout. Vlastníci kapitálu a manažeři upřednostňují více zisk společnosti před zájmy sociálního okolí. Naštěstí ne všechny ohledy na sociální důsledky podnikových činností musí nutně vést k ekonomickým ztrátám, a tak lze nacházet kompromis mezi těmito rozdílnými skupinovými zájmy (Synek, Kislingerová a kolektiv 2015).

V současném moderním světě je hodně stavěno do popředí tzv. *Corporate Social Responsibility (CSR),* v češtině překládáno jako *sociální odpovědnost podniku* nebo také jako *společenská odpovědnost firem*.

Pojem CSR lze označit jako společensky odpovědné chování podniku, jehož cílem je integrovat sociální a ekologická hlediska do svých firemních aktivit. Tato společnost se vlastně dobrovolně zaváže k realizaci takových postupů a rozhodnutí, která přinesou svému okolí pouze žádoucí výsledky (ManagementMania 2015).

1.1.3 Politické a právní okolí

Tento druh makroekonomického prostředí je tvořen rozličnými zákony, vládními institucemi a jinými skupinami, které ovlivňují různé organizace nebo jednotlivce.

Politické okolí

Politické prostředí podniku je usměrňováno souhrnem vlivů, jejichž zdrojem jsou mocenské zájmy institucionalizované v jednotlivých politických stranách, koalice, opozice a podobně. Každá politická strana zastává a prosazuje různou politickou orientaci, jejíž realizace může mít významný následek na podnikovou oblast. Z historie

lze jmenovat několik událostí, které měly velký dopad na celou společnost: združstevnění, privatizace a znárodnění. Nicméně podnik není ovlivňován pouze „velkou“ politikou, ale i „malou“ komunální politikou, kam se zařazují postoje a vlivy obecních úřadů (Synek, Kislingerová a kolektiv 2015).

Dvořáček a Slunčík (2012) uvádí mezi politické faktory například typ a stabilitu vlády, svobodu tisku, úroveň byrokracie a korupce, regulaci a deregulaci ekonomiky (Dvořáček a Slunčík 2012).

Právní okolí

Prostřednictvím práva jsou zachycena pravidla, která stanovuje a vynucuje stát, popřípadě EU. Právo a instituty s ním spojené formulují meze všech podnikových činností. Právní normy vymezují, jak se podnik má, anebo naopak nemá, chovat. Nejvýznamnější právní normou související s podnikovým prostředím je občanský zákoník účinný od 1. ledna 2014, který definuje právní podmínky pro podnikání fyzických a právnických osob (Synek, Kislingerová a kolektiv 2015).

1.1.4 Ekonomické okolí

Pro podnik má ekonomické prostředí klíčovou hodnotu. Nejenom, že představuje zdroj výrobních faktorů a kapitálu (např. stroje, budovy, kancelářská zařízení, pracovní nástroje), ale je také místem, kde dochází k prodeji podnikových produktů a poskytování jeho služeb. Tento druh okolí je ve velké míře ovlivněn současnou celkovou hospodářskou situací dané země a také její dynamikou. K nejvýznamnějším faktorům podle Synka, Kislingerové a kolektivu (2015) patří:

Dostupnost a ceny výrobních faktorů. Nicméně v poslední době tyto faktory již nemají tak dominantní postavení jako dříve. Tato skutečnost je dána rozvojem logistiky a vývojem nových technologií ve světě, které přinášejí obrovské snížení pracnosti a tím způsobují nárůst produktivity práce.

Daňová zátěž podniků. Úkolem daňové politiky státu je najít zlatou střední cestu ve stanovení velikosti daní. Je třeba dosáhnout dostatečně velkého daňového výnosu pro naplnění státní pokladny a zároveň zvolit takové daňové zatížení podniků, které by nevedlo ke ztrátě motivace k podnikatelské činnosti. Velikost poptávky po nabízených výrobcích a službách úzce souvisí s výší sazeb daně z přidané hodnoty a spotřebních daní. Jestliže podnik odmítá nastavení daní ve svém státě, má možnost přesunout své sídlo podnikání do tzv. *daňových rájů* (Monako, Bahamy).

Hospodářský růst, měnový a devizový vývoj. Rozvoj podniku a případnou expanzi do jiných zemí ovlivňuje také makroekonomický růst. Velkým účinkem zde disponuje míra inflace, která souvisí s výší ceny výrobních faktorů, poptávkou na trhu a kupní silou obyvatelstva. Má také dopad na případné ekonomické rozhodování podniku při použití současné hodnoty peněz nebo diskontovaného peněžního toku. Firmy, jejichž aktivity jsou spojeny s mezinárodním obchodem, bývají hodně ovlivněny změnami v devizových kurzech (Synek, Kislingerová a kolektiv 2015).

Některé ekonomické faktory jsou považovány za relativně stabilní např. úroveň a druh ekonomiky (tržní, centrálně řízená), také konkurenceschopnost ekonomiky nebo její disponibilní zdroje. K těmto jevům se dokáže podnik snáze přizpůsobit. Složitější adaptaci představují měnící se faktory jako jsou fáze ekonomického cyklu, hospodářská politika vlády nebo průběh vývoje cen a koupěschopnosti poptávky (Dvořáček a Slunčík 2012).

1.1.5 Ekologické okolí

Oblast ochrany životního prostředí se stává v současném světě stále více významnějším faktorem, který musí firma respektovat. Ohled na ekologii by měl být pro ni samozřejmostí. Pokud však není, je k tomu donucena svým okolním prostředím. Dopomůže tomu řada právních zákonů, státních institucích nebo také aktivní občanská sdružení. Nedodržování ekologických hledisek je bráno za nekalou soutěž a dle směrnic EU je sankciováno.

Pro podnik tedy oblast ekologie přináší mnoho finančních zatížení, ale na druhou stranu také vytváří další příležitosti v podnikové sféře. Objevují se nové šance, např. při výrobě ekologicky nezávadných výrobků či při recyklaci obalů (Synek, Kislingerová a kolektiv 2015).

1.1.6 Technologické okolí

Obecněji lze chápat pojem technologie jako praktické využití vědy a techniky v podnikových činnostech. Mezi tyto prvky patří např. informační a komunikační technologie, produkty, různé výrobní postupy nebo také metody řízení.

Dle Dvořáček a Slunčík (2012) lze technologie rozdělit na:

- **základní**, které může využívat jakákoliv firma,
- **klíčové**, jejichž předností je, že nabízejí odlišné zboží nebo vyrábějí produkty s nízkými náklady, a navíc nejsou dostupné pro všechny podniky,
- **rodící se**, ty jsou v tzv. rozvojové fázi a nesou v sobě velký potenciál a naději pro budoucnost (Dvořáček a Slunčík 2012).

Změny samotných technologií a přeměna technologického okolí představují zdroj a podnět technického pokroku. Tento stimul dopomáhá podniku zvyšovat svoji konkurenceschopnost napříč podnikatelským prostředím a dosahovat lepších hospodářských výsledků uvnitř společnosti, tedy stimulují míru růstu ekonomiky. Bohužel tento rozvoj může mít také neblahý důsledek na životní prostředí či se stát počátkem rozsáhlých sociálních problémů (Synek, Kislingerová a kolektiv 2015).

1.1.7 Etické okolí

Etika posuzuje jednání osob z hlediska dobra a zla. Obecně se zaobírá tím, co je považováno společností za správné a co není. Také zkoumá, jaké postoje by měl jedinec či podnik zaujímat, aby se choval v souladu s tím, co je pokládáno za spravedlivé a korektní. V souvislosti s podnikovým prostředím by se dodržování etických principů mělo týkat především pravdivosti sdělovaných informací, správnému chování ke svým zaměstnancům, poctivé hospodářské soutěži a reklamní kampani, poskytování kvalitních produktů a služeb svým zákazníkům apod.

Veliký vliv na tvorbě etického cítění mají lokální média a veřejná mínění. Dalším formulujícím jevem je rozdílná historie zemí a jejich geografické postavení. Jinak řečeno, každý stát a každá národnost má jiný úhel pohledu na to, co znamená etické chování (Synek, Kislingerová a kolektiv 2015).

1.1.8 Kulturně-historické okolí

Formování kulturně-historického prostředí probíhá po mnoho let až staletí a závisí na celkové vzdělanosti a kulturní výši obyvatelstva. Dostatečně vysoká úroveň tohoto faktoru okolí představuje základ pro budoucí ekonomický a technologický rozvoj. Synek, Kislingerová a kolektiv (2015) tvrdí, že v kulturně-historickém zázemí je možné nalézt jednu z šancí na lepší budoucnost společnosti (Synek, Kislingerová a kolektiv 2015).

1.2 Mezoprostředí

Do externí části podnikatelského okolí je také zařazeno tzv. *mezoprostředí*. V tomto druhu okolí společnost disponuje větší mocí na ovlivnění působících prvků, než je tomu tak v *makroprostředí*, kde má firma téměř nulový vliv. Pro dosáhnutí požadovaných změn v rámci *mezoprostředí* podnik využívá nejčastěji marketingové nástroje. Podle Taušl Procházkové a kolektivu (2017) se mezi významné faktory tohoto prostředí řadí firemní dodavatelé, jejich zákazníci, konkurence, substituty a distribuční cesty (Taušl Procházková a kolektiv 2017).

1.2.1 Dodavatelé

Každý podnik má mnoho různých dodavatelů. Tito jednotlivci nebo společnosti jsou významnými poskytovateli zdrojů potřebných pro výrobu produktů či nabízení služeb podniku. Budoucí úspěch firmy úzce souvisí se správnou volbou dodavatelů, a proto se považuje za nezbytné neustále analyzovat stávající, ale i potenciální možné dodavatele. Mezi hodnotící kritéria patří např. jejich postavení na trhu, úroveň kvality, včasnost a spolehlivost dodávky, certifikace, ceny či zkušenosti v odvětví (Jakubíková 2013).

1.2.2 Zákazníci

Zákazník by pro firmu měl být nejdůležitější osobou, neboť je to právě on, kdo firmu „živí“. V roli zákazníků vystupují jak fyzické, tak i právnické osoby. Může se jednat např. o spotřebitele, výrobce, obchodníky, domácnosti, stát nebo zahraniční kupce. Firma považuje za významný cíl získání tzv. loajálních zákazníků s nimiž je spojena dlouhodobá věrnost vůči podniku a následné doporučení značky svému okolí (Jakubíková 2013).

1.2.3 Konkurence

Dosažení tržního úspěchu podniku je podmíněno znalostí nejen své stávající konkurence, ale i budoucích kandidátů na roli konkurenta. Firmy zjišťují slabé a silné stránky svých protivníků, jejich cíle a plány, aby nad nimi získaly strategickou výhodu, která přiměje zákazníky k volbě dané společnosti a sníží poptávku po konkurenčních podnicích. Pro dosáhnutí úspěšné budoucnosti v rámci své podnikatelské činnosti je také třeba nepodcenit vzdálenější konkurenci (Jakubíková 2013).

1.2.4 Substituty

Za substituty jsou považovány produkty, které splňují totožnou funkci a přináší stejný užitek zákazníkům jako jiné výrobky v daném odvětví. Sledování jejich případných změn je významné pro budoucí prosperitu společnosti (Porter 1994).

1.2.5 Distribuce

Hlavní úlohou distribuční politiky firmy je zvolit nejlépe vhodnou cestu, kterou se budou výrobky firmy prodávat. Distribuční cesta řeší pohyb produktu od místa vytvoření ke konečnému zákazníkovi tak, aby ho spotřebitel dostal v požadovaném čase, množství, kvalitě a na požadovaném místě.

Rozhodnutí, která se týkají distribučních cest, jsou považována za jedna z nejsložitějších marketingových rozhodnutí, kterým musí podnik čelit. Mezi tyto rozhodovací problémy se zařazuje volba způsobu prodeje, tedy zda bude využit prodej přímý nebo nepřímý, případně jejich kombinace.

První varianta prodeje, nazývána také jako „*bezúrovňová"* distribuční cesta, je pokládána za nejjednodušší podobu distribuce, neboť zákazník získává produkt přímo od výrobní firmy bez využití zprostředkovatele. Tento způsob je typický zejména u zakázkových a finančně náročných výrobků nebo tam, kde je potřeba vysoce kvalifikovaný servis. Přímý prodej nejčastěji probíhá ve vlastních podnikových prodejnách, prostřednictvím vlastních prodejních automatů nebo jako zásilkový a elektronický prodej.

Druhou možností způsobu distribuce je nepřímý prodej, který se uskutečňuje pomocí prodejních mezičlánků, zprostředkovatelů. Výrobce vytváří víceúrovňové distribuční cesty především za účelem proniknutí na co možná nejširší trh a jeho snahou je získat větší okruh potenciálních zákazníků.

V rámci nepřímého prodeje je používán tento počet distribučních úrovní:

- **jednoúrovňová distribuční cesta** – kde prodej probíhá přes jednoho zprostředkovatele, nejčastěji se jedná o maloobchod,
- **dvouúrovňová distribuční cesta** – mezi výrobcem, zákazníkem a maloobchodem se navíc objevuje také velkoobchod,
- **tříúrovňová distribuční cesta** – vyskytuje se zde agent, který zde vystupuje jako zprostředkovatel mezi výrobcem a velkoobchodem (Srpová, Řehoř a kolektiv 2010).

Jakubíková (2013) dělí distributory na:

- obchodníky,
- zprostředkovatele (vyhledávají zákazníky),
- firmy pro skladovací a přepravní distribuci.

Při rozhodování o volbě distributorů se sledují faktory jako jsou náklady, cena, kvalita a ochrana zboží, rychlost a pravidelnost dodávek, možnosti skladování a typ dopravy (Jakubíková 2013).

1.3 Mikroprostředí

Vnitřní okolí podniku je také nazýváno jako *mikroprostředí*. Na rozdíl od vnější části prostředí tato interní složka okolí obsahuje faktory, jež mohou být managementem podniku přímo řízeny nebo ovlivňovány (Jakubíková 2013).

Dlouhodobé přežití společnosti na trhu je ve značné míře podporováno interními zdroji a schopnostmi podniku účinně reagovat na okolní proměnlivé vlivy. Poté je důležitá správná volba firemní strategie, která povede k získání tržní výhody nad konkurencí. Tohoto cíle lze dosáhnout prováděním činností jedinečným způsobem nebo naopak běžné aktivity realizovat takovým stylem, který ostatní firmy nedokáží napodobit, což povede k získání konkurenční výhody.

Nejvýznamnějšími vnitřními faktory, které mají vliv na strategickou pozici společnosti, jsou její zdroje a schopnosti. Jinak řečeno, jakými aktivy podnik disponuje a jak je dokáže využít ve prospěch užitku zákazníka (Tyll 2014).

Zdroje *mikroprostředí* jsou nejčastěji rozděleny do čtyř následujících skupin:

Hmotné zdroje

Nejsnáze identifikovatelnou položkou jsou fyzické zdroje podniku. Za movitý majetek se považují stroje, dopravní prostředky, zboží, materiál atd. Jako nemovitý majetek jsou označovány pozemky, pole, louky, budovy nebo jiné firmou vlastněné prostory.

Nehmotné zdroje

Za věnování pozornosti také stojí nehmotné zdroje, jejichž význam poslední dobou neustále roste. Do této skupiny se zařazují vědomosti, know-how, loajalita zaměstnanců, licence, patenty apod.

Lidské zdroje

Dalším vnitřním zdrojem podniku je lidský kapitál, který je právem označován za klíčový faktor. Podnikatelský úspěch bývá mnohdy založen právě na samotných lidech a jejich činech. Tyto zdroje přinášejí svému podniku často největší konkurenční výhodu.

Lidský kapitál je možno rozdělit na hmotnou a nehmotnou složku. Do první skupiny spadá počet lidí, jejich věková či kvalifikační struktura. Do druhé kategorie patří jejich zkušenosti, dovednosti a schopnosti.

Finanční zdroje

Posledním důležitým zdrojem *mikroprostředí* jsou podnikové finance. Do finančních zdrojů patří např. akcie, dluhopisy, investice, hotovost nebo také peněžní prostředky na bankovních účtech (Vochozka, Mulač a kolektiv 2012).

2 ANALÝZA OKOLÍ PODNIKU

Okolí podniku je považováno za velmi dynamické prostředí, které vytváří nekonečné množství hrozeb a příležitostí. Toto okolí je ovlivňováno různými subjekty mezi které patří rodiny, podniky, samotní lidé, vláda a podobně. Top management má za úkol tyto faktory prostředí identifikovat, analyzovat a vytvořit následná doporučení pro současné a budoucí chování firmy. Včasné reagování společnosti na okolní měnící se podmínky je významné pro její budoucí přežití a prosperování na trhu (Jakubíková 2013).

Klíčem k provedení úspěšné analýzy prostředí je vhodná formulace poslání podniku, jeho vize, cílů a také strategie.

Fotr, Vacík, Špaček a Souček (2017, s. 21) definují **strategii** jako *„pravidlo pro rozhodování za neurčitých podmínek"*. Je to souhrn hypotéz, které určují míru konkurenční schopnosti společnosti, rozvoj unikátních a nenapodobitelných dovedností podniku a firemní politiku vedoucí k dosažení stanovených cílů. Úlohou strategie je tedy přizpůsobit veškeré podnikatelské činnosti tak, aby vedly firmu jedním směrem, kterým se chce společnost dlouhodobě ubírat (Fotr, Vacík, Špaček a Souček 2017).

Poslání, někdy také nazývané jako mise, udává, jaký je základní důvod a smysl existence dané společnosti. Jeho definice je určena vlastníky organizace, ale také ho mohou vymezit pracovníci vrcholového managementu. Jeho specifikace inspiruje zaměstnance firmy, aby jejich vykonávané aktivity směřovaly k naplňování vytyčených cílů. Jeho další funkcí je to, že nastoluje těsnější vazbu s ostatními zainteresovanými osobami (Vochozka, Mulač a kolektiv 2012).

Podniková **vize** slouží pro vytvoření představy o budoucí podobě podnikání, kterého chce firma po určité době dostáhnout. Její popis musí mít časově ohraničenou formu. Zpracování vize má na starosti zpravidla vrcholové vedení, ale je vhodné, aby se na její tvorbě podíleli také další vedoucí pracovníci společnosti. Vize totiž musí být dostatečně jasná, konkrétní a správně pochopitelná pro všechny úrovně řízení podniku (Fotr, Vacík, Špaček a Souček 2017).

Zformulování **cílů** společnosti vychází na základě zpracovaných vizí a poslání daného podniku. Tyto cíle jsou výsledkově orientované, neboť popisují konečný stav společnosti při úspěšné realizaci veškerých naplánovaných strategických aktivit na všech stupních

podnikové struktury. Každý správně sestavený cíl má splňovat pravidlo SMART, jehož název je tvořen počátečními písmeny následujících slov:

- **S**pecific (konkrétní),
- **M**easurable (měřitelný),
- **A**cceptable (všemi akceptovatelný),
- **R**ealistic (realistický, dosažitelný),
- **T**iming (termínovaný) (Vochozka, Mulač a kolektiv 2012).

2.1 Strategická analýza

Strategická analýza identifikuje, analyzuje a hodnotí všechny okolní faktory, které mohou působit na závěrečnou podobu strategie a cílů společnosti. Jejím účelem je vymezení momentálního stavu podniku a odhadnutí jeho budoucího vývoje, tedy zjištění, zda je firma připravena uskutečnit svůj strategický záměr.

Pro dosažení tohoto cíle využívá několik různorodých analytických nástrojů. Mezi nejpoužívanější metody se zařazují *PEST analýza*, *Porterův model pěti sil*, *SWOT analýza* a *Benchmarking*.

Jak již bylo zmíněno v předchozím textu, okolí podniku se dělí na tři složky – *makroprostředí*, *mezoprostředí* a *mikroprostředí*. V tabulce č. 1 je zobrazeno, jaké analytické techniky jsou vhodné pro analýzu daných skupin prostředí (Taušl Procházková a kolektiv 2017).

Tab. č. 1: Nástroje strategické analýzy

Metoda	MAKROPROSTŘEDÍ	MEZOPROSTŘEDÍ	MIKROPROSTŘEDÍ
PEST analýza	X		
Porterův model 5 sil		X	
SWOT analýza	X	X	X
Benchmarking		X	X

Zdroj: Taušl Procházková a kolektiv, 2017
Zpracovala: Veronika Vytisková, 2019

2.1.1 PEST analýza

Pro podrobnou analýzu jednotlivých částí *makroprostředí* se využívá tzv. *PEST analýza*, která rozděluje působící prvky vnějšího okolí na čtyři základní části. Patří sem

politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické faktory, jejichž konkrétní příklady lze naleznout na obrázku č. 2.

Politicko-právní faktory tvoří rámec pro všechny podnikatelské aktivity. Mezi tyto faktory patří například stabilita vlády a vliv politických stran, fiskální a sociální politika, ochrana životního prostředí nebo zákony související s ochranou hospodářské soutěže.

Ekonomické faktory působí na nákupní zvyky zákazníků a také mají vliv na jejich kupní sílu. Do téhle skupiny faktorů patří například úrokové sazby, životní minimum, vývoj měnových kurzů a hospodářského cyklu, míra nezaměstnanosti, míra inflace a deflace.

Sociálně-kulturní faktory ovládají chování organizací a také podmiňují nákupní jednání spotřebitelů. Tato kategorie zahrnuje kulturní hodnoty, nákupní zvyky, vnímání sebe a okolí, úroveň vzdělání, příjmy a majetek obyvatelstva, mobilita či stárnutí populace a podobně.

Technologické faktory jsou zdrojem technologického pokroku podniků a tím dopomáhají ke zlepšení jejich konkurenceschopnosti v podnikatelském prostředí. Zařazují se sem změny a inovace technologií, jejich rychlost stárnutí nebo podpora výzkumu a vývoje (Jakubíková 2013).

Obr. č. 2: Vybrané faktory používané při PEST analýze

Ekonomické faktory
trendy vývoje HDP
ekonomické cykly
úrokové sazby
vývoj peněžní zásoby
míra inflace
disponibilita a cena energií
míra nezaměstnanosti

Politicko - právní faktory
antimonopolní opatření
zákon na ochranu životního prostředí
politika zdanění
regulace zahraničního obchodu
sociální politika
stabilita vlády

Sociálně - kulturní faktory
demografický vývoj
rozdělení důchodu
mobilita obyvatelstva
vývoj životní úrovně
míra vzdělanosti
přístup k práci

Technologické faktory
vládní výdaje na výzkum
trend ve výzkumu a vývoji
rychlost technologických změn
míra zastarávání technologií
přístup k výzkumu a vývoji

Zdroj: Vochozka, Mulač a kolektiv, 2012

Zpracovala: Veronika Vytisková, 2019

V některých literárních dílech se vyskytují další modifikace výše uvedené *PEST analýzy*. Nejčastěji se objevují v podobě STEP, SLEPT, PESTEL nebo třeba také STEEPLED analýzy, kde jsou základní prvky okolí navíc rozšířené o etické, environmentální a demografické faktory (Tyll 2014).

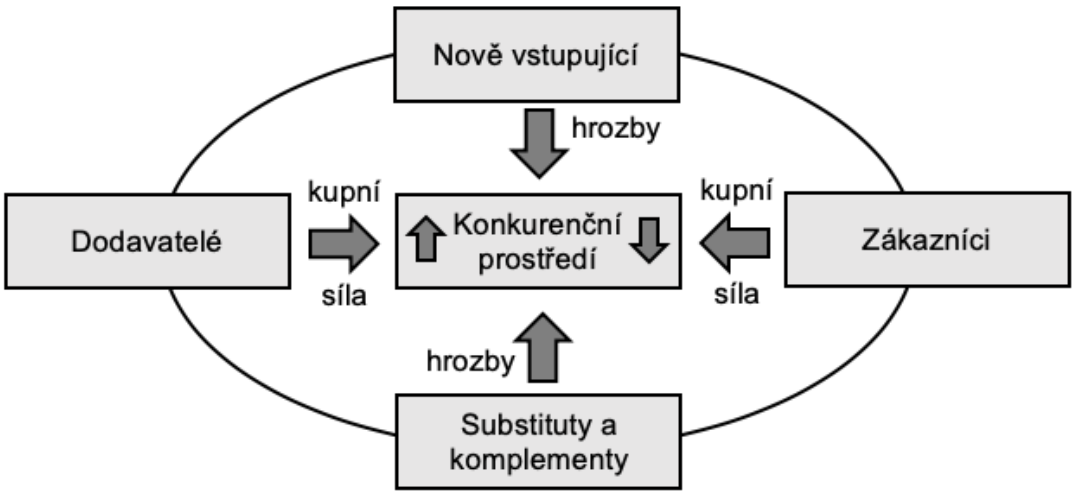
Z teoretického hlediska je celkový počet faktorů vnějšího prostředí nekonečný, avšak pro manažery podniku je důležité vybrat pouze ty prvky, které mohou mít větší nebo menší vliv na oblast podnikání, ve které se daná společnost nachází. Následně je potřeba tyto faktory sledovat a snažit se správně odhadnout jejich budoucí vývoj (Vochozka, Mulač a kolektiv 2012).

2.1.2 Porterův model pěti sil

Dalším strategickým nástrojem pro analýzu okolí je *Porterův model pěti sil*, který je zobrazen na obrázku č. 3. Michael E. Porter (1994) ve své knize uvádí, že velikost odvětvové konkurence a ziskovosti je vymezena pěti konkurenčními silami. Mezi tyto základní vlivné faktory patří:

- nově vstupující firmy,
- nebezpečí substitučních výrobků,
- vyjednávací vliv odběratelů,
- vyjednávací vliv dodavatelů,
- soupeření stávajících konkurentů (Porter 1994).

Obr. č. 3: Porterův model pěti sil



Zdroj: Taušl Procházková a kolektiv, 2017

Zpracovala: Veronika Vytisková, 2019

Někdy analytici také přidávají šestou sílu tzv. sílu komplementářů. Za komplementáře se označují ty firmy, jejichž činnosti nějakým způsobem souvisí s podnikáním druhého podniku a naopak. Příkladem je třeba výrobce aut a výrobce plastových palubních desek. Jinak řečeno, poptávka podniku výrobce automobilů má dopad na poptávku druhé společnosti, a proto je zapotřebí analyzovat i komplementáře (Taušl Procházková a kolektiv 2017).

Ohrožení ze strany nově vstupujících firem

Přínos vstupu nových podniků do odvětví je vyznačen novou kapacitní možností, snahou dosáhnout podílu na trhu a značnými zdroji. Hrozba těchto vstupujících firem do odvětví závisí na vyskytujících se překážkách vstupu spolu s očekávanou reakcí ostatních účastníků daného odvětví. Výše ohrožení ze strany nových firem je nízká, pokud jsou bariéry vstupu na vysoké úrovni, anebo pokud je zde očekávána negativní reakce od místních konkurenčních společností. Mezi základní zdroje překážek vstupu patří úspory z rozsahu, diferenciace produktu, kapitálová náročnost, přechodové jednorázové náklady, přístupnost distribučních kanálů a vládní politika.

Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty

K soupeření mezi firmami dochází z důvodu získání výhodného postavení. Je to ve většině případů dáno tím, že konkurenti pociťují určitý tlak, anebo naopak vidí velice výhodnou šanci ke zlepšení své momentální pozice na trhu. Používanými taktiky v rámci konkurenčního soupeření jsou: cenová konkurence, rozmanité reklamní kampaně, uvedení vylepšených výrobků a poskytovaných služeb zákazníkům, záruky atd. Jelikož konkurenční kroky jednoho podniku mají vysoce viditelný efekt na ostatní konkurenční společnosti, je třeba počítat s tím, že je tu velká pravděpodobnost odvety nebo snahy o kompenzaci. Některé metody soupeření ne vždy musí vést ke zlepšení pozice firmy a jejího odvětví. Především cenová konkurence je považována za vysoce nejistou a je tu velká možnost, že sníží výnosnost celého odvětví.

Tlak ze strany náhradních výrobků – substitutů

V širším slova smyslu každá firma v odvětví má konkurenci v ostatních odvětvích, která produkují substituty. Jedná se o produkty, které plní stejnou funkci jako nabízený produkt dané firmy. Jejich identifikování je důležité, neboť tyto substituty omezují potenciální výnosy firem v odvětví pomocí tzv. cenových stropů, jež představují limity pro výši

účtovaných zisků společností. Čím atraktivnější je cena substituty, tím pevnější je onen cenový strop.

Vyjednávací vliv odběratelů

Tato velikost vyjednávací síly je dána tím, jakým způsobem tito zákazníci soupeří s daným odvětvím. V rámci této soutěže odběratelé tlačí ceny dolů a snaží se o získání vyšší kvality poskytovaných výrobků a služeb. Také staví konkurenty navzájem proti sobě, což má neblahý dopad na ziskovost odvětví. Vliv těchto odběratelů je podmíněn řadou faktorů např. na jejich momentální tržní situaci či na důležitosti jejich nákupů v daném odvětví vůči celkovému prodejnímu obratu. Skupina odběratelů je považována za silnou, jestliže je dobře informována, vytváří znatelnou hrozbu zpětné integrace nebo v odvětví nakupuje standardní a nediferencované produkty.

Vyjednávací vliv dodavatelů

Dodavatelé mohou ostatním účastníkům odvětví hrozit tím, že zvýší své ceny nebo naopak sníží kvalitu nakupovaných produktů či služeb. Jestliže mají dodavatelé dostatečně velký vliv, mohou v určitém odvětví vytěsnit ziskovost pomocí navýšení svých vlastních cen. Postavení dodavatelů je například ovlivněno následujícími podmínkami: absencí substitučních produktů, důležitostí zákazníkova odvětví pro dodavatele nebo významností dodavatelova produktu pro odběratelovo podnikání (Porter 1994).

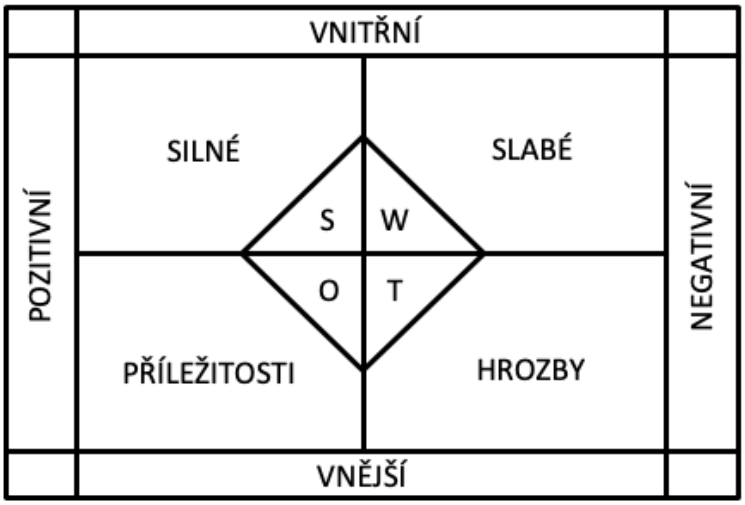
2.1.3 SWOT analýza

Nejvíce používanou metodou analýzy okolí podniku je tzv. *SWOT analýza*, která je základním nástrojem pro definování firemní strategie. Jejím úkolem je posoudit působení vnitřních a vnějších prvků podnikového prostředí. Zkratka SWOT je tvořena počátečními písmeny čtyř faktorů okolí:

- silné stránky (**S**trengths),
- slabé stránky (**W**eaknesses),
- příležitosti (**O**pportunities),
- hrozby (**T**hreats).

Na obrázku č. 4 lze spatřit, že příležitosti a hrozby jsou spojené s vnější částí okolí společnosti, naopak silné a slabé stránky se týkají vnitřního podnikového prostředí (Dvořáček a Slunčík 2012).

Obr. č. 4: Podstata SWOT analýzy



Zdroj: Dvořáček a Slunčík, 2012

Zpracovala: Veronika Vytisková, 2019

Kvalitní výsledek provedené *SWOT analýzy* značně souvisí s hodnotou vstupních dat. Zdrojem pro poskytnutí dat by proto měla být širší skupina zainteresovaných osob, ať už se jedná o zákazníky firmy, její zaměstnance, dodavatele nebo obchodní partnery (Vochozka, Mulač a kolektiv 2012).

Na základě vypracované SWOT analýzy se vytváří TOWS matice, která je zobrazena na obrázku č. 5. Tato matice se využívá pro detailnější rozbor a také slouží k určení jednotlivých podnikových strategií (Jakubíková 2013).

Pomocí utvořené TOWS matice management podniku zvažuje tyto čtyři základní postoje:

- **Přístup SO** – považovaný za ofenzivní přístup společnosti. Dochází zde k podpoře objevených příležitostí s využitím silných stránek podniku. Cílem této strategie je dosáhnout vůdčí pozice na trhu.
- **Přístup ST** – je zvolen v případě, kdy je podnik silný, ale jsou zde příliš významné hrozby, které nesmí podcenit. Při volbě této strategie musí podnik využít své silné stránky, aby odstranil tyto rizika a pokusil se je přetvořit v další tržní příležitosti.
- **Přístup WO** – podnik je nucen nejprve eliminovat nebo alespoň minimalizovat své slabé stránky, které brání k uchopení vzniklých příležitostí organizace.
- **Přístup WT** – je využíván u těch firem, jejichž umístění na trhu je ohroženo okolními riziky. Budoucnost těchto společností je velice nejistá. Pro udržení se

na trhu musí podnik minimalizovat své slabé stránky a pokusit se vyhnout možným hrozbám v okolí (Taušl Procházková a kolektiv 2017).

Obr. č. 5: Matice TOWS

	Silné stránky (S) Seznam: 1…….. 2…….. - 10……	Slabé stránky (W) Seznam: 1…….. 2…….. - 10……
Příležitosti (O) Seznam: 1…….. 2…….. - 10……	**Strategie (SO)** Ofenzivní přístup **maxi - maxi** komparativní výhoda, využívat souladu zdrojů a poptávky	**Strategie (WO)** Opatrný přístup **mini - maxi** investice do produktů, sklízení, kooperace
Hrozby (T) Seznam: 1…….. 2…….. - 10……	**Strategie (ST)** **maxi - mini** mobilizace zdrojů pro překonání hrozeb	**Strategie (WT)** **mini - mini** ustupovat, dělat kompromisy, odejít

Zdroj: Jakubíková, 2013

Zpracovala: Veronika Vytisková, 2019

2.2 Finanční analýza

V této moderní době dochází k neustálému vývoji ekonomického prostředí, což má dopad na samotný podnik. Jestliže chce být firma úspěšná, je nucena provádět finanční analýzu, aby získala vhodné podklady pro budoucí rozhodování o fungování podniku (Růčková 2015).

Zdrojem pro tuto činnost jsou převážně finanční výkazy firmy. Nejpoužívanější je výroční zpráva společnosti, dále se využívá například rozvaha, výkaz zisku a ztrát či přehled o peněžních tocích tzv. *cash flow*.

Vychází se ze dvou hlavních způsobů rozboru finančních výkazů, a to z vertikální a horizontální analýzy. První postup spočívá v tom, že se sleduje struktura finančního výkazu ve vztahu k jiné významné veličině. Většinou se jedná o celkovou bilanční sumu. Oproti tomu horizontální analýza porovnává vývoj sledované veličiny s ostatními hodnotami v čase. Zde se monitoruje průběh zkoumané veličiny nejčastěji s minulým účetním obdobím.

Další důležitou metodou je poměrová analýza, která hodnotí položky vzájemně mezi sebou pomocí matematické metody – poměru. Díky tomu se zjistí další informace o současném finančním postavení podniku. Tento druh analýzy je rozdělen do několika skupin ukazatelů, neboť nelze zhodnotit finanční situaci společnosti pouze jedním ukazatelem. Aby podnik dlouhodobě a úspěšně prosperoval, musí být rentabilní, likvidní a také přiměřeně zadlužený (Kislingerová a Hnilica 2008).

2.2.1 Ukazatele rentability

Jedná se o nejsledovanější ukazatele poměrové analýzy, jelikož vyjadřují, jakého efektu bylo dosaženo vloženým kapitálem do společnosti. V praxi se používají nejvíce tyto ukazatele:

- rentabilita celkových aktiv,
- rentabilita vlastního kapitálu,
- rentabilita tržeb (Kislingerová a Hnilica 2008).

Známý ukazatel **rentabilita celkových aktiv**, Return On Assets = ROA, poměřuje zisk společnosti s celkovým kapitálem, tedy s celkovými aktivy. Do vzorce (1) se dosazují různé druhy zisku. Například se do čitatele může doplnit tzv. EBIT (Earning before interest and tax), jenž představuje zisk před odečtením úroků a daní, nebo EAT (Earning after tax), který zastupuje čistý zisk.

$$\mathrm{ROA} = \frac{\text{zisk}}{\text{celkový kapitál}} \tag{1}$$

Jako další se využívá ukazatel **rentability vlastního kapitálu** (2), Return On Equity = ROE, který upoutává pozornost akcionářů a vlastníků podniku, protože ukazuje výnosnost vloženého kapitálu v porovnání se ziskem ve variantě EBIT eventuálně EAT.

$$\mathrm{ROE} = \frac{\text{zisk}}{\text{vlastní kapitál}} \tag{2}$$

Rentabilita tržeb (3), Return On Sales = ROS, dává do poměru tržby společnosti a zisk v podobě EBIT případně EAT. Výsledná hodnota říká, jak velký efekt podnik dokáže vyprodukovat na jednu korunu tržeb. Tento ukazatel také slouží ke zjištění ziskové marže (Růčková 2015).

$$\mathrm{ROS} = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}} \tag{3}$$

2.2.2 Ukazatele likvidity

Schopnost podniku vyrovnat své splatné závazky měří právě ukazatele likvidity. Jejich úkolem je informovat společnost, zda bude schopna uspokojit požadavky věřitelů, když nastane doba splatnosti dluhů. Pro tento druh výpočtu jsou používány tři ukazatele.

Běžná likvidita (4), označována také jako likvidita 3. stupně nebo celková likvidita, udává, kolikrát jsou krátkodobé závazky podniku pokryty oběžnými aktivy nebo také jakým počtem oběžných aktiv je kryta jedna jednotka krátkodobých závazků. Jednoduše řečeno, běžná likvidita značí, jak by firma dokázala uspokojit své věřitele, pokud by proměnila svá oběžná aktiva v peněžní prostředky v daný moment. Nejčastěji se uvádí, že by se výsledná hodnota měla nacházet v intervalu 1,5–2,5. Čím vyšší je hodnota, tím spíše je firma platby schopná.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \tag{4}$$

Pohotová likvidita (5) je známá také pod pojmy rychlá likvidita či likvidita 2. stupně. Tento ukazatel nejlépe vystihuje okamžitou platební schopnost podniku, neboť z oběžných aktiv odečítá zásoby, které jsou většinou méně likvidní než jiná oběžná aktiva. Standardní intervalové rozmezí je 1–1,5. Jednička je považována za prahovou hodnotu (Synek a kolektiv 2011).

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva - zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \tag{5}$$

Do **okamžitá likvidity** (6) neboli likvidity 1. stupně patří jen ty položky z rozvahy, které jsou nejvíce likvidní. Do čitatele jsou dosazovány peníze na bankovních účtech a peníze v hotovosti, někdy také volně obchodovatelné cenné papíry – šeky. V ČR se její doporučená hodnota nejčastěji nachází v rozmezí 0,2–0,5 (Růčková 2015).

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}} \tag{6}$$

3 PŘEDSTAVENÍ ZVOLENÉHO PODNIKU

Tato kapitola je věnována k představení podniku BOHEMIA SEKT, s. r. o., jehož hlavní činností je výroba proslulých šumivých a tichých vín v České republice.

3.1 Základní údaje

Obchodní firma: BOHEMIA SEKT, s. r. o.

Datum vzniku a zápisu: 1. května 1992

Spisová značka: C 26443 vedená u Krajského soudu v Plzni

Sídlo: Smetanova 220, 332 02 Starý Plzenec

Identifikační číslo: 453 58 711

Právní forma: Společnost s ručením omezeným (Veřejný rejstřík a sbírka listin 2019)

Obr. č. 6: Logo BOHEMIA SEKT, s. r. o.

Převzato: Bohemia Sekt, 2019

3.2 Charakteristika společnosti

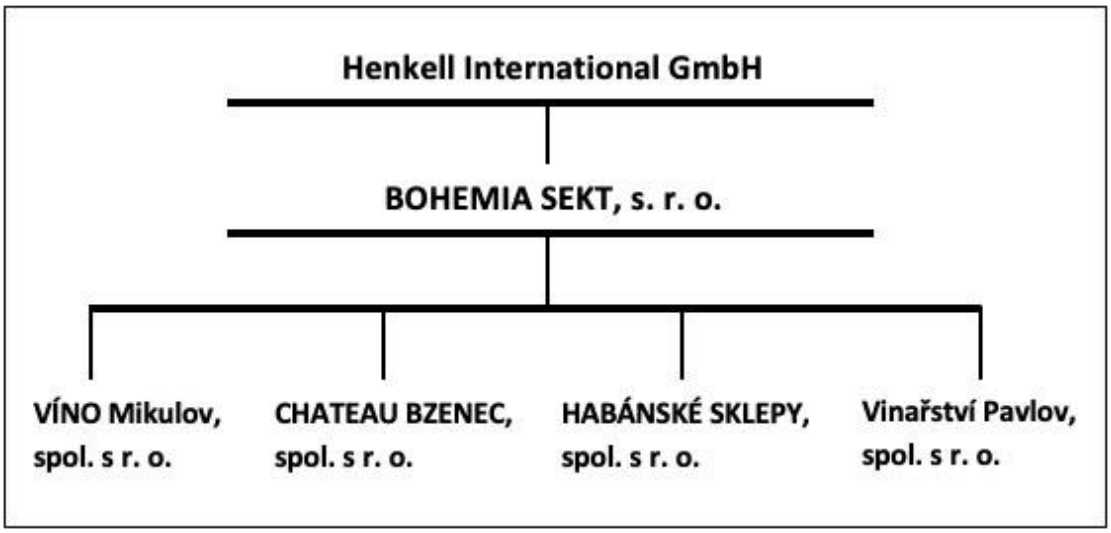
Skupina BOHEMIA SEKT se zabývá výrobou a prodejem kvalitního českého sektu a zároveň výrobou velké řady tichých vín. Na obrázku č. 6 lze spatřit logo společnosti, která rovněž patří mezi nejvýznamnější pěstitele révy vinné a současně je největším zpracovatelem moravských hroznů v ČR. BOHEMIA SEKT, s. r. o. má již dlouholetou tradici, neboť na českém trhu sbírá zkušenosti více než 70 let. Hlavní sídlo této firmy se

nachází ve Starém Plzenci. Její oddělené provozy (vinařství) je možné nalézt v Mikulově, v Pavlově a ve Velkých Bílovicích.

Produktové portfolio společnosti je velice rozsáhlé. Mezi šumivými víny můžeme nalézt výrobky jako je Bohemia Sekt, Bohemia Sekt Prestige, Chateau Radyně, Louis Girardot, Motýl Sekt atd. Mezi tichými víny lze například najít značky Habánské sklepy, Víno Mikulov, Chateau Bzenec či Vinařství Pavlov (Bohemia Sekt 2019).

BOHEMIA SEKT, s. r. o. má jediného společníka, a to německou společnost Henkell International GmbH. Mateřská společnost BOHEMIA SEKT, s. r. o. vlastní celkem čtyři dceřiné podniky. Patří sem společnosti s ručením omezeným – VÍNO Mikulov, CHATEAU BZENEC, HABÁNSKÉ SKLEPY a Vinařství Pavlov. Uspořádání společnosti je vyobrazeno níže na obrázku č. 7 (Výroční zpráva 2018).

Obr. č. 7: Struktura skupiny BOHEMIA SEKT



Zdroj: Výroční zpráva, 2018
Zpracovala: Veronika Vytisková, 2019

3.3 Historie a současnost podniku

Začátky výroby šumivého sektu ve Starém Plzenci začaly již roku 1942, kdy si volné prostory po bývalém pivovaru pronajala pražská společnost Českomoravské vinné sklepy. Tyto starobylé a rozlehlé podzemní prostory přestavěla na prostory vhodné pro výrobu šumivých vín. O dva roky později se zde začal tvořit první sekt. Zahájení této výroby je spojeno se jménem Josef Chmelař, jenž získal své zkušenosti v rakouském Klosterneuburgu, a také s absolventem vinařské školy v Mělníku – Milošem Jermářem.

Slavnostní otevření prvních lahví proběhlo v den osvobození Starého Plzence roku 1945 americkými vojáky. Na jejich počest byl tento červený sekt pojmenován Black Widow. Brzy po válce *„sektárna“* také připravila první bílý sekt – Chateau Radyně, který se vyrábí dodnes. Zásadní roli ve výrobě sektu ve Starém Plzenci měl francouzský enolog Louis Girardot, který se podělil o své znalosti s místními enology. V současné době je BOHEMIA SEKT, s. r. o. považována za nejoblíbenější značku sektů v ČR, která dosahuje kolem sedmdesáti procent tržního podílu (Bohemia Sekt 2019).

Akciová společnost Vinařské závody Starý Plzenec, a. s. vznikla dne 1. května 1992, kdy byla zapsána do obchodního rejstříku vedeného Krajským soudem v Plzni. V červnu roku 1995 se na zasedání valné hromady akcionářů rozhodlo o změně obchodní firmy na Bohemia Sekt, Českomoravská vinařská akciová společnost. Pod tímto názvem podnik vystupoval až do 18. 12. 2006, kdy na základě rozhodnutí jediného akcionáře došlo k přejmenování společnosti na BOHEMIA SEKT, a. s. Dne 23. července roku 2011 se rozhodlo ke změně právní formy akciové společnosti, a to na společnost s ručením omezeným, tedy BOHEMIA SEKT, s. r. o. Tato skutečnost byla zapsána do obchodního rejstříku dne 1. 1. 2012 a nadále platí (Výroční zpráva 2018).

4 MAKROPROSTŘEDÍ BOHEMIA SEKT, S. R. O.

Následující kapitola je věnována prvkům vnějšího okolí, jež určitým způsobem ovlivňují hospodaření vybrané společnosti. Tyto faktory samotný podnik nedokáže ovlivnit a pokud ano, tak téměř v nulové výši. Pro jejich průzkum je využíván strategický nástroj PEST analýza.

4.1 PEST analýza

V rámci PEST analýzy makroprostředí společnosti BOHEMIA SEKT, s. r. o. jsou v nadcházejícím textu zmíněny prvky politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické. Avšak v současné době neprobíhají žádná zásadní ovlivnění ani podstatné změny u politicko-právních, ekonomických a ani technologických činitelů v oblasti podnikové činnosti vybraného podniku. Z tohoto důvodu se těmto faktorům bude analýza věnovat jen okrajově a zaměří se spíše na sociálně-kulturní prvky prostředí.

4.1.1 Politicko-právní faktory

Jak již bylo zmíněno v teoretické části této bakalářské práce politicko-právní okolí podniku je ovlivněno řadou zákonů, na jejichž dodržování dohlíží stát, popřípadě Evropská unie. Mezi důležité zákony podnikatelského prostředí patří zejména občanský zákoník. Velkou roli také hraje zákon č. 321/2004 Sb., o vinohradnictví a vinařství a o změně některých souvisejících zákonů, který řeší hlavně úpravy ve výsadbě vinné révy, registraci vinic, způsob výroby a následnou distribuci vína nebo také povinnosti výrobců a příjemců vín. Dalším důležitým vlivem disponuje Vinařský fond, jehož činností je podpora výsadby nových vinic, udělování dotací na propagaci vína, rozvíjení vinařské turistiky a poskytování informací ohledně vinohradnictví a vinařství pro okolní veřejnost (Zákon č. 321/2004 Sb.) (Vinařský fond 2018).

4.1.2 Ekonomické faktory

Mezi základní ekonomické faktory, které ovlivňují ekonomický růst či pokles každé společnosti, patří zejména vývoj hrubého domácího produktu (HDP), který v průběhu posledních let vykazuje rostoucí trend, a dále míra inflace. Dle Ministerstva financí České republiky bude v následujícím roce 2019 hladina inflace ve výši 2,1 % a v roce 2020 se očekává inflace ve velikosti 1,6 %. Na základě těchto informací lze předpokládat, že v nadcházejících letech bude ekonomická situace ČR rovněž příznivá a bude mít

na podnik pozitivní vliv, neboť se může očekávat zvýšená poptávka po vyráběných produktech společnosti (Ministerstvo financí České republiky 2019).

Za důležitý ekonomický faktor je považován vývoj měnových kurzů. Nejenže firma vyváží své zboží i do dalších zemí, ale rovněž z těchto okolních zemí dováží materiál, který potřebuje do své výroby. Za hranicemi ČR jsou vyrobené produkty nabízeny hlavně v zemích EU. Zejména na slovenském trhu společnost dosahuje úspěchu, a proto je podnik nejvíce ovlivňován vývojem kurzu české koruny vůči euru.

4.1.3 Sociálně-kulturní faktory

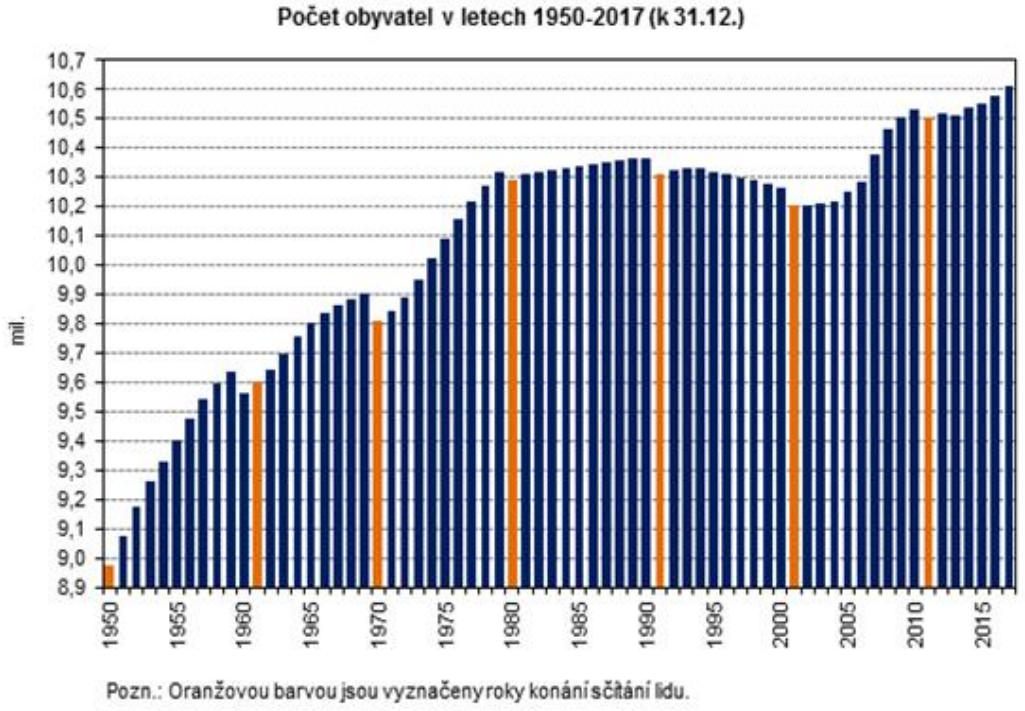
Sociálně-kulturní prvky představují významný ovlivňující faktor vnějšího prostředí, na který by se měla společnost v dostatečné míře zaměřit.

V rámci rozvoje tohoto druhu okolí je důležitá společenská odpovědnost firem. Společnost BOHEMIA SEKT si je dobře vědoma této skutečnosti, a proto navazuje úzkou spolupráci s městem Starý Plzenec, Plzní a celkově s Plzeňským krajem. Podporuje také Národní divadlo, Národní muzeum, Mezinárodní hudební festival v Českém Krumlově nebo zámek Kozel. Pro veřejnost pořádá ve svých staroplzeneckých prostorech své vlastní kulturní akce jako jsou umělecké výstavy a koncerty v BOHEMIA SEKT centru nebo festival BOHEMIA SEKT Music Fest, který se uskutečňuje v červnu na nádvoří společnosti a umožňuje bezplatné exkurze do jejích výrobních prostor. Společnost rovněž vytváří pracovní místa pro handicapované osoby a podporuje nadaci Naše dítě a nadaci Terezy Maxové, která je patronkou této firmy.

V popředí všech tržních aktivit podniku BOHEMIA SEKT, s. r. o. stojí koncový spotřebitel. Z tohoto důvodu má společnost stanovené své základní hodnoty, jejichž dodržováním chce zachovat loajalitu svých zákazníků a nadále také tuto vzniklou důvěru posilovat. V souladu s udržováním svých oddaných spotřebitelů si společnost stanovila konkrétní zásady komunikace, které mají soustavně rozšiřovat povědomí o víně a jeho bezpečné konzumaci. Mezi tyto principy komunikace například patří nevytváření v lidech pocit diskriminace či obtěžování kvůli národnosti, pohlaví nebo sexuální orientaci, nezobrazování sportovců pijících alkohol, absence politického či náboženského podtextu, nevyzývání dětí ani mladistvých k požití alkoholických nápojů nebo také nevytváření žádných možných spojení mezi konzumací alkoholických nápojů a řízením motorových vozidel či obsluhou strojů (Bohemia Sekt 2019).

Dalším sociálně-kulturním faktorem, který ovlivňuje společnost, je růst počtu obyvatel v zemi, kde společnost nabízí své produkty. Protože čím početnější je obyvatelstvo dané země, tím spíše je pravděpodobnost získání většího množství zákazníků a dosažení vyšší ziskovosti podniku. V současné době populace ČR má rostoucí směr, což lze spatřit na obrázku č. 8, kde je zaznamenán vývoj počtu obyvatel ČR v letech 1950–2017.

Obr. č. 8: Vývoj počtu obyvatel ČR v letech 1950–2017



Převzato: Český statistický úřad, 2018

4.1.4 Technologické faktory

Přestože je obor vinařství spojen s pradávnou historií, našlo zde své uplatnění mnoho moderních technologií. Příkladem může být moderní technologie pro klasickou výrobu sektů, která nahradila dřívější ruční obracení lahví a tím usnadnila a urychlila práci zaměstnanců ve výrobě. Důležitými technologickými faktory jsou tedy inovace technologií využívaných v podniku, neboť právě ony mají vliv na kvalitu výroby, náklady a zisk firmy. Společnost BOHEMIA SEKT při své pracovní činnosti využívá výrobní procesy, které jsou ohleduplné k okolnímu životnímu prostředí. Pozornost je zde také zaměřena na neustálé investování do nových technologií, které podporují konkurenceschopnost podniku na trhu vín. Momentálně společnost nakupuje nové vinohradnické technologie a investuje do modernizace svého sídla. Další inovací je výstavba nové lisovny hroznů v Mikulově a rozšiřování vinic na Moravě (Bohemia Sekt 2019) (Výroční zpráva 2018) (Osobní konzultace 2019).

Odvětví vinařství může být také vylepšeno využíváním IT technologií, které ušetří personální a administrativní náklady společnosti. Jednou z těchto technologií je Portál farmáře, který zpřístupňuje aplikace registrů Ministerstva zemědělství ČR a umožňuje elektronicky podávat veškeré zákonem povinné evidence (EAGRI 2018).

4.1.5 Zhodnocení PEST analýzy

Společnost se musí řídit celou řadou zákonů stanovených ČR nebo EU. Základním zákonem je občanský zákoník, jenž upravuje podnikání právnických osob. Dále je také důležitý zákon o vinohradnictví a vinařství č. 321/2004 Sb., který vymezuje souhrn povinností vinařských podniků od výsadby vinné révy až po distribuci výsledných vín.

BOHEMIA SEKT, s. r. o. neunikne ani ovlivnění ze strany ekonomických faktorů prostředí. Důsledek na hospodaření podniku má směr vývoje HDP a výše míry inflace. Společnost rovněž dováží potřebný materiál z okolních zemí a dále také vyváží své produkty mimo ČR převážně do zemí EU. Z těchto důvodů i vývoj kurzu české koruny vůči euru má dopad na její výnosnost z podnikání.

Významným vlivem disponují hlavně sociálně-kulturní faktory makroprostředí, jelikož jejich podpora může firmě přinést zásadní výhody. Jejich působení tedy společnost nebere na lehkou váhu a klade velký důraz na společenskou odpovědnost firem. V rámci podpory této oblasti navazuje spolupráci se svým okolním prostředím, zaměstnává pracovně znevýhodněné osoby, podporuje některé nadace, úzce spolupracuje s Plzeňským krajem, Plzní a Starým Plzencem, anebo také pořádá vlastní kulturní akce jako jsou koncerty, umělecké výstavy či hudební festival. V rámci udržení a posílení věrnosti svých spotřebitelů si firma stanovila také zásady komunikace, jejichž úlohou je systematické šíření povědomí zákazníků o víně a jeho bezpečném požití. Dalším prvkem této oblasti okolí je nárůst počtu obyvatel ČR, který může mít na společnost pozitivní dopad.

Za stěžejní vlivné prvky okolí jsou považovány technologické faktory, neboť právě ony ovlivňují konkurenceschopnost firmy v odvětví výroby a prodeje vín. Z tohoto důvodu je potřeba neustále investovat do obnovení technologií používaných při podnikových činnostech a využívat nejnovější IT technologie, které zajistí plynulý chod společnosti. Navíc tyto moderní technologie mohou přinést velké usnadnění prováděných aktivit, a tento uspořený čas lze pak využít efektivněji. V současnosti se firma BOHEMIA SEKT, s. r. o. zaměřuje na nákup nové vinohradnické techniky, na modernizaci svého sídla, na rozšiřování svých vinic, a hlavně na výstavbu nové lisovny hroznů v Mikulově.

5 MEZOPROSTŘEDÍ BOHEMIA SEKT, S. R. O.

Tato kapitola je věnována popisu mezoprostředí společnosti BOHEMIA SEKT, s. r. o. Tento druh vnějšího prostředí je charakterizován několika základními skupinami prvků, které podnik může částečně ovlivnit. Mezi tyto významné působící faktory patří zákazníci, konkurence, dodavatelé a distribuční cesty společnosti.

5.1 Zákazníci

Přestože koncovým zákazníkem společnosti BOHEMIA SEKT, s. r. o. jsou fyzické osoby, největší podíl na zisku tvoří nákupy prováděné právnickými osobami. Vyrobené produkty jsou ve velkým množstvím nakupovány maloobchodními řetězci a velkoobchody. Mezi významné klienty v podobě maloobchodních řetězců se řadí Albert Česká republika, s. r. o., Kaufland Česká republika v. o. s., Tesco Stores ČR a. s., anebo firma Penny Market, s. r. o. Ve skupině velkoobchodů jsou za největší odběratele považovány společnosti MAKRO Cash & Carry ČR s. r. o., ELKO, velkoobchod nápojů s. r. o. a JIP východočeská, a. s. Další kategorii klientů společnosti tvoří zahraniční zákazníci. Podnik má velkou klientelu například ve Slovenské republice, avšak celkový export výrobků do zahraničí představuje pro firmu pouhé 3 % obratu (Osobní konzultace 2019).

5.2 Konkurence

Konkurence společnosti BOHEMIA SEKT, s. r. o. je rozdělena do dvou základních skupin podle toho, pro jaký druh vyráběného vína podnik představuje konkurenci. Buď se jedná o oblast výroby šumivého vína, anebo o oblast produkce tichých vín.

5.2.1 Šumivá vína

Rotkäppchen-Mumm Sektkellereien GmbH

Nejnovějším a zároveň největším konkurentem na českém trhu výroby sektu je německá firma Rotkäppchen-Mumm Sektkellereien GmbH. V ČR má její nejvýznamnější sekt přezdívku *Červená Karkulka*. Ikonickým symbolem je červená barva hrdla láhve sektů, která právě připomíná červenou kapuci Červené Karkulky. Tato firma byla založena ve městě Freyburg v centru vinařské oblasti Saale-Unstrut v roce 1856. V Německu se od konce roku 2001 stává nejoblíbenější značkou vyrábějící sekty. Mezi nabízenými

produkty lze nalézt například Rotkäppchen Sec, Rotkäppchen Rosé Sec, Rotkäppchen Demi Sec a Rotkäppchen Doux (Rotkäppchen 2019).

Sektkellerei Schloss Wachenheim AG, Soare Sekt a. s.

Další konkurencí v oblasti výroby šumivých vín je řada sektů značky Mucha. Tento sekt vyrábí německá společnost Sektkellerei Schloss Wachenheim AG se sídlem v Trieru, která patří mezi tři největší prodejce sektu v Německu. Na českém trhu šumivých vín je jejím distributorem a prodejcem česká společnost Soare sekt a. s., která je členem této německé skupiny (Soare sekt 2018).

Mezi další konkurenční šumivá vína patří privátní značky obchodních řetězců jako je například francouzský Sekt Saint Louis nabízený v prodejnách společnosti Penny Market, s. r. o. či Burg Schöneck Sekt, jehož majitelem je německá společnost Lidl Stiftung & Co. KG (Osobní konzultace 2019).

5.2.2 Tichá vína

Příkladem konkurence v odvětví výroby klidných vín je následující výčet společností:

VINIUM a. s.

Společnost VINIUM a. s. je jedním z největších vinařství v ČR, které leží uprostřed Velkopavlovické vinařské oblasti, konkrétněji se její sídlo nachází ve Velkých Pavlovicích. Tato firma se zabývá výrobou a prodejem vína od roku 1936. Její vinice zabírají plochu o rozměrech 250 hektarů a její roční produkce vína dosahuje až 6 milionů litrů. Společnost nabízí vína ve dvou kolekcích: Vinium Exclusive a Rose Collection (VINIUM 2019).

Zámecké vinařství Bzenec s. r. o.

Zámecké vinařství Bzenec s. r. o. bylo zapsáno do obchodního rejstříku 12. listopadu 1992. Společnost obhospodařuje vinice o rozloze více než 540 hektarů ve vinařských podoblastech Moravy – konkrétněji se jedná o Slováckou, Mikulovskou a Znojemskou oblast. Firma prodává 20 odrůd vín, dále také poskytuje prohlídky bzeneckých zámeckých sklepů a nabízí uspořádání degustace na míru v degustační místnosti v Bzenci (Zámecké Vinařství Bzenec 2017).

CHÂTEAU VALTICE – Vinné sklepy Valtice, a. s.

Další konkurenční firmou je CHÂTEAU VALTICE – Vinné sklepy Valtice, a. s., která je považována za jedno z nejstarších vinařství v ČR. Společnost obhospodařuje svoji vinnou révu na více než 1000 hektarech vinohradů na Moravě. V sortimentu vinařství je přibližně 170 vín, ale za nejúspěšnější produkt je pokládáno tiché víno Sylvánské zelené. Společnost kromě prohlídkové a degustační expozice pořádá pro veřejnost také své vlastní vinařské akce jako Slavnosti vína, RETRO VINOBRANÍ a Zámecké košty. Dalšími poskytovanými službami je možnost pronajmout si u firmy archivní box nebo možnost opatřit víno CHÂTEAU VALTICE vlastní etiketou (Château Valtice 2019).

Templářské sklepy Čejkovice, vinařské družstvo

Historie této firmy je spojena s příchodem řádu templářských rytířů ve 30. letech 13. století, kdy začala výstavba rozsáhlých vinných sklepů v Čejkovicích. První vinařské družstvo bylo založeno roku 1936. Od roku 1992 je jeho následovatelem firma Templářské sklepy Čejkovice, vinařské družstvo, která hospodaří na 100 hektarech vinic ve Velkopavlovické, Slovácké a Mikulovské vinařské oblasti. V jejím portfoliu jsou vína odrůdy Tramín, Moravský Muškát, Frankovka, Cabernet Sauvignon atd. (Templářské sklepy Čejkovice 2019).

5.3 Dodavatelé

Společnost BOHEMIA SEKT, s. r. o. má větší množství dodavatelů, kteří dodávají nejrůznější materiál od vinných hroznů až po lahve, které firma potřebuje pro svoji podnikatelskou činnost. Příkladem dodavatelů společnosti jsou následující firmy:

O-I Sales and Distribution Czech Republic s. r. o.

Jako dodavatel lahví je využívána společnost O-I Sales and Distribution Czech Republic s. r. o., která patří mezi přední výrobce přirozených a ekologických skleněných obalů ve světě. Nejenže tato firma vyrábí skleněné lahve pro mnoho podniků v odvětví potravin a nápojů, ale také se zabývá výrobou produktů jako jsou sklenice a nádobí pro domácnost (O-I 2019).

Korek Jelínek spol. s r. o.

Dodavatelem korku je firma Korek Jelínek spol. s r. o., která je na českém trhu jedinou společností, jež se specializuje pouze na sortiment vyráběný z korku. V její nabídce jsou

korkové plovoucí a lepené podlahy, korkové obklady, vinné a kónické korkové zátky, nástěnky, flipcharty a podobně (Korek Jelínek 2019).

Marzek Etiketten+packaging GmbH

Dodavatelem společnosti BOHEMIA SEKT je také rakouská firma Marzek Etiketten+packaging GmbH, která dodává firmě etikety na skleněné lahve. Dále firma vyrábí flexibilní obaly, skládací kartony a krabičky (Marzek 2019).

Zemědělská a. s. Čejkovice

Jedním z nejvýznamnějších dodavatelů hroznů je podnik Zemědělská a. s. Čejkovice, který patří mezi největší pěstitele vinné révy v ČR. Jeho 240 hektarové vinice se nachází na jižní Moravě. Z toho vyplývá, že mají ideální polohu pro kvalitní pěstování vína. Nejenže firma dodává své hrozny, ale jejím předmětem podnikání je také výroba a prodej vlastních lahvových vín (Zemědělská a. s. Čejkovice 2019).

AGRA Horní Dunajovice a. s.

Firma AGRA Horní Dunajovice a. s. se věnuje pěstování vinné révy a také rostlinné a živočišné výrobě. Do společnosti BOHEMIA SEKT, s. r. o. své hrozny dodává od roku 2011 (Agra Horní Dunajovice a. s. 2019).

5.4 Distribuce

Distribuční síť firmy BOHEMIA SEKT, s. r. o. je velice rozsáhlá, neboť pokrývá veškeré regiony v České republice. Její distribuční cesty jsou ve formě přímého a nepřímého prodeje. Přímá distribuce se uskutečňuje v podnikových kamenných prodejnách, které se nachází ve Starém Plzenci, v Mikulově a ve Velkých Bílovicích. Zákazníci také mohou využít firemní internetový obchod, kde si mohou výrobky pohodlně a snadno objednat k sobě domů. Avšak nejtypičtější cestou výrobního podniku je nepřímá distribuce, která obsahuje mezičlánky v podobě právnických osob jako jsou maloobchodní řetězce a velkoobchody. Pro distribuci výrobků ke svým odběratelům společnost využívá outsourcing služeb logistické firmy HOPI s. r. o. (Osobní konzultace 2019).

5.5 Porterův model pěti sil

Pro analýzu mezoprostředí se využívá Porterův model pěti sil, jenž se zabývá identifikováním a analýzou pěti konkurenčních sil, které mají vliv na podnikatelskou činnost firmy BOHEMIA SEKT, s. r. o.

5.5.1 Vyjednávací síla odběratelů

Na analýzu vyjednávací síly odběratelů v oblasti výroby klidných a šumivých vín se lze podívat ze dvou rozdílných stránek. Z prvního možného pohledu je tato vyjednávací pozice na nízké úrovni, neboť nákupy jednoho koncového zákazníka nepředstavují velkou část odbytu společnosti. Navíc je zde možné také naleznout velké množství potenciálních odběratelů ve formě velkoobchodů nebo maloobchodů, kteří nakupují výrobky ve větším rozsahu. Avšak druhé hledisko zase říká, že je v tomto odvětví rozsáhlá diferenciace nabízených produktů a že zde existuje mnoho soupeřících firem. Tyto skutečnosti zapříčiňují to, že pro odběratele, jak v podobě koncového zákazníka, tak i pro obchody, vyráběný produkt představuje pouze jednu z možných nákupních variant. Přechod ke konkurenci je tedy pro tyto zákazníky velmi snadný, z čehož vyplývá, že celková vyjednávací síla odběratelů je na vysoké úrovni.

5.5.2 Vyjednávací síla dodavatelů

Vyjednávací síla dodavatelů v tomto odvětví je spíše na středním stupni, jelikož se zde pohybuje omezené množství konkurenčních dodavatelů, ze kterých si společnost může vybrat. K významnějším dodavatelům patří převážně poskytovatelé technologií potřebných při výrobě, výrobci obalových materiálů či se zde také mohou objevovat pěstitelé vinných rév. Při výběru dodavatelů společnost BOHEMIA SEKT klade důraz na zjišťování dostatečně velkého množství informací například ohledně jejich spolehlivosti, finanční situace podniku nebo jaké jsou jejich platební a finanční podmínky. S mnohými svými dodavateli firma již spolupracuje několik let a má s nimi pozitivní zkušenosti.

5.5.3 Soupeření mezi stávajícími firmami

V odvětví prodeje tichých a šumivých vín je značný konkurenční boj. Na českém trhu totiž existuje velká řada jak domácích, tak i zahraničních prodejců. Tyto firmy si navzájem konkurují zejména cenovou strategií, šíří nabízeného sortimentu a také kvalitou vyráběných produktů. Pro navýšení své konkurenceschopnosti využívají doplňkové

služby v rámci své podnikatelské činnosti. Především se jedná o nabízení degustací ve svých vinných sklepech, prohlídkou prostor, kde dochází k výrobě vín, anebo třeba také o možnost výroby vlastní etikety na láhev vína. Velký význam v konkurenčním boji má také marketingová strategie, která probíhá formou reklamních spotů nebo podporem prodeje – například věrnostními a množstevními slevami pro klienty. Pro zákazníka je také důležitý profesionální přístup zaměstnanců v kamenných prodejnách. V rámci konkurence v ČR je nejnovější hrozbou německá společnost Rotkäppchen-Mumm Sektkellereien GmbH, která soupeří pomocí nižších cen sektů, než je tomu u zkoumaného podniku. Další její taktikou byla velká intenzita televizních reklam v čase Vánoc a Silvestra, které jsou nejdůležitějším obdobím pro podnik, neboť přináší velký zisk z prodeje šumivého vína. Navzdory tomu má BOHEMIA SEKT, s. r. o. na českém trhu stále silné jméno, a proto lze shrnout, že vliv konkurenčních firem nemá tak velkou sílu. Přesto společnost nesmí podceňovat své soupeře a stále provádět jejich analýzu, aby jim dokázala svým portfoliem a službami konkurovat.

5.5.4 Hrozba nově vstupujících firem

Velikost hrozby nově vstupujících firem na českém trhu závisí na existujících bariérách, které tomuto vstupu zabraňují nebo ho alespoň znesnadňují. Za bariéry vstupu je považována například kapitálová náročnost podnikání, daňová zátěž ve formě spotřební daně, existence velkého množství podniků a s ním spojená loajalita zákazníků, anebo také zájem distribučních kanálů o nové produkty. Další významnou překážkou vstupu je nalezení vhodné lokality pro pěstování vinné révy a tím získání dostatečně kvalitní úrody. Z těchto důvodů není míra hrozby vstupu nových firem příliš velká. Výhodou společnosti BOHEMIA SEKT, kterou může využít proti nově vstupujícím firmám na trh, je hlavně její dlouholetá tradice v oblasti vinařství a s ní související pozitivní hodnocení od její klientely.

5.5.5 Hrozba substitutů

V oblasti výroby klidných vín a sektů lze jako substituty považovat jiné alkoholické nápoje, které přinášejí zákazníkům stejné účinky na lidský organismus. Tímto substitutem je převážně kvašený alkoholický nápoj – pivo, který v České republice má velkou oblibu. Výši spotřeby litrů jednotlivých alkoholických nápojů na jednoho obyvatele v ČR v letech 2013–2017 lze spatřit v tabulce č. 2, kde na prvním místě se umístilo pivo ve všech sledovaných letech.

Tab. č. 2: Spotřeba alkoholických nápojů na 1 obyvatele v ČR

	Rok				
	2013	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**
Alkoholické nápoje celkem (v l)	172,3	173,3	172,4	173,5	170,6
Lihoviny (40%) (v l)	6,5	6,7	6,9	7,0	6,9
Víno (v l)	18,8	19,5	18,9	19,6	19,4
Pivo (v l)	147,0	147,0	146,6	146,9	144,3

Zdroj: Český statistický úřad, 2018

Zpracovala: Veronika Vytisková, 2019

Tabulka č. 2 ukazuje, že v roce 2017 jeden obyvatel vypije 144,3 litrů piva a pouhých 19,4 litrů vína. Vliv tohoto substitutu je tedy značný, a proto firma musí učinit takové kroky, které povedou klienty k upřednostnění vína před pivem. Pro ovlivnění tohoto spotřebitelova rozhodnutí společnost BOHEMIA SEKT, s. r. o. využívá reklamní kampaně, jejichž úkolem je připomenout zákazníkům, že víno je vhodné nejen při konání slavnostních událostí, ale i pro oslavení každodenních chvil života klienta.

5.5.6 Zhodnocení Porterova modelu pěti sil

Na základě výše provedené analýzy vnějšího prostředí vyplývá, že v tomto odvětví mají významnou vyjednávací pozici hlavně odběratelé. Je to dáno tím, že na českém trhu je obrovská nabídka firem zaměřených na výrobu vín a jejich následný prodej. Z tohoto důvodu musí společnost poskytovat různá cenová zvýhodnění, nejčastěji ve formě množstevní nebo věrnostní slevy, aby si udržela svoji klientelu. Střední vyjednávací silou disponují dodavatelé, protože společnost má na výběr z omezeného množství jiných dodavatelů. Přestože se v rámci tohoto odvětví pohybuje hojný počet soupeřících podniků, jejich míra vlivu vůči skupině BOHEMIA SEKT není na vysoké úrovni. Firma totiž vyniká svými dlouholetými zkušenostmi na trhu vín a svým soupeřům dokáže značně konkurovat svými produkty a poskytovanými službami. Za nejmenší hrozbu mezoprostředí je považován příchod nových firem, neboť se zde vyskytuje mnoho překážek, které brání firmám vstupu do odvětví. Co se týče existence substitutů vína v České republice, za velkou hrozbu je považováno pivo, které je v této zemi velice oblíbeným druhem alkoholického nápoje. Pro snížení míry hrozby tohoto substitutu je vhodné, aby se společnost zaměřila na reklamní spoty, které přimějí zákazníky spíše ke konzumaci vína než k pití piva.

6 MIKROPROSTŘEDÍ BOHEMIA SEKT, S. R. O.

Mikroprostředí je druh podnikového okolí, které může management společnosti zcela řídit a ovlivňovat. Mezi nejdůležitější faktory interního prostředí patří hmotné, nehmotné a lidské zdroje. Významným indikátorem mikroprostředí je také finanční analýza podniku, která využívá poměrové ukazatele rentability a likvidity.

6.1 Hmotné a nehmotné zdroje

Mezi hmotné zdroje společnosti patří především její budovy a pozemky. Společnost rovněž hospodaří na 540 hektarech vinic, jejichž rozlohu má v plánu v brzké době zvětšovat. Pro úspěšný provoz své podnikatelské činnosti BOHEMIA SEKT, s. r. o. využívá ve Starém Plzenci linku na výrobu sektu, která se skládá z několika částí. V první části je stroj depaletizace a myčka lahví. Za myčkou se vyskytuje plnička, korkovačka a takzvaná košíkovačka. Na dalším úseku je adjustace, kde se nachází stroje kapslovačka, etiketovačka, tvořič kartonů a vkladač lahví. Posledním oddílem je zavírač kartonů a paletik, kde se kartony skládají na palety a balí. Převážná většina těchto strojů je německé značky Krones. Na přepravu zboží používá společnost motorové a elektrické paletizační vozíky. Jako hmotné zdroje také využívá cisterny, kvasící tanky, automatickou obracovačku lahví, odkalovačku a mnoho další jiných věcí.

Do nehmotných zdrojů podniku se zařazují hlavně jeho získané certifikáty. Dále společnost rovněž využívá informační systém – SAP, jenž velmi usnadňuje průběh jejího podnikání (Osobní konzultace 2019).

6.2 Lidské zdroje

Společnost BOHEMIA SEKT ví, že lidé jsou jedním z klíčových faktorů úspěšného růstu podniku, a proto se snaží o trvalé zkvalitňování lidského potenciálu. Je zde kladen velký důraz na diverzifikovaný program personální přípravy, výcvik a školení pracovníků společnosti. Personální strategie se rovněž zaměřuje na jazykovou přípravu, zvyšování úrovně uživatelů výpočetní techniky, na rozvoj manažerských dovedností a také na zdokonalování úrovně finančních, marketinkových a prodejních schopností svých zaměstnanců (Výroční zpráva 2018).

Ve skupině BOHEMIA SEKT našlo své uplatnění přibližně 280 lidí. Kolem 140 zaměstnanců pracuje v sídle mateřské společnosti, tedy ve Starém Plzenci, zbytek je pak

zaměstnán v moravských vinařstvích. V průběhu roku organizují zdejší odbory různé společenské a sportovní akce nejen pro své zaměstnance, ale i pro jejich blízké. Pořádají se například dětské zájezdy nebo zájezdy do vinných sklepů na Moravě. Pracovníci společnosti rovněž mohou čerpat mnoho jiných firemních benefitů (Osobní konzultace 2019).

Vnitřní organizační struktura společnosti je rozdělena do tří hlavních úseků, které se skládají z úseku ředitele společnosti, úseku ředitele obchodu a marketingu, a nakonec také úsekem ředitele výroby a techniky. Vedení společnosti se skládá z jednatelů, ostatních ředitelů a vedoucích pracovníků, kteří jsou jim přímo podřízeni (Výroční zpráva 2018).

6.3 Finanční analýza

Tato kapitola se věnuje provedení finanční analýzy za účelem vyhodnocení současné finanční a ekonomické situace podniku BOHEMIA SEKT, s. r. o. Ke stručné analýze společnosti byly vybrány dva nejvýznamnější indikátory finanční analýzy – ukazatele rentability a ukazatele likvidity. Údaje využité k výpočtu jednotlivých ukazatelů pochází z výročních zpráv z let 2015, 2016 a 2017, které jsou volně dostupné ve Veřejném rejstříku a Sbírce listin. Přílohy konsolidovaného výkazu rozvahy (Příloha A) a konsolidovaného výkazu zisku a ztrát (Příloha B) společnosti BOHEMIA SEKT, s. r. o. je možné naleznout v přílohách na konci této bakalářské práce.

6.3.1 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability patří mezi nejvíce pozorované poměrové ukazatele firem, jelikož vyjadřují stupeň efektivity podnikové činnosti.

V tabulce č. 3 jsou zaznamenány vstupní veličiny společnosti, které jsou potřebné pro výpočet jednotlivých ukazatelů rentability. Mezi tyto počáteční zdroje patří celková aktiva, vlastní kapitál, tržby společnosti a také zisk po odečtení daní a úroků, tedy čistý zisk (EAT). Dále jsou v této tabulce také vyjádřeny výsledné hodnoty ukazatelů ROA, ROE a ROS pro zvolený podnik a také hodnoty zpracovatelského průmyslu, konkrétněji pro odvětví výroby nápojů.

Tab. č. 3: Ukazatele rentability za období 2014–2017

Rok	2014	2015	2016	2017
Vstupní veličiny (v tis. Kč)				
EAT	283 852	299 904	361 638	441 622
Aktiva	1 414 120	1 629 610	1 690 665	1 499 114
Vlastní kapitál	623 774	920 944	926 968	823 878
Tržby	1 425 389	1 602 125	1 590 241	1 596 787
Ukazatele rentability společnosti (v %)				
ROA	20,07	18,40	21,39	29,46
ROE	45,51	32,56	39,01	53,60
ROS	19,91	18,72	22,74	27,66
Ukazatele rentability odvětví (v %)				
ROA	1,51	6,13	4,87	5,14
ROE	3,66	12,52	10,20	10,67
ROS	2,26	8,97	7,23	7,59

Zdroj: Výroční zprávy 2015–2017, Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2019
Zpracovala: Veronika Vytisková, 2019

Rentabilita celkových aktiv nabývá ve všech sledovaných letech významně vyšších hodnot, než je typické pro dané odvětví. To vypovídá o tom, že společnost patří mezi úspěšné podniky ve zpracovatelském průmyslu v ČR, které se zabývají výrobou nápojů. Nejlépe si společnost vedla v roce 2017, kde ROA dosahovala hodnoty 29,46 %, což je o 24,32 % více než ukazatel odvětví. Naopak nejmenší hodnota rentability aktiv se objevila v roce 2015, kdy byla 18,40 %, což i tak bylo o 12,27 % více než hodnota odvětví v uvedený rok.

Ve sledovaném časovém rozmezí dosahují hodnoty ROE společnosti vysokých čísel, dokonce v roce 2017 je výnosnost vloženého kapitálu více než dvojnásobná. Z tabulky č. 3 vyplývá, že hodnoty rentability vlastního kapitálu společnosti jsou značně vyšší než hodnoty, jichž dosahuje odvětví výroby nápojů. Největší rozdíl je vidět v roce 2017, kde ROE společnosti BOHEMIA SEKT, s. r. o. je 53,6 % a ROE daného odvětví je pouhých 10,67 %.

Ukazatelé rentability tržeb výše uvedených roků společnosti BOHEMIA SEKT jsou také vyšší, než jsou průměrné hodnoty odvětví průmyslu. Nejvyšší hodnota ROS 27,66 % se objevila v posledním roce prováděné finanční analýzy. Přestože v roce 2015 dosahovala společnost nejvyšších tržeb za sledované období, její ukazatel rentability tržeb měl nejmenší hodnotu, a to 18,72 %. Tato nízká hodnota byla dána tím, že růst zisku společnosti nebyl na stejné úrovni jako dynamika růstu tržeb.

6.3.2 Ukazatele likvidity

V praxi se používají nejčastěji tři poměrové ukazatele likvidity – běžná likvidita, pohotová likvidita a okamžitá likvidita podniku. Výsledné číselné hodnoty těchto ukazatelů za jednotlivé roky je možné nalézt v tabulce č. 4, která také obsahuje výchozí vstupní veličiny, jež byly použity pro výpočet těchto poměrových ukazatelů. Konkrétněji se jedná o oběžná aktiva, zásoby, krátkodobý finanční majetek a krátkodobé závazky společnosti. Pro porovnání tato tabulka také zobrazuje hodnoty ukazatele likvidity v odvětví výroby nápojů od roku 2014 až do roku 2017.

Tab. č. 4: Ukazatele likvidity za období 2014–2017

Rok	2014	2015	2016	2017
Vstupní veličiny (v tis. Kč)				
Oběžná aktiva	1 044 541	1 248 044	1 278 953	1 055 365
Zásoby	372 070	396 157	421 074	462 378
Krátkodobý finanční majete	146 445	103 252	88 200	63 175
Krátkodobé závazky	549 788	448 983	354 389	346 820
Ukazatele likvidity společnosti				
Běžná likvidita	1,9	2,8	3,6	3,0
Pohotová likvidita	1,2	1,9	2,4	1,7
Okamžitá likvidita	0,3	0,2	0,2	0,2
Ukazatele likvidity odvětví				
Běžná likvidita	1,1	1,0	1,1	1,1
Pohotová likvidita	0,8	0,7	0,8	0,8
Okamžitá likvidita	0,2	0,2	0,3	0,3

Zdroj: Výroční zprávy 2015–2017, Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2019
Zpracovala: Veronika Vytisková, 2019

Dle Synek a kolektiv (2011) je pro poměrový ukazatel běžná likvidita doporučeno intervalové rozpětí 1,5–2,5. Čím větší je tato výsledná hodnota, tím menší je pravděpodobnost platební neschopnosti. Je ale třeba si uvědomit, že hodně vysoké hodnoty mohou znamenat neefektivnost hospodaření podniku. V doporučeném rozmezí se běžná likvidita podniku BOHEMIA SEKT, s. r. o. pohybovala pouze v roce 2014, a to s hodnotou 1,9. V následujících letech se konečné hodnoty této likvidity nacházely nad horní hranicí. Nejvyšší hodnota 3,6 byla v roce 2016, což bylo dáno tím, že se v oběžných aktivech nacházelo velké množství finančních prostředků, a to především v podobě krátkodobých pohledávek.

Doporučené intervalové rozmezí ukazatele pohotová likvidita dle Synka a kolektivu (2011) je 1–1,5. Nejnižší velikost tohoto ukazatele dosahuje podnik v roce 2014,

a to 1,2. V dalších letech hodnoty ukazatele již stoupají a dostávají se nad doporučenou horní hranici především díky tomu, že velikost krátkodobých závazků podniku klesá. Při porovnání vypočítaných hodnot pohotové likvidity a běžné likvidity je vidět, že pohotová likvidita společnosti BOHEMIA SEKT, s. r. o. je v posledních letech výrazně nižší, tedy o 1,3. To znamená, že firma má nadměrné množství zásob v oběžných aktivech, které nepřinášejí společnosti žádný výnos.

Co se týče ukazatele okamžité likvidity, společnost BOHEMIA SEKT, s. r. o. dosahuje v letech 2015–2017 hodnoty 0,2. Jediná nepatrně odlišná hodnota vyšla v roce 2014, kdy tento ukazatel byl 0,3. Růčková (2015) uvádí, že pro okamžitou likviditu v ČR se doporučují hodnoty v rozmezí 0,2–0,5, což BOHEMIA SEKT splňuje. Z toho vyplývá, že pro firmu není problém platit své krátkodobé závazky ihned – pomocí hotovosti, peněžními prostředky na bankovních účtech a podobně.

Ukazatele běžné a pohotové likvidity v odvětví výroby nápojů dosahují menších hodnot, než je tomu u likvidit společnosti BOHEMIA SEKT. Naopak u ukazatele okamžité likvidity lze vidět, že hodnoty kolísají na stejných hodnotách, a to v rozmezí 0,2–0,3.

6.3.3 Zhodnocení finanční analýzy

Z výsledků finanční analýzy podniku BOHEMIA SEKT, s. r. o. vyplývá, že současná finanční situace firmy je na velice dobré úrovni. Tato skutečnost ještě více vyniká při porovnání firemních hodnot s průměrnými hodnotami odvětví výroby nápojů. Firma se tedy právem objevuje v předních příčkách úspěšných podniků ČR ve zpracovatelském průmyslu. Nejlepších výsledků společnost dosahuje v ukazatelích rentability, které se nacházejí značně nad průměrem daného odvětví. Také výsledná čísla ukazatele běžné likvidity sdělují, že podnik je dostatečně platby schopný. Při analýze bylo také zjištěno to, že ukazatelé běžné likvidity jsou značně větší než ukazatelé pohotové likvidity, což znamená, že společnost má nadměrnou hodnotu zásob na skladu.

7 SWOT ANALÝZA BOHEMIA SEKT, S. R. O.

Tato kapitola se zabývá provedením SWOT analýzy zvolené společnosti. V následující tabulce č. 5 je zobrazen souhrnný přehled silných a slabých stránek spolu s objevenými příležitostmi a hrozbami vybraného podniku.

Tab. č. 5: SWOT analýza společnosti BOHEMIA SEKT, s. r. o.

Silné stránky	**Slabé stránky**
Dlouholetá tradice	Větší množství zásob na skladu
Kvalitní produkty	Omezení exportu do Německa
Široké portfolio	
Dlouhodobá spolupráce s dodavateli	
Stabilní finanční situace	
Outsourcing služeb	
Příležitosti	**Hrozby**
Vývoj ekonomiky ČR	Existence substitutů
Nárůst populace ČR	Rozsáhlá konkurence
Vstup na nový trh	Vývoj měnových kurzů
Rozšíření nabídky služeb	Nepříznivé počasí
Rozšíření nabídky produktů	Škůdci

Zpracovala: Veronika Vytisková, 2019

7.1 Silné a slabé stránky

Největší silnou stránkou společnosti BOHEMIA SEKT, s. r. o. je její **dlouholetá tradice**, která se začala vytvářet před více jak 70 lety. To, že má společnost tak dlouhodobou historii, dokazuje, že se jedná o velice úspěšnou firmu a že právem nese významné jméno na trhu šumivých a tichých vín v ČR se svým 70% podílem. S touto skutečností se pojí další silné stránky, a to prodej vysoce **kvalitních produktů** a **široké portfolio** nabízených tichých i šumivých vín. Dalším plusem je i to, že společnost navazuje **dlouhodobou spolupráci se svými dodavateli**, se kterými má již dobré zkušenosti ohledně jejich kvality dodávaného zboží. Díky finanční analýze bylo také zjištěno, že se společnosti daří i po finanční stránce a má tedy **stabilní finanční situaci**. Její vypočítané hodnoty ukazatelů rentability totiž dosahují vysoko nad průměrnými hodnotami odvětví výroby nápojů ve zpracovatelském průmyslu v ČR a hodnoty oběžné likvidity zase potvrzují platební schopnost společnosti. Ocenit lze také **outsourcing služeb**, kdy podnik při distribuci svých výrobků využívá služeb logistické firmy a nezatěžuje interní zdroje společnosti, které může využít efektivněji jinde.

Za slabší stránku společnosti, jež byla odhalena v této bakalářské práci při zkoumání okolí podniku, lze pokládat **větší množství zásob na skladu** v porovnání s celkovým oběžným majetkem. Na tuto skutečnost totiž ukazuje provedená finanční analýza, konkrétněji zřetelný rozdíl mezi ukazatelem běžné a okamžité likvidity. Další slabinou společnosti je **omezení exportu** vyráběného zboží **do Německa**, jenž by přinesl vyšší výnosnost.

7.2 Příležitosti a hrozby

Provedená PEST analýza ukazuje na **pozitivní vývoj ekonomické situace ČR**, která je dána růstem HDP a relativně nízkou hladinou inflace. Tento příznivý vývoj uvedených faktorů naznačuje eventuální zvýšení výnosnosti společnosti. S nárůstem poptávky po vyráběných šumivých a tichých vínech také souvisí **velikost populace**, která má v ČR rostoucí tendenci. Avšak za největší objevenou příležitost pro podnik BOHEMIA SEKT, s. r. o., která by mohla podpořit nárůst ziskovosti společnosti, lze označit **vstup** firmy **na nový** zahraniční **trh**. Tato příležitost by totiž společnosti přinesla nové možnosti ohledně získání dalších zákazníků. Velkým potenciálem také disponuje **rozšíření nabídky** poskytovaných **služeb** nebo **produktů** firmy pro veřejnost. Tyto druhy inovací totiž mají podstatným vliv na to, jak dokáže podnik konkurovat s ostatními společnostmi ve svém odvětví.

Společnost musí také sledovat hrozby, které se ukrývají v okolním prostředí a mohou mít na podnikatelský úspěch výrazně negativní dopad. Za nejrizikovější faktor je považována **existence substitutů** vína v podobě jiných alkoholických nápojů. Touto největší hrozbou je pivo, jehož konzumace v ČR nabývá velmi vysokých hodnot při porovnání s celkovou spotřebou vína. V tomto odvětví se také nachází **rozsáhlá konkurence**, jak ve výrobě tichých vín, tak i v produkci šumivých vín. Za další objevené riziko je možno označit nepředpokládaný **vývoj měnových kurzů**. Velkou roli zde hraje zejména nepříznivý pohyb kurzu české koruny vůči euru, neboť významným zahraničním trhem je právě sousední stát Slovensko. Jako další hrozbu je potřeba zmínit **nepříznivé počasí** a **škůdce**, jelikož množství a jakost vyráběných vín závisí na velikosti a kvalitě sklizené úrody.

7.3 Zhodnocení SWOT analýzy

Společnost BOHEMIA SEKT, s. r. o. disponuje velkým množstvím silných stránek, které vyzdvihují tuto obchodní značku, a naopak lze u této firmy najít minimální počet slabých stránek. Tyto aspekty jsou předpokladem pro dosažení pozice hlavních leaderů odvětví,

mezi které se společnost jednoznačně zařazuje. Oblast, v níž firma vykonává svojí podnikatelskou činnost, se skládá z řady příležitostí, ale rovněž z hromady nebezpečných činitelů, které je potřeba mít také pod kontrolou a zajímat se o ně.

Na základě provedené SWOT analýzy společnosti autorka této práce považuje za nejvhodnější strategickou cestu dvě možné strategie. První strategií je **strategii ST**, která říká, aby společnost využila své silné stránky k potlačení odhalených hrozeb. K tomuto závěru autorka dospěla poté, co zjistila, že společnost disponuje velkým množstvím silných stránek. Dalším faktorem této volby bylo objevení několika potencionálních hrozeb souvisejících s odvětvím výroby tichých a šumivých vín. Druhou možnou strategií je **strategie SO**, která také využívá silné stránky společnosti, ale tentokrát pro podporu nalezených příležitostí v okolním prostředí. Úkolem tohoto ofenzivního přístupu je posílit vůdčí pozici společnosti na trhu.

8 ZHODNOCENÍ A NÁVRHY

V této kapitole se objevuje celkové zhodnocení všech provedených analýz okolního prostředí zvoleného podniku a také popis navrhnutých doporučení, která by mohla přispět k udržení konkurenční výhody na trhu, popřípadě k jejímu navýšení.

8.1 Celkové zhodnocení analýz podniku

Při analýze podniku byly zkoumané všechny části jeho podnikatelského okolí, kam patří makroprostředí, mezoprostředí a mikroprostředí.

Jako první analytický nástroj byla použita PEST analýza makroprostředí, která se zabývá politicko-právními, ekonomickými, sociálně-kulturními a technologickými faktory. V politicko-právních prvcích byl zmíněn občanský zákon, zákon o vinohradnictví a vinařství a také Vinařský fond, který podporuje výsadbu nových vinic a uděluje dotace na propagaci vína. Mezi ovlivňující ekonomické faktory patří zejména HDP a míra inflace. Na podnikatelskou činnost má rovněž dopad vývoj měnových kurzů, neboť firma má dodavatele i z okolních zemí, a navíc společnost vyváží své produkty do zahraničí. V této analýze prostředí je pozornost věnována hlavně na působící sociálně-kulturní faktory, kde byly vyzdviženy sociální odpovědnost podniku a hodnoty, kterými se společnost řídí. Tyto sociální faktory jsou podpořeny navázáním úzké spolupráce se Starým Plzencem, Plzní a Plzeňským krajem a také podporou nadace Naše dítě a nadace Terezy Maxové. Dále se v prostorech společnosti pořádají vernisáže, koncerty a hudební festival BOHEMIA SEKT Music Fest. Firma rovněž vytváří pracovní místa vhodná pro handicapované pracovníky. Posledním zkoumaným prvkem této analýzy jsou technologické faktory, které značně ovlivňují konkurenceschopnost podniku v odvětví výroby a prodeje vín. Firma proto neustále investuje do modernizace používaných technologií ve výrobě. V současné době společnost nakupuje novou vinohradnickou techniku, rozšiřuje své vinice a zabývá se výstavbou nové lisovny hroznů v Mikulově. Podrobnější popis výše zmíněných prvků makroprostředí lze naleznout v kapitole *4.1 PEST analýza*.

Mezoprostředí podniku je zkoumáno pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil, kterému je věnována kapitola *5.5 Porterův model pěti sil.* V tomto druhu prostředí byla zjištěna významná vyjednávací míra odběratelů. Tato skutečnost je dána tím, že existuje rozsáhlé množství soupeřících podniků zabývajících se výrobou a prodejem vín a je zde

tedy snadné k této konkurenci přejít. Z těchto důvodů je společnost nucena nabízet věrnostní a množstevní slevy svým zákazníkům. Další zkoumanou konkurenční silou je vyjednávací vliv dodavatelů společnosti. Tento vliv je spíše na střední úrovni, protože je zde omezené množství vhodných dodavatelů, se kterými má společnost zájem navázat spolupráci. Třetí analyzovanou silou je soupeření mezi stávajícími podniky v odvětví výroby a prodeje vín v ČR. Přestože má společnost BOHEMIA SEKT, s. r. o. silné jméno na trhu vín, nesmí podceňovat ostatní konkurenční podniky a neustále se zabývat jejich analýzou, aby jim svými produkty a službami dokázala konkurovat. Předposlední zkoumanou silou je hrozba nově vstupujících firem. Tato síla je v ČR na nízké úrovni, protože se zde nachází velké množství vstupních bariér – kapitálová náročnost podnikání, rozsáhlá konkurence, loajalita zákazníků apod. Naopak velkou hrozbou pro vinařské podniky je existence substitutů. Největší riziko představuje pivo, které je nejvíce konzumovaným alkoholickým nápojem v ČR. Ke zmírnění účinku této substituty je vhodné připomínat zákazníkům, že víno je příhodné i mimo slavnostní okamžiky života.

Dalším analytickým nástrojem byla finanční analýza, která zkoumala mikroprostředí podniku v kapitole *6.3 Finanční analýza*. V rámci této analýzy zde byly vypočítány ukazatele rentability a ukazatele likvidity společnosti. Zjištěné hodnoty ukazatelů rentability společnosti byly velice příznivé, neboť se nacházely vysoko nad hodnotami firem v odvětví výroby nápojů ve zpracovatelském průmyslu. Rovněž vypočítané hodnoty ukazatelů likvidity poukázaly na pevnou finanční situaci zvolené společnosti.

Poslední analýzou byla SWOT analýza, která posuzovala působení vnitřních a vnějších prvků podnikatelského prostředí. Jejímu popisu byla věnována kapitola *7 SWOT analýza BOHEMIA SEKT, s. r. o.*, která zmínila velkou řadu silných stránek, a naopak minimální počet slabých stránek společnosti. Za největší silnou stránku společnosti lze považovat její dlouholetou tradici na českém trhu tichých a šumivých vín. Mezi silné stránky společnosti je také zařazen prodej kvalitních vín, široké portfolio, dlouhodobá spolupráce s dodavateli, stabilní finanční situace a outsourcing logistických služeb. Za slabé stránky je považováno větší množství zásob na skladu a omezení exportu vlastního zboží do Německa. Současně také tato analýza nalezla vyskytující se příležitosti a hrozby, kterými se musí společnost rovněž zabývat. Pozitivní dopad má příznivý vývoj ekonomické situace v ČR a velikost populace. Další příležitostí je také vstup na nový zahraniční trh, anebo rozšíření nabídky poskytovaných služeb a produktů firmy BOHEMIA SEKT, s. r. o. Naopak mezi hrozbami lze nalézt existenci substitutů vína,

rozsáhlou konkurenci, nepředpokládaný vývoj měnových kurzů, škůdce a nepříznivé počasí. Východiskem této analýzy je zaměření se na strategii SO nebo ST.

Na základě zjištěných výsledků z provedených analýz lze konstatovat, že BOHEMIA SEKT, s. r. o. patří mezi prosperující společnosti v ČR.

8.2 Návrhy na udržení konkurenceschopnosti

Společnost BOHEMIA SEKT, s. r. o. je velice úspěšná česká firma, která má velkou řadu silných stránek. Přes tyto skutečnosti se autorka této práce pokusila navrhnout alespoň drobná doporučení, která by mohla přinést firmě pozitivní účinek na její konkurenceschopnost v odvětví výroby a prodeje šumivých a tichých vín.

Etiketa s vlastní značkou zákazníka

Mezi první navrhnutá doporučení je zařazeno rozšíření poskytovaných služeb veřejnosti. Konkrétněji se jedná o nabídku vyrobení etikety s vlastním logem zákazníkovi firmy. Tento servis rovněž nabízí některé konkurenční podniky v oblasti vinařství, a proto by bylo vhodné zamyslet se nad jeho zakomponováním do již poskytovaných služeb společnosti BOHEMIA SEKT, s. r. o. Možnost využití této doplňkové služby by byla pouze v případě objednávky většího množství šumivého nebo tichého vína. Zákazník tuto případnou variantu může využít jako propagační předmět, anebo také pro konání speciálních firemních akcí jako je vánoční večírek a poděkování zaměstnanců za jejich kvalitně vykonávanou práci. Na obrázku č. 9 je zobrazen návrh eventuální podoby etikety BOHEMIA SEKT s vlastním logem odběratele, kde byl pro ukázku použit název fiktivní firmy Smyšlenka, s. r. o.

Obr. č. 9: Návrh etikety s logem firmy Smyšlenka, s. r. o.

Zpracovala: Veronika Vytisková, 2019

Obnovení aktivity na Instagramu

Pro rozšíření povědomí o vhodnosti konzumace šumivého vína i mimo slavnostní události by bylo vhodné obnovit aktivitu na již existujícím instagramovém profilu společnosti. V současné době jsou totiž sociální sítě velice oblíbené a využívá je celá řada dospělých, a proto by obnovení aktivity v této mobilní aplikaci přispělo k upevnění pozice společnosti na českém trhu vín. Podnik by mohl uživatele Instagramu vyzvat ke sdílení fotek jejich jedinečně strávených chvil se sektem s „hastagem" *#bohemiasektcz*. Nejlepší fotky by poté společnost sdílela na svém instagramovém profilu.

Soutěž o pobyt na Moravě

Mezi nejdůležitější sezóny v prodeji šumivého vína patří kromě Vánoc a Silvestra také svátek všech zamilovaných – Svatý Valentýn, kdy je na českém trhu každoročně uveden speciální růžový sekt. Pro podporu jeho prodeje a navýšení celkové ziskovosti by společnost mohla vyhlásit soutěž o víkendový pobyt pro dvě osoby v penzionu na Moravě poblíž některé své provozovny. Do výherního slosování by se zákazníci dostali zakoupením těchto speciálních růžových sektů a zadáním ojedinělých kódů na webových stránkách společnosti. Zamilovaná dvojice, která by byla při konečném slosování vytáhnuta, by strávila romantický víkend v moravském penzionu, kde by se rovněž mohla zúčastnit prohlídky sklepů v Mikulově, v Pavlově nebo ve Velkých Bílovicích spolu s následnou degustací vyráběných vín. Výherci by rovněž dostali růžový sekt jako milou pozornost od společnosti na svůj pokoj při jejich víkendovém pobytu.

Dětský šumivý nápoj

Společnost by také mohla na český trh přijít s vlastní řadou dětských šumivých nápojů pod značkou BOHEMIA SEKT. Tyto nealkoholické nápoje by vyráběla v různých variantách např. jahodová nebo broskvová příchuť. S touto nabízenou novinkou by mohla uspět na základě své dlouhodobé tradice v České republice, a hlavně díky svému významnému jménu v obchodní sféře. Rodiče, kteří jsou loajálními zákazníky společnosti, by díky znalosti kvality poskytovaných produktů koupili svým dětem tento šumivý nápoj. Tímto rozšířením nabízeného sortimentu by společnost získala úplně nový okruh spotřebitelů a z dlouhodobého hlediska by mohlo dojít k „vychování" budoucích zákazníků šumivého sektu.

Zaměření se na export

Dalším návrhem je zaměření se na export produktů do jiných zemí. Obrat společnosti z exportu tvoří pouhá 3 %, a proto se v této oblasti nachází možná příležitost v podobě vyšších zisků. Společnost by mohla zvážit vstup na nový trh, který ještě nezkusila, anebo více zacílit na podporu marketingu v zahraničí např. pomocí zařazení reklamních spotů mezi filmové přestávky v zahraniční televizi v období Vánoc.

Hlídací koutek při BOHEMIA SEKT Music Festu

Za další vylepšení by se mohlo považovat nabídnutí možnosti pohlídání dětí při průběhu firemní akce BOHEMIA SEKT Music Festu, který se koná v prostorách společnosti. Zákazníci v podobě rodičů by jistě uvítali tuto nabídku a firma by v jejich očí povyrostla. V minulých ročnících této události byl například pro děti postaven skákací hrad, který je ale omezen v počtu užívání. Pro děti by se mohly vymyslet různé herní aktivity. Za účast ve všech těchto nabízených hrách by děti získaly sladkou odměnu v podobě lízátek nebo bonbonů.

ZÁVĚR

V podnikatelském prostředí lze naleznout velké množství různých faktorů, které mají na samotný podnik a na jeho prováděné aktivity pozitivní nebo negativní dopad. Většinu těchto účinkujících prvků dokáže společnost alespoň v malé míře ovlivnit, ale bohužel jsou tu také elementy, kterým se může pouze přizpůsobit. Pro vhodné naplánování budoucích postupů firmy je proto potřeba toto okolí podrobit pečlivé analýze.

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo vypracování analýzy okolního prostředí vybraného podniku BOHEMIA SEKT, s. r. o., jejímž východiskem bylo navrhnutí případných zlepšujících kroků, které by tato instituce mohla zaimplementovat do svých budoucích strategických plánů. Cíle bylo dosaženo prostřednictvím provedené literární rešerše, studiem výročních zpráv společnosti a rovněž praktickým aplikováním primárních analytických nástrojů strategické analýzy.

Pro naplnění výše stanoveného cíle bylo v první kapitole práce teoreticky vymezeno působící okolí podniku, které se rozděluje na tři základní části, kam patří makroprostředí, mezoprostředí a mikroprostředí. Druhá kapitola se zabývala především vysvětlením nejčastěji používaných analytických nástrojů – PEST analýzou, Porterovým modelem pěti konkurenčních sil, SWOT analýzou a následně také finanční analýzou. Další částí práce bylo seznámení se se zvoleným podnikem BOHEMIA SEKT, s. r. o., který se řadí mezi nejúspěšnější české společnosti zabývající se výrobou šumivých a tichých vín. V následujících kapitolách práce již probíhalo praktické využití strategických nástrojů k průzkumu okolí daného podniku. Nejprve byla využita PEST analýza makroprostředí k rozboru politicko-právních, ekonomických, sociálně-kulturních a technologických faktorů. Dalším nástrojem byl Porterův model pěti sil, kde bylo zjištěno, že nejvýznamnější vyjednávací mírou disponují odběratelé a další velkou sílu drží substituty. V rámci zkoumání mikroprostředí byla vypočítána finanční analýza, jejíž ukazatele rentability a likvidity ukazují na stabilní finanční situaci společnosti. Následná SWOT analýza vytvořila shrnutí silných a slabých stránek podniku spolu s objevenými příležitostmi a hrozbami okolního prostředí. Tato analýza poukázala na velké množství převažujících silných stránek, které by společnost měla využít buď k podpoře zjištěných příležitostí, anebo se zaměřit na odstranění působících rizik a současně na jejich transformaci na nové tržní šance. Těmto dvěma doporučeným přístupům se říká strategie SO nebo strategie ST.

Po provedených analýzách okolního prostředí společnosti bylo v poslední kapitole práce vypracováno jejich celkové zhodnocení a navrhnutí několika doporučení, která by měla podpořit udržení nebo navýšení konkurenčních výhod zvoleného podniku v oblasti výroby a prodeje vín. Mezi těmito návrhy lze naleznout rozšíření poskytovaných služeb o možnost zhotovení etikety BOHEMIA SEKT navíc s vlastním logem firmy pro větší množství objednaných produktů. Pro další podporu prodeje by se mohla vyhlásit soutěž o víkendový pobyt na Moravě, která by probíhala v období svátku všech zamilovaných. Firma by také mohla využít svoje známé jméno v ČR a mohla by přijít s vlastní řadou dětských šumivých nápojů značky BOHEMIA SEKT. Všechna výše zmíněná doporučení by měla uchovat nebo zvýšit konkurenceschopnost společnosti BOHEMIA SEKT, s. r. o.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Bibliografické zdroje

DVOŘÁČEK, Jiří a SLUNČÍK, Peter. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí.* 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-224-3.

FOTR, Jiří, VACÍK, Emil, ŠPAČEK, Miroslav, SOUČEK, Ivan. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2017. ISBN 978-80-271-0434-5.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: Strategie a trendy.* 2. roz. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.

KISLINGEROVÁ, Eva a HNILICA, Jiří. *Finanční analýza: krok za krokem.* 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7179-713-5.

PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie.* 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, a. s., 1994. ISBN 80-85605-11-2.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi.* 5. akt. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2015. ISBN 978-80-247-5534-2.

SRPOVÁ, Jitka, ŘEHOŘ, Václav a kol. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.

SYNEK, Miloslav, KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Podniková ekonomika.* 6., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-274-8.

SYNEK, Miloslav a kol. *Manažerská ekonomika.* 5., akt. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2011. ISBN 978-80-247-3494-1.

TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra a kol. *Úvod do podnikové ekonomiky.* 3., upr. a roz. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2017. ISBN 978-80-261-0733-0.

TYLL, Ladislav. *Podniková strategie.* 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2014. ISBN 978-80-7400-507-7.

VOCHOZKA, Marek, MULAČ, Petr a kol. *Podniková ekonomika.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2012. ISBN 978-80-247-4372-1.

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník.

Zákon č. 321/2004 Sb., o vinohradnictví a vinařství.

Elektronické zdroje

About O-I. *O-I* [online]. O-I, ©2019. [cit. 03.04.2019]. Dostupné z: http://www.o-i.com/about-o-i/.

Agra Horní Dunajovice a. s. [online]. Agra Horní Dunajovice a. s., ©2019. [cit. 03.04.2019]. Dostupné z: https://www.agra-hornidunajovice.cz.

BOHEMIA SEKT, s. r. o. *Výroční zpráva 2015* [online]. Starý Plzenec: BOHEMIA SEKT, 2016. [cit. 15.03.2019]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/content/download?id=8519a77e36094380ac1e1cd2afa08748.

BOHEMIA SEKT, s. r. o. *Výroční zpráva 2016* [online]. Starý Plzenec: BOHEMIA SEKT, 2017. [cit. 15.03.2019]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/content/download?id=ea5878cc3cc744ff9612d16dc589e58c.

BOHEMIA SEKT, s. r. o. *Výroční zpráva 2017* [online]. Starý Plzenec: BOHEMIA SEKT, 2018. [cit. 15.03.2019]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/content/download?id=2b2af1020a514271a5121774fd0906c7.

Historie firmy Korek Jelínek. *Korek Jelínek* [online]. Korek Jelínek, ©2019. [cit. 03.04.2019]. Dostupné z: https://korek-jelinek.cz/s271-historie-firmy-korek-jelinek.

Historie společnosti. *Bohemia Sekt* [online]. Bohemiasekt, ©2019. [cit. 15.03.2019]. Dostupné z: https://www.bohemiasekt.cz/cs/tradice-a-sedmdesat-let-zkusenosti-to-je-bohemia-s.

Hodnoty a zodpovědnost. *Bohemia Sekt* [online]. Bohemiasekt, ©2019. [cit. 10.04.2019]. Dostupné z: https://www.bohemiasekt.cz/cs/hodnoty-a-zodpovednost.

Katalog. *Bohemia Sekt* [online]. Bohemiasekt, ©2019. [cit. 15.03.2019]. Dostupné z: https://www.bohemiasekt.cz/cs/katalog.

Makroekonomická predikce – leden 2019. *Ministerstvo financí České republiky* [online]. MFCR, ©2005–2013. Poslední změna 30.01.2019. [cit. 05.04.2019]. Dostupné z: https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2019/makroekonomicka-predikce-leden-2019-34169.

Nabízíme. *Zámecké Vinařství Bzenec* [online]. Zámecké vinařství Bzenec s. r. o., ©2011–2017. [cit. 02.04.2019]. Dostupné z: https://www.zameckevinarstvi.cz/sluzby.

Naše vinice. *Zámecké Vinařství Bzenec* [online]. Zámecké vinařství Bzenec s. r. o., ©2011–2017. [cit. 02.04.2019]. Dostupné z: https://www.zameckevinarstvi.cz/nase-vinice.

O firmě Templářské sklepy Čejkovice. *Templářské sklepy Čejkovice* [online]. Templářské sklepy Čejkovice, ©2019. [cit. 02.04.2019]. Dostupné z: http://www.templarske-sklepy.cz/o-nas.

O Rotkäppchen. *Rotkäppchen* [online]. Rotkäppchen, ©2019. [cit. 02.04.2019]. Dostupné z: https://www.rotkaeppchen.cz/o-rotkaeppchen/.

O vinařství. *Château Valtice* [online]. Vinné sklepy Valtice, ©2019. [cit. 02.04.2019]. Dostupné z: https://www.vsvaltice.cz/o-vinarstvi/.

Odpovědná firma. *Bohemia Sekt* [online]. Bohemiasekt, ©2019. [cit. 06.04.2019]. Dostupné z: https://www.bohemiasekt.cz/cs/odpovedna-firma.

Panorama zpracovatelského průmyslu ČR. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. MPO, ©2005–2019. [cit. 01.04.2019]. Dostupné z: https://www.mpo.cz/cz/panorama-interaktivni-tabulka.html.

Počet obyvatel v letech 1950–2017. *Český statistický úřad* [online]. ČSÚ, ©2019. Poslední změna 05.12.2018. [cit. 06.04.2019]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/pocet-obyvatel-v-letech-1950-2017.

Portál farmáře. *EAGRI* [online]. Ministerstvo zemědělství, ©2009–2019. Poslední změna 29.06.2018. [cit. 07.04.2019]. Dostupné z: http://eagri.cz/public/web/mze/farmar/portal-farmare-pro-nove-uzivatele/co-nabizi-portal-farmare-zemedelcum.html.

Produkty. *Rotkäppchen* [online]. Rotkäppchen, ©2019. [cit. 02.04.2019]. Dostupné z: https://www.rotkaeppchen.cz/produkty/.

Profil firmy. *Zemědělská a. s. Čejkovice* [online]. Zemědělská a. s. Čejkovice, ©2019. Poslední změna 06.02.2019. [cit. 03.04.2019]. Dostupné z: http://www.zemedelskaas-cejkovice.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=39&Itemid=74.

Profil Soare. *Soare sekt* [online]. Soare sekt, ©2019. [cit. 02.04.2019]. Dostupné z: https://www.soaresekt.cz/profil-spolecnosti/.

Profil společnosti. *Bohemia Sekt* [online]. Bohemiasekt, ©2019. [cit. 15.03.2019]. Dostupné z: https://www.bohemiasekt.cz/cs/profil-spolecnosti.

Služby. *Château Valtice* [online]. Vinné sklepy Valtice, ©2019. [cit. 02.04.2019]. Dostupné z: https://www.vsvaltice.cz/o-vinarstvi/sluzby/.

Společenská odpovědnost firem (CSR – Corporate Social Responsibility). *ManagementMania* [online]. ManagementMania, ©2011–2016. Poslední změna 09.12.2015. [cit. 08.03.2019]. Dostupné z: https://managementmania.com/cs/csr.

Spotřeba alkoholických nápojů na 1 obyvatele v České republice. *Český statistický úřad* [online]. ČSÚ, ©2019. Poslední změna 11.12.2018. [cit. 09.04.2019]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/cr_od_roku_1989_alkohol.

Vinařský fond [online]. Vinařský fond České republiky, ©2006–2018. [cit. 04.04.2019]. Dostupné z: http://vinarskyfond.cz.

VINIUM Velké Pavlovice. *VINIUM* [online]. VINIUM a. s., ©2019. [cit. 02.04.2019]. Dostupné z: https://vinium.cz/o-vinium/.

Vyberte si tradiční víno z Moravy. *VINIUM* [online]. VINIUM a. s., ©2019. [cit. 02.04.2019]. Dostupné z: https://vinium.cz/nase-vina/.

Výpis z obchodního rejstříku. *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky, ©2012–2015. [cit. 15.03.2019]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=604042&typ=PLATNY.

What we do. *Marzek* [online]. Marzek etiketten+packaging GmbH, ©2019. [cit. 03.04.2019]. Dostupné z: https://www.marzek.at/en/company/what-we-do/.

Ostatní zdroje

Osobní konzultace s finančním ředitelem společnosti BOHEMIA SEKT. Starý Plzenec 19. 03. 2019.

Osobní konzultace s místopředsedou odborů společnosti BOHEMIA SEKT. Starý Plzenec 21. 03. 2019.

Osobní konzultace s vedoucím pracovníkem výroby společnosti BOHEMIA SEKT. Starý Plzenec 26. 03. 2019.

SEZNAM TABULEK

Tab. č. 1: Nástroje strategické analýzy 19

Tab. č. 2: Spotřeba alkoholických nápojů na 1 obyvatele v ČR 41

Tab. č. 3: Ukazatele rentability za období 2014–2017 44

Tab. č. 4: Ukazatele likvidity za období 2014–2017 45

Tab. č. 5: SWOT analýza společnosti BOHEMIA SEKT, s. r. o. 47

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. č. 1: Podnikatelské prostředí 8

Obr. č. 2: Vybrané faktory používané při PEST analýze 20

Obr. č. 3: Porterův model pěti sil 21

Obr. č. 4: Podstata SWOT analýzy 24

Obr. č. 5: Matice TOWS 25

Obr. č. 6: Logo BOHEMIA SEKT, s. r. o. 28

Obr. č. 7: Struktura skupiny BOHEMIA SEKT 29

Obr. č. 8: Vývoj počtu obyvatel ČR v letech 1950–2017 33

Obr. č. 9: Návrh etikety s logem firmy Smyšlenka, s. r. o. 52

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

a. s.	akciová společnost
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
CSR	společenská odpovědnost firem
ČR	Česká republika
EAT	earning after tax
EBIT	earning before interest and tax
EU	Evropská unie
HDP	hrubý domácí produkt
např.	například
ROA	rentabilita aktiv
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ROS	rentabilita tržeb
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
spol. s r. o.	společnost s ručením omezeným
tzv.	takzvaně
v. o. s.	veřejná obchodní společnost

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Konsolidovaný výkaz rozvahy společnosti BOHEMIA SEKT, s. r. o. za období 2014–2017

Příloha B: Konsolidovaný výkaz zisku a ztráty společnosti BOHEMIA SEKT, s. r. o. za období 2014–2017

Příloha A: Konsolidovaný výkaz rozvahy společnosti BOHEMIA SEKT, s. r. o. za období 2014–2017

Konsolidovaný výkaz rozvahy BOHEMIA SEKT, s. r. o. k 31.12.2017 v tis. Kč					
Označení	Aktiva	Účetní období			
		2014	2015	2016	2017
	AKTIVA CELKEM	1 414 120	1 629 610	1 690 665	1 499 114
B.	Dlouhodobý majetek	364 838	376 665	408 569	440 241
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	10 292	7 659	3 425	6 225
B. I. 2.	Ocenitelná práva	492	253	652	480
2.1.	Software	287	90	530	400
2.2.	Ostatní ocenitelná práva	205	163	122	80
4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	9 700	7 049	2 743	2 678
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmontný majetek	100	357	30	3 067
5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	100	357	30	3 067
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	366 505	379 892	414 957	442 756
B. II. 1.	Pozemky a stavby	237 282	243 220	256 391	261 711
1.1.	Pozemky	48 928	60 912	67 268	72 349
1.2.	Stavby	188 354	182 308	189 123	189 362
2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	57 129	58 329	52 051	64 101
4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	57 934	58 938	71 990	73 993
4.1.	Pěstitelské celky trvalých porostů	57 822	58 867	71 965	73 993
4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	112	71	25	0
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek. a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	14 160	19 405	34 525	42 951
5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	14 160	19 405	34 525	42 951
B. IV.	Kladný konsolid. rozdíl (+). Záporný konsolid. rozdíl (-)	-11 959	-10 886	-9 813	-8 740
C.	Oběžná aktiva	1 044 541	1 248 044	1 278 953	1 055 365
C. I.	Zásoby	372 070	396 157	421 074	462 378
C. I. 1.	Materiál	35 427	35 785	46 877	47 768
2.	Nedokončená výroba a polotovary	261 174	277 640	268 183	304 097
3.	Výrobky a zboží	63 699	71 374	92 298	92 632
3.1.	Výrobky	62 055	65 485	83 192	84 254
3.2.	Zboží	1 644	5 889	9 106	8 378
5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	11 770	11 358	13 716	17 881
C. II.	Pohledávky	526 026	748 635	769 679	529 812
C. II. 1.	Dlouhodobé pohledávky	36 226	39 655	40 823	43 389
1.4.	Odložená daňová pohledávka	36 226	39 655	40 823	43 389
C. II. 2.	Krátkodobé pohledávky	489 800	708 980	728 856	486 423
2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	386 304	582 092	465 527	436 232
2.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	95 000	105 000	245 000	25 000
2.4.	Pohledávky - ostatní	8 496	21 888	18 329	25 191
4.2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	0	0	0	2
4.3.	Stát - daňové pohledávky	619	7 167	770	3 760
4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	450	836	498	1 809
4.5a.	Příjmy příštích období	6 158	8 626	16 136	17 720
4.5b.	Dohadné účty aktivní	367	4 062	439	1 245
4.6.	Jiné pohledávky	902	1 197	486	655
C. IV.	Peněžní prostředky	146 445	103 252	88 200	63 175
C. IV. 1.	Peněžní prostředky v pokladně	917	1 045	652	609
2.	Peněžní prostředky na účtech	145 528	102 207	87 548	62 566
D.	Časové rozlišení aktiv	4 741	4 901	3 143	3 508
1.	Náklady příštích období	4 741	4 901	3 143	3 508

Označení	Pasiva	Účetní období			
		2014	2015	2016	2017
	PASIVA CELKEM	1 414 120	1 629 610	1 690 665	1 499 114
A.	Vlastní kapitál	623 774	920 944	926 968	823 878
A. I.	Základní kapitál	178 932	178 932	178 932	178 932
A. I. 1.	Základní kapitál	178 932	178 932	178 932	178 932
A. II.	Ážio a kapitálové fondy	5	5	5	5
2.	Kapitálové fondy	5	5	5	5
2.1.	Ostatní kapitálové fondy	5	5	5	5
A. III.	Fondy ze zisku	3 378	3 151	2 972	2 880
2.	Statutární a ostatní fondy	3 378	3 151	2 972	2 880
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	157 607	438 952	383 421	200 439
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	157 607	438 952	383 421	200 439
A. V. 1.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	283 852	299 904	361 638	441 622
B. + C.	Cizí zdroje	790 298	708 666	763 681	675 224
B.	Rezervy	238 212	257 434	407 092	326 424
2.	Rezerva na daň z příjmů	4 640	21 036	43 679	45
4.	Ostatní rezervy	233 572	236 398	363 413	326 379
C.	Závazky	552 086	451 232	356 589	348 800
C. I.	Dlouhodobé závazky	2 298	2 249	2 200	1 980
C. I. 9.	Závazky - ostatní	2 298	2 249	2 200	1 980
C. I. 9.3.	Jiné závazky	2 298	2 249	2 200	1 980
C. II.	Krátkodobé závazky	549 788	448 983	354 389	346 820
C. II. 4.	Závazky z obchodních vztahů	109 478	129 994	123 481	151 151
8.	Závazky ostatní	440 310	318 989	230 908	195 669
8.3.	Závazky k zaměstnancům	6 966	7 140	7 128	7 371
8.4.	Závazky ze sociálního a zdravotního pojištění	3 578	3 879	3 883	3 976
8.5.	Stát - daňové závazky a dotace	189 524	240 015	186 196	152 525
8.6a.	Výdaje příštích období	375	402	389	350
8.6b.	Dohadné účty pasivní	33 469	67 087	32 854	31 177
8.7.	Jiné závazky	206 398	466	458	270
D.	Časové rozlišení pasiv	48	0	16	12
2.	Výnosy příštích období	48	0	16	12

Příloha B: Konsolidovaný výkaz zisku a ztráty společnosti BOHEMIA SEKT, s. r. o. v období 2014–2017

Konsolidovaný výkaz zisku a ztráty BOHEMIA SEKT, s. r. o. k 31.12.2017 v tis. Kč						
Označení		Text	Účetní období			
			2014	2015	2016	2017
I.		Tržby z prodeje výrobků a služeb	1 379 112	1 532 900	1 515 138	1 479 605
II.		Tržby za prodej zboží	46 277	69 225	75 103	117 182
A.		Výkonová spotřeba	882 066	1 010 733	909 568	926 748
A.	1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	21 335	33 211	41 192	55 887
	2.	Spotřeba materiálu a energie	604 269	669 091	621 299	672 710
	3.	Služby	256 462	308 431	247 077	198 151
B.		Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	29 576	-36 892	3 677	-38 020
C.		Aktivace (-)	-11 522	-9 581	-10 328	-12 725
D.		Osobní náklady	159 048	163 910	173 256	180 071
D.	1.	Mzdové náklady	118 987	122 830	129 966	135 109
	2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	40 061	41 080	43 290	44 962
	2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	36 751	37 681	39 756	41 271
	2.2.	Ostatní náklady	3 310	3 399	3 534	3 691
E.		Úpravy hodnot v provozní oblasti	30 230	72 592	32 339	30 219
E.	1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	30 230	30 227	34 386	35 437
	1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku-trvalé	31 303	31 727	32 146	34 627
	1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku-dočasné	0	-427	3 313	1 883
	1.3.	Zúčtování (odpis) konsolidačního rozdílu (+/-)	-1 073	-1 073	-1 073	-1 073
	2.	Úpravy hodnot zásob	0	15 215	5 848	5 181
	3.	Úpravy hodnot pohledávek	0	27 150	-7 895	-10 399
III.		Ostatní provozní výnosy	19 255	16 751	169 801	28 359
III.	1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	4 389	2 013	156 729	8 647
	2.	Tržby z prodaného materiálu	859	1 585	502	4 572
	3.	Jiné provozní výnosy	14 007	13 153	12 570	15 140
F.		Ostatní provozní náklady	8 990	42 017	176 269	7 367
F.	1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	1 826	1 253	7 108	3 796
	2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	159	8	9	722
	3.	Daně a poplatky	2 616	1 482	2 625	1 584
	4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady přítích období	-29 661	2 825	127 016	-37 034
	5.	Jiné provozní náklady	34 050	36 449	39 511	38 299
*		**Konsolidovaný provozní výsledek hospodaření**	**346 256**	**376 097**	**475 261**	**531 486**
VI.		Výnosové úroky a podobné výnosy	77	49	22	0
VI.	2.	Ostatní výnosobé úroky a podobné výnosy	77	49	22	0
J.		Nákladové úroky a podobné náklady	0	0	0	288
J.	1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	285
	2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	0	0	0	3
VII.		Ostatní finanční výnosy	654	1 908	193	4 636
K.		Ostatní finanční náklady	1 807	2 054	1 254	2 796
*		**Konsolidovaný finanční výsledek hospodaření**	**-1 076**	**-97**	**-1 039**	**1 552**
**		**Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)**	**345 180**	**376 000**	**474 222**	**533 038**
L.		Daň z příjmů	61 328	76 096	112 584	91 416
L.	1.	Daň z příjmů - splatná	59 824	80 592	113 753	93 983
	2.	Daň z příjmů - odložená	1 504	-4 496	-1 169	-2 567
**		**Konsolidovaný výsledek hospodaření po zdanění**	**283 852**	**299 904**	**361 638**	**441 622**
***		**Konsolid. výsledek hospodaření za účetní období bez podílu ekvivalence**	**283 852**	**299 904**	**361 638**	**441 622**
		- Výsledek hospodaření běžného úč. období bez menšinových podílů	283 852	299 904	361 638	441 622
***		**Konsolidovaný výsledek hospodaření za účetní období**	**283 852**	**299 904**	**361 638**	**441 622**

ABSTRAKT

VYTISKOVÁ, Veronika. *Vliv okolí na konkrétní podnik.* Plzeň, 2019. 64 s. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: okolí podniku, PEST analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil, finanční analýza, SWOT analýza

Tématem této bakalářské práce je vliv okolí na konkrétní podnik. Hlavním cílem této práce je vypracování analýzy okolí vybraného podniku BOHEMIA SEKT, s. r. o., který je významným výrobcem tichého a šumivého vína na českém trhu, a také navrhnutí případných zlepšujících opatření pro podnik. V první části práce se nachází teoretická vymezení pojmů týkajících se okolí podniku a popis jeho působících faktorů. Druhá část se zaměřuje na vysvětlení základních strategických nástrojů – PEST analýzy, Porterova modelu pěti konkurenčních sil, SWOT analýzy a také finanční analýzy. Třetí kapitola je věnována ke krátkému představení zvolené společnosti. Zbývající části práce se zaobírají praktickým zpracováním výše zmíněných analýz a následným návrhům, které by mohly vést ke zlepšení konkurenceschopnosti podniku na trhu.

ABSTRACT

VYTISKOVÁ, Veronika. *Influence of surroundings on the specific business.* Pilsen, 2019. 64 p. Bachelor Thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

Key words: business environment, PEST analysis, Porter's five forces analysis, financial analysis, SWOT analysis

The topic of this bachelor thesis is the influence of surroundings on the specific business. The main objective of this thesis is to analyze the environment of selected company BOHEMIA SEKT, s. r. o. that is a famous and important producer of wine and sparkling wine on the Czech market. On the basis of these analyses, a proposal of possible improvement measures is the outcome of this work. In the first part of the thesis there are theoretical definitions of terms related to the company surroundings and a description of its acting factors. The second part focuses on explaining basic strategic tools – PEST analysis, Porter's five forces analysis, SWOT analysis and also financial analysis. The third chapter aims at a short presentation of the chosen company. The remaining parts of this thesis describe the practical execution and processes of the above-mentioned analyzes and subsequent proposals that could lead to the improvement of the company's competitiveness in the market.