

# Návrh rozšíření prodejní sítě vybrané společnosti

Bc. Adriana Hasalová

---

Diplomová práce  
2023



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav managementu a marketingu

Akademický rok: 2022/2023

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Adriana Hasalová**  
Osobní číslo: **M21565**  
Studijní program: **N0413A050023 Ekonomika podniku a podnikání**  
Specializace: **Podnikání a ekonomika podniku**  
Forma studia: **Prezenční**  
Téma práce: **Návrh rozšíření prodejní sítě vybrané společnosti**

## Zásady pro vypracování

### Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- Zpracujte rešerši literárních pramenů vztahujících se k dané problematice.

#### II. Praktická část

- Charakterizujte podnik a analyzujte současný stav.
- Na základě výsledků analýzy zpracujte návrh rozšíření prodejní sítě.
- Projekt podrobte nákladové, časové a rizikové analýze.

### Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

**Seznam doporučené literatury:**

- DAVID, Fred R. a Forest R. DAVID. *Strategic management: concepts and cases: a competitive advantage approach*. Sixteenth edition. Boston: Pearson, 2017, 680 s. ISBN 978-1-292-14849-6.
- DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. V Praze: C.H.Beck, 2012, 192 s. ISBN 978-80-7400-224-3.
- HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. V Praze: C.H. Beck 2017, 256 s. ISBN 978-80-7400-637-1.
- JADERNÁ, Eva a Hana VOLFOVÁ. *Moderní retail marketing*. Praha: Grada Publishing, 2021, 240 s. ISBN 978-80-271-1384-2.
- ZENTES, Joachim, Dirk MORSCHETT a Hana SCHRAMM-KLEIN. *Strategic Retail Management: Text a International Cases*. Third edition. Germany: Springer-Verlag Berlin and Heidelberg GmbH & Co., 2016, 373 p. ISBN 978-3-658-10182-4.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Josef Kubík, CSc.**  
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání diplomové práce: **10. února 2023**  
Termín odevzdání diplomové práce: **21. dubna 2023**

L.S.

---

**prof. Ing. David Tuček, Ph.D.**  
děkan

---

**doc. Ing. Petr Novák, Ph.D.**  
garant studijního programu

## **PROHLÁŠENÍ AUTORA**

### **BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE**

#### **Prohlašuji, že**

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

#### **Prohlašuji,**

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: Adriana Hasalová

.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Cílem diplomové práce je zpracování projektu, který povede k rozšíření prodejní sítě společnosti Vasky Trade s. r. o. Práce je rozdělena do tří částí, a to na teoretickou, analytickou a praktickou. Teoretická část vysvětluje základní pojmy týkající se problematiky maloobchodu, konkurence a strategického managementu. Tyto poznatky byly dále aplikovány v praktické části práce.

Praktická část se skládá z analytické a projektové. V analytické části je nejprve představen podnik, popsán jeho současný stav a hlavní konkurenti. K analýze vnitřního prostředí byla použita analýza VRIO. Vnější prostředí bylo popsáno pomocí PESTE a Porterovy analýzy. Dílčí výsledky byly za pomoci SWOT analýzy shrnuty v matici. Následovala projektová část, kde na základě poznatků získaných z analýz byl vytvořen projekt vedoucí k rozšíření prodejní sítě podniku. Projekt byl podroben nákladové, rizikové a časové analýze.

Klíčová slova: retail management, konkurenceschopnost, strategický management, PESTE analýza, Porterova analýza, SWOT analýza.

## **ABSTRACT**

The aim of this diploma thesis is to develop a project leading to the expansion of the sales network of Vasky Trade s. r. o. The thesis is divided into three chapters – theoretical, analytical and practical. The theoretical part explains the basic concepts related to retail, competition and strategic management. This theoretical knowledge has been applied in the practical part of the work.

The practical chapter consists of analytical and project parts. The analytical part covers company introduction, its current position and the main competitors. VRIO analysis was used to analyze the internal environment. The external environment will be described using PESTE and Porter's analysis. Partial results have been summarized in a matrix using SWOT analysis. This was followed by the practical part, where based on the insights gained from the analysis, a strategy was developed leading to the expansion of the company's sales network. The project was subjected to cost, risk and time analysis.

Keywords: retail management, competitiveness, strategic management, PESTE analysis, Porter's analysis, SWOT analysis.

Na tomto místě bych ráda poděkovala panu doc. Ing. Josefu Kubíkovi, CSc. za odborné vedení mé diplomové práce a cenné rady. Dále mé poděkování patří vedení společnosti Vasky Trade s.r.o., především panu Tomáši Lebedovi, retail manažerovi společnosti, za poskytnutí potřebných informací ke zpracování práce a zodpovězení otázek.

V poslední řadě děkuji své rodině a kamarádům za podporu během celé doby studia.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

*„Co chceš, můžeš.“*

*Tomáš Baťa*

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 RETAIL MANAGEMENT</b> .....	<b>12</b>
1.1    RETAILOVÉ SPOLEČNOSTI.....	13
1.1.1    Specializované a úzce specializované prodejny, obchodní domy.....	13
1.1.2    Diskontně orientované prodejny .....	14
1.1.3    Obchodní centra .....	14
1.2    LOKALIZACE RETAILOVÉ JEDNOTKY .....	15
1.3    KOMUNIKAČNÍ MIX V RETAILU.....	16
1.3.1    Reklama.....	16
1.3.2    Podpora prodeje .....	17
1.3.3    Osobní prodej .....	17
1.3.4    Přímý marketing.....	18
1.3.5    Public relations.....	18
<b>2 KONKURENCE</b> .....	<b>20</b>
2.1    ČLENĚNÍ KONKURENCE .....	20
2.2    KONKURENCESCHOPNOST A KONKURENČNÍ VÝHODA .....	22
2.3    KONKURENČNÍ PROSTŘEDÍ .....	25
2.4    KONKURENČNÍ STRATEGIE .....	25
<b>3 STRATEGICKÝ MANAGEMENT</b> .....	<b>27</b>
3.1    ZÁKLADNÍ POJMY .....	29
3.2    OKOLÍ PODNIKU .....	31
3.2.1    Analýza vnitřního prostředí metodou 7S .....	32
3.2.2    Analýza VRIO.....	34
3.2.3    PESTE analýza vnějšího okolí podniku.....	35
3.2.4    Porterova analýza pěti konkurenčních sil .....	36
3.2.5    SWOT analýza .....	38
<b>4 ŘÍZENÍ PROJEKTŮ V OBCHODNÍM PODNIKÁNÍ</b> .....	<b>40</b>
4.1    PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ .....	40
4.1.1    Vymezení projektu .....	41
4.1.2    Plánování.....	41
4.1.3    Realizace .....	42
<b>5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI</b> .....	<b>43</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>44</b>
<b>6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI VASKY TRADE S. R. O.</b> .....	<b>45</b>
6.1    ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKY FIRMY .....	45

6.1.1	Vznik společnosti Vasky .....	46
6.1.2	Organizační struktura .....	47
6.1.3	Produktové portfolio .....	47
6.1.4	Hodnoty společnosti .....	49
6.2	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU .....	49
6.2.1	Porterova analýza pěti konkurenčních sil .....	50
6.2.2	PESTE analýza .....	53
6.2.3	Analýza VRIO .....	62
6.2.4	SWOT analýza .....	67
6.2.5	Charakteristika současné prodejní sítě společnosti .....	69
<b>7</b>	<b>SHRnutí ANALYTICKÉ ČÁSTI .....</b>	<b>72</b>
<b>8</b>	<b>CHARAKTERISTIKA PROJEKTU .....</b>	<b>73</b>
8.1	NÁVRH A CÍLE PROJEKTU .....	73
8.2	VÝBĚR VHODNÝCH LOKALIT .....	73
8.2.1	Lokalita Ústí nad Labem .....	75
8.2.2	Lokalita Hradec Králové .....	77
8.2.3	Lokalita Plzeň .....	80
8.2.4	Návrh na umístění prodejny .....	83
8.1	ČASOVÁ ANALÝZA .....	84
8.2	NÁKLADOVÁ ANALÝZA .....	87
8.3	RIZIKOVÁ ANALÝZA .....	90
<b>9</b>	<b>SHRnutí PROJEKTOVÉ ČÁSTI .....</b>	<b>93</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>94</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>95</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>101</b>
	<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>102</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>103</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>104</b>



## ÚVOD

Trh se neustále posouvá a vyvíjí, proto je důležité, aby firmy reagovaly na trendy a požadavky zákazníků. S postupem času a s rostoucí globalizací je stále obtížnější se na trhu udržet. Pro začínajícího podnikatele je velmi důležité mít dobře zmapovanou poptávku a nalézt nabídkovou mezeru, díky čemuž by se odlišil od konkurence a zaujal své potenciální zákazníky. Dnešní trh se stále rychleji mění a podnikatelé musí mít přehled o dění na trhu. I když jsou zákazníci stěžejní pro dobře fungující společnost, je důležité také sledovat konkurenci, která se na trhu vyskytuje.

Se sílící konkurencí je stále těžší se na trhu prosadit. Začínající podnikatelé mají snahu o nalezení vhodné strategie vstupu na trh a odlišení se od konkurenčních podniků. Pro většinu firem je stěžejní zákazník. Jedná se o zákazníky a jejich potřeby a přání, kterým se snaží společnosti vyhovět. Pokud jde o podnik, jehož zaměstnanci jsou v přímém kontaktu se zákazníky, klíčovým faktorem jsou právě zaměstnanci a prostředí, kde jsou produkty nabízeny nebo poskytovány služby. Stále platí, že spokojení zákazníci jsou ta nejlepší reklama, jakou může podnik mít.

S rostoucími náklady na provoz je stále těžší se rozvíjet a udržovat si určité postavení na trhu. Důležitou roli v oblasti maloobchodu sehrávají prodejní jednotky. Podniky mají snahu přiblížit své produkty co nejbližší stávajícím spotřebitelům a dát možnost potenciálním zákazníkům lépe poznat společnost a její hodnoty. V tomto ohledu společnosti vytváří příjemné reprezentující prostředí pro prodej umístěné ve vhodné lokaci. Je tedy důležité mít dobře zmapovaný trh a okolí.

Práce je zaměřena na prodejní síť mladé perspektivní společnosti. Zájem ze strany zákazníků stále roste a podnik se snaží rozšiřovat v rámci českého trhu maloobchodu.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem diplomové práce je zpracovat návrh na rozšíření prodejní sítě společnosti Vasky Trade s.r.o.

Diplomová práce je rozdělena na tři části, a to na teoretický přehled odborných literárních zdrojů, dále analytickou a praktickou část. Teoretická část zahrnuje přehled základních pojmů vztahujících se k dané problematice. Nejprve jsou vysvětleny pojmy jako retail management a s ním související charakteristiky. Následuje konkurence a konkurenceschopnost a v poslední řadě se teoretická část zaměří na strategický management, vnitřní a vnější okolí podniku a přístupy při tvorbě strategie.

Analytická část práce bude vytvářet základ pro projektovou část. Proto se tato část bude věnovat analýze současného stavu podniku. Nejprve bude analyzováno vnitřní prostředí podniku za pomoci analýzy VRIO. Následuje PESTE analýza, která poskytne informace o vnějším prostředí. K identifikování konkurenčního prostředí bude použit Porterův model pěti konkurenčních sil. Zmíněné analýzy budou následně shrnuty za pomoci metody SWOT, která se využívá k určení silných a slabých stránek podniku, příležitostí a hrozeb. V poslední řadě bude proveden průzkum stávajících prodejen.

Projektová část vychází z poznatků a výsledků aplikovaných analýz na podniková data. Na základě těchto informací bude sestaven projekt vedoucí k rozšíření prodejní sítě společnosti, který bude podroben nákladové, rizikové a časové analýze.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 RETAIL MANAGEMENT

Pojem retail se v českém obchodním prostředí vyskytuje stále více a více a lze tvrdit, že zdomácněl. Pod pojmem se skrývá prodej od obchodníka ke spotřebiteli, a tudíž se používá jako ekvivalent maloobchodu. Za zákazníka je považován nepodnikatelský subjekt, který nakupuje zboží u obchodníka. Retail management se zaměřuje nejen na marketingové aktivity, ale také na zajištění dostatečného množství produktů, organizační strukturu, řízení lidských zdrojů v rámci podniku, finančními otázkami, logistickým řetězcem nebo použitím relevantních informačních systémů (Jaderná a Volfová, 2021, s. 16).

Zentes, Morschett a Schramm-Klein (2016, s. 3) uvádí, že maloobchodem se rozumí proces nákupu výrobků od jiných organizací za účelem dalšího prodeje konečnému zákazníkovi. Ovšem maloobchodníci se postupem času vyvinuli v pokročilé a komplexní společnosti, které jsou schopny koordinovat své vlastní hodnotové řetězce od výrobní fáze až po prodej zákazníkovi. Samotný retail je pak posledním krokem v distribuci zboží.

Podle Kotlera a Kellera (2013 s. 487) „*pod maloobchod (retail) spadají všechny aktivity související s prodejem zboží nebo služeb přímo konečnému spotřebiteli pro soukromou nefiremní potřebu. Maloobchodníkem nebo maloobchodní prodejnou je jakýkoliv podnik, jehož tržby pocházejí primárně z maloobchodu*“.

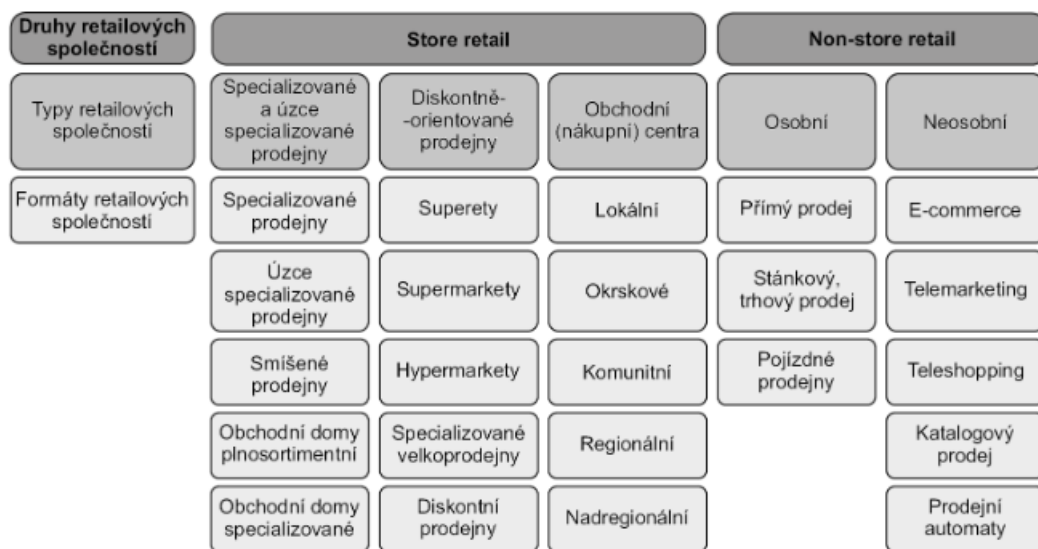
Maloobchodní prodejci nebo také korporace představují určitý prodejní systém, který se soustřeďuje na transakce mezi spotřebiteli (C2C) nebo mezi podnikem a konečnými spotřebiteli (B2C). Podniky mají snahu o interní inovace s cílem zajistit dlouhodobou konkurenceschopnost a životaschopnost. Jedním z primárních cílů maloobchodníků je stále zvyšovat provozní výkonnost, čehož mohou dosáhnout prostřednictvím efektivnějšího řízení dodavatelského řetězce. Samotné řízení dodavatelského řetězce zahrnuje více disciplín, jako je marketing, nákup řízení výroby a informačních systémů. Jedná se o určitou techniku integrace dodavatelů, skladů výrobků a dalších interních podnikových mezičlánků, které zajišťují, že zboží je dodáno podle plánu, výrobní proces probíhá hladce a provozní náklady jsou minimalizovány (Suranto, Harianto a Balkan, 2023, s. 127).

Síť maloobchodních prodejen tak představuje souhrn jednotlivých prodejních jednotek, jejichž cílem je přesun zboží ke konečnému spotřebiteli. Úkolem je zajistit potřebné množství, skladbu produktů v dobré kvalitě, tak aby byly uspokojeny požadavky poptávky. Maloobchodní trh je v dnešní době zahlcený a nabídkový přetlak se odráží do konkurenčního boje. Existuje i určitá spolupráce a koordinace mezi jednotlivými maloobchodními útvary.

Síť maloobchodních prodejen lze v závěru definovat jako ucelený soubor prodejních jednotek se vzájemnými vazbami (Mulačová a kol., 2013, s. 69).

## 1.1 Retailové společnosti

V retailu existuje celá řada způsobů, jak uspokojit potřeby zákazníků prostřednictvím svých maloobchodních prodejen. V následující kapitole budou popsány různé typy retailových jednotek, které představují různé strategie pro prodej zboží a poskytování služeb. Základní rozdělení retailových prodejen je zobrazeno na obrázku 1.



Obrázek 1 Hierarchie retailových společností

Zdroj: Jaderná a Volfová, 2021, s. 18

### 1.1.1 Specializované a úzce specializované prodejny, obchodní domy

Tyto jednotky se zaměřují jen na jeden nebo několik málo druhů výrobků. Prodejny s omezeným sortimentem jsou specifickým typem specializovaných prodejen, které mají ve svém sortimentu pouze velmi úzký sortiment, ale v rámci tohoto sektoru nabízejí větší hloubku. Často takové prodejny nabízejí kvalitní zboží a vysokou úroveň zákaznického servisu a proškolený personál. Obchody jsou většinou situovány v městských lokalitách nebo nákupních centrech (Zentes, Morschett a Schramm-Klein, 2016, s. 50).

Podle Mulačové a kol. (2013, s. 78) je cena zboží v takovýchto prodejnách často na vyšší úrovni. Za typický znak se považuje až nadstandardní rozsah doprovodných služeb spojených s prodejem. Je kladen důraz na školení, edukaci personálu, vysokou úroveň servisu a prestižní lokace prodejen. Z tohoto důvodu se režijní náklady pohybují ve vyšších

hodnotách. Obvyklé lokality jsou městská centra s vysokou frekvencí zákazníků, obchodní domy a další.

### 1.1.2 Diskontně orientované prodejny

Tento formát má na českém trhu nejvyšší zastoupení. Je zde možné zahrnout jak prodej potravinářského, tak i nepotravinářského zboží a nákupy v těchto obchodech jsou založeny na pravidelnosti. Síť prodejen je hustá, což umožňuje větší dostupnost pro všechny spotřebitele. Do této kategorie se řadí superety, supermarkety, hypermarkety, specializované velkoobchodní prodejny a diskontní prodejny (Jaderná a Volfová, 2021, s. 21).

**Superety** jsou malé prodejny s prodejní plochou do 400 m<sup>2</sup>, které nabízejí omezený sortiment potravin a souvisejícího zboží denní nebo každodenní potřeby. Lokalizovány jsou obvykle ve městech. Dalším typem v této kategorii je **supermarket**. Jedná se o běžné samoobslužné prodejny s širokým sortimentem především potravinářského zboží. V sekci nepotravinářského zboží se vyskytují pouze základní druhy. Nacházejí se obvykle v obchodních domech nebo na okrajích měst a plocha, kterou disponují se pohybuje od 400 m<sup>2</sup> do 1000 m<sup>2</sup> (Zentes, Morschett a Schramm-Klein, 2016, s. 30). Prodejna s větší rozlohou je **hypermarket**, jehož prodejní plocha sčítá až 20 000 m<sup>2</sup>. Opět se vyskytuje široký sortiment, s polovičním podílem nepotravinářského zboží. Převažuje samoobslužný prodej, doplněný i obslužnými úseky (Jaderná a Volfová, 2021, s. 22). Tyto velkoobchodní formáty se obvykle řídí agresivní propagací, pro kterou je charakteristická podpora prodeje ve formě akcí a slev (Zentes, Morschett a Schramm-Klein, 2016, s. 34). Posledním typem v této kategorii jsou **diskontní prodejny**. Bývají označovány jako obchody s omezeným sortimentem. Základní sortiment tvoří potraviny, ale i nepotravinářské zboží. Výrobky jsou prodávány v přepravních obalech, jako jsou krabice nebo palety (Zentes, Morschett a Schramm-Klein, 2016, s. 35). Diskonty mají velmi často své privátní značky, které jsou vyráběny a dodávány výhradně pro daný řetězec (Jaderná a Volfová, 2021, s. 22).

### 1.1.3 Obchodní centra

Posledním typem retailových prodejen jsou obchodní centra. Jaderná a Volfová (2021, s. 24) popisují obchodní centrum jako velkoplošný objekt, kde jsou soustředěny různé formáty maloobchodních prodejen. Nabídka je díky tomu různorodá a široká, zahrnuje jak potravinářské zboží, tak nepotravinářské, ale i služby. Prodejní plocha těchto komplexů je stanovena na 5 000 m<sup>2</sup>. Spilková (2012, s. 134) ve své publikaci definuje nákupní centra jako „komplex prodejen, stravovacích zařízení a provozoven služeb plánovitě vytvořených,

*uspořádaných a řízených jedním majitelem, přičemž provozovateli obchodních jednotek jsou nájemci.“*

V jednotlivých sortimentních kategoriích převažuje jednoznačně móda, poté obuv a kožené zboží, klenoty, dárky a elektrotechnika. Další typy jednotek, které převládají jsou gastronomie, kina, fit centra nebo kosmetické salóny (Mulačová a kol., 2013, s. 83).

## **1.2 Lokalizace retailové jednotky**

Výběr místa maloobchodní prodejny je jedním z nejdůležitějších rozhodnutí. Dobré umístění je klíčem k silným konkurenčním výhodám, jelikož poloha je jedinečným prvkem, kterou konkurence nemůže napodobit (Zentes, Morschett a Schramm-Klein, 2016, s. 229). Prodejce se snaží, aby jeho prodejnu navštěvoval dostatek zákazníků a byl tak ziskový. Je rozhodující, o jaký typ maloobchodní prodejny se jedná. U prostorově větších jednotek jako jsou supermarkety a hypermarkety je až nemožné je umístit v blízkosti zákazníků, jelikož jsou závislé na velkých skladových prostorech. Vysoký podíl atraktivity mají u spotřebitelů obchodní centra, kde se nachází více prodejních jednotek s různými kategoriemi sortimentu a mají tak možnost obstarat vše na jednom místě a ušetřit svůj čas. Rozhodnutí o umístění prodejny je nutné založit na mnoha faktorech, jako je například předpokládaná klientela, obchodní strategie, kde se nachází logistické centrum, infrastruktura v dané oblasti (Jaderná a Volfová 2021, s. 127). Podle Spilkové (2012, s. 13) je správné určení místa provozovny nejdůležitější, jelikož špatné umístění může vyvolat mnoho problémů, které povedou až k ukončení činnosti.

Autoři Zentes, Morschett a Schramm-Klein (2016, s. 235) uvádí postup, který lze použít při analyzování maloobchodní lokality. Proces výběru lze zahájit obecným posouzením územních oblastí a následuje podrobné vyhodnocování jednotlivých charakteristik. Tyto kroky lze obecně popsat následovně:

1. Výběr trhu – identifikace regionu, který má potenciál pro novou prodejnu.
2. Analýza oblasti – v rámci vybraného regionu se zvolí konkrétní oblast.
3. Vyhodnocení místa – ve zvoleném území se najde nejlepší dostupné místo, které odpovídá všem požadavkům pro novou prodejnu. Tento krok je zakončen závěrečným rozhodnutím o konkrétní lokalitě.

### 1.3 Komunikační mix v retailu

V této kapitole budou představeny nástroje, které lze využít ke komunikaci s cílovým segmentem spotřebitelů. Komunikační mix obsahuje nástroje, kterými probíhá oslovení. Struktura komunikačního mixu je odlišná v závislosti na jednotlivém typu, druhu a vlastnostech výrobku. Při výběru je důležité brát v potaz další faktory jako je fáze prodejního procesu, charakter trhu, ale také ekonomická kritéria, kam patří cena produktu, rozpočet na marketing, kupní síla spotřebitelů (Jaderná a Volfová, 2021, s. 147).

Dle Příkrylové a kol. (2019, s. 45-46) nástroje lze rozdělit na osobní a neosobní. K neosobním se řadí reklama, podpora prodeje, přímý marketing, public relations a sponzoring. Čistě osobním nástrojem je osobní prodej, který je specifický právě pro retail. Autorky Jaderná a Volfová (2021, s. 147) rozlišují další kategorii nástrojů, a to smíšené. Do této skupiny řadí přímý marketing a public relations.

#### 1.3.1 Reklama

Reklama je podle Příkrylové a kol. (2019, s. 46) chápána jako jakýsi stimul podněcující zákazníky ke koupi produktu či podpory firmy. Pro komunikaci reklamních sdělení se využívají nástroje jako tiskoviny, inzeráty, spoty v televizi, rozhlas, časopisy, billboardy či reklamní bannery.

Za primární reklamní cíl se považuje zvyšování obratu. V kontextu reklamního sdělení je cílem pravděpodobnost, že zákazník náš produkt či službu koupí. Dobře provedené reklamní sdělení posílí u zákazníků vnímání produktu a lze pak předpokládat určitou spotřebitelskou věrnost a pravidelné nákupy ze strany spotřebitele (Příkrylová a kol., 2019, s. 74).

Jakubíková (2013, s. 308) ve své publikaci popisuje reklamu jakožto neosobní formu komunikace, prezentaci myšlenek, výrobků a služeb. Reklama je jedním ze základních prvků komunikačního mixu. Využívá placená média ke sdělení informací o výrobku nebo službě. Cílem je především informovat a přesvědčit skupiny zákazníků. Podle zaměření, lze reklamu rozdělit na produktovou, která se primárně zaměřuje na produkt a posílení jeho předností a výhod. A druhou je firemní reklama označována také jako institucionální. Tento druh se zaměřuje na budování image značky, její známost, prezentaci cílů, podporu loajality zákazníků. Podnik si může reklamu vytvořit buďto ve vlastní režii nebo své požadavky svěřit



reklamní agentuře, která pro něj podle jeho přání vytvoří reklamní sdělení. Je také možnost využít kombinace uvedených dvou řešení (Jakubíková, 2013, s. 309).

Funkce reklamy se člení na tři základní – informativní, přesvědčovací a připomínková. Úkolem **informativní** reklamy je podnítit poptávku. Zavádí se v počáteční fázi výrobního cyklu s cílem představit produkt, sdělit veškeré informace a vyzdvihnout výhody plynoucí pro spotřebitele. Další funkcí je funkce **přesvědčovací**, která je charakteristická pro růstovou fázi životního cyklu výrobku. Tato funkce převažuje u většiny českých retailových jednotek a jejím úkolem je, aby spotřebitel navštívil určitou retailovou společnost či využil slevovou akci a uskutečnil nákup. U přesvědčovací reklamy není příliš mnoho informací, je kreativnějšího rázu a klade důraz na atraktivitu produktu. Poslední funkce je **připomínková**. V tomto případě jsou již spotřebitelé s produktem seznámeni a většina zákazníků má s výrobkem zkušenost. Přesvědčovací reklama je zaváděna ve fázi zralosti. Produkt již disponuje určitým tržním podílem a není potřeba vynakládat vysoké částky na intenzivní komunikaci (Jaderná a Volfová, 2021, s. 148).

### 1.3.2 Podpora prodeje

Podpora prodeje zahrnuje soubor nástrojů, často krátkodobého charakteru, které vybízí spotřebitele k okamžitému nákupu. Pobídky jsou založeny na snížení cen (přímé slevy), kupony na další nákup, slevové akce či výhodná balení. Mezi typické techniky podpory prodeje patří dále prémie, reklamní dárky nebo věrnostní programy. V těchto případech jsou zákazníci obdarováni věcnou odměnou. Tyto uvedené techniky lze považovat za základní a dále se k nim řadí i komunikace v místě prodeje. Podpora prodeje se používá nejen k oslovení stávajících a potenciálních zákazníků, ale také směrem k obchodním zástupcům, kteří jsou pobízeni k vyšší prodejní aktivitě a distributoři jsou motivováni k lepší propagaci produktů (Karlíček 2016, s. 95-98).

### 1.3.3 Osobní prodej

Nástroj je definován jako prezentace výrobku či služby na bázi osobní komunikace přímo mezi prodávajícím a kupujícím. Cílem nástroje je bezpochyby prodat produkt, ovšem díky osobnímu prodeji mohou prodejci také vytvářet dlouhodobé pozitivní vztahy se zákazníky a posilovat image firmy. Největší výhodou této formy je okamžitá zpětná vazba od spotřebitele. Při osobním prodeji jsou důležité schopnosti prodejce přizpůsobit obsah a podobu sdělení. Dobrý obchodník dokáže rychle reagovat a přizpůsobovat své jednání podle kupujícího (Přikrylová a kol., 2019, s. 136-137).

Strategií osobního prodeje je bezpochyby být ve správný čas, se správným zbožím a správným způsobem u svého zákazníka. Personál je mnohdy odborně proškolen, aby bylo dosaženo co nejlepších prodejních výsledků. Jednou z výhod osobního prodeje je to, že prodejce pozoruje reakce zákazníků a podle toho uzpůsobí své prodejní chování. Při osobním prodeji se prodejci snaží vytvořit dlouhodobý vztah se zákazníkem, který může do budoucna znamenat další prodeje. Podpora prodeje má i své nevýhody, a to zejména vysoké náklady, ať už v podobě provizí prodejcům, cestovní náhrady či náhrady na telefon. Efektivnost je poté zhodnocena poměrem nákladů na jednotlivé prodejce a objemem prodejů (Jakubíková 2013, s. 320).

#### **1.3.4 Přímý marketing**

Přímý marketing zahrnuje jak osobní, tak i neosobní oslovování cílových skupin. Zákazníci jsou oslovováni prostřednictvím různých komunikačních prostředků například telefonem, poštou, internetem nebo osobní návštěvou. Z tohoto důvodu je důležité disponovat kvalitními informacemi jako jsou adresy (Jakubíková 2013, s. 321).

Na rozdíl od reklamy, která se zaměřuje na širokou skupinu, přímý marketing cílí na úzké segmenty nebo i na jednotlivce. Díky tomu, že dokáže identifikovat ty nejvíce přínosné jedince pro firmu, zamezí se tak plýtvání finančních prostředků na méně ziskové jedince. Vymezení úzkých skupin či jednotlivců umožní personalizovat marketingové sdělení přímo na míru jednotlivým segmentům a zvýší se tak jejich motivace. Nástroje lze rozdělit do tří skupin – sdělení zasílaná poštou (e-maily, katalogy nebo neadresná roznáška), telefonická sdělení (telemarketing a mobilní marketing) a sdělení probíhající prostřednictvím internetu (e-maily a e-mailové newslettery). Přesné zacílení a možnost personalizace není možné bez kvalitních informací o potenciálních či stávajících zákaznících. V tomto ohledu je důležité disponovat kvalitní databází, kde je možné identifikovat data o stávajících zákaznících, ale také o potenciálních nebo například vyčlenit ty jedince, kteří odpovídají typickým zákazníkům (Karlíček 2016, s.73-75).

#### **1.3.5 Public relations**

Public relations neboli vztahy s veřejností jsou založeny na budování vztahů mezi firmou a jejím prostředím a cílovými skupinami. Nástroj slouží k dlouhodobé a cílené prezentaci podnikových záměrů, cílů a výsledků a přispívá k vytváření dobrého jména společnosti. Jedná se také o efektivní informování o nových produktových řadách a zvyšování povědomí o značce (Karlíček 2016, s.119-120).

Je důležité definovat cílovou skupinu svého sdělení. Obecně se podle Příkrylové a kol. (2019, s. 119) dělí na *interní* a *externí*. Do interní skupiny lze zařadit *vlastníky* (akcionáře), kteří mají zájem o informace o své investici a celkovém budoucím vývoji. Dále to jsou *zaměstnanci*, u nichž se očekává, že budou mít zájem o sdělení a ztotožnit se s firemními cíli, což posílí jejich pracovní morálku. K tomu lze využít firemní tiskoviny, nástěnky či výroční zprávy. K interní skupině se dále řadí *dodavatelé* a *zákazníci*. Pro ně jsou důležité informace, které povedou k uchování loajality a zachování dobrých vztahů. Externí skupinu tvoří *obyvatelstvo*, to dostává informace o firemních přínosech pro komunitu. Podnik také pro nejbližší okolí vytváří pracovní příležitosti. Další subjekty externí skupiny jsou vládní a správní instituce, banky a média.

Veřejností se podle Jakubíkové (2016 s. 317-318) rozumí množina lidí, kteří jsou s firmou spjati určitým vztahem, buďto přímým, nebo nepřímým. Veřejnost lze členit na vnitřní a vnější. Ke skupině vnitřní veřejnosti patří zaměstnanci, rodinní příslušníci, dodavatelé, odběratelé. Vnější veřejnost pak představují investoři, banky, věřitelé, dlužníci, ale také státní správa. Nástroje, které jsou využívány v rámci public relations lze shrnout ve zkratce PENCILS. Na obrázku 2 níže je popsáno každé písmeno a jaké prostředky komunikace s veřejností představuje.

<b>P</b> ( <i>publications</i> ) – publikace: výroční zprávy, podnikové časopisy, tiskoviny pro zákazníky...
<b>E</b> ( <i>events</i> ) – veřejné akce: organizování událostí, sponzoring, přednášky, veletrhy, výstavy...
<b>N</b> ( <i>new</i> ) – novinky: novinářské zprávy, materiály pro tiskové konference...
<b>C</b> ( <i>community involvement activities</i> ) – angažovanost pro komunitu: naplňování potřeb místních společenství.
<b>I</b> ( <i>identity media</i> ) – nosiče a projevy podnikové identity: dopisní papíry s hlavičkou, navštívenky, pravidla oblékání...
<b>L</b> ( <i>lobbying activity</i> ) – lobbovací aktivity: ovlivňování legislativních a regulačních opatření.
<b>S</b> ( <i>social responsibility activities</i> ) – aktivity sociální odpovědnosti: budování dobré pověsti v oblasti sociální odpovědnosti.

Obrázek 2 Souhrn základních nástrojů PR, PENCILS

Zdroj: Jakubíková, 2016, s. 318

## 2 KONKURENCE

Konkurence byla vždy významným prvkem v podnikatelském prostředí a vyskytuje se v každodenním životě všech jedinců. Autoři Fleisher a Bensoussan (2015, s. 4) popisují konkurenci jako soutěž probíhající mezi dvěma nebo i více stranami, jak ve smyslu obchodním, tak i komerčním. Zdroje vyvolávající soutěžení mezi stranami mohou být různého charakteru a patří k nim například nabídka produktů a služeb, smlouvy s dodavateli, investory, přístup ke zdrojům a kapitálu. Konkurence je chápána jako soutěž, jejíž cílem je dosažení udržitelného konkurenčního postavení na trhu a soustavné porážení ostatních firem, které mají obdobné cíle. Nejedná se pouze o jednorázový úspěch.

Magretta (2012, s. 8-9) vysvětluje konkurenci jako proces nalezení výhody, kterou podnik disponuje a odlišuje se od ostatních. V publikaci je také zmiňován nesprávný způsob chápání pojmu. Smyslem je vytvářet unikátní hodnoty a být jedinečný ve svém oboru, ne nejlepší, jak mnoho subjektů podléhá mylné představě. Konkurence představuje mnohem více než jen přímý souboj mezi navzájem si konkurujícími subjekty, o to, kdo získá přízeň spotřebitelů a zvýší tak své prodeje. Cílem konkurence, jak již bylo zmíněno výše je být jedineční. Snažit se vytvářet hodnoty ne porážet soupeře. Konkurence se zaměřuje na uspokojování potřeb zákazníků nikoliv na zničení soupeře. V rámci jednoho odvětví může existovat více potřeb, které je třeba naplnit a mnoho způsobů, jak toho dosáhnout (Magretta 2012, s. 22).

V podnikatelském prostředí je konkurence chápána jako soutěž probíhající mezi firmami s cílem dosažení zisku. Podnikatelé se soustředí jak na samotný výsledný produkt, tak i na vstupy, které se snaží minimalizovat. Pro úspěšné dosažení cíle je nezbytností mít dobře zmapované široké okolí firmy (konkurenční prostor) a dbát na efektivní fungování interních procesů vně podniku (Zich, 2012, s. 48-49).

### 2.1 Členění konkurence

Konkurenci je možné rozdělit na základě několika hledisek a faktorů. Autoři uvádí mnoho druhů členění konkurence. Základní členění vychází z mikroekonomie a konkurence se dělí na dokonalou a nedokonalou. V tomto rozdělení je zásadní kolik firem se na trhu vyskytuje, zda mohou vytvářet cenu a jaké jsou bariéry vstupu do odvětví (Jurečka 2018, s. 185).

**Dokonalou konkurenci** charakterizuje velký počet malých firem, jejichž nabízené produkty jsou stejnorodé. Ani prodávající ani kupující se nepodílí na tvorbě ceny. Do odvětví

lze vstoupit i vystoupit volně, neexistují žádné bariéry. Dokonalá konkurence představuje pouze teoretický model (Jurečka 2018, s. 188).

Pokud je porušena alespoň jedna podmínka dokonalé konkurence hovoří se o **konkurenci nedokonalé**, kam podle Jurečky (2018, s. 184) patří oligopol, monopolistická konkurence a monopol. *Oligopol* lze charakterizovat jako tržní strukturu, kde se vyskytuje sice malý počet firem, ale disponují vysokým tržním podílem a částečně utváří tržní cenu. Existují zde určité bariéry vstupu na trh. Dalším typem je *monopolistická konkurence*, kde je přítomen velký počet malých firem, které produkují diferencované produkty a vstup do odvětví není podmíněn. Povaha monopolistické konkurence se nejvíce přibližuje dokonalé konkurenci. Definice *monopolu*, je splněna, pokud se na trhu vyskytuje pouze jeden prodávající, který produkuje specifický produkt bez substitutů. Taková firma svým působením na trhu velmi silně ovlivňuje tržní cenu. Trh je spíše uzavřený a existují bariéry vstupu (Jurečka 2018, s. 184).

Další členění konkurence může být z pohledu maximalizace tržního podílu. V tomto ohledu lze konkurenci dělit na **cenovou a necenovou**. Při **cenové konkurenci** dochází k ovlivňování spotřebitelské poptávky prostřednictvím tvorby cen a cenových hladin. Ceny se pohybují kolem křivky poptávky a zvolenou strategií tvorby cen mohou konkurenti rozpoznat a snadno napodobit, což vede ke konkurenčnímu boji. **Necenová konkurence** využívá jiné metody, a to odlišení se od konkurence pomocí stimulačních faktorů jako je kvalita produktu, doplňkové služby spotřebitelům nebo dostupnost produktu (Jakubíková 2018, s. 276).

Podle Jakubíkové (2013, s. 106-107) lze typy konkurence rozčlenit také podle následujících hledisek:

- teritoriální neboli podle rozsahu v jakém konkurence působí;
- nahraditelnost produktu v konkurenčním prostředí;
- počet výrobců a odlišnosti produktů;
- stupeň organizovanosti a propojení výrobců.

Podle *teritoriálního hlediska* se konkurence člení na globální, alianční, národní, meziodvětvovou, odvětvovou a komoditní. Jakubíková (2013, s. 107) dále popisuje, že firmy by se neměly jednostranně zaměřovat na tu konkurenci, která působí v jejím bezprostředním okolí, ale také by měly pozorovat vzdálenější konkurenci. Z hlediska *nahraditelnosti*

*produktu* existují čtyři stupně úrovně: 1. konkurence značek, 2. konkurence odvětvová, 3. konkurence formy, 4. konkurence rodu. Na základě *počtu výrobců a odlišnosti produktů* se konkurence rozděluje na čistý monopol, oligomonopol, monopolistickou a dokonalou konkurenci. Podle stupně organizovanosti a schopnosti propojení se odlišuje monopol, kartel, syndikát a trust (Jakubíková 2013, s.107).

Firma potřebuje zjistit, jak si vede na trhu v rámci svého konkurenčního boje. Je proto nutné zkoumat konkurenci a zohlednit kritéria při analýze konkurence, ke kterým patří například finanční zdroje, tržní podíl, strategické cíle, zákazníci, výše zisku, růst firmy, povědomí u zákazníků, schopnost inovovat a další (Jakubíková 2013, s. 107-108).

## 2.2 Konkurenceschopnost a konkurenční výhoda

V kontextu konkurenceschopnosti bylo vydáno mnoho publikací a článků, ve kterých je tento pojem vysvětlován. Autoři se odlišují jak v definicích, tak i v měření a samotném přístupu vysvětlení. V publikaci od Suchánka (2013, s. 18) jsou uvedeny některé definice konkurenceschopnosti od různých autorů. Konkurenceschopnost může být chápána jako úspěch podniku na hospodářské úrovni, probíhající na vymezeném trhu, za předpokladu působení vnitřních a vnějších faktorů. Nebo může být vnímána jako využití potenciálu společnosti vůči konkurentům a schopnost obstát na konkurenčním trhu. Podnik je možné považovat za konkurenceschopný, pokud vytváří hodnotu a je výkonný.

Konkurenceschopnost lze odlišovat na několika úrovních, a to na *konkurenceschopnost států* neboli makroekonomická úroveň, *konkurenceschopnost odvětví*, tedy mezoekonomická úroveň, a *konkurenceschopnost podniku* čili mikroekonomická úroveň. Mnozí autoři se příliš neshodují v souvislosti s uvedeným členěním a jeho opodstatněním. Ovšem u pojetí *konkurenceschopnosti podniků* panuje shoda. V tomto případě se jedná o schopnost podniku si trvale udržovat svůj podíl na trhu prostřednictvím konkurování ostatním firmám. V mikroekonomické úrovni je tedy konkurenceschopnost chápána jako schopnost firmy dlouhodobě a ziskově vyrábět produkty, které splňují požadavky trhu, vyhovují jak cenou, tak i kvalitou. K hlavním faktorům, které působí na konkurenceschopnost je možné řadit cenu a kvalitu produktů a schopnost podniku uspokojit požadavky spotřebitelů (Sedláček, 2013, s. 15-16).

Konkurenceschopnost je možné podle Suchánka (2013, s. 21) měřit dvěma způsoby. Konkrétně posouzením finančních a nefinančních ukazatelů. Faktory, které jsou důležité pro posouzení konkurenceschopnosti se liší podle úrovně. Při makroekonomické úrovni

se konkurenceschopnost hodnotí především na základě cen. Naproti tomu v podnikovém formátu jsou posuzovány necenové faktory konkurujících si podniků. K nejdůležitějším a postačujícím ukazatelům patří ziskovost, náklady, produktivita podniku a tržní podíl. Ziskovost se považuje za zásadní při posuzování nejen konkurenceschopnosti, ale také celkové úspěšnosti podniku. Ke zhodnocení se využívají analýza rentability a přidané hodnoty. Existují i další možnosti, jak konkurenceschopnost podniku změřit. Komplexní pohled na hodnocení nabízí měření pomocí Balanced ScoreCard. Tento nástroj zahrnuje jak finanční aspekty, tak i náhled ze strany zákazníků, specifika interních podnikových procesů nebo vzdělávání a růst společnosti.

Obecně je možné konkurenceschopnost chápat jako vlastnost firmy obstát v konkurenčním boji a dostat tak úspěchu. Konkurenceschopnost je tvořena konkurenčními výhodami. Podle Zicha (2012, s. 95) je možné vytvořit portfolio konkurenčních výhod, které jsou pro firmu důležité k dosažení tížených výsledků a tvoří tak komplexní konkurenceschopnost podniku. Existují tři typy konkurenčních výhod, a to ***ryze konkurenční výhody***, ***semi-konkurenční výhody*** a ***pseudo-konkurenční výhody***. Podle způsobu, jakým byla konkurenční výhoda dosažena, rozvíjena a udržována se roztřídí do uvedených skupin.

#### ***Ryze konkurenční výhoda***

Výhody jsou založeny na posilování vlastních schopností podniku. Výhody jsou tvořeny podnikovými zdroji a jejich vhodně zvolenou kombinací. Zdroje jsou klasifikovány do čtyř skupin – hmotné, nehmotné, lidské zdroje a schopnosti. Tyto druhy výhod nemají za úkol oslabit konkurenci neetickým nebo nelegálním chováním, ani ji nijak neovlivnit pomocí externích vlivů, nýbrž posilovat své stávající kompetence.

#### ***Semi-konkurenční výhody***

Podniky je využívají jako náhradu svých vlastních nedostatků a jsou získávány mimo interní procesy. Kvůli tomu je složitější získat nad nimi kontrolu a jejich využívání nebývá obvykle udržitelné a dlouhodobého charakteru. Není vždy jisté, zda firma dokáže získané přínosy z výhod použít pro další rozvoj konkurenceschopnosti. Pokud ovšem firma přínosy vhodně využije k rozvoji svých vlastních zdrojů, je zajištěn budoucí rozvoj ryze konkurenčních výhod.

#### ***Pseudo-konkurenční výhody***

V této skupině se vyskytují především neetické a nelegální praktiky. Výhody vychází z nerespektování etických, právních norem a pravidel. I když jsou tyto praktiky obecně

nepřijatelné, mohou firmě zaručit přínosy, aby konkurence neměla šanci, proti výhodám obstát. Podniky by tyto výhody měly znát, jelikož v jednom prostředí jsou sice neakceptovatelné, ve druhém jsou přípustné či dokonce požadované (Zich, 2012, s. 94-98).

Z pohledu Kotlera a Kellera (2013, s. 325) je konkurenční výhodou schopnost firmy odlišovat se určitým způsobem, kterým se konkurence nevyrovná nebo to není v jejich silách. Existuje jen malá řada dlouhodobě udržitelných výhod, proto podnik musí mít snahu získávat další výhody, aby mohl dlouhodobě prosperovat.

Podle Magretty (2012, s. 9) se konkurenční výhoda používá běžně a dá se pod ní představit téměř cokoli, o čem si společnost myslí, že je v tom dobrá nebo odlišná. Konkurenční výhoda je ve většině případů chápána jako určitý nástroj, který se používá vůči konkurentům k oslabení jejich pozice a situace.

David (2017, s. 9) popisuje konkurenční výhodu jako vše, co firma dělá obzvláště dobře v porovnání s konkurenčními firmami. Neboli podnik umí či vlastní něco, co konkurenční firmy nedokáží nebo tím nedisponují. Konkurenční výhodu v době hospodářské recese mohou představovat dostatečné peněžní prostředky. Obvykle není konkurenční výhoda dlouhodobě udržitelná, a to z důvodu kopírování a napodobování konkurenčními podniky. David uvádí dva způsoby, jak si konkurenční výhodu dlouhodobě udržet. Prvním z nich je neustále se adaptovat na změny přicházející z vnějších trendů, událostí, interních schopností a zdrojů. Druhým způsobem je správně formulovat, uskutečňovat a vyhodnotit strategie, podle kterých dané podniky fungují.

Konkurenční výhody ovlivňují konkurenceschopnost. Podle Dvořáčka (2012, s. 6) je možné výhody rozdělit na cenově nákladové a kvalitativně založené konkurenční výhody. Cenově nákladová výhoda se orientuje na vynaložené náklady na vstupní zdroje a efektivní využití výrobních metod. Cílem kvalitativní výhody je zvýšení technologických schopností. Tématem konkurenceschopnosti se zabývá celá řada autorů a bylo sepsáno několik knih, kde si osvojují své přístupy a snaží se odlišit v definicích, měření a vysvětlování. Zpravidla se učebnice orientují na několik úrovní v chápání konkurenceschopnosti. Některé zdroje jako stěžejní prvek uvádí samotný výrobek, jiné podnik jako celek nebo odvětví, ve kterém se snaží prosadit.



## 2.3 Konkurenční prostředí

Konkurenční prostředí je podle Zicha (2012, s. 73) definováno jako: *“široce pojímané okolí firmy s vymezením vazeb mezi jednotlivými vlivy a ohodnocením chování jednotlivých subjektů působících na trhu anebo jej alespoň ovlivňujících.”* Prvky konkurenčního prostředí lze rozdělit na obecné a oborové okolí podniku, konkurenční vztahy, pravidla a konkurenční trh. Cílem je určit faktory, které se na trhu vyskytují a působí na konkurenci. Obecné prostředí je popisováno za pomoci základních přístupů strategického managementu a zahrnuje sociální, ekonomické, technologické a politicko-právní faktory. K analýze oborového prostředí se nejčastěji využívá Porterův model pěti konkurenčních sil. Model zkoumá jednotlivé prvky (odběratele, dodavatele, stávající konkurenci, novou konkurenci a substituty) a odvozuje jejich vliv na vývoj trhu.

Vztahy v konkurenčním prostředí jsou přímo spojeny a podmíněny chováním konkurentů, a to je z pravidla hodnoceno v rámci Porterova modelu. K analýze těchto vztahů se doporučuje využít další dvě koncepce – model spolupráce a konkurenční dynamiky. Konkurenční trh je vymezen dvojím přístupem, a to z pohledu produktů a zdrojů. Dalším prvkem jsou konkurenční pravidla. Ta hodnotí trh na základě dodržování předepsaných právních norem a etických kodexů. Jinak řečeno hodnotí podniky podle toho, zda tyto normy dodržují a v jaké míře (Zich, 2012, s. 73-74).

## 2.4 Konkurenční strategie

Strategii lze vysvětlit jako určité chování společnosti vůči konkurenci za účelem dosažení lepšího výkonu, volí se odlišná cesta k dosažení přízně svých spotřebitelů (Magretta, 2012, s. 20, 30).

Konkurenční strategie spočívá v nalezení určité pozice na trhu v konkrétním odvětví. Žádná ze strategií není univerzální, každou strategii je nutné přizpůsobit odvětví, ve kterém se podnik snaží prosadit, produktům a aktivům, které má podnik k dispozici. Dvořáček a Slunčík (2012, s. 49) se opírají o analýzu pěti sil od Michaela Portera a uvádí tři základní strategie: strategie nízkých nákladů, strategie diferenciací a fokální strategie.

### *Strategie nízkých nákladů*

Při této strategii jsou stěžejní náklady a jejich minimalizace. Úroveň nákladů je určující pro cenovou tvorbu. Často společnosti využívají outsourcing, což je obvykle méně nákladné a je možné optimalizovat náklady. Podnik musí dbát, aby v dodávkách materiálu

a distribučním řetězci nenastal žádný problém a bedlivě sledovat úroveň nákladů. Při této strategii jsou využívány, pokud k nim má podnik přístup, nízkonákladové suroviny. Je potřeba mít dobře rozplánovaný rozsah výroby a výrobního procesu. Rizikem využívání strategie nízkých nákladů je možné kopírování ze strany konkurence, a také to, že ve středu jsou náklady. Podnik by se měl zaměřit i na samotný produkt a nezanedbávat inovační procesy.

### ***Strategie diferenciacce***

Strategie je založena na odlišnosti produktů, ke kterým téměř neexistují substituty na daném trhu. Je nutné věnovat pozornost výzkumu a vývoji a v tomto ohledu zaměstnávat vysoce kvalifikované pracovníky. Nesmí chybět ani kreativní rozvoj, efektivní komunikace s odběrateli, a to vše podpořit dobrou marketingovou kampaní. Diferenciace se pomocí odlišnosti produktu snaží potlačit konkurenci.

### ***Fokální strategie***

Poslední strategií je fokální nebo také označována jako ohnisková, je taková, která se zaměřuje, na rozdíl od předchozích, pouze na úzký segment spotřebitelů. Strategii je možné kombinovat s dvěma výše uvedenými. Při zaměření se na náklady vstupuje podnik na regionální trh, který má dobře zmapovaný a zná potřeby spotřebitelů, kterým nabízí úzkou produktovou řadu. Tato kombinace představuje nižší kupní sílu a silnou závislost na dodavatelích. Soustředěná diferenciacce je založena na specifických produktech a vyznačuje se úzkou konkurenční pozicí (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 50-52).

Podle Kotlera a Kellera (2013, s. 335–344) lze odlišit čtyři tržní pozice, a to ***lídra na trhu***, ti mají největší tržní podíl. Udává tvorbu cen a jako první je mění. Přichází s novými produkty. Druhým největším tržním podílem disponuje ***tržní vyzyvatel***. Má potenciál za určitých podmínek překonat pozici lídra. Ten, který napodobuje výrobky lídra trhu a jehož tržní podíl je vysoce stabilní se nazývá ***tržní následovatel***. Poslední pozicí je ***výklenkář***. Jedná se o malou firmu, která působí na malých trzích.

### 3 STRATEGICKÝ MANAGEMENT

Podniky tvoří a plánují svou budoucnost pomocí stanoveného pořadí jednotlivých kroků, které mají jasně vytyčené cíle a jsou uskutečňovány operativní činností podniku. Řízení činností, plánování, organizace a kontrola byly používány již ve starověkém Egyptě při stavbě pyramid. Dnešní pojetí strategického managementu se opírá o základní přístupy (školy). Nejedná se o členění, nýbrž pouze o výčet myšlenek vycházejících z klasických teoretických východisek využívané dnešními představiteli. Níže budou stručně popsány jednotlivé přístupy (Fotr a kol., 2020, s. 26).

1. **Procesní přístup** – hlavním představitelem H. Fayol. Tento přístup se zaměřuje na procesy plánování, organizování, správný výběr pracovníků a určení jejich pozice, vedení a kontroly.
2. **Psychologicko-sociální přístup** – je založen na behaviorální teorii E. Maya. Manažerské funkce, na které je brán zřetel jsou výběr, rozmístění a vedení pracovníků. Důležité je použít principy motivace a stimulace.
3. **Systémový přístup** – je podpořen ideami H. Fayola. Nejprve je důležité identifikovat procesy, díky kterým podniky dosahují cílů. Procesy jsou chápány jako jeden celek a jejich působení má vliv na výsledky podniku. Přístup je využíván jak pro analýzu celku, tak i pro samotné procesy.
4. **Kvantitativní přístup** – v úlohách rozhodování převládají matematické modely a algoritmy. Rozšíření přístupu se datuje po druhé světové válce (firma Du Pont).
5. **Empirický přístup** – vychází z manažerské praxe úspěšných firem, která je ve většině případů v rozporu s teoretickými poznatky jednotlivých škol a dalšími disciplínami. Hlavními představiteli jsou P. F. Drucker, T. J. Peters nebo P. Kotler (Fotr a kol., 2020, s. 27).

Definice strategického managementu není kvůli zdlouhavému a stále probíhajícímu vývoji jednoznačná. V současnosti převládá názor, že strategický management představuje souhrn instrukcí, rozhodnutí a činností, které jsou stěžejní pro dosažení konkurenční výhody a k zajištění ziskovosti (Fotr a kol., 2020, s. 29).

Podnikatelský úspěch na trhu je závislý především na včasném odhalení příležitostí a potenciálních překážek. Strategické řízení se zaměřuje zejména na faktory podnikového okolí, jako jsou přání a potřeby zákazníků, postavení konkurenčních firem na trhu, vztah

s dodavateli, a také makroekonomické faktory (měnová a fiskální politika, legislativa, daňová soustava, ekologické požadavky a další). Není možné opomíjet ani faktory v interním prostředí. Hanzelková a kol. (2017, s. 1) uvádí skupinu otázek, na které se strategicky orientovaní manažeři snaží nalézt odpověď.

1. Kterým trhům, výrobkům a službám věnovat naši pozornost?
2. Jaké zvolit prostředky a postupy, při vytváření takových výrobků a služeb, které se odlišují od konkurence a jsou lepší?
3. Jaký má firma potenciál na úspěch a jak nejefektivněji využít podnikové zdroje?
4. Podle jakých kritérií hodnotit přijaté strategie?

Strategické řízení, které je výsledkem dlouhodobých předpovědí napomáhá firmě se dobře přizpůsobovat na budoucí problémy a příležitosti. Podniky tak získají čas, na přípravu řešení dalších postupů. Dále definuje přesné cíle, směřování pro budoucnost a pocit jistoty pracovníků. Posiluje kvalitu managementu a jejich rozhodování, zlepšuje se komunikace uvnitř podniku, motivace pracovníků a přerozdělování zdrojů. Ovšem existují i názory, které jsou proti zavádění strategického managementu, ale nejsou příliš významné. Argumenty poukazují na to, že podmínky trhu se mění tak rychle, že není v silách vedoucích pracovníků rychle reagovat a dlouhodobě plánovat. Strategické cíle nejsou konkrétní a musí být formulovány spíše obecně. Podniky jsou úspěšné i bez strategického řízení, ovšem tam už hraje roli zejména štěstí či náhoda. I přes uvedené názory proti zavádění strategického řízení je většina autorů toho názoru, že úspěch či neúspěch podniku závisí na kvalitě strategického rozhodování. Odborné literatury obsahují celou řadu pojetí a konceptů a není možné nalézt obecně platná pravidla úspěšnosti (Hanzelková a kol., 2017, s. 1-2).

David Fred (2017, s. 6) popisuje strategické řízení jako umění a vědu zabývající se formulováním, prováděním a vyhodnocováním manažerských rozhodnutí, která společnosti napomáhají dosáhnout jejich cílů. Je tedy zaměřeno na několik disciplín a využívá poznatky z dalších vědních oborů jako je marketing, finanční účetnictví, výzkum a vývoj, informační systémy a řady dalších. Samotné strategické řízení se skládá ze tří fází: formulace strategie, implementování a zhodnocení. **Formulace strategie** zahrnuje vydefinování vize a poslání, určení vnějších příležitostí a hrozeb, stanovení silných a slabých stránek a dlouhodobých cílů. K tomu patří rozhodování o tom, do jakých nových oblastí vstoupit, jak přerozdělovat své zdroje, které stávající činnosti rozšířit a další. Odpovědní

vedoucí pracovníci musí zvážit, které varianty budou pro podnik nejvíce vhodné a formulovat tak příslušnou strategii. Následuje fáze *implementace strategie*. Tento krok vyžaduje, aby si podnik vytyčil své roční cíle, zásady a rozdělil zdroje, tak aby bylo možné realizovat určenou strategii. Součástí je také stanovit organizační strukturu, orientovat marketingové kampaně v souvislosti se stanovenými cíli a zpracovat rozpočet. David (2017, s. 7) popisuje fázi implementace jako akční fázi, kdy je nutné zapojení zaměstnanců a manažerů k realizaci strategie v praxi. Pro úspěšné implementování jsou důležité mezilidské vztahy, vhodně zvolený způsob komunikace a motivace zaměstnanců. Závěrečná fáze obsahuje konečné *hodnocení strategie*. Primárním úkolem manažerů je průběžné sledování, zda zvolená strategie funguje a podnik směřuje k dosažení stanovených cílů. Autor v publikaci uvádí tři základní přístupy a činnosti vhodné při vyhodnocování strategií:

1. analýza vnitřních a vnějších faktorů, které jsou základními kameny strategie
2. měření výkonnosti podniku
3. přijímání nápravných opatření.

Výše uvedené fáze tvorby strategie jsou uskutečňovány napříč hierarchickými úrovněmi. Strategické řízení napomáhá podniku fungovat jako konkurenceschopný tým a odstraňuje možné problémy při komunikaci a integraci mezi vedoucími pracovníky, manažery a zaměstnanci na všech úrovních (David, 2017, s. 7).

### 3.1 Základní pojmy

V následující kapitole budou vysvětleny základní pojmy související se strategickým managementem.

#### *Strategie*

Samotná strategie představuje klíčový pojem strategického řízení. Je úzce spojena s cíli, které si firma stanovila a jedná se tedy o určitou představu o tom, jaké způsoby a cesty zvolit pro dosažení podnikových cílů. Strategie zahrnuje činnosti, které budou v budoucnu vykonány. Strategii lze obecně popsat jako soubor činností a cest vedoucích k dosažení stanovených cílů. Z časového hlediska nelze jednoznačně určit na jak dlouhé časové období by se měla strategie definovat. To závisí především na odvětví, specifických podmínkách jednotlivých podniků či potřeb (Hanzelková a kol., 2017, s. 7-8).

Odborné publikace uvádí obecné faktory, na které se zaměřit při sestavování strategie. Jedná se o následující skutečnosti:

- charakter konkurenčního prostředí, kde firma působí;
- úroveň nejistoty spojená s budoucím vývojem;
- velikost fixního kapitálu potřebného k realizaci strategie;
- životní cyklus výrobku, v jaké fázi se výrobek zrovna nachází;
- kolik času je potřeba na přípravu výrobku k uvedení na trh a zařazení do prodeje (Hanzelková a kol., 2017, s. 9).

David (2017, s. 13) popisuje strategii jako prostředky, pomocí kterých bude dosaženo dlouhodobých cílů. Rozhodování a formulace je v kompetenci vedoucích pracovníků. Strategie má vliv na dlouhodobé fungování organizace a její prosperitu obvykle na dobu nejméně pěti let.

### *Vize a poslání (mise)*

V rámci strategického řízení je určení *vize* často prvním krokem, který je potřeba vykonat. Mnoho vizí je formulováno jednou větou. Jedná se o určitou formu prohlášení, kterým se odlišují jeden podnik od druhého. Vize popisuje hodnoty, priority a budoucí směřování společnosti a měla by připomínat proč daná organizace vlastně existuje (David, 2017, s. 11).

Fotr a kol. (2020, s. 43-44) chápe *vizí* jako popis a formulaci budoucího stavu v přesně stanoveném časovém horizontu. Je to určitá představa o tom, jakým směrem chceme, aby se naše firma vyvíjela. Vize musí zahrnovat popis toho, jak se v budoucnu změní oproti současnému stavu.

Každá organizace vznikla za účelem plnit jakési své *poslání*. Poslání jde ruku v ruce se základní vizí o předmětu podnikání, potenciálních zákaznících a jejich potřebách. Firemní strategie navazuje na misi a konkretizuje ji. Poslání seznamuje veřejnost se záměrem společnosti a zpravidla zlepšuje vnímání firmy. Veřejně dostupná mise poskytuje základní informace pro budoucí investory, zákazníky, zaměstnance, dodavatele a majitelé dávají najevo své budoucí záměry a upozorňují na existenci podniku. Poslání nemá jasně stanovený časový horizont (Hanzelková a kol., 2017, s. 22-23).

Fotr a kol. (2020, s. 44) uvádí následující definici: “*Poslání je časově nevyhraněná proklamace budoucího zaměření firmy a stěžejních hodnot, které determinují její podnikatelské aktivity.*“ Poukazuje také, na to, že je důležité brát v úvahu historii firmy, její schopnosti, strategické hodnoty a vlivy prostředí. Poslání vysvětluje, proč daná organizace existuje a pomáhá zaměstnancům pochopit, že vykonávané aktivity směřují k jeho naplnění.

### *Strategické cíle a jejich stanovení*

Strategické cíle jsou považovány za základní prvky pro sestavení strategie. Orientují se na cíle podniku a sjednocují jednotlivé činnosti firmy. Formulace cílů vychází z důkladné znalosti analýz oborového a obecného okolí podniku. Obecným základním strategickým cílem je zvyšování tržní hodnoty podniku. Obsah cílů je závislý na odvětví, oboru podnikání, konkurenčním postavení, faktorech vnějšího a vnitřního okolí. Z toho důvodu se mohou cíle v důsledku faktorů měnit (Fotr a kol., 2020, s. 47).

Strategické cíle tvoří hlavní součást samotné strategie podniku. Cíle jsou podnik od podniku různé. Jeden podnik se může orientovat na určitou úroveň zisku, jiný zase na hospodárnost (výše nákladů) nebo konkurenční postavení na trhu. Je důležité brát v potaz, že podniky většinou sledují více cílů současně a je nutné je posuzovat z hlediska času. Některé mají krátkodobý charakter, jiné vyžadují dlouhodobou pozornost. Cíle by měly být seřazeny z hlediska jejich hierarchie a priorit. Hanzelková a kol. (2017, s. 11) uvádí kategorie strategických cílů. Na prvním místě je ziskovost, následuje růst, podíl na trhu, spokojenost zákazníků, kvalita, technický rozvoj a hospodárnost. Nelze tvrdit, že by se těmito údaji měly řídit všechny firmy. Záleží na odvětví, názorech a zkušenost vedoucích pracovníků, kteří se na tvorbě strategie podílí.

Pro dobře stanovený cíl se doporučuje využití metody SMART, kde jednotlivá písmena představují vlastnosti cílů. Metoda se běžně využívá pro efektivní definování cílů a úkolů.

**Specific** (konkrétní)

**Measurable** (měřitelný)

**Acceptable** (dosažitelný, přijatelný)

**Realistic** (reálný)

**Timed** (časově vymezený)

Strategie i strategické cíle by měly být stanoveny tak, aby napomáhaly společnosti ve stabilním a udržitelném vývoji. Tak, aby byla daná organizace schopna dobře reagovat na případné výkyvy na trhu a nepředvídatelné změny (Hanzelková a kol., 2017, s. 11-15).

## **3.2 Okolí podniku**

Dvořáček a Slunčík (2012, s. 3) považují za okolí vše, co působí mimo podnik jako takový. Podnikem se rozumí otevřený systém, subjekt, který navazuje vztahy s okolním prostředím.

Konečné výsledky a postavení podniku závisí na vnějších i vnitřních okolnostech. Dobře se orientovat a mít zmapované okolí podniku je důležité k porozumění vztahů mezi okolím. Díky tomu se společnosti dokáží lehce přizpůsobovat na změny v okolí a využít příležitosti k ovlivňování okolí ve svůj prospěch. Základní členění podnikového okolí je na vnější a vnitřní. **Vnitřní prostředí** je ovlivněno faktory, které působí uvnitř organizace. **Vnější okolí** lze dále rozčlenit na makrookolí (obecné prostředí) a mikrookolí (oborové prostředí).

**Vnitřním okolím** podniku se rozumí všechny faktory, které působí uvnitř společnosti a odráží se v řízení a vývoji. Vnitřní okolí podniku tvoří **vstupy** – práce, suroviny, zkušenosti, dovednosti, kapitál, data, informace, **podnikatelské procesy** uvnitř podniku a **výstupy** – produkty, zisk, informace, odpad. Smyslem analýz vnitřního prostředí je nalézt silné a slabé stránky zkoumaného podniku v porovnání s konkurencí (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 3-4).

Samotná analýza **vnějšího prostředí** se snaží nalézt vlivy, které se vyskytují ve společnosti, ekonomice, odvětví a mohou působit na budoucí vývoj podniku a jeho strategii. Jak již bylo uvedeno výše, vnější prostředí se dělí na makroprostředí a mikroprostředí. V **makroprostředí** působí vlivy, které podnik nedokáže nebo jen do určité míry může ovlivnit. Do makrookolí patří demografické, přírodní, politické, legislativní, ekonomické nebo ekologické vlivy. Na rozdíl od makroprostředí, **mikrookolí** zahrnuje faktory, které dokáže firma do značné míry svými aktivitami ovlivnit. K mikroprostředí se řadí dodavatelé, zákazníci, finanční správa, banky, konkurence a odběratelé (Fotr a kol. 2020, s. 99–102).

### 3.2.1 Analýza vnitřního prostředí metodou 7S

Hlavním cílem metody 7S je identifikovat rozhodující faktory, které se podílí na dosažení úspěchu podniku a realizaci strategie. Metoda klíčových faktorů 7S je používána poradenskou firmou McKinsey, podle níž je nutné nahlížet na strategické řízení, organizaci, firemní kulturu jako jeden celek a identifikovat vzájemné vazby. V tomto pojetí je na organizaci nahlíženo jako na systém obsahující sedm základních aspektů, které na sebe vzájemně působí a ovlivňují rozhodování a tvorbu strategie (Hanzelková a kol., 2017, s. 132).

Shrnutím výše uvedeného lze tvrdit, že McKinseyho model 7S je nástroj sloužící k analýze organizační struktury na základě 7 klíčových faktorů:

**Strategy** (strategie)

**Staff** (spolupracovníci)



**Structure** (organizační struktura)

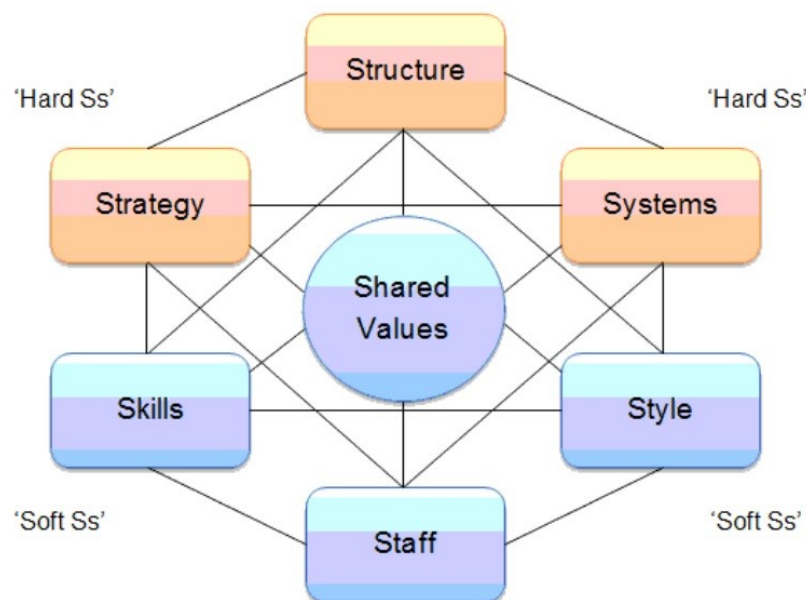
**Skills** (schopnosti)

**Systems** (systémy řízení)

**Shared values** (sdílené hodnoty)

**Style** (styl manažerského řízení)

Pomocí metody lze zjistit, zda jsou prvky efektivně využity a umožňují organizaci dosáhnout jejich cílů. Metoda je hojně využívána a řadí se k nejoblíbenějším nástrojům strategického plánování. Hlavní myšlenkou metody je propojení všech sedmi oblastí. Pokud nastane změna v jednom z faktorů je nutné, aby se změna promítla i do zbytku firmy a mohla tak efektivně fungovat (Ravanfar, 2015, s. 7). Na obrázku 3 je znázorněna struktura jednotlivých prvků analýzy a jejich vzájemná souvislost.



Obrázek 3 Analýza 7S  
Zdroj: Ravanfar, 2015, s. 8

Analýzu 7S je možné využít v mnoha situacích, nejčastěji pro usnadnění organizačních změn, zavádění nové strategie, určení vývoje jednotlivých oblastí v budoucnu. Jak je patrné ze schématu, prvky lze rozdělit na tzv. měkké a tvrdé. Tvrdé prvky je snazší identifikovat a řídit. Patří k nim strategie, struktura a systém. Naopak měkké prvky se hůře řídí, tvoří základ organizace a díky nim je možné získat konkurenční výhodu. Níže budou popsány jednotlivé prvky analýzy.

**Strategie** představuje plán zpracovaný za účelem dosažení trvalé konkurenční výhody a úspěchu v konkurenčním prostředí. Dobře stanovená strategie je taková, která je jasně

formulovaná, má dlouhodobý charakter a napomáhá dosahovat konkurenční výhody. Klíčem je nalézt harmonii mezi strategií a ostatními prvky analýzy.

Způsob, jakým jsou uspořádány jednotky v organizaci představuje **struktura**. Jinak řečeno struktura označuje organizační schéma podniku a definuje odpovědnost jednotlivých organizačních útvarů.

Dalším faktorem analýzy 7S jsou **systemy řízení**, které znázorňují každodenní činnosti a způsoby rozhodování. **Schopnosti** jsou ty dovednosti, kompetence, kterými zaměstnanci disponují. Dalším prvkem jsou samotní **zaměstnanci** společnosti. V této oblasti se řeší, kolik zaměstnanců bude potřeba, jakým způsobem budou přijímáni, školeni, motivováni a odměňováni.

**Stylem manažerského řízení** se rozumí způsob, jakým je podnik řízen vrcholovými manažery, jaké prostředky a způsob komunikace využívají. Posledním prvkem analýzy McKinsey 7S jsou **sdílené hodnoty**, které zahrnují normy, standardy a principy chování všech subjektů v organizaci i mimo. Analýza 7S se často využívá při řešení organizačního uspořádání a efektivity (Ravanfar, 2015, s. 8-9).

### 3.2.2 Analýza VRIO

Interní analýzy mají za cíl nejen zhodnotit aktuální postavení firmy na trhu, ale hodnotit i z hlediska potenciálu realizovat zvolenou strategii. V tomto ohledu je důležité dobře se orientovat ve firemních zdrojích. Zdroje, které společnosti využívají lze rozdělit na hmotné a nehmotné. Ke hmotným zdrojům se řadí aktiva, která jsou kvantifikovatelná. Nehmotné zdroje nelze vyčíslit a z toho důvodu se obtížně hodnotí. Zdroje musí být vhodně naplánovány s ohledem na rychle se měnící faktory vnějšího prostředí. V tomto směru je nejvíce využívána metoda VRIO (Fotr a kol., 2020, s. 65).

Tyll (2014, s. 31) ve své publikaci uvádí nejdůležitější vnitřní firemní zdroje, které působí na strategickou pozici. V první řadě se jedná o aktiva, která podnik využívá a schopnosti s těmito aktivy správně pracovat. Zdroje se dělí do čtyř skupin:

1. Hmotné zdroje – (stroje a zařízení, suroviny, zboží, pozemky, ...)
2. Lidské zdroje – (zaměstnanci, management, ...)
3. Finanční zdroje – (vlastní a cizí kapitál, finanční stabilita, ...)
4. Nehmotné zdroje (znalosti, technologie, know-how, značka, image, ...)

Analýza VRIO se využívá ke klasifikaci výše uvedených zdrojů a hodnotí jejich potenciál uspět při plnění firemní strategie a působení externích vlivů. Název VRIO je složen z počátečních písmen anglických názvů.

- Hodnota (Value) – jedná se o takové zdroje, na základě, kterých firma využívá příležitosti z vnějšího okolí a zvyšuje tak hodnotu jak pro firmu, tak i pro zákazníky. Požaduje se, aby zdroje posilovaly příležitosti a eliminovaly hrozby.
- Vzácnost (Rareness) – firma vlastní takové zdroje, které jsou významné, vytváří hodnotu pro zákazníka a podtrhují unikátnost nabízeného produktu či služby hovoří se o konkurenční výhodě.
- Nenapodobitelnost (Inimitability) – některé zdroje lze snadno napodobit a konkurence tak limituje prvotní konkurenční výhodu.
- Organizace (Organization) – výše uvedené zdroje musí společnosti vhodně a efektivně využívat a získat tak stálou konkurenční výhodu.

Ve výrobním procesu by se neměly vyskytovat zdroje, které podniku nepřinášejí žádnou hodnotu. Analýza VRIO posuzuje, do jaké míry jsou současné podnikové zdroje využívány k dosažení budoucího úspěchu společnosti (Tyll, 2014, s. 32-33).

### 3.2.3 PESTE analýza vnějšího okolí podniku

Koncept PESTE analýzy je založen na hodnocení faktorů, jejichž počáteční písmena tvoří zmíněnou zkratku. Význam písmen je následující – **P** jsou *politicko-legislativní*, **E** *ekonomické*, **S** *sociálně-demografické*, **T** *technicko-technologické* a **E** *ekologické* vlivy. S vývojem se postupně zkratka rozšiřovala o další okruhy a přibývají další dva faktory, a to ekologické a právní (legislativní). Dále se lze setkat s analýzou PESTLIED, kde jsou navíc faktory legislativní, internacionální, ekologické a demografické (Dvořáček a Slunčík, s. 9-10).

**Politicko-právní faktory** určují pravidla pro činnost podniků. Součástí jsou jak instituce, tak zákony a normy, které je potřeba dodržovat při podnikatelské činnosti. K těmto faktorům se podle Dvořáčka a Slunčíka (2012, s. 10) řadí zejména vláda a její stabilita, svoboda tisku, byrokracie, korupce, regulace a trendy ekonomiky, změny v politické sféře. Fotr a kol. (2020, s. 58) ve své publikaci popisuje další faktory, které jsou do této oblasti zahrnuty. Zmiňuje národní politiky v oblasti vzdělávání, dopravy, energetiky, obecnou

legislativu, daňovou politiku, antimonopolní zákony, regulaci exportu a importu, ekologické zákony, ochranu zdraví a hygienu práce.

Za **ekonomické** faktory se považují ty, které působí přímo a mají vliv na zvolenou strategii. Samotný ekonomický růst působí na úspěšnost firmy na trhu, vymezuje příležitosti a hrozby. Dvořáček a Slunčík (2012, s. 11) rozlišují faktory měnící se v čase (ekonomický cyklus, vývoj cen a poptávky, hospodářská politika) a ty, co jsou relativně stabilní (charakter úrovně ekonomiky, konkurenceschopnost, zdroje). Konkrétně se jedná o faktory jako, kurzy měn, inflace, úrokové sazby, kupní síla obyvatelstva, daně a jejich vývoj, míra nezaměstnanosti a další (Fotr a kol., 2020, s. 58).

Další skupinu tvoří **sociálně-demografické (kulturní) faktory** kam patří zejména kvalita života v dané oblasti, množství a kvalita pracovníků, věk, pohlaví, náboženství, úroveň vzdělávání, genderové problémy, postavení žen ve společnosti, životní úroveň a životní styl (Fotr a kol., 2020, s. 57).

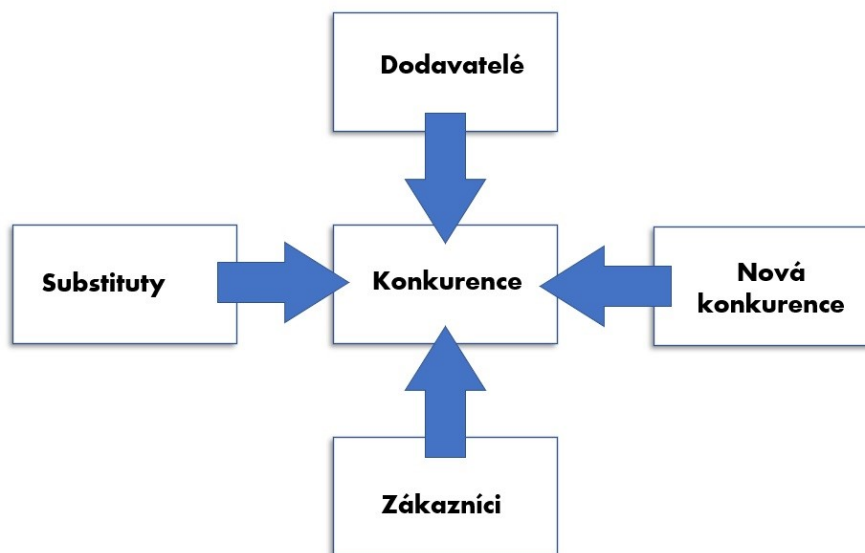
Obzvláště důležité jsou faktory **technicko-technologické**. Konkurenceschopnost podniku záleží i na používaných technologiích a řadí se k nim informační a komunikační technologie, výrobní postupy, metody (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 14). Co se týká oblasti životního prostředí a **ekologických** faktorů, lze tvrdit, že každý region, země má na toto téma různé pohledy. Ekologické normy mohou ovlivňovat podnikatelské projekty. Častokrát ty projekty, které jsou sladěny s životním prostředím mají vyšší šanci na úspěch a realizaci. K ekologickým faktorům je možné zařadit ochranu životního prostředí, důraz na obnovitelné zdroje energií, udržitelný rozvoj, odpad a recyklaci (Fotr a kol., 2020, s. 59).

### 3.2.4 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Porterův model pěti sil je široce rozšířeným modelem používaným k identifikaci konkurenčního postavení podniku na trhu. Model vychází z posuzování pěti faktorů:

1. vyjednávací síla zákazníků
2. vyjednávací síla dodavatelů
3. hrozba vstupu nových konkurentů na trh
4. hrozba substitutů
5. rivalita firem působících na daném trhu.

V rámci analýzy pomocí Porterova modelu je třeba nejprve identifikovat klíčové aspekty konkurence, které působí na firmu. Dále zhodnotit, jak silný vliv má každý prvek, a nakonec vyvodit důsledky plynoucí z analýzy (David, 2017, s. 7). Působení těchto vlivů je znázorněno na obrázku 4 níže.



Obrázek 4 Porterův model pěti konkurenčních sil  
Zdroj: vlastní zpracování

**Vyjednávací síla zákazníků** je jedním z klíčových faktorů. Pokud se jedná o zákazníky, kteří pro podnik představují zásadní tržní podíl snaží se udržet si jejich loajalitu. Zákazníci mohou požadovat vyšší kvalitu, lepší služby nebo nižší ceny (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 44).

Podnikatel působící v odvětví může být ohrožen **vyjednávací silou dodavatelů**, pokud si dodavatelé budou určovat podmínky a požadovat zvýšení cen své produkce nebo snížení kvality dodávek. Podnikateli tak nezbývá moc možností, jak ovlivňovat obchodní podmínky (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 44).

**Hrozba vstupu nových konkurentů** představuje podniky, které uvažují o vstupu do odvětví. Firmy nově vstupující do odvětví musí zvážit několik aspektů. Nejprve je vhodné si promyslet, zda vstupovat s velkým rozsahem výroby a vyvolat tak negativní postoj u stávajících podniků či vstoupit na trh s omezenou kapacitou a být závislý na velikosti trhu a hospodářském cyklu. Dále je vhodné rozpoznat a zmapovat spotřebitele a jejich loajalitu vůči dosavadním podnikům a jaké zvolit prostředky k získání zákazníků. Existuje celá řada faktorů, které je třeba brát v úvahu při vstupu na nový trh (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 42 – 3).

Dalším prvkem Porterova modelu pěti konkurenčních sil je **hrozba substitutů**. Substituty ohrožují podniky zejména stanovením cen produkce. Proti substitutům lze bojovat za pomoci dobré reklamní kampaně nebo unikátními výrobky (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 43).

**Rivalita firem na daném trhu** roste v závislosti s počtem konkurenčních podniků v odvětví a velikostí konkurentů. Soupeření se také zvyšuje v momentě, kdy spotřebitelé mají na výběr z více značek a mohou snadno měnit své preference. Důsledkem konkurenčního boje mezi firmami je skutečnost, že podnikům klesají zisky a odvětví se stává neatraktivním. David (2017, s. 76) uvádí několik faktorů, které způsobují rivalitu mezi podniky na trhu, jedná se například o klesající poptávku po výrobcích, překážky pro opuštění trhu jsou vysoké, výrobek se rychle kazí, fixní náklady jsou příliš vysoké nebo se podniky podobají jak svou velikostí, tak i schopnostmi.

Výstupem Porterovy analýzy by měl být souhrn nejen hrozeb v podobě sílící konkurence, ale také příležitostí, díky kterým by podnik mohl posílit své dosavadní postavení na trhu (Hanzelková a kol., 2017, s. 66).

### 3.2.5 SWOT analýza

Analýzu prostředí podniku lze posoudit metodou SWOT, která zahrnuje jak vnitřní, tak i vnější aspekty podnikatelského subjektu. Jednotlivé písmena zkratky představují čtyři kategorie faktorů. **Silné stránky** (Strengths) a **slabé stránky** (Weaknesses) souvisí s vnitřním prostředím. Další dva faktory, **příležitosti** (Opportunities) a **hrozby** (Threats), působí na vnější okolí podniku (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 15).

Při sestavování matice SWOT se doporučuje nejprve identifikovat příležitosti a hrozby ve vnějším okolí podniku. Jak již bylo uvedeno, vnější okolí se dělí na makroprostředí, kde působí zejména politické, legislativní, ekonomické, sociální a technologické faktory. Fotr a kol. (2020, s. 129) uvádí také činitele mikroprostředí, kam patří zákazníci, dodavatelé, odběratelé, konkurence a blízká veřejnost. Následuje identifikace silných a slabých stránek, což představuje analýzu vnitřního okolí podniku. Silné a slabé stránky přímo souvisí s probíhajícími procesy uvnitř podniku. Patří k nim stanovené cíle, procesy, zdroje, firemní kultura, mezilidské vztahy, organizační struktura (Fotr a kol., 2020, s. 129).

Sestavit matici SWOT je možné na základě výsledků dílčích analýz, další možností je srovnat analyzovaný podnik s konkurencí (benchmarking), zpracováním rozhovorů či pomocí diskusí. Při provádění strategické analýzy se doporučuje zpracovat SWOT matici

až na samém konci, jelikož představuje jakýsi souhrn všech výsledků dosažených v dílčích analýzách (Hanzelková a kol., 2017, s. 139-140).

Výsledky analýzy SWOT jsou obvykle prezentovány v matici 2x2, kde jsou shrnuty všechny silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby.

Tabulka 1 SWOT analýza

SWOT Analýza		Analýza vnitřního prostředí	
		Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
Analýza vnějšího prostředí	Příležitosti (O)	<b>Strategie MAX-MAX</b>  maximalizace silných stránek a příležitostí	<b>Strategie MIN-MAX</b>  minimalizace slabých stránek a maximalizace příležitostí
	Hrozby (T)	<b>Strategie MAX-MIN</b>  maximalizace silných stránek a minimalizace hrozeb	<b>Strategie MIN-MIN</b>  minimalizace slabých stránek a minimalizace hrozeb

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledkem SWOT analýzy jsou čtyři základní strategie.

**Strategie SO**, která využívá silné stránky k realizaci příležitostí.

**Strategie WO** rozvíjí příležitosti k odstranění vlastních slabých stránek.

**Strategie ST** se snaží pomocí silných stránek eliminovat hrozby, působící ve vnějším okolí.

**Strategie WT** má za cíl minimalizovat slabé stránky a vyhnout se hrozbám (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 16).

## 4 ŘÍZENÍ PROJEKTŮ V OBCHODNÍM PODNIKÁNÍ

Samotné řízení projektů představuje jednu z nejdůležitějších oblastí managementu, zejména pokud se jedná o rychle se rozvíjející retailové jednotky, které se snaží rozšiřovat své působení. Pro výše popsané subjekty jsou charakteristické projekty jako je výstavba nových maloobchodních prodejen, inovace distribučních kanálů, přestavba, modernizace či rozšíření stávající provozovny. Projektem se v tomto smyslu rozumí specifický úkol s přesně vytyčenými časovými a nákladovými cíli. Projekty jsou charakterizovány kvalitou, náklady a časem. **Kvalita** znázorňuje parametry, které je nutné dodržet při realizování a splnění cílů. Projekty jsou omezeny **nákladovými** limity, jež jsou dostupné. **Časové** hledisko definuje dodržení termínu uskutečnění (Mulačová a kol., 2013, s. 183).

Projektový management je specifický svou dočasností a jasně přidělenými zdroji pro jeho uskutečnění. Jakmile je dosaženo stanovených cílů je tím projekt považován za dokončený. Každý projekt má přidělené dostatečné finanční, pracovní a technologické zdroje, které jsou spotřebovány anebo přerozděleny do dalších plánů. Za **výhody projektového managementu** lze považovat přesné rozdělení rolí a odpovědností za jednotlivé úkoly. Při realizaci je přesně stanovený časový a nákladový harmonogram. Zdroje jsou alokovány pouze na dobu plnění projektu, a buďto jsou spotřebovány či přerozděleny na jiné úkony, což vede k efektivitě. Během realizace projektu je pozorován průběh plnění, jsou identifikovány možné odchylky od plánu a koordinovány úkony tak, aby odchylky byly minimální. Samozřejmě se objevují i **nevýhody**, situace často nepředvídatelné, jež manažer využitím svých zkušeností, talentu řeší. Požadavky zákazníka se mohou objevit až při samotné realizaci projektu a je nutné na tyto změny rychle reagovat. Může dojít také ke změnám v oblasti organizační struktury podniku. Během plnění působí i těžko předvídatelné vlivy z vnějšího okolí. Potom záleží na schopnostech manažera, který má projekt na starost, jak se k těmto okolnostem postaví, aby byl projekt dokončen včas a při stanovených nákladech (Svozilová, 2016, s. 18-19).

### 4.1 Projektové řízení

Samotné řízení projektů je nadřazeno běžným manažerským úkolům. Neprobíhá na každodenní bázi, má dočasný charakter a k realizaci je sestaven přímo tým, který je často složený ze zaměstnanců. Ti, jsou buď částečně nebo úplně sesazeni ze svých stávajících pozic v organizační struktuře. Projektový tým se snaží koordinovat jednotlivé činnosti tak,



aby bylo dosaženo stanoveného cíle a samotné realizace projektu (Mulačová a kol., 2013, s. 183).

Svozilová (2016, s. 32) definuje projektový tým jakožto hlavní výkonný článek projektu, který se skládá ze skupiny osob podílejících se na splnění cílů projektu a osoby jsou podřízeny projektovému manažerovi. Cíle jsou plněny v určeném časovém rozsahu za přidělené pracovní kapacity.

Samotné řízení projektů je možné rozdělit na tři fáze:

1. vymezení a posouzení projektu
2. plánování projektu
3. realizace projektu (Mulačová a kol., 2013, s. 184).

V podkapitolách níže budou jednotlivé fáze blíže vysvětleny a popsány.

#### **4.1.1 Vymezení projektu**

Za projekt lze považovat jakýkoliv souhrn úkolů, který je řízen procesem, jež má přesně stanovený začátek a konec, vytyčená pravidla řízení a přesně určený cíl, který má být po skončení splněn (Svozilová, 2016, s. 20).

Fáze vymezení projektu je nejdůležitější a odráží se ve dvou dalších etapách. Vymezením se rozumí přesné stanovení aktivit, obsahové části projektu, co je jeho výstupem, určení zdrojů potřebných k realizaci, vymezení časového harmonogramu, vytyčení přístupů a procesů. Podstatou této části je tedy určit prvky projektu, posoudit proveditelnost a ekonomickou efektivnost. V etapě vymezení projektu se definuje několik hlavních oblastí jako je určení cílů, a to i finančních a časových. Je třeba sestavit plán aktivit nutných k naplnění cílů a časový harmonogram. Také pak stanovit potřebné zdroje (pracovníci, materiál, finance). Dále je potřeba podrobit projekt rizikové analýze a identifikovat možná rizika, která mohou nastat při realizaci. Jedna z posledních oblastí je posouzení proveditelnosti a zpracování finančního plánu (Mulačová a kol., 2013, s. 184).

#### **4.1.2 Plánování**

Etapa plánování zahrnuje činnosti, jejichž úkolem je vytvořit plán cesty, který povede k dosažení vymezených cílů při využití pracovní síly a zdrojů. Výstupem fáze plánování jsou plánové dokumenty projektu. Jedná se o podrobnější popis dílčích činností a výstupů, alokaci zdrojů a pracovníků, sestavení metodik pro zpracování a v neposlední řadě je nutné

identifikovat možná rizika a jejich dopady. Stěžejními plánovými dokumenty jsou, jak uvádí Svozilová (2016, s. 124) definice předmětu projektu a plán projektu. Dokument předmět projektu obsahuje veškeré údaje nutné k popisu a tvoří základ komunikace mezi projektovým týmem a zadavatelem. Plán projektu slouží k vnitřní komunikaci a porozumění mezi týmem a managementem. Dokument tvoří harmonogram projektu, komunikační vazby, řízení změn, a i rozpočet projektu.

Mulačová a kol. (2013, s. 185-186) nahlíží na tuto fázi z pohledu tří rovin – věcná, časová a finanční. Nejprve je potřeba vysvětlit věcný obsah projektu a popsat jednotlivé úkony nutné k úspěšnému dokončení. Následně jsou pro činnosti odhadnuty časové nároky a jsou hierarchicky seřazeny tak, aby na sebe logicky navazovaly a je určena jejich vzájemná provázanost a souvislost. V praxi se nejvíce využívá při plánování projektu síťová analýza. Poslední dimenze je finanční, kdy se projekt posuzuje z hlediska potřebných financí. Pozornost je věnována oblasti cash-flow, kdy se sestavuje podrobný rozpočet členěný podle jednotlivých činností i středisek. Výsledkem plánovací fáze je komplexní plán realizace projektu, který zahrnuje všechny dílčí plány.

### **4.1.3 Realizace**

Poslední fází projektového řízení je realizace projektu. Čím podrobněji jsou zpracovány předchozí fáze, tím jednodušší a bezproblémový průběh má samotná realizace projektu. Hlavním úkolem managementu je dohlížet nad průběhem plnění stanovených cílů a jednotlivých úkolů. Dále koordinuje aktivity, přiděluje úkoly pracovníkům, dohlíží a kontroluje jejich plnění, vyhodnocuje, zda byl dodržen časový harmonogram a splněn rozpočet a pravidelně informuje vedení firmy. Průběh realizace je vždy specifický pro každý podnik. Posledním krokem, který uzavírá jak fázi realizace, tak samotné projektové řízení je dokončení a předání projektu ze strany vedení projektového týmu objednateli. Při tomto kroku probíhá i vyhodnocení výsledků a splnění stanovených cílů. Porovnávají se plánované a skutečné výstupy, dodržení časového harmonogramu a celková ekonomická bilance. V tomto bodě končí také práce projektového týmu a pracovníci se vrací k původním pozicím (Mulačová a kol., 2013, s. 186-187).

## 5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

V teoretické části práce byla zpracována literární rešerše se zaměřením na konkurenci, retail management a strategický management. V poslední kapitole je vysvětleno projektové řízení.

Retail management představuje v českém obchodním prostředí prodej od výrobce či obchodníka konečnému spotřebiteli. Lze jej použít jako synonymum pro maloobchod. Kapitola uvádí jednotlivé prodejní jednotky, jejich rozdělení a vlastnosti. Výběr lokace nové prodejny je možné popsat ve třech krocích – výběr trhu, analýza oblasti a zhodnocení místa. Kritéria výběru lokality jsou individuální pro jednotlivé podniky a záleží také na jejich produktovém portfoliu a finančních možnostech. Kapitola zahrnuje i nástroje komunikačního mixu, které lze použít při oslovování cílových segmentů. Typickým nástrojem v retailu je osobní prodej.

Následovala část zabývající se konkurencí. Konkurence je důležitým prvkem v podnikatelském prostředí a podnikatelské subjekty se s ní setkávají denně. K posílení konkurenceschopnosti podniku je nutné vymezit konkurenční výhodu, prostředí a samotnou konkurenční strategii. Prostudováním této oblasti může podnikům přinést značnou výhodu při dosahování stanovených cílů a odlišením se od konkurence.

Dále je definován strategický management a pojmy s ním související. Okolí podniku se dělí na vnitřní a vnější. K analýze se nejčastěji využívají metoda 7S, PESTE analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil a veškeré výsledky z dílčích analýz prezentuje matice SWOT.

Poslední část je věnována řízení projektů v obchodním podnikání. Samotné řízení má obecně tři fáze – vymezení, plánování a realizace. Každá etapa představuje souhrn několika na sebe navazujících úkonů, které je potřeba definovat a dohlížet na jejich plnění.

Na základě zjištěných teoretických poznatků bude následně zpracována praktická část diplomové práce a představen projekt vedoucí k rozšíření prodejní sítě společnosti.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI VASKY TRADE S. R. O.

Společnost Vasky Trade s. r. o. (dále jen Vasky) je česká firma zabývající se ruční výrobou a prodejem kožené obuvi a doplňků. Před šesti lety byla založena osmnáctiletým Václavem Staňkem. Vasky navazují na tradiční obuvnické řemeslo Zlínského kraje. Společnost klade důraz, aby všechny použité materiály pocházely od dodavatelů z České, případně Slovenské republiky.

Ačkoliv byla značka Vasky založena jako e-shop, stále větší a větší podíl na obratu tržeb mají prodeje z kamenných prodejen. V současné době provozuje pobočky ve Zlíně, Brně, Praze, Ostravě a v Olomouci. Společnost má do budoucna plán prodejní síť stále rozšiřovat.

Výroba obuvi probíhá ve Zlíně v areálu Svit, kde vyráběl i Tomáš Baťa. Část výroby je realizována ve Lhotě nedaleko Zlína, a další výrobní je pak i na Slovensku v Partizánském.

### 6.1 Základní charakteristiky firmy

**Název firmy:** Vasky Trade s. r. o.

**Právní forma:** společnost s ručením omezeným

**Datum vzniku:** 3. února 2016

**Sídlo:** č. p. 279, 763 02 Lhota

**Základní kapitál:** 30 000 Kč

(Veřejný rejstřík a Sbírka listin, 2023)



*Obrázek 5 Logo společnosti  
Zdroj: společnost Vasky*

### 6.1.1 Vznik společnosti Vasky

Společnost Vasky vznikla v roce 2016, kdy ji založil tehdy osmnáctiletý Václav Staněk. Zakladatel se dříve věnoval atletice na vrcholové úrovni, ale kvůli zdravotnímu stavu musel svou kariéru sportovce ukončit. Atletika jej naučila soustředit se na cíl, vytrvalosti a odhodlání. To vše uplatnil při rozjezdu svého vlastního podnikání. Obuvnictví mají v rodině, jeho otec vlastní firmu Flexiko, která se zaměřovala především na trh B2B a jejich sortiment tvoří zejména pracovní boty. Společnost Flexiko postihla krize, prodeje byly nízké, museli propouštět, a i zadluženost rostla. Tehdy patnáctiletý Václav rozmýšlel, jak rodinný podnik zachránit, ale zároveň nechtěl pokračovat v otcově podnikání, a to mu vniklo nápad vytvořit svou vlastní značku. Prvotní idea byla založit e – shop a prodávat tenisky, ovšem to nebylo to pravé. Staněk chtěl vyrábět své vlastní produkty a na základě designu klasických farmářek vypracoval návrh prvního páru. V tomto okamžiku se firma Flexiko stává klíčovou, měli volnou výrobní kapacitu, a především zkušené pracovníky. Ačkoliv mu jeho otec příliš nevěřil a byl spíše skeptický, nakonec ho Václav přesvědčil, aby mu prvních pět párů bot vyrobil. Byla to zakázka jako pro jakéhokoliv jiného zákazníka a z našetřených peněz mu také zaplatil (Kalouš, Magazín Forbes, 2020).

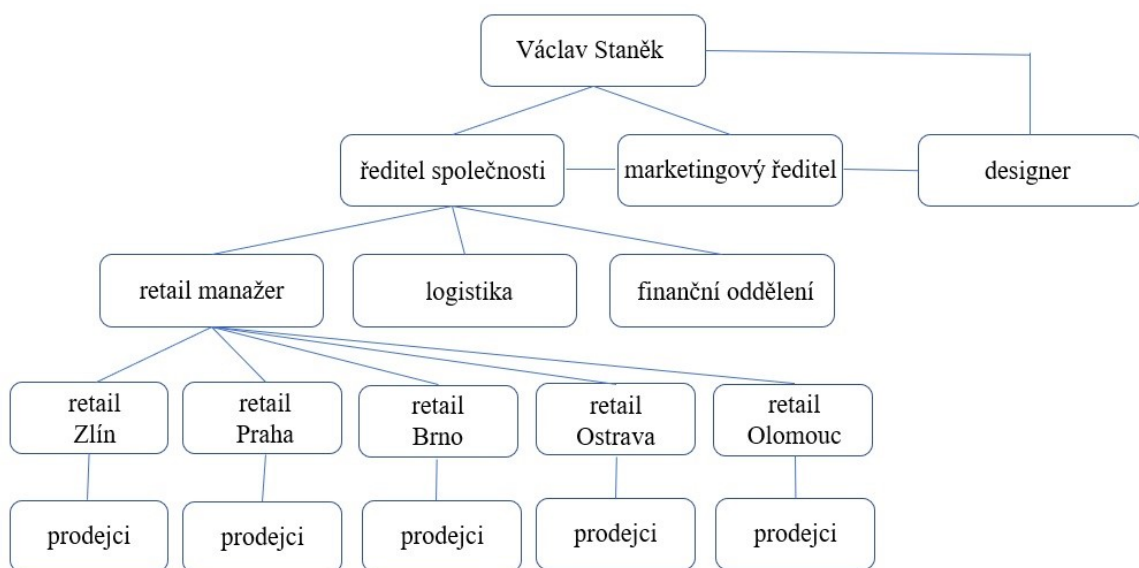
Začínal s třiceti tisíci korunami základního kapitálu. Na začátku podnikání vnímal pouze jedno riziko, a to, že utratí počáteční investici a nic mu nezůstane. Proto také zvolil nízkonákladový rozjezd a výměnný obchod. Čili oslovil své známé, aby mu vytvořili web, nafotili fotky a videa a za práci jim dal boty (Hrušovský, 2020). První páry bot prodával po kavárnách. Zájem o boty rostl, a tak se Václav pustil do celé kolekce. Produkty značky Vasky vyplnily díru na trhu a dokázaly oslovit zákazníky, kteří věří v poctivé české řemeslo, lokálnost výroby a udržitelnost (Kalouš, Magazín Forbes, 2020).

V současné době výroba probíhá na několika místech. Část výroby je realizována ve Lhotě, dále pak přímo ve Zlíně v areálu Svit, na místě, kde se baťovská historie prolíná s dnešními Vaskami. Obuv se vyrábí i na Slovensku v Partizanském, které je s obuvnickou tradicí také spojeno. Tam se vyrábí například modely barefoot. Václav Staněk se tak snaží o oživení obuvnické tradice, a ne nadarmo je nazýván novodobým Baťou (Vasky, 2021a), (Vasky, 2021b).

### 6.1.2 Organizační struktura

V čele celé společnosti stojí zakladatel a majitel Václav Staněk. Ve struktuře pod něj spadá ředitel společnosti a marketingový ředitel. Ředitel společnosti má na starost retail, logistiku a řízení finančního oddělení. Marketingový ředitel je v organizační struktuře na stejné úrovni jako ředitel společnosti.

Retail manažer vede a spravuje veškeré kamenné prodejny a zajišťuje logistiku zboží na pobočky, vede tým prodejců a celkový chod pobočky. Činnosti poté dále deleguje na vedoucí prodejny a prodejce.



Obrázek 6 Organizační struktura společnosti Vasky

Zdroj: interní dokument společnosti Vasky

Designer Vasek je řízen maticovým způsobem, částečně ředitelem výroby, částečně marketingovým ředitelem a majitelem Václavem (Interní dokument společnosti, 2023).

### 6.1.3 Produktové portfolio

Společnost Vasky nabízí zejména ručně šité kožené boty. Zákazník si může vybrat z několika modelů přes klasické farmářky, polobotky, tenisky, slip-on boty, pantofle až po barefoot boty nebo baleríny. Modely vychází z tradičních střihů, které upravili podle svého vkusu. Výsledkem jsou jednoduché linie, minimalistický a nadčasový vzhled. Obuv se vyrábí v několika barevných provedeních a velikostní škála se pohybuje v rozmezí od velikosti 35 až po 50. V nabídce je také konfigurátor, ve kterém může zákazník popustit uzdu své fantazii a navrhnout si svou vlastní kombinaci barev, podešve a tkaniček.

Díky tomu, si ze sortimentu vybere velký podíl zákazníků, takový pár bot, který splňuje jeho požadavky.



*Obrázek 7 Ukázka sortimentu obuvi  
Zdroj: Vasky.cz*

Na výrobě jednoho páru se podílí až 12 zkušených ševců a šiček. K výrobě se používá především kvalitní hovězí kůže, která vzniká jakožto zbytkový materiál při zpracování masa. Jelikož v České republice již není mnoho koželužen, které by dokázaly uspokojit poptávku společnosti Vasky v takové míře, kterou požadují, odebírají kůže od českého dodavatele, ten ovšem odebírá od zahraničního. Ve většině případů se jedná o kůže z Itálie nebo Francie. Veškeré další materiály jako podešve, tkaničky jsou distribuovány od českých či slovenských dodavatelů. Společnost si zakládá na tom, aby materiály byly ve správné kvalitě a od lokálních distributorů.



*Obrázek 8 Ukázka sortimentu doplňků  
Zdroj: Vasky.cz*



Mimo obuv Vasky nabízí i řadu doplňků jako jsou opasky, peněženky, obaly a tašky na notebook, kabelky, cestovatelské deníky nebo klíčenky. Většina doplňků zejména klíčenky, jsou vyráběny z odřezků kůže, které vznikají při výrobě bot.

Sortiment společnosti obsahuje i kolekci oblečení. Jedná se o modely mikin a triček. Opět vsadili na minimalistický vzhled, českou výrobu a kvalitu použitých materiálů (Vasky, 2023).

#### **6.1.4 Hodnoty společnosti**

Společnost Vasky si zakládá především na udržitelnosti, lokální výrobě a kvalitních materiálech. Udržitelnost je ve společnosti zakořeněná už od samého počátku. Výroba probíhá na území České republiky, využívají kvalitní materiály a takový technologický postup při výrobě, aby vznikly boty v co nejlepší kvalitě. Většina modelů je prošitá po celém obvodu boty, což zajišťuje větší odolnost a při obnošení podešve ji lze bez problému vyměnit. Produktové portfolio obsahuje i tenisky, které nejsou vyrobeny z kůže, ale i tak se jedná o odolný recyklovatelný materiál (Vasky, 2023).

Během procesu výroby obuvi vzniká spousta odpadního materiálu při vysekávání kůže. Ten však společnost dále využívá, a to na doplňky jako jsou klíčenky, vizitkovníky nebo peněženky. Obalové materiály (krabice na boty, výplň do obuvi) jsou recyklovatelné a spolupracují s výrobcem, který zbytkové odřezky kůže zpracovává jako příměs do papíru. Vasky pak na tento papír tisknou mapy a rodné listy, které přikládají ke každému páru bot (iDnes, 2022).

Ve výrobě jsou využívány staré stroje z baťovské éry. Místo nejmodernějších technologií dali přednost osvědčeným strojům. Botám s určitou vadou na kůži, která může vzniknout i při procesu výroby, který obsahuje několik kroků, dávají druhou šanci a nabízí je za zvýhodněnou cenu. Zaměstnávají lidi, kteří vyznávají stejné hodnoty a u Vasek můžete uvést, že přesně víte, kdo je vyrobil. Lze tedy konstatovat, že udržitelnost se prolíná celým procesem výroby a všemi aktivitami společnosti (Vasky, 2023).

## **6.2 Analýza současného stavu**

V následující kapitole bude analyzován současný stav podniku. K posouzení budou využity metody hodnocení okolí podniku jako je Porterova analýza pěti konkurenčních sil, PESTE a VRIO analýza. Výsledky z dílčích analýz shrnuje metoda SWOT.

### 6.2.1 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Následující kapitola identifikuje jednotlivé vnější vlivy, které působí na společnost Vasky a v důsledku nich také přizpůsobuje své chování požadavkům trhu.

#### Stávající konkurence

Společnost Vasky za své konkurenty považuje především české výrobce bot, kteří vyznávají stejné hodnoty. Ovšem jak říká sám Václav Staněk, konkurenci berou jako zdravou a navzájem se motivují. V České republice existuje pouze malé množství ryze českých výrobců obuvi, níže jsou charakterizovány tři konkurenční společnosti.

Za konkurenční firmu s velmi podobnou nabídkou obuvi lze považovat společnost JANCARIK. Obuvnická dílna vznikla v roce 2014, kdy se pan Miroslav Jančařík rozhodl

**J** zhodnotit své nabyté zkušenosti v obuvnickém průmyslu a společně s rodinou se vydal vlastní cestou. Firma sídlí ve Slavičíně, ve Zlínském kraji, a snaží se oživit a udržet ševcovské řemeslo. Stejně jako společnost Vasky vyrábí boty převážně z hovězí kůže dovážené z Itálie, jelikož v Česku žádné koželuzny nefungují. Jejich sortiment zahrnuje tenisky, klasické farmářky, polobotky, baleríny, sandály a další modely. Cenově se pohybují v intervalu od 1 500 Kč do 3 200 Kč za jeden pár bot. Co se týká střihů a barevného provedení nabízí mnohem více možností v porovnání se společností Vasky. Podle dostupných informací společnost zaměstnává 17 zaměstnanců a sezónní brigádníky. Letos s obratem přesáhnou 13 milionů korun. Společnost JANCARIK nedisponuje žádnou kamennou prodejnu. Mají pouze dva showroomy, jeden ve Slavičíně a další v Praze, kde si zákazníci mohou vyzkoušet obuv, a poté prostřednictvím e-shopu vytvořit objednávku (Společnost Jančařík, 2023).

Dále ke konkurenčním firmám lze zařadit boty Prestige. Výrobcem všech modelů obuvi



Prestige je rodinná firma Moleda a.s., jejíž sídlo je ve Štípkě nedaleko Zlína. Společnost boty vyrábí od roku 2002, kdy odkoupila část výrobní linky a ochranné známky původně patřící firmě Svit. Nabídka zahrnuje dámské, pánské a dětské modely tenisek. Sortiment není příliš rozsáhlý, ale nabízí výrobu barevných tenisek podle přání zákazníka. Cenově se obuv Prestige řadí spíše k levnějším v porovnání se společností Vasky a JANCARIK. Obuv nabízí i velkoobchodně pro velké firmy a jejich zaměstnance. Společnost Moleda má svou prodejnu přímo ve výrobním areálu ve Štípkě a své boty distribuuje do prodejen s obuví po celé České

republice. Moleda vyrobila v loňském roce 2022 zhruba 140 tisíc párů bot a obrat byl 90 milionů Kč (Moleda a.s., 2021).

Jako konkurenční podnik je možné označit i společnost Baťa, a.s., která byla již v roce 1991 zapsána do obchodního rejstříku legendárním obuvníkem Tomášem

**Bata**

Baťou. Je považována za jednoho z největších výrobců a maloobchodníků s obuví. Prodejní síť tvoří více jak 5 000 poboček ve více jak 50 zemích světa, z toho se v České republice nachází přes 70 prodejen. Produkty jsou vyráběny ve 40 provozovnách ve 25 zemích po celém světě. V těchto výrobnách se za rok vyrobí kolem 150 milionů párů bot (Baťa a.s., 2023). Většina párů bot je již vyráběna ve světě. Výroba bot pokračuje i na území České republiky, a to konkrétně ve výrobě v Dolním Němčí, která byla postavena v sedmdesátých letech 20. století a následně ji Tomáš Baťa odkoupil pro svůj podnik. Vyrábí se zde vycházková obuv a téměř 40 % produkce putuje do Itálie, 30 % se prodá v českých pobočkách a zbylých 30 % jsou zakázky pro externí odběratele. Značka Baťa nabízí širokou sortimentní škálu a kategorie obuvi. Cena se pohybuje v intervalu od 900 Kč do 4 000 Kč (Kalouš, Magazin Forbes, 2019).

Společnost Vasky je přeci jen v porovnání se společností Baťa malou obuvnickou firmou. Ovšem Tomáš Baťa je Staňkovým velkým vzorem a Vasky jdou v jeho šlépějích a snaží se oživit ševcovské řemeslo.

*Hrozba T1 stávající konkurence*

### **Potenciální konkurence**

Ke vstupu potenciální konkurence na trh neexistuje příliš mnoho bariér. Je nutné splnit legislativní podmínky při založení podniku a vložit základní kapitál. Václav Staněk je důkazem toho, že k vybudování úspěšného podnikání není třeba velký základní kapitál. On sám začínal s 30 000 Kč a bez kamenné prodejny. Z počátku podnikání prodával boty po kavárnách a následně přes e-shop.

Překážky pro nově vstupující konkurenty by mohly představovat náklady na nákup výrobních zařízení a materiálu. Další bariérou je nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců. Což může představovat hrozbu pro stávající podniky a konkurenční boj právě o zkušené pracovníky.

*Hrozba T2 vstup nových konkurenčních firem na trh*

### **Dodavatelé**

Společnost Vasky si zakládá na odběru kvalitních materiálů od lokálních dodavatelů především z České a Slovenské republiky. Dodavatelé poskytují jednotlivé komponenty potřebné k výrobě obuvi (kůži, podešve, tkaničky, stélky a další) a jsou stěžejním prvkem pro společnost. Je důležité udržovat vzájemně pozitivní vztahy. Společnost Vasky musí disponovat takovým množstvím peněžních prostředků, aby byla schopna hradit své závazky vůči dodavatelům. V opačném případě může nastat ukončení spolupráce ze strany dodavatelů. Na druhou stranu společnost Vasky představuje pro dodavatele důležitého zákazníka. Čili obě strany by měly mít snahu udržet vzájemnou kooperaci.

Zaměstnanci společnosti představují dodavatele práce. Kombinace faktorů jako nízká míra nezaměstnanosti, nedostatek kvalifikovaných pracovníků a rostoucí průměrná mzda zvyšují vyjednávací sílu zaměstnanců.

*Hrozba T3 ukončení smluvních vztahů s dodavateli*

*Příležitosti O1 kvalifikační kurzy pro veřejnost*

### **Odběratelé**

Společnost se zaměřuje na prodej koncovým zákazníkům neboli B2C sektor a snaží se vyhovět jejich potřebám a přáním. Díky marketingovým nástrojům a využívání sociálních sítí monitorují preference a potřeby zákazníků. Například za pomoci anket tvoří spolu se zákazníky nové kolekce bot, dotazují se, o jaký model či barevnou kombinaci by měli zájem. Zákazník má tak pocit, že je součástí firmy a přímo se podílí na tvorbě modelů a je pro firmu vždy na prvním místě.

V roce 2022 se Vaskám podařilo prodat 20 000 kusů výrobků. Mezi nejoblíbenější modely patřily dámské baleríny, kterých se prodalo 5 000 párů a dále si zákazníci oblíbili barefoot boty. Nejprodávanějším modelem jsou stále klasické farmářky, které lze označit za bestseller.

Loajalitu svých zákazníků si firma získala především díky svým hodnotám, které jsou mnoha lidem velmi blízké – lokální výroba, úcta k řemeslu, poctivá ruční práce, kvalitní materiály, tradiční řemeslo. Je podstatné, aby se Vasky těchto hodnot nadále drželi a kladli důraz na prozákaznický servis.

*Hrozba T4 ztráta loajality zákazníků*

## Substituty

Vasky vyrábí boty z hovězí kůže, ale v jejich sortimentu lze nalézt i kolekci veganských tenisek a barefoot bot, které jsou vyrobeny z prodyšného recyklovatelného vlákna polyamidu. V posledních letech jsou stále více populární právě materiály, které nezatěžují životní prostředí a nejsou živočišného původu.

Relativně vysokou hrozbu pro společnost Vasky představují výrobci, kteří k výrobě bot používají různé alternativy. Nejtypičtější náhradou kůže a hrozbou jsou plátěné boty. Dále se k výrobě bot používá i konopné vlákno, kávová sedlina či gumičky.

Společnost Vasky se snaží uspokojovat přání a potřeby zákazníků, proto také zařadila do svého produktového portfolia tenisky a barefoot boty z vegan kůže. I když kůže bude vždy jejich primárním materiálem, existuje zde i určitá příležitost v podobně dalších materiálů, o které má poptávka zájem.

### *Příležitosti O2 plátěné boty*

## 6.2.2 PESTE analýza

### Politické a právní prostředí

Jelikož společnost Vasky působí a rozšiřuje svou podnikatelskou činnost především na českém trhu, budou analyzovány politické a právní vlivy v České republice. Jedním z nejdůležitějších faktorů je politická stabilita. Podle výsledků průzkumu Světové banky se Česká republika v roce 2021 zařadila na 30. místě politicky nejstabilnějších zemí na světě a v rámci Evropy zaujímá 10. místo (The Global Economy, 2023).

Projekt Světové banky – Doing Business, poskytuje měřítko regulace podnikání napříč 190 ekonomikami. V rámci tohoto hodnocení se Česká republika umístila na 41. pozici. Co se týká zahájení podmínek, které je nutno splnit při zahájení podnikání obsadila 134. příčku (World Bank Group, 2019).

Podnikatelská činnost je v České republice upravována a vychází především ze dvou právních pramenů, a to zákona o obchodních korporacích a živnostenského zákona. Každá forma podnikání má své výhody i nevýhody související s ekonomickými a právními důsledky. Z nichž nejdůležitější je ručení za své závazky, které může mít několik forem. Společnost Vasky je právní formou společností s ručením neomezeným čili její působení se řídí zákonem č. 90/2012 Sb., zákon o obchodních korporacích. V tomto ohledu je důležité

monitorovat veškeré novelizace zákona a vhodně na tyto změny reagovat (Zlámal a Bellová, 2021).

Od května 2018 vstoupilo v platnost Obecné nařízení o ochraně osobních údajů (General Data Protection Regulation – dále jen GDPR) a je platné po celé Evropské unii. Jedná se o nařízení, jehož cílem je zvýšit ochranu osobních údajů spotřebitelů, což se promítne ve zvýšené administrativě, ale to vede k vytvoření kultivovaného podnikatelského prostředí (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2021). Společnost Vasky spravuje osobní údaje svých zákazníků především při uzavření smlouvy, kde je potřeba adresa, kontakt a číslo účtu. Osobní údaje se zpracovávají i při komunikaci se zákazníky, hodnocení spokojenosti, publikaci recenzí, vyřizování stížností a reklamací. Informace o spotřebitelích společnost Vasky využívá i jako marketingový nástroj k zasílání novinek a propagačních kampaní prostřednictvím e-mailu. Novela zákona o elektronických komunikacích z roku 2022 upravuje práci s nástrojem cookies (krátké textové soubory, které navštívená webová stránka odešle do prohlížeče) a umožňuje majitelům webových stránek ukládat data návštěvníků, ovšem pouze na základě jejich souhlasu. Společnost Vasky může díky cookies identifikovat chování zákazníků na webových stránkách a vytvářet tak personalizovaný obsah a reklamní sdělení. Osobní data jsou dále použita ke zlepšování kvality zboží a služeb prostřednictvím dotazníků či telefonních hovorů, což umožňuje lépe odhadnout přání a potřeby zákazníků (Společnost Vasky, 2023).

Skutečnost, že je Česká republika členem Evropské unie, a také to, že spadá do Evropského hospodářského prostoru usnadňuje mnoha podnikatelům obchodování se zahraničními subjekty. Na základě dohody o Evropském hospodářském prostoru se otevřel trh se zbožím, zrušily se cla a kvóty. Společnost Vasky odebírá zejména od českých či slovenských dodavatelů, ovšem může je dodávána evropskými dodavateli, kteří jsou součástí jak Evropské unie, tak i Evropského hospodářského prostoru. Česká republika se nachází ve výhodné pozici, která otevírá brány pro případnou expanzi na zahraniční, respektive evropské trhy. V rámci Evropského hospodářského prostoru zboží volně obíhá a pro všechny členy jsou stanoveny identická pravidla a požadavky na výrobky (Evropská komise, 2023).

Roky 2020 a 2021 byly náročné pro nejednoho podnikatele. V roce 2020 zasáhla svět pandemie Covid-19 a vláda na situaci reagovala vydáváním opatření, vyhlásila nouzový stav a byl omezen pohyb osob napříč kraji. Podnikatelské prostředí se utlumilo, ovšem společnosti nadále musely platit nájmy prodejen, i když z důvodu vládních opatření byli provozovatelé nuceni omezit otevírací dobu či úplně uzavřít prodejny. Společnost Vasky

tak přišla o několik milionů korun z retailového prodeje. Během pandemie se projevila silná stránka společnosti, a to že byla původně založena jako internetový obchod a mnoho zákazníků bylo zvyklých právě přes e-shop boty nakupovat, a tak jich mnoho využilo tuto možnost. Díky tomu rostly tržby z internetového prodeje a pro společnost nebylo uzavření prodejen likvidační (BusinessInfo.cz, 2021).

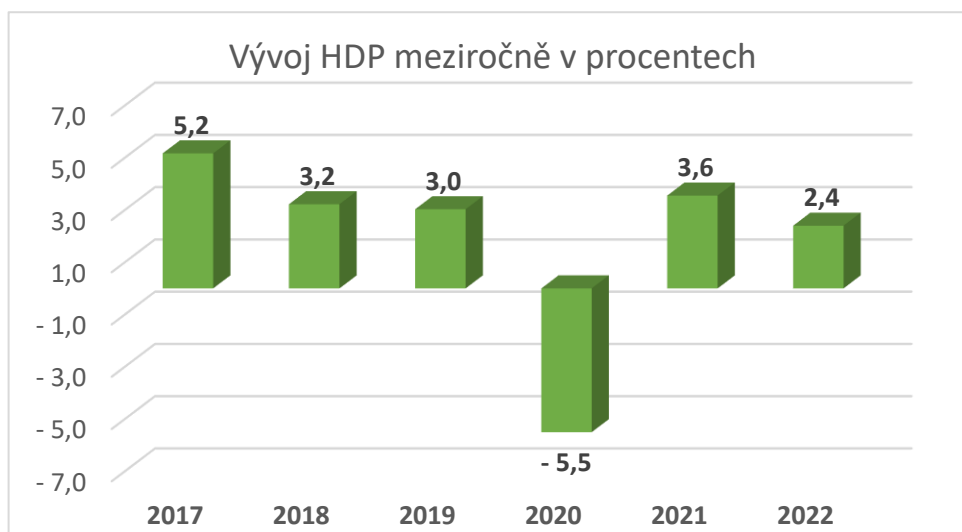
V té době firma Vasky měla čtyři prodejny a navzdory uzavření v důsledku vládních opatření, byla nucena nadále platit nájem. Ministerstvo průmyslu a obchodu připravilo mimo jiné program podpory Covid-Nájemné, jež byl určen podnikatelům, které postihla mimořádná opatření a dočasně uzavřeli své provozovny (Tým MPO, 2021). Výše podpory činila 50 % nájemného za určené období. Společnost tuto formu podpory využila, a i díky již zmiňovanému e-shopu dokázala firma krizi ustát.

*T5 změna legislativy*

*O3 expanze na zahraniční trhy*

### **Ekonomické prostředí**

Makroekonomický ukazatel hrubý domácí produkt (HDP) a jeho vývoj v letech 2017-2022 je zobrazen v grafu číslo 1.



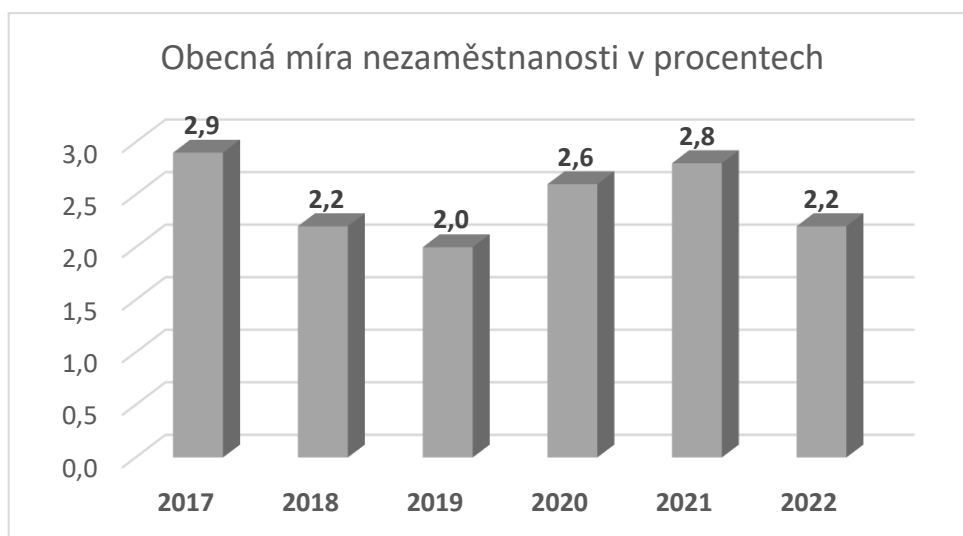
*Graf číslo 1 Vývoj HDP meziročně v procentech  
Zdroj: Český statistický úřad (2023)*

Od roku 2017 hrubý domácí produkt postupně klesal a v roce 2020 byl zaznamenán propad až o 5,5 %, což představuje největší pokles od vzniku samostatné České republiky. Pokles ovlivnily spotřební výdaje domácností a investiční výdaje. Dále se na propadu podílela

zahraniční poptávka, která měla klesající tendenci v první polovině roku (Český statistický úřad, 2023a).

Vládní výdaje v roce 2020 rostly. Propad byl zaznamenán u většiny odvětví, především v obchodu, dopravě, ubytování a pohostinství. Nedařilo se ani průmyslu, stavebnictví a službám. Propady v těchto odvětvích byly zasaženy zejména v důsledku pandemie a vládních opatření. Od roku 2020 ukazatel HDP rostl a v roce 2022 klesl o 1,2 % (Český statistický úřad, 2021a). Podle predikce České národní banky by měla ekonomika mírně klesat a k obnovení ekonomického růstu by mělo dojít ke konci roku 2023 (Česká národní banka, 2023). Tato prognóza je pro společnost Vasky pozitivní, jelikož se její produkty pohybují ve vyšších cenových kategoriích a lze je označit spíše za luxusní statky. Podle odhadu má HDP rostoucí trend, a tudíž je možné předpokládat i rostoucí tendenci u společnosti.

Graf číslo 2 popisuje vývoj ukazatele obecná míra nezaměstnanosti v letech 2017-2022. V uvedeném období ukazatel nepřesáhl hodnotu 3 %, což lze považovat za nízkou hodnotu, a nastává problém v podobě nedostatku zaměstnanců na trhu práce (Český statistický úřad, 2023a).



Graf číslo 2 Obecná míra nezaměstnanosti  
Zdroj: Český statistický úřad (2023a)

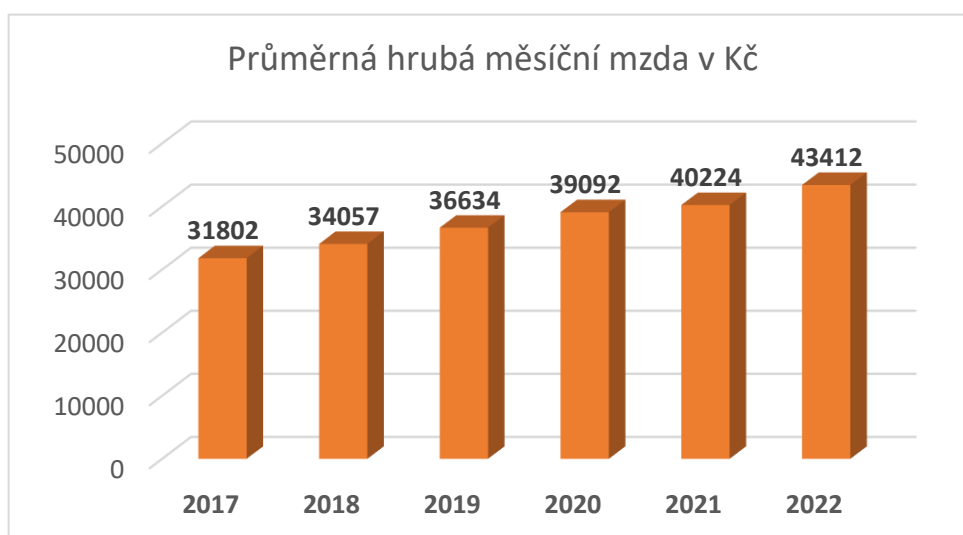
Tisková zpráva Úřadu práce ČR (2023) uvádí, že nezaměstnanost během loňského roku kopírovala klasickou vývojovou křivku zohledňující sezónní vlivy a od října až do prosince byl zaznamenán nárůst počtu uchazečů o práci a postupně klesal počet volných míst. Podle informací se pro letošní rok neočekává vyšší míra propouštění, firmy optimalizují své náklady, ovšem dlouhodobý problém se vyskytuje v nedostatku kvalifikovaných



řemeslníků. Situace na pracovním trhu se v roce 2023 bude odvíjet od průběhu konfliktu na Ukrajině, energetické krize a dopadů těchto faktorů na zaměstnavatele (Úřad práce ČR, 2023).

Pro společnosti, které meziročně několikanásobně rostou, je velmi obtížné uspokojovat poptávku ze strany zákazníků, jelikož čím je zájem vyšší, tím je potřeba více vyrábět a rozšiřovat výrobní kapacity. Společnost Vasky se dlouhodobě potýká s nedostatkem zaměstnanců především ve výrobě. V tomto odvětví je stále méně a méně zkušených ševců a šiček. Vasky se snaží o oživení poctivého řemesla a podporují jeho rozvoj a zachování. Mají podíl na otevření dílny pro veřejnost ve 44. budově ve zlínském areálu Svit. Veřejnost tak bude mít možnost si vyzkoušet různá řemesla nejen ševcovinu a společnost tak bude moci získat potenciální zaměstnance do výroby.

Průměrná hrubá měsíční mzda má od roku 2017 rostoucí trend a v roce 2020 vzrostla na 43 412 Kč, což je patrné z grafu číslo 3. Největší nárůst průměrné mzdy byl zaznamenán v odvětví výroba a rozvod elektřiny, plynu a tepla (14,6 %), dále v oblasti peněžnictví a pojišťovnictví (100,3 %). Meziročně průměrná mzda klesla v odvětví vzdělávání (Český statistický úřad, 2023b).

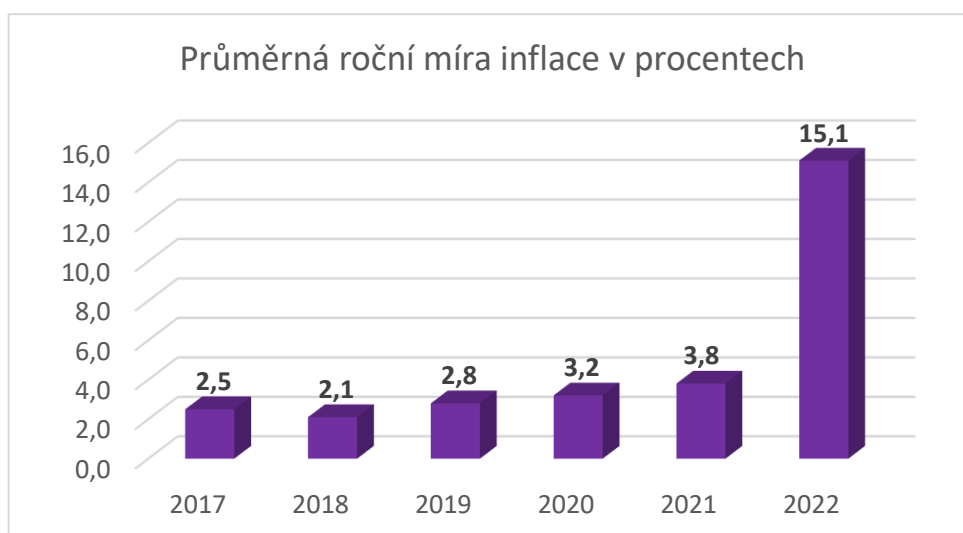


Graf číslo 3 Průměrná hrubá měsíční mzda  
Zdroj: Český statistický úřad (2023b)

S rostoucím trendem měsíčních mezd se podnikům zvyšují i mzdové náklady. S ohledem na nedostatek zaměstnanců se snaží udržet si stávající pracovníky. V tomto směru nastává konkurenční boj mezi firmami o zaměstnance a následné zvyšování mezd.

S růstem mezd souvisí makroekonomický ukazatel inflace, který silně ovlivňuje nejen podnikatelskou činnost. Ukazatel je vyjádřen přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelským cen a vyjadřuje procentní změnu průměrné cenové hladiny za 12 posledních měsíců oproti předcházejícím 12 měsícům. Graf číslo 4 zachycuje vývoj inflace v období od roku 2017-2022. Od roku 2019 začala hodnota inflace mírně stoupat a v roce 2022 rapidně vzrostla na hodnotu 15,1 %. Takto vysoká inflace má vliv na celkovou hospodářskou situaci a promítá se do všech oblastí (Český statistický úřad, 2023a).

Na základě prognózy České národní banky (2023) by měla míra inflace v prvním čtvrtletí roku 2023 dočasně růst a následně začne klesat a dosáhne na hodnotu 10,8 %. Inflační cíl České národní banky je stanoven na hodnotu 2 %. K tomuto cíli se inflace dle predikce navrátí v první polovině roku 2024.



Graf číslo 4 Průměrná roční míra inflace  
Zdroj: Český statistický úřad (2023a)

Vysoká míra inflace v podnikatelském prostředí obecně znamená hrozbu. V důsledku dlouhodobého zvyšování výrobních materiálů, nákladů na provoz prodejen, mzdových nákladů a v neposlední řadě vlivu konkurence, jsou podniky nuceny zvyšovat i ceny své produkce. Zmiňované faktory a následné zdražování se nevyhnulo ani společnosti Vasky a v říjnu loňského roku byly navýšeny ceny u většiny modelů o několik stovek korun.

Spotřební výdaje domácností na odívání a obuv jsou zobrazeny v tabulce 2 za období 2017 - 2021. Jedná se o průměrnou hodnotu na osobu za rok. Z vývoje je patrné, že se výdaje od roku 2017 pohybovaly kolem hodnoty 7 000 Kč a největší propad byl zaznamenán v roce 2020, kdy došlo ke snížení spotřeby především v důsledku pandemie a uzavření provozoven. Společnost Vasky uzavřením prodejen nebyla příliš poznamenána, co se tržeb týče. I přes

pandemické opatření měly tržby rostoucí charakter. Rok 2021 signalizuje opětovný nárůst výdajů domácností na odívání a obuv. Je to způsobeno rostoucí poptávkou po těchto produktech, ale i již zmiňovanou vysokou mírou inflace (Český statistický úřad, 2022).

Tabulka 2 Průměrné roční výdaje domácností na odívání a obuv

Výdaje domácností podle postavení osoby v čele domácnosti v Kč (průměr na osobu za rok)					
Rok	2017	2018	2019	2020	2021
Výdaje (Kč)	7 100	7 228	7 163	6 550	6 769

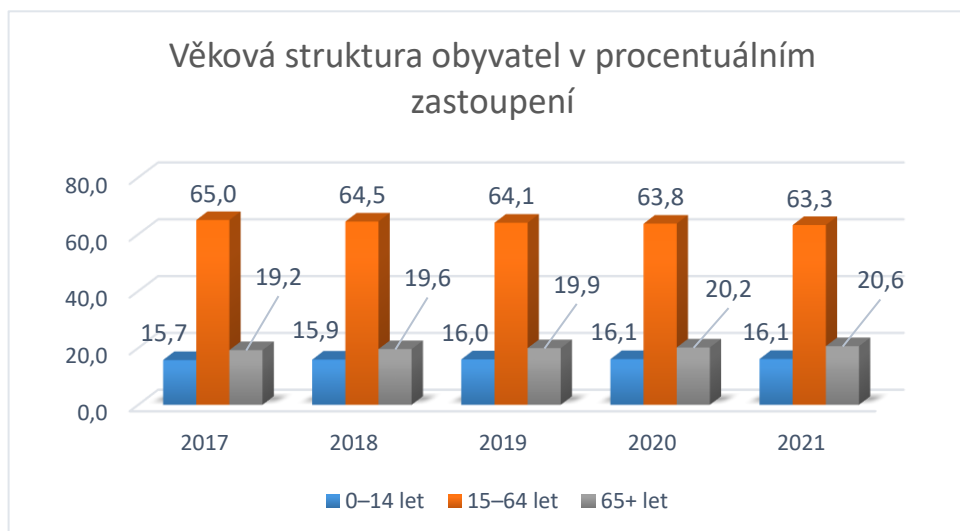
Zdroj: Český statistický úřad (2022)

Hrozba T6 nízká nezaměstnanost

Hrozba T7 vysoká míra inflace

### Sociální prostředí

K sociálním faktorům je možné mimo jiné zařadit celkový počet obyvatel v České republice a jeho následný vývoj. Vývoj věkové struktury je zobrazen v grafu číslo 5.



Graf číslo 5 Věková struktura České republiky

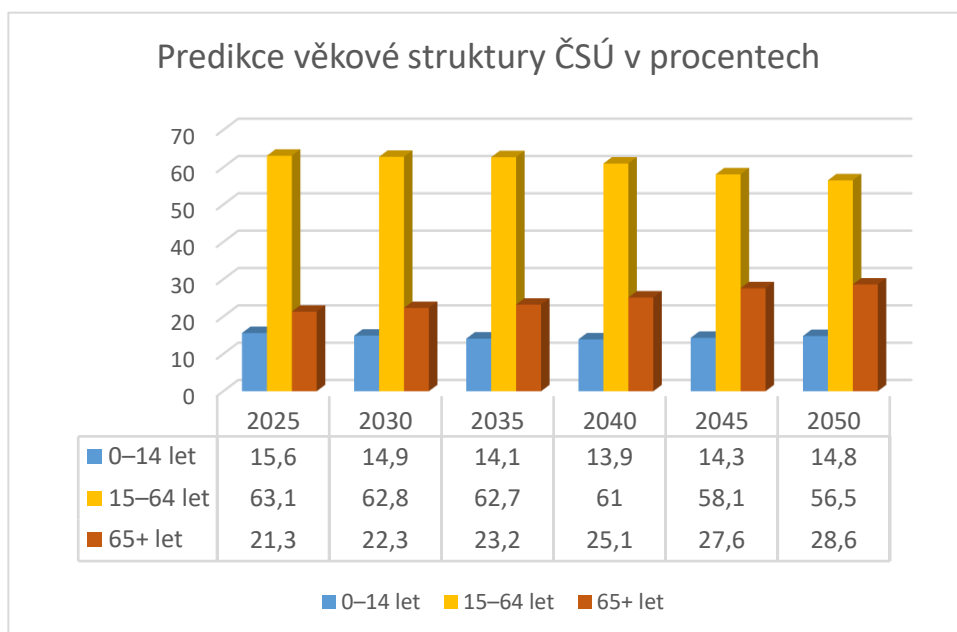
Zdroj: Český statistický úřad (2021b)

Počet obyvatel měl od roku 2017 rostoucí charakter, ovšem v roce 2020 nastal zlom a zvýšená úmrtnost vedla ke snížení počtu obyvatel přibližně o 200 000 osob. Tato skutečnost má na podniky a počet jejich zákazníků pouze minimální dopad. Největší zastoupení má věková skupina 15-64 let. Existuje stále nižší počet obyvatel v produktivním věku, s čímž souvisí nízký počet zaměstnanců ve firmách a zaměstnávání osob

v důchodovém věku. Tato skutečnost může mít za následek nižší produktivitu práce (Český statistický úřad, 2021b).

Segment zákazníků společnosti Vasky je rozmanitý, ovšem cílí primárně na mladší generace a typickým zákazníkem je žena ve věkové kategorii od 20 do 35 let. Se stárnutím populace by mohl nastat problém v podobě nižšího počtu zákazníků. Zde by bylo vhodné rozšířit sortimentní portfolio a prodejní síť, aby značka byla dostupnější i pro ty, co se v online prostředí příliš neorientují.

Dle Českého statistického úřadu bude vývoj věkové struktury takový, jak je zachyceno v grafu číslo 6.



*Graf číslo 6 Predikce věkové struktury obyvatelstva  
Zdroj: Český statistický úřad (2019)*

Je patrné, že populace v České republice bude v následujících letech stárnout a nejpočetnější složka věkové struktury, skupina 15-64 let bude pokračovat ve svém poklesu (Český statistický úřad, 2019).

*Hrozba T8 stárnutí populace*

*Příležitost O4 rozšíření prodejní sítě*

*Příležitost O5 rozšíření produktového portfolia*

## Technologické prostředí

V podnikatelském prostředí bezpochyby sehrávají důležitou roli informační a komunikační technologie. Dle Českého statistického úřadu (2022) podíl podniků, které využívají počítač nebo jiné telekomunikační zařízení a připojení k internetu je téměř 100 %. Každým rokem dochází k inovaci a zlepšování jednotlivých komunikačních prostředků, což usnadňuje předávání informací jak uvnitř společnosti, tak i s ostatními institucemi ve vnějším okolí. Díky technologiím jsou podnikové procesy mnohem efektivnější a přispívají i ke zvýšení konkurenceschopnosti.

Vasky využívají systém Daktela, který zajišťuje veškerou komunikaci se zákazníky. Umožňuje monitorovat hovory, které proběhnou napříč prodejny a centrálou. Systém eviduje historii komunikace s každým zákazníkem, nahrává hovory, po přijetí hovoru se zobrazí karta zákazníka s jeho objednávkou a historií hovorů, dále je zde možnost nastavení provozní doby infolinky. Pomocí systému Daktela lze vytvořit reporting a statistiky. Díky implementaci tohoto systému jsou firemní procesy optimalizovány (Interní zdroj společnosti, 2023).

Pro efektivní správu a chod všech podnikových procesů je využíván ERP systém ABRA, který je využívám ve všech firemních oblastech. Management firmy má přehled o všech probíhajících procesech a pracovních úkolech zaměstnanců. Díky systému mají k dispozici potřebné informace pro strategické řízení celé firmy. Dalším přínosem, který používání systému přináší je evidence a řízení skladu. Poskytuje přehled o veškerých skladových zásobách a usnadňuje vyskladnění materiálu do výroby a naskladnění výrobků podle šarží. Systém ABRA je ve společnosti využíván také pro efektivní nákup zboží a materiálu, komunikaci se zákazníky, zajišťuje podporu v oblasti financí a řadu dalších. Všechny firemní data jsou tak na jednom místě, což umožňuje efektivní řízení všech podnikových procesů (Interní zdroj společnosti, 2023).

Hlavní činností podniku je výroba obuvi a doplňků. Celý proces výroby jednoho páru má na starost tým 12 ševců a šiček a začíná ve vysekávací dílně. Následuje šicí dílna a vše je dokončeno ve spodkové dílně, kde se boty kompletují a získají svou finální podobu. Šičky a ševci při kompletaci párů bot nevyužívají ani zdaleka ty nejmodernější technologie nýbrž po generace osvědčené stroje z baťovské éry (Interní zdroj společnosti, 2023). Zde by mohl nastat problém v podobě selhání strojů, i přes snahu společnosti je udržovat v provozu pravidelnými údržbami.

*Příležitost O6 inovace podnikových systémů***Ekologické faktory**

Svět se neustále vyvíjí. Mění se složení obyvatelstva, dochází ke klimatickým změnám a ubývá množství přírodních zdrojů. Stále více firem zohledňuje ekologické, sociální ale i etické faktory při své podnikatelské činnosti a mají snahu být šetrnější k životnímu prostředí.

Rada Evropské unie schválila směrnici o podávání zpráv podniků o udržitelnosti. To znamená, že podniky budou povinně zveřejňovat informace o udržitelnosti jako jsou sociální, ekologické faktory a jak jejich podnikání působí na životní prostředí. Tato směrnice se bude týkat především velkých firem s více než 250 zaměstnanci a obratem 40 milionů eur. Malé a střední podniky mohou do roku 2028 uplatnit na tuto směrnici výjimku (Rada Evropské unie 2022).

Společnost Vasky se snaží, aby udržitelnost prostupovala napříč celou firmou. Dbají o to, aby při výrobě nevznikal nadbytečný odpad a z odřezků kůže, které zůstanou po vysekávání, vyrábí klíčenky, podložky pod myš nebo další doplňky. Boty vyrábí šičky a ševci z Česka a Slovenka, kteří se podílí na oživení obuvnické tradice. Při výrobě dbají, aby obuv byla opravdu z kvalitní kůže a vyrobena tak, aby vydržela několik let. Pokud se při výrobním procesu boty jakýmkoliv způsobem poškodí (vada kůže, škrábanec), dají takovému páru druhou šanci a nabídnou za zvýhodněnou cenu. Krabice a veškerý obalový materiál jsou vyrobeny z recyklovatelného papíru.

V produktovém portfoliu nabízí Vasky i veganskou kolekci tenisek a barefoot obuvi, které jsou vyrobeny z recyklovatelného vlákna bez použití jakýchkoliv živočišných materiálů. S rostoucím trendem udržitelnosti se zvyšuje i poptávka právě po produktech, které nezatěžují životní prostředí a zákazníci mají zájem i o společnosti, které vyznávají stejné hodnoty, co se ekologie týče.

*Hrozba T9 směrnice EU**Příležitost O7 ekologické materiály***6.2.3 Analýza VRIO**

Cílem analýzy VRIO je identifikovat silné a slabé stránky společnosti. Metoda zohledňuje jednotlivé zdroje podniku, které jsou rozděleny do čtyř kategorií – lidské zdroje, hmotné

a nehmotné zdroje, finanční zdroje. Následně jsou posouzeny z hlediska hodnoty, vzácnosti, zda jsou lehce napodobitelné a z hlediska organizačního využití.

### Lidské zdroje

Lidské zdroje jsou jednou z nejdůležitějších skupin, bez kterých se neobejde žádná společnost. Všechny uvedené lidské zdroje v tabulce 3, jsou považovány za *hodnotné*, jelikož produkují firmě hodnotu a jsou za to odměňováni. Dále jsou lidské zdroje posuzovány z hlediska *vzácnosti* a *nenapodobitelnosti*.

Klíčovou roli sehrávají ševci a šičky zhotovující jednotlivé páry obuvi a lidským dotykem tvoří hodnotu společnosti. S ohledem na nedostatek pracovníků a nízkou míru nezaměstnanosti jsou lidské zdroje hodnoceny jako *vzácné* a *těžko napodobitelné* zdroje.

Tabulka 3 VRIO analýza – lidské zdroje

Kategorie	Zdroj	Hodnota (V)	Vzácnost (R)	Nenapodobitelné (I)	Organizační využití (O)
<b>Lidské zdroje</b>	Ševci a šičky	ano	ano	ano	ano
	Vedení společnosti	ano	ano	ano	ano
	Designer	ano	ano	ano	ano
	Prodejci	ano	ano	ano	ano

Zdroj: vlastní zpracování

Vedení společnosti (Václav Staněk, ředitel společnosti a marketingový ředitel) se nachází na vrcholu organizační struktury a deleguje úkoly na další úrovně, schvaluje veškerá rozhodnutí a podílí se na tvorbě vizi společnosti. Spolu s designerem vytváří a schvaluje nové kolekce obuvi. Musí dobře odhadnout potřeby a přání zákazníků a vytvořit tak modely, o které bude mít poptávka zájem. Díky zkušenostem a kreativnímu přístupu designera, jej lze považovat za konkurenční výhodu a těžko nahraditelný zdroj.

Společnost si zakládá na tom, aby na prodejnách pracovali lidé s pozitivním přístupem, komunikativní a ochotní pomoci zákazníkům při výběru správného páru. Správný přístup prodejců zanechá na zákazníkovi celkový dojem ze značky. V tomto ohledu je velmi důležité, aby prodejci byli dobře a včas informováni o všech propagačních kampaních

a novinkám, které vedení společnosti chystá. Dále by společnost měla klást důraz na vzdělávání zaměstnanců ve formě školení. Čím více budou prodejci vědět o zboží, tím více informací o produktech mohou sdělit zákazníkům a přesvědčit je o koupi.

*Organizační uspořádání* všech zmíněných lidských zdrojů ve společnosti je hodnoceno pozitivně. Každý článek společnosti má jasně definované úkony a na základě uspořádání v organizační struktuře probíhají jednotlivé procesy a komunikace napříč celou firmou efektivně.

*S1 zkušení ševci a šičky*

*S2 vedení společnosti a zaměstnanci*

*W1 vzdělávání zaměstnanců*

*W2 nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců*

### **Hmotné zdroje**

Ke hmotným zdrojům společnosti lze zařadit prodejny, výrobní, šicí stroje a logistické centrum. Uvedené zdroje nejsou těžko napodobitelné a je možné konstatovat, že společnost Vasky nevyužívá žádné speciální hmotné aktiva. Zdroje přináší podniku hodnotu a jsou efektivně využitelné.

Za nejvýznamnější hmotný zdroj je možné považovat prodejny. Navzdory tomu, že Vasky začínali jako internetový obchod, Staněk vidí potenciál i v kamenných prodejnách. Obrat společnosti je tvořen z více jak 30 % prodejem z kamenných poboček. Prodejny představují silný marketingový nástroj, kde dochází k přímému kontaktu zákazníků s personálem. Společnost se snaží vytvořit příjemné prostředí pro zákazníky, kde si mohou zboží prohlédnout a vyzkoušet. V současné době je prodejní síť tvořena pěti pobočkami, a to v Praze, Brně, Zlíně, Ostravě a Olomouci. Do budoucna má společnost v plánu síť prodejen rozšiřovat a přiblížit se tak zákazníkům po celé České republice. Důležitým hmotným zdrojem jsou dále prostory, kde probíhá samotná výroba obuvi a šicí stroje, které pochází z baťovské éry. Většina firemních procesů je řízena z centrály, která se nachází ve zlínském areálu Svit. V areálu se nachází nejen logistické centrum a hlavní sklad, který zajišťuje pravidelné doplňování skladových zásob na prodejnách, ale také kancelářské prostory či reklamační oddělení.



Hmotné zdroje lze označit jako snadno napodobitelné, až na používané šicí stroje, ty jsou jedinečné. Zhodnocení jednotlivých podnikových zdrojů je uvedeno v tabulce 4.

Tabulka 4 Analýza VRIO – hmotné zdroje

Kategorie	Zdroj	Hodnota (V)	Vzácnost (R)	Nenapodobitelné (I)	Organizační využití (O)
<b>Hmotné zdroje</b>	Prodejny	ano	ne	ne	ano
	Výrobní a šicí stroje	ano	ano	ne	ano
	Logistické centrum	ano	ne	ne	ano

Zdroj: vlastní zpracování

W3 nedostatek prodejen

### Nehmotné zdroje

Další kategorií jsou nehmotné zdroje, které jsou ve většině případů jen těžko napodobitelné. Know-how neboli znalosti, představují vzácné a hodnotné zdroje. Každá firma má své unikátní postupy a procesy, díky kterým vzniká konkurenční výhoda.

Tabulka 5 Analýza VRIO – nehmotné zdroje

Kategorie	Zdroj	Hodnota (V)	Vzácnost (R)	Nenapodobitelné (I)	Organizační využití (O)
<b>Nehmotné zdroje</b>	Znalosti (know-how)	ano	ano	ano	ano
	E-shop	ano	ano	ne	ano
	Ochranná známka	ano	ano	ano	ano
	Lokalita, sídlo	ano	ano	ne	ano

Zdroj: vlastní zpracování

Po celou dobu své existence společnost Vasky zdokonaluje své znalosti, které využívá zejména v oblasti marketingu a výroby. Dalším klíčovým prvkem je e-shop, prostřednictvím kterého stále probíhá většina nákupů. E-shop slouží i jako identifikátor zákaznického chování a informace jsou využívány při tvorbě marketingové strategie.

Společnost Vasky vlastní ochrannou známku platnou ve všech členských státech Evropské unie. Hodnotný a vzácný nehmotný zdroj představuje lokalita společnosti. Sídlo a část výroby se nachází ve Zlíně, který je neodmyslitelně se ševcovinou spojen.

Nehmotné zdroje utváří celkový dojem a image značky a ve většině případů jsou jen těžko napodobitelné. Společnost by si je měla chránit a využívat je jako konkurenční výhodu.

*S3 lokálnost, kvalita a znalosti*

*S4 e-shop*

*S5 ochranná známka*

*S6 tradice*

### **Finanční zdroje**

Společnost Vasky každoročně zdvojnásobuje svůj obrat. V minulém roce 2022 celkový počet prodaných produktů byl okolo 200 tisíc párů. Rostoucí trend tržeb je motivující nejen pro vedení společnosti, ale také pro jednotlivé zaměstnance s vidinou stálého pracovního místa. Rychlost růstu tržeb je hodnocena jako velmi těžko napodobitelná a je možné ji považovat za konkurenčně výhodnou.

Celkové finanční zdraví podniku je nejčastěji ovlivňováno cizími a vlastními zdroji. Společnost Vasky většinu svých aktivit realizuje z vlastních zdrojů. Do pozice dlužníka se dostává při nákupu materiálu od dodavatelů a při závazcích vůči zaměstnancům.

*Tabulka 6 Analýza VRIO – finanční zdroje*

Kategorie	Zdroj	Hodnota (V)	Vzácnost (R)	Nenapodobitelné (I)	Organizační využití (O)
<b>Finanční zdroje</b>	Obrat	ano	ano	ne	ano
	Finanční zdraví podniku	ano	ano	ne	ano

*Zdroj: vlastní zpracování*

Pokud si chce společnost udržet svou finanční stabilitu musí zachovat objem prodeje. Společnost Vasky se snaží, aby jejich obuv a doplňky byly kvalitní a zároveň cenově dostupné. S ohledem na růst cen nejen vstupních materiálů, ale i provozních nákladů a mezd došlo v minulém roce k mírnému zdražení a většina modelů byla zdražena o několik stovek korun.

I přes nepříznivou ekonomickou situaci společnost Vasky v roce 2022 nadále rostla. Obrat dosáhl na hodnotu 260 milionů Kč, což představuje téměř 20 % nárůst oproti předchozímu roku 2021. V téže roce Vasky překročili hranici 200 000 prodaných kusů výrobků a ukazatel EBITDA (zisk před započtením úroků, daní a odpisů) přesáhl hodnotu 15 milionů korun (Roklen24, 2023).

#### 6.2.4 SWOT analýza

Metoda SWOT shrnuje dílčí výsledky z výše provedených analýz. Silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby jsou seřazeny v tabulce 7.

Tabulka 7 Matice SWOT

SWOT analýza	
Analýza vnitřního prostředí	
Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
<b>S1</b> Zkušenosti ševci a šičky <b>S2</b> Vedení společnosti a zaměstnanci <b>S3</b> Lokálnost, kvalita a znalosti <b>S4</b> E-shop <b>S5</b> Ochranná známka <b>S6</b> Tradice	<b>W1</b> Vzdělávání zaměstnanců <b>W2</b> Nedostatek zaměstnanců <b>W3</b> Nedostatek prodejen
Analýza vnějšího prostředí	
Příležitosti (O)	Hrozby (T)
<b>O1</b> Kvalifikační kurzy pro veřejnost <b>O2</b> Plátěná obuv, substituty <b>O3</b> Expanze na zahraniční trhy <b>O4</b> Rozšíření prodejní sítě <b>O5</b> Rozšíření portfolia produktů <b>O6</b> Inovace podnikových systémů <b>O7</b> Ekologické materiály	<b>T1</b> Stávající konkurence <b>T2</b> Vstup nových konkurenčních firem na trh <b>T3</b> Ukončení smluvních vztahů s dodavateli <b>T4</b> Ztráta loajality zákazníků <b>T5</b> Změna legislativy <b>T6</b> Nízká nezaměstnanost <b>T7</b> Vysoká míra inflace <b>T8</b> Stárnutí populace <b>T9</b> Směrnice EU

Zdroj: vlastní zpracování

K **silným stránkám** je možné zahrnout zkušené ševce a šičky, pod jejichž rukama vznikají jednotlivé páry bot. Vedení společnosti a samotní zaměstnanci jsou jednou z nejsilnějších stránek podniku. Podílí se na vytváření strategií, vizí a na celkové image značky. Lokální výroba, kvalitní materiály a pokračování ve zlínské obuvnické tradici, to jsou hodnoty, na kterých si společnost zakládá od samého počátku. K silným stránkám je možné zařadit i ochrannou známku, kterou společnost vlastní a je platná ve všech členských státech

Evropské unie. Jedná se o významný prvek zejména z hlediska expanze na zahraniční, respektive evropské trhy. Společnost byla založena jako internetový obchod a v současné době stále velké množství nákupů probíhá prostřednictvím e-shopu.

Ve společnosti se vyskytují **slabé stránky** jako je nedostatek prodejen a mnoho zákazníků tak nemá možnost si obuv nejprve vyzkoušet. Prodejny zároveň slouží i jako výdejní místo pro objednávky z e-shopu. V tomto směru by bylo vhodné rozšířit prodejní síť a být tak dostupnější pro větší počet spotřebitelů.

Vlivy z vnějšího okolí v podobě **příležitostí** může společnost využít ke svému prospěchu a budoucímu růstu. V důsledku nedostatku zaměstnanců by společnost mohla nabídnout kvalifikační kurzy pro veřejnost a ukázat, že poctivé řemeslo má své místo na trhu. Díky tomu by došlo k eliminaci slabé stránky nedostatku zaměstnanců. Za dlouhodobý cíl společnosti je možné považovat nejen rozšiřování prodejní sítě, ale také rozšíření portfolia o nové stříhy a vytvoření kolekcí z jiných materiálů, než je kůže a oslovit tak další segment zákazníků.

Na společnost z vnějšího okolí působí celá řada **hrozeb**. Využitím nejen svých silných stránek může podnik eliminovat hrozby v podobě stávající konkurence, nově vstupujících konkurentů a posílit loajalitu svých zákazníků a dodavatelů materiálu. Některé faktory vnějšího okolí není v silách podniku ovlivnit a odvrátit jejich důsledky. Na takové hrozby může společnost pouze vhodně reagovat a přizpůsobovat své činnosti.

### 6.2.5 Charakteristika současné prodejní sítě společnosti

V současné době se prodejní síť společnosti Vasky skládá z pěti prodejen – Zlín, Praha, Brno, Ostrava a Olomouc.



Obrázek 9 Prodejní síť společnosti Vasky  
Zdroj: vlastní zpracování

Roční obrat společnosti tvoří z 33 % prodeje v kamenných prodejnách. Za nejúspěšnější z hlediska přímých prodejů je možné považovat pražskou prodejnu, která se na tržbách podílí zhruba z 50 %. Na druhém místě je prodejna v Brně, která přináší kolem 25 % tržeb. Dále je v pořadí počtu prodejů pobočka v Ostravě, která je umístěna v obchodním centru, kde je vyšší koncentrace zákazníků, a tím pádem má prodejna vyšší tržby. Prodejna ve Zlíně je sice co se počtu přímých prodejů týče na posledním místě, ale stále prosperuje a přináší zisky. V únoru 2023 byla nově otevřena prodejna v Olomouci. Je v provozu zatím krátkou dobu a k hodnocení je potřeba delší časový úsek.

**Pražská prodejna** je umístěna v centru v ulici Na Příkopě, která je jednou z nejfrekventovanějších ulic v České republice. Obchod o dvou patrech a rozlohou 280 metrů čtverečních se nachází na lukrativní adrese v sousedství světově uznávaných značek, jako jsou Tommy Hilfiger, Lacoste nebo Hamleys. Z hlediska přímého prodeje, je prodejna v Praze nejúspěšnější. Měsíčně prodejnu v průměru navštíví více jak 14 tisíc zákazníků. Údaj vychází z historických dat společnosti, který byl vypočten na základě statistiky návštěvnosti v období od června do prosince roku 2022.

Na druhém místě, co se velikosti prodejů týče je **brněnská prodejna**, která se nachází v blízkosti náměstí Zelný trh a obchodního centra Velký Špalíček, na ulici Starobrněnská. Prodejní plocha činí 200 metrů čtverečních. V průměru se na prodejnu zastavilo více jak 3 tisíce zákazníků za měsíc. Denně je to pak 120 osob. Informace o návštěvnosti byly

vypočteny z údajů za období červen až prosince roku 2022. EBIT (zisk před zdaněním a úroky) z přímých prodejů na brněnské pobočce přesáhl 8 milionů korun a je tak hned za Prahou.

Prodejna ve **Zlíně** je umístěna na ulici Třída Tomáše Bati nedaleko Náměstí Míru a obchodního centra Zlaté Jablko. Obchod je sdílen s dalšími dvěma značkami, kde je majitel Staněk společníkem a spoluzakladatelem. Značka Vasky využívá přízemí budovy a prodejní plocha tvoří 200 metrů čtverečních. Druhé patro sdílí firma Bagind – ručně šité kožené doplňky, a společnost Wuders, která vyrábí industriální nábytek. Prostředí a design dvoupatrové prodejny vychází z konceptu, kde se propojují industriální a moderní prvky, motiv cihel, který odkazuje na zlínskou architekturu a nechybí ani zlatá barva typická pro značku Vasky. V okolí se nachází obchody s obuví Rieker a Baťa, které je možné považovat za konkurenční. Jelikož je ve městě Zlín značně nižší počet obyvatel, a tudíž i koncentrace zákazníků na prodejně nedosahuje ani zdaleka tak vysokých hodnot EBIT jako Praha nebo Brno. Zisk před zdaněním a úroky zlínské prodejny za rok 2022 přesáhl 2 miliony korun. Průměrně prodejnu měsíčně navštívilo více jak 1500 zákazníků. Měsíční návštěvnost byla vypočteno na základě měsíčních údajů o návštěvnosti v období červen – prosinec 2022.

Jako jediná je **ostravská prodejna** umístěna v obchodním centru, konkrétně ve Forum Nová Karolina na ulici Jantarová. Celkově se v centru nachází nejméně 6 obchodů s obuví (např.: Baťa, Deichmann, Humanic, Tamaris a další), i přesto prodejna Vasky prosperuje a nabývá na návštěvnosti, a to i díky větší koncentraci zákazníků. Počet zákazníků na pobočce za období červen až prosinec roku 2022 se přibližuje 30 tisícům a denně do prodejny zavítalo v průměru 134 osob. Navzdory vysoké návštěvnosti zisk před zdaněním a úroky vykazuje hodnotu pouze 2,8 milionu korun.

Pátá pobočka byla otevřena v únoru 2023 v **Olomouci**. Nachází se v těsné blízkosti Horního Náměstí na ulici Ostružnická. V lokalitě je několik obchodů, které lze považovat za konkurenční.

Společnost Vasky je v retailu úspěšná. Za rok 2022 ukazatel EBIT tvořil bezmála 30 milionů korun celkem za všechny prodejny. Za nejslabší měsíce lze považovat leden, únor, červenec a srpen. Naopak zákazníci nejvíce nakupují v měsících září, říjen a v období vánočních svátků listopad a prosinec. Zvýšený zájem v měsíci září byl způsoben také výprodejem některých modelů, což podpořilo nákupní chování zákazníků.

Prodejny jsou vybaveny v podobném stylu. Minimalistický vzhled prodejen dotváří masivní nábytek v kombinaci s kovem. Jednotlivé prodejny mají své vlastní skladové prostory, které jsou pravidelně doplňovány z logistického centra sídlícího ve Zlíně. Každá prodejna má svého vedoucího a jeho zástupce. Personál doplňuje tým prodejců v takovém počtu, aby zákazníkům byli k dispozici při výběru obuvi a dokázali se jim dostatečně věnovat a poradit. Nabízený sortiment je ve všech prodejnách stejný. Zákazníci zde naleznou všechny kolekce obuvi, doplňky a oblečení. Kolekce obuvi je doplněna o tzv. unikáty, což jsou boty s drobnou vadou a jsou nabízeny za zvýhodněnou cenu a na jednotlivých prodejnách se tato nabídka liší. K nejprodávanějším produktům patří – tenisky Teny, dámský model zimní obuvi Lydie Zip Black, model Farm Medium, slip-on boty Leny, polobotky Derby, baleríny Misty a nižší model farmářek Farm Low.

Navzdory tomu, že společnost byla založena jako internetový obchod, Vasky vidí potenciál v kamenných prodejnách. Dlouhodobým cílem v oblasti retailu je rozšiřování prodejní sítě, nejen na území České republiky, ale uvažují také o expanzi do sousedního Slovenska či okolích států.

## 7 SHRNU TÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

Na základě výsledků provedených analýz byly identifikovány faktory, které na společnost působí. Ke zhodnocení vnějšího okolí byl využit Porterův model pěti konkurenčních sil. K podnikání neodmyslitelně patří rivalita mezi stávající konkurencí, proto je nutné ji sledovat, ale také monitorovat nově vstupující firmy. Při vstupu do odvětví nebyly shledány příliš velké bariéry, které by nové konkurenty mohly odradit. Pro dosavadní společnosti tak mohou představovat hrozbu, ale pořád se jedná o zdravou konkurenci. Problém, který se vyskytuje u většiny podniků je nedostatek zaměstnanců ve výrobě. Příležitost, která se v tomto směru nabízí představují kvalifikační kurzy pro veřejnost. Díky kurzům by společnost získala potenciální zaměstnance a probudila v lidech zájem o tradiční řemeslo. Vasky k výrobě využívají především kvalitní kůži, ale do svého portfolia zařadili kolekci z vegan kůže. Na trhu se objevují stále nové ekologické materiály, z nichž se obuv vyrábí a poptávka o ně jeví zájem. Tento faktor je možné hodnotit i jako příležitost do budoucna i jako hrozbu. Pomocí PESTE analýzy byly popsány vlivy, které působí v makroprostředí podniku. Za největší hrozbu lze považovat nízkou nezaměstnanost, vysokou inflaci a postupně rostoucí mzdové náklady. To jsou faktory, které společnosti jen těžko ovlivní a spíše na ně vhodně reagují a přizpůsobují se. Bylo identifikováno i několik příležitostí v podobě nových informačních systémů a technologií a rozšíření prodejní sítě kamenných prodejen, díky čemu se značka stane dostupnější pro více zákazníků.

Následně byla provedena VRIO analýza na základě, které byly identifikovány silné a slabé stránky společnosti. Hodnoty, kterých se společnost drží od samého počátku jako je tradice, kvalita, lokální výroba je možné považovat za jedny z nejsilnějších stránek. Vedení společnosti spolu se zaměstnanci utváří image značky. K slabým stránkám patří nízký počet zaměstnanců potřebných ve výrobě a nedostatečná prodejní síť. Výsledky dílčích analýz byly shrnuty do přehledné matice SWOT a stanoveny silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby.

Prodejní síť společnosti dosud zahrnuje pět poboček v krajských městech – Praha, Brno, Zlín, Ostrava a Olomouc. Do budoucna je cílem rozšiřovat síť prodejen především do krajských měst České republiky a následně i do sousedních zemí. Společnost Vasky je v retailu úspěšná a v kamenných prodejnách vidí potenciál. Jejich tržby jsou tvořeny z 33 % právě přímým prodejem.



## 8 CHARAKTERISTIKA PROJEKTU

Projektová část diplomové práce se věnuje porovnání lokalit a následnému výběru nejvhodnější varianty pro rozšíření prodejní sítě společnosti Vasky. Nejprve budou analyzovány vybrané kraje a krajská města, kde by bylo vhodné otevřít další prodejnu. Dále bude proveden výzkum ve vybraných městech a zhodnoceny nabídky komerčních prostor k pronájmu. Prostory pro novou prodejnu budou zvoleny tak, aby splňovaly kritéria a počáteční výdaje na případnou rekonstrukci, vybavení a náklady na provoz byly co nejnižší. Projekt bude následně podroben časové, nákladové a rizikové analýze.

### 8.1 Návrh a cíle projektu

Na základě výsledků dílčích analýz a zhodnocení současného stavu prodejní sítě byl identifikován nedostatek v podobně nízkého počtu prodejen. Popularita značky Vasky roste a s ní i počet zákazníků, a tím pádem i obraty u dosavadních prodejen. Prodejny slouží také jako výdejna objednávek z e-shopu a je vhodné dále rozšiřovat pobočky a strategicky rozmístit prodejny na území České republiky. Snahou je vytvořit takovou prodejní síť, aby byla společnost co nejvíce dostupná jak stávajícím, tak i potenciálním zákazníkům.

### 8.2 Výběr vhodných lokalit

Jak již bylo zmíněno v předchozích kapitolách, společnost se v rámci retailové strategie zaměřuje nejprve na krajská města České republiky. Po zhodnocení stávající prodejní sítě, byly vybrány tři kraje, které budou dále analyzovány a porovnávány nejen z pohledu makroekonomických ukazatelů, ale také z hlediska nabídky vhodných prostor pro novou prodejnu.

Kraje a krajská města, ve kterých není kamenná prodejna Vasky, byly hodnoceny z hlediska počtu obyvatel tak, aby ve vybraném místě byl dostatečný počet potenciálních zákazníků. Jelikož obuv společnosti Vasky lze zařadit do cenově vyšší kategorie byly posouzeny i ukazatele čistý peněžní příjem a průměrná hrubá měsíční mzda. Dále byla zohledněna velikost obecné míry nezaměstnanosti, která může mít vliv na výběrové řízení při obsazování pozic vedoucí prodejny a týmu prodejců. Přehled faktorů, které byly posuzovány je zobrazen v tabulce 8. Informace jsou čerpány z veřejné databáze Českého statistického úřadu (2023c). Údaje jsou za rok 2021, jelikož novější data zatím nejsou k dispozici. Z výběru krajů byly vyřazeny Pardubický kraj a Vysočina, nejen z důvodu nízkého počtu obyvatel a nižší kupní síly, ale také jelikož jsou v těsné blízkosti krajům, kde již prodejny fungují. V Karlovarském

kraji žije nejméně obyvatel, a tudíž i nižší výskyt potenciálních zákazníků, proto nebude brán dále v úvahu. Počet obyvatel v Jihočeském kraji je sice vysoký, ovšem průměrná měsíční hrubá mzda a čisté peněžní příjmy jsou v porovnání se zbylými kraji podstatně nižší, proto bude z výběru lokalit pro novou prodejnu vyřazen a není tak ekonomicky významný. V Libereckém kraji je v poměru k ostatním krajům nižší počet potenciálních zákazníků a kupní síla obyvatelstva. Byla brána v potaz i jízdní trasa Zlín – Liberec, která přesahuje 400 km, což podpořilo vyloučení kraje z výběru, a dále nebude zvažován pro rozšíření prodejní sítě.

Tabulka 8 Vybrané ukazatele jednotlivých krajů

Vybrané ukazatele krajů v roce 2021			
	Jihočeský	Plzeňský	Karlovarský
Stav obyvatel k 31. 12.	637 047	578 707	283 210
Čisté peněžní příjmy	206 281	207 136	213 310
Průměrná měsíční hrubá mzda	34 779	36 395	33 180
Obecná míra nezaměstnanosti	1,76	3,06	5,66
	<i>Zlín-České Budějovice</i>	<i>Zlín-Plzeň</i>	<i>Zlín-Karlovy Vary</i>
Vzdálenost	234,09 km	315,5 km	362,24 km
Jízdní trasa	307,96 km	388,88 km	428,81 km
<b>Rozhodnutí</b>	Ne	<b>Ano</b>	Ne
	<b>Ústecký</b>	<b>Liberecký</b>	<b>Královehradecký</b>
Stav obyvatel k 31. 12.	798 898	437 570	542 583
Čisté peněžní příjmy	229 245	208 137	208 803
Průměrná měsíční hrubá mzda	35 504	34 806	35 922
Obecná míra nezaměstnanosti	3,73	2,61	2,30
	<i>Zlín-Ústí nad Labem</i>	<i>Zlín-Liberec</i>	<i>Zlín-Hradec Králové</i>
Vzdálenost	304,92 km	253,38 km	171,24 km
Jízdní trasa	389,51 km	400,21 km	206,96 km
<b>Rozhodnutí</b>	<b>Ano</b>	Ne	<b>Ano</b>

Zdroj: Český statistický úřad (2023c)

Po zhodnocení údajů v jednotlivých krajích se jako nejvhodnější oblasti pro otevření nové prodejny jeví Plzeňský, Ústecký a Královehradecký kraj. Společnost nejprve uvažuje o rozšíření prodejní sítě v rámci krajských měst, což je pochopitelné, jelikož obyvatelé těchto měst disponují větší kupní silou a je zde vyšší koncentrace obyvatelstva. Nyní budou v jednotlivých krajských městech posouzeny nabídky komerčních prostor k pronájmu. Zvolená kritéria zahrnují *lokalitu dispozice*. Společnost své pobočky umístí uje

jak do obchodních center, tak i samostatně jako kamennou prodejnu. Neuvažuje striktně jen o kamenných prodejnách, ale bere v úvahu i obchodní centra, která jsou mnohdy výhodnější, jelikož není třeba větší *rekonstrukce* samotných prostor a obecně je zde větší koncentrace spotřebitelů. Kamenná prodejna by měla být umístěna ideálně v centru města na náměstí či na frekventovanější ulici. Dalším faktorem, který je potřeba při výběru zohlednit je *velikost prodejní plochy* a skladových prostor. Stávající prodejní plocha se pohybuje v intervalu od 95 m<sup>2</sup> do 205 m<sup>2</sup>. Ideálně je třeba nalézt takový objekt, který by disponoval užitnou plochou ve zmíněném rozsahu a byla by zde i možnost dostatečně velkých skladových prostor. Každá z prodejen má své vlastní sklady přímo na prodejnách, a ty jsou minimálně jedenkrát týdně zásobovány z logistického centra, které sídlí ve Zlíně. Proto byla zohledněna i *vzdálenost* mezi jednotlivými krajskými městy a Zlínem. V poslední řadě je důležitá také *cena za měsíční pronájem* objektu. K výběru komerčních prostor bude využit portál Sreality.cz, který shrnuje všechny nabídky realitních kanceláří v dané lokalitě a je možné si stanovit filtr s kritérii.

### 8.2.1 Lokalita Ústí nad Labem

Základní informace o městě jsou shrnuty v tabulce 9. Město Ústí nad Labem leží na severu České republiky a jeho katastrální výměra činí 93,97 km<sup>2</sup>. Hlavní město Praha je vzdáleno necelých 90 km. Celkový počet obyvatel je 90 378. Z toho zde žije více žen, konkrétně více jak 46 tisíc. Věkové složení v pětiletých skupinách od 20 let do 39 let bylo vybráno záměrně, jelikož typický zákazník společnosti Vasky je právě v tomto věkovém rozmezí.

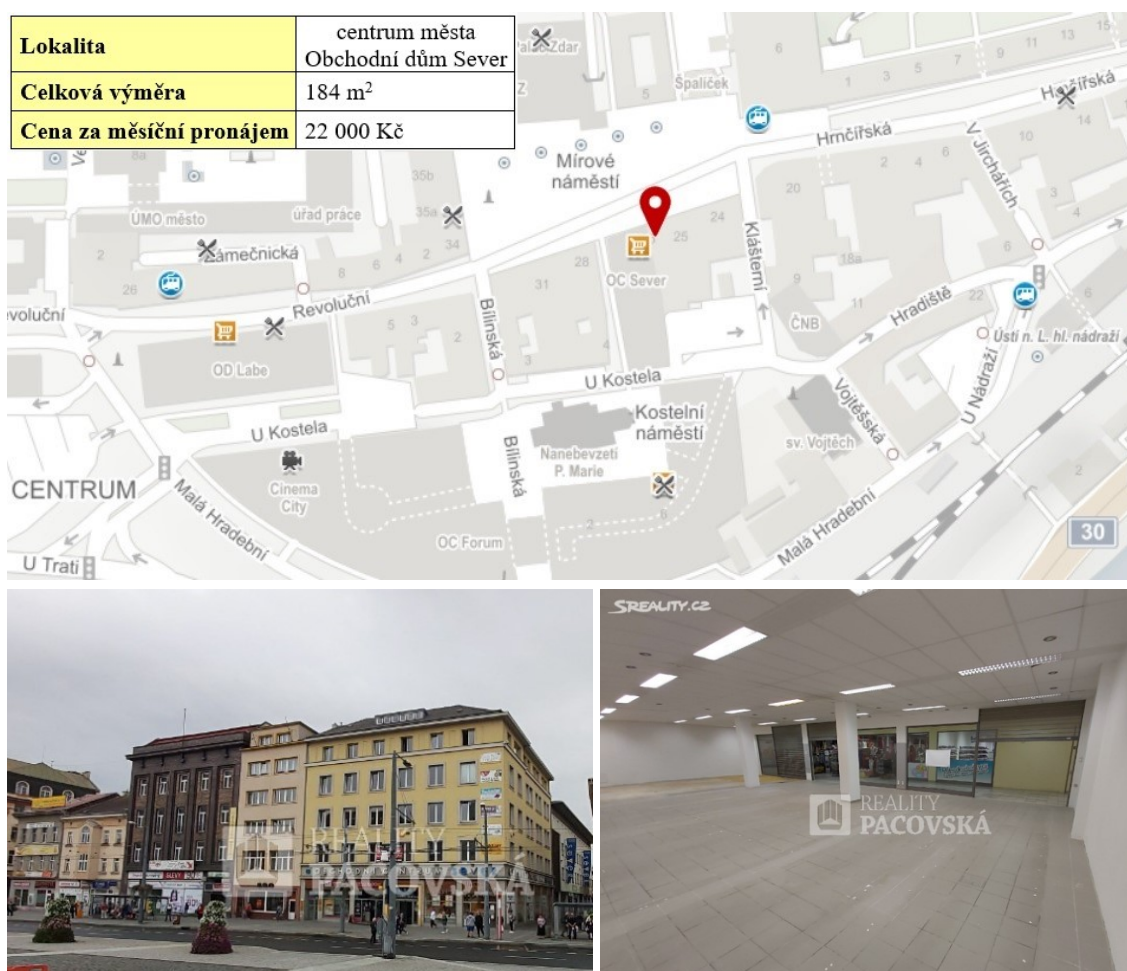
Tabulka 9 Základní údaje o městě Ústí nad Labem

Ústí nad Labem		
Počet obyvatel	90 378	
muži	44 044	
ženy	46 334	
Věkové složení segmentu zákazníků	Muži	Ženy
20-24 let	2 275	2 112
25-29 let	2 634	2 481
30-34 let	2 972	2 700
35-39 let	2 912	2 758
<b>Celkem</b>	<b>20 844</b>	
Zlín-Ústí nad Labem		
Vzdálenost	304,92 km	
Jízdní trasa	389,51 km	

Zdroj: Český statistický úřad

Logistické centrum se sídlem ve Zlíně je vzdáleno bezmála 305 km a jízdní trasa Zlín – Ústí nad Labem sčítá téměř 390 km. V Ústeckém kraji ukazatel obecné míry nezaměstnanosti vykazuje hodnotu 3,73. Potenciální trh budou tvořit nejen obyvatelé Ústí nad Labem, ale i zákazníci z přilehlého okolí. Průměrná hrubá mzda v kraji přesahuje 35 000 Kč.

Nabídka komerčních prostor k pronájmu, která by splňovala popisované požadavky, neobsahovala příliš mnoho objektů. V centru města byly identifikovány čtyři obchodní prostory k pronájmu. Jedna z nabídek, která by vyhovovala, jsou prostory v obchodním centru Sever, které se nachází v dolní části Mírového náměstí. Jedná se tak o místo s nejsilnější průchodností obyvatel a průjezdností městské hromadné dopravy. Poloha objektu a fotografie prostoru jsou zobrazeny na obrázku 10.



Obrázek 10 Uvažované prostory v Ústí nad Labem  
Zdroj: Sreality.cz

Prostory se nachází v prvním patře s celkovou výměrou 184 m<sup>2</sup>, což je dostatečně velká plocha pro prodejnu i skladové prostory a zázemí pro zaměstnance. Cena za měsíční pronájem těchto prostor činí 22 000 Kč. Bezsporně by byla nutná celková rekonstrukce

a úprava prostoru, tak aby splňoval požadavky. Úpravy by zahrnovaly kompletní přestavbu včetně nové podlahy, stropních podhledů a rozvodů elektřiny. Dále by bylo nutné rozdělit prostory příčkou, aby vznikly místnosti pro sklad a zázemí pro zaměstnance. V další fázi rekonstrukce by byly potřeba malířské úpravy a zařízení prodejny podle návrhu bytového architekta. V konečném důsledku by celková rekonstrukce při rostoucích cenách nejen za materiál, ale i mezd řemeslníků byla finančně náročná a zabrala by nejméně dva měsíce.

V blízkosti obchodního centra Sever se nachází větší obchodní centrum Forum, kde je vysoká koncentrace prodejen s obuví, které by mohly do určité míry představovat pro Vasky konkurenci. Základní údaje o vybraných obchodech jsou shrnuty v tabulce 10. Jedná se o větší značky, jejichž sortiment zahrnuje velké množství modelů, kde si vyberou dámy, pánové, ale i děti. Nabízí tenisky, lodičky, pantofle, sandály či polobotky a mnoho dalších.

*Tabulka 10 Prodejny s obuví v Ústí nad Labem*

<b>Prodejny s obuví</b>	<b>Umístění</b>	<b>Otevírací doba</b>	<b>Cenové rozpětí obuvi</b>
<b>HUMANIC</b>	OC Forum	pondělí–neděle 9-20 hodin	900 Kč – 6 500 Kč
<b>Deichmann</b>	OC Forum	pondělí–neděle 9-20 hodin	700 Kč – 3 500 Kč
<b>Sizeer</b>	OC Forum	pondělí–neděle 9-20 hodin	990 Kč – 3 500 Kč

*Zdroje: Humanic.cz, Deichmann.cz, Sizeer.cz*

V centru města Ústí nad Labem se nachází další prodejny, ale jde spíše o menší podnikatele s klasickou nabídkou obuvi a nižším výběrem modelů.

### **8.2.2 Lokalita Hradec Králové**

Dalším městem, kde bude proveden průzkum nabídky obchodních prostor je Hradec Králové, jehož rozloha je 105,7 km<sup>2</sup>. Základní data o struktuře obyvatel jsou shrnuty v tabulce 11 níže, jedná se o poslední aktuální data za rok 2021 Českého statistického úřadu. Celkový počet obyvatel přesahuje 90 tisíc a ženy jsou v zastoupení přes 47 000. Počet obyvatel i zastoupení mužů a žen je podobný s předchozími informacemi ve městě Ústí nad Labem. Věkové složení v pětiletých skupinách je podle zastoupení mužů a žen srovnatelné. Potenciálních trh zákazníků celkově v tomto městě tvoří více jak 20 000 obyvatel. Samozřejmě je nutné zahrnout i obyvatele z blízkého okolí a přilehlých vesnic a měst.

Vzdálenost mezi logistickým centrem a Hradcem Králové je ze tří uvažovaných měst nejkratší a jedná se o 170 km a jízdní trasa přesahuje 200 km.

*Tabulka 11 Základní údaje o městě Hradec Králové*

<b>Hradec Králové</b>		
Počet obyvatel	<b>90 596</b>	
muži	43 434	
ženy	47 162	
Věkové složení segmentu zákazníků	Muži	Ženy
20-24 let	2 067	1 943
25-29 let	2 333	2 266
30-34 let	2 876	2 811
35-39 let	2 948	2 916
<b>Celkem</b>	<b>20 160</b>	
<b>Zlín-Hradec Králové</b>		
Vzdálenost	171,24 km	
Jízdní trasa	206,96 km	

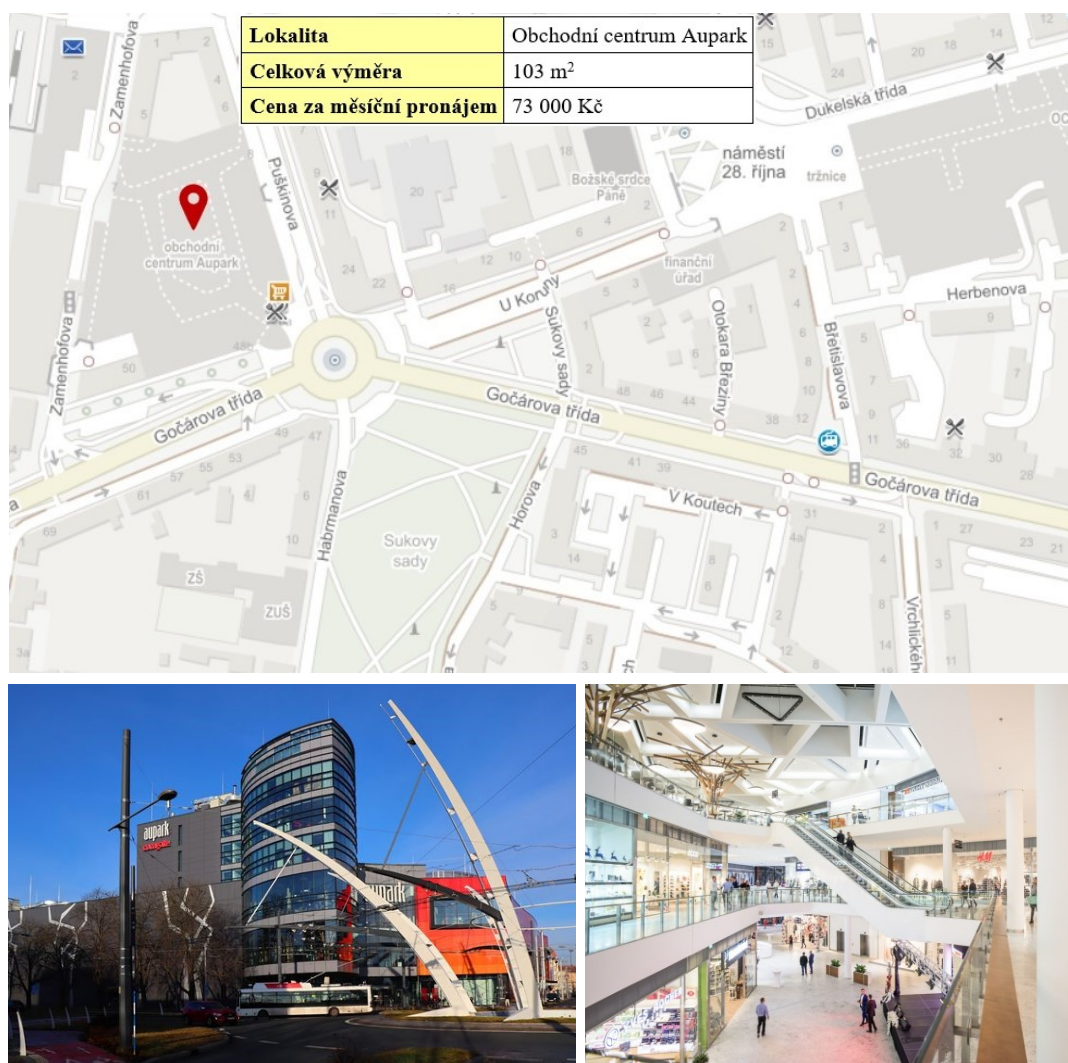
*Zdroj: Český statistický úřad*

Na základě informací dostupných na Českém statistickém úřadě průměrná měsíční mzda v Královehradeckém kraji dosahuje hodnoty 35 922 Kč. Obecná míra nezaměstnanosti je ovšem v porovnání s Ústeckým i Plzeňským krajem nižší, a to 2,3, což by mohlo znamenat problém při výběrovém řízení a nižší zájem o nabízené pozice.

Volné obchodní prostory k pronájmu pro kamennou prodejnu jsou soustředěny spíše v okolí větších obchodních centrech a na okraji města. Přímou v centru města se nenaskytla žádná nabídka, která by splňovala požadovaná kritéria. Proto byla pozornost soustředěna na obchodní centra. Na základě dostupných informací na webových stránkách obchodních center v Hradci Králové a vyplněním formulářů s nezávaznou poptávkou se naskytla možnost pronájmu prostor v obchodním centru Aupark.

Obchodní centrum Aupark v Hradci Králové je situováno v těsné blízkosti hlavního nádraží a zároveň v dosahu centra města a Velkého náměstí. Aupark byl otevřen v roce 2016 a od té doby se zde nachází již stovka obchodů se zaměřím na módu, obuv, klenoty, drogerii, hračky, elektro a mnoho dalších. Je zde i několik restaurací, kaváren a obchody s občerstvením. Bonusem je 1 100 parkovacích míst, díky čemuž zákazníci pohodlně

zaparkují přímo v obchodním centru. Lokalita a vnitřní prostory centra jsou zobrazeny na obrázku 11.



*Obrázek 11 Uvažované prostory v Hradci Králové  
Zdroj: Aupark.cz*

Volné prostory k pronájmu se nachází v prvním patře obchodního centra s prodejní plochou 103 m<sup>2</sup>. Přímo na prodejně jsou i dostatečně velké skladové prostory a zázemí pro zaměstnance. Měsíční nájem za obchodní prostory činí 73 000 Kč a nevyžadovaly by žádné větší úpravy a bylo by možné prodejně otevřít co nejdříve s co možná nejnižšími počátečními náklady. Nájem je sice vyšší než v prostorách v Ústí nad Labem, ale i ze strategického pozice a umístění v obchodním centru, kde je vyšší koncentrace potenciálních zákazníků, se jeví jako výhodnější.

V Hradci Králové jsou prodejny s obuví soustředěny právě v blízkosti obchodních center či přímo v nich. Výčet obchodů, které lze považovat za konkurenční a jejich základní údaje jsou vypsány v tabulce 12.

Tabulka 12 Prodejny s obuví v Hradci králové

Prodejny s obuví	Umístění	Otevírací doba	Cenové rozpětí obuvi
<b>Bat'a</b>	OC Atrium	pondělí–pátek 9–19 hodin sobota–neděle 10–20 hodin	900 Kč – 4 000 Kč
<b>Office Shoes</b>	OC Aupark	pondělí–neděle 9–21 hodin	990 Kč – 5 500 Kč
<b>Obuv Rieker</b>	S. K. Neumanna	pondělí–pátek 9–17 hodin sobota 9–12 hodin	1 700 Kč – 3 200 Kč

Zdroj: *Bat'a.cz, OfficeShoes.cz, Rieker-eshop.cz*

Sortimentní nabídka výše uvedených obchodů je podobná. Nabízí jak koženou obuv, tak i textilní nebo obuv ze syntetických materiálů. Produktové portfolio zahrnuje dámskou, pánskou i dětskou obuv v různých modelech, přes tenisky, polobotky, zimní kotníkovou obuv až po lodičky či sandály. Ve městě působí i mnoho menších podnikatelů, kteří mají prodejny s obuví přímo v centru města. Lze tedy konstatovat, že potenciální konkurenční podniky se ve městě vyskytují, ale není to nic, co by mělo společnost Vasky ohrozit.

### 8.2.3 Lokalita Plzeň

Další lokalitou pro otevření nové pobočky společnosti Vasky je město Plzeň. Rozloha města je 137,6 km<sup>2</sup> a celkový počet obyvatel je větší jak 160 tisíc a v porovnání s Hradcem Králové a Ústím nad Labem je lidnatější, a tudíž je zde více potenciálních zákazníků. Ve větším zastoupení jsou podle pohlaví ženy, a to téměř o 4 500 více než mužů. Segment zákazníků společnosti Vasky je většinou ve zvoleném věkovém složení 20-39 let, proto byly k posouzení zvoleny pětileté věkové skupiny právě v tomto rozmezí. Celkově lze uvažovat o potenciálních zákaznících v počtu 40 682. Základní údaje dostupné z Českého statistického úřadu jsou shrnuty v tabulce 13.



V Plzeňském kraji je průměrná měsíční mzda 36 395 Kč a obecná míra nezaměstnanosti dosahuje hodnoty 3,06. V porovnání s předchozími městy, je zde nejvyšší průměrná měsíční mzda.

Tabulka 13 Základní údaje o městě Plzeň

		<b>Plzeň</b>	
Počet obyvatel	<b>168 733</b>		
muži	82 220		
ženy	86 513		
Věkové složení segmentu zákazníků	Muži	Ženy	
20-24 let	3 644	3 551	
25-29 let	4 723	4 461	
30-34 let	6 110	5 733	
35-39 let	6 479	5 981	
<b>Celkem</b>	<b>40 682</b>		
<b>Zlín-Plzeň</b>			
Vzdálenost	315,5 km		
Jízdní trasa	388,88 km		

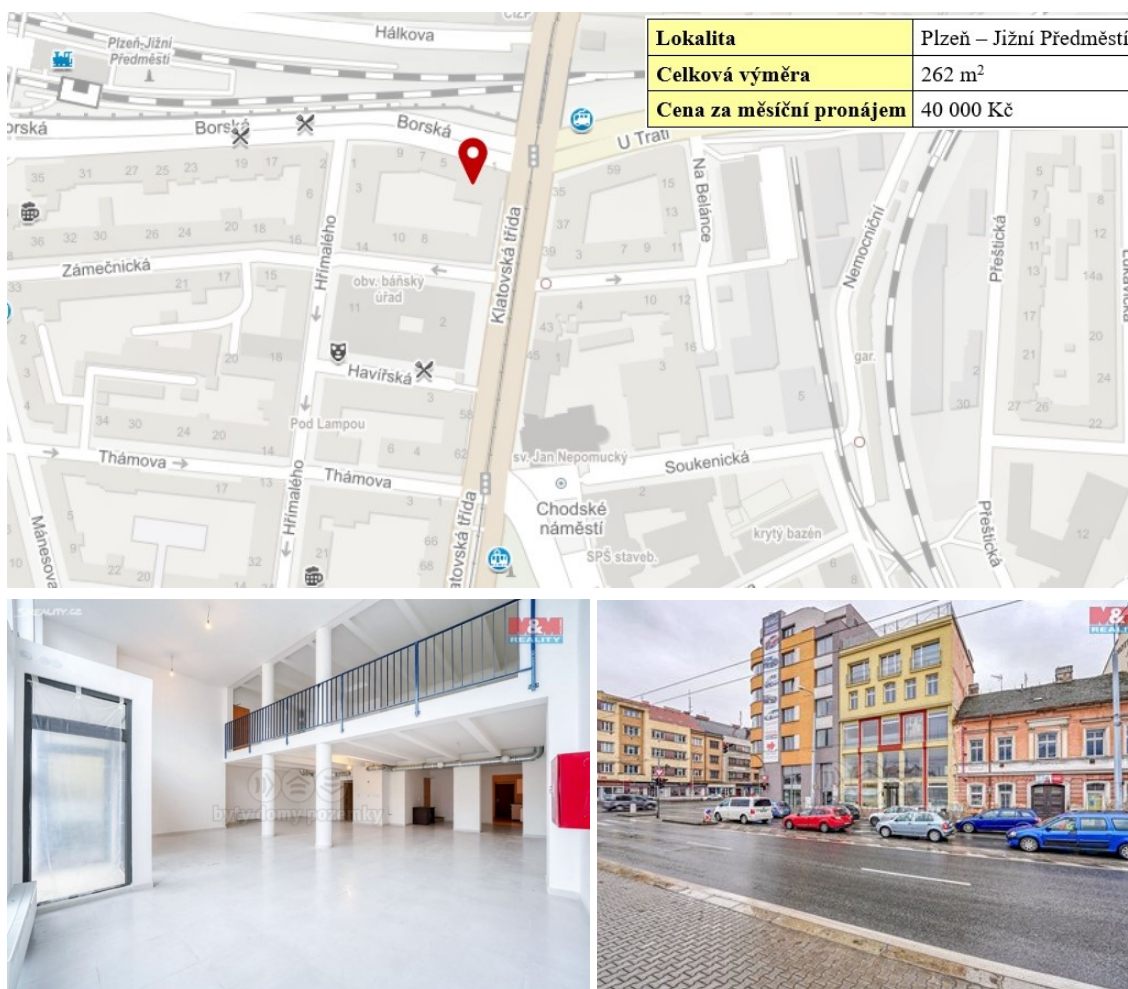
Zdroj: Český statistický úřad

Město Plzeň je ve výhodnější strategické pozice než Ústí nad Labem. Vzdálenost města Plzeň od centrály ve Zlíně je 315,5 km a jízdní trasa sčítá téměř 390 km.

Nabídka obchodních prostor k pronájmu v centru města Plzně nezahrnovala žádnou, která by vyhovovala požadavkům společnosti Vasky. Proto byly vybrány prostory na ulici Borská v blízkosti vlakového nádraží na Jižním Předměstí. Lokalita a fotografie vnitřního prostoru jsou zobrazeny na obrázku 12. Celý prostor má v konečném součtu 262 m<sup>2</sup> a jsou k dispozici dvě podlaží, sklep a terasa. Prodejní plocha by tedy tvořila 164 m<sup>2</sup> a měsíční nájem za tento prostor činí 40 000 Kč. Nutné je také počítat s počátečními poplatky jako vratná kauce a provize realitní kanceláři.

Po úpravě a odstranění zábradlí (viz. obrázek 12) a montáži schodiště vznikne průchozí prostor přímo z přízemí. Dále by bylo zapotřebí drobných zednických a malířských úprav. V konečné fázi proběhne zařízení interiéru prodejny na základě návrhu bytového architekta. Takto upravený prostor společnost může využívat buďto jen pro svou značku obuvi nebo vytvořit sdílenou prodejnu a horní podlaží nabídnout firmě Bagind, kde je pan Staněk spoluzakladatelem. Značka Bagind vyrábí kožené kabelky, batohy a doplňky. Přestavba

prostoru by byla časově i finančně náročná, ale pokud by společnost uvolnila finanční prostředky na úpravu, dalo by se o tomto objektu uvažovat.



Obrázek 12 Uvažované prostory v Plzni  
Zdroj: Sreality.cz

Nejvíce prodejny s obuví se nachází v centru Plzně. Další jsou situovány na okraji města v obchodních centrech. Oba vybrané obchody nabízí všechny modely obuvi – dámské, pánské i dětské. Sortiment zahrnuje tenisky, polobotky, kotníkovou obuv, letní obuv a řadu dalších.

Tabulka 14 Prodejny s obuví v Plzni

Prodejny s obuví	Umístění	Otevírací doba	Cenové rozpětí obuvi
<b>Rieker Store</b>	náměstí Republiky 22	pondělí–pátek 9–18 hodin sobota 9–12 hodin	1 200 Kč–4 500 Kč
<b>HUMANIC</b>	Nákupní centrum Olympia	pondělí–neděle 9–21 hodin	900 Kč–6 500 Kč

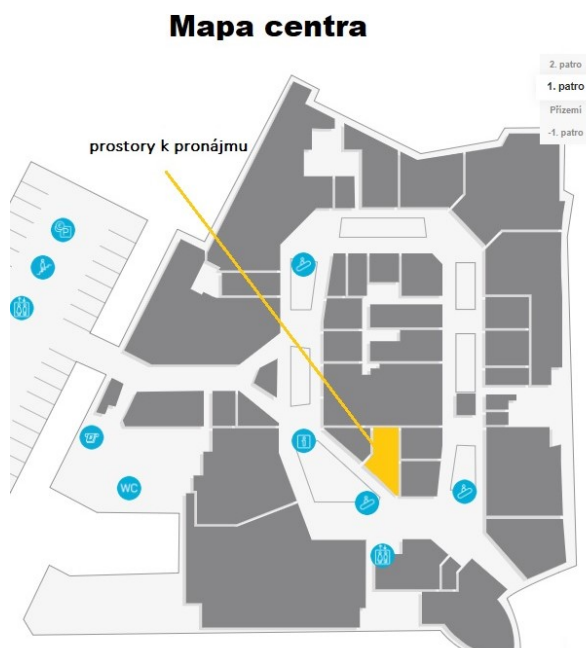
Zdroj: Humanic.cz, Rieker-eshop.cz

### 8.2.4 Návrh na umístění prodejny

Na základě údajů dostupných z Českého statistického úřadu a průzkumu trhu s nabídkami komerčních prostorů k pronájmu byla jednotlivá města posouzena a vybráno vhodné místo pro rozšíření prodejní sítě společnosti Vasky.

Nejvyšší počet obyvatel, a tudíž i nejvíce potenciálních zákazníků žije ve městě Plzeň, konkrétně téměř 170 000. V Hradci Králové a Ústí nad Labem žije přibližně stejný počet obyvatel, a to více jak 90 000. Samozřejmě je nutné brát v úvahu nejen samotná krajská města, kde bude prodejna Vasky otevřena, ale také okolní vesnice a města v jednotlivých krajích. Jelikož nejsou dostupné informace o průměrné měsíční mzdě přímo ve vybraných krajských městech, byla posuzována výše mezd za celé území krajů. Hodnoty mezd se pohybují v intervalu od 35 000 Kč do 36 000 Kč.

Dále byla pozornost zaměřena na nabídku obchodních prostor k pronájmu v krajských městech. Prostory byly vybrány na základě faktorů jako je lokalita, a to tak aby se prodejna nacházela na místě s co možná nejsilnější průchodností potenciálních zákazníků. Následně byl posouzen rozsah případné rekonstrukce a potřebných dispozičních úprav. Při výběru prostorů je klíčovým faktorem také velikost prodejní plochy, výše měsíčního nájmu, jízdní trasa a vzdálenost města od centrály společnosti ve Zlíně. Po zhodnocení všech faktorů a nabídek bylo vybráno pro rozšíření prodejní sítě město Hradec Králové a prostory v obchodním centru Aupark. Mapa centra je zobrazena na obrázku 13 a plánek prodejny v příloze P I.



Obrázek 13 Prostory k pronájmu v Hradci Králové  
Zdroj: Aupark.cz

Umístit prodejnu do tohoto krajského města je výhodné nejen z hlediska vysoké kupní síly obyvatelstva, ale také z důvodu vhodných prostor pro prodejnu. V neposlední řadě je Hradec Králové v dobré pozici vzhledem k logistickému centru společnosti.

Prodejna bude situována v obchodním centru Aupark s prodejní plochou 103 m<sup>2</sup>. Umístění prodejny v obchodním centru je přínosné, jelikož je zde vysoká koncentrace potenciálních zákazníků. Prodejna se bude nacházet v prvním patře a bonusem je skutečnost, že vnitřní prostory nevyžadují větší úpravy a nebude potřeba rozsáhlé rekonstrukce, jako by tomu bylo u prostorů v Plzni a Ústí nad Labem. Nájem je sice nejvyšší v porovnání s ostatními nabídkami, ale jedná se o lukrativní místo.

Počet zaměstnanců na prodejně se maximálně předpokládá čtyři prodejci, z toho jeden vedoucí a zástupce. Případně je možné tým prodejců doplnit brigádníky dle potřeby. Otevírací doba je stanovena dle obchodního centra, a to od 9 do 21 hodin.

Dosavadní prodejny Vasky jsou designovány do podobného stylu. Interiér je vzdušný, minimalistický styl, kde převládá dekor dřeva a zlatá barva, která je typická pro společnost Vasky. Většinu vybavení jako prodejní pult, lavice, police poskytuje firma Wuders, která vyrábí industriální nábytek z masivního dřeva a kovu.

Projekt bude následně podroben časové, nákladové a rizikové analýze.

## 8.1 Časová analýza

Ke zjištění celkové doby potřebné k realizaci projektu rozšíření prodejní sítě je nutné zpracovat časovou analýzu, která bude provedena metodou CPM s využitím programu QM for Windows. Metoda kritické cesty umožňuje nalézt nejkratší možnou délku trvání projektu tak, aby se nevytvářely časové mezery.

V tabulce 15 jsou uvedeny veškeré činnosti, které je potřeba vykonat ke splnění cíle projektu. U každé činnosti je vyčíslena doba trvání a návaznost. Doba trvání jednotlivých činností byla konzultována s vedením společnosti Vasky. Stěžejní je výběr města a prostorů, kde bude nová prodejna umístěna. Od toho se odvíjí časová analýza, kalkulace počátečních nákladů a definování možných rizik. Projekt na rozšíření prodejní sítě musí být schválen vedením, a poté následuje samotná realizace.

Průběh realizace zahrnuje činnosti jako návrh dispozice a interiéru prodejny, který bude zpracován bytovým architektem podle požadavků a přání vedení. Také je potřeba zahájit výběrové řízení a pohovory s uchazeči na pozice prodejců.

Následuje zpracování marketingové kampaně k propagaci nové prodejny. Na základě návrhu bytového architekta proběhnou úpravy interiéru a nákup potřebného vybavení. Kontinuálně bude probíhat i školení zaměstnanců a následně budou prostory zařízeny. Celý projekt zakončí slavnostní otevření prodejny a zahájení prodeje.

*Tabulka 15 Činnosti projektu a doba trvání v kalendářních dnech*

Činnost	Popis činnosti	Doba trvání (dny)	Předchozí činnosti
<b>A</b>	Výběr lokality a vhodných prostorů pro novou prodejnu	60	-
<b>B</b>	Tvorba časové analýzy	4	A
<b>C</b>	Tvorba nákladové analýzy	4	A
<b>D</b>	Stanovení a eliminace rizik	4	A
<b>E</b>	Schválení projektu	2	B, C, D
<b>F</b>	Návrh dispozice prodejny	10	E
<b>G</b>	Návrh interiéru	10	E
<b>H</b>	Výběrové řízení – tým prodejců	20	E
<b>I</b>	Medializace	10	E
<b>J</b>	Úprava prostoru	10	F
<b>K</b>	Školení zaměstnanců	15	H
<b>L</b>	Nákup vybavení	10	K
<b>M</b>	Zařízení interiéru prodejny	10	J, G, L
<b>N</b>	Vyskládání zboží na prodejní plochu	3	M
<b>O</b>	Naskladnění zboží do skladu	2	N
<b>P</b>	Slavnostní otevření	1	I, O

*Zdroj: vlastní zpracování*

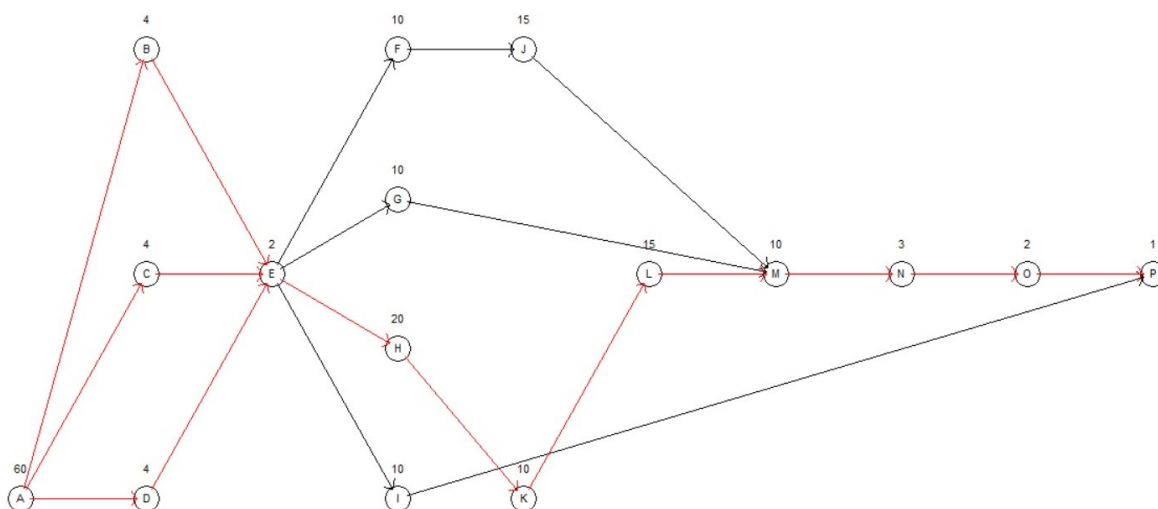
Vyhodnocení dat proběhlo pomocí programu QM for Windows a byla zjištěna celková doba trvání projektu. Nejkratší možná doba, za kterou je možné realizovat otevření prodejny v Hradci Králové je 127 kalendářních dnů.

Activity	Activity time	Early Start	Early Finish	Late Start	Late Finish	Slack
Project	127					
A	60	0	60	0	60	0
B	4	60	64	60	64	0
C	4	60	64	60	64	0
D	4	60	64	60	64	0
E	2	64	66	64	66	0
F	10	66	76	91	101	25
G	10	66	76	101	111	35
H	20	66	86	66	86	0
I	10	66	76	116	126	50
J	10	76	86	101	111	25
K	15	86	101	86	101	0
L	10	101	111	101	111	0
M	10	111	121	111	121	0
N	3	121	124	121	124	0
O	2	124	126	124	126	0
P	1	126	127	126	127	0

Obrázek 14 Výsledek časové analýzy

Zdroj: vlastní zpracování v programu QM for Windows

Na obrázku 14 jsou zobrazeny jednotlivé činnosti a stanovení nejdříve možného termínu začátku a nejpozději přípustného termínu. V posledním sloupci jsou vyčísleny případné časové rezervy. Ty činnosti, jejichž časová rezerva je nulová představují kritickou cestu projektu. Činnosti F, G, I a J disponují určitou časovou rezervou.



Obrázek 15 Síťový graf

Zdroj: vlastní zpracování v programu QM for Windows

Kritická cesta projektu vede přes následující činnosti:

**A → B → C → D → E → H → K → L → M → N → O → P.**

Pro lepší přehlednost byl za pomoci programu QM for Windows vytvořen i síťový graf. Červené linie zobrazují kritickou cestu projektu.

## 8.2 Nákladová analýza

Dále bude provedena kalkulace počátečních nákladů a nákladů spojených s provozem pobočky. Odhady nákladů jsou založeny na vlastním průzkumu trhu. Odhadované náklady byly stanoveny na základě průzkumu trhu a nabídek, které jsou k dispozici. Ceny veškerých položek jsou pouze orientační a během realizace může dojít k jejich změnám.

Nová prodejna bude umístěna v obchodním centru Aupark v Hradci Králové. Jelikož se jedná o poměrně nové nákupní centrum, prostory jsou již téměř připraveny k nastěhování a otevření. Samozřejmě budou potřeba určité úpravy jako výmalba a menší úpravy dispozice na základě návrhu architekta. Díky tomu nebudou počáteční náklady spojené s přestavbou prostor tak vysoké a společnost tyto prostředky může využít na jiné projekty. V tabulce 16 jsou uvedeny odhadované částky. Konečná výše se odvíjí od spotřeby materiálu a času, který bude potřeba a požadavků vedení.

*Tabulka 16 Náklady na úpravu prostoru*

	<b>Odhadované náklady v Kč</b>
Úprava prodejních prostor	70 000 Kč
Návrh dispozice a interiéru	40 000 Kč
<b>Celkem</b>	<b>110 000 Kč</b>

*Zdroj: vlastní zpracování na základě průzkumu trhu*

Dále bude potřeba peněžních prostředků na vybavení prodejny, což zahrnuje nábytek do prostor prodejny, regály do skladu, pokladnu, notebook, tiskárnu, platební terminál, mobilní telefon, logo značky, fotoobrazy a drobné dekorace. Veškeré náklady spojené s vybavením prodejny jsou shrnuty v tabulce 17.

Všechny prodejny jsou zařízeny v podobném stylu a převládá zde dekor dřeva a zlatá barva. Většina nábytku jako jsou police, prodejní pult a lavice bude poskytnuta firmou Wuders, kde je Václav Staněk společníkem. Společnost Wuders se zabývá výrobou industriálního nábytku. Jelikož se jedná o partnerskou společnost náklady na toto vybavení nebudou brány

v potaz. Dále bude vytvořeno nástěnné 3D logo, které bude umístěno nad prodejním pultem a na stěnách i fotoobrazy. Do nákladů je potřeba také zahrnout dekorace prodejny jako zrcadla, koberce či květiny.

*Tabulka 17 Náklady spojené s vybavením prodejny*

	<b>Zdroj</b>	<b>Odhadovaný náklady v Kč</b>
Regály do skladu	České regály.cz	15 000 Kč
Židle a stolky	FAVI.cz	6 000 Kč
Pokladní zásuvka	Alza.cz	1 500 Kč
Platební terminál	Komerční banka.cz	1 500 Kč
Notebook	Alza.cz	15 000 Kč
Tiskárna	Alza.cz	8 000 Kč
Mobilní telefon	Alza.cz	4 000 Kč
Logo a fotoobrazy	Sharpplayers.cz	5 800 Kč
Drobné dekorace	FAVI.cz	6 000 Kč
<b>Celkem</b>		<b>62 800 Kč</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

Náklady spojené s provozem prodejny jsou kalkulovány měsíčně v tabulce 18. Do této skupiny nákladů se řadí nájemné, které je předběžně stanoveno na 73 000 Kč. Podle dostupných informací je pravděpodobné, že po prvním roku nájmu dojde k navýšení ceny. Dále fixní náklady tvoří zálohy na energie a mzdové náklady. Předpokládá se, že na prodejně budou zaměstnáni celkem čtyři prodejci. Tým prodejců se skládá z vedoucí prodejny, zástupce vedoucí a dalších dvou prodejců. Personál je možné podle potřeby doplnit i brigádníky. Pro účely odhadu mzdových nákladů se uvažuje o čtyřech zaměstnancích s hlavním pracovním poměrem.

*Tabulka 18 Náklady na provoz prodejny*

	<b>Zdroj</b>	<b>Odhadované náklady v Kč</b>
Nájem	OC Aupark Hradec Králové	73 000 Kč
Energie	OC Aupark Hradec Králové	5 000 Kč
Mzdy	Interní zdroj společnosti	140 640 Kč
<b>Celkem</b>		<b>218 640 Kč</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*



V rámci nákladové analýzy bude vypočtena i předpokládaná výše ukazatele EBIT. Na základě hodnot obrátů na jednotlivých prodejnách z roku 2022 byly vypočteny průměrné obraty na jeden metr čtvereční za každý měsíc. Tento údaj dále sloužil pro výpočet odhadovaného obrátu na prodejně v Hradci Králové, kde je prodejní plocha 103 m<sup>2</sup>. Hodnoty obrátů je nutné snížit o náklady na produkt a celkové fixní náklady, které zahrnují i položky nájem, energie a mzdové náklady. Předpokládaná hodnota EBIT za rok provozu prodejny je více jak 1,6 milionu.

Tabulka 19 Předpokládaný obrat na prodejně Hradec Králové

	Průměrný obrat na m <sup>2</sup>	Předpokládaný obrat	Fixní náklady	EBIT
Leden	4 436 Kč	456 908 Kč	218 640 Kč	9 814 Kč
Únor	4 374 Kč	450 522 Kč	218 640 Kč	6 621 Kč
Březen	11 149 Kč	1 148 347 Kč	218 640 Kč	355 534 Kč
Duben	5 514 Kč	567 942 Kč	218 640 Kč	65 331 Kč
Květen	6 816 Kč	702 048 Kč	218 640 Kč	132 384 Kč
Červen	4 719 Kč	486 057 Kč	218 640 Kč	24 389 Kč
Červenec	3 530 Kč	363 590 Kč	218 640 Kč	<b>-36 845 Kč</b>
Srpen	4 146 Kč	427 038 Kč	218 640 Kč	<b>-5 121 Kč</b>
Září	11 333 Kč	1 167 299 Kč	218 640 Kč	365 010 Kč
Říjen	7 166 Kč	738 098 Kč	218 640 Kč	150 409 Kč
Listopad	7 533 Kč	775 899 Kč	218 640 Kč	169 310 Kč
Prosinec	12 218 Kč	1 258 454 Kč	218 640 Kč	410 587 Kč
		<b>8 542 202 Kč</b>	<b>2 623 680 Kč</b>	<b>1 647 421 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

K silnějším měsícům, co se velikosti ukazatele EBIT týče patří březen a září, kdy je výsledek hospodaření větší jak 350 000 Kč. Nejvyšší hodnoty dle předpokladu bude dosaženo v měsíci prosinec, což je podpořeno vánočními svátky a zvýšeným zájmem zákazníků. Naopak nízký výsledek hospodaření je indikován v měsících leden a únor. A nejslabší, kdy je EBIT v mínusu jsou měsíce červenec a srpen. V těchto měsících je ukazatel EBIT nejnižší ve všech dosavadních prodejnách. Za rok provozu tak výsledek hospodaření před zdaněním na hradecké prodejně bude vykazovat hodnotu 1 647 421 Kč.

Na základě interních informací společnosti byla vypočtena průměrná hodnota nákupu, která dosahuje 1 770 Kč. Nejprve se vypočetl celkový obrat za rok 2022 ze všech kamenných prodejen a následně byla tato hodnota vydělena počtem nákupů. Ke splacení počátečních

výdajů, které jsou spojeny s úpravou a zařízením prostor bude potřeba, aby 98 zákazníků zakoupilo produkty značky Vasky.

### 8.3 Riziková analýza

Během přípravy a realizace každého nového projektu se vyskytují určitá rizika, která mohou negativně ovlivnit průběh celého projektu. Proto je nutné před jeho zahájením taková rizika identifikovat a připravit možná opatření, která by snížila důsledky rizika. Cílem rizikové analýzy je rizika odhalit a posoudit jejich vliv na projekt.

Při zpracování projektu se mohou vyskytnout následující rizika:

- *nedostatek finančních prostředků*
- *chybně odhadnutý trh zákazníků*
- *technické problémy při realizaci projektu*
- *vstup nové konkurence*
- *riziko opětovného uzavření prodejen v důsledku pandemie*

Nejprve je důležité stanovit stupnici pravděpodobnosti výskytu a stupnici dopadu rizika na projekt, jak je uvedeno v tabulce 20.

Tabulka 20 Pravděpodobnost výskytu rizika a míra dopadu rizika

Pravděpodobnost výskytu rizika	Body	Dopad rizika	Stupeň významnosti rizika	Hodnocení rizika
Jisté	5	Krizové	méně než 7	Nízká hrozba
Pravděpodobné	4	Významné		
Možné	3	Střední	8-15	Střední hrozba
Nepřavděpodobné	2	Nevýznamné	více jak 16	Vysoká hrozba
Vyloučené	1	Zanedbatelné		

Zdroj: vlastní zpracování

Bodová škála byla zvolena v intervalu 1-5, kdy hodnota 1 určuje velmi nízkou pravděpodobnost výskytu rizika a jeho dopad je minimální. Naopak bodové hodnocení

číslem 5 představuje vysokou pravděpodobnost přítomnosti rizika a dopad může být až ohrožující pro samotnou realizaci projektu. Stupeň významnosti rizika je pak stanoven jako součin pravděpodobnosti a dopadu. Rizika je možné rozdělit do tří skupin, jak je uvedeno v tabulce 20.

Rizika, která se mohou během realizace projektu vyskytnout a jejich hodnocení jsou uvedena v tabulce 21. Pravděpodobnost výskytu a dopad rizika pro společnost byla stanovena na základě konzultace s vedením a současného stavu podniku. Nejprve je nutné se věnovat rizikům, která představují vysokou hrozbu. Ovšem některá rizika nelze úplně odstranit, nýbrž pouze eliminovat jejich dopady.

Tabulka 21 Hodnocení rizik

Riziko	Pravděpodobnost výskytu	Dopad rizika	Hodnocení
Technické problémy při realizaci projektu	4	4	16
Nedostatek finančních prostředků	3	5	15
Chybně odhadnutý trh zákazníků	2	4	8
Riziko opětovného uzavření prodejen v důsledku pandemie	3	4	12
Vstup nové konkurence	3	2	6
Nízká propagace nové prodejny	1	3	3

Zdroj: vlastní zpracování

**Vysokou hrozbu** představuje riziko spojené s *technickými problémy při realizaci*. Mohou nastat prodlevy mezi jednotlivými úkony a prodloužit se tak stanovený čas pro realizaci a otevření prodejny. Proto je důležité mít sestavenou časovou analýzu jednotlivých činností, které je potřeba vykonat a mít určitou časovou rezervu, která by pokryla možná zpoždění, pokud by se doba trvání prodloužila. Případně mít připravené alternativy řešení.

Druhou kategorií rizik jsou ta, která představují **střední hrozbu**. Riziko *nedostatku finančních prostředků* na přípravu a realizaci projektu je hodnoceno jako možné až s krizovým dopadem pro společnost. Důsledky tohoto rizika by měly být eliminovány včasné zpracovanou nákladovou analýzou, která poskytne informace o veškerých nákladech spojených s realizací projektu. Eliminaci rizika je možné podpořit i sestavením finanční analýzy a zhodnocení celkového finančního zdraví podniku. Na základě výsledků lze posoudit, zda společnost disponuje dostatečným množstvím peněžních prostředků

k financování projektu nebo je potřeba zvolit jinou formu financování v podobě úvěru v bance. Do skupiny se středním dopadem spadá i riziko *chybného odhadu trhu zákazníků*. Výskyt rizika je spíše nepravděpodobný, ovšem může mít významný vliv na výsledné hodnocení projektu. V důsledku chybného stanovení lokality a následně trhu zákazníků prodejny nenavštíví dostatečný počet zákazníků a obraty nebudou ani z poloviny takové, jaké vedení předpokládá, což může vyústit až k uzavření prodejny. Z tohoto důvodu je nutné předem definovat segment zákazníků a provést průzkum v uvažované lokalitě pro otevření prodejny. Posledním rizikem v této kategorii je riziko *uzavření prodejen v důsledku pandemie*. Jedná se o možné riziko, které v minulých letech představovalo vysoké ohrožení všech podnikatelů. Společnost Vasky v tomto období navzdory vládním opatřením prosperovala, a to díky možnosti objednávek přes e-shop.

Třetí skupinou rizik jsou ta, která mají nízký dopad na projekt. Do této kategorie spadá *vstup nové konkurence*. Společnost za konkurenci považuje především firmy, které vyrábí stejně jako ona na území České republiky a vyznávají podobné hodnoty. Ovšem za konkurenční podniky je možné považovat i prodejny s obuví, které nabízí podobný sortiment zboží ve stejné cenové kategorii. Riziko v podobě nově vstupující konkurence je možné pouze eliminovat nikoliv plně odstranit. Společnost musí dbát na to, aby stávající zákazníci neupřednostnili konkurenci a zachovali loajalitu značce. Riziko *nízká propagace nové prodejny* je hodnoceno jako vyloučené se středním dopadem. Společnost má marketing na velmi vysoké úrovni a se zákazníky komunikuje především skrze sociální sítě (Facebook, Instagram) a sdílí s nimi plánované kampaně, slevové akce a další vize do budoucna. Riziko je možné plně odstranit včasným zveřejňováním plánovaných kampaní a s dostatečným rozsahem, tak aby se informace dostala k co největšímu počtu zákazníků.

## 9 SHRUTÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI

Základem pro zpracování projektu bylo zhodnocení současného stavu podniku a jeho prodejní sítě, což zahrnovala analytická část. Společnost má v současné době pět kamenných prodejen a tržby z přímého prodeje tvoří více jak 30 % celkových tržeb podniku. Kamenné prodejny mají potenciál a v rámci strategie se společnost snaží rozšiřovat prodejny nejprve do krajských měst.

Cílem projektové části bylo nalezení vhodné lokality a obchodních prostor pro otevření nové prodejny. Uvažovaná města byla hodnocena z hlediska počtu obyvatel a nabídek komerčních prostor k pronájmu. Dále byly zohledněny makroekonomické ukazatele za celé území kraje, kde se města nachází. Pro rozšíření prodejní sítě bylo po posouzení všech faktorů vybráno město Hradec Králové a prostory v obchodním centru. Umístění prodejny je na lukrativním místě se silnou koncentrací potenciálních zákazníků.

Návrh byl následně podroben časové, nákladové a rizikové analýze. V rámci časové analýzy byla stanovena kritická cesta a určena doba trvání projektu prostřednictvím programu QM for Windows. Celková doba trvání od vytvoření projektu, přes schválení, úpravy prostor, sestavení týmu prodejců, zařízení interiéru až po slavnostní otevření činí 127 kalendářních dnů. Nákladová analýza zahrnovala stanovení počátečních nákladů souvisejících s úpravou prostorů, dále náklady na nákup potřebného vybavení a propočet nákladů spojených s provozem prodejny. Na základě historických údajů společnosti byl sestaven roční přehled výsledku hospodaření v jednotlivých měsících. Podle předpokladů se EBIT společnosti za rok provozu zvýší o více než 1,6 milionu Kč. Využitím rizikové analýzy byla stanovena rizika, která by se během realizace projektu mohla vyskytnout. Rizika byla hodnocena na základě pravděpodobného výskytu a míry ohrožení projektu.

## ZÁVĚR

Předmětem řešení diplomové práce bylo nalezení vhodné lokality a prostorů pro rozšíření prodejní sítě společnosti Vasky. Značka Vasky působí na trhu již sedmým rokem a za tu dobu prodejní síť tvoří pět prodejen na území České republiky. Do budoucna společnost plánuje postupné rozšiřování kamenných prodejen nejlépe do všech krajských měst, případně i na zahraniční trhy.

Potřebné teoretické poznatky byly zpracovány v literární rešerši, týkající se zejména konkurenceschopnosti, maloobchodních prodejen a metod využívaných k analyzování faktorů, které na podniky působí. Dále se teoretická část zabývala projektovým řízením a jednotlivými fázemi při tvorbě projektu.

Teoretická východiska byla dále využita při analýze současného stavu společnosti Vasky. Pomocí PESTE analýzy, Porterova modelu pěti konkurenčních sil byly identifikovány příležitosti a hrozby, které se vyskytují ve vnějším okolí podniku. K určení silných a slabých stránek společnosti byla použita VRIO analýza. Veškeré výsledky analýz shrnuje matice SWOT. V rámci analytické části práce byla zhodnocena současná prodejní síť společnosti a posouzeny obraty, kterých jednotlivé prodejny dosahují. Kamenné prodejny mají bezesporu potenciál a přináší společnosti potřebné zisky.

Údaje dostupné na Českém statistickém úřadě posloužily ke zhodnocení uvažovaných měst a dále byl proveden průzkum trhu s nabídkami obchodních prostor k pronájmu. Po přezkoumání veškerých faktorů bylo vybráno krajské město Hradec Králové a vhodné prostory tak, aby splňovaly požadavky. Následně byla provedena časová, nákladová a riziková analýza projektu.

Společnost Vasky má snahu o to, aby ševcovina v České republice pokračovala i nadále. Důkazem toho je i skutečnost, že když legendární značka Botas oznámila ukončení výroby společnost Vasky neváhala a získala dostatečné množství prostředků k odkoupení této společnosti. Ne nadarmo je zakladatel Václav Staněk označován za novodobého Baťu. Tomáš Baťa chtěl about celý svět. Vystává teď otázka, jestli má mladý podnikatel stejnou vizi a cíl. Společnost Vasky se neustále snaží rozšiřovat sortiment i prodejní síť, vyrábět co nejkvalitnější boty a být tak každým krokem blíže k cíli.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

DAVID, Fred R. a Forest R. DAVID. Strategic management: concepts and cases: a competitive advantage approach. Sixteenth edition. Boston: Pearson, 2017, 680 s. ISBN 978-1-292-14849-6.

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí. V Praze: C.H.Beck, 2012, Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.

FLEISHER, Craig S. a Babette E. BENSOUSSAN. Business and Competitive Analysis: Effective Application of New and Classic Methods. 2. United States of America: FT Press, 2015. ISBN 9780133101003.

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2499-2.

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KERŤKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL. Strategické řízení: teorie pro praxi. 3. přepracované vydání. V Praze: C.H. Beck 2017, C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-637-1.

JADERNÁ, Eva a Hana VOLFOVÁ. Moderní retail marketing. Praha: Grada Publishing, 2021, Expert (Grada). ISBN 978-80-271-1384-2.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

JUREČKA, Václav. Mikroekonomie. 3., aktual. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2018. Expert. ISBN 978-80-271-0146-7.

KARLÍČEK, Miroslav. Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5769-8.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 9788024741505.

MAGRETTA, Joan. Understanding Michael Porter: the essential guide to competition and strategy. Boston, Mass.: Harvard Business Review Press, c2012. ISBN 9781422160596.

MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ. Obchodní podnikání ve 21. století. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4780-4.

RAVANFAR, Mohammad Mehdi. Analyzing Organizational Structure Based on 7s Model of Mckinsey. *Global Journal of Management and Business Research* [online]. USA: Global Journals, 2015, 15(10), 7-12 [cit. 2023-02-20]. ISSN 2249-4588&. Dostupné z: <https://journalofbusiness.org/index.php/GJMBR/article/view/1792/1694>

RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ. *Finanční management*. Praha: Grada, 2012. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-4047-8.

SUCHÁNEK, Petr. *Vliv kvality na výkonnost a konkurenceschopnost podniku*. Brno: Masarykova univerzita, 2013. ISBN 978-80-210-6627-4.

SUTANTO, J.E., Eric HARIANTO a Nilay BALKAN. The effect of supply chain organizational and supply agility on supply chain performance: The mediation role of supply chain strategy in retail shops. *Uncertain Supply Chain Management* [online]. 2023, 11(1), 127-144 [cit. 2023-02-14]. ISSN 22916822. Dostupné z: doi: 10.5267/j.uscm.2022.11.002

SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management: systémový přístup k řízení projektů*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0075-0.

TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra a Eva JELÍNKOVÁ. *Podniková ekonomika – klíčové oblasti*. Praha: Grada Publishing, 2018. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0689-9.

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

ZENTES, Joachim, Dirk MORSCHETT a Hana SCHRAMM-KLEIN. *Strategic Retail Management: Text a International Cases*. Third edition. Germany: Springer-Verlag Berlin and Heidelberg GmbH & Co., 2016, ISBN 978-3-658-10182-4.

ZICH, Robert. *Koncepce úspěchuschopnosti: konkurenceschopnost – vítězství, nebo účast v soutěži?* Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2012. ISBN 9788072048182.

### **Internetové zdroje**

Aupark Hradec Králové. *O Auparku*. Aupark [online]. ©2023 [cit. 2023-04-04]. Dostupné z: <https://www.auparkhradec.cz/o-auparku/#pronajem>

Baťa a. s. *Historie*. Baťa [online]. © 2023 [cit. 2023-03-11]. Dostupné z: <https://www.bata.cz/historie-spolecnosti.html>



BusinessInfo.cz. Návrat k poctivé ševcovině. Boty Vasky se prosadily sázkou na kvalitu. Business Info.cz [online]. Česká republika, © 2023, 10.2.2022 [cit. 2023-03-07]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/navrat-k-poctive-sevcovine-boty-vasky-se-prosadily-sazkou-na-kvalitu/>

Česká národní banka. Prognóza ČNB – zima 2023. Česká národní banka [online]. Česká republika, ©2023, 2.2.2023 [cit. 2023-03-08]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/prognoza/>

Český statistický úřad. Hlavní makroekonomické ukazatele. Český statistický úřad [online]. Česká republika, ©2023, 1.3.2023a [cit. 2023-03-08]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/hmu\\_cr](https://www.czso.cz/csu/czso/hmu_cr)

Český statistický úřad. Informační technologie v podnikatelském sektoru. Český statistický úřad [online]. Česká republika, 2023, 2022 [cit. 2023-03-09]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/podnikatelsky\\_sektor](https://www.czso.cz/csu/czso/podnikatelsky_sektor)

Český statistický úřad. Obyvatelstvo – roční časové řady. Český statistický úřad [online]. Česká republika, ©2023, 2021b [cit. 2023-03-08]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo\\_hu](https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo_hu)

Český statistický úřad. Peněžní vydání domácností podle postavení osoby v čele domácnosti – časová řada. Český statistický úřad [online]. Česká republika, ©2023 [cit. 2023-03-08]. Dostupné z: [https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&katalog=30847&pvo=ZUR07&str=v219&c=v3~8\\_\\_RP2021](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&katalog=30847&pvo=ZUR07&str=v219&c=v3~8__RP2021)

Český statistický úřad. Proměny věkového složení obyvatelstva ČR - 2001-2050. Český statistický úřad [online]. Česká republika, ©2023, 2019 [cit. 2023-03-08]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/promeny-vekoveho-slozeni-obyvatelstva-cr-2001-2050>

Český statistický úřad. Průměrné mzdy - 4. čtvrtletí 2022. Český statistický úřad [online]. Česká republika, ©2023, 6.3.2023b [cit. 2023-03-08]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/prumerne-mzdy-4-ctvrtleti-2022>

Český statistický úřad. Srovnání krajů v České republice - 2022. Český statistický úřad [online]. Česká republika, ©2023, 17.01.2023c [cit. 2023-03-30]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/srovnani-kraju-v-ceske-republice-2022>

Český statistický úřad. Předběžný odhad HDP - 4. čtvrtletí 2020. Český statistický úřad [online]. Česká republika, ©2023, 2.2.2021a [cit. 2023-03-08]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/predbezny-odhad-hdp-4-ctvrtleti-2020>

Deichmann [online]. ©2023 [cit. 2023-04-14]. Dostupné z: <https://www.deichmann.com/CZ/cs/shop/welcome.html>

Evropská komise. Dohoda o Evropském hospodářském prostoru (EHP). Evropská komise [online]. Česká republika, © 2023 [cit. 2023-03-07]. Dostupné z: <https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/cs/content/dohoda-o-evropskem-hospodarskem-prostoru-ehp>

HUMANIC [online]. ©2023 [cit. 2023-04-14]. Dostupné z: <https://www.humanic.net/cz>

HRUŠOVSKÝ, Jan, 2020. Podcast POPRVÉ s Václavem Staňkem. In: Hospodářské noviny [podcast]. 10. 8. 2020 [cit. 2023-02-28]. Dostupné z: <https://podcasty.hn.cz/c1-66800580-nasetril-si-30-tisic-a-v-18-letech-zacal-vyrabet-boty-vasky-vaclav-stanek-o-rozjezdu-obuvnickeho-byznysu>.

KALOÚŠ, Pavel. Baťa i po 125 letech obouvá svět. Jak funguje nejslavnější podnikatelská rodina z Česka?, Forbes: Český byznys [online]. © 2023, 21.9.2019 [cit. 2023-03-11]. Dostupné z: <https://forbes.cz/bata-i-po-125-letech-obouva-svet-jak-funguje-nejslavnejsi-podnikatelska-rodina-z-ceska/>

KALOÚŠ, Pavel. Vašek a Vasky. Příběh milionového obuvníka, který trhnul rekord. Forbes [online]. 2020, 25.3.2020, (3) [cit. 2023-02-28]. Dostupné z: <https://forbes.cz/vasek-a-vasky-pribeh-milionoveho-obuvnika-ktery-ve-dvaaceti-trhnul-crowdfundingovy-rekord/>

Moleda. O firmě. Moleda [online]. Česká republika, © 2021 [cit. 2023-03-10]. Dostupné z: <https://moleda.cz/content/4-o-firme>

MPO. Zákon o zpracování osobních údajů schválen vládou ČR dne 21.3.2018. Ministerstvo průmyslu a obchodu [online]. Česká republika, © 2021, 21. 3. 2018 [cit. 2023-03-07]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/ochrana-osobnich-udaju-gdpr/gdpr-dokumenty/zakon-o-zpracovani-osobnich-udaju-schvalen-vladou-cr-dne-21-3-2018--235677/>

- OfficeShoes [online]. ©2023 [cit. 2023-04-14]. Dostupné z: [https://www.officeshoes.cz/?gclid=CjwKCAjw8-OhBhB5EiwADyoY1R-zCe\\_QoO3jXCieSis-n6tZ5wHAJIpiNnNJvsNaBxP2VmOmdorMExoCAzMQAvD\\_BwE](https://www.officeshoes.cz/?gclid=CjwKCAjw8-OhBhB5EiwADyoY1R-zCe_QoO3jXCieSis-n6tZ5wHAJIpiNnNJvsNaBxP2VmOmdorMExoCAzMQAvD_BwE)
- Political stability – Country rankings. The Global Economy.com [online]. ©2023 [cit. 2023-03-07]. Dostupné z: [https://www.theglobaleconomy.com/rankings/wb\\_political\\_stability/](https://www.theglobaleconomy.com/rankings/wb_political_stability/)
- Rada Evropské unie. Rada s konečnou platností schválila směrnici o podávání zpráv podniků o udržitelnosti. Evropská Rada [online]. 2022, 28.11.2022 [cit. 2023-03-09]. Dostupné z: Rada s konečnou platností schválila směrnici o podávání zpráv podniků o udržitelnosti
- Rieker Store [online]. ©2023 [cit. 2023-04-14]. Dostupné z: [https://www.rieker-eshop.cz/?gclid=CjwKCAjw8-OhBhB5EiwADyoY1Y9MAZqs700oCsY4HxIjzh\\_\\_N9aeSb59L5KL5F7SSIEfMB3y3AU AyRoCjYoQAvD\\_BwE](https://www.rieker-eshop.cz/?gclid=CjwKCAjw8-OhBhB5EiwADyoY1Y9MAZqs700oCsY4HxIjzh__N9aeSb59L5KL5F7SSIEfMB3y3AU AyRoCjYoQAvD_BwE)
- Roklen24. Sedmý rok své existence zakončují Vasky rekordním ziskem a limitovanou kolekcí farmářek. Roklen24 [online]. ©2020, 7.2.2023 [cit. 2023-03-22]. Dostupné z: [https://roklen24.cz/?quick\\_news=sedmy-rok-sve-existence-zakoncuji-vasky-rekordnim-ziskem-a-limitovanou-kolekci-farmarek](https://roklen24.cz/?quick_news=sedmy-rok-sve-existence-zakoncuji-vasky-rekordnim-ziskem-a-limitovanou-kolekci-farmarek)
- Sizeer [online]. ©2023 [cit. 2023-04-14]. Dostupné z: [https://sizeer.cz/drive-to-buy?gclid=CjwKCAjw8-OhBhB5EiwADyoY1UuQ80FtU2dFgfDNSttXglSdfKCVrHjZ KhKnGHbnq\\_pl1TE-PNJNrhoCdlkQAvD\\_BwE](https://sizeer.cz/drive-to-buy?gclid=CjwKCAjw8-OhBhB5EiwADyoY1UuQ80FtU2dFgfDNSttXglSdfKCVrHjZ KhKnGHbnq_pl1TE-PNJNrhoCdlkQAvD_BwE)
- Snažíme se, aby udržitelnost prostupovala všemi našimi aktivitami, říká zakladatel Vasky. IDNES.cz/Zpravodajství [online]. 10. 5. 2022 [cit. 2023-03-01]. Dostupné z: Zdroj: [https://www.idnes.cz/ekonomika/domaci/vasky-visa-czech-top-shop-rozhovor.A220503\\_101435\\_ekonomika\\_vok](https://www.idnes.cz/ekonomika/domaci/vasky-visa-czech-top-shop-rozhovor.A220503_101435_ekonomika_vok)
- Společnost Jančařík. O nás. Jancarik Shoes [online]. Česká republika, © 2023 [cit. 2023-03-10]. Dostupné z: <https://jancarikshoes.cz/pages/o-nas>
- Společnost Vasky. Zásady zpracování osobních údajů společnosti Vasky trade s.r.o. Vasky Trade s.r.o. [online]. Česká republika, © 2023 [cit. 2023-03-07]. Dostupné z: <https://www.vasky.cz/cs/page/ochrana-osobnich-udaju>
- Sreality.cz. Pronájem obchodního prostoru 184 m<sup>2</sup>. Sreality.cz [online]. ©2023 [cit. 2023-04-04]. Dostupné z: <https://www.sreality.cz/detail/pronajem/komercni/obchodni-prostor/usti-nad-labem-usti-nad-labem-centrum-mirove-namesti/2135833436#img=1>

Sreality.cz. Pronájem obchodního prostoru 198 m<sup>2</sup>, Plzeň – Jižní předměstí. Sreality.cz [online]. ©2023 [cit. 2023-04-04]. Dostupné z: <https://www.sreality.cz/detail/pronajem/komercni/obchodni-prostor/plzen-jizni-predmesti-borska/1044194380>

Tým MPO. Program COVID – Nájemné. Ministerstvo průmyslu a obchodu [online]. Česká republika, © 2021 [cit. 2023-03-07]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/zivnostenske-podnikani/covid-19-najemne--255305/>

Úřad práce ČR. Nezaměstnanost v prosinci mírně vzrostla. Úřad práce ČR [online]. Česká republika, ©2023, 9.1.2023 [cit. 2023-03-08]. Dostupné z: <https://www.uradprace.cz/web/cz/-/nezamestnanost-v-prosinci-mirne-vzrost-1>

Vasky. Boty, ve kterých netlačí svědomí. Vasky [online]. ©2023 [cit. 2023-03-01]. Dostupné z: <https://www.vasky.cz/cs/page/udrzitelnost>

Vasky. V Baťových stopách až do areálu Svit. In: Vasky blog [online]. 23. 11. 2021 [cit. 2023-02-28]. Dostupné z: <https://www.vasky.cz/cs/blog/v-batovych-stopach-az-do-arealu-svit>

Vasky. Vasky poprvé překročily hranice. In: Vasky blog [online]. 8. 9. 2021 [cit. 2023-02-28]. Dostupné z: <https://www.vasky.cz/cs/blog/vasky-poprve-prekrocily-hranice>

Veřejný rejstřík a Sbirka listin [online]. 2023 [cit. 2023-03-04]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=923509&typ=PLATNY>

World Bank Group. Doing Bussines 2020: Economy Profile of Czech Republic [online]. 17. Washington, DC., 2019 [cit. 2023-03-07]. ISBN 978-1-46-48-1440-2. Dostupné z: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/32986>

ZLÁMAL, Jaroslav a Jana BELLOVÁ. Legislativní požadavky na podnikatele pro zahájení podnikání. Daně pro lidi [online]. © 2023, 12.8.2021 [cit. 2023-03-07]. Dostupné z: <https://www.daneprolidi.cz/clanek-z-titulky/legislativni-pozadavky-na-podnikatele-pro-zahajeni-podnikani-top.htm>

### **Ostatní zdroje**

Interní materiály společnosti Vasky Trade s. r. o.

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obrázek 1 Hierarchie retailových společností .....</i>	13
<i>Obrázek 2 Souhrn základních nástrojů PR, PENCILS .....</i>	19
<i>Obrázek 3 Analýza 7S .....</i>	33
<i>Obrázek 4 Porterův model pěti konkurenčních sil.....</i>	37
<i>Obrázek 5 Logo společnosti.....</i>	45
<i>Obrázek 6 Organizační struktura společnosti Vasky.....</i>	47
<i>Obrázek 7 Ukázka sortimentu obuvi .....</i>	48
<i>Obrázek 8 Ukázka sortimentu doplňků .....</i>	48
<i>Obrázek 9 Prodejní síť společnosti Vasky .....</i>	69
<i>Obrázek 10 Uvažované prostory v Ústí nad Labem .....</i>	76
<i>Obrázek 11 Uvažované prostory v Hradci Králové.....</i>	79
<i>Obrázek 12 Uvažované prostory v Plzni.....</i>	82
<i>Obrázek 13 Prostory k pronájmu v Hradci Králové.....</i>	83
<i>Obrázek 14 Výsledek časové analýzy.....</i>	86
<i>Obrázek 15 Síťový graf.....</i>	86

**SEZNAM TABULEK**

<i>Tabulka 1 SWOT analýza .....</i>	<i>39</i>
<i>Tabulka 2 Průměrné roční výdaje domácností na odívání a obuv .....</i>	<i>59</i>
<i>Tabulka 3 VRIO analýza – lidské zdroje .....</i>	<i>63</i>
<i>Tabulka 4 Analýza VRIO – hmotné zdroje.....</i>	<i>65</i>
<i>Tabulka 5 Analýza VRIO – nehmotné zdroje.....</i>	<i>65</i>
<i>Tabulka 6 Analýza VRIO – finanční zdroje .....</i>	<i>66</i>
<i>Tabulka 7 Matice SWOT.....</i>	<i>67</i>
<i>Tabulka 8 Vybrané ukazatele jednotlivých krajů.....</i>	<i>74</i>
<i>Tabulka 9 Základní údaje o městě Ústí nad Labem.....</i>	<i>75</i>
<i>Tabulka 10 Prodejny s obuví v Ústí nad Labem.....</i>	<i>77</i>
<i>Tabulka 11 Základní údaje o městě Hradec Králové .....</i>	<i>78</i>
<i>Tabulka 12 Prodejny s obuví v Hradci králové .....</i>	<i>80</i>
<i>Tabulka 13 Základní údaje o městě Plzeň .....</i>	<i>81</i>
<i>Tabulka 14 Prodejny s obuví v Plzni .....</i>	<i>82</i>
<i>Tabulka 15 Činnosti projektu a doba trvání v kalendářních dnech .....</i>	<i>85</i>
<i>Tabulka 16 Náklady na úpravu prostoru .....</i>	<i>87</i>
<i>Tabulka 17 Náklady spojené s vybavením prodejny.....</i>	<i>88</i>
<i>Tabulka 18 Náklady na provoz prodejny.....</i>	<i>88</i>
<i>Tabulka 19 Předpokládaný obrat na prodejně Hradec Králové .....</i>	<i>89</i>
<i>Tabulka 20 Pravděpodobnost výskytu rizika a míra dopadu rizika.....</i>	<i>90</i>
<i>Tabulka 21 Hodnocení rizik.....</i>	<i>91</i>

**SEZNAM GRAFŮ**

<i>Graf číslo 1 Vývoj HDP meziročně v procentech .....</i>	<i>55</i>
<i>Graf číslo 2 Obecná míra nezaměstnanosti .....</i>	<i>56</i>
<i>Graf číslo 3 Průměrná hrubá měsíční mzda .....</i>	<i>57</i>
<i>Graf číslo 4 Průměrná roční míra inflace .....</i>	<i>58</i>
<i>Graf číslo 5 Věková struktura České republiky .....</i>	<i>59</i>
<i>Graf číslo 6 Predikce věkové struktury obyvatelstva .....</i>	<i>60</i>

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I.: Plánek prodejny v Hradci Králové



# PŘÍLOHA P I.: PLÁNEK PRODEJNY V HRADCI KRÁLOVÉ

