

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Vliv konkurenčního prostředí v regionu na podnik

Bc. Martina Malá

**Diplomová práce
2015**

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Martina Malá**
Osobní číslo: **E120115**
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Regionální rozvoj: Urbanismus**
Název tématu: **Vliv konkurenčního prostředí v regionu na podnik**
Zadávací katedra: **Ústav regionálních a bezpečnostních věd**

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

Cílem diplomové práce je analyzovat, zda konkurence v regionu má determinující vliv na konkrétní podnik. V práci bude analyzován vývoj a situace podniku v regionálním prostředí, zejména z hlediska vlivu konkurence. Zkoumán bude vybraný konkrétní podnik, který spadá do kategorie malého a středního podnikání. Regionální prostředí bude vymezeno na základě sféry vlivu.

Osnova:

- Vymezení základních pojmů.
- Vývoj podniku od založení do současnosti.
- Konkurence v regionálním prostředí.
- Identifikace vlivu regionální konkurence na podnik.
- Shrnutí a zhodnocení výsledků.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: cca 55 stran

Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

CARTER, S., JONES-EVANS, D.: Enterprise and small business: principles, practice and policy. 2nd ed. New York: Routledge, 1998. 256 p. ISBN 02-737-0267-X

MASKELL, P.: Competitiveness, localised learning and regional development: specialisation and prosperity in small open economies. London: Routledge, 1998. 256 p. ISBN 04-151-5428-6

PORTER, M. E.: Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Vyd. 1. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-856-0511-2

PORTER, M. E.: Konkurenční výhoda: (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon). Vyd. 1. Praha: Victoria Publishing, 1993. 626 s. ISBN 80-85605-12-0

PŘIBOVÁ, M.: Analýza konkurence a trhu. 1. vyd. Praha: Grada, 1998. 92 s. ISBN 80-716-9536-X

VITURKA, M.: Kvalita podnikatelského prostředí, regionální konkurenceschopnost a strategie regionálního rozvoje České republiky: metody pro analýzu odvětví a konkurentů. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 403 s. ISBN 978-80-247-3638-9

VODÁČEK, L.: Malé a střední podniky: konkurence a aliance v Evropské unii. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2004. 192 s. ISBN 80-726-1099-6

Vedoucí diplomové práce: Ing. Ivana Mandysová, Ph.D.

Ústav správních a sociálních věd



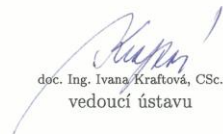
Datum zadání diplomové práce: 29. září 2014

Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2015



doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
děkanka

L.S.



doc. Ing. Ivana Kraftová, CSc.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. října 2013

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 15. 8. 2015

Bc. Martina Malá

PODĚKOVÁNÍ:

Děkuji tímto své vedoucí diplomové práce Ing. Ivaně Mandysové, Ph.D. za její odbornou pomoc, cenné rady a trpělivost při zpracování této diplomové práce.

ANOTACE

Tato práce se zabývá tematikou malého a středního podnikání v regionálním prostředí. Zaměřuje se na analýzu podniku a jeho prostředí s akcentem na regionální konkurenční prostředí. Dále jsou v práci analyzována kvalitativní data pro identifikaci vlivu konkurence na konkrétní podnik.

KLÍČOVÁ SLOVA

Malé a střední podniky, podnikání, vnější a vnitřní prostředí podniku, region, regionální prostředí, konkurence

TITLE

The effect of the competitive environment in the region to enterprise

ANNOTATION

This thesis discusses the theme of small and medium enterprises in the regional environment. It focuses on analysis of enterprise and environment with emphasis on regional competition. The thesis also analyzed the qualitative data for the identification the effects of competition to chosen enterprise.

KEYWORDS

Small and medium enterprises, business, external and internal business environment, region, regional environment, competition

OBSAH

ÚVOD	10
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA	12
1.1 PODNIKÁNÍ A PODNIKATEL	12
1.2 DEFINICE MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ	17
1.3 VYMEZENÍ REGIONU	18
1.4 REGIONÁLNÍ TEORIE	21
1.4.1 Lokalizační teorie	22
1.4.2 Podnik v prostoru	24
1.4.3 Ekonomická geografie	26
1.5 KONKURENCE A KONKURENCESCHOPNOST	26
1.6 KONKURENČNÍ PROSTŘEDÍ	28
2 ANALÝZA PODNIKU – METODOLOGICKÝ PŘÍSTUP	31
2.1 ANALÝZA VNĚJŠÍHO OKOLÍ PODNIKU	31
2.1.1 Metoda PESTLE	32
2.1.2 Analýza regionálního prostředí	33
2.2 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ PODNIKU	34
2.3 SWOT ANALÝZA	35
2.4 ANALÝZA KONKURENCE	36
3 ANALÝZA VYBRANÉHO PODNIKU	37
3.1 VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ PODNIKU – REGION ČR	37
3.1.1 Legislativní faktory - změny sazeb DPH a zpřísnující se předpisy	37
3.1.2 Ekonomické faktory – krize v roce 2008	40
3.2 REGIONÁLNÍ PROSTŘEDÍ – ANALÝZA REGIONU „HOLICKO“	41
3.2.1 Lokalizace sféry vlivu	41
3.2.2 Počet obyvatel a jeho vývoj	43
3.2.3 Podnikatelské subjekty - konkurence	45
3.2.4 Vyjíždka a dojíždka	47
3.2.5 Regionální dodavatelé – regionální produkt	49
3.2.6 Místní akční skupina Holicko	50
3.2.7 SWOT analýza regionu	52
3.3 VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ PODNIKU – PŘÍPADOVÁ STUDIE PODNIKU „POTOS“	53
3.3.1 Vývoj podniku	53
3.3.2 Současnost podniku	56
3.3.3 SWOT analýza podniku	58
3.4 SHRNUÍ	59
4 ANALÝZA KONKURENCE	60
4.1 KONKURENČNÍ PROSTŘEDÍ PODNIKU	61
4.1.1 Vývoj konkurence v maloobchodě	61
4.1.2 Současná konkurence	65
4.2 VLIV REGIONÁLNÍ KONKURENCE NA PODNIK	67
4.3 SHRNUÍ A DOPORUČENÍ	69
ZÁVĚR	71
POUŽITÁ LITERATURA	73

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Hodnoty kritérií pro definici MSP	17
Tabulka 2: Hlavní vývojové etapy regionální politiky	23
Tabulka 3: Vývoj sazeb DPH v České republice	38

SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1: Vnitřní a vnější prostředí podniku	15
Obrázek 2: Rozdělení obcí MAS Holicko dle příslušnosti do správního obvodu obce s rozšířenou působností (ORP).....	42
Obrázek 3: Počet obyvatel v obcích mikroregionu Holicko v roce 2013	43
Obrázek 4: Vývoj počtu obyvatel v mikroregionu Holicko v letech 2001 - 2013	44
Obrázek 5: Vývoj počtu obyvatel v obcích mikroregionu Holicko v letech 2001 - 2013	45
Obrázek 6: Počet registrovaných ekonomických subjektů v obcích mikroregionu Holicko v roce 2013.....	46
Obrázek 7: Denní dojíždka do zaměstnání do města Holice v obcích mikroregionu Holicko při Sčítání lidí, domů a bytů v roce 2011.....	48
Obrázek 8: Vývoj příjmů podniku POTOS v letech 2000 – 2014	57
Obrázek 9: Vývoj konkurenčních prodejen v regionu Holicko mezi lety 1993 - 2014	64
Obrázek 10: Vývoj výběru hlavního nákupního místa v ČR v letech 1998 - 2014	65

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
DPH	Daň z přidané hodnoty
EU	Evropská unie
FES	Fakulta ekonomicko-správní
MSP	Malé a střední podniky
MAS	Místní akční skupina
NACE	Klasifikace ekonomických činností
OKEČ	Odvětвовá klasifikace ekonomických činností
Sb.	Sbírka zákonů
SCLLD	Integrovaná strategie komunitně vedeného místního rozvoje (Community-Led Local Development Strategy)

ÚVOD

Malé a střední podniky (MSP) jsou důležitou součástí ekonomiky České republiky. Tyto podniky hrají rozhodující úlohu při vytváření nových pracovních příležitostí a všeobecně působí jako faktor sociální stability a ekonomického rozvoje v regionu. Jsou hnací silou podnikatelské sféry, inovací a konkurenceschopnosti. Jejich rozvoj je však limitován existujícími tendencemi působení trhu.

Rozvoj podnikání je přímo ovlivňován kvalitou podnikatelského prostředí. To zahrnuje faktory vnějšího prostředí, které působí na všechny podniky v oblasti legislativy a v oblasti fungování trhu. Vlastnosti konkrétního trhu jsou vždy determinovány regionálními zvláštnostmi. Podnik nemůže být vytržen z prostředí v němž operuje, podnikatel musí vnímat okolní prostor a změny v něm. Maloobchodní trh potravin prošel za posledních 20 let výraznou změnou struktury konkurence.

S nástupem nadnárodních obchodních řetězců v České republice ubývá malých a středních obchodů s potravinami a smíšeným zbožím. Vyrovnat se hypermarketům v nízkých cenách a širší sortimentu je v maloobchodním provozu nemožné, což dokazuje i skutečnost, že od roku 2000 klesl počet malých prodejen o více než třetinu. Přitom potenciál malých prodejen je právě v jejich velikosti a pružnosti. Spočívá v možnosti přizpůsobit se konkrétním zákazníkům, kteří je navštěvují, může aktivně reagovat na jejich chování a potřeby a nabídnout jim něco navíc, např. změny v sortimentu, nabídku zboží na objednávky, spolupráci s lokálními dodavateli, apod. Podle aktuálních průzkumů trhu lidé pozvolna upouštějí od nákupů v supermarketech a vracejí se do menších prodejen.

Práce je členěna do čtyř kapitol. První kapitola je zaměřena na charakteristiku malých a středních podniků, včetně legislativního vymezení MSP. Dále kapitola obsahuje vymezení regionálního prostředí a regionálních teorií. Závěr kapitoly blíže specifikuje konkurenci, konkurenceschopnost a konkurenční prostředí podniku. Ve druhé kapitole jsou uvedeny charakteristiky navrhovaných analýz, které budou následně použity v praktické části. Jedná se o analýzy vnitřního a vnějšího prostředí zahrnující např. metodu PESTLE. Pro shrnutí a porovnání výsledků byla zvolena SWOT analýza. První dvě kapitoly tvoří teoretická východiska práce.

V praktické části této diplomové práce jsou aplikovány teoretické poznatky popsané v části teoretické na konkrétní podnik. Ve třetí kapitole bude provedena strategická analýza vybraného podniku, tj. analýza vnějšího a vnitřního prostředí podniku. Kapitola je

strukturovaná následovně: nejprve je charakterizováno vnější prostředí podniku a vybrány 2 faktory z metody PESTLE, dále je zpracována podrobná analýza regionu a analýza podniku. Analýza podniku je provedena pomocí případové studie a zahrnuje vývoj podniku od založení a současnou situaci podniku. Čtvrtá kapitola obsahuje analýzu konkurenčního prostředí vybraného podniku, je popsán vývoj a současná situace konkurence v regionu. V závěru kapitoly je specifikován a zhodnocen vliv konkurence v regionu na podnik.

Pro vypracování práce je využita metoda analýzy a syntézy a v rámci případové studie metoda semistrukturovaného interview. Pro zpracování analýz jsou použita data poskytovaná Ministerstvem průmyslu a obchodu a Českým statistickým úřadem. Analýza regionu je tvořena ve spolupráci s regionální agenturou MAS Holicko. Dalšími zdroji informací je odborná literatura, včetně odborných článků a internet. V části zahrnující analýzu konkrétního podniku v regionu Holicko jsou informace získané z účetních a dalších interních zdrojů podniku Potos.

Cílem diplomové práce je analýza vlivu konkurence v regionu na konkrétní podnik. V práci je analyzován vývoj a situace podniku v regionálním prostředí, zejména z hlediska vlivu konkurence. Zkoumaný vybraný podnik spadá do kategorie malého a středního podnikání. Regionální prostředí je vymezeno na základě sféry vlivu.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

Obsahem první kapitoly je charakteristika základních pojmů podnikání a podnikatel. Dále je zde uvedena definice malého a středního podnikání v právním systému České republiky. V další části kapitoly je provedeno vymezení pojmů region a regionální vazby. V závěru kapitoly je charakterizován pojem konkurence.

1.1 Podnikání a podnikatel

Česká legislativa vymezuje základní pojmy v Občanském zákoníku¹ takto:

Podnikáním se rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem pod vlastním jménem na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.

Soustavná činnost neznamená činnost nepřetržitou, ale takovou, která je vykonávána s vidinou, že bude vykonávána i nadále. Nesmí se jednat o činnost náhodnou, nahodilou, nebo příležitostnou.

Za soustavnou činnost lze považovat i to, když je podnikatel zaměstnán a podniká pouze ve svém volném čase nebo podniká pouze v určité roční době. Podnikáním je i činnost prováděná několikrát do roka s úmyslem ji opakovat.

Samostatnost indikuje, že osoba, která činnost provozuje, může sama rozhodovat o době a místě výkonu činnosti a organizaci práce podle své vlastní svobodné úvahy a volby. Dále musí finančně sama zajišťovat chod podnikání a sama čerpat a rozhodovat o použití zisku z činnosti. Pokud činnost nevykazuje tyto vlastnosti, nejedná se o samostatnou činnost.

Podnikatel dle zákona provádí svoji činnost pod vlastním jménem a je-li zapsán do obchodního rejstříku, pod názvem firmy. Tím vystupuje z anonymity a osoby, které jednájí podle jeho pokynů, musí jednat jeho jménem nebo jménem firmy. Nelze tedy podnikat na nikoho jiného.

Vlastní odpovědnost je dalším důležitým rysem podnikání, nelze se zbavit rizika a odpovědnosti vyplývající z podnikání. Podnikatel - fyzická osoba odpovídá za veškeré závazky vyplývající z jeho podnikání celým svým majetkem. To znamená, že nejen obchodním, ale i majetkem určeným pro vlastní potřebu.

¹ Jak Nový občanský zákoník definuje podnikání. *IPodnikatel* [online]. 2014 [cit. 2015-03-23]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Zahajeni-podnikani/jak-novy-obcansky-zakonik-definuje-podnikani.html>

Dosažení zisku je hlavním cílem podnikatelského snažení. Za podnikání se obecně považuje i to, když hospodaření skončí ztrátou, nelze z toho však vyvozovat, že právě ztráta je smyslem podnikání. Smyslem podnikání je neustálý růst hodnoty firmy a to bez dosahovaných zisků není možné.

Obchodní zákoník² definuje podnik jako soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem ke své povaze mají tomuto účelu sloužit.

Podnik³ je plánovitě organizovaná hospodářská jednotka, v níž se zhotovují a prodávají věcné statky a služby. Podnik je také instituce vzniklá k výkonu podnikatelské činnosti, tedy institucionalizované podnikání.

Podnik není izolován, ale je obklopen vnějším světem, okolím. Okolím podniku rozumíme vše, co je vně podniku a zároveň ve vztahu s ním. Podnik je prostřednictvím svého okolí nucen k určitému chování. Okolí má na podnik značný vliv, zatímco možnosti podniku ovlivnit okolí jsou značně omezené.

MANDYSOVÁ (2009) uvádí že, podnikatelskou činnost ovlivňují určité faktory, které v souhrnu tvoří podnikatelské prostředí. Tyto faktory lze rozlišit z hlediska časového na krátkodobé a dlouhodobé, z hlediska směru působení na vnitřní a vnější. Další možné členění faktorů je horizontální (dle odvětví ekonomiky) a vertikální. Mezi vertikální faktory patří faktory na globální úrovni, na úrovni Evropské unie, na úrovni státu, regionu nebo podniku.

Ve praktické části diplomové práce bude provedena analýza vnitřního a vnějšího okolí podniku, proto je blíže specifikováno dělení faktorů z hlediska směru působení, tj. na vnitřní a vnější faktory. Členění okolí podniku uvádí obrázek 1. K tomu, aby byl podnik úspěšný, musí vytvořit soulad mezi vlastní strategií a okolím podniku.

V oblasti tzv. obecného okolí podniku je třeba analyzovat tyto základní faktory:

- geografické – rozhoduje o umístění podniku,
- sociální – důsledky činnosti podniku pro společnost,

² Podnik a obchodní jmění. *Zákony od Centrum.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-03-23]. Dostupné z: <http://zakony.centrum.cz/obchodni-zakonik/cast-1-hlava-1-dil-2>.

³ Podnikatel a podnik. TYLL, Ladislav. Tyllo, s.r.o. [online]. 2008 [cit. 2015-03-23]. Dostupné z: http://www.tyllo.cz/vse/download_x/podnikatel_podnik.pdf.

- politické a právní okolí je dáno existujícími mocenskými zájmy,
- ekonomické okolí je konstruované hospodářskou politikou státu (tj. dostupnost a ceny výrobních faktorů, daňová zátěž podniků, hospodářský růst, měnový a devizový vývoj, odběratelé, dodavatelé, finanční instituce,...),
- ekologické – vnáší do podnikového rozhodování kritérium odpovědnosti za životní prostředí,
- technologické okolí je dané úrovní ostatních podnikatelských subjektů, s nimiž podnik soupeří ve snaze získat vyšší konkurenceschopnost,
- etické zahrnuje obecné principy, tradice, zvyky a pravidla, která ovlivňují vztahy v rámci společnosti,
- kulturně historické jsou dané celkovou vzdělaností a kulturní úrovní společnosti.⁴

Výše uvedený výčet představuje kategorii vnějších obecných faktorů. Tyto faktory vyjadřují podmínky a trendy globálního prostředí, ve kterém podnik operuje. Vnější prostředí obsahuje dále oborové faktory. Jedná se o faktory přímo spojené s klíčovými organizačními procesy. Mezi tyto faktory se patří:

- zákazníci,
- dodavatelé,
- konkurenti,
- trh práce,
- vládní instituce a agentury.

Vnitřním prostředím⁵ rozumíme množinu prvků a jejich vzájemných vztahů existujících uvnitř podniku. Podnik je možno definovat jako sociálně-technický systém, jehož prvky jsou lidé a věcné prostředky propojené vzájemnými komunikačními a řídicími vazbami. Je to systém otevřený a propojený s okolím prostřednictvím transakcí, které omezují jeho autonomii chování a ovlivňují jeho závislost na okolí.

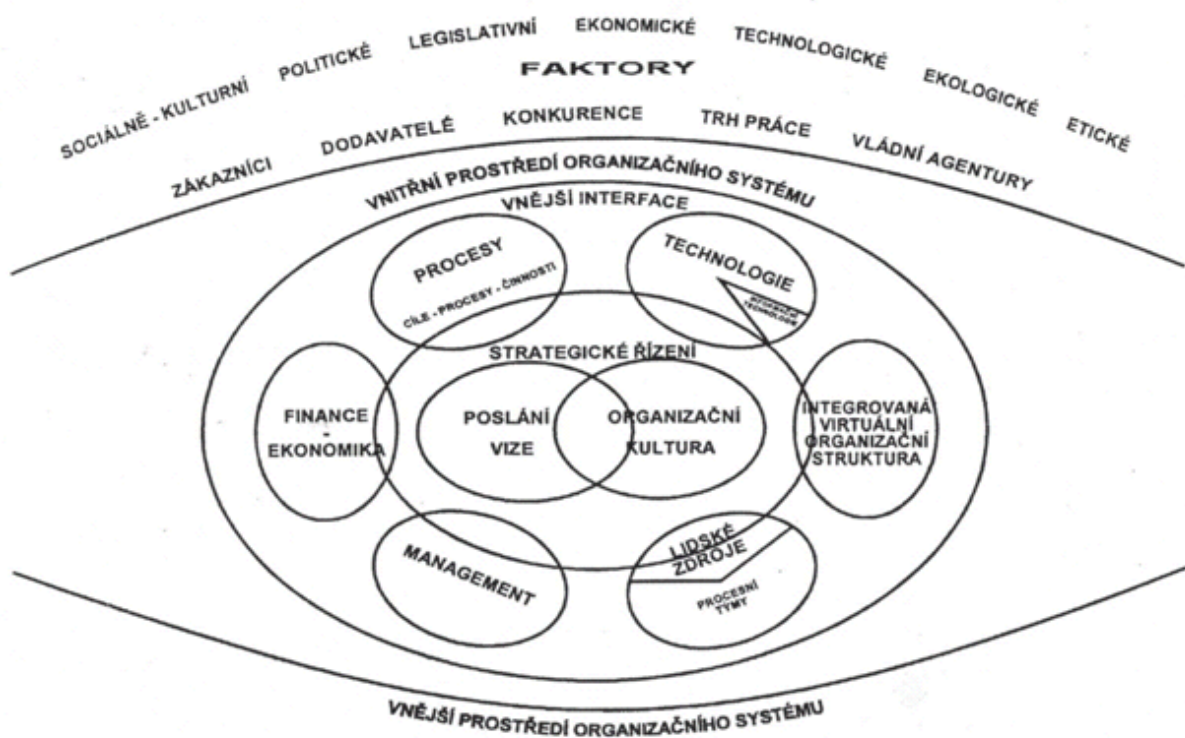
Vnitřní prostředí podniku blíže definuje faktory, které ovlivňují příležitosti podniku na trhu. Je značně propojeno s faktory obecného a oborového okolí podniku.

⁴ VITURKA, Milan. Kvalita podnikatelského prostředí, regionální konkurenceschopnost a strategie regionálního rozvoje České republiky. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, str. 27.

⁵ ROBLÍKOVÁ, Kristina. *Analýza vnitřního a vnějšího prostředí společnosti Student Agency*. Jihlava, 2010. Bakalářská práce. Vysoká škola polytechnická Jihlava, str. 11.

Vnitřními faktory podniku jsou:

- faktory vědeckého a technického rozvoje,
- marketingové a distribuční faktory - řeší otázku, jak co nejlépe a nejvhodněji dostat výrobek či službu k cílovému zákazníkovi a jak ho motivovat ke koupi,
- výrobní faktory a řízení výroby,
- faktory podnikových a pracovních zdrojů,
- faktory finanční a rozpočtové – vytváří podklady pro srovnání podniku s konkurencí.⁶



Obrázek 1: Vnitřní a vnější prostředí podniku

Zdroj: Virtuální systémově-heterogenní model organizace. PALÁN, Josef. Agrární WWW portál [online]. 1995 [cit. 2015-03-28]. Dostupné z: http://www.agris.cz/Content/files/main_files/61/139554/palan.pdf.

⁶ Analýza vnitřních faktorů podniku. *Podnikátor* [online]. 2012 [cit. 2015-03-29]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/zacatek-podnikani/zalozeni-spolecnosti/n:16807/Podnikatelske-prostredi--ktere-faktory-pusobi-na-vas-podnik>.

Podle zákona⁷ je vymezen také pojem podnikatel. Podnikatelem se rozumí osoba, která podnik zakládá a provozuje jeho činnost – spojuje práci, kapitál a další výrobní činitele za účelem dosažení prosperity firmy. Podnikatelem může být fyzická nebo právnická osoba, která splní podmínky dané živnostenským zákonem.

Podle obchodního zákoníku⁸ je podnikatel:

- osoba zapsaná v obchodním rejstříku,
- podniká na základě živnostenského oprávnění,
- podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů,
- fyzická osoba, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsaná do evidence podle zvláštního předpisu.

Podnikatele lze také charakterizovat jako osobu, která zajišťuje uspokojování potřeb jiných osob, tj. zajišťuje produkt, organizuje spojení výrobních faktorů a spolu se svým podnikáním nese riziko své činnosti a při neúspěchu může ztratit investovaný kapitál.

Vlastnosti dobrého podnikatele jsou:

- podnikavost,
- vytrvalost,
- rozpoznání dobré a špatné příležitosti,
- ochota podstoupit riziko,
- sebedůvěra,
- schopnost prosadit se v konkurenčním prostředí,
- umění jednat s lidmi a získat je ke spolupráci,
- schopnost odhadnout následky a budoucí vývoj,
- schopnost zajistit potřebný kapitál, apod.⁹

⁷ Co znamená pojem podnikatel a podnik. *Podnikátor* [online]. 2012 [cit. 2015-03-29]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/zacatek-podnikani/podnikani-obecne/n:16973/Co-znamená-pojem-podnikatel-a-podnik>.

⁸ Občanský zákoník. [Http://zakony.centrum.cz/obcansky-zakonik-novy/cast-1-hlava-2-dil-5](http://zakony.centrum.cz/obcansky-zakonik-novy/cast-1-hlava-2-dil-5). 2012.

⁹ Co znamená pojem podnikatel a podnik. *Podnikátor* [online]. 2012 [cit. 2015-03-29]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/zacatek-podnikani/podnikani-obecne/n:16973/Co-znamená-pojem-podnikatel-a-podnik>.

1.2 Definice malých a středních podniků

Malé a střední podniky (MSP) jsou významným tržním sektorem ekonomiky. Jsou hnací silou podnikatelské sféry, růstu, inovací a konkurenceschopnosti. Podstatně se také podílí na tvorbě zaměstnanosti a HDP. V ekonomickém seskupení EU se MSP přikládá významná sociálně ekonomická i politická úloha, nejen z důvodu jejich velkého počtu, ale také z hlediska zajišťování pracovních míst, sociální stability a dynamiky inovačního rozvoje.

Výhodou MSP je zejména jejich schopnost rychle a pružně reagovat na změny trhu. Na druhou stranu se však často musí potýkat s nedostatkem kapitálu a mají také obtížnější přístup k cizím zdrojům než velké firmy.¹⁰

Malé a střední podniky je možno podle legislativy Evropské unie klasifikovat z pohledu velikostních skupin prostřednictvím následujících kritérií:

- počet zaměstnanců,
- roční obrát,
- bilanční suma roční rozvahy,
- nezávislost.¹¹

Malé a střední podniky je pak možno podrobněji rozdělit do tří dílčích kategorií – na tzv. mikropodniky, malé podniky a střední podniky (viz Tabulka 1).

Mikropodnik je podnik zaměstnávající méně než 10 osob a jeho roční obrát nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesáhne 2 miliony EUR. Malý podnik je podnik, jenž zaměstnává méně než 50 osob a jeho roční obrát nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesáhne 10 milionů EUR. Střední podnik zaměstnává méně než 250 osob a jeho roční obrát nepřesáhne 50 milionů EUR, nebo bilanční suma nepřesahuje 43 milionů EUR.

Tabulka 1: Hodnoty kritérií pro definici MSP

Kategorie podniku	Počet zaměstnanců	Obrát	Bilanční suma
Mikropodnik	< 10	≤ 2 milióny €	≤ 2 milióny €
Malý podnik	< 50	≤ 10 milióny €	≤ 10 milióny €
Střední podnik	< 250	≤ 50 milióny €	≤ 43 milióny €

Zdroj: ZÁBOJ, Marek, Ida VAJČNEROVÁ a Aleš PEPRNÝ. Aliance malých a středních podniků v maloobchodu a cestovním ruchu. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing, 2011. Monografie (Key Publishing). ISBN 978-80-7418-130-6.

¹⁰ ZÁBOJ, Marek, Ida VAJČNEROVÁ a Aleš PEPRNÝ. *Aliance malých a středních podniků v maloobchodu a cestovním ruchu*. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing, 2011. Monografie (Key Publishing), str. 13.

¹¹ MANDYSOVÁ, Ivana. *Podpora podnikání v České republice a v Evropské unii*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní, 2009, str. 16.

Počet zaměstnanců¹² odpovídá počtu osob, které byly v daném podniku nebo jeho jménem zaměstnány na plný pracovní úvazek po celý sledovaný rok. Práce osob, které nepracovaly po celý rok, práce osob, které pracovaly na částečný úvazek bez ohledu na jeho délku a práce sezónních pracovníků jsou započítány jako zlomky ročních pracovních jednotek.

EU stanovuje výčet osob, které patří do výčtu personálu:

- běžní zaměstnanci (zaměstnání na základě pracovní smlouvy nebo dohody o pracovní činnosti, nebo o provedení práce),
- vlastníci, kteří jsou zaměstnání ve vedoucí pozici,
- společníci zapojení do běžné činnosti podniku, kteří využívají finančních výhod plynoucích z fungování podniku.

Malý a střední podnikatel je nezávislý, jestliže žádná jiná osoba nebo více osob společně, které nesplňují definici MSP, nemají alespoň 25% podíl na jeho základním kapitálu ani na jeho hlasovacích právech.

Definice MSP se aktualizuje podle hospodářského vývoje. Definice podniků podle počtu zaměstnanců a obratu nebo celkové bilanční sumy je důležitá pro identifikaci podniků schopných využívat programů nebo politik Evropské unie určených specificky pro malé a střední podniky.¹³

1.3 Vymezení regionu¹⁴

Nejobecnější výklad, který můžeme nalézt je „krajinný celek různého řádu, správní celek, okrsek, rajon“.

Vymezení pojmu region je složité a lze ho chápat z různých pohledů: Urbanistická teorie chápe region jako prostor zázemí velkých měst, prostor aglomerací. Hovoří o regionálních městech, kterými se rozumějí širší sídelní soustavy s určitou dělbou funkcí, i o městských regionech, zahrnujících města se spádovým (gravitujícím) okolním osídlením. Rozlišují se plánovací a správní regiony, které se člení na jednotlivé subregiony, mající specifické znaky a svá sídelní střediska.

Současní teoretici urbanismu definují region jako účelově (často abstraktně) vymezené území, jehož hranice jsou dány významnými funkčními vazbami (zejména v případě

¹² TETŘEVOVÁ, Liběna. *Veřejný a podnikatelský sektor*. 2. vyd. Praha: Professional Publishing, 2011, str. 113.

¹³ Definice mikropodniků, malých a středních podniků. *Europa.eu* [online]. 2007 [cit. 2015-03-23]. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=URISERV:n26026>.

¹⁴ ŠILHÁNKOVÁ, Vladimíra. *Teoretické přístupy k regionálnímu rozvoji*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2007, str. 8-10.

městského regionu) anebo společnými charakteristikami fyzikálními, přírodními, klimatickými, ekonomicko-sociálními, etnickými, jazykovými atd. Velikostně se region pohybuje od městského regionu, až do velikosti území několika států, pro něž lze vysledovat společné charakteristiky.

Komplexnější pohled na region nabízí teorie socioekonomické geografie, kde je region chápán jako území na zemském povrchu s od ostatních odlišným, ale vnitřně sourodou strukturou buď fyzických nebo socioekonomických prvků a jejich rozvoje. Existuje nekonečné množství prvků na, jejichž základě jsou regiony vymezovány: fyzické atributy, socio-ekonomické charakteristiky zahrnující strukturu osídlení, ekonomické aktivity,...

Každý, ať už fyzickogeograficky nebo sociogeograficky pojatý region vymezujeme za pomoci tří základních prvků. Jsou jimi jádro, zázemí a hranice regionu.

Jádrem se rozumí místo v území nebo jeho část, která byla základem dalšího strukturálního vývoje. V jádru jsou soustředěny nejintenzivněji vztahy a vazby, které v regionu probíhají – hovoří se o vyšší kvalitě a intenzitě aktivit. Jádrem regionu je obvykle město, jehož sídelní vztahy okolí dosahují takové intenzity, že jsou rozhodujícím faktorem pro vznik sídelní regionální aglomerace.

Zázemím regionu rozumíme území, které přiléhá k centru – jádru a má s ním různě intenzivní vztahy a vazby. Podle úhlu pohledu, z jakého na toto území nahlížíme, dělíme zázemí regionu na území zájmové a na území spádové.

Hranice regionu jsou většinou tvořeny jako hranice přírodní, historické nebo jako administrativní. Hranice vymezené z hlediska funkce správy a vládnutí vyžadují vytvoření administrativních jednotek na nižší úrovni než je stát. Někdy se jedná o přirozené nebo historické regiony, jindy o administrativní jednotky vytvořené uměle rozhodnutím administrativních orgánů. V oblasti sociogeografické regionalizace pak hovoříme o tzv. oscilaci hranic tj. o fenoménu, který popisuje skutečnost, že existují území, která přirozeně spádují k více různě umístěným centrům.

Region lze popsat několika základními vlastnostmi, které mohou pomoci pochopit jeho socioekonomické danosti. Zároveň pomocí vlastností lze nastavit správné parametry jak pro vnější podporu daného regionu, tak i pro autostimulační procesy v rámci daného regionu.

V praxi se nejčastěji uvádějí následující vlastnosti:

- poloha,
- struktura,
- integrace.

Poloha regionu je vyjádřena exponovaností jeho jádra. Exponovanost je agregátní vyjádření polohy územních prostorů a jejich významové postavení v celém sociogeografickém systému. Exponovanost uvažuje vzdálenost a návaznost dílčích jednotek vůči hlavním centrům osídlení, jejich metropolitním územím, hlavním komunikacím, atd., ale také velikost a významnost těchto jednotek samotných.

Druhou významnou vlastností regionu je jeho struktura vyjádřená poměrem jádra a zázemí. Je definována jako způsob a intenzita rozmístění základních sídelních jednotek v daném území. Struktura popisuje podíl jednotlivých typů sídel uvnitř regionu, podíl dalších sídel v regionu a zejména jejich vzájemné vztahy a vazby jako je migrace, sídelní dělba práce a urbanizace.¹⁵

Pro potřeby diplomové práce je nutné dále vymezit pojmy subregion, mikroregion, mezoregion a makroregion.

Z pohledu dělení regionů lze hovořit o dvou základních přístupech a to diferenciaci a řádovostní hierarchizaci. Diferenciace regionů rozlišuje mikroregiony, mezoregiony (státní útvary) a makroregiony (nadstátní útvary). Z hlediska regionálního rozvoje je významnější řádovostní hierarchizace regionů, která vychází ze sociogeografické diferenciaci České republiky. Hierarchizace rozlišuje tři základní typy regionů a tři další podtypy: subregiony, mikroregiony 1. a 2. řádu, mezoregiony 1. a 2. řádu a makroregiony.

Subregiony jsou relativně nekomplexní územní celky tj. území, kde nejsou uzavřeny nejdůležitější a nejčastější potřeby obyvatel – vztahy mezi bydlištěm, pracovištěm a základními službami. V subregionu jedna z těchto základních funkcí chybí, nejčastěji se jedná o absenci pracovních příležitostí. Subregiony bývají zázemím velkých měst a jejich obyvatelé pracují v tomto centru – jádru osídlení.

Mikroregiony jsou z hlediska teorie regionalistiky prostorové celky relativně malého rozsahu, kde jsou ale již relativně uzavřeny základní regionální procesy. V daném prostoru lze

¹⁵ ŠILHÁNKOVÁ, Vladimíra. *Teoretické přístupy k regionálnímu rozvoji*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2007, str. 10.

tedy realizovat všechny základní vztahy a vazby mezi bydlištěm, pracovištěm a občanskou vybaveností. V podmínkách ČR je vyvinuta dvoustupňová mikroregionální organizace.

Z pohledu veřejné správy lze pod termínem mikroregion najít celou řadu dalších výkladů. V praxi ČR se často vyskytují mikroregiony tvořené účelovým sdružením obcí, které jsou vytvářeny za účelem získání společné podpory pro čerpání prostředků ze státních fondů a z fondů EU. Takový mikroregion nese typický znak aktivního vzniku „zdola“, zpravidla za účelem dosažení určitého cíle. Typickým rysem je vznik z vlastní iniciativy, nikoliv příkazem nadřízeného orgánu nebo ze zákona.

Mezoregiony odpovídají územně rozsáhlým jednotkám, jejichž integrita je částečně vázána na prostorové vztahy obyvatelstva. Tyto jednotky jsou plně vybaveny tzv. nadmístní občanskou vybaveností, jako je administrativa vyššího stupně, vysoké školy, nemocnice, velké sportovní areály, zařízení pro kulturu, velká obchodní centra, atd. ČR se na úrovni mezoregionů dělí na 11 mezoregionů 1. stupně a 3 mezoregiony 2. stupně.

S makroregionem ztotožňujeme celou Českou republiku, přičemž jedinečná kvalitativní i kvantitativní pozice Prahy v systému osídlení umožňuje specifikovat toto jediné makroregionální centrum.

1.4 Regionální teorie

Region je prostorem, kde se protínají ekonomické a sociální procesy, kde vznikají a realizují se vzájemné vazby. V této podkapitole je stručně charakterizován vývoj teorií regionálního rozvoje.

Teorie regionálního vývoje v „moderním“ pojetí jsou vytvářeny již desítky let a prošly několika vývojovými fázemi. Teorie regionálního vývoje lze klasifikovat mnoha způsoby v závislosti na přijetí různých kritérií, tradičně však bývají děleny do dvou velkých skupin. Do první skupiny jsou zařazovány teorie regionální rovnováhy (tzv. konvergenční teorie), tvrdící, že přirozenou základní tendencí regionálního vývoje je vyrovnávání rozdílů mezi regiony. Druhou skupinu pak tvoří teorie regionální nerovnováhy (tzv. divergenční teorie), jejichž zastánci jsou přesvědčeni, že v průběhu vývoje dochází spíše k dalšímu zvětšování meziregionálních rozdílů.

Jednou ze základních otázek, které se teorie jednotlivých směrů snaží zodpovědět, je i názor na roli státu v ekonomice. Krajní stanovisko představují neintervencionalistické (zejména neoklasické, do značné míry i neoliberalní směry) a intervencionalistické přístupy (keynesiánství a zejména neomarxismus). Hledání vhodné míry státního intervencionalismu

souvisí mj. s řešením velmi složitého dilematu mezi principem zásluhovosti a principem solidarity.¹⁶

1.4.1 Lokalizační teorie

Teorie regionálního rozvoje je interdisciplinární obor starý téměř jedno století. Jednotlivé školy regionálního rozvoje dochází často k protikladným poznatkům. Teorie regionálního rozvoje mají svůj základ v obecnějších přístupech. Jsou to zejména klasický, neoklasický, keynesiánský, neoliberální a institucionální ekonomický model.

Za nejstarší skupinu teorií regionálního rozvoje lze považovat lokalizační teorie¹⁷, jejichž vznik se datuje k začátku 19. století. Tyto teorie se zaměřují na prostorovou (regionální) ekonomiku. Zaměřuje se na hledání základních zákonitostí při lokalizaci ekonomických subjektů. Nejprve se tyto lokalizační teorie zaměřovaly na zemědělské aktivity. Např. J. H. von Thünen se zaměřil na vztah mezi způsobem využití ploch a její vzdálenosti od střediskového místa.

Na lokalizaci průmyslových subjektů se zaměřili Wilhelm Roscher a A. E. Schaffle. Jejich poznatky zevšeobecnil W. Launhardt, který se zaměřil na dopravní náklady. Poznatky těchto ekonomů syntetizoval do ucelené klasické teorie lokalizace A. Weber. Při lokalizaci podniku usiloval o dosažení minimálních výrobních nákladů. Poznatky A. Webera shrnul W. Sard. Teorii lokalizace a regionálních teorií integroval do regionální vědy (= regionalistka).

Jedním ze základních témat regionalistiky je vytváření obecně platných teoretických modelů regionálního rozvoje. Tyto základní teorie jsou odvozovány od obecnějších ekonomických přístupů. Rozdílné obecné ekonomické přístupy způsobují rozdílné chápání regionálních rozdílů, kauzálních závislostí, důležitosti faktorů určujících regionální rozvoj apod. a jsou tak základem pro různé přístupy k chápání regionálního vývoje i regionální politiky. Základní přístupy jsou ukázány v tabulce 2.

¹⁶ ŠILHÁNKOVÁ, Vladimíra. *Teoretické přístupy k regionálnímu rozvoji*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2007, str. 45.

¹⁷ ŠILHÁNKOVÁ, Vladimíra. *Teoretické přístupy k regionálnímu rozvoji*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2007, str. 46.

Tabulka 2: Hlavní vývojové etapy regionální politiky

Obecný ekonomický přístup	Převažující teorie regionálního vývoje	Regionální politika
Neoklasický (1920 – 1940)	Teorie reg. rovnováhy, zejména neoklasické modely	Základní idea – „dělníci za práci“, snaha o zvyšování mobility pracovních sil
Keynesiánský (1950 – 1975)	Teorie reg. nerovnováhy, např. teorie kumulativních příčin, teorie pólů růstu	„práce za dělníky“, nástroje podporující příliv investic ze soukromého i veřejného sektoru do problémových regionů (investiční dotace)
Nemarxistický (1970 – 1985)	Teorie reg. nerovnováhy, např. teorie prostorových děleb práce	Návrhy na opatření neomarxisté neformulovali (reg. politika byla velmi účinná, ale za cenu ztráty vnější konkurenceschopnosti)
Neokonzervativní (1975 - ?)	Teorie reg. nerovnováhy, např. nová teorie růstu	Podpora lokální iniciativy, podpora MSP, decentralizace kompetencí, deregulační opatření
Neoinstitucionální (1980 - ?)	Teorie reg. nerovnováhy, např. teorie učících se regionů	Spolupráce a inovace, podpora MSP, šíření inovací, gradualistická proměna místních institucí

Zdroj: ŠILHÁNKOVÁ, Vladimíra. Teoretické přístupy k regionálnímu rozvoji. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2007, s. 129. ISBN 978-80-7395-019-4.

V současné době existuje celá řada teorií regionálního rozvoje, které se různí jednak v pojetí samotného regionálního rozvoje, identifikací klíčových aktérů a mechanismů tohoto rozvoje, ale také názory na řešení a tvorbu regionální politiky. Všeobecně převládá tendence k nerovnováze. Žádná z těchto teorií není obecně přijímanou teorií regionálního rozvoje. Můžeme si všimnout, že role i postavení malých a středních podniků se v teoriích

regionálního rozvoje v průběhu času mění a tyto podniky získávají na důležitosti. Regionální politika počátku 21. století jim věnuje značnou pozornost.¹⁸

1.4.2 Podnik v prostoru

Za účelem začlenění podniku do prostorových věd je lze rozdělit do dvou skupin: racionalistické a sociálně-ekonomické. Tyto dvě skupiny zkoumají fungování odlišných a velmi specifických souborů procesů probíhajících jak uvnitř, tak vně podniku.

Racionalismus

Podle CHILDA (1972) racionální pohled na podniky předpokládá, že organizace jednájí úmyslně a racionálně, aby dosáhly vytyčeného cíle, jako je efektivnost nebo vyšší výkon. Předpokládá se, že podniky jsou ve svém rozhodování do značné míry samostatné, tj. mají možnost přijmout okolí jako fixní, nebo do něho mohou svým manažerským rozhodnutím zasáhnout a tak ho ovlivnit. Toto tvrzení patří do Chodovy teorie volné vazby podniku na okolní prostředí. Podniky mají možnost prostředí měnit a manipulovat s ním prostřednictvím vzájemných jednání tak, aby korespondovalo s cíli podniku. Vytvářejí prostředí tím, že na něj sami reagují.

Behaviorální teorie lokalizace posuzuje množství předpokladů, na kterých je založen klasická teorie lokalizace. Klasická teorie předpokládá, že podnikatelé jsou „vševědoucí“ a jsou orientováni výhradně na maximalizaci zisků. Pro behaviorální teorie je příznačné to, že představitelé tohoto směru usilují o popsání lokalizačního chování podniků. Dalším významným znakem těchto teorií je fakt, že podnikatelé nemají maximum znalostí.

V šedesátých letech A. PRED (1967) doplnil existující lokalizační teorie začleněním pojmů „nedokonalé chování“ a „neúplné znalosti“. PRED dále uvádí, že některé podniky, resp. podnikatelé jsou v postavení provádět racionální ekonomická rozhodnutí, protože mají k dispozici spoustu náležitých informací a mají též schopnosti tyto informace použít. Takové podniky jsou pak lokalizovány na optimálním místě nebo poblíž ideální lokality. Na druhé straně existují i podniky, které nemají dostatek informací, nebo je neumí náležitě použít. Mohou však také existovat podniky 3. typu, které nehledají ideální lokalitu, ale přijatelnou a uspokojující. Takové podniky nebývají v místě optimálního umístění, ale přesto jsou v prostoru, kde je možné podnikání vytvářející zisk.¹⁹

¹⁸ FIŠMANOVÁ, Martina. *Podnikání a regionální rozvoj*. Pardubice, 2013. Diplomová práce. Univerzita Pardubice, str. 23.

¹⁹ The term "company" integration into regional theories. *Scientific papers of the University of Pardubice*. 2012, (Series D).

Sociálně-ekonomický přístup²⁰

V reakci na uvedené racionalistické přístupy ke vnímání podniku vzniká široká škála alternativních přístupů. Každý z nich zkoumá odlišný pohled na socio-ekonomické procesy probíhající mezi podnikem a jeho prostředím.

Tyto směry vycházejí z tvrzení, že realita vazeb není objektivně dána, není neměnná, ale je tvořena neustálým procesem sociálních vazeb mezi podniky, je neustále konstruován mezipodnikovou interakcí a komunikací. Stěžejním bodem je odhalit, jakým způsobem je vytvářena síť vzájemných meziorganizačních vazeb a vysvětlit jednotlivé jevy, které se mezi organizacemi objevují.

Sociálně-ekonomický přístup nahlíží na organizaci v regionu jako na paradigma. Paradigma je systém, který zahrnuje přesvědčení o vztahu příčiny a následku mezi podnikem a regionem, zahrnuje standardy chování vůči regionu a stejně tak jejich specifické příklady. Ve svém souhrnu paradigma stanovují, jak by měla organizace fungovat. Předpokládá se, že organizace jednají na základě společného vnímání a vzorů, které pak následně usměrňují jejich činy. PFEFFER (1972) uvádí, že jedním z kritických úkolů současné vědy je jasné vyjádření organizačních a regionálních paradigmat. Rozhodování a chování podniku by měla vytvářet pověst důvěry, jež dává každodenním aktivitám smysl a cíl.

Modely rozhodovacího procesu představují další avšak omezený pohled na chování organizace v regionu. Je příliš nákladné a problematické vytvořit rozhodovací modely na základě maxima získaných informací, protože organizace šetří na informacích a nejsou ochotné je veřejně poskytovat. Dosavadní rozhodovací modely zastávají myšlenku, že manažerská a řídicí činnost jsou standardní manažerské postupy a empirická pravidla, která jsou následně pro rozhodovací proces využita.

Teorie institucí je další z PFEFFEROVÝCH (1978) sociálně-ekonomických pohledů na organizační jednání. Zabývá se tématem, proč a jak jsou významy, formy a procedury brány jako samozřejmost a jaké má institucionalizace následky. Čím více je pole působnosti organizace strukturováno a integrováno, tím více vede individuální úsilí k vyšší homogenitě struktury a výstupů vůči okolí. Podle teorie institucí organizace importují vžitě pohledy na skutečnosti směrem do prostředí. Tyto pohledy jsou začleňovány do regionálních struktur.

²⁰ The term "company" integration into regional theories. *Scientific papers of the University of Pardubice*. 2012, (Series D).

Výčet neoklasických lokalizačních teorií a moderních vývojových teorií není vyčerpávající. Je to způsobeno značným počtem teorií odvozených od ekonomických teorií, avšak dosud neexistuje žádná obecně přijímaná teorie regionálního vývoje. Žádná z výše uvedených teorií regionálního vývoje nedokáže předpovědět budoucí vývoj, což by však ani nemělo být cílem. Smyslem teorií regionálního vývoje je zejména stanovení hierarchie rámců, procesů a subjektů, včetně míry jejich autonomie a vazeb.²¹

1.4.3 Ekonomická geografie

Předmětem ekonomické geografie je především objasnění prostorové organizace a diferenciacie společensko-ekonomického systému, zejména v oblasti rozmístění základních charakteristik obyvatelstva a osídlení, zemědělství a průmyslu, dopravy a v neposlední řadě také cestovního ruchu a služeb.

Sféra vlivu

Důležitým problémem geografie maloobchodu a služeb je vymezení sfér vlivu obslužných středisek, neboť dojížděka za občanským vybavením je vedle dojížděky do zaměstnání jedním z důležitých regionotvorných procesů. Při vymezování zázemí středisek maloobchodu slouží metodické přístupy založené na využití interakčních modelů, resp. modelů gravitačních.

Použití gravitačních modelů bylo zpočátku omezeno jen na demografické výzkumy, teprve od 30. let tohoto století byly používány i pro vymezení spádových území nákupních, resp. obslužných středisek. Původní vyjádření gravitačního zákona zní: „*Interakce mezi dvěma středisky (zónami) koncentrace obyvatelstva se mění přímo úměrně s velikostí obyvatel těchto středisek (zón) a nepřímo úměrně se vzdáleností mezi nimi.*“²² Mezi známé autory gravitačních modelů patří např. Chojnicki (1966), Wilson (1967), Reif (1973) a jiní. Reillyho zákon maloobchodní gravitace je jedním z gravitačních modelů sloužících k vymezení sfér vlivu středisek maloobchodu.²³

1.5 Konkurence a konkurenceschopnost

Ekonomický rozvoj je v tržní ekonomice neodmyslitelně spojen s pojmy konkurence a konkurenceschopnost jako základní měřítka dlouhodobé úspěšnosti firmy a rovněž státu a jeho jednotlivých regionů. Narůstající význam konkurenceschopnosti souvisí

²¹ ŠILHÁNKOVÁ, Vladimíra. *Teoretické přístupy k regionálnímu rozvoji*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2007, str. 51.

²² URBANOVÁ, Aneta. *Spádovost za službami ve vybraném mikroregionu*. Brno, 2007. Diplomová práce. Masarykova univerzita, str. 24.

²³ MARYÁŠ, Jaroslav a Jiří VYSTOUPIL. *Ekonomická geografie* [online]. 2006 [cit. 2015-04-02]. Dostupné z:

https://is.muni.cz/www/206961/DSO-Ekonomicka_geografie-pracovni_text.pdf, str. 155-157.

s prohlubováním globalizace světové ekonomiky, v jejímž rámci spolu jednotlivé firmy a rovněž země a regiony soutěží v získávání, využívání a udržování všech druhů základních výrobních zdrojů. Velký význam v posledních letech má i hodnocení regionální konkurenceschopnosti, které patří mezi nové směry regionálně-ekonomického výzkumu.²⁴

Konkurence je pro ekonomické myšlení klíčová, přesto ekonomické teorie nepodávají jednoznačnou definici konkurence. Pojem má v ekonomii mnoho významů a vývoj konceptů a modelů konkurence je do značné míry spjat s historií ekonomického myšlení a s blahodárnými dopady konkurence na ekonomiku. Poznatkem současné ekonomie je, že konkurence se nemusí odehrávat pouze při velkém počtu firem na trhu. Konkurence souvisí s překážkami vstupu do odvětví a se změnou technologií a inovacemi.

Konkurence je soupeření a rivalství mezi jednotlivci (skupinami či národy) a vzniká vždy, když se dvě a více stran snaží o něco, co nemohou získat všichni. Konkurence existuje od doby, kdy existuje lidstvo. Může mít mnoho přívlastků, např. volná, dokonalá, nedokonalá, monopolistická, nekalá, oligopolní, atd. Odpověď na otázku, co je konkurence, bezprostředně souvisí s jejími efekty a dopady na ekonomiku.²⁵

KOŽENÁ (2007) uvádí, že nově a dynamicky se měnící tržní prostředí nutí podniky, aby v zájmu udržení své konkurenceschopnosti poskytovaly zákazníkům neustále mimořádnou hodnotu a kreativně nalézaly stále nové způsoby, jak tuto hodnotu vytvářet, jak o ní informovat a jak ji svým cílovým trhům poskytovat. Tato hodnota se pak pro firmu stává konkurenční výhodou, tedy zásadním motivem zákazníků v rozhodovacím procesu o koupi výrobků nebo služeb. Konkurenceschopný podnik musí mít zdroje a schopnosti umožňující mu konkurenční výhodu identifikovat a získat a pokud možno také dlouhodobě udržovat. Takto koncepčně pojatá konkurenční výhoda by pak měla být základním kamenem, na kterém podnik staví svoji strategii, čímž se výrazně snižuje riziko spojené s podnikatelskou činností a vytvářejí se předpoklady k dalšímu růstu a rozvoji celé firmy.

Konkurenceschopnost²⁶ podniku je:

- schopnost získat konkurenční výhodu v tržním prostředí prostřednictvím snižování nákladů nebo diferenciací strategií a přístupů,

²⁴ VITURKA, Milan. Kvalita podnikatelského prostředí, regionální konkurenceschopnost a strategie regionálního rozvoje České republiky. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, str. 132.

²⁵ *Konkurence - teoretické a praktické aspekty*. Jihlava: Vysoká škola polytechnická Jihlava, 2009. ISBN 978-80-87035-23-8. Dostupné také z: <https://www.vspj.cz/soubory/download/id/425>, str. 9.

²⁶ KOŽENÁ, Marcela. *Environmentální aspekty konkurenceschopnosti podniku*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní, 2007, str. 13.

- souhrn strategických a taktických opatření, které směřují k dosažení a udržení konkurenční výhody, tj. taková kombinace výrobních faktorů, jejímž cílem je dlouhodobá konkurenční výhoda,
- konkurenceschopnost znamená nutnost znát a realizovat požadavky současných i budoucích zákazníků.

Konkurenční výhoda je:

- hodnota, kterou se podnik odlišuje od ostatních konkurentů a která mu přináší dlouhodobý přiměřený zisk a výhodné konkurenční postavení,
- hodnota produktu je dána tím, jak zákazník oceňuje celkovou schopnost produktu uspokojit jeho potřeby, při svém rozhodování se zákazník snaží optimalizovat celkový čistý užitek tím, že volí produkt s nejvyšší přidanou hodnotou,
- konkurenční výhoda v moderním pojetí znamená uspokojovat potřeby zákazníků zcela novým způsobem nebo se zaměřit na dokonalé přizpůsobení produktů požadavkům a přáním zákazníků, a to spolu se snahou o minimalizaci cen zákazníků cestou racionalizace využití výrobních zdrojů.²⁷

Je třeba si uvědomit, že konkurenceschopnost nerozlišuje velké a malé firmy, ale rychlé a pomalé. Je potvrzeno, že firmy, které provádějí sofistikované plánování a využívají strategie, překonávají ty, které to nedělají. Klíčem všech strategických úvah je pochopení budoucnosti a rychlá reakce na změny, které přináší.²⁸

1.6 Konkurenční prostředí

Konkurenční prostředí je část mikroprostředí podniku, kterou může podnik částečně ovlivňovat. Možnost a síla vlivu je dána zdroji a možnostmi firmy. Konkurenční schopnost podniku spočívá v odlišnosti od konkurence. Odlišnost může být dána výrobkem, jeho designem, kvalitou, cenou, reklamní kampaní, atd. Konkurence je jedním ze základních prvků oborového okolí podniku a má determinující vliv na jeho činnost.

Podnikatelské prostředí²⁹ je rozvinutým prostředím života podnikatelských subjektů. Je to prostředí, které vedle ekonomických a přírodních složek života zahrnuje složky

²⁷ KOŽENÁ, Marcela. *Environmentální aspekty konkurenceschopnosti podniku*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní, 2007, str. 13.

²⁸ BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. Manažer, str. 280.

²⁹ MICHALKO, Milan a Josef KAŠÍK. *Podniková diagnostika*. Ostrava: Tandem, 1998. ISBN 80-902167-4-9, str. 64.

nehmotného prostředí, jako je kultura, právo, sociální vztahy atd. Prostředí, ve kterém podnik lokalizuje svou činnost, musí neustále odolávat tlaku konkurence. Vzájemné vztahy a vazby mezi konkurenty pak tvoří podnikatelské konkurenční prostředí.

V ekonomickém pojetí konkurenční prostředí vytváří umělé mantinely hřiště, kde v čase a prostoru s maximální vytrvalostí soutěží a bojují podnikatelské subjekty o dosažení co nejvyšší efektivity a úspěšnosti při realizaci ekonomických, obchodní a jiných operací, směřujících k dosažení zisku a uspokojení z podnikatelských či jiných aktivit. Konkurenční prostředí má nezastupitelnou roli soudce, který určuje vítěze i úspěšné a efektivní subjekty a diferencuje je od poražených, méně úspěšných a neefektivních subjektů. Konkurenci tak lze definovat jako otevřenou množinu konkurentů, kteří vytvářejí v daném čase a v daném regionu konkurenční prostředí.³⁰

Konkurenční podnikatelské prostředí³¹ v regionech ČR je ovlivňováno řadou parametrů, např.:

- dynamikou změn podnikatelských subjektů,
- indikátory týkající se ekonomických zdrojů (počet obyvatel, migrace),
- indikátory týkající se ekonomických výstupů (HDP na obyvatele).

Vlastnosti konkurenčního prostředí jsou determinovány především umístěním trhu, jeho regionálními zvláštnostmi. Podnik nemůže být vytržen z prostředí, v němž operuje, podnikatel musí vnímat okolní prostor, svůj region.³²

Konkurenční prostředí ovšem ovlivňují i faktory, které nesouvisí přímo s konkurencí. Jedná se o faktory celospolečenské – ekonomická situace státu, ekonomické prostředí regionu, legislativní a vládní zásahy do oblasti obchodu a maloobchodu, ochrana životního prostředí či technologické změny.

Významnou součástí podnikatelského konkurenčního prostředí jsou programy podpory malého a středního podnikání, a to zejména operační program Podnikání a inovace, umožňující podnikatelům využít v letech 2007 – 2013 prostředky ze strukturálních fondů EU a Národní programy podpory malého a středního podnikání, které podnikatelé mohou

³⁰ RŮŽIČKOVÁ, Eva. *Analýza konkurenčního prostředí podniku XY*. Zlín, 2011. Dostupné také z:

http://digilib.k.utb.cz/bitstream/handle/10563/15812/ruzickova_2011_bp.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Bakalářská práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně.

³¹ KRAFTOVÁ, Ivana a Pavlína PRÁŠILOVÁ. *Prosperující podnik v regionálním kontextu*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, str. 15.

³² KRAFTOVÁ, Ivana a Pavlína PRÁŠILOVÁ. *Prosperující podnik v regionálním kontextu*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, str. 7.

využívat při realizaci svých podnikatelských záměrů. V novém programovém období 2014 – 2020 mohou podnikatelé čerpat v rámci operačního programu Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost.³³

³³ Programy pro programové období 2014-2020. *Evropské strukturální a investiční fondy* [online]. 2014 [cit. 2015-04-18]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/2014-2020/Operacni-programy>.

2 ANALÝZA PODNIKU – METODOLOGICKÝ PŘÍSTUP

Druhá kapitola obsahuje analýzy vnějšího okolí, regionálního prostředí, vnitřního prostředí podniku a dvě SWOT analýzy.

Cílem strategické analýzy bude identifikovat a vyhodnotit fakta současného stavu podniku. V praktické části práce jsou identifikovány faktory vnějšího prostředí a vnitropodnikové faktory, které mají zásadní vliv na podnik, dále určují, jaká je pozice podniku vůči konkurentům a jaké jsou jeho strategické způsobilosti. Analýza je důležitá pro vyhodnocení silných a slabých stránek podniku a také určení příležitostí a hrozeb z vnějšího prostředí.

2.1 Analýza vnějšího okolí podniku

Cílem strategické analýzy vnějšího prostředí je prozkoumání prostředí, ve kterém organizace funguje. Vnější okolí lze Analýza by se měla soustředit na ty faktory vnějšího prostředí, u kterých se předpokládá, že ovlivňují nebo mohou ovlivnit působení podniku. V dnešním prostředí neustálých změn tyto analýzy tvoří základ, na kterém je možné následně budovat procesy strategického plánování. Pro potřeby práce jsou zajímavé pouze ty faktory, které mají přímý vliv na organizaci.³⁴

Vnější prostředí organizace lze členit na dvě oblasti, a to na mikrookolí a makrookolí. Mikrookolí zahrnuje organizace, které si přímo konkurují, a jejichž produkty (výrobky nebo služby) jsou si navzájem substituty. Pojetí mikrookolí vychází z Porterova modelu analýzy konkurence v odvětví. Makrookolí je společné pro všechny organizace mikrookolí a určuje základní podmínky, ve kterých jednotlivé společnosti působí. Makrookolí lze chápat jako „obal“ mikrookolí; jde především o faktory, které organizace nemůže ovlivnit, a to především ekonomické, technologické, sociální a politické. Makrookolí je pro organizace stejné, nicméně na každou může působit jinak, protože organizace jsou vzhledem ke své rozdílnosti různě citlivé na různé podněty.³⁵

34 GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2010, str. 45.

35 GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2010, str. 46.

Cílem diplomové práce je analyzovat výhradně konkurenční prostředí firmy, k tomu lze využít tzv. Porterův pětifaktorový model, který hodnotí konkurenceschopnost firmy v pěti oblastech:

- riziko vstupu nového konkurenta na trh,
- rivalitu mezi stávajícími konkurenty,
- vyjednávací sílu odběratelů,
- vyjednávací sílu dodavatelů,
- hrozbu nahrazení našich produktů či služeb jinými.

Výhodou Porterovy metody je komplexnost, s jakou hodnotí jednotlivé oblasti vnitřního a vnějšího okolí podniku. Přínosné je rovněž zaměření na podnikovou strategii, protože ta je základem úspěšnosti, resp. neúspěšnosti většiny podniků.

Dalšími metodami pro analýzu vnějšího prostředí jsou: PESTLE analýza, analýza ekonomických charakteristik odvětví, analýza hybných sil v odvětví, strategické mapy (tzv. scénáře), analýza konkurentů, analýza atraktivity odvětví.

2.1.1 Metoda PESTLE

Pro potřeby práce byla zvolena metoda PESTLE³⁶, která slouží ke strategické analýze faktorů vnějšího prostředí, které by mohly znamenat budoucí příležitosti nebo hrozby pro hodnocenou organizaci.

Termín PESTLE je užíván jednotně až v posledních deseti letech a předcházela mu určitý historický vývoj. První předchůdce PESTLE analýzy byl vytvořen v šedesátých letech Francísem J. Aguilarem, který se zabýval nástroji a technikami pro monitorování obchodního prostředí. Aguilar tehdy vytvořil tzv. ETPS analýzu. Jednalo se o analýzu na základě čtyř faktorů: ekonomický, technologický, politický a sociální. Krátce po publikaci ETPS analýzy vytvořil Arnold Brown reorganizovaný model, který nesl název STEP. Následně byl tento nástroj analýzy vnějšího prostředí opět modifikován, a to přidáním dalšího prvku prostředí, kterým byl ekologický faktor. V 80. letech byl zaznamenán poslední významný reorganizační prvek, a to osamostatnění legislativního faktoru, který byl do té doby analyzován v rámci politického prostředí.

Metodou PESTLE se nyní analyzují tyto faktory:

³⁶ GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2010, str. 178.

- Politické, tj. existující a potenciální působení politických vlivů.
- Ekonomické, tj. působení a vliv místní, národní a světové ekonomiky.
- Sociální, tj. působení sociálních a kulturních změn.
- Technologické, tj. dopady nových a vyspělých technologií.
- Legislativní, tj. vlivy národní, evropské a mezinárodní legislativy.
- Ekologické, tj. místní, národní a světová ekologická problematika.

Pro analýzu respektive hodnocení vnějšího prostředí organizace lze využít mnoho metod. Z vnějšího prostředí vybraného podniku budu zkoumat pouze faktory, u kterých předpokládám, že mají nebo budou mít výrazný dopad na danou organizaci, tj. legislativní a ekonomický faktor.

2.1.2 Analýza regionálního prostředí

Regionální podnikatelské prostředí, ve kterém jednotlivé ekonomické subjekty realizují své aktivity, předurčuje svou kvalitou a atraktivitou schopnost subjektů úspěšně obstát na trhu maloobchodního prodeje potravin a tak dosahovat zisku jako jednoho ze základních podnikatelských cílů. Politika zaměřující se na zlepšování kvality podnikatelského prostředí stimuluje lokalizační chování ekonomických subjektů, ve svém důsledku ovlivňuje konkurenční prostředí v regionu.³⁷

Analýza určitého regionu by měla být založena na komplexním sociálně ekonomickém přístupu k danému území, se zaměřením na jeho předcházející vývoj a současnou situaci. Cílem zkoumání regionálního prostředí je dozvědět se relevantní a pokud možno objektivní informace o místní ekonomice, dále se analýza zabývá také důležitými demografickými aspekty. Závěry strategické analýzy jsou určující k vypracování SWOT analýzy, případně formulování vize rozvoje regionu.³⁸

Předmětem regionální analýzy³⁹ je hodnocení prostorově vázaných (resp. územně definovaných) souborů dat o nejrůznějších sociálně ekonomických, ale i fyzicko-geografických jevech či procesech.

³⁷ ODEHNAL, Jakub. Empirická analýza regionálního podnikatelského prostředí vybraných zemí EU, str. 2.

³⁸ Regionální analýzy socio-ekonomického charakteru. Dostupné z: <http://www.regiopartner.cz/regionalni-socioekonomicke-analyzy.html>.

³⁹ Regionální analýza. Dostupné z: <http://www.regionalnirozvoj.cz/index.php/regionalni-analyza.html>.

Z věcného hlediska lze regionální analýzu členit na čtyři základní tematické oblasti:

- regionální analýza přírodních a ekologických podmínek území,
- regionální analýza obyvatelstva, osídlení a sociálních podmínek,
- regionální analýza ekonomických podmínek, dopravní a technické infrastruktury,
- analýza regionálních vazeb a procesů.

Z hlediska způsobu pohledu lze rozlišit:

- analýzu interspektivní, kdy jde o analýzu především porovnávacího, komparativního charakteru, týkající se většího počtu územních jednotek,
- analýzu intraspektivní, kdy jde o analýzu především monografického, popisného charakteru, soustředující se na jedno území.

Při zpracování analýzy regionu Holicko byla využita intraspektivní metoda a vybrány charakteristiky ze všech tematických oblastí. Jedná se o počet obyvatel a jeho vývoj, ekonomické podmínky, resp. podnikatelské subjekty v regionu a regionální dodavatele, dále vyjíždka a dojíždka mimo region a MAS Holicko, které ovlivňují regionální vazby a procesy. V závěru kapitoly je zpracována stručná SWOT analýza regionu.

Data pro vypracování strategické analýzy regionu mohou být získány z následujících zdrojů: Český statistický úřad, Regionální informační servis, orgány veřejné správy, oficiální stránky měst a obcí, Místní akční skupiny, a další.

2.2 Analýza vnitřního prostředí podniku

Dalším krokem práce je interní analýza, tj. analýza zdrojů a schopností podniku, aby bylo možné určit silné a slabé stránky a také specifické přednosti podniku. Pro kvalitní analýzu podniku je třeba řádně zpracovat obě analýzy, aby se v závěru mohly skloubit příležitosti, které okolí nabízí, s vlastními zdroji a schopnostmi podniku pomocí shrnující SWOT analýzy.

V první řadě je nutné identifikovat významné zdroje⁴⁰, které má podnik k dispozici a následně provést jejich analýzu. Zdroje lze rozdělit do 4 skupin:

- fyzické (hmotné) zdroje, mezi které patří např. budovy, stroje atd., využití kapacity fyzických zdrojů;

⁴⁰ Strategická situační analýza. Dostupné z: Regionální analýza. Dostupné z: <http://www.regionálnírozvoj.cz/index.php/regionalni-analyza.html>.

- lidské zdroje lze analyzovány z hlediska struktury a kvalifikace zaměstnanců;
- finanční zdroje zahrnující informace o vlastním a cizím kapitálu a o možnostech jeho získání;
- nehmotné zdroje, jako jsou například licence, patenty, ale i technologie.

Následně musí být identifikovány schopnosti podniku. V rámci této analýzy je zkoumána především míra využití zdrojů. Používá se např. finanční analýza, analýza nákladové efektivity a další. Důležitým rozměrem analýzy vnitřního potenciálu je především analýza konkurence zkoumaného podniku.

Limitujícím momentem analýzy je dostupnost dat. Vzhledem k množství dat, která nesplňují kritéria úplnosti, přesnosti, aktuálnosti, dostupnosti a srovnatelnosti, je jako analýza vnitřního prostředí podniku brána případová studie podniku. Případová studie zahrnuje vývoj podniku od založení do současnosti, včetně ročních tržeb, zásadních výdajů, počtu zaměstnanců a dalších charakteristik.

2.3 SWOT analýza

SWOT analýza patří mezi nejnámější techniky pro diagnostování síly, konkurenčních výhod a slabostí podniku. Tvůrci podnikové strategie identifikují klíčové faktory, které představují silné a slabé stránky podniku, hrozby a příležitosti v okolí podniku.

Silné stránky – za silnou stránku jsou považovány ty interní faktory, díky kterým má firma silnou pozici na trhu. Představují oblasti, v kterých je firma dobrá. Lze použít jako podklad pro stanovení konkurenční výhody. Jedná se o posouzení podnikových schopností, dovedností, zdrojových možností a potenciálu.

Slabé stránky – jsou přesným opakem silných stránek. Firma je v něčem slabá, úroveň některých faktorů je nízká, někdy nedostatek určité silné stránky znamená slabou stránku, což brání efektivnímu výkonu firmy.

Příležitosti představují možnosti, s jejich realizací stoupají vyhlídky na růst či lepší využití disponibilních zdrojů a účinnější splnění cílů. Zvýhodňují podnik vůči konkurenci.

Hrozby – nepříznivé situace či změny v podnikové okolí znamenají překážku pro činnost. Mohou znamenat hrozbu úpadku či nebezpečí neúspěchu. Podnik musí rychle reagovat odpovídajícím způsobem, aby je odstranil či minimalizoval.

SWOT analýza má svá omezení. Je velice subjektivní, neboť každý hodnotí jednotlivé faktory odlišným způsobem, a je zjednodušující. Vlastnímu stanovení silných a slabých

stránek, příležitostí a hrozeb by měla předcházet důkladná analýza vnitřního a vnějšího prostředí podniku⁴¹.

SWOT analýza podniku by měla být jednoduchá, konkrétní, postavená především na faktech, nikoli na pocitech.

2.4 Analýza konkurence

Konkurence představuje faktor z vnějšího oborového okolí podniku. Každý podnik by se měl věnovat analyzování konkurence, ať už před vstupem na trh, nebo v průběhu vývoje své činnosti. Je důležité dobře znát konkurenčního prostředí. Analýza konkurence pomůže odhalit konkurenční síly v regionu a zjistit jaký je jejich vliv na podnik. Analýza by se měla soustředit na klíčové konkurenty. Nejprve je nutné identifikovat nejbližší konkurenci a poté vytvořit její charakteristiky na základě vybraných dimenzí (strategie, kvalita produktu, cenová politika, služby, atd.).

V rámci analýzy konkurence je vhodné zamyslet se nad konkurenčními výhodami, které může mít jeden nebo více podniků vůči ostatním subjektům na trhu. Konkurenční výhodou může být:

- kvalita výrobků,
- tradice na trhu,
- širší sortimentu,
- reference od zákazníků,
- cenová dostupnost,
- reklamní a propagační kanály,
- věrnostní program, atd.⁴²

Získané informace slouží k identifikaci silných a slabých stránek konkurenta, které může podnik využít ve svůj prospěch a zajistit tak dlouhodobou prosperitu a konkurenceschopnost. Charakteristika konkurence je důležitá pro naplnění cíle práce, proto je zpracována jako samostatná kapitola Analýza konkurence, viz kapitola 4.

⁴¹ *Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku*. České Budějovice, 2008. Diplomová práce. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, str. 22.

⁴² Analýza konkurence: Jak se připravit na konkurenci. Dostupné z: <http://mladypodnikatel.cz/jak-se-pripravit-na-konkurenci-t6573>.

3 ANALÝZA VYBRANÉHO PODNIKU

Ve třetí kapitole diplomové práce, kterou začíná praktická část, je provedena situační analýza podniku. Kapitola obsahuje analýzu vnějšího prostředí, rozdělenou na makrookolí (viz.kapitola 3.1) a makrookolí (viz kapitola 3.2), tj. regionální prostředí podniku. Poslední část kapitoly obsahuje analýzu konkrétního podniku.

Analýza konkurence, která je součástí vnějšího mikrookolí, je zpracována v samostatné kapitole č. 4.

3.1 Vnější prostředí podniku – region ČR

Vnější okolí je společné pro všechny organizace v regionu a určuje základní podmínky, ve kterých jednotlivé společnosti působí. Jedná se o faktory ekonomické, technologické, sociální a politické. V rámci práce je jako vnější prostředí podniku bráno celé území ČR.

V následujícím textu jsou uvedeny změny ve vnějším obecném prostředí, se kterými se podnik musel během svého vývoje vypořádat, a které měly podstatný vliv na jeho činnost. Pro potřeby práce byly vybrány faktory legislativní a ekonomické.

3.1.1 Legislativní faktory - změny sazeb DPH a zpřísnující se předpisy

Daňová politika má velký dopad na podnik. Zákon č. 588/1992 Sb., o dani z přidané hodnoty byl novelizován již desetkrát, z toho šestkrát došlo ke změnám sazeb DPH, viz tabulka 3. Časté legislativní změny vedou k nepřehlednostem, vzniku chyb a nedorozumění, vyšším nákladům spojeným s výpočtem a odvodem daní, což způsobuje komplikace pro všechny subjekty v podnikatelském sektoru. Právě daňová jednoduchost, přehlednost a ustálená praxe může být zárukou zdravé státní a podnikové ekonomiky⁴³.

⁴³ Vývoj DPH od roku 1993 do roku 2013. Dostupné z: <http://www.danarionline.cz/blog/detail-prispevku/articleid-824-vyvoj-dph-od-roku-1993-do-roku-2013/>.

Tabulka 3: Vývoj sazeb DPH v České republice

Období	Základní sazba DPH	Snížená sazba DPH
1. 1. 1993 - 31. 12. 1994	23%	5%
1. 1. 1995 - 30. 4. 2004	22%	5%
1. 5. 2004 - 31. 12. 2007	19%	5%
1. 1. 2008 - 31. 12. 2009	19%	9%
1. 1. 2010 - 31. 12. 2011	20%	10%
1. 1. 2012 - 31. 12. 2012	20%	14%
od 2013	21%	15%

Zdroj: vlastní zpracování dle Vývoj DPH od roku 1993 do roku 2013. Dostupné z:

<http://www.danarionline.cz/blog/detail-prispevku/articleid-824-vyvoj-dph-od-roku-1993-do-roku-2013/>.

Zásadní změna nastala v roce 1998, kdy vyššímu zdanění začaly podléhat například elektrická energie nebo pevná paliva, což mělo dopad na náklady podniků. Vůbec nejrozsáhlejší změnou prošel zákon o DPH v roce 2004. Česká republika se 1. 5. stala součástí EU a vstup do tohoto společenství zásadním způsobem ovlivnil nejen právní úpravu, ale i praktickou stránku DPH. V tomto roce došlo k převedení celé řady služeb a zboží ze snížené do základní sazby. Nejvíce podražilo telefonování, právní služby, ale třeba také toaletní papír. Některé potraviny naopak zlevnily, protože se na ně vztahovala nižší sazba. Novinkou roku 2015 bylo zavedení třetí sazby DPH pro kojeneckou stravu a potraviny pro děti. V současnosti tak platí sazby 10 %, 15 % a 21 %. Tato situace však nebude mít dlouhého trvání. Na počátek roku 2016 je ohlášena další zásadní úprava. Česká republika by měla sjednotit sazby na jediné hodnotě, a to ve výši 17,5 %. Tímto snížením daňového zatížení by podniky mohly dosáhnout zisku při zachování cen a také docílit snížení administrativní nákladovosti.⁴⁴

Determinující změnou v oblasti obchodu a daňových plateb bude systém elektronické evidence hotovostních tržeb za prodej zboží a služeb (EET), který má být v České republice spuštěn na počátku roku 2016. Každá hotovostní tržba podnikatele bude v okamžiku zaplacení zaevidována prostřednictvím internetu v centrálním datovém úložišti Finanční správy, a jako potvrzení bude zaslán zpět unikátní kód, který podnikatel uvede na účtenku. Systém EET umožní efektivnější kontrolu případného podvodného jednání podnikatele pro Finanční správu i zákazníka. Toto opatření by mělo zajistit rovné podmínky na trhu a tím vést

⁴⁴ Změny v DPH matou podnikatele. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/zmeny-v-dph-matou-podnikatele-za-poslednich-20-let-uz-sestkrat/>.

k odstranění nerovných podmínek v konkurenčním boji.⁴⁵ Elektronická evidence tržeb je moderní systém rychlé komunikace mezi podnikateli a finanční správou a je jedním z nejvýznamnějších daňových opatření v novodobé historii České republiky.

Od počátku roku 2015 se prodejna Potos potýká s dodržováním povinností vyplývajících ze zákona o potravinách č. 110/1997 Sb. (ve znění novely č. 139/2014 Sb.). Jedná se například o označování zboží, které obchodníci sám krájí a balí. Na obalu musí být uvedeno jméno nebo obchodní název a adresa prodejce, který uvádí potravinu na trh, dále název potraviny, čisté množství, seznam složek, způsob uchování a datum použitelnosti. Obal musí obsahovat informace o případných alergenech, tento údaj musí být zvýrazněn ve složení.

U nebaleného zboží, jako je ovoce, zelenina, pečivo, ale také masné výrobky a sýry, nesmějí na cenovkách chybět povinné údaje jako je název produktu, jméno nebo obchodní název a adresa výrobce. Běžnou praxí jsou problémová velkoobchodní balení, kde jsou tyto údaje pouze na celém balení, nikoli na jednotlivých prodávaných kusech zboží. Údaj uvedený na obalu výrobku jako výrobce ani nemusí být výrobcem (z hlediska legislativy to není povinný údaj) a dohledání skutečného výrobce je následně téměř nemožné.⁴⁶

Značení zboží prodejní i měrnou cenou dle zákona č. 526/1990 Sb., o cenách snižuje produktivitu práce zaměstnanců podniku. Povinnost označovat výrobky kromě prodejní ceny současně měrnou cenou se vztahuje na balené potravinářské výrobky, které jsou označeny údajem o množství, objemu či hmotnosti výrobku. V případě, že prodávající sou povinnost označit výrobky prodejní cenou současně s měrnou cenou nedodrží mu může být správním orgánem uložena pokuta do výše 5.000.000,- Kč. Podniky s prodejem formou samoobsluhy na prodejní ploše menší než 400 m² byly do 1. 5. 2014 od této povinnosti osvobozeny.⁴⁷ Na tuto skutečnost zareagovaly velkoobchody, které zásobují takové prodejny, včetně zkoumaného podniku. Vytvořily program na tvorbu cenovek s přepočtem měrných cen. V případě zkoumaného podniku tato možnost nepřipadá v úvahu, neboť by to vyžadovalo navýšení mzdových nákladů (nutnost přijmout dalšího zaměstnance) a také dodatečné režijní náklady.

⁴⁵ E-tržby (EET). *Finanční správa* [online]. 2014 [cit. 2015-04-28]. Dostupné z: <http://www.financnisprava.cz/cs/financni-sprava/eet>.

⁴⁶ Nový zákon o potravinách. *Váš obchod*. 2014, (ZIMA 2014), str. 20

⁴⁷ <http://www.socr.cz/clanek/povinnost-znacen-i-zbozi-prodejni-i-mernou-cenou/>

3.1.2 Ekonomické faktory – krize v roce 2008

V letech 2008 a 2009 zasáhla Evropskou unii ekonomická krize. V roce 2009 způsobila ve všech zemích EU s výjimkou Polska hospodářský propad. Tato krize vznikla z krize finanční, která byla důsledkem hypoteční krize v USA. Každý stát EU se s krizí vyrovnával po svém. Vzhledem k pomalému ožívání ekonomik se do problémů dostaly některé státy, např. Řecko, Maďarsko, Lotyšsko. Celkově došlo ke zvýšení nezaměstnanosti a rapidnímu poklesu příjmů státních rozpočtů.⁴⁸

Finanční systém v ČR byl méně zranitelný než v jiných státech, přímé dopady krize proto nebyly tak závažné. ČNB přijala řadu opatření, která zlepšila fungování finančního trhu. Přesto krize českou ekonomiku výrazně zpomalila a oslabila. V důsledku krize nastalo hromadné propouštění v průmyslových odvětvích, zpřísnily se podmínky pro poskytování hypoték a financí, došlo ke snížení exportů a dlouhodobému snižování spotřebitelských výdajů.⁴⁹

Do současnosti se nepodařilo vrátit českou ekonomiku k trvalejšímu růstu ekonomického výkonu. Česká ekonomika zřejmě v minulých letech vyčerpala svůj růstový potenciál a v současnosti nemá žádný zásadní impulz, který by ji dovedl vrátit na dráhu hospodářského růstu. Vlivem vládních opatření došlo k poklesu domácí poptávky, který nemá obdoby od roku 1993. Příčinou poklesu je nejen klesající koupěschopnost obyvatelstva, ale také vzestup cen potravin. Za poklesem spotřeby a tedy i HDP může být také změna spotřebního chování obyvatelstva, které není ochotné utrácet a šetří i na základních potravinách.

Ekonomická krize však může mít i pozitivní dopad, tj. motivuje k dalšímu rozvoji z důvodu zvyšující se konkurence. Zpomalování dynamiky ekonomického prostředí konkurenci zahušťuje, jednotlivé prvky trhu se k sobě přibližují a snižuje se jejich socioekonomická vzdálenost. Taková konkurence pak motivuje jednotlivce k nových aktivitám a inovacím, za účelem získání konkurenční výhody.⁵⁰

⁴⁸ EUROPEAN COMMISSION, Directorate-General for Economic and Financial Affairs. Economic crisis in Europe: causes, consequences and responses. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2009.

⁴⁹ Hospodářská krize a česká ekonomika. *Česká národní banka* [online]. 2010 [cit. 2015-05-05]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro_media/konference_projevy/vystoupeni_projevy/download/singer_20100614_vse.pdf

⁵⁰ *Konkurence - teoretické a praktické aspekty*. Jihlava: Vysoká škola polytechnická Jihlava, 2009. ISBN 978-80-87035-23-8, str. 17.

3.2 Regionální prostředí – analýza regionu „Holicko“

V následujícím textu je charakterizováno regionální prostředí, v němž se podnik nachází. V rámci diplomové práce se jedná o analýzu vnějšího mikrookolí podniku. Firma POTOS, jejíž vývoj bude popsán v následující kapitole, je situována v obci Horní Ředice, která je součástí uskupení MAS Holicko. Proto je jako sféra vlivu určen právě tento mikroregion. Dalším důvodem pro výběr regionálního prostředí je dostupnost potřebných informací z dokumentů MAS Holicko. V jednotlivých subkapitolách jsou stručně analyzovány vybrané charakteristiky regionu, které mají vliv na maloobchodní trh.

3.2.1 Lokalizace sféry vlivu

Regionální prostředí bylo určeno dle lokalizace zkoumaného podniku, který se nachází v obci Horní Ředice. Tato obec patří do území DSO Holicka, zároveň náleží do správy MAS Holicko a dále je začleněna do územního uspořádání správního obvodu Obce s rozšířenou působností Holice. S obcí těsně sousedí město Holice, které se stalo centrem regionu Holicko.

Region Holicko⁵¹ (dále jen region) tvoří 16 obcí, jejichž výčet je seřazen sestupně dle počtu obyvatel: Holice, Dolní Roveň, Horní Jelení, Ostřetín, Býšť, Horní Ředice, Dolní Ředice, Chvojenec, Nová Ves, Vysoké Chvojno, Veliny, Uhersko, Trusnov, Poběžovice u Holic, Jaroslav, Týništko a Radhošť. Převažují obce velikosti do 500 obyvatel, na území regionu žije více než 17 000 obyvatel. Všechny obce spadají pod obec s rozšířenou působností Holice, mimo obce Radhošť, Týništko a Nová Ves. Výše zmíněné obce jsou brány jako regionální prostředí podniku pro další analýzu, viz obrázek 2.

⁵¹ Strategický plán LEADER 2007-2013. *MAS Holicko* [online]. 2007 [cit. 2015-05-11]. Dostupné z: <http://holicko.cz/leader-2007-2013/strategicky-plan-leader.html>.



Obrázek 2: Rozdělení obcí MAS Holicko dle příslušnosti do správního obvodu obce s rozšířenou působností (ORP)

Zdroj: Strategie komunitně vedeného místního rozvoje. MAS Holicko [online]. 2015 [cit. 2015-05-11]. Dostupné z: <http://holicko.cz/clld-2014-2020/strategie-komunitn-vedeneho-mistniho-rozvoje.html>

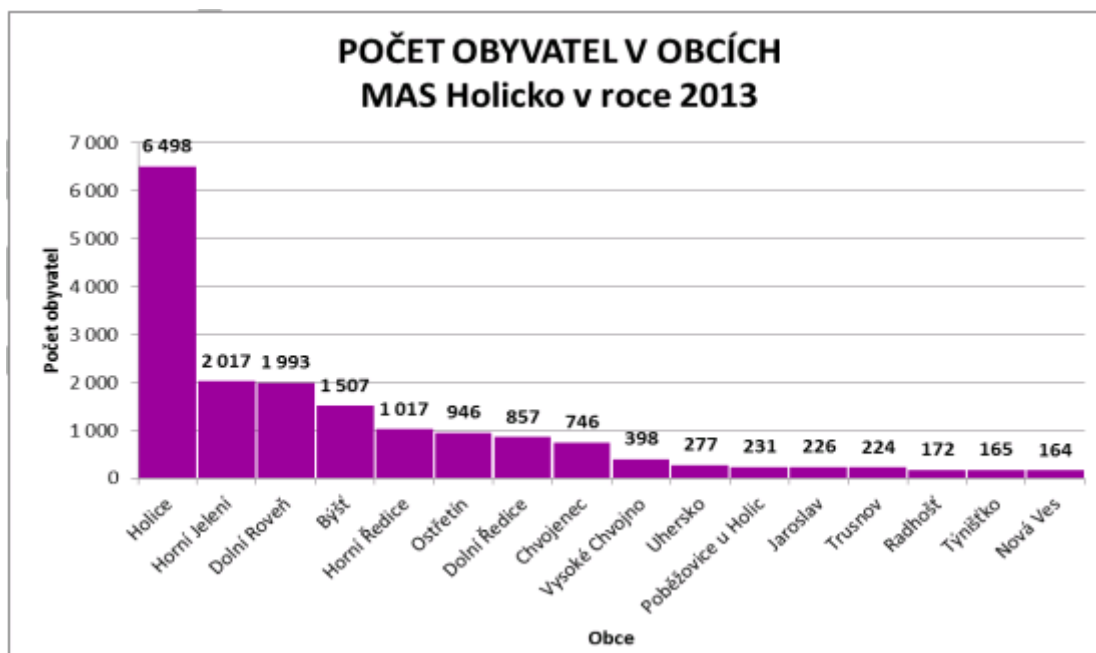
Území regionu se rozprostírá na ploše 22 446,5 ha. Z hlediska územního členění patří do Pardubického kraje a zasahuje do 2 sousedících okresů – Pardubice a Ústí nad Orlicí. Mikroregion je obklopen několika významnými regionálními centry, např. Pardubice, Hradec Králové, Chrudim, Ústí nad Orlicí a další. Město Holice, které je centrem mikroregionu, leží přibližně ve stejné dojížděkové vzdálenosti cca 20 km od měst Hradec Králové, Pardubice, Chrudim a Vysoké Mýto.

Území mikroregionu se nachází na pomezí vlivu regionálních center Pardubic a Hradce Králové, na druhou stranu má jasně vymezenou vlastní mikroregionální působnost v rámci svého území. Význam města Holice spočívá v tom, že je spádovým centrem území (pro dojížděku obyvatel za prací, do škol, za úřady apod.). Území lze charakterizovat jako venkovský region s 1 dominantním městským centrem.

Z hlediska geomorfologického se obce regionu nacházejí v provincii Česká Vysočina. Krajina je mírně členitá, plochého pahorkatinového rázu s průměrnou nadmořskou výškou 300 m n. m. Jedná se o klimatickou oblast mírně teplo, mírně vlhko s převažující funkcí bydlení (doplňkovou rekreační a výrobní) s intenzivním využíváním zemědělských půd.

3.2.2 Počet obyvatel a jeho vývoj

V mikroregionu převažují menší sídla, resp. obce. V roce 2013 mělo pouze jedno sídlo více než 5 000 obyvatel a dvě sídla více než 2 000 obyvatel. V kategorii obyvatel od 1 001 do 2 000 byly zastoupeny tři obce. V nižší kategorii sídel v rozmezí 501 až 1 000 obyvatel byly v rámci regionu tři sídla. Největší počet tam měly nejmenší obce pod 500 trvale žijících obyvatel. Dvě obce mají státu města, a to Holice a Horní Jelení. Celkově žilo ve městech Holicka 8 515 obyvatel, tedy v procentuálním vyjádření tvoří města téměř poloviční podíl na obyvatelstvu (48,9 %), viz obrázek 3. Město Holice vytváří pomyslné centrum, které je identifikovatelné na základě dojížděky do zaměstnání a do škol. Plní základní funkce i pro obyvatele jeho zázemí – zaměstnanost, školy, obchody, zdravotnické služby, dojížděka za úřady,...



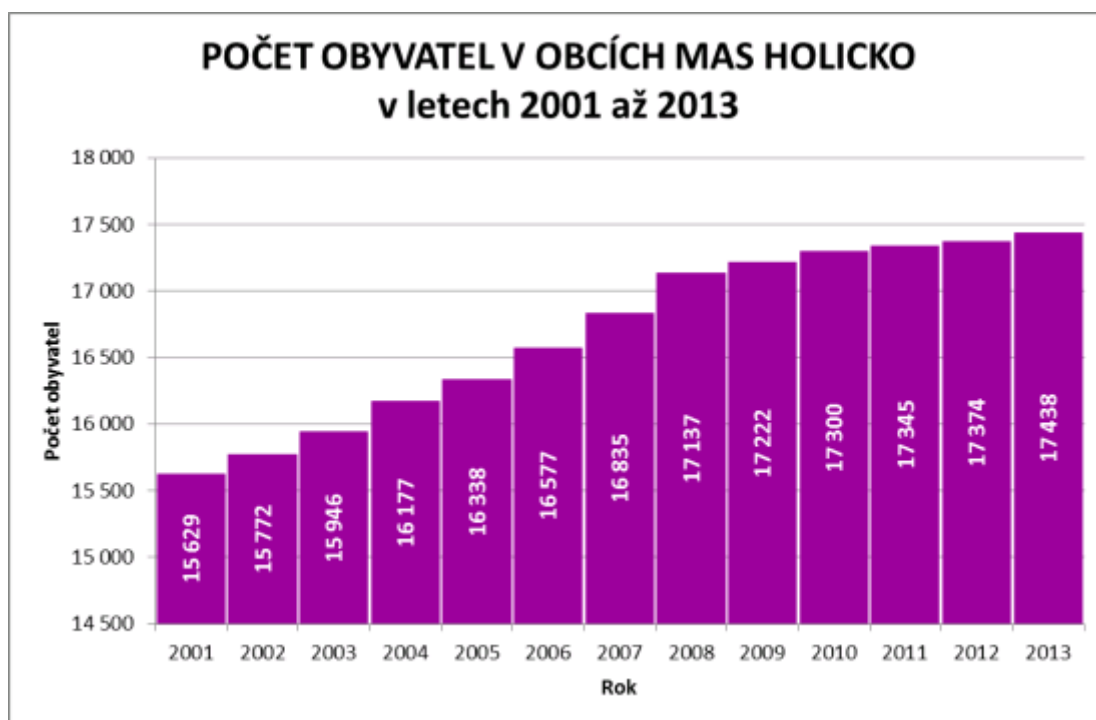
Obrázek 3: Počet obyvatel v obcích mikroregionu Holicko v roce 2013

Zdroj: SCLLD 2014 str.

37

Vývoj počtu obyvatel vykazuje od roku 2001 rostoucí tendenci. Nejedná se však pouze o několikaletý trend zvyšování populace, ale v každém roce došlo k jejímu navýšení. Zatímco v roce 2001 žilo na území současného regionu 15 629 obyvatel, na konci roku 2013 jich bylo o 1 809 více. K nejvyšším nárůstům docházelo v první polovině vymezeného období. Obrázek 4 ukazuje dynamiku nárůstu, která má opadající trend.

⁵² Strategie komunitně vedeného místního rozvoje. *MAS Holicko* [online]. 2015 [cit. 2015-05-11]. Dostupné z: <http://holicko.cz/clld-2014-2020/strategie-komunitn-vedeneho-mistniho-rozvoje.html>, str. 36.

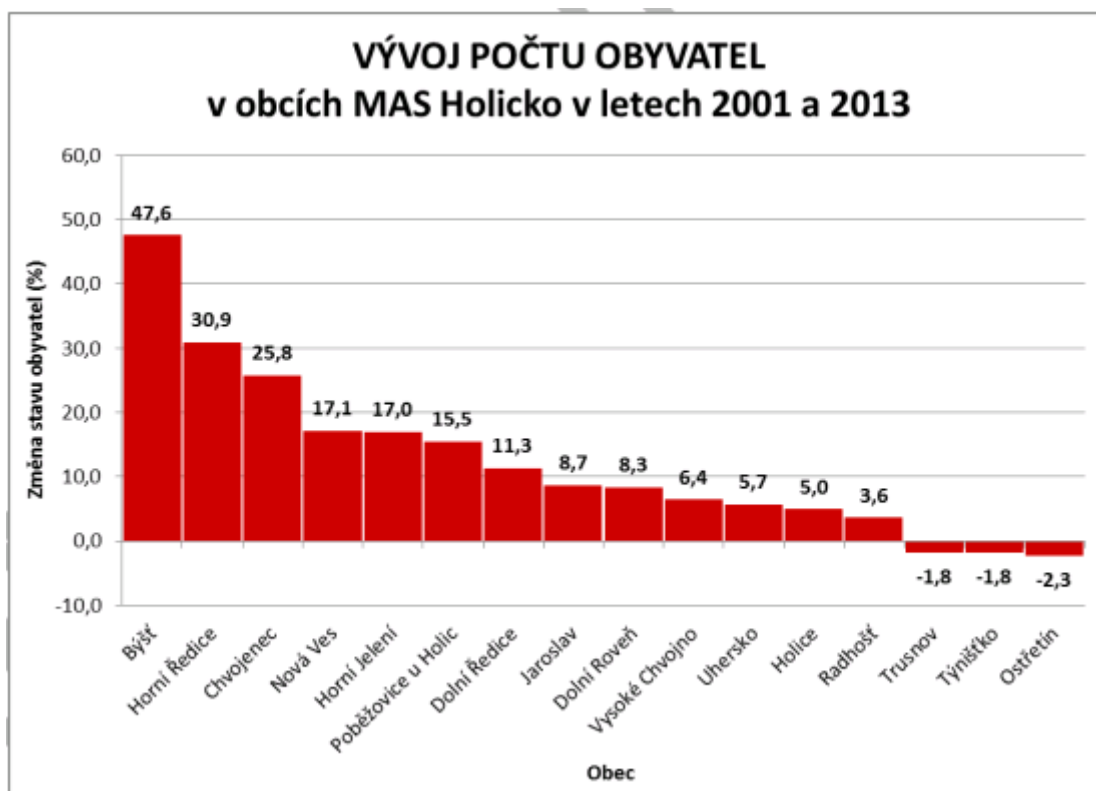


Obrázek 4: Vývoj počtu obyvatel v mikroregionu Holicko v letech 2001 - 2013

Zdroj. Strategie komunitně vedeného místního rozvoje. MAS Holicko [online]. 2015 [cit. 2015-05-11]. Dostupné z: <http://holicko.cz/clld-2014-2020/strategie-komunitn-vedeneho-mistniho-rozvoje.html>, str.40.

V obci Horní Ředice, kde se nachází zkoumaný podnik, došlo mezi lety 2001 – 2013 k poměrně vysokému nárůstu obyvatel. Počet trvale bydlících se zvýšil z počtu 777 na 1 017, procentuální změna byla o 30,9 %⁵³. Ve srovnání s ostatními obcemi mikroregionu to byl druhý nejvyšší nárůst, viz obrázek 5. Na konci roku 2014 byl počet obyvatel obce 1 011. Nárůst počtu obyvatel má souvislost s vysokou mírou suburbanizace. Od roku 2009 v obci začala růst nová bytová zástavba rodinných domů, situovaná v blízkosti prodejny. Obec se tak stala zajímavou pro rodiny z Pardubic a Hradce Králové, toužící po venkovském způsobu života.

⁵³ Strategie komunitně vedeného místního rozvoje. MAS Holicko [online]. 2015 [cit. 2015-05-11]. Dostupné z: <http://holicko.cz/clld-2014-2020/strategie-komunitn-vedeneho-mistniho-rozvoje.html>, str. 41.



Obrázek 5: Vývoj počtu obyvatel v obcích mikroregionu Holicko v letech 2001 - 2013

Zdroj: Strategie komunitně vedeného místního rozvoje. MAS Holicko [online]. 2015 [cit. 2015-05-11]. Dostupné z: <http://holicko.cz/clld-2014-2020/strategie-komunitn-vedeneho-mistniho-rozvoje.html>, str. 41.

Území mikroregionu z hlediska krajinného rázu a struktury ploch lze rozdělit na tři celky. Zkoumaný podnik se nachází ve střední části, která je charakteristická vysokou urbanizací. Jednotlivé sídelní útvary jsou srostlé v jeden celek, a takřka bez přestávky na sebe navazují. Jedná se o obce Dolní Ředice, Horní Ředice, Holice a Pobežovice u Holic, k nimž je možné ještě přiřadit obec Veliny, která však nespadá do mikroregionu. V této části regionu se nalézají dominantní areály s průmyslovou a zemědělskou výrobou.⁵⁴

Podnikatelské subjekty, provozující svou činnost v regionu, nabízí omezený počet pracovních míst v úzké profesní struktuře, proto velké procento ekonomicky aktivních obyvatel vyjíždí za prací.⁵⁵

3.2.3 Podnikatelské subjekty - konkurence

Na konci roku 2013 působilo na území mikroregionu Holicko celkem 3 901 ekonomických subjektů. Od roku 2007 se jejich počet zvýšil o 326, tedy o 9,1 %. Podniků se zjištěnou

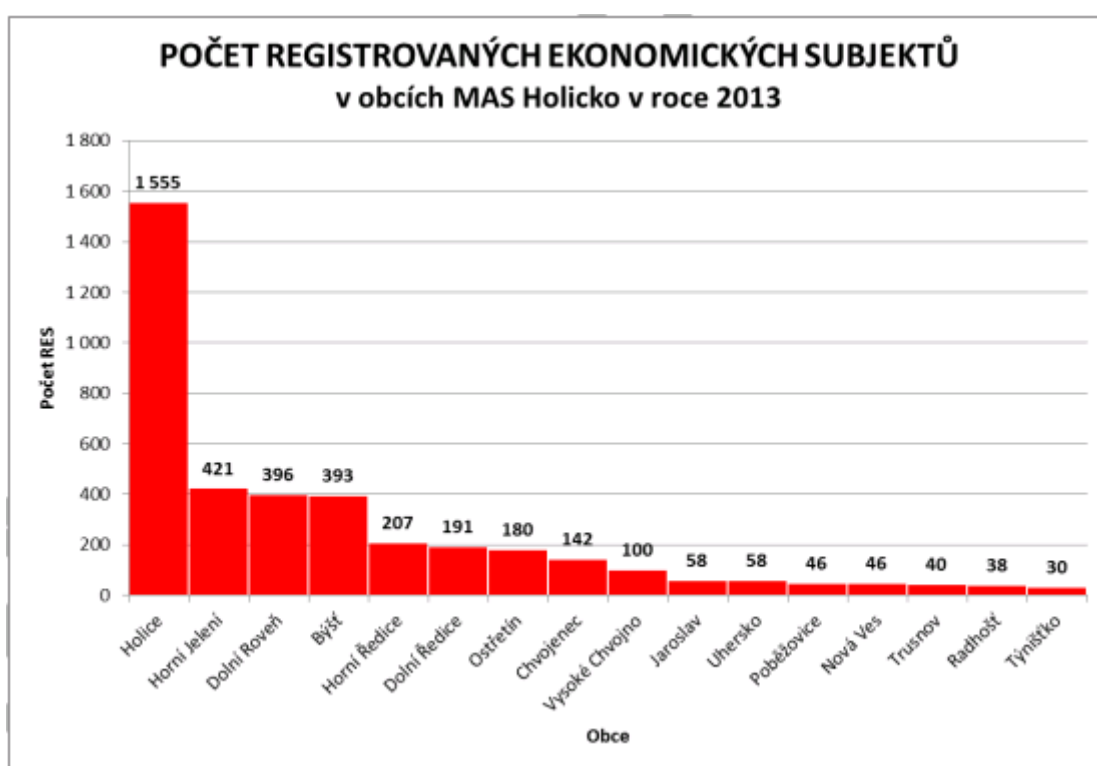
⁵⁴ Strategie komunitně vedeného místního rozvoje. MAS Holicko [online]. 2015 [cit. 2015-05-11]. Dostupné z: <http://holicko.cz/clld-2014-2020/strategie-komunitn-vedeneho-mistniho-rozvoje.html>, str. 38.

⁵⁵ Strategický plán LEADER 2007-2013. MAS Holicko [online]. 2007 [cit. 2015-05-11]. Dostupné z: <http://holicko.cz/leader-2007-2013/strategicky-plan-leader.html>, str. 7.

aktivitou však bylo výrazně méně, a to o necelou polovinu. V roce 2013 byla zjištěna aktivita u 2 165 subjektů, tedy u 55,5 % subjektů ze všech registrovaných. Jejich počet mezi lety 2010 až 2012 plynule narůstal, avšak v posledním zkoumaném roce 2013 došlo k mírnému poklesu.

Nejvíce ekonomických subjektů působilo v regionálním centru ve městě Holice. Na konci roku 2013 zde bylo registrováno 851 subjektů. Naopak v Týnišťku bylo zaregistrováno pouze 15 ekonomických subjektů, viz obrázek 6. V přepočtu na 100 obyvatel obce bylo nejvíce ekonomických subjektů v obci Býšť, která přímo sousedí s městem Hradec Králové a může využívat své výhodné pozice a vazeb na něho.⁵⁶

Ve zkoumané obci Horní Ředice bylo registrováno 207 ekonomických subjektů, z nichž pouze 111 vykazovalo v tomto roce aktivitu.



Obrázek 6: Počet registrovaných ekonomických subjektů v obcích mikroregionu Holicko v roce 2013

Zdroj: Strategie komunitně vedeného místního rozvoje. MAS Holicko [online]. 2015 [cit. 2015-05-11]. Dostupné z: <http://holicko.cz/clld-2014-2020/strategie-komunitn-vedeneho-mistniho-rozvoje.html>, str.114.

Ze všech subjektů se zjištěnou aktivitou měli největší podíl živnostníci. Na celkovém počtu tvořily více než dvě třetiny (68,8 %). Obchodní činnosti se na území Holicka věnovalo 170 ekonomických subjektů. Z vybraných skupin odvětví dle klasifikace CZ-NACE měl nejvyšší zastoupení zpracovatelský průmysl. Nižší procentní zastoupení patřilo subjektům,

⁵⁶ Strategie komunitně vedeného místního rozvoje. MAS Holicko [online]. 2015 [cit. 2015-05-11]. Dostupné z: <http://holicko.cz/clld-2014-2020/strategie-komunitn-vedeneho-mistniho-rozvoje.html>, str. 114.

jejichž činností byl velkoobchod a maloobchod (včetně oprav motorových vozidel). Poměrně vysoké zastoupení v rámci subjektů mělo stavebnictví a zemědělství.⁵⁷

Co se týče rozřídění podniků dle velikostních kategorií – počtu zaměstnanců, na konci roku 2013 se na území Holicka nenacházel žádný podnik s více než 250 zaměstnanci. V kategorii středních podniků bylo registrováno 10 subjektů. Subjektů s méně než 50 zaměstnanci bylo aktivních 25. Nejpočetnější skupinu podniků tvořily mikropodniky, celkem 248, současně s 1 432 subjekty, které byly bez zaměstnanců.

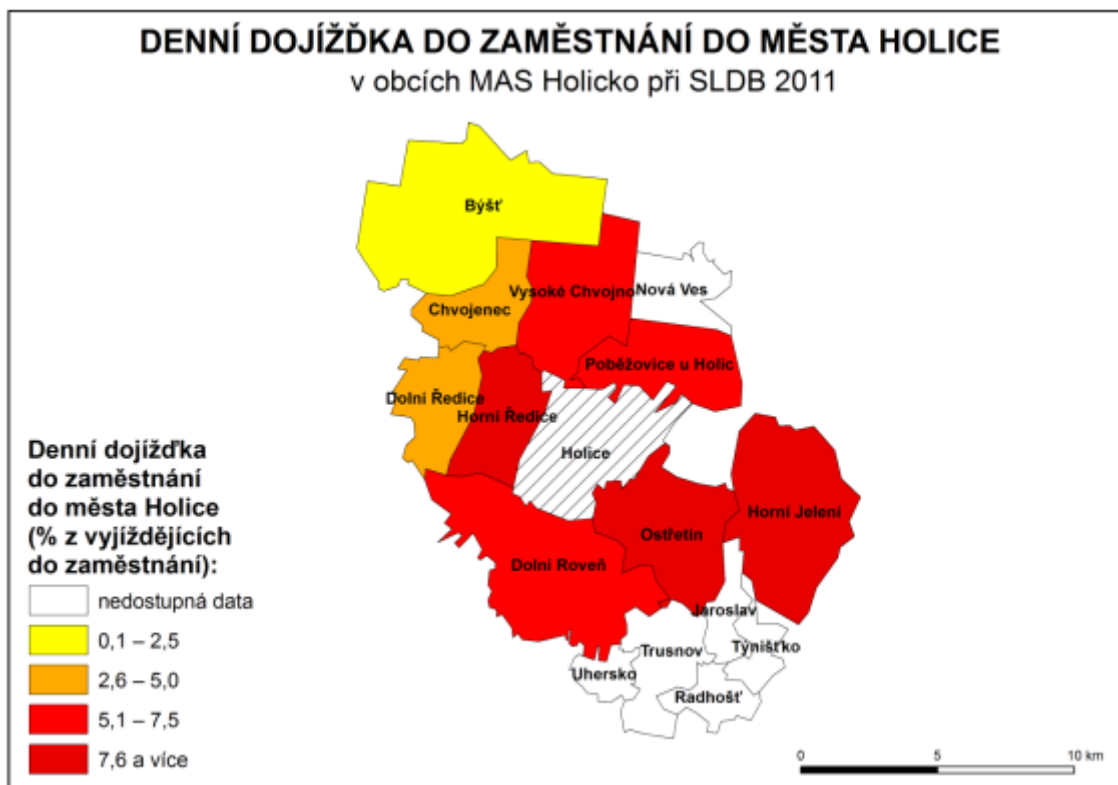
Ekonomická základna regionu je v současnosti reprezentována následujícími subjekty: MSSL Advanced Polymers, s.r.o. (výrobce plastových výrobků), Bellinda Česká republika, s.r.o. (velkoobchod s textilem), Pacific Direct, s.r.o. (výrobce parfémů a toaletních přípravků), FEIFER – kovovýroba, zemědělská společnost SOLVIT, s.r.o., a další. Na území Holicka však nepůsobí žádný velký zaměstnavatel s nadregionálním vlivem pro pracovní síly a její mobility.⁵⁸

3.2.4 Vyjížd'ka a dojížd'ka

Mikroregion Holicko je nevelký region, který navíc postrádá větší sídlo, a také sousedí s dvěma krajskými centry, proto je zde značná vyjížd'ka do zaměstnání a do škol. Údaje o dojížd'ce mohou být do určité míry zkreslená, protože při Sčítání lidí, domů a bytů v roce 2011 všechny sečtené osoby neuvedly, zda a kam dojíždějí. Dále úplnost dat naráží na zákon o ochraně osobních údajů. Ze všech zaměstnaných osob v Holicku vyjíždí kvůli zaměstnání ze své obce do jiné více než 40 % osob. Do pomyslného centra města Holice dojíždí denně z ostatních obcí dle údajů ČSÚ zhruba 5,5 % všech vyjíždějících. Nejvíce do Holic lidé z obce Ostřetín, následují Horní Ředice, Horní Jelení a Dolní Roveň, viz obrázek 7.

⁵⁷ Strategie komunitně vedeného místního rozvoje. *MAS Holicko* [online]. 2015 [cit. 2015-05-11]. Dostupné z: <http://holicko.cz/clld-2014-2020/strategie-komunitn-vedeneho-mistniho-rozvoje.html>, str. 115.

⁵⁸ Strategie komunitně vedeného místního rozvoje. *MAS Holicko* [online]. 2015 [cit. 2015-05-11]. Dostupné z: <http://holicko.cz/clld-2014-2020/strategie-komunitn-vedeneho-mistniho-rozvoje.html>, str. 115.



Obrázek 7: Denní dojížďka do zaměstnání do města Holice v obcích mikroregionu Holicko při Sčítání lidí, domů a bytů v roce 2011

Zdroj: Strategie komunitně vedeného místního rozvoje. MAS Holicko [online]. 2015 [cit. 2015-05-11]. Dostupné z: <http://holicko.cz/clld-2014-2020/strategie-komunitn-vedeneho-mistniho-rozvoje.html>, str. 146.

Do krajského města Pardubice, resp. do obcí okresu Pardubice, vyjíždí za zaměstnáním z Holicka 33,5 % všech vyjíždějících. Nejvíce je to z Dolní Rovně, Horních Ředic a Dolních Ředic. Další vyjíždějí za prací do Vysokého Mýta a Hradce Králové. Celkově z města Holice vyjíždí za zaměstnáním 826 osob. Naopak za zaměstnáním do Holice dojíždí 604 osob. Saldo je sice záporné, ale i tak je dojížďka do Holice značná. Z toho je patrné, že město plní roli centra pro své zázemí, tedy pro obce přilehlého regionu.⁵⁹

Mikroregion Holicko je charakteristický svou lokalitou a nízkým počtem zaměstnavatelů, což způsobuje vysoký počet vyjíždějících mimo území. Blízkost krajských center umožňuje větší možnost pro získání kvalitních pracovních příležitostí a tím uspokojují nároky obyvatel na práci. Tyto faktory působí na důležitý sektor dopravy. Pro funkčnost a stabilitu regionu je nutné udržet kvalitní dopravní obslužnost, popř. ji optimalizovat⁶⁰. Blízkost krajských center také do značné míry negativně ovlivňuje tržby zkoumaného podniku. Dojíždějícím

⁵⁹ Strategie komunitně vedeného místního rozvoje. MAS Holicko [online]. 2015 [cit. 2015-05-11]. Dostupné z: <http://holicko.cz/clld-2014-2020/strategie-komunitn-vedeneho-mistniho-rozvoje.html>, str. 146.

⁶⁰ Strategie komunitně vedeného místního rozvoje. MAS Holicko [online]. 2015 [cit. 2015-05-11]. Dostupné z: <http://holicko.cz/clld-2014-2020/strategie-komunitn-vedeneho-mistniho-rozvoje.html>, str. 147.

za prací se tím rozšiřuje možnost výběru místa nákupu. Tito uskutečňují v místě bydliště výhradně nahodilé nákupy.

3.2.5 Regionální dodavatelé – regionální produkt

Obyvatelé ČR se v rámci zdravého životního stylu stále více zajímají o potraviny, které konzumují, o jejich kvalitu, čerstvost a původ. Zákazníci preferují české potraviny před zahraničními. Motivací k nákupům českých potravin je také snaha o podporu českého zemědělství a záruka kvality produktů.

V reakci na to vznikla Agentura regionálního značení, která ve spolupráci s Evropskou unií uskutečňuje projekty zaměřené na zviditelnění jednotlivých regionů a upozorňuje na zajímavé produkty v regionech. Do systému regionálního značení se od roku 2004 zapojilo již 24 regionů, včetně mikroregionu Holicko, které patří pod Kraj Pernštejnů. V každém regionu vznikla regionální značka pro výrobky, která zaručuje vedle jejich kvality a šetrnosti k přírodě především jejich původ a vazbu na určité území. Značení je určeno jak návštěvníkům regionů, kterým dovoluje objevovat region a užívat si jeho atmosféru novým netradičním způsobem, tak i místním obyvatelům, kteří mohou nákupem značených výrobků podporovat místní výrobce. Výrobci získávají díky značce různé výhody, zejména jednotnou propagaci produkce, nové kontakty a možnost nových forem spolupráce. Agentura regionálního značení tak podporuje konkurenceschopnost jednotlivých regionů.⁶¹

Kraj Pernštejnů⁶² se do systému regionálního značení zapojil v roce 2014. Koordinátorem je MAS Region Kunětické hory a spolupracuje s MAS Bohdanečsko a MAS Holicko. Výrobky a produkty pocházející z těchto regionů se mohou ucházet o značku Kraj Pernštejnů – regionální produkt. Tato značka garantuje zejména místní původ výrobku, jeho kvalitu a šetrnost k životnímu prostředí. Na projektu se finančně spolupodílí Pardubický kraj.

Místním živnostníkům, zemědělcům, malým a středním firmám značka přináší především:

- konkurenční výhodu a zvýšení odbytu,
- propagaci a reklamu produktu,
- sounáležitost s regionem a vzájemnou spolupráci.

⁶¹ Asociace regionálních značek. *Asociace regionálních značek* [online]. 2014 [cit. 2015-04-25]. Dostupné z: <http://www.regionalni-znacky.cz/arz/cs/o-nas/>.

⁶² Kraj Pernštejnů regionální produkt. *Asociace regionálních značek* [online]. 2014 [cit. 2015-04-25]. Dostupné z: <http://www.regionalni-znacky.cz/kraj-pernstejnu/cs/pro-vyrobce/page/4/zakladni-informace>.

V rámci MAS Holicko jsou registrovaní 2 výrobci. V Horních Ředících je to Ing. Jitka Píchová, která nabízí bio-zeleninu pěstovanou na ekofarmě. Prodej je uskutečňován na ekofarmě a na farmářských trzích. Druhým registrovaným je Ing. David Novák a jeho Pekárna Statek Uhersko. Pan Ing. Novák pěstuje vlastní obilí a z něj peče Sedlákův chleba, rohlíky, vánočky, koláče a preclíky. Z vlastního mléka vyrábí tvaroh do koláčů a syrovátku, kterou přidává do těsta.⁶³

3.2.6 Místní akční skupina Holicko

Místní akční skupina (MAS) je forma místního partnerství, která umožňuje efektivní způsob využívání dostupných finančních zdrojů. Svou činností zajišťuje příznivé prostředí nejen podnikání. Jejimi členy mohou být obce, jejich svazky, instituce veřejné moci, soukromé podnikatelské subjekty, neziskové organizace i samotní občané jako fyzické osoby. Ti všichni v rámci MAS spolupracují na rozvoji a obnově venkova. Jejich projekty a aktivity jsou podpořeny čerpáním finančních prostředků z národních programů ČR nebo z programů EU. Na území Pardubického kraje působí celkem 13 místních akčních skupin. Všechny MAS jsou členy NS MAS ČR.⁶⁴

Místní akční skupina Holicko o.p.s. vznikla v roce 2007 za účelem rozvoje území Holicka na bázi programu LEADER. Společnost byla založena za účelem poskytování obecně prospěšných služeb, jejichž cílem je rozvoj regionu Holicka, a to nejen na úrovni obcí, ale i na základě zapojení dalších subjektů regionu jako jsou podnikatelé, neziskové organizace a aktivní občané. Jejím hlavním cílem je rozvíjet region prostřednictvím podpory projektů, které vybírají právě lidé, kteří v regionu žijí, kteří jej znají a vědí, co region potřebuje.⁶⁵ Jedním ze zakládajících členů MAS Holicko je obec Horní Ředice.

Metoda LEADER⁶⁶ je v ČR známá už od 90. let minulého století. V překladu zkratka znamená Propojení aktivit rozvíjejících venkovskou ekonomiku. Základní principy metody LEADER:

- přístup zdola nahoru – o budoucnosti regionu rozhodují lidé žijící a pracující v území, znající jeho tradice a potřeby,

⁶³ Katalog certifikovaných produktů. *Asociace regionálních značek* [online]. 2014 [cit. 2015-04-25]. Dostupné z: <http://www.regionalni-znacky.cz/kraj-pernstejnu/cs/certifikovane-produkty/?k=8>.

⁶⁴ Místní akční skupiny. Regionální informační servis [online]. 2014 [cit. 2015-05-22]. Dostupné z: <http://www.risy.cz/cs/krajske-ris/pardubicky-kraj/regionalni-informace/mistni-akcni-skupiny/>.

⁶⁵ Vznik MAS Holicko. *MAS Holicko* [online]. 2012 [cit. 2015-05-18]. Dostupné z: <http://www.holicko.cz/o-nas/vznik-mas-holicko.html>.

⁶⁶ Místní akční skupiny. Portál eAGRI [online]. 2015 [cit. 2015-05-25]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/venkov/mistni-akcni-skupiny/>.

- partnerství veřejných a soukromých subjektů,
- místní rozvojová strategie,
- integrované a vícesektorové akce,
- inovativnost – nalézání nových řešení problémů venkovských regionů,
- síťování – výměna zkušeností mezi skupinami LEADER,
- spolupráce – společné projekty MAS v rámci státu, EU a dalších zemí.

MAS Holicko může v rámci své působnosti významně zasahovat do struktury regionu. Svou činností podporuje vybrané projekty, schválené členy MAS Holicko, za účelem plnění Strategického plánu LEADER pro období 2007 – 2013. Cíle a priority byly naplňovány prostřednictvím realizace projektů v rámci následujících 5 Fichí:

- Fiche 1 Volný čas aktivně (15 projektů)
- Fiche 2 Zelená pro mikropodnikatele (9 projektů)
- Fiche 3 Holicko – kraj cest a Emila Holuba (2 projekty)
- Fiche 4 Venkov – balzám pro města (2 projekty)
- Fiche 5 Les a příroda pro lidi (1 projekt).

V programovém období 2007 – 2013 MAS Holicko vyhlásila a administrovala celkem 6 výzev pro příjem žádostí o dotaci z Programu rozvoje venkova. V rámci výzev bylo podpořeno 29 projektů v celkové hodnotě 14,7 mil. Kč. Nejvíce projektů bylo schváleno pro veřejný a neziskový sektor za účelem obnovy, modernizace, vybavení a novostaveb zařízení zaměřených především pro společenské využití, spolkovou činnost a sport. Dále byly podpořeny nezemědělní mikropodnikatelé a jejich investice na přebudování stávajících objektů a dále investice do pořízení nového vybavení a technologií provozoven mikropodniků. V rámci těchto projektů došlo k podpoře zaměstnanosti.

Míra dotace je rozdílná podle druhů příjemců dotace. Obce a svazky obcí mají průměrné procento dotace 52 %, podnikatelské subjekty 29 %, zemědělci 75 % a neziskové organizace 61 %.⁶⁷

⁶⁷ Zpravodaj MAS Holicko. *MAS Holicko* [online]. 2014 [cit. 2015-05-29]. Dostupné z: <http://www.holicko.cz/dokumenty/category/10-zpravodaj-mas-holicko.html>.

Z výše uvedeného vyplývá, že činnost MAS Holicko se v programovém období 2007 – 2013 zaměřovala převážně na zvyšování konkurenceschopnosti regionu jako celku, nikoli samostatných subjektů.

V současnosti je pracovníky MAS Holicko dokončován dokument Integrovaná strategie komunitně vedeného místního rozvoje na období 2014 – 2020 (dále jen CLLD).⁶⁸ Jednou z pěti klíčových oblastí CLLD je Podpora podnikání a zaměstnanosti se dvěma strategickými cíli:

- vytvoření podmínek pro zvýšení výkonnosti místní ekonomiky hospodářských subjektů, stabilizace stávajících a vznik nových pracovních míst přímo v obcích, stabilizace osídlení regionu;
- podpora zaměstnanosti a rozvoj vzdělávání související s rozvojem řemeslné výroby, malého a středního podnikání, stabilizace a zvýšení pracovních míst přímo v regionu bez nutnosti dojíždění za prací.

3.2.7 SWOT analýza regionu

Pro potřeby tvorby Integrované strategie rozvoje území bylo v roce 2013 uskutečněno dotazníkové šetření mezi občany regionu. Otázky byly směřovány na zjištění spokojenosti či nespokojenosti občanů a jejich života v regionu. Dále probíhal kvalitativní výzkum formou diskusních skupin s občany a starosty jednotlivých obcí. Výsledky byly formulovány do jednoduché SWOT analýzy.⁶⁹ Pro potřeby práce jsou vybrány charakteristiky v oblasti obchodu a konkurenceschopnosti, které mají zásadní vliv na podnikatelské subjekty.

Silné stránky:

- narůstající počet obyvatel na území regionu,
- kvalifikovaná pracovní síla a relativně nízká nezaměstnanost,
- velká nabídka služeb a řemeslníků na málo rozsáhlém území (především v Holicích),
- dostupnost nákupních služeb v centru a ve větších obcích.

Slabé stránky:

- nízká konkurenceschopnost podniků a některých odvětví,
- nedostatek podniků v odvětvích s vysokou přidanou hodnotou (high-tech),

⁶⁸ CLLD 2014 - 2020. *MAS Holicko* [online]. 2014 [cit. 2015-06-01]. Dostupné z: <http://www.holicko.cz/clld-2014-2020.html>.

⁶⁹ Strategie komunitně vedeného místního rozvoje. *MAS Holicko* [online]. 2015 [cit. 2015-05-11]. Dostupné z: <http://holicko.cz/clld-2014-2020/strategie-komunitn-vedeneho-mistniho-rozvoje.html>, str. 134.

- převažuje vyjíždka obyvatel za zaměstnáním nad dojíždkou,
- nedostatečný kapitál a investiční prostředky pro rozvoj podnikání.

Příležitosti:

- lepší propagace regionu s cílem získat nové investory (zdůraznění výhodné pozice v blízkosti Hradce Králové a Pardubic),
- podchycení a rozvoj nových trendů v zemědělské výrobě a ve formách rekreace,
- zlepšení komunikace mezi představiteli podnikatelských subjektů a zástupci samospráv,
- podpora regionální značky v rámci regionu i mimo region.

Hrozby:

- ekonomické výkyvy a nestálá poptávka pro výrobce v území,
- odliv firem mimo území MAS,
- zastarávání výrobních kapacit,
- klesající úroveň služeb ve vzdálenějších částech regionu,
- slabé napojení území na moderní komunikační síť a přetíženost současných komunikačních tras.

3.3 Vnitřní prostředí podniku – případová studie podniku „POTOS“

Podnik POTOS – Lenka Malá vznikl v roce 1993 jako rodinný podnik. Zakladatelka Lenka Malá se registrovala jako fyzická osoba podnikající dle Živnostenského zákona nezapsaná v obchodním rejstříku 8. 3. 1993. Předmětem činnosti podniku podle kategorie OKEČ (v současnosti CZ-NACE 47) je maloobchod se smíšeným zbožím s převahou potravin, nápojů a tabáku. V současné době se více zaměřuje na prodej doplňkového a dárkového sortimentu, včetně živých květin. Veškerá činnost podniku je soustředěna do jediné provozovny se sídlem v Horních Ředcích. V podniku pracují 2 prodavačky na stálý pracovní poměr a 2 brigádnice na DPP. Roční obrat za rok 2014 činil téměř 5 mil. Kč.

3.3.1 Vývoj podniku

Po sametové revoluci v roce 1989 využili manželé Lenka a Roman Malí možnosti, které nabízela změna režimu, a pustili se do soukromého podnikání. V prvním kroku začali jednat o možnosti odkoupení objektu v těsné blízkosti bydliště. V této nemovitosti byla dosud

prodejna potravin a smíšeného zboží provozovaná Spotřebním družstvem Jednota Pardubice. V rámci restitucí byla tato prodejna vrácena původním majitelům panu Václavu Štěpánkovi a paní Jitce Adamczykové. Vzhledem ke svému stáří se majitelé rozhodli k prodeji nemovitosti. Zájemců o koupi s různými záměry bylo více, např. provozovat pekárnu, další zájemce zde chtěl vybudovat hostinec, atd. Zvítězil podnikatelský záměr manželů Malých, pokračovat v provozování prodejny potravin.

Koupě nemovitosti v roce 1993 byla kryta úvěrem poskytnutým Komerční bankou v částce přesahující 500 000 Kč. Začátky podnikání byly náročné. Noví majitelé neměli žádné zkušenosti a praxi v maloobchodní prodeji. Kvůli vysokým splátkám úvěru na pořízení nemovitosti bylo nutno se rychle naučit obchodnímu myšlení a jak obstát na trhu. Kvůli splácení nemovitosti byl také nedostatek finančních prostředků na modernizaci zařízení prodejny a nákup zásob. Zásadním úkolem bylo navázání nových dodavatelsko-odběratelských vztahů, získání důvěry zákazníka a další zajištění provozu. Těmto činnostem se věnovala majitelka p. Malá mimo otevírací dobu prodejny. Důležitým faktorem pro zisk podniku je prodej s co nejmenšími ztrátami. U objednávek rychloobrátkového zboží jako je pečivo a uzenina se postupovalo heuristickou metodou pokus-omyl. Zákazníci nového provozovatele prodejny přijali kladně a tržby vzrůstaly.

Prvním úspěšným krokem k nárůstu tržeb bylo rozšíření prodejní doby. Předchozí provozovatel Jednota Pardubice měl zavřeno ve středu a v neděli. Otevírací doba prodejny pod vedením nového provozovatele se rozšířila na celý týden. Ve všední dny byla prodejní doba od 7 do 17 hodin. Víkendový prodej od 7 do 11 hodin sloužil místním obyvatelům a také projíždějícím. Výsledky se dostavily, úvěr byl během 5 let řádně splacen. Se vzrůstajícími tržbami vzrůstala i pracovní náročnost provozu a proto byla přijata prodavačka s praxí v oboru.

Konkurenční prostředí bylo v počátcích podnikání příznivé. V době založení podniku byl nejbližší konkurencí dřevěný stánek s potravinami u základní školy, prodejna v garáži na Kladně (část obce Horní Ředice), a vzdálenější jednoty v Dolních Ředících a Holicích (2 km). Vedoucí podniku zvolila pro podnik cenovou strategii, tj. strategie nízké ceny a nízké přidané hodnoty. Tato strategie byla velmi časově náročná. Zároveň byla zvolena strategie diferenciací v oblasti atmosféry prodejny. Vedoucí prodejny dbala na precizní prezentaci zboží v čisté a příjemné prodejně. V rámci oživení prodeje byla prodejna poměrně často přestavována a zboží stěhováno dle požadavků zákazníků. Protože pouze cena zboží není určující pro úspěch prodeje, byla snaha udržet vysoký standard obchodu stěžejní.

Po splacení úvěru bylo možno část zisku investovat do modernizace technického vybavení prodejny. Dalšími investicemi byly nutné opravy 150 let staré nemovitosti – výměna dřevěných výloh a dveří za plastové, rozvody elektroinstalace, plynofikace, nová fasáda, zateplení stropů a oprava střechy. Zisky z provozování prodejny byly plně využívány ke zkvalitnění služeb zákazníkům. Prestiž firmy zvyšoval také přístup personálu, v té době převážně rodinných příslušníků. Provoz firmy zajišťovali 2 stálí zaměstnanci a majitelka p. Malá jako vedoucí prodejny.

V roce 1999 byl na leasing zakoupen nový nákladní vůz umožňující vlastní dovoz zboží. Byla to nezbytná reakce na stupňující se konkurenci vznikajících obchodů v okolí. Akční nabídka velkoobchodního řetězce Makro v Hradci Králové poskytovala v té době záruku nižších cen a tím jistou konkurenční výhodou.

V další etapě podnikání (po roce 2000) bylo nutno zaměřit se na odlišnost od konkurence k zajištění prosperity podniku. Na udržení tržeb se zásadně podílela změna dodavatelů. Přednost dostali místní výrobci uzeniny z Dolních Ředic, pěstitelé zeleniny a ovoce z Horních Ředic, soukromá pekárna z Rokytna a mnoho dalších drobných regionálních producentů. Tato změna společně s umístěním na frekventované křižovatce přispěla k nárůstu zákazníků projíždějících obcí a tím přímo úměrně k nárůstu tržeb. S nárůstem zákazníků mohlo dojít k rozšíření sortimentu obchodu, zejména segmentu rychloobrátkového zboží a zboží s krátkou zárukou, jako jsou chlebičky, saláty, zákusky, atd. Obchodní strategie byla postavena na prodeji většího objemu zboží s nižší marží. Objednávky zboží byly striktně orientované na nejnižší cenu nákupu.

Zájem zákazníků, resp. jejich koupěschopnost v době 2003 – 2005, přivedl majitele na myšlenku možnosti rozšíření prodejní plochy. Byla zmodernizována dosud nevyužívaná část nemovitosti. V historii podniku došlo k dosud nejvyšším investicím. Ze zdevastovaných prostor bývalého hostince byla zbudována moderní prodejní místnost vyhovující všem standardům a požadavkům. Monitoringem stávající nabídky konkurenčních prodejen v okolí byla zjištěna mezera v nabídce drogistického zboží, domácích a zemědělských potřeb. Do nových větších prostor nastoupila nová pracovní síla se specializací na prodej tohoto doplňkového sortimentu.

I přes ekonomickou krizi firma prosperovala velmi dobře také v letech 2008 – 2010 právě díky rozšířené nabídce drogistického zboží. Nárůst tržeb pokrýval veškeré zvyšující se provozní náklady – např. nutnost klimatizovat prostory prodejny. V roce 2008 se financovala oprava střechy nad prodejnou (celkové náklady ve výši 62 450 Kč).

Ve spolupráci s obecním zastupitelstvem bylo v roce 2010 zbudováno velké parkoviště s kapacitou 15 parkovacích míst pro zákazníky prodejny i návštěvníky obce.

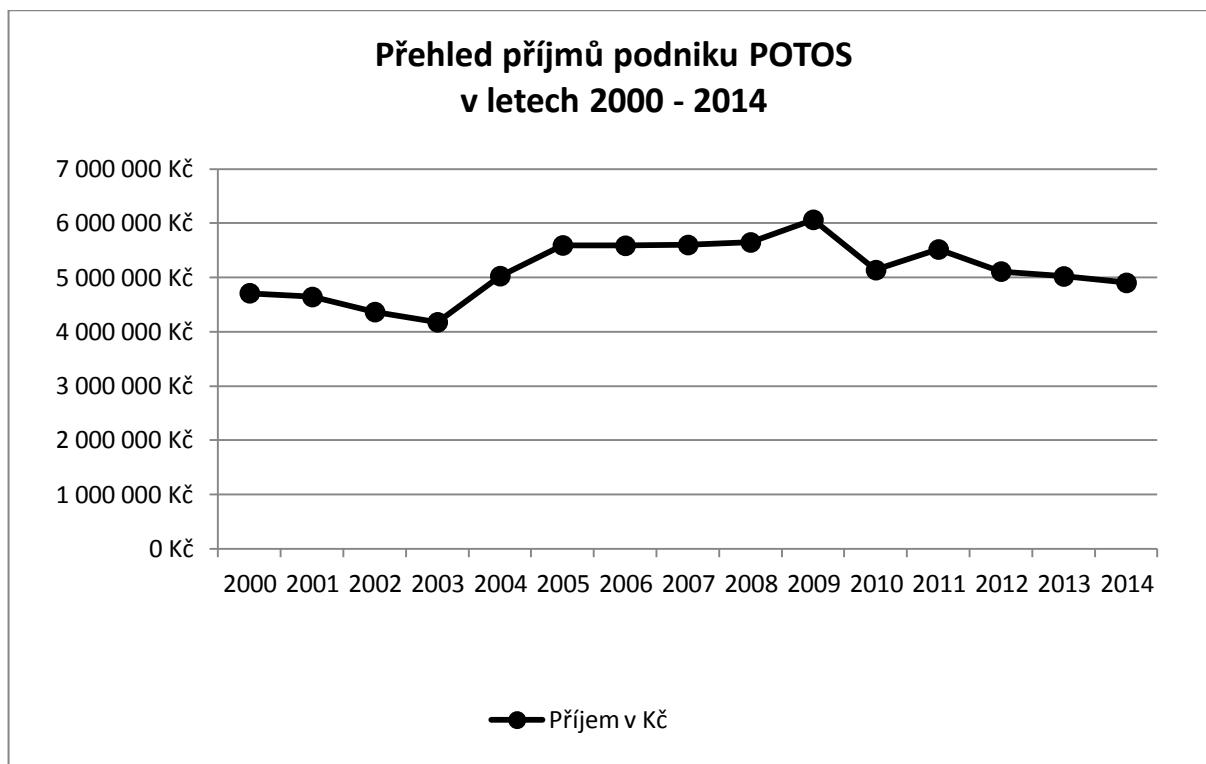
3.3.2 Současnost podniku

Od roku 2011 až do současnosti tržby podniku klesaly. Důvodem byla zřejmě ztráta zaměstnanosti v regionu. Velkými zaměstnavateli, kteří ukončili svou činnost v důsledku krize, byli např. JZD v Horních Ředvicích, Botana v Holicích, a další. Ztráta zaměstnání způsobila změnu v dojíždění za prací, tj. vyjížďka potencionálních zákazníků z místa bydliště. Dalším zásadním problémem je cenová strategie nadnárodních řetězců. Zkoumaný podnik, kvůli své velikosti a omezeným odběrům zboží, není schopen konkurovat akčním nabídkám velkých konkurentů. Podnik už tak nebyl schopen dále fungovat podle strategie nízkých marží. Pro přilákání více zákazníků bylo nutno opět inovovat.

Do rekonstruované části prodejny byl přemístěn prodej nápojů. Nový regál umožnil rozšířit nápojový sortiment. Vysoká poptávka po nápojovém zboží v letních měsících byla uspokojena také paletovým prodejem. Částečně tak vedení firmy přešlo na strategii přizpůsobení se, tj. paletový prodej jako v supermarketech.

V roce 2013 přišla p. Malá s inovačním nápadem prodávat točenou zmrzlinu v prostorách prodejny. Nejbližší konkurencí v prodeji zmrzliny byl stánek v Holicích vzdálený 2 km, jiný konkurent v okruhu 10 km neexistoval. Byl zakoupen zmrzlinový stroj za pořizovací cenu stroje 79 000Kč, další náklady tvořili investice na úpravu prostor prodeje. K prodeji zmrzliny je nutné živnostenské oprávnění na živnost Pekařství, cukrářství, to bylo p. Malé uděleno 13. 5. 2013. Prodej zmrzliny, umístěný na frekventované turistické trase, měl velký úspěch a hned v prvním roce provozování zmrzlinového stroje se formou tržeb z prodeje navrátila celá investice. Díky kvalitnímu dodavateli suchých směsí na výrobu zmrzliny si prodejna získala velké množství spokojených zákazníků, kteří se vracejí.

Záměrem bylo mimo jiné zvýšit tržby z prodeje potravin a doplňkového sortimentu, to se bohužel nepodařilo a pokles tržeb byl zaznamenán i v roce 2014. Výkonnostní potenciál firmy akceptovaný trhem se odráží v tržbách podniku, které lze chápat jako hrubý přínos z hlavních podnikatelských aktivit. Tržby jsou ukazatelem úspěšnosti podniku jak u zákazníků, tak v konkurenčním boji. Následující obrázek 8 znázorňuje vývoj tržeb podniku od roku 2000.



Obrázek 8: Vývoj příjmů podniku POTOS v letech 2000 – 2014

*Zdroj: interní účetnictví
firmy POTOS*

Postupný vývoj tržeb odráží důležité události, které nastaly v posledních 14 letech. Od roku 2000 tržby podniku pozvolna klesaly a to i přes velkou snahu majitelů podniku. Zlom nastal v roce 2004, kdy došlo ke zvětšení prodejní plochy a rozšíření prodávaného sortimentu. Z grafu je patrné, že hospodářská krize, která zasáhla ČR v roce 2008, neměla v tomto roce na zkoumaný podnik vliv. V letech 2008 a 2009 byly zaznamenány dosud největší tržby za celou dobu existence. Reakce na krizi přišla až v následujících letech a od roku 2011 se vedení podniku nedaří zajistit stabilní růst tržeb.

Strategický plán firmy se během posledních let výrazně nezměnil. Vedení se stále zaměřuje na diferenciaci od konkurence, dále na kulturu prodeje a individuální přístup k zákazníkovi. Využívá tak maximálně potenciál malé firmy. Přesto však nedochází k požadovanému nárůstu tržeb. Prodejna je již delší dobu ztrátová. Vedení proto začalo uvažovat o spojení s některou strategickou aliancí fungující na českém trhu jako možnost další existence podniku.

3.3.3 SWOT analýza podniku

Silné stránky:

- narůstající počet obyvatel v regionu i v obci, satelitní městečko,
- dobré umístění prodejny na křižovatce hlavního tahu mezi Holicemi, Horními Ředice a Dolními Ředice,
- příjemné nákupní prostředí – velké výlohy zajišťující denní světlo, dostatek prostoru pro zákazníky, široké uličky, velké skladovací prostory,
- flexibilita, schopnost improvizovat, drobné inovace,
- kvalitní a stálí regionální dodavatelé,
- přátelské vazby mezi zákazníky a obsluhou, bližší kontakt k zákazníkovi,
- specifické služby: tvorba dárkových balíčků na přání zákazníka, objednávky uzeniny na společenské události, zákaznické soutěže.

Slabé stránky:

- velikost prodejní plochy,
- nedostatek kvalifikované pracovní síly,
- vyjíždka obyvatel za prací mimo obec,
- zvyšující se finanční náročnost provozu – nutnost klimatizovat prostory, mzdové náklady, režijní náklady,
- absence letákových akcí,
- nedostatečný kapitál na modernizaci vybavení prodejny,
- nedostatečná finanční síla a horší přístup k financování.

Příležitosti:

- lepší propagace prodejny a nabízeného zboží pomocí letáků,
- spolupráce s aliancemi malých a středních podniků, kvůli nižším nákupním cenám,
- využití velkých skladovacích prostor k rozšíření prodejní plochy,
- využití IT technologie (např. evidence skladových zásob, elektronický pokladní systém),

- spolupráce s regionální agenturou MAS Holicko v rámci nového programového období, využití klíčové oblasti Podpora podnikání a zaměstnanosti, možnost získat finanční prostředky na další provoz podniku,
- zaměření se na nové potenciální zákazníky ze satelitu.

Hrozby:

- odliv zákazníků mimo region (dojíždka za prací),
- nutnost rekonstrukce budovy (oprava střechy a krovů),
- orientace na současné problémy a nedostatečné plánování budoucího vývoje podniku.

3.4 Shrnutí

Malé a střední podniky jsou ovlivňovány prostředím, ve které podnikají. Zkoumaný podnik je z vnějšího prostředí na úrovni České republiky ovlivňován nejvíce legislativními a ekonomickými faktory. Tyto faktory nemohou podniky nijak ovlivnit, mohou se pouze přizpůsobit. Na druhou stranu činnost podniků, jejich úspěch či neúspěch, spoluvytváří podnikatelské prostředí. Podporují zaměstnanost a inovace.

Zkoumaný podnik je provozován již 22 let v obci Horní Ředice. Regionální prostředí podniku tvoří mikroregion Holicko, který je charakteristická blízkost velkých měst Pardubice a Hradec Králové. Do těchto měst lidé často dojíždějí za prací, do škol a dalšími službami, které v regionu chybí. Právě vyjíždka obyvatel mimo region má velký vliv na dění a vztahy uvnitř regionu.

Nejlidnatějším městem jsou Holice, které jsou také centrem a spádovým místem celého regionu, nachází se zde také většina služeb, včetně velkých obchodů s potravinami. Horní Ředice jsou s tisíci obyvateli pátou nejlidnatější obcí v regionu. Vyjíždka obyvatel Horních a Dolních Ředic za prací do Holic je poměrně vysoká a občané z okolních obcí, kteří dojíždějí za prací do Holic, zde také uskutečňují většinu nákupů denní spotřeby.

V Holicích je také nejvíce konkurenčních podniků. Jedná se o supermarkety a diskonty, které používají agresivní cenovou politiku. Jejich výhodami jsou nízké ceny, akční letáky a velikost prodejní plochy. Zkoumaný podnik se proto snaží odlišit od těchto forem prodeje. Podnik dbá na kulturu prodeje, prezentaci zboží, zaměřuje se na potřeby zákazníka, atd. Během vývoje podniku bylo nutno několikrát inovovat a přizpůsobovat se změnám v regionálním prostředí.

4 ANALÝZA KONKURENCE

Podnik působí ve velmi konkurenčním a dynamickém prostředí. Schopnost obstát v konkurenci velkých obchodních řetězců více než 20 let dokazuje výjimečnost zkoumaného podniku. Aby podnik udržel krok s okolím, je nucen poměrně často inovovat a pružně reagovat na individuální potřeby zákazníků. Konkurenční tlak nadnárodních a celorepublikových velkoformátových obchodů v regionu se za poslední 3 roky stabilizoval. Regionální trh je již nasycen a není zde prostor ani potencionální zákazníci pro další nárůst počtu těchto prodejen.

Přestože zkoumaný podnik je maloobchodní prodejna s potravinami a smíšeným zbožím, tak jeho největší konkurencí jsou hlavně nadnárodní řetězce, které v posledních patnácti letech zcela změnilý český maloobchodní trh. Hlavními výhodami nadnárodních řetězců jsou:

- silný zahraniční kapitál,
- propracovaná logistika,
- dokonalá propagace,
- pozitivní image,
- dokonalý systém controllingu,
- vlastní značky za nízké ceny,
- moderní vybavení prodejen.

Dle výzkumu SHOPPING TRIGGERS 2014 společnosti INCOMA GfK má průměrný český zákazník ve svém okolí 8 prodejen potravin, ve kterých může nakupovat. Stává se proto stále vybíravějším a některé prodejny odmítá. Pravidelně navštěvuje jen 3, zbývající zůstávají na okraji jeho zájmu. Vysoké procento zákazníků dokonce některé prodejny vůbec nenavštěvuje, takže jejich obchodní potenciál není dokonale využitý. Důvody, které zákazníky odrazují od dalších návštěv, jsou např.: vzdálenost, vysoká cena, nevyhovující výběr zboží spojený s kvalitou zboží. Překvapivě silnou bariéru tvoří také nepříjemné nákupní prostředí a atmosféra prodejny.⁷⁰

⁷⁰ Bitva řetězců o zákazníka přitvrzuje. *Incoma GfK* [online]. 2014 [cit. 2015-05-29]. Dostupné z: <http://incoma.cz/bitva-retezcu-o-zakaznika-pritvrzuje-ztraty-jsou-na-vsech-stranach/>.

4.1 Konkurenční prostředí podniku

Konkurenční prostředí je součástí vnějšího prostředí podniku, kterou může částečně ovlivňovat. Možnost a síla vlivu je dána zdroji a možnostmi firmy. Konkurenční prostředí neovlivňuje jen konkurence, je třeba vnímat i další prvky v prostředí, např. dodavatelsko-odběratelské vztahy, zákazníky, atd.

Během 20 let existence podniku se změnil počet i koncept maloobchodů. V této kapitole je popsán vývoj konkurentů v regionu Holicko, související se změnou nákupního chování spotřebitelů v celé ČR.

Spotřebitelská aktivita a její prostorové vyjádření má úzký vztah k organizaci maloobchodního systému a lokalizaci jednotlivých obchodních jednotek. K hlavním zkoumaným tématům v této oblasti patří např. sledování věrnosti zákazníků určitým obchodům a zjišťování motivace zákazníků k návštěvě určitého maloobchodního zařízení. V behaviorálním výzkumu se mimo jiné prokázalo, že spotřebitelé se při nakupování nechovají striktně racionálně, ale často se podřizují subjektivním faktorům, jako je kvalita obsluhy, poskytované služby či přátelské prostředí.⁷¹

4.1.1 Vývoj konkurence v maloobchodě

V období centrálně plánované ekonomiky byla provozovatelem maloobchodu na českém venkově spotřební družstva. Transformace venkovské maloobchodní sítě tudíž úzce souvisí s transformací a restrukturalizací spotřebního družstevnictví. V roce 1992 došlo ke změně názvu mnoha družstev na Družstvo Jednota, Jednota apod.⁷²

Prodejna potravin Potos oficiálně vznikla 8. 3. 1993 a její konkurence sestávala z několika soukromých podnikatelů a z obchodů družstva Jednota. Jediným soukromým obchodem s větší prodejní plochou byl obchod s potravinami MALAWI v Holicích. Obchod stál na velmi strategickém místě, blízkost náměstí a autobusového nádraží zaručovala stálost zákazníků. Menší stánkový prodej existoval téměř v každé vesnici, ale nepředstavoval konkurenci nového obchodu. Spotřební družstva Jednota, jejichž obchodní síť byla velmi hustá i na v menších vesnicích, tvořila zásadní konkurenci. Ve všech obcích regionu Holicko fungovala minimálně jedna prodejna Jednoty. V Horních a Dolních Ředvicích provozovala Jednota celkem 4 prodejny, z nichž jedna byla vyhlášená prodejem elektro zboží, další 4 prodejny Jednota provozovala na území města Holice. Přestože existence obchodu

⁷¹ SPILKOVÁ, Jana. *Geografie maloobchodu a spotřeby: věda o nakupování*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2012, str. 107.

⁷² SPILKOVÁ, Jana. *Geografie maloobchodu a spotřeby: věda o nakupování*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2012, str. 31.

na vesnicích plní významnou sociální funkci, hustá síť družstev Jednota se během dalšího vývoje českého maloobchodního trhu snižovala, zejména v důsledku vstupu velkoplošných obchodních konceptů.

První nové budované velkoplošné prodejny u nás začaly vznikat již koncem první poloviny devadesátých let, a to v nepotravinářském sortimentu. Vývoj v oblasti potravin postupoval pomaleji. Jako první začaly v Česku vyrůstat supermarkety, které převládaly do roku 2000. Měníci se chování českých nakupujících lze sledovat pomocí monitorování preferencí maloobchodních formátů jakožto hlavních nákupních míst domácností. Trendem je odklon od malých formátů k velkoplošným. Tento průzkum je organizován periodicky společností Incoma Reaserch GfK.

Supermarkety začaly podléhat rostoucímu tlaku hypermarketů. Jejich počet rostl nejprve pomalu (v roce 1995 neexistoval na českém území žádný hypermarket). Jejich růst se zintenzivnil v roce 1998 a vyvrcholil v roce 2000, kdy v Česku vzniklo 31 nových hypermarketů. Další vrchol přišel v roce 2006 po krátkodobém zpomalení růstu. V tomto roce bylo opět vystavěno dalších 31 nových hypermarketů. Po roce 2000 vstoupil na český trh další významný aktér, diskontní prodejna. Rok 2003 byl prvním rokem, kdy diskontní prodejna a supermarket přitahovaly stejné procento zákazníků. Na konci roku 2005 byla diskontní prodejna hlavním nákupním místem pro 24 % domácností. Tento trend preference velkých obchodních jednotek posiluje téměř do současnosti.

Dalším maloobchodním formátem, dříve neznámým pro české zákazníky, je nákupní centrum, které představuje skutečný fenomén současnosti. Jedná se o kombinace velkoplošných prodejen typu hypermarket a hobbymarket s nákupní galerií s mnoha prodejny. Na počátku roku 2010 bylo na území ČR cca 230 nákupních center větších než 500 m². Současný trend je charakteristický rozvojem luxusnějších center a také růstem rozlohy nově vznikajících center.⁷³

Rozvoj velkoplošných maloobchodních prodejen je neoddiskutovatelně spojen právě se změnou nákupního chování a rozvojem automobilového průmyslu. Obecně klesá frekvence nakupování a dochází ke zřetelnému posunu k tzv. týdenním nákupům.⁷⁴

V centru regionu v Holicích byly v roce 2001 vystaveny první dvě velkoplošné prodejny, diskont Penny Market a supermarket Albert. Nové prodejny, širší sortiment a odlišná obchodní strategie přilákaly koupěchtivé zákazníky z širokého okolí.

⁷³ SPILKOVÁ, Jana. *Geografie maloobchodu a spotřeby: věda o nakupování*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2012, str. 31.

⁷⁴ SPILKOVÁ, Jana. *Geografie maloobchodu a spotřeby: věda o nakupování*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2012, str. 101.

Společnost Penny Market s.r.o. působí na českém trhu od roku 1997 a je dceřinou společností mezinárodního obchodní řetězce REWE. V prodejnách lze nakoupit přibližně 1500 položek v celé šíři potravinářského sortimentu. Svým zákazníkům nabízí především výrobky své značky a současně zboží od českých výrobců, případně zařazuje regionální speciality dle daného regionu.⁷⁵

Supermarkety a hypermarkety Albert provozuje společnost Ahold, která vstoupila na český trh již v roce 1990. V současnosti je jednou z nejsilnějších obchodníků maloobchodního trhu v České republice. Řetězec Albert se důrazně zaměřuje na kvalitu a čerstvost potravin a na spolupráci s regionálními dodavateli. Zákazníkům rovněž nabízí širokou paletu výrobků pod vlastními značkami. Albert na sebe upozornil především unikátními a velmi úspěšnými marketingovými kampaněmi, např. spolupráce s mezinárodní iniciativou Vím, co jím, založením Nadačního fondu Albert, atd.

Albert je držitelem titulu Supermarket roku v letech 2005 – 2008. V roce 2011 obdrželi zástupci společnosti Národní cenu kvality České republiky a Národní cenu České republiky za společenskou odpovědnost. Tato ocenění se doposud nepodařilo získat žádnému jinému řetězci v ČR. V rámci marketingu byla společnost oceněna za nejlepší televizní reklamu a nejpůsobivější leták. Národní cenu kvality obdržela společnost opět v roce 2014.⁷⁶

V roce 2007 vstoupil na regionální trh další silný hráč – podnikatelská skupina Lidl, úspěšný potravinový řetězec se silnou expanzí po celé Evropě. Na český trh vstoupila společnost Lidl v roce 2003 a od té doby otevřela 230 prodejen. Blízkost prodejen k zákazníkům a jednoduchost prodeje jsou základem úspěchu společnosti. Prodejny Lidl vynikají širokou nabídkou čerstvého ovoce a zeleniny a dále zbožím každodenní spotřeby v nejlepší kvalitě a za nejpříjemnější cenu. Společnost Lidl pro své zákazníky připravuje pravidelně slevové akce a speciální tematické týdny. Dobrým marketingovým tahem je zajímavá nabídka nepotravinového zboží, např. oblečení, kuchyňského náčiní, náradí pro kutily a další. Společnost Lidl byla v roce 2014 již po sedmé zvolena Obchodníkem roku v kategorii Cena veřejnosti.⁷⁷

V těsné blízkosti prodejny Albert otevřela v říjnu roku 2011 novou prodejnu společnost Qanto. Provozovna bývalé prodejny MALAWI, která stojí vedle zdejšího autobusového nádraží a nedaleko městského centra, byla kompletně zrekonstruovaná. Změnil se vchod do prodejny a bylo vybudováno nové moderní technické zázemí i zázemí pro personál.

⁷⁵ O nás. *Penny* [online]. [cit. 2015-08-25]. Dostupné z: http://www.penny.cz/TopMetanavigation/O_nás/O_nás/_pe_DefaultContent1.aspx.

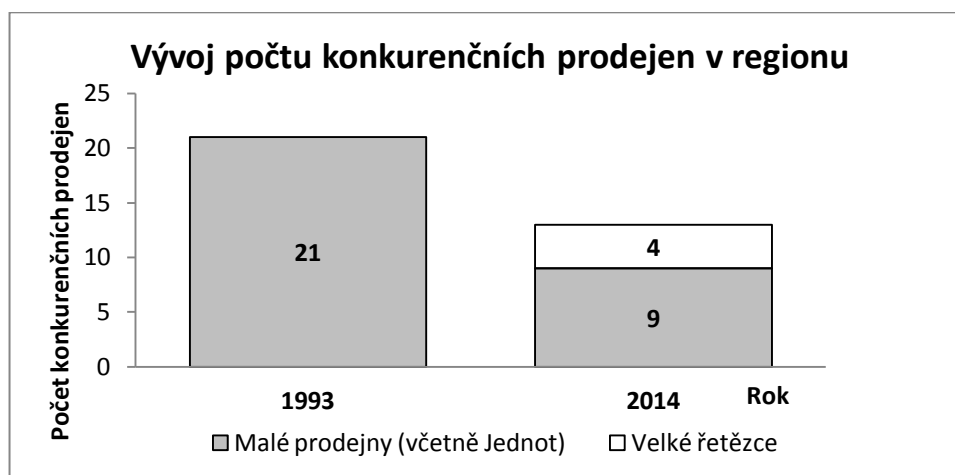
⁷⁶ O společnosti. *Albert* [online]. [cit. 2015-06-12]. Dostupné z: <http://www.albert.cz/o-nas/o-spolecnosti>.

⁷⁷ Lidl v České republice. *Lidl* [online]. [cit. 2015-06-12]. Dostupné z: <http://www.lidl.cz/cs/2646.htm>.

Původní skleněné výlohy se nechaly zazdíť a po vzoru velkoplošných prodejen došlo také ke zvětšení prodejní plochy na úkor zmenšení skladových prostor.

Prodejnu lze označit jako širokosortimentní a je tedy na úrovni supermarketů. Nabízí základní a běžné potraviny, nápoje, čerstvou zeleninu a ovoce, pečivo i zdravou výživu. Nechybí ani pec na dopékání pečiva. V nabídce jsou dále non-food produkty z oblasti drogistického zboží a domácích potřeb. Celková nabídka sortimentu prodejny obsahuje více než 5000 druhů produktů. Orientace na zákazníka je v prodejně důležitá. Kromě sortimentu ji lze vidět také v přijímání platebních karet nebo v možnosti úschovy osobních věcí v uzamykatelných skříňkách.⁷⁸

Vzhledem k rostoucí konkurenci a koncentraci ve struktuře obchodu a územní expanzi maloobchodních řetězců se pozice menších prodejen zhoršuje, a to jak z pohledu zákazníků, tak i dodavatelů. Relativně rychlejší růst velkých a silných obchodních podniků vytlačuje menší firmy, ale dokonce i některé velkoobchody. Tento trend je patrný i z průběhu vývoje konkurence ve zkoumaném regionu Holicko, viz obrázek 9.



Obrázek 9: Vývoj konkurenčních prodejen v regionu Holicko mezi lety 1993 - 2014

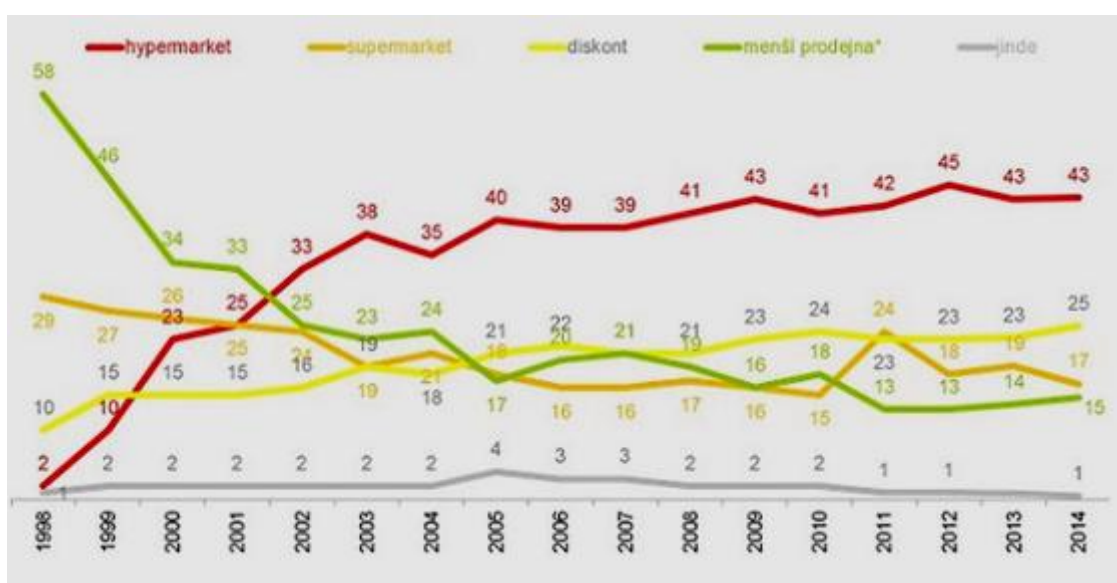
Zdroj: vlastní zpracování

Po sametové revoluci byl český maloobchodní trh obsazen mnoha prodejny Jednoty. Také v mikroregionu Holicko tvořily hlavní konkurenci zkoumaného podniku. Bylo zjištěno, že počet prodejen s potravinami se během 20 let snížil o polovinu. Při mapování prodejní plochy byla identifikována největší koncentrace prodejen s potravinami a smíšeným zbožím na území Holic. Údaj z roku 1993 nebyl zjištěn, proto není možné porovnat změnu ve velikosti prodejní plochy. Rozmístění prodejen v regionu ukazuje obrázek 11.

⁷⁸ Qanto nově v Holicích. *Zboží a prodej*. 2011, (Listopad 2011), str. 38.

4.1.2 Současná konkurence

Hypermarkety⁷⁹ zůstávají nejsilnějším formátem českého obchodu. Podle studie Incoma GfK Supermarket-diskont-hypermarket z června 2014 jsou prodejny Albert Hypermarket, Globus, Interspar, Kaufland a Tesco Hypermarket dohromady hlavním místem nákupu potravin pro 43% českých domácností. Jedna čtvrtina českých domácností vnímá jako své hlavní nákupní místo diskont Lidl nebo Penny Market a dalších 17% domácností tvrdí, že nejvíce utrací v supermarketech Albert Supermarket, Billa a Tesco Supermarket. Pouhých 15% dává přednost menším prodejnám, malým samoobsluhám nebo pultovým prodejnám, viz obrázek 10.



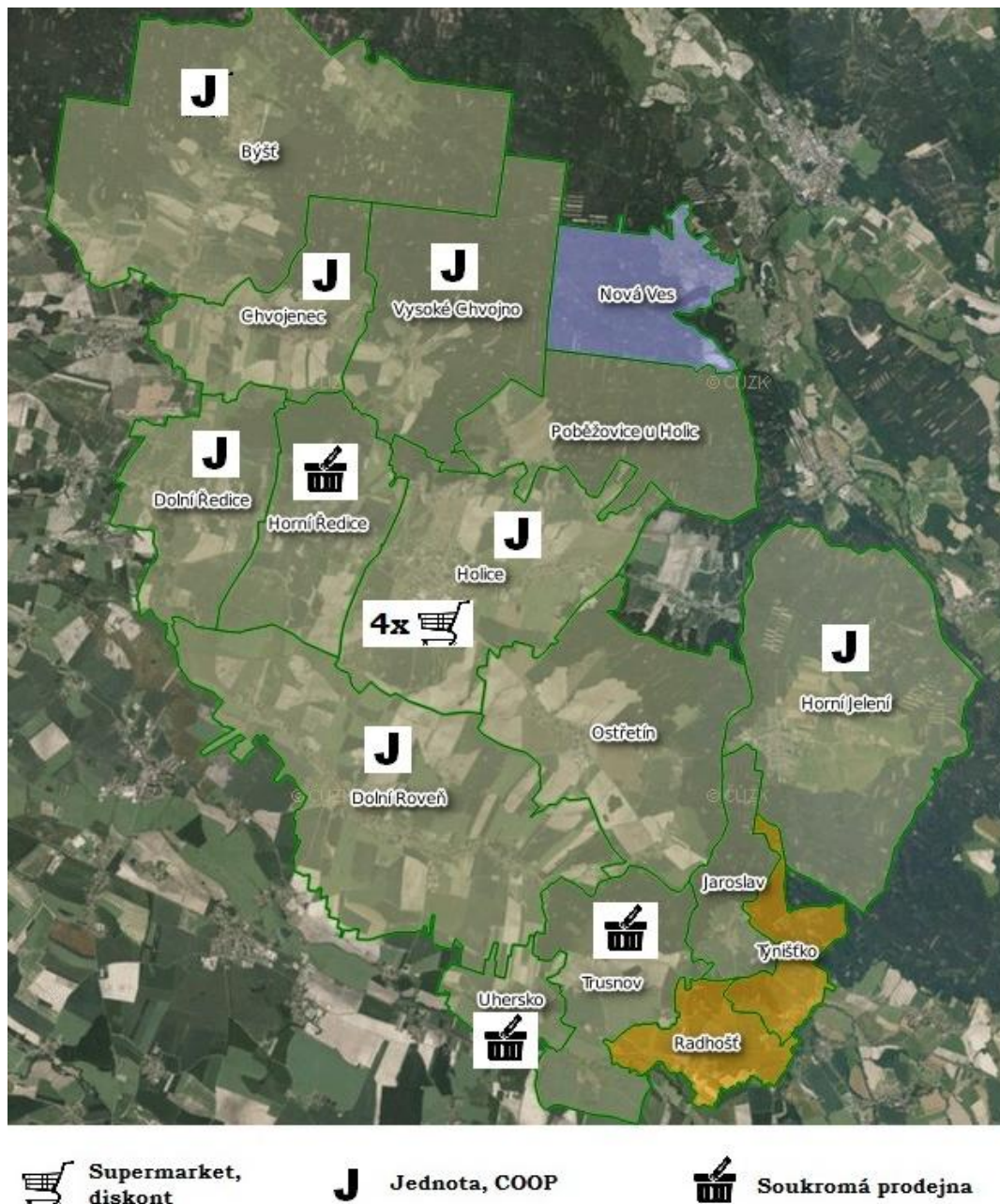
Obrázek 10: Vývoj výběru hlavního nákupního místa v ČR v letech 1998 - 2014

Zdroj: Diskontní řetězce urychlují růst a zlepšují své image. Incoma GfK [online]. 2014 [cit. 2015-05-25].

Dostupné z: studie Incoma GfK Supermarket-Diskont-Hypermarket 2014

Pokud obyvatelé regionu Holicko preferují nákupy v hypermarketech, musí za těmito službami vyjet mimo region, případně nákup uskuteční během dojížděky za prací mimo region. Právě vyjíždka mimo region za prací, za školstvím, za veřejnou správou, apod. ovlivňuje skladbu zákazníků především uvnitř regionu. V regionu, resp. pouze v jeho centru se nachází 4 supermarketové a diskontní prodejny (Lidl, Albert supermarket, Penny Market a Qanto), ve většině ostatních obcí stále fungují menší samoobsluhy provozované společnostmi COOP (bývalá Jednota a Konzum) a soukromými živnostníky, viz obrázek 11.

Diskontní řetězce urychlují růst a zlepšují své image. Incoma GfK [online]. 2014 [cit. 2015-05-25]. Dostupné z: studie Incoma GfK Supermarket-Diskont-Hypermarket 2014.



Obrázek č. 4: Mapa konkurence v jednotlivých obcích regionu Holicko

Zdroj: vlastní zpracování

Většina obchodních služeb se nachází v centru regionu – v Holicích, kde fungují i prodejny se specializovaným sortimentem zboží. Kromě měst Holice a Horní Jelení se v ostatních obcích nacházejí většinou pouze prodejny potravin, resp. smíšeného zboží. V šesti obcích úplně maloobchodní služby chybí. Dle šetření provedené pro potřeby MAS Holicko se na území nachází celkově 14 prodejen potravin (včetně prodejen se smíšeným zbožím).

Z toho v Holicích se nachází 7 maloobchodních prodejen. Své prodejní plochy zde mají i celorepublikové řetězce Albert, Lidl, Penny a Quanto CZ.⁸⁰

Při zjišťování počtu obyvatel v obcích byla zjištěna naprostá absence obchodu v poměrně velkém a lidnatém Ostřetíně, přitom existence obchodu plní významnou sociální funkci. Z hlediska lokalizace je to zřejmě způsobeno přímým sousedstvím s centrem regionu, městem Holice. Také další navazující vesnice do 200 obyvatel nemají žádný obchod s potravinami. Jedná se o Jaroslav, Týništko a Radhošť. Tyto obce mají spádovost spíše do Vysokého Mýta, kam také dojíždí za prací. Týništko a Radhošť patří do ORP Vysoké Mýto.

Přestože se zkoumaný podnik nachází v bezprostředním sousedství centra regionu a centra obchodu, je hojně navštěvován obyvateli okolních vesnic. Jezdí sem nakupovat především obyvatelé Dolních Ředic, pro něž je nabídka prodejny Jednota nedostačující. Špatná kvalita služeb prodejen Jednota se projevuje také pravidelnými návštěvami zákazníků z Chvojence, Vysokého Chvojna, Horní a Dolní Rovně. Výjimkou v denních nákupech nejsou ani zákazníci z Holic, zde se jedná paradoxně o prodavačky zaměstnané v supermarketech. Jako důvod nákupu ve zkoumaném podniku uváděly klidnější prostředí, příjemnou obsluhu a příznivé ceny na nepotravinářském sortimentu.

Významným fenoménem maloobchodního prodeje potravin v Česku jsou asijské prodejny. Dle výzkumu Incoma GfK (Census nezávislých prodejen potravin a tabáku v krajských městech 2013) lze v krajských městech najít téměř 1200 prodejen potravin provozovaných zejména vietnamskými obchodníky, což činí téměř pětinu všech sledovaných prodejen.⁸¹ V mikroregionu Holicko dosud existují pouze vietnamské prodejny s textilem, které nezasahují do konkurenčních bojů mezi maloobchody s potravinami.

4.2 Vliv regionální konkurence na podnik

Počet malých a středních obchodů s potravinami či smíšeným zbožím v posledních letech klesá. Dle výzkumu společnosti Nielsen bylo během roku 2014 v Česku uzavřeno 264 obchodů s prodejní plochou do 400 m². I přes dlouhodobě klesající trend si tradiční obchod zachovává svou obratovou významnost. Počet obchodů moderního formátu se naopak stabilizuje. V loňském roce ubyly na českém trhu tři supermarkety a bylo otevřeno pět nových hypermarketů s prodejní plochou větší než 2 499 m². V rámci mezinárodních řetězců nejvíce

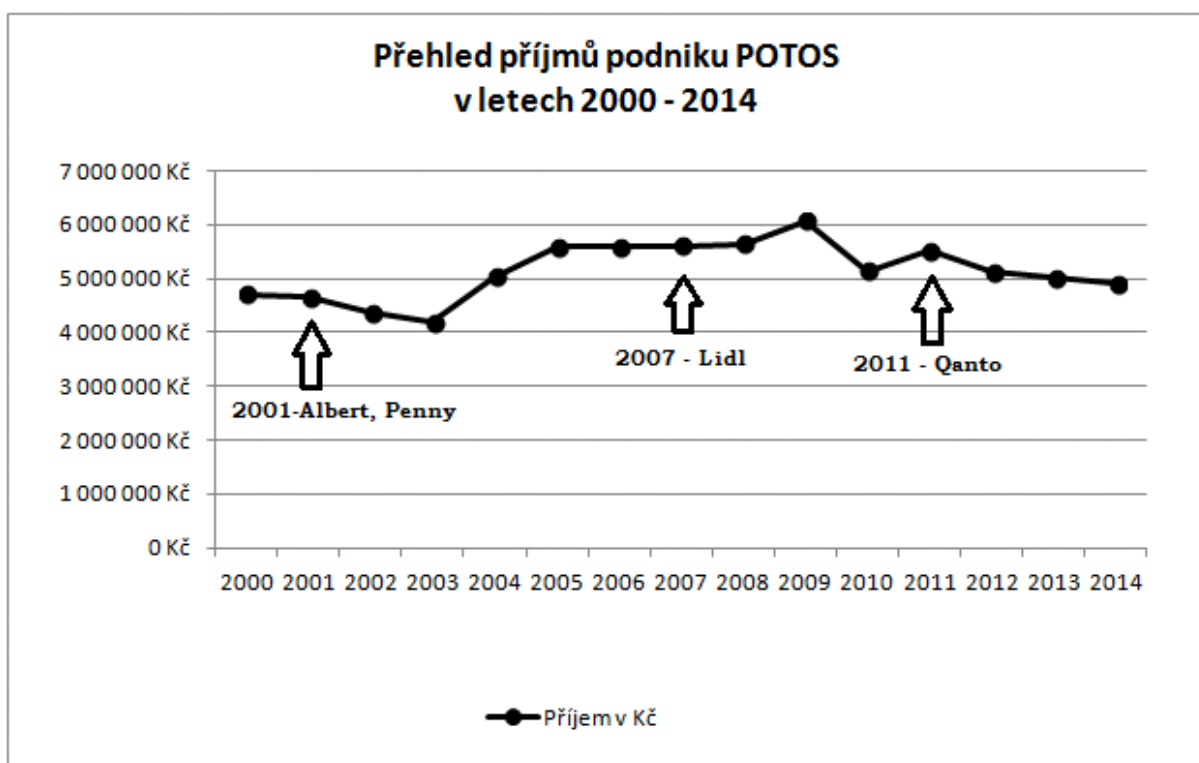
⁸⁰ CLLD 2014 - 2020. *MAS Holicko* [online]. 2014 [cit. 2015-06-01]. Dostupné z: <http://www.holicko.cz/clld-2014-2020.html>, str. 130.

⁸¹ Nezávislí prodejci potravin vítězí počtem. *Incoma GfK* [online]. 2013 [cit. 2015-05-25]. Dostupné z: <http://incoma.cz/nezavisli-prodejci-potravin-vitez-i-poctem-retezce-ale-dominuji-rozsahem-prodejnich-ploch/>.

expandovaly Kaufland a Penny Market, které otevřely každý pět nových obchodů. Diskontní Lidl postavil tři nové prodejny, Ahold kromě převzetí patnácti hypermarketů a třináct supermarketů Interspar otevřel další dva své supermarkety. Velkoformátové prodejny představují 81 % celkového obrátu sítě potravin a obchodů se smíšeným zbožím v České republice. Zbývajících 19 % připadá na tradiční obchody s plochou do 400 m².⁸²

Konkurence na Holicku se srovnatelnou prodejní plochou do 400 m² takřka vymizela. Kromě zkoumaného podniku se v celém regionu nachází pouze 2 soukromé prodejny v obcích Trusnov a Uhersko. Tyto prodejny jsou natolik vzdálené od obce Horní Ředice, že nepředstavují konkurenci a slouží pouze místním obyvatelům. Pro posouzení vlivu konkurence na podnik jsou tak brány v úvahu především velkoformátové prodejny v Holicích. Konkrétně se jedná o Lidl, Penny Market, Albert supermarket a Qanto.

Posouzení vlivu konkurence bylo nutno porovnat s kvantitativním ukazatelem, resp. s jeho vývojem. Firma POTOS poskytla pouze příjmy podniku mezi lety 2000 až 2014. Následující obrázek 11 zachycuje vývoj příjmů, resp. tržeb podniku a jejich reakci na nově otevřené prodejny v Holicích.



Obrázek 11: Přehled příjmů podniku POTOS

Zdroj: vlastní zpracování dle interního účetnictví firmy Potos

⁸² Tradiční trh udržuje vyšší obrátu. *Zboží a prodej*. 2015, (221), str. 19.

V roce 2001 byly otevřeny první 2 velkoformátové prodejny v blízkosti zkoumaného podniku. V důsledku nové konkurence došlo k odlivu části zákazníků a mírnému poklesu tržeb. Na determinující vliv konkurence firma pružně zareagovala a rozšířila svou sortimentní nabídku o drogistické zboží a domácích a zemědělských potřeb. Do nově zrekonstruovaných prostor prodejny byl přemístěn také nápojový sortiment s navýšeným počtem prodávaných položek. Tím podnik přilákal řadu zákazníků zpět a zajistil si uspokojivý růst tržeb až do roku 2009. Otevření prodejny Lidl, která v posledních letech patří do TOP 10 maloobchodů, nemělo žádný vliv na tržby zkoumaného podniku. V tomto případě nebyla konkurence pro obchod determinující. Další konkurenční podnik byl v Holicích otevřen v roce 2011, kdy se prodejna POTOS již potýkala s ekonomickou krizí, vliv konkurence proto nebyl identifikován.

Konkurence v regionu má vliv na činnost podniku, do jisté míry ovlivňuje jeho tržby a jeho chování. Přes rostoucí konkurenci s lepší cenovou politikou, lepšími obchodními podmínkami a propagační činností, podnik funguje již 22 let. V současnosti se sice potýká s klesajícími tržbami a nárůstem nákladů na provoz, avšak na rozdíl od dalších soukromých prodejen v regionu neustále existuje, má dobré dodavatelsko-odběratelské vztahy, stále i nové zákazníky, a hlavně neustále nové nápady a inovace ve směru k uspokojení potřeb zákazníků. Díky strategickému umístění podniku s dlouhou historií má firma POTOS potenciál fungovat i dál. Také preference zákazníků se přesměrovávají od velkoformátových prodejen s výhodnějšími cenami k menším prodejnám, které nabízí čerstvé místní suroviny v nejlepší kvalitě.

Po provedení analýzy regionu a podniku byl identifikován vliv dojížděky a vyjížděky jako determinující pro většinu obchodních vztahů v regionu.

4.3 Shrnutí a doporučení

V oblasti maloobchodu se stále častěji vyzdvihuje myšlenka konkurenceschopnosti, která slouží jako základní měřítko úspěšnosti jednotlivých podniků, ale i celých regionů. Konkurenční prostředí je vícerozměrný prostor tvořený časem a prostorem. Zahrnuje procesy, které probíhají mezi jednotlivými ekonomickými subjekty. Změna prostředí tedy souvisí se změnou konkurentů v určitém prostoru za určitý čas.

Zkoumaná prodejna potravin POTOS působí v mikroregionu Holicko a zároveň je značně ovlivňována jeho vývojem a změnami v konkurenčním prostředí. Maloobchodní konkurenční prostředí v obcích Holicka prodělalo od roku 1993 řadu změn. Nejprve došlo k jeho velkému

rozvoji a zakládání nových soukromých nezávislých prodejen, které silně konkurovaly prodejnám Jednoty. Postupem času však začaly soukromé firmy přenechávat místo nové vstupujícím zahraničním subjektům. Maloobchodní činnost se koncentrovala pouze do jediného místa, do centra regionu. Kvůli vstupu nadnárodních řetězců a silící konkurenci na regionálním trhu se změnila šíře a skladba nabízeného sortimentu a služeb. Menší prodejny v okolních obcích, které nebyly schopné obstát v konkurenčním boji, zanikaly kvůli odlivu zákazníků. Důvodem mohou být slabá vyjednávací síla s odběrateli či nedostatečná šíře sortimentu kvůli malé prodejní ploše a omezeným finančním prostředkům.

V současné době se situace na maloobchodním trhu v mikroregionu Holicko i v celé ČR stabilizuje. Dochází k odchodu některých zahraničních řetězců a stávající velkoformátoví obchodníci se snaží oslovit zákazníky i v menších sídlech, ve kterých zakládají své menší prodejny. To představuje další hrozbu pro soukromé podnikatele i pro zkoumaný podnik.

Na základě provedených analýz byl zjištěn nedostatek v dlouhodobé strategii firmy na jejímž základě se stanoví konkrétní krátkodobé cíle. Současné strategie zaručují přežití firmy, ale ne její rozvoj a růst tržeb.

Důležité je sledovat a vyhodnocovat strategie konkurenčních firem. Tato činnost byla do současnosti značně opomíjena. Z analýzy konkurence je patrné, že v současné době i do budoucna představují největší ohrožení podniku velké prodejny v Holicích. Firma POTOS by měla i nadále přizpůsobovat firemní strategii místním podmínkám, a tím účinně konkurovat těmto nadnárodním společnostem.

Vedení podniku dostalo již řadu nabídek na spolupráci s některou z aliancí MSP, nebo na úplný prodej a převení prodejny pod nového majitele. Vhodný alianční partner by mohl být náhradou chybějících zdrojů či dalších činností (např. letákové akce), které podnik potřebuje k posílení své tržní pozice. To by jistě zaručilo lepší postavení firmy na regionálním trhu, možnost financovat větší rekonstrukci prostor, případně rekonstrukci skladových prostor a přetvoření na prodejní plochu.

ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývala analyzováním vývoje a situace podniku v regionálním prostředí, zejména z hlediska vlivu konkurence. Součástí byla analýza vnějšího a vnitřního prostředí konkrétního podniku. **Hlavním cílem této práce bylo zjistit, zda konkurence v regionu má determinující vliv na konkrétní podnik.**

Před samotnou analýzou a hodnocením vlivu konkurence byly vymezeny základní pojmy malých a středních podniků a pojmy regionálních teorií. Dále byla popsána konkurence a konkurenceschopnost v souvislostech konkurenčního prostředí. Druhá kapitola zmiňuje teoretické poznatky v oblasti tvorby strategické analýzy.

Na teoretický rozbor navazuje analýza, která vychází z již stanovených metod strategické analýzy. Pro získání informací o regionálním prostředí byla potřeba zavítat do regionální agentury MAS Holicko, dále Městský úřad Holice, Pracovní úřad Holice a další instituce. Analýza podniku byla provedena ve spolupráci s majitelkou provozovny p. Malou a dalšími zaměstnanci. Informace o tržbách podniku poskytla účetní p. Timofejevová.

Prostředí, ve kterém se podnik nachází je značně proměnlivé a dynamické. To je patrné ze změn, ke kterým v průběhu vývoje docházelo, a zkoumaný podnik se s nimi musel vyrovnávat. K identifikaci vlivu obecného vnějšího prostředí na podnik byla použita PESTLE analýza, resp. 2 vybrané faktory. Vnější obecné prostředí tvoří celé území České republiky.

V rámci vnějšího prostředí podniku bylo dále analyzováno regionální prostředí, resp. region, v němž podnik působí. V dalším kroku byl analyzován vývoj a situace konkrétního vybraného podniku. Tyto dvě analýzy byly shrnuty a zakončeny SWOT analýzou, která potvrzuje, že podnik je determinován regionálními vazbami a jeho zvláštnostmi. Silné a slabé stránky regionu byly identifikovány také jako silné a slabé stránky zkoumaného podniku. K naplnění cíle práce byla vypracována analýza konkurence, její vývoj a současná situace.

Na základě výsledků analýz pak bylo možné zhodnotit vývoj podniku z hlediska vlivu konkurence. V závěru kapitoly je určen vliv konkurence na konkrétní podnik. Zkoumáním změn v tržbách vlivem nově vznikající konkurence bylo zjištěno, že v 2001 prodejna POTOS ztratila část zákazníků a tržby poklesly. Firma však rozšířila svou nabídku sortimentu o drogistické a další zboží denní potřeby a tím opět dosáhla zisku a odolala tlaku konkurence. Další konkurent na regionálním trhu přibyl v roce 2007. Prodejna POTOS opět nebyla ovlivněna a tržby v letech 2008 – 2009 byly až do současnosti rekordní. Při konečném

hodnocení výsledků práce bylo zjištěno, že konkurence v regionu nemá determinující vliv na konkrétní podnik.

Přestože zkoumaný podnik se v minulosti vypořádával s konkurencí dobře, v současnosti se potýká s klesajícími tržbami. Provedením analýz regionálního prostředí byl zjištěn výrazný vliv vyjížděky obyvatel za prací do jiné obce v rámci regionu, nebo i mimo region Holicko. Region slouží pouze jako bydlíště a další sídelní funkce vyhledává obyvatelstvo jinde. Nejvíce lidí z regionu vyjíždí do Pardubic, dále do Hradce Králové a také do Vysokého Mýta. Právě suburbanizace v posledních letech výrazně ovlivňuje dění v regionu. Nárůst obyvatel v regionu by měl vést ke zlepšení ekonomického prostředí, navýšení tržeb stávajících prodejců, případně k zakládání nových prodejen s potravinami v obcích, kde tyto služby nyní chybí. Avšak většina nového obyvatelstva, vystěhovaného z větších měst, si zachovává původní vztahy a vazby v oblasti pracovní a obslužné. Řešením by mohlo být lepší nabídka zaměstnání v rámci regionu. Pomoci by měla regionální agentura MAS Holicko v rámci nové integrované strategie v období 2014 – 2020.

Konkurenční prostředí v regionech ČR se neustále mění a vyvíjí. Mnoho MSP v rámci globalizace obchodu ztratilo zájem zákazníků a zaniklo, tím se ještě více umocnila tržní síla zahraničních velkoformátových prodejen. Regionální prostředí se bude jistě i nadále měnit a záleží na každém jednotlivém podniku, zda bude prosperovat dál, nebo zanikne. Ochota přizpůsobit se a konkurovat je u podniku POTOS patrná. Ovlivňují ho však i další faktory z vnějšího prostředí.

V práci byla provedena analýza podniku POTOS vůči jeho vnějšímu a vnitřnímu prostředí se zaměřením na vliv konkurence. Byl popsán vývoj změn konkurenčního prostředí v regionu a způsoby, jak se s těmito změnami podnik vyrovnával. Dále jsou uvedena i některá doporučení, na která by se mělo vedení společnosti v budoucnu soustředit.

Vliv konkurenčního prostředí v regionu Holicko na podnik POTOS byl identifikován jako determinující z hlediska chování podniku. Oproti jiným MSP v regionu však tento vliv nebyl natolik silný, aby podnik POTOS musel ukončit svou činnost. Vypracováním těchto dílčích částí byl cíl diplomové práce naplněn.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] Analýza konkurence: Jak se připravit na konkurenci. *Mladý Podnikatel* [online]. 2013 [cit. 2015-04-24]. Dostupné z: <http://mladypodnikatel.cz/jak-se-pripravit-na-konkurenci-t6573>.
- [2] *Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku*. České Budějovice, 2008. Diplomová práce. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích.
- [3] Analýza vnitřních faktorů podniku. *Podnikátor* [online]. 2012 [cit. 2015-03-29]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/zacatek-podnikani/zalozeni-spolecnosti/n:16807/Podnikatelske-prostredi--ktere-faktory-pusobi-na-vas-podnik>.
- [4] Asociace regionálních značek. *Asociace regionálních značek* [online]. 2014 [cit. 2015-04-25]. Dostupné z: <http://www.regionalni-znacky.cz/arz/cs/o-nas/>.
- [5] Bitva řetězců o zákazníka přitvrzuje. *Incoma GfK* [online]. 2014 [cit. 2015-05-29]. Dostupné z: <http://incoma.cz/bitva-retezcu-o-zakaznika-pritvrzuje-ztraty-jsou-na-vsech-stranach/>.
- [6] BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [7] CLLD 2014 - 2020. *MAS Holicko* [online]. 2014 [cit. 2015-06-01]. Dostupné z: <http://www.holicko.cz/clld-2014-2020.html>.
- [8] Co znamená pojem podnikatel a podnik. *Podnikátor* [online]. 2012 [cit. 2015-03-29]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/zacatek-podnikani/podnikani-obecne/n:16973/Co-znamenava-pojem-podnikatel-a-podnik>.
- [9] Definice mikropodniků, malých a středních podniků. *Europa.eu* [online]. 2007 [cit. 2015-03-23]. Dostupné z: http://eur-lex.europa.eu/legal_content/CS/TXT/?uri=URISERV:n26026.
- [10] Diskontní řetězce urychlují růst a zlepšují své image. *Incoma GfK* [online]. 2014 [cit. 2015-05-25]. Dostupné z: studie Incoma GfK Supermarket-Diskont-Hypermarket 2014.
- [11] E-tržby (EET). *Finanční správa* [online]. 2014 [cit. 2015-04-28]. Dostupné z: <http://www.financnisprava.cz/cs/financni-sprava/eet>.
- [12] EUROPEAN COMMISSION, Directorate-General for Economic and Financial Affairs. *Economic crisis in Europe: causes, consequences and responses*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2009. ISBN 9789279113680.
- [13] FÍŠMANOVÁ, Martina. *Podnikání a regionální rozvoj*. Pardubice, 2013. Diplomová práce. Univerzita Pardubice.

- [14] GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.
- [15] Hospodářská krize a česká ekonomika. *Česká národní banka* [online]. 2010 [cit. 2015-05-05]. Dostupné z:
http://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro_media/konference_projevy/vystoupeni_projevy/download/singer_20100614_vse.pdf.
- [16] Jak Nový občanský zákoník definuje podnikání. *IPodnikatel* [online]. 2014 [cit. 2015-03-23]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Zahajeni-podnikani/jak-novy-obcansky-zakonik-definuje-podnikani.html>.
- [17] Katalog certifikovaných produktů. *Asociace regionálních značek* [online]. 2014 [cit. 2015-04-25]. Dostupné z: <http://www.regionalni-znacky.cz/kraj-pernstejnu/cs/certifikovane-produkty/?k=8>.
- [18] *Konkurence - teoretické a praktické aspekty*. Jihlava: Vysoká škola polytechnická Jihlava, 2009. ISBN 978-80-87035-23-8. Dostupné také z:
<https://www.vspj.cz/soubory/download/id/425>.
- [19] KOŽENÁ, Marcela. *Environmentální aspekty konkurenceschopnosti podniku*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní, 2007, s. 176. ISBN 978-80-7395-039-2.
- [20] KRAFTOVÁ, Ivana a Pavlína PRÁŠILOVÁ. *Prosperující podnik v regionálním kontextu*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, 156 s. Téma (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7357-989-0.
- [21] Kraj Pernštejnů regionální produkt. *Asociace regionálních značek* [online]. 2014 [cit. 2015-04-25]. Dostupné z: <http://www.regionalni-znacky.cz/kraj-pernstejnu/cs/pro-vyrobce/page/4/zakladni-informace>.
- [22] MANDYSOVÁ, Ivana. *Podpora podnikání v České republice a v Evropské unii*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní, 2009, s. 173. ISBN 978-80-7395-220-4.
- [23] MARYÁŠ, Jaroslav a Jiří VYSTOUPIL. *Ekonomická geografie* [online]. 2006 [cit. 2015-04-02]. Dostupné z: https://is.muni.cz/www/206961/DSO-Ekonomicka_geografie-pracovni_text.pdf.
- [24] MICHALKO, Milan a Josef KAŠÍK. *Podniková diagnostika*. Ostrava: Tandem, 1998. ISBN 80-902167-4-9.

- [25] Místní akční skupiny. *Portál eAGRI* [online]. 2015 [cit. 2015-05-25]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/venkov/mistni-akcni-skupiny/>.
- [26] Místní akční skupiny. *Regionální informační servis* [online]. 2014 [cit. 2015-05-22]. Dostupné z: <http://www.risy.cz/cs/krajske-ris/pardubicky-kraj/regionalni-informace/mistni-akcni-skupiny/>.
- [27] Nezávislí prodejci potravin vítězí počtem. *Incoma GfK* [online]. 2013 [cit. 2015-05-25]. Dostupné z: <http://incoma.cz/nezavisli-prodejci-potravin-vitezi-poctem-retezce-ale-dominuji-rozsahem-prodejnich-ploch/>.
- [28] Nový zákon o potravinách. *Váš obchod*. 2014, (ZIMA 2014).
- [29] O nás. *Penny* [online]. [cit. 2015-08-25]. Dostupné z: http://www.penny.cz/TopMetanavigation/O_nás/O_nás_/pe_DefaultContent1.aspx.
- [30] O společnosti. *Albert* [online]. [cit. 2015-06-12]. Dostupné z: <http://www.albert.cz/o-nas/o-spolecnosti>.
- [31] Občanský zákoník. [Http://zakony.centrum.cz/obcansky-zakonik-novy/cast-1-hlava-2-dil-5](http://zakony.centrum.cz/obcansky-zakonik-novy/cast-1-hlava-2-dil-5). 2012.
- [32] ODEHNAL, Jakub a Jaroslav MICHÁLEK. Empirická analýza regionálního podnikatelského prostředí vybraných zemí EU. *Politická ekonomie* [online]. 2011 [cit. 2015-08-24]. Dostupné z: <https://www.vse.cz/polek/download.php?jnl=polek&pdf=783.pdf>.
- [33] Podnik a obchodní jmění. *Zákony od Centrum.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-03-23]. Dostupné z: <http://zakony.centrum.cz/obchodni-zakonik/cast-1-hlava-1-dil-2>.
- [34] Podnikatel a podnik. TYLL, Ladislav. *Tyllco, s.r.o.* [online]. 2008 [cit. 2015-03-23]. Dostupné z: http://www.tyllco.cz/vse/download_x/podnikatel_podnik.pdf.
- [35] Povinnost značení zboží prodejní i měrnou cenou. *Svaz obchodu a cestovního ruchu* [online]. 2014 [cit. 2015-04-28]. Dostupné z: <http://www.socr.cz/clanek/povinnost-znaceni-zbozi-prodejni-i-mernou-cenou/>.
- [36] Programy pro programové období 2014-2020. *Evropské strukturální a investiční fondy* [online]. 2014 [cit. 2015-04-18]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/2014-2020/Operacni-programy>.
- [37] Qanto nově v Holicích. *Zboží a prodej*. 2011, (Listopad 2011).
- [38] Regionální analýza. *Metodická podpora regionálního rozvoje* [online]. [cit. 2015-04-24]. Dostupné z: <http://www.regionalnirozvoj.cz/index.php/regionalni-analyza.html>.
- [39] Regionální analýzy socio-ekonomického charakteru. *Regio Partner* [online]. 2015 [cit. 2015-04-24]. Dostupné z: <http://www.regiopartner.cz/regionalni-socioeconomicke-analyzy.html>.

- [40] ROBLÍKOVÁ, Kristina. *Analýza vnitřního a vnějšího prostředí společnosti Student Agency*. Jihlava, 2010. Bakalářská práce. Vysoká škola polytechnická Jihlava.
- [41] RŮŽIČKOVÁ, Eva. *Analýza konkurenčního prostředí podniku XY*. Zlín, 2011. Dostupné také z:
http://digilib.k.utb.cz/bitstream/handle/10563/15812/růžičková_2011_bp.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Bakalářská práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně.
- [42] SPILKOVÁ, Jana. *Geografie maloobchodu a spotřeby: věda o nakupování*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2012. ISBN 978-80-246-1951-4.
- [43] Strategická situační analýza. *Strateg.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-04-25]. Dostupné z: Regionální analýza. Dostupné z: <http://www.regionalnirozvoj.cz/index.php/regionalni-analyza.html>.
- [44] Strategický plán LEADER 2007-2013. *MAS Holicko* [online]. 2007 [cit. 2015-05-11]. Dostupné z: <http://holicko.cz/leader-2007-2013/strategicky-plan-leader.html>.
- [45] Strategie komunitně vedeného místního rozvoje. *MAS Holicko* [online]. 2015 [cit. 2015-05-11]. Dostupné z: <http://holicko.cz/clld-2014-2020/strategie-komunitn-vedeneho-mistniho-rozvoje.html>.
- [46] ŠILHÁNKOVÁ, Vladimíra. *Teoretické přístupy k regionálnímu rozvoji*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2007, s. 129. ISBN 978-80-7395-019-4.
- [47] TETŘEVOVÁ, Liběna. *Veřejný a podnikatelský sektor*. 2. vyd. Praha: Professional Publishing, 2011, 190 s. ISBN 978-80-7431-043-0.
- [48] The term "company" integration into regional theories. *Scientific papers of the University of Pardubice*. 2012, (Series D).
- [49] Tradiční trh udržuje výši obratu. *Zboží a prodej*. 2015, (221).
- [50] URBANOVÁ, Aneta. *Spádovost za službami ve vybraném mikroregionu*. Brno, 2007. Diplomová práce. Masarykova univerzita.
- [51] Virtuální systémově-heterogenní model organizace. PALÁN, Josef. *Agrární WWW portál* [online]. 1995 [cit. 2015-03-28]. Dostupné z:
http://www.agris.cz/Content/files/main_files/61/139554/palan.pdf.
- [52] VITURKA, Milan. *Kvalita podnikatelského prostředí, regionální konkurenceschopnost a strategie regionálního rozvoje České republiky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 227 s. ISBN 978-80-247-3638-9.
- [53] VITURKA, Milan. *Kvalita podnikatelského prostředí, regionální konkurenceschopnost a strategie regionálního rozvoje České republiky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 227. ISBN 978-80-247-3638-9 (brož.).

- [54] Vývoj DPH od roku 1993 do roku 2013. ČERNOHAUSOVÁ, Pavla. *Portál daňových poradců a profesionálů* [online]. 2011 [cit. 2015-04-26]. Dostupné z: <http://www.danarionline.cz/blog/detail-prispevku/articleid-824-vyvoj-dph-od-roku-1993-do-roku-2013/>.
- [55] Vznik MAS Holicko. *MAS Holicko* [online]. 2012 [cit. 2015-05-18]. Dostupné z: <http://www.holicko.cz/o-nas/vznik-mas-holicko.html>.
- [56] ZÁBOJ, Marek, Ida VAJČNEROVÁ a Aleš PEPRNÝ. *Aliance malých a středních podniků v maloobchodu a cestovním ruchu*. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing, 2011. Monografie (Key Publishing). ISBN 978-80-7418-130-6.
- [57] Změny v DPH matou podnikatele. VESECKÝ, Zdeněk. *Podnikatel* [online]. 2013 [cit. 2015-04-26]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/zmeny-v-dph-matou-podnikatele-za-poslednich-20-let-uz-sestkrat/>.
- [58] Zpravodaj MAS Holicko. *MAS Holicko* [online]. 2014 [cit. 2015-05-29]. Dostupné z: <http://www.holicko.cz/dokumenty/category/10-zpravodaj-mas-holicko.html>.
- [59] Interní účetnictví firmy POTOS