

VYSOKÁ ŠKOLA BAŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA



KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Analýza konkurenceschopnosti malé kavárny ve Zlíně
Competitiveness Analysis of a Small Café in Zlín

Student:
Vedoucí diplomové práce:

Bc. Markéta Komárková
Ing. Pavlína Křibíková, PhD., LL.M.

Ostrava 2023

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat Ing. Pavlíně Křibíkové, PhD., LL.M. za odborné vedení a cenné rady při zpracování diplomové práce.

Obsah

1	Úvod.....	2
2	Teoreticko-metodická východiska a hodnocení konkurenceschopnosti.....	4
2.1	Vymezení základních pojmů.....	4
2.1.1	Podnik, Podnikání, Podnikatel.....	4
2.1.2	Malé a střední podniky	6
2.1.3	Konkurence.....	6
2.1.4	Konkurenceschopnost.....	8
2.1.5	Konkurenční výhoda.....	9
2.2	Analýza okolí podniku	10
2.2.1	Vnitřní okolí.....	11
2.2.2	Vnější okolí.....	11
2.3	Metody analýzy a hodnocení konkurenceschopnosti podniku.....	12
2.3.1	PEST analýza.....	12
2.3.2	Porterův model.....	15
2.3.3	VRIO metoda.....	20
2.3.4	Finanční analýza	20
2.3.5	SWOT analýza.....	24
2.4	Metodologie práce.....	26
3	Charakteristika podniku.....	27
3.1	O společnosti.....	28
4	Analýza konkurenceschopnosti podniku	29
4.1	PEST analýza	29
4.1.1	Politicko-právní faktory	29
4.1.2	Ekonomické faktory.....	30
4.1.3	Sociální faktory.....	33
4.1.4	Technologické faktory	35
4.2	Porterův model	36
4.2.1	Konkurence v odvětví.....	36
4.2.2	Hrozba vstupu nových konkurentů	37
4.2.3	Vyjednávací schopnost odběratelů	38
4.2.4	Vyjednávací schopnost dodavatelů.....	39
4.2.5	Hrozba substitutů	39
4.3	VRIO Analýza.....	40
4.4	Finanční analýza.....	43
4.4.1	Ukazatele likvidity.....	43

4.4.2	Ukazatele zadluženosti	45
4.5	Výsledky dotazníkového šetření	47
4.6	SWOT analýza	50
5	Návrhy a doporučení.....	55
	Závěr	57
	Seznam použité literatury	58
	Seznam zkratk	60
	Seznam příloh	
	Přílohy	

1 Úvod

V dnešní době je konkurenceschopnost podniku jeden z nejdůležitějších faktorů, který má vliv na výkonnost podniku. Jelikož se všechny podniky snaží o udržení svého místa na trhu, je třeba pravidelně analyzovat konkurenceschopnost daného podniku. Vlivem neustálých technologických změn, inovativních produktů a globalizačních tlaků je pro podnik klíčové umět těmto vlivům čelit a přizpůsobit změnám své produkty. V současnosti je konkurence na trhu velmi vysoká a existuje množství produktů se stejnými či podobnými charakteristikami, které nabízejí více podniků zároveň. V takovém případě záleží na konkrétním podniku a jeho schopnostem odlišit se od ostatních konkurentů, například cenou, kvalitou, způsobem komunikace se zákazníky či propagováním produktu/služby. Z toho důvodu je pro podnik nezbytné, aby znal svá silná a slabá místa, byl schopen zachytit příležitost na trhu, a naopak co nejvíce eliminovat potenciální hrozby.

Tato diplomová práce je zaměřená na analýzu konkurenceschopnosti malé kavárny Café Malá scéna, jenž sídlí ve Zlíně. Tato kavárna je ve veřejném rejstříku zapsána pod názvem Buddy Praha s.r.o. se sídlem v Praze a funguje na trhu od roku 2013. Kavárna patří mezi jednu z nejoblíbenějších kaváren ve Zlíně, která je známá především svým designovým interiérem, širokou nabídkou a příjemnou obsluhou.

Cílem této práce je zhodnocení a analýza konkurenceschopnosti kavárny Café Malá scéna prostřednictvím vybraných metod. Na základě vyhodnocení aplikovaných metod jsou zpracovány návrhy a doporučení, jejichž účelem je zlepšení tržního postavení kavárny v konkurenčním prostředí.

Diplomová práce je rozdělena na dvě části – teoretickou a praktickou. Teoretická část práce se jako první zabývá vymezením základních pojmů týkajících se konkurenceschopnosti podniku. Poté následuje vymezení a charakteristika podnikového okolí, jenž se dělí na vnitřní a vnější. Poslední kapitola teoretické části práce je zaměřena na charakteristiku metod analýzy, jež budou nadále zpracovány v praktické části.

Praktická část práce je tvořena již aplikovanými metodami analýzy, které byly použity ke zhodnocení konkurenceschopnosti kavárny Café Malá scéna. Jako první byly vybrány metody ke zhodnocení vnějšího prostředí podniku, tedy PEST analýza a Porterova analýza pěti konkurenčních sil. Dále bylo analyzováno vnitřní prostředí podniku, a to pomocí VRIO analýzy a finanční analýzy podniku. V rámci praktické části

je zahrnuto také dotazníkové šetření, jenž bylo určeno pro zákazníky kavárny. Výsledky z dotazníkového šetření posloužily také jako zdroj informací ke zpracování výše zmíněných analýz.

2 Teoreticko-metodická východiska a hodnocení konkurenceschopnosti

Druhá kapitola diplomové práce je zaměřena na charakteristiku základních pojmů, jenž se vážou k tématu diplomové práce. Tato kapitola zahrnuje definici pojmů týkající se podniku, podnikatele, podnikání malých a středních podniků a dále se zaměřuje na pojmy z oblasti konkurenceschopnosti podniku. Součástí této kapitoly je také vymezení vnějšího a vnitřního okolí podniku. V poslední části jsou podrobně vysvětleny a popsány metody, jež budou v praktické části aplikovány na vybraný podnik.

2.1 Vymezení základních pojmů

V této podkapitole jsou definovány základní pojmy, které úzce souvisí s tématem diplomové práce, tedy analýzou konkurenceschopnosti podniku. Mezi tyto pojmy řadíme podnik, podnikání, malé a střední podniky, konkurence, konkurenceschopnost a konkurenční výhoda.

2.1.1 Podnik, Podnikání, Podnikatel

Podnik

Dle Srpová, Řehoř (2010), lze podnik charakterizovat ze tří hledisek:

- Obecné – podnik je subjekt, ve kterém se přeměňují vstupy na výstupy.
- Obsáhlé – podnik je chápán jako ekonomicky a právně samostatná jednotka, jejíž účelem je podnikání.
- Právní – podnik je vymezen jako soubor hmotných, nehmotných i osobních složek podnikání.

Podniky jsou vytvářeny za účelem zisku. Posláním podniku je vyrábět a tržně realizovat zboží, poskytovat služby zákazníkům a uspokojovat potřeby těch, kteří jsou spojeni s vývojem podniku. Cílem podniku je maximalizace hodnoty podniku spolu s hodnotou majetku vlastníků (Taušl, Jelínková, 2018).

Podnik je od roku 2014 definovaný pod pojmem obchodní závod. Nová definice podniku zní: „*Obchodní závod je organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu.*“ (Zákon č. 89/2012 Sb., §502)

Podnikání

Autoři Veber, Srpová (2012) uvádějí, že podnikání má stejně jako podnik mnoho výkladů a opět záleží na hledisku, ze kterého je pojem zkoumán.

Z ekonomického hlediska podnikání spočívá v zapojení ekonomických zdrojů za účelem zvýšení jejich původních hodnot. Jinými slovy se jedná o dynamický proces, při němž dochází k vytváření přidané hodnoty.

Psychologické hledisko vymezuje podnikání jako určitou potřebu něčeho dosáhnout či něco získat. Jedná se tedy o způsob k dosažení seberealizace, zbavení se závislosti a umožnění postavit se na vlastní nohy.

Sociologické hledisko definuje podnikání jako vytváření blahobytu pro všechny zainteresované skupiny za pomoci dokonalejšího využití zdrojů a poskytováním pracovních příležitostí.

Z právního hlediska podnikání představuje soustavnou činnost prováděnou samostatně podnikatelem, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost a za účelem dosažení zisku.

Podnikatel

Podnikatel je ten, „kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.“ (zákon č. 89/2012 Sb., § 420, odst. 1).

Martinovičová (2019) definuje podnikatele jako rozhodující faktor hospodářského rozvoje, přičemž jeho úspěšnost závisí na vysoké kvalifikaci, odbornosti, informovanosti a soustavném cílevědomém úsilí. Podnikatel je člověk se specifickými osobnostními rysy, mezi něž také patří organizační a řídicí schopnosti. Podnikatel je zodpovědný za několik rozhodnutí, a to:

- předmět podnikání,
- jaké produkty vyrábět, pro koho a proč,
- jaký trh zvolit pro uskutečnění prodeje,
- jaké množství produktu vyrobit,
- s jakými zdroji podnikat,

- jakým způsobem podnikat.

2.1.2 Malé a střední podniky

Martinovičová (2019) uvádí, že dle velikosti můžeme podniky rozdělit na velké, střední a malé. Mezi základní kritéria při rozhodování o velikosti podniku patří počet zaměstnanců, velikost ročního obrátu na zaměstnance, velikost celkového ročního obrátu, velikost majetku či postavení podniku na trhu.

- Mikropodnik – je definovaný jako podnik, jenž má méně než 10 zaměstnanců a jehož roční obrat nedosahuje výše než 2 milionů EUR.
- Malý podnik – je vymezený jako podnik, jehož počet zaměstnanců je méně než 50 a roční obrat nepřesahuje 10 milionů EUR.
- Střední podnik – je charakterizován počtem zaměstnanců menší než 250 a roční obrat podniku nepřesahuje 50 milionů EUR.

2.1.3 Konkurence

Konkurence, jinými slovy soutěžení či soupeření, znamená v ekonomice vztah dvou a více subjektů. Proto je tento pojem často zmiňován také v souvislosti s politickými, etickými či sociologickými tématy. Jestliže tedy hovoříme o konkurenci v podnikání, nelze opomenout žádný z významů konkurence. Existují dva předpoklady, jenž opravňují konkurenta vstoupit do konkurenčního vztahu (Mikoláš, 2005), a to:

- je „konkurenční“, jinými slovy disponuje konkurenčním potenciálem,
- má „konkurenční“ zájem, tedy chce vstoupit do konkurenčního vztahu.

Z pohledu mikroekonomie, můžeme konkurence rozdělit do tří forem:

- konkurence napříč trhem,
- konkurence na straně poptávky,
- konkurence na straně nabídky

Konkurence napříč trhem neboli mezi nabídkou a poptávkou představuje situaci, ve které se střetávají protichůdné postoje výrobců a spotřebitelů. Výrobci usilují o prodej svých výrobků s maximálním ziskem, přičemž spotřebitelé usilují o nákup zboží v nejvyšší možné míře za co nejnižší cenu. V takové situaci dochází k rovnovážnému stavu při nalezení kompromisu mezi nabídkou a poptávkou.

Konkurence na straně poptávky vyjadřuje zájem jednotlivých spotřebitelů, jenž usilují o nákup co největšího množství určitého zboží, při vynaložení minimálních finančních prostředků, i na úkor ostatních spotřebitelů. Jestliže dojde k převisu poptávky nad nabídkou, dojde k nárůstu ceny.

Konkurence na straně nabídky se vyznačuje dvěma cíli. Jako první, každý výrobce usiluje o prodej co nejvyššího množství svých výrobků za co nejvyšší cenu, čímž maximalizuje svůj zisk. Dalším cílem je znevýhodnit pozice ostatních konkurentů. Jestliže dojde k převisu nabídky nad poptávkou, dojde k poklesu ceny.

Mikoláš (2005) dále uvádí, že konkurenci na straně nabídky můžeme rozdělit na cenovou či necenovou, dokonalou a nedokonalou.

Podstatou **cenové konkurence** je přilákat zákazníka za pomoci snižování cen, čímž se stane atraktivnější volbou oproti konkurenci. Je zde tedy využíván způsob tvorby cen jako nástroj konkurenčního boje. **Necenová konkurence** je naopak situace, ve které výrobce usiluje o získání zákazníka jinými způsoby, než snižováním cen. Jedná se především o zaujmutí kvalitou produktu, designem, technologickou úrovní produktu apod. Dle Jurečka (2018) zde můžeme taky zařadit reklamu a jiné psychologické nástroje.

Dokonalá konkurence je dle Jurečka (2018) charakterizována velkým počtem kupujících a prodávajících, z nichž ani jeden není schopný ovlivnit cenu. Dále zde existuje volný vstup a výstup do/z odvětví, homogenní produkce a dokonalá informovanost výrobců a spotřebitelů.

Nedokonalá konkurence se dle Mikoláš (2005) v reálném ekonomickém světě objevuje v několika formách – monopolistická konkurence, monopol a oligopol.

Monopolistická konkurence je podle Jurečka (2018) specifikována velkým počtem firem, volným vstupem do odvětví, a především diferenciací produktu. Tím se rozumí skutečnost, že stejný typ produktu vyráběný různými výrobci vyvolá u spotřebitelé odlišné reakce.

Monopol můžeme dle Jurečka (2018) blíže specifikovat jako tržní situaci, ve které existuje pouze jedna prodávající firma nabízející jeden výrobek, který nemá blízké substituty, jenž by představovaly konkurenci. Jedná se tedy o přesný opak dokonalé konkurence, jelikož zde navíc dodavatel udává cenu v odvětví. Avšak existují zde bariéry pro vstup konkurenčních firem do odvětví, jako např. bariéry administrativního typu či ekonomické povahy.

Oligopol, jak popisuje Mikoláš (2005), je charakterizován tržní situací, ve které je nabídka tvořena pouze malým počtem prodávajících. Jurečka (2018) však uvádí, že nemusí nutně jít o velké firmy, naopak může se jednat o dva či tři obchody s potravinami podnikající na poměrně izolovaném území. Dále můžeme oligopolní tržní strukturu charakterizovat značnou vzájemnou závislostí firem. Pokud nastane změna rozsahu produkce či ceny u jedné firmy, způsobí to změnu prodeje a zisku konkurenční firmě. Dle charakteru produkce se oligopolní odvětví vyskytuje ve dvou podobách – homogenní oligopol a diferencovaný oligopol. Firmy, jež jsou v postavení homogenního oligopolu produkují téměř stejný produkt (např. ocel, hliník atd.), anebo v postavení diferencovaného oligopolu, v němž firmy produkují produkty, které dokážou uspokojit téměř identické potřeby, avšak spotřebitelé jsou vnímány jako odlišné (např. výroba aut, letadel apod.).

Podle Abrams (2019) největší chyba začínajícího podnikatele je, že je přesvědčený o tom, že jeho podnik nemá žádnou konkurenci. V takovém případě to znamená buď to, že podnikatel neprovedl značný průzkum trhu, anebo že o potenciální produkt není ze strany trhu zájem.

2.1.4 Konkurenceschopnost

Vikturka (2010) říká, že pojem konkurenceschopnost lze vnímat v absolutním či relativním smyslu. V prvním případě označujeme za konkurenceschopnou každou firmu, jež dosahuje ekonomicky pozitivních výsledků ze své činnosti. V druhém případě posuzujeme konkurenceschopnost firmy z pohledu její pozice vůči ostatním firmám. Avšak z dlouhodobého hlediska se dá za hlavní kritérium konkurenceschopnosti považovat doba, po kterou firma působí na trhu. Firmy, které nejsou schopny konkurovat na trhu po delší dobu a nedokážou se trvale přizpůsobovat měnícím se tržním podmínkám, jsou z něj časem vytlačeny. Obecně také platí, že firmy, jež čelí silné konkurenci, jsou nejvíce inovativní, neboť v situaci, kdy dochází ke snižování cen ze strany konkurence, musí tato firma přijít s novými produkty či službami, aby zaujmula zákazníka.

Dle Suchánek (2013) a dalších autorů, zabývajících se konkurenceschopností v České republice, můžeme konkurenceschopnost členit dle rozlišovací úrovně na:

- konkurenceschopnost států – makroekonomická úroveň,
- konkurenceschopnost odvětví – mezoekonomická úroveň,
- konkurenceschopnost podniku – mikroekonomická úroveň.

Nejbližší shodu můžeme nalézt u konkurenceschopnosti podniku, tedy na mikroekonomické úrovni. Takovou konkurenceschopnost můžeme charakterizovat situací, ve které je podnik schopen trvale a udržitelně působit na trhu. Čím více bude podnik konkurovat svým konkurentům, tím lépe bude podnik disponovat schopností získat podíl na trhu. V opačném případě, kdy podnik nebude dostatečně konkurenceschopný, bude podniku podíl na trhu klesat a bez nedostatečné podpory bude přetrvávat nekonkurenceschopný až do ukončení své činnosti.

Suchánek (2013) dále uvádí za klíčové determinanty konkurenceschopnosti na mikroekonomické úrovni zejména charakteristiky produkce, tedy její cenu, kvalitu a schopnost uspokojit potřeby zákazníka. Hlavní rozdíl mezi konkurenceschopným a nekonkurenceschopným podnikem je považována mez udržitelnosti podniku v provozuschopném stavu, jak po finanční, tak i produkční stránce. Jedná se tedy o minimální úroveň produkce při dané ceně a kvalitě, při které objem realizovatelný na trhu, o nějž projevují zákazníci zájem, pokryje závazky podniku. Za těchto podmínek můžeme podnik označit za konkurenceschopný a zajímavý pro potenciální investory.

2.1.5 Konkurenční výhoda

Podle Zuzák (2011) není pojem konkurenční výhoda v literatuře zcela jednotně definován a může být charakterizován více způsoby. Jedno z pojetí definuje konkurenční výhodu jako dlouhodobou schopnost podniku vytvářet větší užitnou hodnotu pro zákazníky. Zmíněná užitná hodnota se může promítnout buď do ceny výrobku či služby, nebo do výše prodeje. I přes vyšší cenu výrobku je zákazník ochoten koupit takový výrobek, jelikož je pro něj více atraktivním než podobný výrobek s cenou nižší. Užitná hodnota nemusí být nezbytně dána pouze vlastností výrobku, ale může to být třeba značka, která ovlivní společenské postavení uživatele výrobku.

Zuzák (2011) dále uvádí, že konkurenční výhodu můžeme definovat z pohledu vlastníka a návratnosti vloženého kapitálu. Podnik dosahující konkurenční výhody současně dosahuje vyšší ekonomické renty oproti své konkurenci v odvětví. Ekonomická teorie charakterizuje ekonomickou rentu jako zvláštní příjem dosažený výrobním faktorem navíc k částce, jež by vlastník získal jiným způsobem, např. vkladem kapitálu do banky.

Jak uvádí Vochozka (2012) konkurenční výhody mohou mít různé zdroje, jako například velikost podniku či vlastnictví určité technologie. Ovšem v dnešní době jsou

hlavním zdrojem konkurenčních výhod inovace, jenž představují také nejvýznamnější zdroj dlouhodobého růstu. V souvislosti se zmíněnými inovacemi je stejně tak důležité, aby podniky vstupovaly na trh s inovacemi rychleji než konkurenti a rovněž aby jejich inovační aktivity byly kontinuální. To je důležité zejména proto, neboť výhody, které z inovací plynou, jsou rychle vytráceny v důsledku napodobování ze strany konkurence.

Konkurenční výhoda je považována za „zbraň“, na kterou manažeři bezpodmínečně spoléhají s vidinou toho, že jim pomůže porazit konkurenta. Porter označuje konkurenční výhodu za pojem velmi konkrétní, neboť vytváří pro podnik mimořádnou hodnotu. Konkurenční výhoda se v podniku projevuje dosahováním nižších nákladů, fakturování vyšších cen, nebo kombinace obojího. Pouze těmito způsoby může být podnik z pohledu výkonosti lepší než druhý podnik (Magretta, 2012).

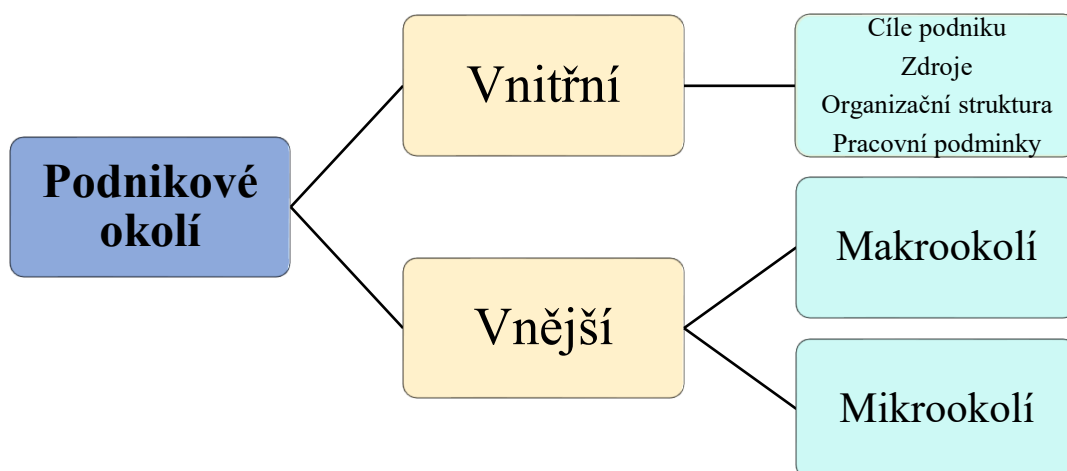
2.2 Analýza okolí podniku

Dvořáček (2012) ve své knize definuje podnik jako otevřený systém, který je spojován s okolím, ve kterém účinkuje. Okolí podniku poté představuje vše, co působí mimo podnik jako organizaci. Znalost podnikového okolí je relevantní zejména pro porozumění vztahů s okolím, možnosti adaptace na okolí a využití příležitosti, jak okolí ovlivnit.

Analýza okolí podniku dále umožní zjistit, jaká je pozice firmy v prostředí, ve kterém působí, aby mohla analyzovat své vnitřní možnosti a tím předejít překvapení od konkurence. Při samotné analýze podniku musí strategové určit příležitosti a hrozby, jež by mohly mít dopad na budoucnost organizace a její vývoj (Mallya, 2006)

Podnikové okolí se dělí na dvě základní kategorie, a to vnitřní a vnější. Vnitřní okolí zahrnuje síly, působící uvnitř podniku. Vnější okolí zahrnuje síly, které působí mimo podnik a rozlišujeme je na makrookolí a mikrookolí (Dvořáček, 2012). Pro lepší přehlednost rozdělení podnikového okolí využijeme obrázek 2.1.

Obr. 2.1 Podnikové okolí



Zdroj: Vlastní zpracování dle Dvořáček, Slunčík (2012)

2.2.1 Vnitřní okolí

Dle Jakubíková (2013) vnitřní okolí charakterizují síly působící uvnitř podniku, které mají vliv na jeho řízení. Interní prostředí firmy je tvořeno jejími zdroji a schopnostmi tyto zdroje využívat. Týká se zejména těch faktorů, které mohou být firmou řízeny a manažery ovlivňovány. Pomocí analýzy interního okolí dokážeme identifikovat zdroje a možnosti podniku, kterými by měl podnik disponovat, aby byl schopen zareagovat na vznikající příležitosti v jeho okolí. Pro analýzu vnitřního prostředí lze aplikovat metodu VRIO, která bude v praktické části této práce použita ke zhodnocení vybraného podniku.

2.2.2 Vnější okolí

Vnější okolí firmy můžeme dále rozdělit na makrookolí a mikrookolí. Makrookolí zahrnuje faktory, jež působí na mikrookolí všech aktivních účastníků trhu v různé intenzitě a rozsahu (Jakubíková, 2013).

Makrookolí

Dle Jakubíková (2013) do makrookolí řadíme vlivy či situace, které firma nemůže svými aktivitami ovlivnit. Patří zde vlivy demografické, legislativní, politické, environmentální, sociální, technologické, geografické a další. Makroprostředí je tedy tvořeno skupinou hmotných a nehmotných vlivů. Samotné analýze vlivů makrookolí

předchází analýza vzdáleného okolí, tedy globální makrookolí, která postupuje směrem dolů až k okolí lokálnímu. Účelem této analýzy je ze všech faktorů vybrat pouze ty, které jsou pro specifický podnik stěžejní a jež budou odrážet budoucí vývoj podniku spolu s možnými dopady na podnik.

Mikrookolí

Mikrookolí, na rozdíl od makrookolí, zahrnuje vlivy či situace, které firma může svými aktivitami značně ovlivnit. Zde je nutné jako první specifikovat odvětví, v němž firma podniká. Mimo základní znaky odvětví, jako je velikost a tempo růstu trhu, fáze životního cyklu atd., určíme také strukturu odvětví, která je dvojího typu:

- atomizovaná – velký počet malých podniků,
- konsolidovaná – malý počet silných podniků.

Situace v každém odvětví je plná změn, kam nejčastěji patří noví zákazníci, technologický vývoj, globalizace atd. Účelem této analýzy je poté rozpoznat hybné síly, které na podnik působí a výrazně jej ovlivňují. To, jakým způsobem podnik reaguje, nezávisí pouze na konkurenci, ale také na chování odběratelů a dodavatelů, substitučních výrobců a potenciálním vstupem nových zákazníků. Těchto pět faktorů je možné analyzovat v rámci Porterova modelu pěti konkurenčních sil (Jakubíková, 2013).

2.3 Metody analýzy a hodnocení konkurenceschopnosti podniku

Tato podkapitola je zaměřena na hodnocení konkurenceschopnosti podniku pomocí vybraných metod, které budou později využity v praktické části diplomové práce. Podkapitola teoreticky charakterizuje metody pro zhodnocení jak vnitřního, tak i vnějšího prostředí podniku. Pro analýzu vnějšího prostředí byla zvolena PEST analýza, spolu s Porterovou analýzou pěti konkurenčních sil. Analýza vnitřního prostředí zahrnuje metodu VRIO a finanční analýzu podniku poměrovými ukazateli. Ke zhodnocení obou prostředí bude v závěru této podkapitoly použita SWOT analýza.

2.3.1 PEST analýza

PEST analýza slouží jako nástroj k charakterizování makroprostředí uvnitř vnějšího okolí podniku. Název vznikl z počátečních slov čtyř hlavních faktorů, jež působí na veškeré subjekty podnikající na trhu. Jedná se o faktory politicko-právní (P), ekonomické (E), sociálně-kulturní (S) a technologické (T). Všechny zmíněné faktory

působí a zároveň ovlivňují tržní poptávku. Trendy v marketingovém makroprostředí přinášejí pro podnik jak příležitost (za podmínek, jež vedou k reálnému či potenciálnímu růstu poptávky po výrobcích daného podniku), tak i hrozbu (za podmínek, jež vedou k reálnému či potenciálnímu poklesu poptávky po výrobcích daného podniku). PEST analýza bere v potaz pouze takové aspekty makroprostředí, které mají významný dopad na poptávku po výrobcích firmy. Důvodem je snaha předejít a nezahrnovat do analýzy nepotřebné informace, které by způsobily její nepřehlednost (Karlíček a kol., 2018).

Politicko-právní faktory

Dle Dvořáček, Slunčík (2012) mezi politicko-právní faktory řadíme jak instituce, tak i zákony, které určují pravidla pro jednání firem. Do politických vlivů spadá zejména typ vlády, stupeň byrokracie, svoboda tisku, vliv politických stran, regulace či deregulace ekonomiky a změny politického prostředí.

Karlíček a kol. (2018) uvádí, že regulace mohou mít na různé trhy různou míru dopadu, přičemž ale každá regulace znamená větší či menší omezení. Pro některé podniky může regulace představovat určitý typ ochrany, jelikož vznikají bariéry vstupu na trh, či může dojít k úplnému zamezení vstupu na trh. Zde můžeme uvést příklad na farmaceutickém trhu, kde je velmi důležitá patentová ochrana léků. Pokud by došlo ke zrušení této ochrany, nastane prodej generických, cenově dostupnějších léků, čímž dojde k oslabení pozice originálního léčiva na trhu.

Existuje ale i mnoho situací, ve kterých může pro některé firmy regulace představovat příležitost. Například v dopravě, v níž došlo k zavedení bodového systému za dopravní přestupky, poté rapidně vzrostla poptávka po nealkoholickém pivu.

Mezi nejvíce regulované produkty řadíme takové, jež jsou nebezpečné pro zdraví spotřebitelů či škodlivé životnímu prostředí, například tabákový průmysl. Zde stát usiluje o umělé snížení poptávky za účelem ochrany zdraví obyvatelstva před škodlivými a návykovými látky.

Ekonomické faktory

Dle Jakubíková (2013) k ekonomickým vlivům řadíme fázi ekonomického cyklu, vývoj HDP, míru inflace a nezaměstnanosti, vývoj cen, koupěschopnost poptávky atd. Zmíněné faktory následně ovlivňují kupní sílu a spotřebitelské nákupní zvyky.

Kupní síla není mezi obyvateli rozdělena rovnoměrně, a proto také existuje nesoulad kupní síly na národních trzích. Lidé na určitých národních trzích disponují větším peněžním kapitálem a mohou si dovolit kupovat cennější a kvalitnější produkty než lidé na jiných národních trzích. Co se týče kupní síly v rámci jednoho národního trhu, ani zde není vyváženost. V některých státech existují značné rozdíly mezi bohatým a chudým obyvatelstvem, v jiných zase převládá egalitářství. Značně velká příjmová nerovnost je typická například pro oblast JAR, Brazílie a Mexika. Ke skupině vyrovnaných příjmů můžeme zařadit Českou republiku a severské státy v Evropě (Karlíček a kol., 2018).

Sociálně-kulturní faktory

Dle Jakubíková (2013) se tyto faktory projevují ve dvou rovinách, a to:

- **Faktory ovlivňující kupní chování spotřebitelů**

- sociální – rozvrstvení společnosti do jednotlivých tříd, rozdělování příjmů ve společnosti, úroveň vzdělání, vývoj kvality života obyvatel apod.,
- kulturní – spotřební a kulturní hodnoty, jazyk, vlastní image, vnímání společnosti.

- **Faktory ovlivňující kupní chování organizace**

Karlíček a kol. (2018) dále uvádí, že mezi sociální vlivy můžeme také zahrnout demografický vývoj obyvatelstva. Například stárnutí populace výrazně ovlivňuje tržní poptávku, jelikož se zde vyskytuje rozpor mezi potřebami starší a mladší generace. V případě stárnutí obyvatelstva dochází k nárůstu zdravotních komplikací, a tedy zvýšení poptávky po produktech farmaceutického průmyslu a službách institucí, jež poskytují lékařskou péči. V opačném případě poptávku ovlivňuje také míra porodnosti. Ta vede ke zvýšení poptávky po dětských hračkách, oblečení, kojenecké výživě a později také po školních potřebách.

Co se týká kulturních faktorů, řadíme zde soubor kulturních hodnot a norem chování, jež jsou akceptovány lidmi žijící ve stejné společnosti. Avšak kultura není vrozená, lidé se ji učí, a to nejčastěji za pomoci rodiny, ve které žijí. Poté se člověk automaticky přizpůsobí dané kultuře a akceptuje pravidla chování ve společnosti. Kultura není ani stálá, jelikož je v čase ovlivněna několika faktory, které způsobují její

proměnlivost. Právě tyto kulturní proměny mají za následek změny poptávky a firmy se musí těmto změnám přizpůsobovat (Karlíček a kol., 2018).

Technologické faktory

V širším kontextu můžeme dle Dvořáček, Slunčík (2012) technologické faktory definovat jako využití vědy a techniky v podnikových aktivitách. Řadíme zde komunikační a informační technologie, produkty a výrobní postupy. Technologie umožňují a pomáhají zvyšovat konkurenceschopnost podniku, lze je rozdělit na:

- základní – jsou k dispozici každému podniku,
- klíčové – nejsou určeny každému podniku, nabízí buď produkci diferencovaných produktů, nebo produkci při nízkých nákladech,
- rodící se – disponují vysokým potenciálem pro budoucí klíčové technologie.

Technologický vliv může změnit zákaznickou poptávku překvapivě rychle. Stejně jako u předchozích faktorů, i technologický vývoj může způsobit firmě jak příležitost, tak hrozbu. Zde je klíčové správně odhadnout směr technologického vývoje, jenž může firmě zajistit značnou výhodu oproti konkurenci. V opačném případě může mít nesprávná předpověď na firmu negativní dopad. Avšak odhadnout, jakým směrem se bude technologie ubírat a jak současně probíhající změny ovlivní jednotlivé trhy, je velmi těžké. U firem často dochází k inovaci produktového portfolia, distribuce a komunikace, aby dokázaly udržet tempo s technologiemi (Karlíček a kol., 2018).

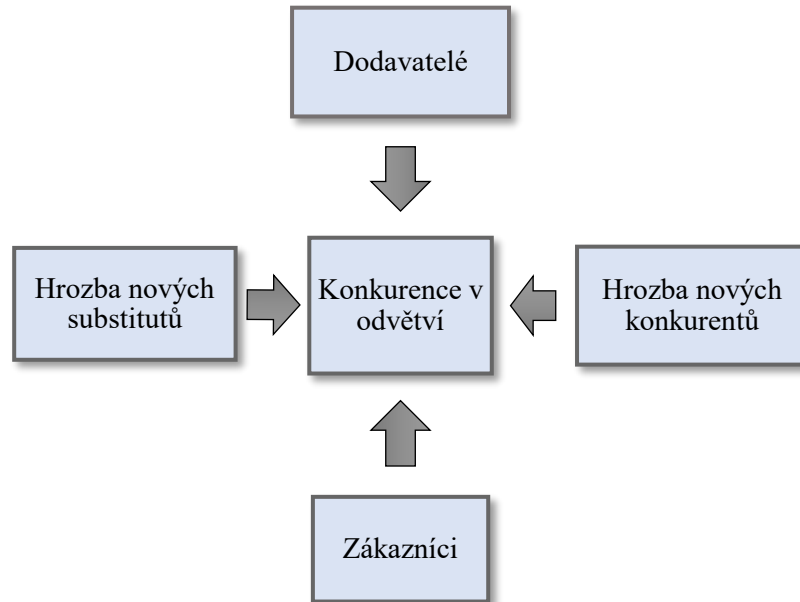
2.3.2 Porterův model

Dle Jakubíková (2013) je pro firmu důležité, aby znala užší okolí podniku, jelikož právě mikrookolí hraje významnou roli pro formulování strategie podniku. V Porterově modelu je zahrnuto pět konkurenčních sil (viz Obr. 2.2), jež ovlivňují chování firmy, a to:

- hrozba nových konkurentů,
- stávající konkurence v odvětví,
- hrozba nových substitutů,
- vyjednávací schopnost odběratelů,
- vyjednávací schopnost dodavatelů.

Pomocí Porterova modelu firma zkoumá, jak velkou silou působí tyto faktory na činnost firmy a jak těmto faktorům čelit.

Obr.2.2 Porterův model pěti konkurenčních sil



Zdroj: Fotr a kol. (2020)

1. Hrozba nových konkurentů

Mikoláš (2005) uvádí, že stupeň hrozby vstupu nových konkurentů do odvětví, ve kterém podnik působí, je závislý převážně na tom, jaké jsou bariéry vstupu do odvětví. Čím vyšší budou bariéry, tím těžší budou mít konkurenti přístup na trh. Jak rychle dokáže konkurence vstoupit do odvětví je ovlivněno dvěma typy bariér:

- **strategická bariéra** – výrobci na trhu usilují o to, aby byl jejich trh pro konkurenci co nejméně atraktivní. Jedná se například o zavedení nové moderní technologie, kterou doposud nepoužívali. Také mohou využít volnou kapacitu, kterou do této chvíle udržovali, či uměle snížit cenu svých výrobků,
- **strukturální bariéra** – pro nově vstupující konkurenty je dána investicemi potřebnými pro vstup na trh, nedostatkem zkušeností s distribucí a požadovanou výrobní kapacitou pro dosažení konkurenceschopných nákladů.

2. Stávající konkurence v odvětví

Fotr a kol., (2020) uvádí, že konkurenční prostředí v oboru lze definovat velikostí podílu každého podniku na trhu, přičemž míra rivality podniků v konkurenčním prostředí je vyjádřena snahou o získání tržních postavení. Následující faktory ovlivňují rozsah konkurenčního boje v odvětví:

- **úroveň koncentrace** – neboli počet výrobců na trhu. Čím větší je úroveň koncentrace, tím je značnější konkurence. Zde podniky často uzavírají vzájemné dohody (kartelní dohody), aby předešly nechtěné konkurenci,
- **diferenciace výrobků** – následek diferenciací výrobků je oslabení konkurence,
- **změna tržní velikosti** – v momentě, kdy dojde ke zvětšení trhu, dojde k okamžité oslabení konkurence,
- **rostoucí výrobní kapacita** – pokud nárůst trhu bude menší než rostoucí výrobní kapacita, dojde k zintenzivnění konkurence,
- **struktura nákladů** – v případě, že dodavatelé disponují velkým množstvím fixních nákladů, mají potřebu konkurovat si více cenou při zmenšujícím se trhu. Poté nastane situace, kdy cena kompenzující variabilní náklady způsobí zvýšení fixních nákladů (Mikoláš, 2005).

Fotr a kol., (2020) dále uvádí, že pomocí analýzy hlavních konkurentů dokáže firma předvídat jejich strategie, identifikovat hrozby, zrychlit reakce na kroky konkurentů, a především být rychlejší než konkurence. Získané informace umožní firmě odhalit počet konkurentů v odvětví, jejich finanční schopnosti, technologické vybavení a v neposlední řadě jakým způsobem reagují na změny odvětvových charakteristik.

3. Hrozba nových substitutů

Podle Fotr a kol., (2020) je substitut charakterizován jako produkt disponující vlastnostmi produktu, který se vyrábí v oboru a zároveň uspokojuje potřeby zákazníka. To, jak lehce dokáže začít zákazník substitut používat, ovlivňuje jeho konkurenceschopnost. Intenzitu konkurence může zvýšit:

- lepší poměr ceny a kvality substitutu,
- nabídka servisních služeb,

- dostupnost substitutu,
- dostupnost zákazníka ke změně,
- snížení investic kupujícího při nákupu substitutu.

Dle Karlíček a kol. (2018) substituty splňují tutéž potřebu jako produkty firmy a její přímé konkurence. Avšak stále se od těchto produktů určitým způsobem liší, což může mít často za následek jejich přehlížení. Z toho důvodu představují substituty poměrně velké riziko. Příkladem můžou být mobilní telefony, jež se staly substitutem pro hodinky. Rozmach používání mobilních telefonů snížil potřebu nosit hodinky, jelikož mobilní telefon má v dnešní době každý neustále u sebe, a tak tedy plně nahrazuje funkci hodinek.

Jak uvádí Keřkovský, Vykypěl (2006) úspěšnost a profitabilita podniku závisí také na dostupnosti, ceně a kvalitě substitutů jeho výrobků. Z tohoto důvodu je za potřebí při strategické analýze zkoumat také strategické činnosti podniků vyrábějící tyto substituty. Klíčové je být informován v situaci, kdy konkurent mění svou strategii. Poté je důležité hledat odpovědi na otázky typu:

- Zvětšují konkurenti svůj tržní podíl?
- Jakým způsobem ho zvětšují?
- Pracují na vývoji nového výrobku?
- Zvyšují náklady na reklamu?

4. Vyjednávací schopnost odběratelů

Dle Karlíček a kol. (2018) mohou odběratelé, tedy zákazníci, představovat pro firmu hrozbu, pokud mají sílu snižovat ceny. To nastává především v situacích, kdy si zákazník uvědomí, že může svého dodavatele snadno nahradit jiným. Například v letecké dopravě nejsou zákazníci často věrní pouze jedné aerolince a volí tedy především na základě ceny. Stejně tak mohou pro firmu představovat hrozbu distributoři. Nejčastějšími distributory jsou sítě hypermarketů a supermarketů, jejichž úkolem je distribuce zboží koncovému zákazníkovi.

Podle Mikoláš (2005) vyjednávací schopnost odběratelů závisí na pěti faktorech:

- **počet zákazníků** – čím méně zákazníků je na trhu, tím větší mají vliv a tím pádem i větší vyjednávací sílu,

- **úroveň koncentrace zákazníka** – pokud je na trhu malý počet zákazníků, kteří nakupují velké množství produktů, bude jejich vyjednávací síla ve věci ceny a podmínek dodávky větší,
- **nebezpečí zpětné integrace** – jelikož v řetězcích dochází k integraci dodavatelů v důsledku tlaků ze strany zákazníka, dochází k tomu, že klesá ta cena a ziskovost výrobce, jenž je nejvíce vzdálená od koncového zákazníka,
- **míra diferenciacie produktu** – v situaci, kdy má zákazník na výběr pouze jednoho z dodavatelů, jeho vyjednávací síla je slabá. Naopak při existenci více konkurentů na trhu zákazník není omezen ve výběru a s tím stoupá i jeho vyjednávací síla,
- **citlivost na kvalitu výrobku** – jestliže je zákazník značně zaměřen na kvalitu produktu, poté vybírá takové dodavatele, u kterého je kvalita produktu nejvyšší.

5. Vyjednávací schopnost dodavatelů

Dodavatelé jsou subjekty poskytující podnikům zdroje k tomu, aby mohly prodávat své vlastní výrobky. Netýká se to pouze dodavatelů, kteří poskytují vstupy pro výrobu, ale mohou to být například různé poradenské firmy. Dodavatelé představují pro podnik hrozbu v okamžiku, kdy dokážou zvyšovat své ceny na úkor podniku. Tato situace nastává, pokud je podnik závislý na dodávkách pouze od jednoho dodavatele. V dalším případě může dodavatel disponovat značnou vyjednávací silou, jestliže jeho značka přispívá firmě ke zvýšení kvality vnímanou zákazníky (Karlíček a kol., 2018).

Dle Fotr a kol. (2020) dodavatelé jsou také úzce spojeni s vývojem a strukturou zákazníků v určitém odvětví. V dnešní době se vyplatí zapojit dodavatele přímo do procesu uspokojování preferencí zákazníků a odhalit jim interní prostředí organizace. Spojením interního prostředí firmy s mezoprostředím dochází k vyšší flexibilitě a zefektivnění technologie. Vyjednávací schopnosti a síla dodavatele jsou ovlivněny následujícími faktory:

- vzdálenost dodavatele,
- monopolní postavení dodavatele,
- unikátnost produktů nabízených dodavateli,

- nelze změnit produkt z důvodu požadavků technologického procesu.

Mezi klíčové faktory zvyšující intenzitu konkurence řadíme menší počet dodavatelů a menší možnost výběru nahraditelných materiálů.

2.3.3 VRIO metoda

Jakubíková (2013) uvádí, že metodu VRIO lze využít ke zhodnocení interního prostředí firmy. Tato metoda zkoumá zdroje firmy, které rozděluje na:

- **fyzické zdroje** (technologické vybavení, skladovací plochy, výrobní plochy),
- **lidské zdroje** (počet pracovníků a jejich struktura, sociální klima, proinovační prostředí),
- **finanční zdroje** (disponibilní kapitál, rentabilita provozu, likvidní prostředky),
- **nehmotné zdroje** (know-how, image, znalost trhu, patenty, licence).

Podle Fotr a kol., (2020) je nutné zdroje firmy plánovat a organizovat s určitou flexibilitou, aby bylo možné zabezpečit včasnou reakci na změny externího prostředí. Metoda VRIO je analytickou technikou, která u každého typu zdroje hodnotí následující otázky, které jsou určeny jak pro vlastní organizaci, tak i pro konkurenci. Název metody je odvozen z počátečních písmen anglických názvů:

- hodnota (**v**alue) – Jak je zdroj nákladný a jak snadné je ho dosáhnout?
- vzácnost (**r**areness) – Jak je zdroj vzácný, popř. kolik konkurenčních firem tento zdroj vlastní?
- napodobitelnost (**i**mitability) – Jak obtížné je zdroj napodobit?
- organizace (**o**rganization) – Je současná organizační struktura firmy schopna zdroje využít?

2.3.4 Finanční analýza

Knápková a kol. (2017) definují finanční analýzu jako nástroj potřebný ke komplexnímu zhodnocení finanční situace podniku. Poskytuje mnoho významných informací například o ziskovosti podniku, kapitálové struktuře, efektivního využívání podnikových aktiv a včasného splacení svých závazků. Důležité je pro manažery také

průběžná informovanost o finanční situaci podniku, jelikož jim může pomoci při rozhodování o způsobu získávání peněžních zdrojů, při definování vhodné finanční struktury, při rozdělování volných peněžních prostředků, při udělování obchodních úvěrů a tak dále. Znalost finanční situace podniku je potřebná nejen s ohledem na minulost, ale také ke správnému odhadu budoucnosti.

Dle Růčková (2021) jedním ze základních cílů finanční analýzy je dosáhnout finanční stability, jenž se hodnotí na základě dvou významných kritérií:

- schopnost generovat zisk, zaručit přírůstek majetku a zhodnotit vložený kapitál – toto kritérium vystihuje samotnou definici podnikání, a proto je považováno za nejdůležitější,
- zaručit platební schopnost podniku – bez platební schopnosti není podnik schopen pokračovat nadále ve své činnosti, představuje tedy pro podnik konec podnikatelské činnosti.

Nelze přímo říct, které ze dvou kritérií je, co se týká finanční stability, významnější. Taktéž nelze očekávat, že by bylo možné dosahovat maxima u obou kritérií současně, a to především u malých a středních firem. Princip finančního řízení by z toho důvodů měl cílit na bilanční stav mezi oběma kritérii. Mimo jiné má zde také roli celková ekonomická situace v místě, kde firma podniká. Všeobecně lze říct, že efektivnost roste tam, kde je vysoká kupní síla a nízká konkurenceschopnost.

Informace získané z finanční analýzy slouží nejen pro manažery podniku, ale také pro investory, obchodní partnery, zaměstnance, státní a zahraniční instituce, konkurenci a veřejnost. Z toho důvodu je nezbytné vědět, komu je finanční analýza určena, jelikož každý subjekt vyžaduje jiné informace. Pokud je analýza zpracována pro vlastníky podniku, bude je zajímat zejména hodnocení rentability vloženého kapitálu. Likvidita, neboli schopnost splácet závazky, bude důležitou informací pro věřitele. Státní instituce se budou zajímat o schopnost podniků generovat zisk a následné odvádění daní do státního rozpočtu. Celkové finanční zdraví podniku bude zajímat budoucí investory, které tato informace může ovlivnit v jejich investičních záměrech (Knápková a kol., 2017).

Dle Knápková a kol. (2017) jsou k sestavení finanční analýzy nezbytné vstupní data neboli účetní výkazy. Znalost obsahu účetních výkazů je klíčová pro práci s nimi dle doporučených metod a postupů. Důležité je také znát vzájemné vztahy a propojení mezi jednotlivými účetními výkazy. Mezi slabé stránky finanční analýzy patří její vypovídací

schopnost, jelikož výkazy ne vždy zobrazují data, které by odrážely ekonomickou realitu podniku. Jedná se o tyto účetní výkazy:

- rozvaha,
- výkaz zisku a ztráty,
- výkaz cash flow,
- výkaz o změnách vlastního kapitálu.

Dle Růčková (2021) je nezbytné podotknout také časový faktor, který u finančních analýz hraje nejdůležitější roli. Z toho důvodu dochází k rozdělování jednotlivých veličin na stavové a tokové. Stavové veličiny se vážou ke specifickému časovému okamžiku (data z rozvahy), avšak veličiny tokové se vážou ke specifickému časovému intervalu (data z výkazu zisku a ztráty). Dále je potřeba se zamyslet nad časovým hlediskem zkoumání podniku, bez něž by nebyly výsledky objektivní. Čím kratší bude doba, po kterou budeme podnik zkoumat a čím méně informací získáme, tím větší je pravděpodobnost špatné interpretace výsledků.

Poměrové ukazatele

Dle Knápková a kol. (2017) jsou poměrové ukazatele klíčovým nástrojem finanční analýzy. Jedná se o jednu z nejvíce používaných metod, a to z důvodu získání rychlého přehledu o finanční situaci v podniku. Principem poměrových ukazatelů je dávání do poměru jednotlivé položky účetních výkazů, tedy například položky z rozvahy, výkazu zisků a ztráty, či cash flow. Poměrové ukazatele se dělí do následujících skupin:

- ukazatele zadluženosti,
- ukazatele likvidity,
- ukazatele rentability,
- ukazatele aktivity.

Ukazatele zadluženosti

Dále jsou specifikovány pouze ukazatele, které je možné využít v praktické části práce na základně dostupných účetních výkazů. Ukazatele zadluženosti hodnotí finanční strukturu podniku z dlouhodobého pohledu. Fungují jako indikátory výše rizika, jenž firma nese při určitém poměru a struktuře vlastního kapitálu a cizích zdrojů. Dále slouží

jako míra schopnosti podniku zvýšit své zisky za pomoci využití vlastního kapitálu (Růčková, 2021).

Dle Knápková a kol., (2017) můžeme říct, že čím více je podnik zadlužený, tím větší riziko podstupuje, neboť musí být připraven splácet své závazky bez ohledu na situaci, ve které se v daný moment nachází. Zároveň ale platí, že cizí kapitál je levnější než vlastní kapitál, a proto určitá míra zadluženosti může být pro podnik výhodná.

Mezi základní ukazatele zadluženosti spadá **celková zadluženost**, jejíž doporučená hodnota by měla dosahovat mezi 30 a 60 %. Celková zadluženost se vypočítá jako poměr cizích zdrojů a celkových aktiv. Mezi další ukazatele patří koeficient samofinancování a míra zadluženosti. (Knápková a kol., 2017).

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{aktiva celkem}} \quad (2.1)$$

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (2.2)$$

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2.3)$$

Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity slouží k měření schopnosti podniku hradit své závazky. Pojem likvidita se charakterizuje jako stupeň připravenosti podniku splácet své krátkodobé závazky v uvedeném termínu a v plné výši. Ukazatele likvidity věrně zobrazují finanční situaci, ve které se podnik nachází (Kiselačková, 2018).

Prvním ukazatelem likvidity je **běžná likvidita**, jejímž cílem je změřit, kolikrát oběžná aktiva pokryjí krátkodobé závazky podniku. Jinými slovy běžná likvidita vyjadřuje kolikrát by podnik mohl vyhovět věřiteli v situaci, kdyby všechna oběžná aktiva proměnil na hotovost. Optimální hodnota se dle Vochozka (2020) dá těžko vyjádřit, avšak dle průměrné strategie pro řízení pracovního kapitálu by se hodnoty měly pohybovat v rozmezí 1,6 – 2,5, přičemž by nikdy neměl klesnout pod hodnotu 1.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.4)$$

Druhým ukazatelem likvidity je **pohotová likvidita**, která přesněji vyjadřuje schopnost podniku splácet své závazky, jelikož nezahrnuje nejméně likvidní položku oběžných aktiv – zásoby. Podobně jako u běžné likvidity, i zde není snadné určit její optimální hodnotu. Doporučená hodnota by měla být v rozmezí 0,7 – 1,0. V momentě,

kdy je výsledná hodnota rovna 1, podnik je schopen splatit své závazky, aniž by byl nucen prodat své zásoby (Vochozka, 2020).

$$\text{Pohotov\acute{a} likvidita} = \frac{\text{Ob\acute{e}žn\acute{a} aktiva-Z\acute{a}sob\acute{y}}}{\text{Kr\acute{a}tkodob\acute{e} z\acute{a}vazky}} \quad (2.5)$$

Posledním ukazatelem likvidity je **hotovostní likvidita**, který je ze všech ukazatelů nejpřesnější, jelikož schopnost podniku splácet své krátkodobé závazky posuzuje v určitý okamžik. Zde se v čitateli objevují peněžní prostředky, do kterých spadají peníze v pokladně, peníze na účtu, krátkodobé cenné papíry atd. Doporučená hodnota by se měla pohybovat mezi 0,2-0,5 (Vochozka, 2020).

$$\text{Hotovostn\acute{i} likvidita} = \frac{\text{Pen\acute{e}žn\acute{i} prost\acute{r}edky}}{\text{Kr\acute{a}tkodob\acute{e} z\acute{a}vazky}} \quad (2.6)$$

2.3.5 SWOT analýza

Dle Jakubíková (2013) patří SWOT analýza mezi nejznámější a nejvyužívanější analýzy prostředí. Tato analýza si klade za cíl zjistit, do jaké míry jsou silné a slabé stránky firmy schopny se vyrovnávat s neustále se měnícím prostředím. Pojem SWOT je akronym čtyř faktorů, jež ovlivňují okolí podniku, a to: silné stránky (Strengths), slabé stránky (Weaknesses), příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats).

Dále Jakubíková (2013) uvádí, že SWOT analýza se skládá původně ze dvou analýz – SW a OT analýzy. Nejprve je vhodné začít s analýzou OT, tedy analýzou příležitostí a hrozeb, jež vycházejí z vnějšího prostředí firmy, mezi než se řadí jak mikroprostředí podniku (Porterův model pěti konkurenčních sil), tak i makroprostředí podniku (PESTE analýza). Poté dochází k analýze SW, tedy analýze silných a slabých stránek, která vychází z vnitřního prostředí firmy. Tato analýza se zabývá například organizační strukturou, firemními zdroji, systémy, mezilidskými vztahy a firemními cíli.

Váchal, Vochozka et al., (2013) definuje SWOT analýzu jako jednoduchý a užitečný nástroj pro popis celkové situace podniku. Nejde pouze o určení všech silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, ale o určení těch, které jsou pro podnik strategicky významné. Z toho důvodu je klíčové stanovit závěry z vyplněné SWOT analýzy ke konkrétní situaci podniku a zjistit, jaké budou mít tyto závěry dopad na volbu strategie.

Po získání výsledků analýzy vnitřního i vnějšího prostředí dochází k jejich sumarizaci sestavením matice (viz obr. 2.3). Silné a slabé stránky jsou v matici umístěny ve sloupcích, zatímco příležitosti a hrozby v řádcích. Následně dochází ke generování strategií:

- **SO** – strategie, ve které dochází k využití silných stránek podniku za účelem zhodnocení příležitostí ve vnějším prostředí. I přes fakt, že se tato kombinace nevyskytuje příliš často, jedná se o pozitivní stav, ke kterému firma cílí,
- **WO** – jedná se o strategii zaměřenou na odstranění slabých stránek za pomoci využití příležitostí. Je to situace, ve které se na trhu vyskytuje množství příležitostí, ale podnik je omezen kvůli svým slabým stránkám. Většinou zde proto dochází k získávání dodatečných zdrojů, aby mohl podnik využít nabízených příležitostí,
- **ST** – tato strategie je proveditelná v okamžiku, kdy podnik disponuje velkým množstvím silných stránek, aby mohl čelit různým ohrožením,
- **WT** – zde se jedná o obranné strategie jejichž účelem je eliminace slabých stránek a vyhnutí se hrozbám okolí. V takových situacích podnik často bojuje o své místo na trhu a dochází k omezení výdajů, fúzím či možné likvidaci.

Obr. 2.3 SWOT matice

	Silné stránky	Slabé stránky
Příležitosti	SO strategie “Hledání”	WO strategie “Využití”
Hrozby	ST strategie “Konfrontace”	WT strategie “Vyhýbání”

Zdroj: Vlastní zpracování dle Váchal, Vochozka et al., (2013)

Margretta (2012) říká, že SWOT analýza se dá považovat za tendenční a obvykle pouze utvrzuje manažery v jejich dlouhodobých přesvědčeních. Negativní stránkou této analýzy je také to, že postrádá analytickou sílu a je spíše subjektivním nástrojem. Z hlediska časového ovšem tato analýza předchází Porterovy poznatky z jeho prací.

2.4 Metodologie práce

Teoretická část této práce zahrnuje definice pojmů spojených s konkurenceschopností a následnou charakteristiku metod pro analýzu a zhodnocení konkurenceschopnosti podniku. Informace k vymezení základních pojmů byly čerpány z odborné literatury, jejichž zdroje jsou uvedené v seznamu použité literatury.

Praktická část je zaměřena na vybrané metody hodnocení konkurenceschopnosti vybraného podniku. Součástí praktické části je také dotazníkové šetření, které probíhalo v období od 16.3. 2023 do 23.3. 2023 a bylo určeno pro zákazníky kavárny Café Malá scéna. Výsledky dotazníku a grafické znázornění odpovědí je zahrnuto v příloze č.6. Poté byly vybrány tři otázky, které byly konzultovány s majitelkou kavárny, jejíž názor na danou problematiku je popsán v poslední kapitole – Návrhy a doporučení.

Vnější prostředí podniku je zkoumáno pomocí PEST analýzy a Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Ke zhodnocení vnitřního prostředí je použita metoda VRIO a finanční analýza podniku. V rámci PEST analýzy byly čerpány informace z Českého statistického úřadu ke zjištění vývoje HDP, nezaměstnanosti, míry inflace, počtu obyvatel a průměrné mzdy ve Zlínském kraji a ČR. K sestavení Porterova modelu pěti konkurenčních sil bylo využito informací z dotazníkového šetření a konzultace s majitelkou kavárny. Data potřebná k provedení finanční analýzy jsou získána z webové stránky justice.cz, konkrétně z účetních závěrek za období roku 2017-2020, z nichž jsou poté vypočteny jednotlivé poměrové ukazatele.

Po aplikování metod ke zhodnocení obou prostředí je použita SWOT analýza, jenž zhodnotí výsledky předešlých analýz a na základě nich budou sestaveny návrhy a doporučení pro vybraný podnik. SWOT analýza je sestavena na základě párového srovnání, v níž se rozhoduje vždy mezi dvěma variantami a následně je vybrána ta, která je pro podnik významnější. Výběr jednotlivých variant a jejich důležitost byla konzultována s majitelkou kavárny.

3 Charakteristika podniku

Kavárna Café Malá Scéna je společnost s ručením omezeným, jenž je v obchodním rejstříku zapsaná pod názvem Buddy Praha s.r.o. se sídlem v Praze. Vznik kavárny je datován ke dni 29.8. 2013 a zastupují ji tři jednatele – Petr Větršíšek, Helena Větršíšková a Václav Žák. Podle účetní závěrky z roku 2020 průměrný evidenční počet zaměstnanců byl 11 osob. Základní informace o podniku jsou uvedeny níže v tabulce 3.1.

Tab.3.1 Základní informace

Název účetní jednotky	Buddy Praha s.r.o.
Sídlo	Újezd 405, Praha 1 Malá Strana 118 00
Datum vzniku	29.8.2013
IČ	02026830
Základní kapitál	200 000 Kč
Počet zaměstnanců	11 zaměstnanců
Společníci	Petr Větršíšek, obchodní podíl – 40% Helena Větršíšková, obchodní podíl – 40% Václav Žák, obchodní podíl – 20%
Statutární orgán	Petr Větršíšek, jednatel Helena Větršíšková, jednatel Václav Žák, jednatel
Předmět podnikání	<ul style="list-style-type: none">• Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona• Hostinská činnost• Prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetní závěrka Buddy Praha s.r.o. 2020

3.1 O společnosti

Café Malá scéna se nachází v blízkosti centra města Zlína a patří mezi jednu z nejnavštěvovanějších kaváren ve městě. Je umístěna v přízemí v budově Základní umělecké školy, kde se nachází také divadlo Scéna Zlín. Kavárna je umístěna nedaleko centra a je viditelná již z hlavní cesty, kde se nachází parkoviště a zastávka MHD. Na první pohled kavárna zaujme stylovým designem, který dodává na příjemné atmosféře a celkovému dojmu z kavárny. Interiérový design a dekorace má na starost tým designerů společnosti Deconcept, který se již několik let podílí na tvorbě interiéru kavárny.

Zákazníkům může Café Malá scéna poskytnout široký výběr z nabídky kávy značky Alfredo, domácích limonád, smoothies, ale i alkoholických i nealkoholických nápojů. Dále kavárna disponuje bezkonkurenční otevírací dobu oproti ostatním kavárnám ve Zlíně. Kavárna nabízí domácí dezerty, možnost snídaňového menu a něco málo z občerstvení, ve formě salátu či toastu. Je zde také možnost venkovního posezení, které je velmi oblíbené zejména v letních měsících, avšak funguje celoročně. Zákazníci si mohou v chladných dnech zapůjčit deku a stále tak využít možnosti posezení venku. Mimo jiné v květnu roku 2016 otevřela svoji druhou pobočku v Luhačovicích, nedaleko města Zlína.

Café Malá scéna má webové stránky, na kterých uvádí základní informace o kavárně, tedy jejich nabídku, otevírací dobu a kontakt. Dále je aktivní na sociálních sítích, a to na Facebooku a Instagramu, kde denně přidává jejich aktuální či sezonní nabídku nápojů a dezertů. Také zde uvádí například aktuální informace v situaci, kdy kavárna přijímá nové zaměstnance či pracovní posilu.

Jelikož je kavárna umístěna v budově Základní umělecké školy, kde se nachází také divadlo, část zákazníků tvoří právě návštěvníci hudební školy či divadla. V kavárně je také umístěn klavír, který může využít i veřejnost, zejména je ale určen pro uskutečňování jazzových koncertů, které jsou v kavárně velmi oblíbené.

4 Analýza konkurenceschopnosti podniku

V této části diplomové práce jsou aplikovány metody pro zhodnocení konkurenceschopnosti podniku Café Malá scéna. Vnitřní prostředí podniku je analyzováno pomocí metody VRIO spolu s finanční analýzou podniku prostřednictvím poměrových ukazatelů. Pro zhodnocení vnějšího okolí podniku je použita PEST analýza a Porterova analýza pěti konkurenčních sil. Závěr této kapitoly je zaměřen na zpracování SWOT analýzy.

4.1 PEST analýza

4.1.1 Politicko-právní faktory

Politické faktory významně ovlivňují podnikatelské prostředí a dění v zemi, jenž je pro podnik zásadní. Různé zásahy státu a regulace podnikání představují pro podnikatele překážky, které musí překonávat. Po vstoupení České republiky do EU došlo k větší otevřenosti ekonomiky a možnosti čerpání dotací z fondů EU, avšak na druhé straně přibyla mnohá omezení týkající se vydávání nových vyhlášek a zákonů. Mezi politicko-právní faktory, které ovlivňují podnik, patří zejména daňová politika, elektronická evidence tržeb a právní podmínky podnikání.

Daňová politika

Sazby DPH zůstávají pro rok 2023 stejné jako v předchozím roce, čili základní sazba DPH tvoří 21 %. Změna v roce 2023 se týká podání kontrolního hlášení, jenž podávají fyzické i právnické osoby, které jsou plátcí DPH. Od 1.1.2023 se prodlužuje lhůta pro podání kontrolního hlášení z původních 5 dní na 17 dní. Kontrolní hlášení se podává elektronicky a lhůta pro podání začíná běžet od dodání zprávy do datové schránky. Od roku 2023 se také zvýšil limit pro povinnou registraci plátce DPH z původního 1 000 000 Kč na 2 000 000 Kč, avšak tato změna se nijak nedotkne analyzovaného podniku. (Orange Academy, 2022) Daň z příjmu právnických osob zůstává stejná, tedy 19 %. I nadále zůstávají stejné sazby sociálního a zdravotního pojištění. Sociální pojištění odváděné zaměstnavatelem za zaměstnance činí 24,8 % a zdravotní pojištění 9 %.

Elektronická evidence tržeb

Povinnost EET začala v České republice platit od 1.1. 2016 pro restaurace a ubytovací zařízení a později od roku 2017 se tato povinnost vztahovala i na maloobchod a velkoobchod. Důvodem pro zavedení EET bylo narovnání podnikatelského prostředí a redukce daňových úniků. V listopadu roku 2022 došlo k odložení EET z důvodu pandemie a v březnu téhož roku vláda schválila kompletní ukončení EET. Ke zrušení došlo především kvůli nadbytečné administrativní zátěži pro podnikatele a s tím spojené vysoké náklady na provoz EET. Od 1.1.2023 tedy došlo k ukončení povinnosti elektronické evidence tržeb. (Průvodce podnikáním, 2022)

Právní podmínky podnikání

V roce 2013, kdy byl podnik založen, byla stanovena minimální výše základního kapitálu pro společnost s ručením omezeným 200 000 Kč. Od ledna roku 2014 je stanovena minimální výše vkladu pro založení společnosti s ručením omezeným 1 Kč, což výrazně zjednodušuje vstup nových firem na trh. Na druhou stranu základní kapitál ve výši 1 Kč představuje velké riziko, a to z důvodu vysokých výdajů již na začátku podnikání.

4.1.2 Ekonomické faktory

Ekonomické faktory a jejich sledování je pro podnik nezbytně důležité, neboť kvůli nim může podnik předvídat budoucí vývoj firmy a připravit se na možné dopady těchto faktorů na působení firmy. Mezi základní ekonomické faktory, které mají vliv na podnik patří hrubý domácí produkt, míra inflace a nezaměstnanost.

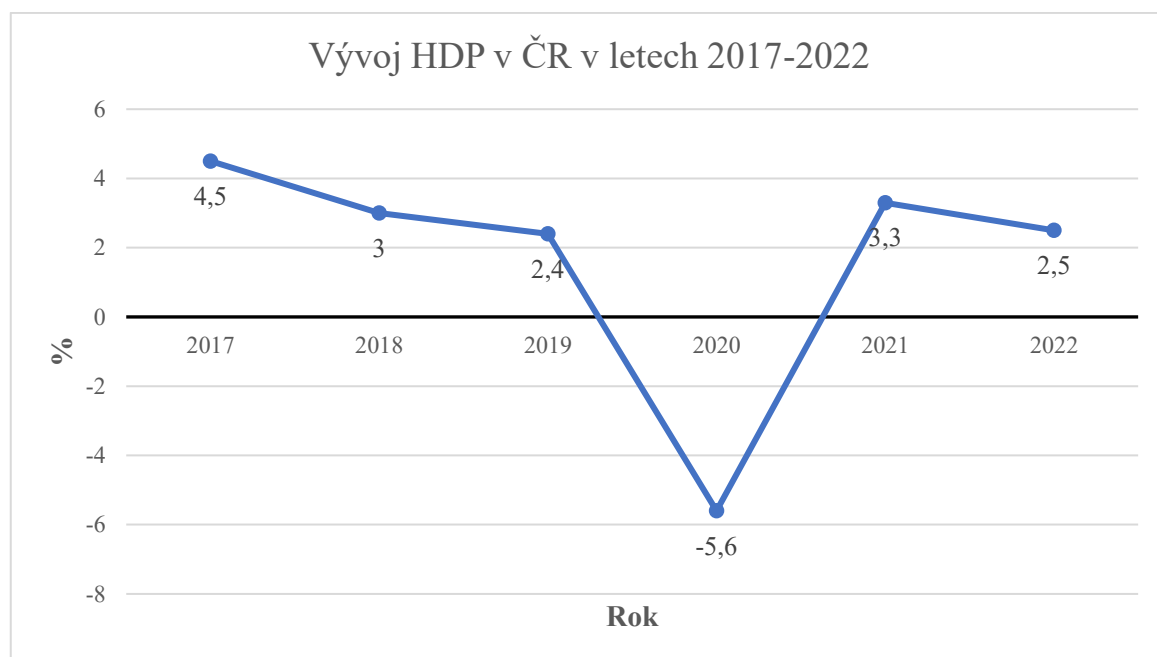
Hrubý domácí produkt

Hrubý domácí produkt představuje celkové peněžní vyjádření hodnoty statků a služeb vytvořených na daném území za určité období (obvykle 1 rok). Používá se zejména pro určení výkonnosti ekonomiky dané země.

Na níže uvedeném grafu 4.1 je zobrazen vývoj HDP v ČR v letech 2017-2022. Jak můžeme vidět v grafu, všechny období až na rok 2020 vykazovaly kladné tempo růstu HDP. Rok 2017 byl dle ČSÚ (2018) ve znamení dynamického růstu HDP, jehož hodnota vzrostla o 4,5 %, přičemž nejvíce se dařilo v průmyslu a službách. Rok 2018 i 2019 pokračoval nadále v růstu HDP, k čemuž významně přispěl růst domácí poptávky, spotřebních výdajů domácností a v roce 2019 také růst zahraniční poptávky. Rok 2020

přinesl největší propad HDP v historii České republiky, a to o 5,6 % nižší než v předchozím roce, což bylo z velké části zapříčiněno koronavirovou krizí po celém světě. Vliv na pokles měla především spotřeba domácností, investiční výdaje a výrazný pokles zahraniční poptávky. Nejvíce zasaženými odvětvími byl obchod, doprava, ubytovací služby, pohostinství a většina sektorů služeb. Tento pokles ovlivnil také výkonnost podniku, neboť byl v roce 2020 zaznamenán pokles čistého obrátu na hodnotu 8 369 744 Kč oproti roku 2019, kdy hodnota čistého obrátu podniku byla 8 705 576 Kč.

Graf 4.1 Vývoj HDP v ČR v letech 2017-2022



Zdroj: Vlastní zpracování dle dat z ČSÚ

Nezaměstnanost

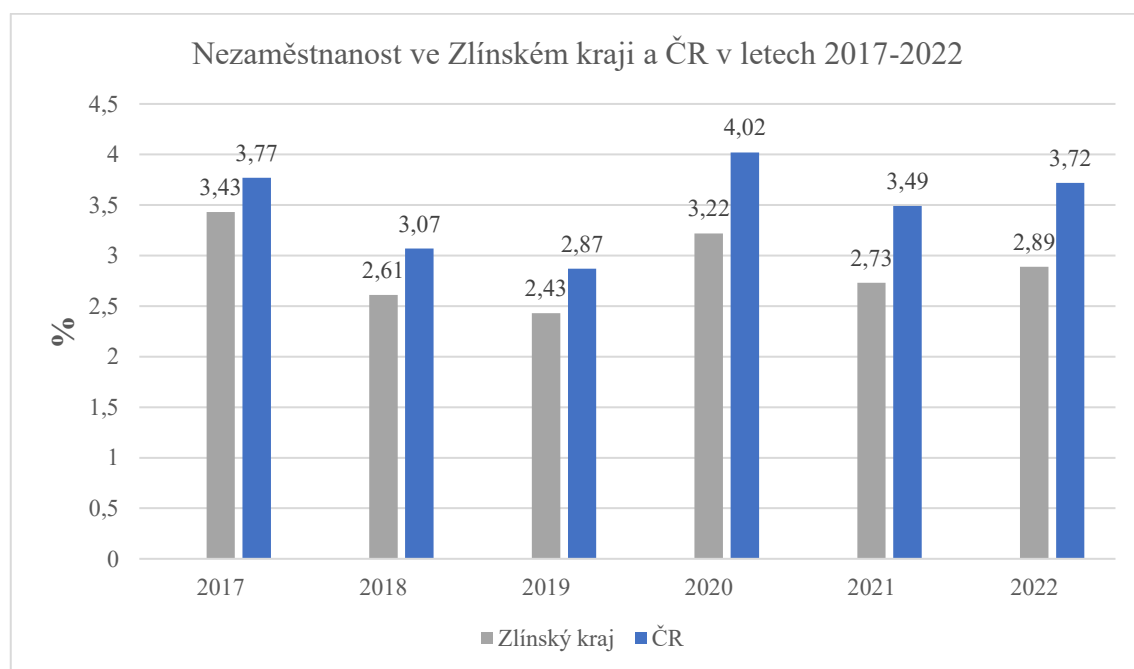
Nezaměstnanost je dalším z důležitých ekonomických faktorů, jenž vyjadřuje nerovnováhu na trhu práce, kdy nabídka práce je vyšší než poptávka firem po zaměstnancích. Pokud jsou lidé zaměstnaní, mají vyšší přísun peněz a mohou si dovolit více utrácet, čímž potenciálně zvyšují poptávku pro daný podnik. V situaci, kdy je nezaměstnanost vysoká, budou lidé utrácet spíše za nezbytné položky, což pro podnik představuje pokles poptávky.

Kavárna sídlí ve Zlínském kraji, ve kterém dle ČSÚ (2022) byla za rok 2022 hodnota nezaměstnanosti 2,89 %. I přesto, že v roce 2023 došlo k nárůstu nezaměstnanosti, údaje z ledna roku 2023 ukazují, že nejnižší hodnota celkové nezaměstnanosti byla právě ve Zlínském kraji a dosahuje 3,02 %. Jak je uvedeno v grafu

4.2 níže, nejvyšší nárůst nezaměstnanosti byl zaznamenán v roce 2020, což výrazně ovlivnila pandemie koronaviru. Situace měla velký dopad zejména na pohostinství a ostatní služby, a proto za účelem ochrany trhu práce mohli zaměstnavatelé čerpat finanční podporu, aby zamezili propouštění svých zaměstnanců. Vládní opatření týkající se opakovaných otevírání a uzavírání podniků způsobila ukončení činnosti některých podniků. Avšak v případě analyzovaného podniku této práce k takové situaci nedošlo a i přes zvyšující se podíl nezaměstnanosti, podnik dokonce navýšil počet zaměstnanců z 9 osob (2019) na 11 osob v roce 2020.

Sledování trendu nezaměstnanosti a predikcí na jeho budoucí vývoj je pro podnik klíčové zejména proto, aby v případě rostoucí nezaměstnanosti nepřecenil budoucí poptávku a nenakupoval zbytečné zásoby, které by se nemusely prodat.

Graf 4.2 Nezaměstnanost ve Zlínském kraji a ČR v letech 2017-2022



Zdroj: Vlastní zpracování dle dat z ČSÚ

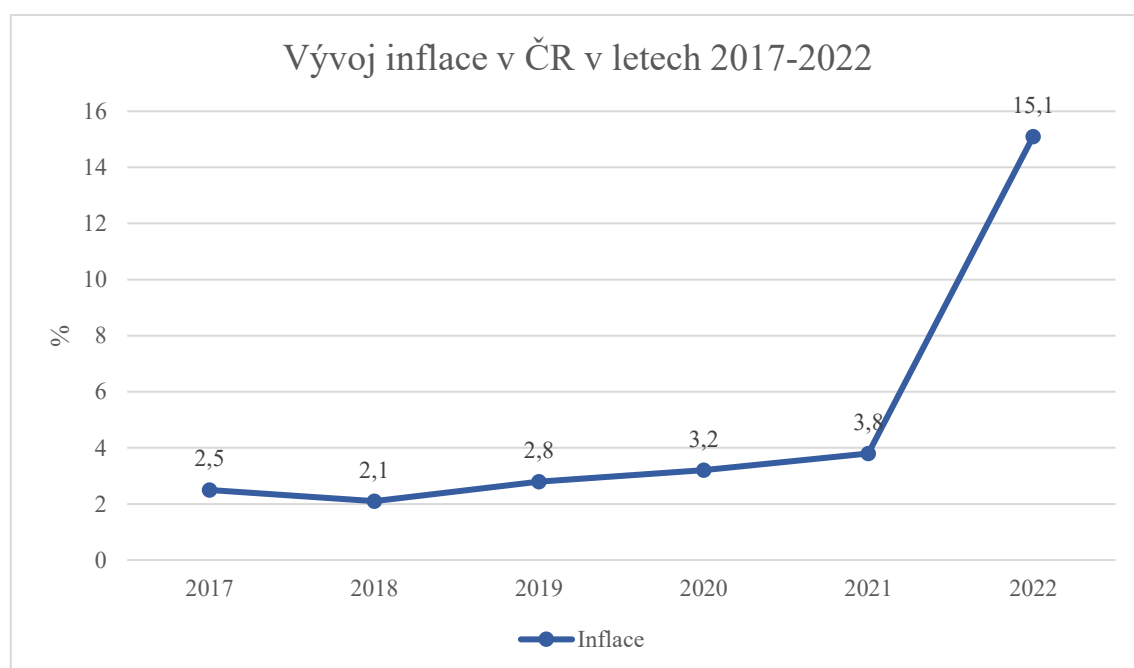
Inflace

Posledním ukazatelem ekonomických faktorů zmíněných v této práci je inflace. Inflace se dá charakterizovat jako růst cenové hladiny v ekonomice, přičemž nejčastějším způsobem měření inflace je index spotřebitelských cen. Inflace má následně dopad na snižování kupní síly peněz, což znamená, že za stejný finanční obnos je možné koupit méně zboží.

Jak můžeme vidět v grafu 4.3 níže, inflace se během let 2017-2020 pohybovala okolo 2-3 %, kdy nejvyšší růst cen byl zaznamenán především u potravin, nealkoholických a alkoholických nápojů a cen bydlení. V roce 2021 došlo k vzrůstu inflace o 0,6 % a dosáhla tak 3,8 %. Zde byla míra inflace ovlivněna především růstem cen v dopravě, bydlení, alkoholických nápojů a tabáku. Avšak největší nárůst míry inflace můžeme vidět v roce 2022, kdy se inflace zvýšila oproti roku 2019 o 11,3 % a dosáhla tak hodnoty 15,1 %. Nejvyšší nárůst cen byl u potravin a nealkoholických nápojů, kde se ceny meziročně zvýšily až o 32,9 % (ČSÚ, 2022).

Zvyšující se míra inflace výrazně ovlivňuje podnikatele a jejich podnikání, jelikož dochází ke zdražování vstupů a tím pádem dochází ke zvyšování cen pro zákazníky. Tato skutečnost poté vede k tomu, že zaměstnanci kladou větší nároky na zvyšování mezd, což znamená pro podnik zvyšování nákladů.

Graf 4.3 Vývoj inflace v ČR v letech 2017-2022



Zdroj: Vlastní zpracování dle dat z ČSÚ

4.1.3 Sociální faktory

Sociální faktory, které ovlivňují analyzovaný podnik jsou především počet obyvatel ve Zlínském kraji a průměrná mzda obyvatel. Podnik by měl brát v potaz tyto faktory, jelikož mohou ovlivnit dostupnost kvalifikované pracovní síly, která je pro podnik významná.

Počet obyvatel

V tabulce 4.1 níže můžeme vidět, že k poslednímu dni roku 2021 byl evidován počet obyvatel 10 516 707, z čehož největší procento tvořilo obyvatelstvo ve věku 15-64 let. Zlínský kraj evidoval ke stejnému datu celkový počet obyvatel 572 439, přičemž průměrný věk obyvatelstva byl 43,6 let. Analyzovaný podnik se nachází ve městě Zlín, kde celkový počet obyvatel v roce 2021 dosáhl 72 973 a průměrný věk obyvatel činil 44,6 let. Nejpočetnější skupinou obyvatel byli lidé ve věku 15-64 let, což je pro podnik pozitivní z hlediska pracovní síly i potenciálních zákazníků. Výsledky z dotazníkového šetření potvrzují, že kavárnu nejčastěji navštěvují lidé ve věku 21-30 let (56,3 %) a poté lidé ve věku 31-40 let (25,2 %). Nejméně početnou skupinu navštěvující kavárnu tvořili lidé ve věku 0-20 let (4,4 %) a lidé ve věku 50 a více let (7,4 %).

Tab. 4.1 Počet obyvatel v roce 2021

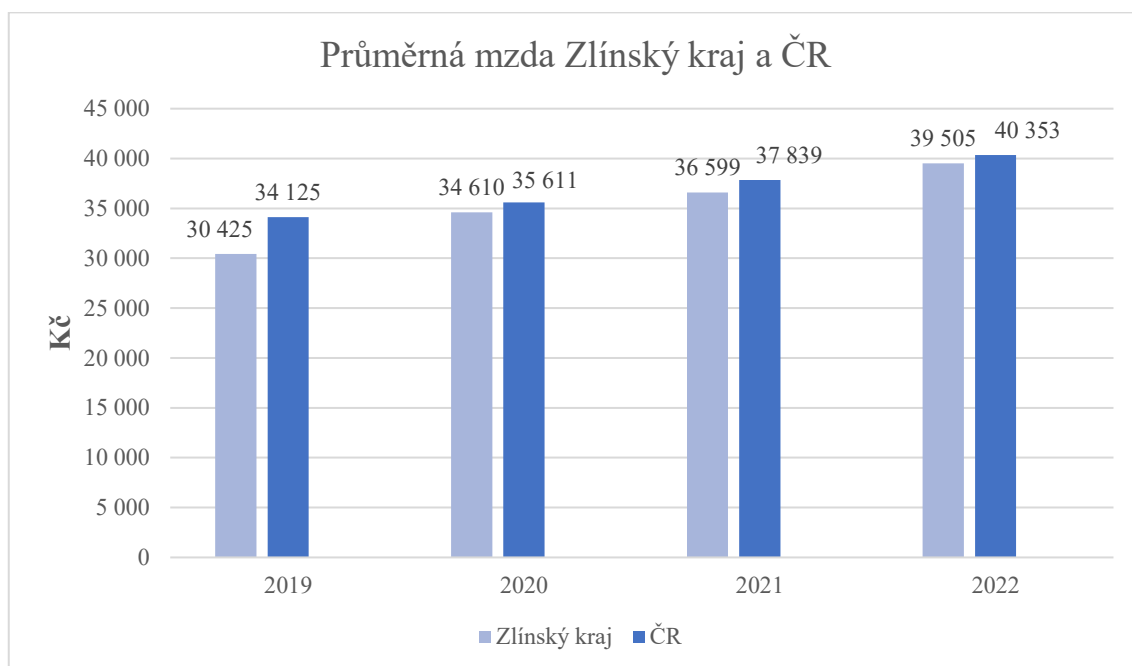
Území	Obyvatelstvo celkem	Průměrný věk	0-14 let	15-64 let	65 a více let
Zlín (okres)	72 973	44,6	11 088	44 561	17 324
Zlínský kraj	572 432	43,6	87 839	360 930	123 663
ČR	10 516 707	42,8	1 693 408	6 654 190	2 169 109

Zdroj: Vlastní zpracování dle dat z ČSÚ

Průměrná mzda obyvatel

Dalším důležitým faktorem, který ovlivňuje podnik je průměrná mzda obyvatel. Jak můžeme vidět z grafu 4.4 níže, průměrná mzda obyvatel se za poslední roky zvyšuje a v roce 2022 dosáhla ve Zlínském kraji 39 505 Kč. Jedná se o meziroční nárůst o 7,9 %, což byl šestý největší přírůstek v porovnání s ostatními kraji České republiky. I přes vysoký nárůst průměrné mzdy Zlínský kraj spadá pod celorepublikový průměr a v mezikrajském srovnání byl třetí nejnižší. Avšak v porovnání s průměrnou mzdou v České republice je průměrná mzda ve Zlínském kraji srovnatelná.

Graf 4.4 Průměrná mzda Zlínský kraj a ČR



Zdroj: Vlastní zpracování dle dat z ČSÚ

4.1.4 Technologické faktory

Technologie a její vliv na kavárenský průmysl je možné vidět například v používaných přístrojích na přípravu kávy a jejich příslušenství. Dále je v dnešní době samozřejmostí kvalitní internetové připojení a s tím spojené možnosti placení platební kartou. Trendem v poslední době je platba pomocí QR kódu, který je umístěn na každém stole a zákazník jej tak může využít k zaplacení své objednávky, bez přítomnosti obsluhy. Café Malá scéna bývá ve večerních hodinách i přes víkendy často hojně navštěvována, a tak by ji tento způsob platby mohl urychlit platební proces.

Co se týče technologické vybavenosti, je zde prostor pro investice do moderních zařízení a spotřebičů, které by zdokonalily a urychlily proces přípravy kávy a jiného občerstvení. Zákazníci by také jistě uvítali klimatizovaný prostor kavárny, zejména přes léto, kdy je venkovní posezení častokrát obsazené.

4.2 Porterův model

V této části diplomové práce bude analyzována hrozba vstupu nových konkurentů, stávající konkurence v odvětví, hrozba nových substitutů, vyjednávací schopnost dodavatelů a vyjednávací schopnost odběratelů.

4.2.1 Konkurence v odvětví

Konkurence mezi kavárnami ve městě Zlín je velmi vysoká a nachází se zde několik kaváren, které si konkurují buď z hlediska cen, nabídky, designového interiéru, či lokality. Největší konkurenty podniku Café Malá scéna bylo možné zjistit z výsledků dotazníkového šetření, kdy respondenti odpovídali mimo jiné na otázku, jaká je jejich nejoblíbenější kavárna ve Zlíně. Jelikož bylo dotazníkové šetření určeno pro zákazníky kavárny, na prvním místě se v oblíbenosti umístila kavárna Café Malá scéna, tudíž odpovědi na tuto otázku mohly být určitým způsobem neobjektivní. Dále zákazníci nejčastěji označovali kavárnu Jedním Tahem, EBE CAFE, KAFEC Zlínský a Kavárnu Továrnu.

Jedním Tahem

Jedním Tahem se od ostatních kaváren liší především svým interiérovým designem, který je velmi specifický. Hlavní prvek tvoří plastové přepravky, ze kterých jsou tvořeny stoly i židle a také květináče, kterých je zde opravdu plno což přidává na industriálním vzhledu kavárny. Mnoho květin, industriální prvky a velký otevřený prostor láká zákazníky z celého Zlína. Co se týče lokality, je srovnatelná s kavárnou Café Malá scéna, jelikož není umístěna přímo v centru, avšak dostupnost parkovacích míst i možnost navštívit kavárnu pěšky zde není žádný problém. Nabídka kavárny je poměrně rozšířená i co se týká občerstvení, nabídky snídaní, brunchu a domácích dezertů. Ve večerních hodinách se kavárna mění v bar, kde se několikrát do měsíce pořádají nejrůznější eventy, koncerty a další události.

EBE CAFE

EBE CAFE je kavárna umístěna mimo centrum Zlína a je součástí budovy sportovního komplexu. Již na první pohled působí kavárna moderním a příjemným dojmem. Jelikož se nenachází v blízkosti centra, je zde obtížné se dopravit, pokud tedy zákazník nemá možnost využití automobilu. V takovém případě je zde velký počet parkovacích míst a návštěvníci si zde mohou odpočinout od rušného města. Nabídka v kavárně je velmi pestrá, navíc přináší na menu vegetariánské i veganské varianty

občerstvení. V letních měsících je před kavárnou umístěný obrovský altán, který umožňuje návštěvníkům posezení venku na čerstvém vzduchu.

KAFEC Zlínský

Kavárna KAFEC Zlínský je umístěna v centru města Zlína a své zákazníky si získala zejména kvůli originálnímu konceptu objednávání. Zákazník při příchodu do kavárny obdrží od obsluhy papír s jídelním a nápojovým lístkem, kam zaznačí svůj výběr a poté jej odevzdá zpět obsluze. Takle forma objednávání se stala velmi oblíbenou mezi zákazníky a také se tím kavárna odlišuje od konkurence. Nabídka se skládá ze slaných i sladkých pokrmů, přičemž nejoblíbenější jsou zde domácí vafle v nejrůznějších variantách, dle přání zákazníka. Atraktivní pro zákazníky mohou být také časté obměny v nabídce snídaní i výběru kávy. Z důvodu lokality v centru města je zde obtížná možnost parkování, a tak je tedy vhodnější navštívit kavárnu pěšky.

Kavárna Továrna

Zlínská Kavárna Továrna je unikátním místem, jelikož se nachází v Baťovském areálu a tomu je přizpůsoben i samotný interiér kavárny. Mimo bohatou nabídku od výběrové kávy, domácích limonád až po denně čerstvé dezerty, je Kavárna Továrna také skvělým místem pro uspořádání oslavy. Mimo jiné je také vedle kavárny umístěna prodejna sýrů a delikates Boutique Gurmán, kterou vlastní majitelky kavárny. Rozsáhlý prostor je každý měsíc využíván pro různé přednášky, vernisáže, výstavy, koncerty, teambuildingy a jiné události. Kavárna Továrna není umístěna přímo v centru města, avšak dostupnost je možná buď autem, MHD, nebo pěšky.

4.2.2 Hrozba vstupu nových konkurentů

Jako potenciální hrozbu pro podnik můžeme označit vstup nových konkurentů do odvětví, což může a nemusí významně ovlivnit ceny a celkovou návštěvnost kavárny. Jelikož kavárenská činnost spadá do sektoru pohostinství, nejsou zde žádné obtížné překážky pro vstup do odvětví. Nejnáročnější je počáteční investice pro provoz kavárny, jelikož je s tím spojeno vybavení prostor, pořízení kávovarů a jiných spotřebičů, založení webové stránky a další. Podmínkou pro provoz kavárny je také vytvoření podmínek, aby bylo dodrženo zásad osobní a provozní hygieny. Samozřejmostí je také, aby každý zaměstnanec byl držitelem platného zdravotního průkazu.

Bariéry pro otevření a provoz kavárny tedy nejsou nijak zásadní, a proto je zde velká pravděpodobnost a hrozba vstupu nových konkurentů. Na druhou stranu ve městě

Zlín je již trh dostatečně nasycený a je tedy velmi těžké odlišit se od konkurence. Café Malá scéna může oproti nově vzniklé konkurenci využít své pověsti dobře hodnocené kavárny, dlouholetého provozování a věrných zákazníků.

4.2.3 Vyjednávací schopnost odběratelů

Dle výsledků z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že nejpočetnější skupinou zákazníků navštěvující kavárnu jsou lidé ve věku 21-30 let (56,3 %) a druhou nejpočetnější skupinu tvořili lidé ve věku 31-40 let (25,2 %). Typickými zákazníky kavárny jsou tedy lidé v této věkové skupině a kavárnu navštěvují z mnoha různých důvodů. Důvodem může být odpočinek u kávy, večerní posezení s přáteli, pracovní schůzka či studium. Jelikož se kavárna nachází v budově Základní umělecké školy, je navštěvována také především žáky této školy. Součástí budovy je také divadlo Scéna Zlín, jehož návštěvníci také přispívají k návštěvnosti kavárny.

Výhodou je, že v blízkosti kavárny Café Malá scéna se žádná další kavárna nenachází, jelikož je umístěna mimo centrum města. Samotné umístění kavárny je i dle odpovědí respondentů z dotazníkového šetření diskutabilní, jelikož se zde rozcházejí v názorech, zda je lokalita vyhovující či nikoliv. Na jednu stranu je lokalita vhodná, jelikož se nachází právě mimo centrum a také je velmi dobře dostupná pěšky či prostřednictvím MHD. Velké množství zákazníků navštíví kavárnu při procházce, jelikož nedaleko se nachází pěší zóna. Na druhou stranu je zde velký problém s parkováním, což může být pro některé návštěvníky omezující.

Kavárna si své zákazníky získala mimo jiné i specifickými položkami z jejich nabídky. Jedná se například o domácí ledový čaj, který je připravován dle jejich vlastní receptury, nebo domácí dezert „Banoffee pie“, který láká zákazníky k opakované návštěvě. Další faktor, jenž konkuruje ostatním kavárnám je otevírací doba. Café Malá scéna je otevřená od pondělí do čtvrtka od 8 do 23 hodin, v pátek od 8 do 24 hodin, v sobotu od 9 do 24 hodin a v neděli od 9 do 23 hodin. Jedná se tak o nejdelší otevírací dobu ze všech zmíněných konkurujících kaváren.

V dotazníkovém šetření označilo 25 % respondentů za nejslabší stránku kavárny ceny. Avšak pokud srovnáme ceny základních druhů kávy, které jsou ve všech kavárnách stejné, zjistíme, že Café Malá scéna patří mezi cenově nejlevnější, alespoň co se týká kávy. Například Kavárna Továrna, která patří mezi konkurenty kavárny Café Malá scéna, nabízí Espresso v ceně 55 Kč nebo Espresso Macchiato v ceně 60 Kč. KAFEC Zlínský,

jakožto další z konkurentů, nabízí Espresso v ceně 55 Kč a například oblíbené Cappuccino za cenu 75 Kč. V Café Malá scéna je Espresso za cenu 47 Kč, Espresso Macchiato za cenu 49 Kč a Cappuccino stojí 59 Kč, což činí kavárnu z hlediska cen káv a v porovnání s těmito konkurenty za cenově nejdostupnější.

4.2.4 Vyjednávací schopnost dodavatelů

Kavárna Café Malá scéna je závislá na dodavatelích v oblasti surovin, alkoholických a nealkoholických nápojů a kávy. Nejvýznamnějším dodavatelem je společnost Makro, kde nakupují veškeré suroviny, ovoce, zeleninu, alkohol a další. Jelikož kavárna nevlastní žádné sklady, objednávají závozy dokonce každé dva dny, tedy minimálně 3x týdně. Mléčné výrobky, jako jsou smetany a mléka objednávají od značky Moravia Lacto. Co se týče kávy, v Café Malá scéna byla dlouhodobě používána káva značky Alfredo, nedávno ale přešly na jiný druh kávy od té samé značky, a to Cremazzurro. Dále odebírají také kávu značky Eilles.

4.2.5 Hrozba substitutů

Mezi substituty kavárny se řadí čajovny, restaurace, cukrárny a pojízdné vozíky nabízející kávu s sebou. Konkurence v této oblasti je poměrně rozsáhlá, jelikož v těsné blízkosti od kavárny se nachází čajovna i restaurace. Čajovna je z hlediska nabídky bližší kavárně, jelikož zde můžou zákazníci najít bohatší nabídku čajů, které mohou obsahovat i kofein, a tedy částečně nahradit kávu. Necelých 500 metrů od Café Malá scéna se nachází čajovna Moja Čajovna, která svou nabídkou čajů, káv i občerstvení může ohrožovat návštěvnost kavárny. Na druhou stranu z hlediska interiéru a designu je Café Malá scéna atraktivnější volbou.

Dále je v blízkosti kavárny umístěna restaurace a Pizzerie La Strada, která může oproti kavárně nabídnout širokou nabídku občerstvení, kterou kavárna nenabízí. Pokud ale zákazník vyhledává kvalitní kávu a domácí dezerty, zajisté by upřednostnil právě kavárnu před restaurací, kde se na tento typ sortimentu primárně nezaměřují.

Hrozbou pro kavárnu může být také koncept pojízdných vozíků s prodejem kávy s sebou, které jsou rozmístěny na několika místech ve městě. Avšak možnost kávy s sebou nabízí také Café Malá scéna, což je výhodou zejména v době, kdy je kapacita kavárny plně obsazená, ale i přesto můžou zákazníci zvolit tuto možnost a vychutnat si tak kávu či dezert. Zejména v době pandemie, kdy byla kavárna nucena přerušit svůj

provoz, se stala možnost odběru s sebou velmi oblíbenou a díky tomu neutrpěla kavárna zdrcujícími ztrátami na tržbách.

4.3 VRIO Analýza

Pro analýzu vnitřního prostředí bude použita metoda VRIO, jež zhodnotí hmotné, nehmotné, lidské a finanční zdroje z hlediska hodnotnosti, vzácnosti, napodobitelnosti a využitelnosti zdroje podnikem. U každého zdroje byly vybrány jednotlivé položky, která budou hodnoceny na základě uvedených hledisek v tab. 4.2.

Tab. 4.2 VRIO Analýza

	Hodnotný?	Vzácný?	Těžce napodobitelný?	Využívaný organizací?
Hmotné zdroje				
Vybavení kavárny	Ano	Ne	Ne	Ano
Druhá pobočka kavárny	Ano	Ne	Ne	Ano
Nehmotné zdroje				
Know-how	Ano	Ano	Ano	Ano
Ochranná známka	Ano	Ano	Ano	Ano
Sociální síť	Ano	Ano	Ne	Ano
Lidské zdroje				
Zaměstnanci	Ano	Ne	Ne	Ano
Loajálnost zaměstnanců	Ano	Ano	Ne	Ano
Finanční zdroje				
Likvidita	Ano	Ano	Ne	Ano
Zadluženost	Ano	Ano	Ne	Ano

Zdroj: Vlastní zpracování

Hmotné zdroje

Kavárna vlastní dlouhodobý hmotný majetek, mezi nějž patří především vybavení kavárny. Jedná se o kávovary, elektronické spotřebiče, chladicí zařízení na přípravu nápojů, chlazená vitrina na dezerty, stoly, židle, osvětlení, dekorace a další. Patří sem také posezení na zahrádce, které tvoří křesla, stoly a ostatní designové prvky.

Vybavení je pro kavárnu hodnotným zdrojem, jelikož díky němu může kavárna provozovat svou činnost. Důležitým prvkem jsou také zmíněné dekorativní a designové předměty, které jsou klíčovým prvkem kavárny a díky nimž se zákazníci do podniku rádi vracejí. Nejedná se o vzácný zdroj, jelikož mnoho dalších kaváren si zakládá na moderním interiéru obohacených o různé designové prvky, které jsou na trhu volně dostupné. To souvisí také s faktorem napodobitelnosti, zde se opět jedná o snadno napodobitelný prvek, který můžeme vidět i v jiných kavárnách. Z hlediska využitelnosti se jedná o každodenní využívání podnikem.

Dalším hmotným zdrojem kavárny je její druhá pobočka, která je umístěna v Luhačovicích, přímo v centru na známé Luhačovické kolonádě. Tato pobočka je pro kavárnu hodnotným zdrojem, avšak nepřináší tak velký zisk jako ta ve Zlíně. Nepředstavuje ani vzácný zdroj, jelikož zde najdeme podobný design interiéru jako u hlavní pobočky, který je tím pádem i snadno napodobitelný. Druhá pobočka kavárny je využívání zejména přes letní sezonu, kdy je lázeňské město Luhačovice hojně navštěvované turisty, kteří do kavárny rádi zavítají.

Nehmotné zdroje

Mezi nehmotné zdroje podniku se obecně řadí patenty, licence, know-how, technologie a další. Pro kavárnu Café Malá scéna byl jako nehmotný zdroj zvolen know-how, díky němuž se kavárna odlišuje od ostatních a je schopna čelit konkurenci. Dále potom ochranná známka a sociální síť.

Know-how je zajisté hodnotným zdrojem, jelikož pomáhá podniku při tvorbě konkurenční výhody a udržení se na trhu. Jedná se také o vzácný zdroj, který je zároveň těžko napodobitelný, neboť každý podnik si chrání své know-how, aby jej konkurence nemohla zneužít. Know-how je využíváno zaměstnanci podniku a jeho vedením.

Na základě rozhovoru s majitelkou bylo zjištěno, že podnik investoval do pořízení ochranné známky loga. Jedná se jak o logo kavárny Café Malá scéna, tak i o různé potisky, které jsou součástí propagačních předmětů kavárny, například hrnky, sklenice a

další drobné předměty, které kavárny nabízí ke koupi. Právě z důvodu jednoduché napodobitelnosti loga a obrázků na předmětech, byla pořízena ochranná známka, která pro podnik představuje hodnotný a vzácný zdroj. Logo je denně organizačně využíváno, jelikož je zobrazené na hrnkách od kávy a čaje, anebo talířcích, na kterých je servírováno zákazníkům občerstvení.

Sociální sítě a webové stránky se také řadí mezi nehmotné zdroje kavárny. Majitelka kavárny považuje sociální sítě za důležitou součást fungování podniku, především v dnešní době. Webové stránky jsou navrženy společností Deconcept, stejně jako interiér kavárny a jsou zde k dispozici všechny základní informace, včetně nabídky kavárny. Co se týče sociálních sítí, nejvíce využívanou sítí je Instagram, o který se majitelka sama stará a spravuje. Má na starost aktualizaci a přidávání obsahu, stejně tak i odpovídá na dotazy zákazníků. I přesto, že vzhled webových stránek a profilu na sociálních sítích je velmi povedený a ladí s celkovým vzhledem kavárny, nejedná se o těžce napodobitelný zdroj. Na druhou stranu je podnikem denně využíván, zejména sociální síť Instagram, kde je denně zveřejňován nový obsah.

Lidské zdroje

Lidské zdroje znamenají pro podnik velmi důležitý prvek, na němž závisí mnoho faktorů. Pro analyzovaný podnik byli vybráni zaměstnanci, jelikož právě ti jsou v denním kontaktu se zákazníky a mohou tak ovlivnit jejich spokojenost. Kavárna v roce 2020 zaměstnávala 11 zaměstnanců, a to jak formou pracovních smluv, tak formou dohody o provedení práce. Zaměstnanci se v kavárně střídají na základě týdenních směn, přičemž vždy jsou přítomni minimálně dva zaměstnanci na každé směně. Jeden ze zaměstnanců pracuje za barem, kde připravuje kávu, nápoje a stará se o celkové vychystávání objednávek. Druhý zaměstnanec obsluhuje zákazníky, přijímá a roznáší objednávky a v závěru inkasuje platby.

Z metody VRIO můžeme usoudit, že zaměstnanci jsou pro podnik hodnotní, neboť zajišťují celkový chod kavárny v průběhu celého dne. Jelikož zaměstnanci kavárny nepotřebují žádné speciální vzdělání, nelze je považovat za vzácné, a tedy jsou i lehce nahraditelní. Co se týče kritéria využitelnosti, pro kavárnu jsou zaměstnanci klíčoví, a tudíž je podnik plně využívá ke své provozní činnosti.

Finanční zdroje

Za účelem zhodnocení finančních zdrojů byly vybrány jednotlivé složky likvidity podniku a celková zadluženost podniku. Jednotlivé ukazatele finanční analýzy jsou detailněji rozebrány v kapitole 4.4 Finanční analýza.

Mezi ukazatele likvidity se řadí běžná likvidita, pohotová likvidita a okamžitá likvidita. Běžná likvidita by se měla pohybovat v rozmezí mezi 1,6-2,5. Kavárna nedosahuje v letech 2017-2020 doporučených hodnot, což vypovídá o neschopnosti podniku hradit své krátkodobé závazky. Pohotová likvidita a její doporučená hodnota je udávána v rozmezí 0,7-1,0, přičemž podnik dosahuje doporučených hodnot pouze v roce 2019. V ostatních letech byly hodnoty příliš nízké a v roce 2020 činila hodnota pohotové likvidity pouhých 0,1. Podnik se v letech 2017 a 2018 pohyboval v doporučených hodnotách okamžité likvidity což znamená, že byl schopen hradit své krátkodobé závazky prostřednictvím svého finančního majetku.

Celková zadluženost podniku se pohybovala v letech 2018 i 2019 mezi doporučenou hodnotu, tedy mezi 30-60 %. V roce 2020 však hodnota rapidně stoupla na 121,60 % což značí využívání především cizích zdrojů financování. Podnik oproti roku 2019 navýšil svůj úvěr z 450 000 Kč v roce 2019 na 871 000 Kč v roce 2020.

4.4 Finanční analýza

V této části diplomové práce je provedena částečná finanční analýza kavárny Café Malá scéna. Data, která jsou použita ke zpracování finanční analýzy byla získána z veřejné sbírky listin, přesněji z účetních výkazů firmy. Jelikož zde byla k dispozici pouze rozvaha firmy bez výkazu zisku a ztráty, jsou zde vypočítány pouze některé poměrové ukazatele, u kterých byly k dispozici potřebné údaje. Použité hodnoty z rozvahy jsou uvedené v příloze č. 1-4. Analýza je provedena za období v letech 2017-2020.

4.4.1 Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity měří schopnost podniku splácet své závazky vůči jiným institucím ve stanovený čas a výši. Zde je vypočítána běžná likvidita podle vzorce 2.4, hotovostní likvidita podle vzorce 2.6 a okamžitá likvidita podle vzorce 2.5. Celkové výsledky jednotlivých ukazatelů jsou zobrazeny v tab. 4.3. a výpočty jsou uvedeny v příloze č.7.

Tab. 4.3 Ukazatele likvidity v letech 2017-2020

Ukazatel	2017	2018	2019	2020
Běžná likvidita	0,5	0,8	1,0	0,1
Pohotová likvidita	0,4	0,6	0,8	0,1
Okamžitá likvidita	0,2	0,4	0,6	0,1

Zdroj: Vlastní zpracování dle dat z účetních výkazů

Běžná likvidita

Prvním ukazatelem je běžná likvidita, která se vypočítá jako poměr oběžných aktiv a krátkodobých závazků. Jak již bylo zmíněno v teoretické části, doporučená hodnota běžné likvidity by se měla pohybovat v rozmezí mezi 1,6 – 2,5, přičemž by neměla klesnout pod hodnotu 1. Tento ukazatel vypovídá o tom, kolikrát by byl podnik schopen uspokojit věřitele v situaci, kdy by prodal všechny svá oběžná aktiva, aby pokryl své krátkodobé závazky. Dle hodnot uvedených v tabulce 4.3 je vidět, že hodnoty běžné likvidity se nepohybují v doporučených hodnotách ani v jednom roce. V roce 2019 došlo k nárůstu hodnoty na 1,0, což stále spadá pod doporučenou hodnotu, přičemž v roce 2020 klesla až na rizikovou hranici 0,1. Takto nízké hodnoty naznačují, že podnik nebyl schopen hradit své krátkodobé závazky.

Pohotová likvidita

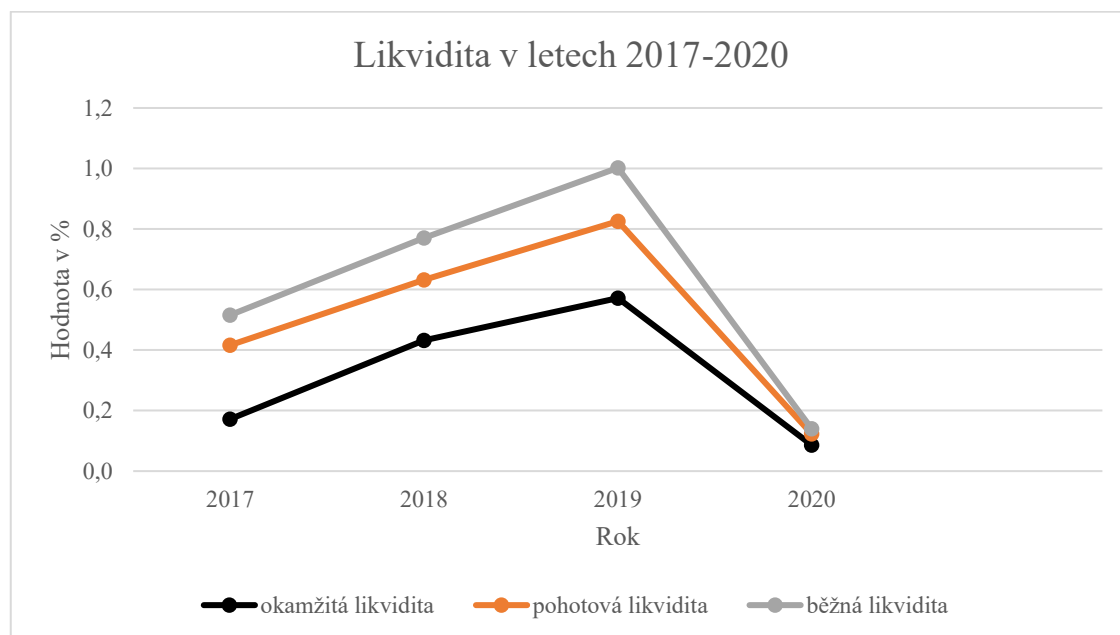
Dalším z ukazatelů likvidity je pohotová likvidita, která se vypočítá jako poměr oběžných aktiv mínus zásoby ke krátkodobým závazkům. Doporučená hodnota pohotové likvidity by měla být mezi 0,7-1,0. Těchto hodnot kavárna dosahuje pouze v roce 2019, kdy byla vypočítána hodnota 0,8. Pokud se podnik pohybuje v rozmezí doporučených hodnot, je schopen hradit své závazky, aniž by musel prodat své zásoby. Nejnižší hodnotu vykazuje rok 2020, kdy hodnota pohotové likvidity klesla na 0,1. Výrazný pokles hodnoty je zapříčiněn nárůstem krátkodobých závazků v roce 2020, které byly oproti roku 2019 mnohonásobně větší z důvodu navýšení úvěru. Za takové situace je podnik nucen prodat své zásoby, aby byl schopen uhradit své krátkodobé závazky.

Okamžitá likvidita

Posledním z ukazatelů likvidity je okamžitá likvidita, která byla vypočítána jako poměr peněžních prostředků ke krátkodobým závazkům. Doporučená hodnota okamžité

likvidity je okolo 0,2-0,5, přičemž by neměla klesnout pod hodnotu 0,2. Jak je zřejmé z tabulky 4.3, doporučenou hodnotu likvidity podnik vykazoval v letech 2017 a 2018. V roce 2019 podnik dosahoval hodnoty 0,6 a v roce 2020 byla hodnota okamžité likvidity 0,1. Vliv na pokles hodnoty v roce 2020 mělo oproti roku 2019 několikanásobné navýšení krátkodobých závazků. V grafu 4.5 níže můžeme vidět celkový vývoj všech složek likvidity v letech 2017-2020.

Graf 4.5 Likvidita v letech 2017-2020



Zdroj: Vlastní zpracování dle dat z účetních výkazů

4.4.2 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti slouží jako nástroj ke zhodnocení míry využívání vlastních a cizích zdrojů. Jejich hodnoty ukazují, do jaké výše je podnik rizikový. Zde je vypočítána celková zadluženost podle vzorce 2.1, koeficient samofinancování podle vzorce 2.2 a míra zadluženosti podle vzorce 2.3. Výsledky jednotlivých ukazatelů jsou zobrazeny v tab. 4.4. a výpočty jsou uvedeny v příloze č.7.

Tab. 4.4 Ukazatele zadluženosti v letech 2017-2020

Ukazatel	2017	2018	2019	2020
Celková zadluženost	76,43 %	57,32 %	48,48 %	121,60 %
Koeficient samofinancování	16,25 %	42,68 %	46,15 %	-21,60 %
Míra zadluženosti	470 %	134 %	105 %	-563 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle dat z účetních výkazů

Celková zadluženost

Celková zadluženost vyjadřuje podíl cizího kapitálu a celkových aktiv, přičemž doporučená hodnota se pohybuje mezi 30-60 %. Z tabulky 4.4 je zřejmé, že podnik se v letech 2018 a 2019 pohyboval mezi doporučenou hodnotou, tedy využívá k financování svých aktiv akceptovatelné množství cizích zdrojů. V roce 2017 a 2020 se podnik nacházel nad doporučenou hranicí, avšak v roce 2020 dosáhl nadměrných hodnot celkové zadluženosti – 121,60 %. Vysoká hodnota značí, že podnik využíval k financování svých aktiv převážně cizí zdroje, což pro podnik z dlouhodobého hlediska představuje riziko. Mezi cizí zdroje financování patří především úvěr a závazky ke společníkům.

Koeficient samofinancování

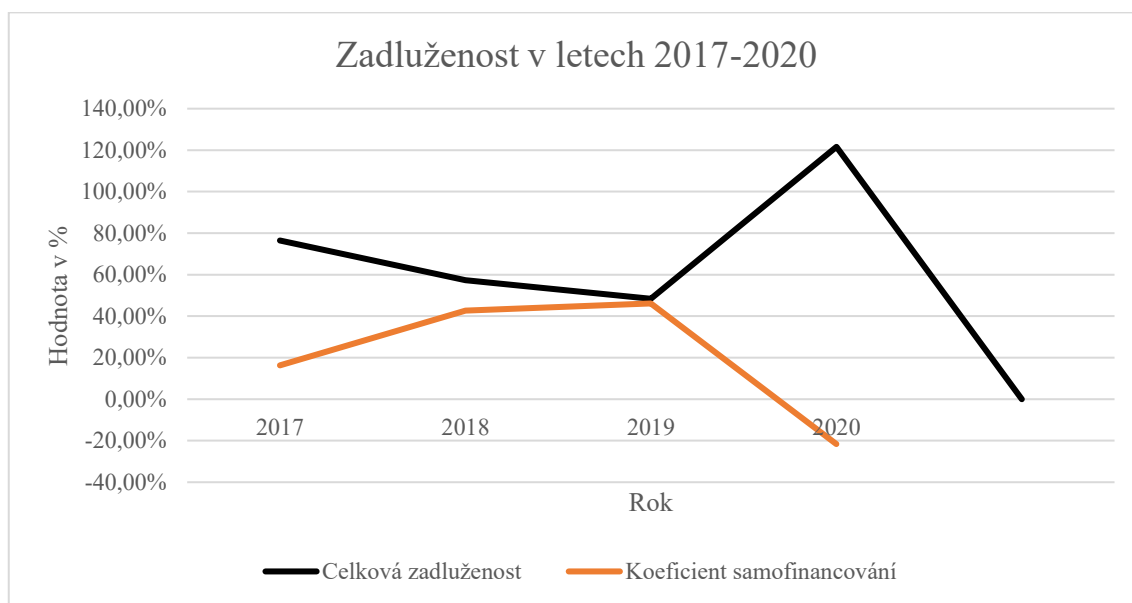
Koeficient samofinancování představuje doplňkový prvek k ukazateli celkové zadluženosti. Součet těchto dvou ukazatelů by měl být roven 100 %, což se objevuje v roce 2018 a 2020. Z tabulky 4.4 je vidět, že podnik v roce 2020 nevyužíval k financování vlastní kapitál, čemuž odpovídá vysoká hodnota celkové zadluženosti ve stejném roce. Naopak v roce 2019 byl vlastní kapitál podnikem využíván v největší míře. Záporné hodnoty ukazatele jsou způsobeny zápornou hodnotou vlastního kapitálu.

Míra zadluženosti

Ukazatel míry zadluženosti je vypočítán jako poměr cizích zdrojů a vlastního kapitálu. Ukazuje, zda podnik upřednostňuje financování vlastními či cizími zdroji. Z tabulky 4.4 je vidět, že podnik zcela jednoznačně upřednostňuje financování cizími zdroji, a tudíž jen potvrzuje výsledky předešlých ukazatelů.

V grafu 4.6 níže je možné vidět znázornění hodnot celkové zadluženosti a koeficientu samofinancování v letech 2017-2020.

Graf 4.6 Zadluženost v letech 2017-2020



Zdroj: Vlastní zpracování dle dat z účetních výkazů

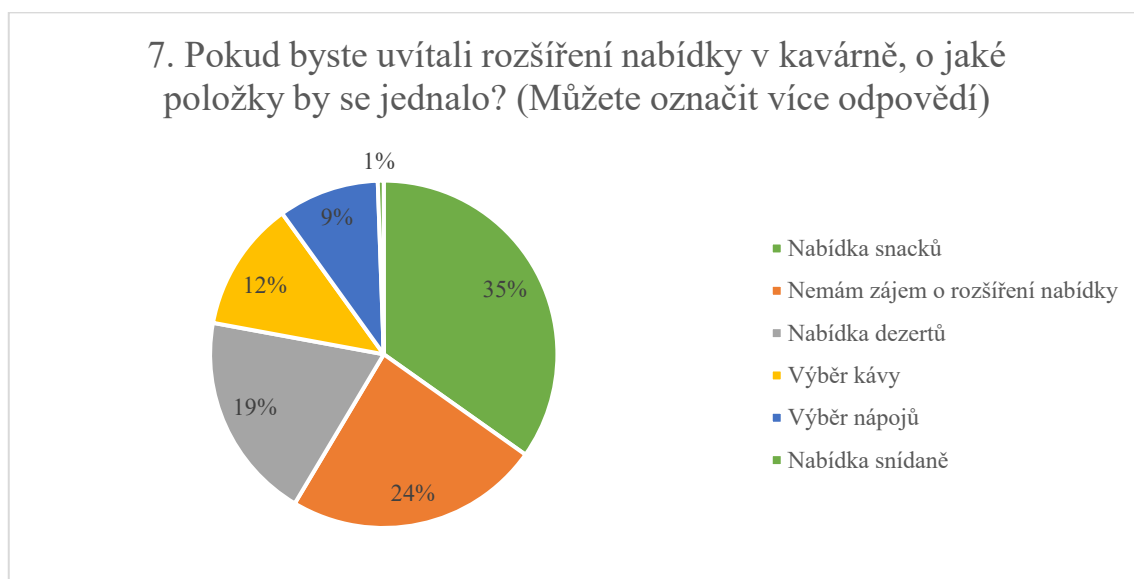
4.5 Výsledky dotazníkového šetření

Součástí této práce je také dotazníkové šetření, které probíhalo prostřednictvím online dotazníku, jenž byl určen pro zákazníky kavárny. Dotazníku se zúčastnilo 135 respondentů, kteří odpovídali na 22 otázek, z nichž tři poslední tvořili identifikační otázky. Dotazníkové šetření bylo vytvořeno v aplikaci Google Forms, jelikož nabízelo přehledné strukturování dotazníku a také možnost nahlédnutí na průběžné odpovědi respondentů. Dotazník probíhal od 16.3.2023 do 23.3.2023, poté byl příjem odpovědí ukončen. Sdílení dotazníku probíhalo na sociálních sítích autorky práce, přičemž velkou výhodou bylo také sdílení dotazníku samotnou kavárnou na svém Instagramovém profilu.

Dotazníku se zúčastnilo 106 žen a 29 mužů, nejčastěji ve věku 21-30 let (56 %) a 31-40 let (25 %). Níže jsou zpracované grafy těch otázek, které byly konzultovány s majitelkou kavárny.

V grafu 4.7 níže je možné vidět odpovědi zákazníků na otázku, o jaké položky by si přáli rozšířit nabídku v kavárně. Největší procento lidí odpovědělo, že by měli zájem o rozšíření nabídky snacků. Po rozhovoru s majitelkou kavárny bylo zjištěno, že rozšíření nabídky snacků bohužel nemohou provést, jelikož v kavárně nejsou prostory pro kuchyň, ani sklady. I přesto, že nad rozšíření nabídky častokrát přemýšleli, tento fakt jim to bohužel neumožní a jsou nuceni tedy zůstat u aktuální nabídky a pouze ji rozšiřovat o další snacky, u nichž není zapotřebí kuchyně.

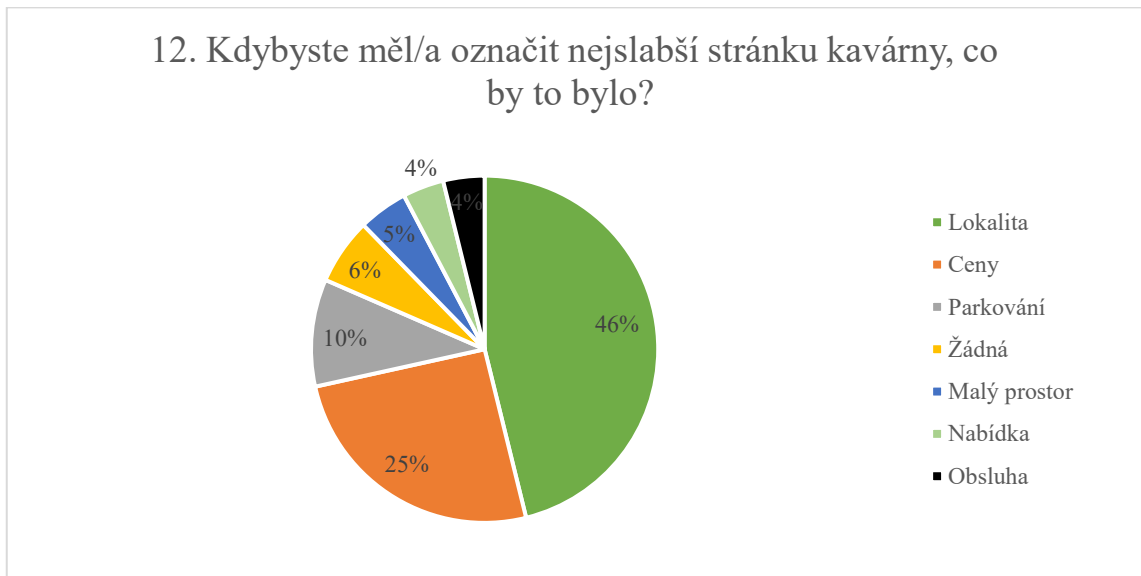
Graf 4.7 Konkretizace upřesnění rozšíření nabídky v kavárně



Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků dotazníku

V grafu 4.8 níže můžeme vidět odpovědi respondentů na otázku, co považují za nejslabší stránku kavárny. Největší počet hlasů byl u možnosti „lokalita“. Majitelka sama uvedla, že začátky byly velmi těžké, zejména kvůli lokalitě kavárny a tím i získání nových zákazníků. Velmi jim ale pomohlo divadlo, které je umístěno ve stejné budově jako kavárna, a právě návštěvníci tohoto divadla začali jako první navštěvovat kavárnu. Vhodnější lokalitou by bylo dle majitelky centrum města, kde mají lidé větší příležitost kavárnu navštívit, avšak v současnosti má kavárna vybudovanou silnou komunitu věrných zákazníků, pro které lokalita kavárny nepředstavuje žádnou bariéru. Dále bylo s majitelkou konzultováno parkování u kavárny, které je velmi problematickou záležitostí. Přímo u kavárny se nachází cca 15 parkovacích míst, z nichž ale větší část zabírají lidé, kteří bydlí v blízkosti kavárny, anebo auta, které zde stojí nehybně více než rok. Majitelka se tuto situaci snaží již dlouhou dobu vyřešit, žádala o vyhrazení parkovacích míst jak pro zákazníky, tak pro zásobování, ale těmto požadavkům nebylo ze strany města vyhověno. V současné době je situace taková, že město zvažuje o zavedení parkování formou parkovacích hodin, což by mohlo alespoň částečně pomoci kavárně a jejím zákazníkům. Omezená parkovací doba by znemožnila parkování na delší dobu a zároveň by umožnila více zákazníkům kavárnu navštívit.

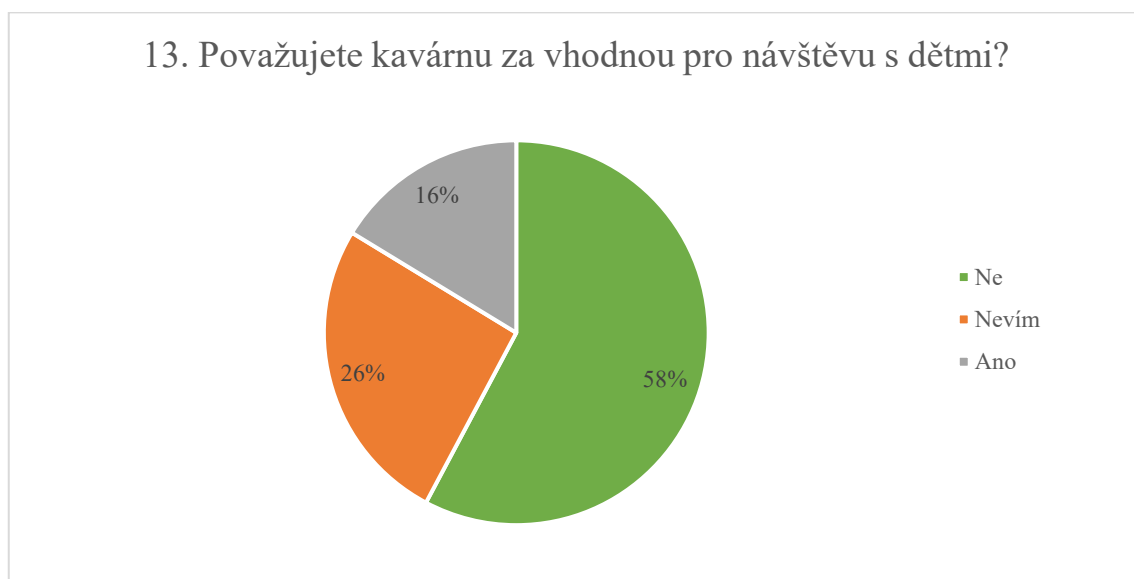
Graf 4.8 Nejslabší stránka kavárny



Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků dotazníku

Z grafu 4.9 níže můžeme vidět odpovědi respondentů na otázku, zda považují kavárnu za vhodnou pro návštěvu s dětmi. Zde 58 % zákazníků označilo kavárnu jako nevhodnou pro návštěvu s dětmi, 26 % označilo odpověď „nevím“ a zbylých 16 % označilo kavárnu za vhodnou pro návštěvu s dětmi. Při rozhovoru s majitelkou bylo zjištěno, že kavárna na začátku svého podnikání měla k dispozici dětský koutek, který byl umístěn v kavárně, ale ten byl později zrušen z důvodu neukázněnosti dětí. Často také ostatní lidé, kteří si přišli vychutnat kávu a posedět s přáteli si stěžovali na hluk dětí, a proto byl dětský koutek zrušen a neplánuje se jeho obnovení. Omezujícím faktorem je také prostor v kavárně, který je hodně stísněný, tudíž by dětský koutek pouze zabíral další místo.

Graf 4.9 Návštěva kavárny s dětmi



Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků z dotazníku

4.6 SWOT analýza

V následující kapitole je sestavena SWOT analýza, jenž se skládá ze silných a slabých stránek, příležitostí a potenciálních hrozeb kavárny. Analýza byla provedena prostřednictvím párového srovnání, kde se mezi sebou porovnávají jednotlivé položky a následně je zapsána ta, která je pro podnik významnější. Aby nedošlo ke srovnávání stejných kritérií, vyškrtají se nepotřebná pole. Poté dochází k součtu preferencí jednotlivých variant, přičemž navíc se ke každému počtu přičte 1, aby nedošlo k výskytu nulových hodnot u nejméně významného kritéria. Dalším krokem je stanovení vah kritérií, které získáme poměrem počtu preferencí jednotlivých kritérií k celkovému počtu preferencí. Posledním krokem je poté vynásobení počtu preferencí s váhou, čímž získáme výsledné bodové ohodnocení, jenž je uvedeno v tab. 4.5. Celkový postup metody je uveden v příloze č.6. Výběr silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb byl vybrán na základě předchozích analýz a výsledků dotazníkového šetření, přičemž jednotlivé preference byly konzultovány s majitelkou kavárny.

Tab.4.5 Metoda párového hodnocení SWOT analýzy

Silné stránky	Body	Slabé stránky	Body
Interiér	1,190	Parkování	0,76
Obsluha	0,760	Stísněný prostor	0,190
Nabídka	0,760	Absence skladů	1,19
Lokalita	0,190	Vysoká zadluženost	1,716
Otevírací doba	0,048	Lokalita	0,048
Venkovní posezení	1,190	Ceny	0,429
CELKEM	4,138	CELKEM	4,333
Příležitosti	Body	Hrozby	Body
Rozšíření nabídky	1,064	Konkurence	0,266
Zvětšení prostoru	1,665	Ekonomická situace	1,064
QR platby	0,266	Pandemie	1,064
Nové technologie	0,066	Zvýšení cen dodavatelů	0,266
Nový segment zákazníků	0,600	Nedostatek kvalitního personálu	0,600
CELKEM	3,661	CELKEM	3,26

Zdroj: Vlastní zpracování

Dle výsledků párového srovnání jednotlivých silných stránek bylo zjištěno, že nejsilnější stránkou kavárny je její interiér. To potvrzují i výsledky dotazníkového šetření, kde zákazníci taktéž označili interiér za nejsilnější stránku kavárny. Stejný počet bodů získalo také venkovní posezení, jenž představuje pro kavárnu velký přínos zejména v letních měsících, kdy zákazníci preferují posezení venku před posezením uvnitř kavárny. Další v pořadí je obsluha a lokalita kavárny, jenž se v počtu přidělených bodů shodují. Výhodou nabídky jsou zejména domácí dezerty a limonády. Co se týče lokality, ta je zařazena jak mezi silné, tak i slabé stránky. Majitelka kavárny sama označila lokalitu za spíše slabou stránku, jelikož podle ní by umístění v centru získalo větší množství zákazníků. Na druhou stranu můžeme lokalitu kavárny považovat také za silnou stránku

právě proto, že se nenachází v rušném centru města a v blízkém okolí se žádná jiná kavárna nenachází. Nejnižší počet bodů získala otevírací doba kavárny, i přes to je ale považována za velké pozitivum a výhodu kavárny, jelikož oproti ostatním kavárnám ve Zlíně je bezkonkurenční.

Nejslabší stránkou kavárny byla dle výsledků párového hodnocení označena vysoká zadluženost. Důvodem vysoké zadluženosti je zvýšení bankovního úvěru a omezení činnosti z důvodu opatření v průběhu koronavirové krize. Pokud by se míra zadluženosti podniku i nadále zvyšovala, podnik by se mohl ocitnout ve velmi kritické finanční situaci. Druhou nejslabší stránkou byla dle výsledků párového srovnání označena absence skladů. Tento fakt významně ovlivňuje i další slabou stránku kavárny, a to nabídku snacků. Nabídka snacků nemůže být rozšířena o přípravu teplých pokrmů jednak kvůli nedostatku prostoru pro ukládání surovin, ale také protože kavárna nemá svoji kuchyň. Také majitelka kavárny považuje tuto skutečnost za značnou nevýhodu, jelikož kvůli chybějícím skladům jsou nuceni objednávat závozy surovin až 3x týdně. Další slabou stránkou, kterou vnímají především zákazníci kavárny, je problém s parkováním před kavárnou. Nedostatek parkovacích míst je také důvod, proč množství zákazníků označilo v dotazníkovém šetření lokalitu za slabou stránku podniku. Zbývající dvě slabé stránky se týkají cen a stísněného prostoru v kavárně. Právě stísněný prostor v kavárně souvisí s nejlépe obodovanou příležitostí, která se kavárně nabízí.

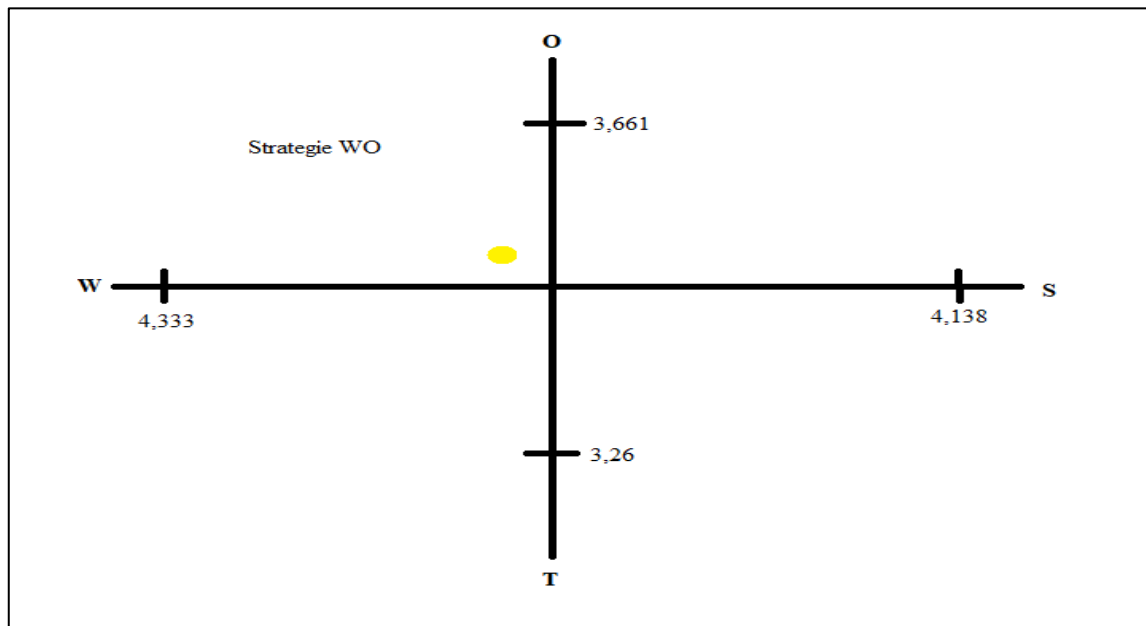
Rozšíření prostor by pro kavárnu znamenalo vyčlenění prostor pro skladování, umístění kuchyně a v závěru potenciální oslovení nového segmentu zákazníků. Hned vedle kavárny je umístěn obchod s potravinami, který by mohl být v budoucnu potenciálním místem pro rozšíření kavárny. Nad touto možností uvažuje i majitelka, avšak dle jejího názoru je to otázka několika let, kdy by se případně rozhodlo o rozšíření kavárny právě o tyto prostory. Důvodem by muselo být ukončení provozu obchodu s potravinami.

Nově osloveným segmentem zákazníků by mohli být například studenti, kterým by kavárna mohla nabídnout zvýhodněné ceny občerstvení či kávu, v případě, že vlastní ISIC průkaz. Pokud by došlo k rozšíření prostor kavárny a tím i umístění kuchyně, mohla by kavárna rozšířit nabídku občerstvení spolu s například snídaňovým menu. Příležitost s nižším bodovým ohodnocením získala možnost QR platby, která by byla užitečná zejména přes letní sezonu, kdy je kavárna nejvíce navštěvovaná. Možnost platby přes QR kód by znamenalo zkrácení procesu placení.

Největší hrozbou kavárny jsou dle výsledků bodového hodnocení nepříznivá ekonomická situace v zemi a dopady pandemie, které firma zažila v roce 2020. Mezi vlivy nepříznivé ekonomické situace může patřit například zvyšování míry inflace, což by následně mohlo ovlivnit zvyšování cen vstupů. Velkou hrozbou pro kavárnu představuje také pandemie a její dopady, které mají na kavárnu významný vliv. V období pandemie v ČR, kdy byly zavřené restaurace a kavárny, musela kavárna spoléhat pouze na zákazníky, kteří využívali odnáškových služeb z kavárny. Další hrozbou pro kavárnu je také nedostatek kvalitního personálu. Jelikož si kavárna příliš nezakládá na vzdělání a kvalifikace zaměstnanců, o to důležitější jsou pro ni schopní a motivovaní zaměstnanci, které práce v kavárně baví a naplňuje. Neustálé střídání zaměstnanců nemá dobrý vliv ani na kavárnu, ani na zákazníky. Nejmenší počet bodů získala hrozba v podobě konkurence a zvyšování cen dodavatelů. I přesto, že je ve Zlíně velké množství kaváren, stále patří Café Malá scéna mezi ty nejoblíbenější. Co by mohlo kavárnu ohrozit je tedy pouze nový konkurent v blízké vzdálenosti kavárny Café Malá scéna, což je ale z hlediska zvolené lokality méně pravděpodobné.

K dokončení SWOT analýzy a stanovení strategie bylo zapotřebí odečíst výsledné body slabých stránek od výsledných bodů silných stránek a výsledné body hrozeb od bodů příležitostí. Z obrázku 4.1 níže můžeme vidět výslednou WO strategii, která se soustřeďuje na slabé stránky a příležitosti. Tato strategie usiluje o eliminaci slabých míst ve firmě a současné využití nabízené příležitosti. Její použití je vhodné tehdy, kdy se podniku naskýtají určité příležitosti, avšak jejich využití je omezeno slabými stránkami podniku. V případě kavárny Café Malá scéna se jedná o situaci, kdy se naskýtá příležitost rozšíření nabídky o další občerstvení, avšak tomu brání nevybavenost kavárny a absence skladů.

Obr. 4.1 Strategie SWOT analýzy



Zdroj: Vlastní zpracování

5 Návrhy a doporučení

V této kapitole jsou uvedeny návrhy a doporučení, které reagují na problémy zjištěné na základě provedených analýz a na základě výsledků z dotazníkového šetření. Jednotlivá doporučení by měla být podnětem ke zlepšení postavení firmy na trhu a zvýšení konkurenceschopnosti.

Hlavním nedostatkem kavárny je absence skladů z důvodu nedostatečného prostoru v kavárně, což ovlivňuje řadu dalších faktorů, mezi ně patří i nedostatečná nabídka občerstvení. Jelikož se kavárna nachází v budově Základní umělecké školy, je zde možnost rozšíření prostor o vedlejší sál, který se nachází vedle kavárny. Před sálem je navíc další prostor, kde se nachází šatna a také toalety, které patří kavárně. Sál je určen Základní umělecké škole k uspořádání koncertů, které se konají především ke konci roku, tudíž není tak často využíván. Pokud by se kavárně podařilo získat tyto prostory, vyřešila by se tím prostorová omezení, a tím prostor pro vytvoření místa pro skladování a umístění kuchyně. Druhou, avšak méně pravděpodobnou možností, je rozšíření kavárny o prostory potravinového obchodu, který je umístěn ihned vedle kavárny. Takle možnost by připadala v úvahu pouze v situaci, kdy by obchod ukončil svoji činnost a kavárna by tak mohla požádat o pronájem či koupi tohoto prostoru.

I přes to, že kavárna nemá svoji kuchyň a nemůže tak poskytnout nabídku teplých pokrmů, mohla by se více zaměřit na rozšíření již nabízeného občerstvení. Jelikož kavárna objednává závozy čerstvých surovin několikrát do týdne, nepředstavovalo by rozšíření nabídky hrozbu v podobě nedostatku surovin.

Jelikož je kavárna poměrně aktivní na svých sociálních sítích, jedním z návrhů doporučení by mohlo být dotazování zákazníků prostřednictvím anket o možných způsobech zlepšení. Tyto ankety by mohly zahrnovat jednoduché otázky zaměřující se například na nejoblíbenější dezert v kavárně, spokojenost s obsluhou, dostatečný výběr kávy a další. Výsledky anket by pomohly kavárně ke každodennímu zlepšení, zjištění preferencí zákazníků a tím i soustředění se na své nejsilnější stránky.

Vysoká zadluženost, která byla zjištěna na základě výsledků finanční analýzy působí negativně na fungování a výkonnost firmy. Z tohoto důvodu je velice zásadní, aby se kavárna zaměřila na její snížení. Řešením by mohlo být sestavení kvalitního finančního plánu, který poskytne managementu cestu, jak se dostat z této situace. Tento finanční plán by měl sestavit kvalifikovaný finanční poradce, jelikož je důležité, aby jeho provedení

bylo profesionální a neobjevovaly se v něm žádné odchylky. Plán by měl být sestaven na více let tak, aby postupně docházelo k poklesu zadluženosti. Dalším možným východiskem z této situace je přijetí dalšího společníka, který by pomohl navýšit kapitál, a tím snížit míru zadlužení.

Závěr

Cílem diplomové práce bylo provést analýzu konkurenceschopnosti kavárny Café Malá scéna, prostřednictvím vybraných analýz vnějšího a vnitřního okolí podniku.

V rámci analýzy vnějšího prostředí byla provedena PEST analýza a Porterova analýza pěti konkurenčních sil. V PEST analýze byly popsány faktory, jež ovlivňují okolí podniku. Největší vliv na analyzovaný podnik mají politicko-právní a ekonomické faktory, mezi něž patří daňová politika, nezaměstnanost a míra inflace. Porterova analýza odhalila, že největší vliv mají na kavárnu zákazníci a stávající konkurence. Ve městě Zlín se nachází již plno kaváren a je pouze na zákaznicích, kterou z nich zvolí. Proto by se kavárna měla soustředit na odlišení se od ostatních konkurentů a tím posilovat svou konkurenční výhodu. Hrozba vstupu nové konkurence je z důvodu minimálních bariér vysoká, avšak pro potenciální novou konkurenci bude velmi těžké se na trhu dlouhodobě udržet, z důvodu velkého množství kavárenských podniků ve městě.

Vnitřní prostředí podniku bylo analyzováno prostřednictvím VRIO analýzy a finanční analýzy podniku. VRIO analýza se zabývala hmotnými a nehmotnými, finančními a lidskými zdroji podniku, přičemž nehmotné zdroje byly z hlediska daných kritérií ohodnoceny nejlépe. Mezi nehmotné zdroje byla zařazena ochranná známka, know-how podniku a sociální síť. Výsledkem finanční analýzy bylo zjištění, že firma na tom finančně není nejlépe. Podnik by se měl zaměřit na likviditu a míru zadluženosti podniku, tedy aby využíval více vlastních zdrojů financování.

Shrnutím analýz vnějšího i vnitřního okolí podniku bylo provedení SWOT analýzy metodou párového hodnocení. Výsledná strategie WO značí, že podnik by se měl soustředit na eliminaci slabých míst, jako je především vysoká zadluženost, dále problémy s parkováním, absence skladů či nabídka občerstvení, a využívat tržní příležitosti, které se podniku nabízejí, jako například zaměření se na nový zákaznický segment či rozšíření nabídky občerstvení.

Seznam použité literatury

a) Odborná kniha

ABRAMS, Rhonda. *Successful business plan: secrets and strategies*. 7th ed. Palo Alto, California: Planning Shop, 2019. 464 p. ISBN 978-1-933895-82-6.

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. 2.vyd. Praha: C.H. Beck, 2012. 192 s. ISBN 978-80-7400-224-3.

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2.vyd. Praha: Grada Publishing, 2020. 416 s. ISBN 978-80-271-2499-2.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2.vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

JUREČKA, Václav. *Mikroekonomie*. 3.vyd. Praha: Grada Publishing, 2018. ISBN 978-80-271-0146-7.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

KISELÁKOVÁ, Dana a Miroslava ŠOLTĚS. *Modely řízení finanční výkonnosti: v teorii a praxi malých a středních podniků*. Praha: Grada, 2018. 192 s. ISBN 978-80-271-0947-0.

KISLINGEROVÁ, Eva. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. Praha: C. H. Beck, 2008. 293 s. ISBN 978-80-7179-882-8.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3.vyd. Praha: Grada Publishing, 2017. 228 s. ISBN 978-80-271-0563-2.

MAGRETTA, Joan. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Praha: Management Press, 2012. 231 s. Knihovna světového managementu, sv. 33. ISBN 978-80-7261-251-2.

MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2006. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada Publishing, 2005. 200 s. ISBN 80-247-1277-6.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 7.vyd. Praha: Grada Publishing, 2021. Finance (Grada). 168 s. ISBN 978-80-271-3124-2.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Přeložil Martin MOROVICS. Praha: Grada Publishing, 2010. 432 s. ISBN 978-80-271-9184-0.

SUCHÁNEK, Petr, Maria KRÁLOVÁ, Peter MARINIČ, Jana POKORNÁ, Martina REŠLOVÁ, Jiří RICHTER, Milan SEDLÁČEK. *Vliv kvality na výkonnost a konkurenceschopnost podniku*. 1.vyd. Brno: Masarykova univerzita. 2013. 147 s. ISBN 978-80-210-6627-4. DOI: 10.5817/CZ.MUNI.M210-6627-2013.

TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra a Eva JELÍNKOVÁ. *Podniková ekonomika – klíčové oblasti*. Praha: Grada Publishing, 2018. 256 s. ISBN 978-80-271-0689-9.

VITURKA, Milan. *Kvalita podnikatelského prostředí, regionální konkurenceschopnost a strategie regionálního rozvoje České republiky*. Praha: Grada, 2010. 232 s. ISBN 978-80-247-3638-9.

VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada Publishing, 2012. 570 s. ISBN 978-80-247-4372-1.

b) Elektronické dokumenty a ostatní

KLÍMOVÁ, Zuzana. Zákon o DPH – vše co potřebujete vědět v roce 2023. Orange Academy [online]. 2022 [cit. 2023-04-16]. Dostupné z: <https://orangeacademy.cz/clanky/zakon-o-dani-z-pridane-hodnoty/>

ZÁKONY PRO LIDI. 89/2012 Sb. Občanský zákoník (nový) [online]. 2020. [cit. 13. 3 2023]. <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>

Vláda rozhodla o zrušení EET: Co to znamená pro firmy a podnikatele?. Průvodce podnikáním [online]. 2022 [cit. 2023-04-16]. Dostupné z: <https://www.pruvodcepodnikanim.cz/clanek/zruseni-eet/?bid1=ps-SME-DSA-2508-Google>

Seznam zkratk

BL	Běžná likvidita
OL	Okamžitá likvidita
PL	Pohotová likvidita
HDP	Hrubý domácí produkt
WO	Weaknesses, Opportunities

Seznam příloh

Příloha 1 Rozvaha v plném rozsahu ke dni 31.12.2017

Příloha 2 Rozvaha v plném rozsahu ke dni 31.12.2018

Příloha 3 Rozvaha v plném rozsahu ke dni 31.12.2019

Příloha 4 Rozvaha v plném rozsahu ke dni 31.12.2020

Příloha 5 Párové srovnání SWOT analýzy

Příloha 6 Zpracované grafy dotazníkového šetření

Příloha 7 Výpočty ukazatelů finanční analýzy