

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Realizace strategické analýzy společnosti Manutan s. r. o.

Realization of Strategic Analysis of Manutan s. r. o. Company

Studentka: Bc. Tereza Krejčží
Vedoucí diplomové práce: Ing. Lucja Matusiková, Ph.D.

Ostrava 2015

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Tereza Krejčí**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T037 Management
Téma: **Realizace strategické analýzy společnosti Manutan s.r.o.
Realization of Strategic Analysis of Manutan s.r.o. Company**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Význam a struktura strategické analýzy
 3. Prezentace společnosti
 4. Strategická analýza v podmínkách konkrétní společnosti
 5. Vyhodnocení analýzy, náměty a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3. rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-68-2.
VLČEK, Radim. *Strategie hodnotových inovací*. Praha: Professional, 2011. ISBN 978-80-7431-048-5.
ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4008-9.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Lucja Matusiková, Ph.D.**

Datum zadání: 21.11.2014
Datum odevzdání: 25.04.2015



doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně příloh, vypracovala samostatně. Přílohy č. 1, 8 a 9, dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.“

Datum: 24. dubna 2015



podpis

Poděkování

Ráda bych na tomto místě poděkovala Ing. Lucji Matusikové, Ph.D. za vstřícný přístup, cenné rady, konzultace a odborné vedení při zpracovávání této diplomové práce. Dále chci poděkovat za neocenitelnou pomoc a oporu své rodině.

Obsah

1. Úvod	6
2. Význam a struktura strategické analýzy	8
2.1 Vymezení základních pojmů	8
2.2 Analýza vnějšího prostředí	13
2.2.1 PEST analýza.....	13
2.2.2 Metoda 4C	15
2.2.3 Porterův model pěti konkurenčních sil.....	18
2.3 Analýza vnitřního prostředí	21
2.3.1 Metoda VRIO	21
2.3.2 Finanční analýza.....	22
2.3.5 Kralickův quick test.....	25
2.4 SWOT analýza.....	26
2.5 Druhy strategií	30
3. Prezentace společnosti.....	31
3.1 Historie společnosti	32
3.2 Činnost společnosti.....	33
4. Strategická analýza v podmínkách konkrétní společnosti.....	34
4.1 Metodika práce	34
4.2 PEST analýza.....	35
4.2.1 Politicko - legislativní faktory	35
4.2.2 Ekonomické faktory	37
4.2.3 Sociálně – demografické faktory.....	40
4.2.4 Technologické faktory	41
4.3 Porterův model pěti konkurenčních sil.....	42
4.3.1 Smluvní síla dodavatelů	42

4.3.2 Vyjednávací síla odběratelů	43
4.3.3 Hrozba substitutů.....	45
4.3.4 Hrozba vstupu nových konkurentů.....	46
4.3.5 Rivalita mezi stávajícími konkurenty	46
4.4 Zaměstnanecká SWOT analýza.....	48
4.4.1 Silné stránky	48
4.4.2 Slabé stránky	49
4.4.3 Příležitosti.....	50
4.4.4 Hrozby	51
4.5 Finanční analýza	52
4.5.1 Ukazatele rentability.....	53
4.5.2 Ukazatele likvidity.....	54
4.5.3 Ukazatele aktivity.....	55
4.5.4 Ukazatele finanční stability a zadluženosti	57
4.6 Kralickův quick test.....	58
5. Vyhodnocení analýzy, náměty a doporučení.....	60
5.1 Vyhodnocení SWOT analýzy.....	60
5.1.1 Silné stránky	60
5.1.2 Slabé stránky	61
5.1.3 Příležitosti.....	62
5.1.4 Hrozby	63
5.2 Návrhy a doporučení	64
6. Závěr.....	71
Seznam použité literatury	72
Seznam zkratk.....	75
Prohlášení o použití výsledků diplomové práce	
Seznam příloh	

Přílohy

1. Úvod

Současné prostředí, ve kterém jsou firmy odsouzeny působit, si žádá, aby jejich management dokázal pružně reagovat na změny ba co více, aby dopředu změny sám realizoval ku prospěchu udržení konkurenceschopnosti a tržního podílu. Na trhu se zákazník nemusí uskromňovat, se svými přáními a požadavky, protože v dnešním konkurenčním ekonomickém prostředí je cílem každé firmy zákazníka nejen na krátkou dobu získat, ale především si ho udržet. Žádoucí je potom ze zákazníka, ke kterému je zaměstnanci firmy vybudován vztah, učinit tak zvaného klíčového zákazníka, kterého je možné si hýčkat pomocí smluvních slev, nadstandardních služeb a komunikace, která není běžná pro ostatní zákazníky, kteří se na tvorbě firemního obrátu nepodílí takovou měrou.

Jako rizikové se může jevit to, že nelze ovlivňovat a předpovídat veškeré změny. Jsou změny ve firemním prostředí, ke kterým dochází právě v důsledku rozhodnutí managementu firmy, ale také změny přicházející z vnějšího prostředí firmy, které managementem ovlivněny být nemohou a nemohou být mnohdy ani predikovány. Je tedy potom čistě na managementu firmy, jaký postoj k těm kterých změnám zaujme.

Umět správně vyhodnocovat následky možných změn a reagovat na měnící se prostředí znamená, že management firmě může vydobýt to pravé „místo na slunci“ a přes nepříznivé podmínky existuje možnost dosahovat skvělých výsledků a zisků. Právě možné změny jsou předmětem zájmu strategického řízení ve firmách. Strategické myšlení by manažera mělo provázet na cestě jeho každodenním pracovním životem, neboť právě tak je možné vyhnout se případné stagnaci a ztráty konkurenční pozice vlastní firmy. Se strategickým myšlením je propojena také strategická analýza, kterou manažeři zpracovávají především s cílem přijít na to, před kterými hrozbami a příležitostmi se firma nachází, jaké možné výhody lze čerpat s přihlédnutím buďto ke konkurenci, nebo k aktuální situaci na trhu.

Cílem diplomové práce je na základě strategické analýzy společnosti Manutan s.r.o., která vychází z údajů získaných z výročních zpráv, z konzultací s finančním a obchodním ředitelem, z údajů poskytovaných Českým statistickým úřadem a Českou národní bankou, navrhnout vhodné kroky pro další postup či směr vývoje firmy. Dění a procesy v organizaci včetně následného doporučení a návrhů ke zlepšení budou konzultovány s managementem firmy.

Diplomová práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části jsou pomocí odborné literatury vysvětleny některé pojmy, které jsou spojeny se strategickým řízením včetně samotného strategického řízení. Dále je přiblížena strategická analýza a její význam, jsou specifikovány vybrané metody strategické analýzy a na základě této specifikace jsou využity příslušné metody dále v aplikační části. Součástí aplikační části je taktéž představení a seznámení s firmou Manutan s.r.o. V rámci prezentace této firmy jsou představeny její hlavní obchodní aktivity, které jsou zaměřeny především na B2B trh. Dále je provedena analýza interního a externího prostředí firmy pomocí zvolených metod a technik, na základě které jsou navržena následná doporučení. K těmto metodám je řazen Porterův model pěti konkurenčních sil, PEST analýza, finanční analýza, na kterou je navázán Kralickův quick test a zaměstnanecká SWOT analýza, na jejímž zpracování se podílelo jedenáct zaměstnanců. Výsledky této analýzy jsou poté zpracovány v celkové SWOT analýze a na jejich základě jsou navržena doporučení pro další vývoj firmy Manutan s. r. o.

2. Význam a struktura strategické analýzy

V podnikatelském prostředí je důležité stanovování cílů, plánů, jednotlivých kroků a činností, podle kterých se budou odvíjet aktivity zaměstnanců firmy. Významnou roli zde hraje strategická analýza, díky které má management společnosti možnost uvědomit si, jaká je současná firemní situace, analyzovat vnější i vnitřní prostředí společnosti a na základě těchto výsledků identifikovat jednotlivé hrozby a příležitosti, které mohou ovlivnit dosažení stanovených firemních cílů.

V této kapitole je vysvětlen význam strategického řízení firmy, struktura a metody strategické analýzy. Některé z těchto metod jsou následně aplikovány v praktické části práce.

2.1 Vymezení základních pojmů

Strategické řízení

Pod pojmem strategické řízení je zahrnuta oblast řízení, která je zaměřená na dlouhodobé plánování firmy a na další směřování firmy. Základem pro strategické řízení je definování cílů a stanovení způsobu jejich dosažení. Díky strategickému řízení se nic v organizaci neděje náhodně, ale dle naplánovaných dlouhodobých záměrů. Pomocí strategického řízení je možné přenášet požadavky vlastníků na management organizace, a také přenášet požadavky managementu organizace pro uspořádání, sjednocení a usměrňování chování všech lidí ve všech částech organizace. Strategické řízení je bráno jako komplexní manažerská disciplína, ve které se jedná o umění formulovat, rozhodovat a plnit všechno, co přispívá firmě dosáhnout stanovených záměrů. Pomocí strategického řízení by mělo být určeno, kdy bude kterých cílů dle harmonogramu dosaženo a jakými metrikami se toto dosažení bude měřit. (AQE, 2015)

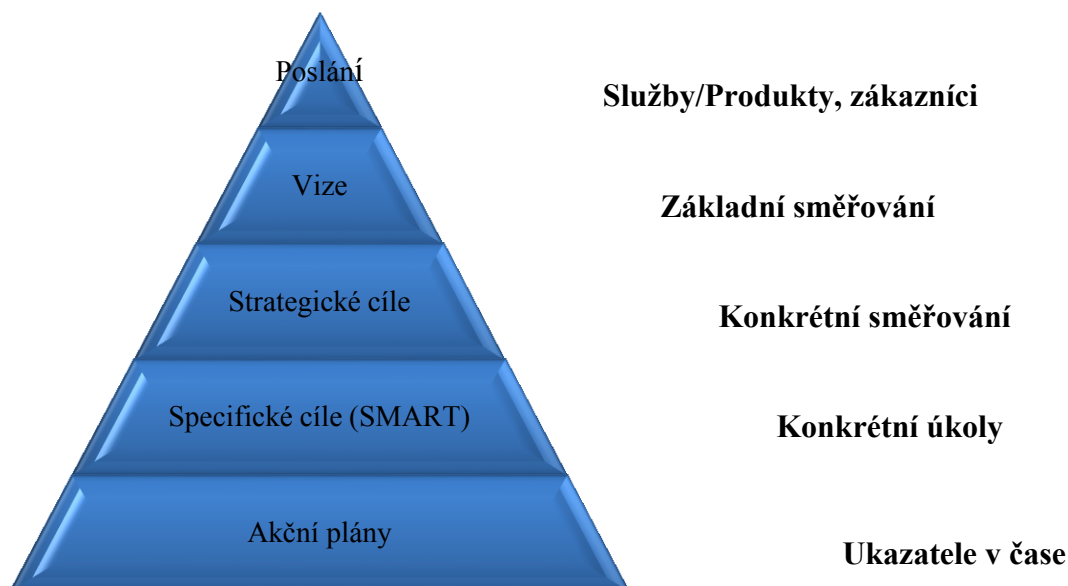
Strategické řízení je nejvyšší klíčová manažerská aktivita, jejímž obsahem jsou všechny manažerské funkce a která je jedním z klíčových pilířů řízení. Ve strategickém řízení se management zaměřuje především na formulování pravidel fungování, priorit a směrů, kterými by se firma měla v dlouhodobém horizontu ubírat. Strategické řízení zahrnuje 4 opakující se fáze, které jsou nazývány strategický cyklus. Tyto fáze jsou:

- formulace strategie,

- plánování strategie,
- realizace strategie,
- kontrola strategie.

V obrázku 2.1 jsou znázorněny procesy strategického řízení, které zahrnují formulaci poslání, vize, strategických cílů, specifických cílů a akčních plánů. Tyto jsou pak v obrázku seřazeny od obecných ke konkrétním.

Obr. 2.1: Fáze a procesy strategického řízení.



Zdroj: Management Mania, 2014.

Dle Sedláčkové (2008) je ve strategickém řízení využíváno různých přístupů k formulaci strategie. Často bývá uplatňován hierarchický přístup, který je založený na formulaci poslání, neboli mise, vize, strategických cílů a strategie.

Poslání

Pomocí poslání je možné identifikovat základní funkci firmy. Posláním je vyjádřen smysl firemní existence a bývá jím také často vyjadřován vztah k základním stakeholderům.

Vize

Ve vizi je kladen důraz na dlouhodobý charakter. Vizí má být vyjádřen budoucí stav podniku.

Strategické cíle

V rámci strategických cílů podniku jsou stanoveny očekávané výsledky. Formulace těchto se odvíjí od poslání a vize firmy. Strategických cílů je ve firmě dosahováno především prostřednictvím její existence a jejich činností. Volba cílů a způsobu jejich plnění je ovlivněna a omezena hodnotami zastávanými firmou.

Strategie

Strategií se stanovují cesty pro splnění poslání, vize a cílů. Jedná se o koncept celkového chování podniku, kterým jsou určovány nezbytné činnosti a alokace zdrojů, které jsou potřebné pro dosažení stanovených záměrů. Na obrázku 2.2 je znázorněno postavení strategie.

Obr. 2.2: Postavení strategie.



Zdroj: Charvát (2006, s. 34).

Výstup strategického řízení

Výstupem strategického řízení se rozumí především dobře fungující a prosperující firma se svými dosaženými cíli. Důležitým výstupem strategického řízení je i samotná

strategie. Zpravidla se strategie zachycuje jako dokument nebo sepsaná deklarace, která obsahuje popis mise, vize a strategických cílů firmy a postupů jejich dosažení. Strategií se má docílit toho, aby každý věděl, co má ve firmě dělat. Je tedy zapotřebí, aby byla sepsána srozumitelně a stručně. (AQE, 2015)

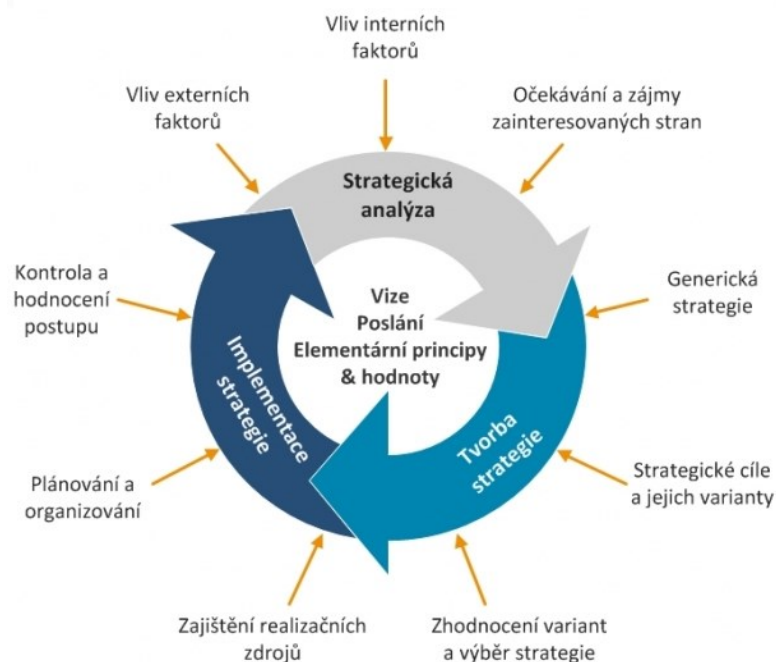
Strategie = proces

Proces strategického řízení zahrnuje 3 základní fáze:

- strategickou analýzu firmy,
- tvorbu strategie,
- realizaci.

Jednotlivé fáze na sebe logicky navazují, jak je uvedeno v obrázku 2.3, jsou provázané a v praxi obvykle probíhají do určité míry paralelně, bez výrazných hranic.

Obr. 2.3: Strategické řízení jako kontinuální proces.



Zdroj: MBP Consulting (2015).

Strategická analýza

Strategickou analýzou je spuštěn celý strategický cyklus. Cílem je identifikace strategické pozice firmy, která je výsledkem působení tří sil:

- očekávání a zájmu zainteresovaných stran,
- vlivu faktorů vnějšího prostředí,
- vlivu faktorů vnitřního prostředí.

Existuje celá řada konkrétních metod a postupů, jak je možné strategickou analýzu zpracovat. Mezi nejznámější a nejčastější patří SWOT analýza, PEST analýza, analýza konkurenčních sil či finanční analýza. (MBP Consulting, 2015)

Měnící se podnikatelské prostředí

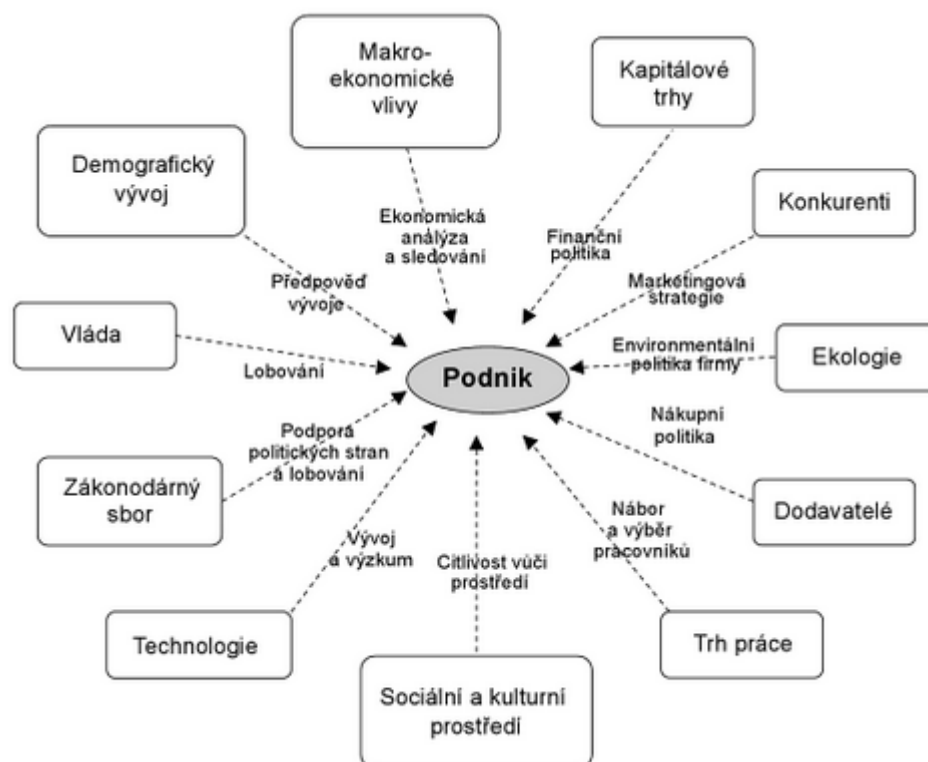
Dle Zuzáka (2011) lze několik faktorů, které působí na subjekty v hospodářsky vyspělých částech světa, identifikovat od poloviny 20. století a jejich vliv a síla působení se neustále zvyšuje. Z důvodu tržní dynamiky se firmy stále častěji dostávají do situací, ve kterých je třeba rychle reagovat. Výsledkem reakcí může být buď adekvátní odpověď na změnu (přizpůsobení se) či zánik podniku.

- **Diskontinuita** – od 70. let minulého století, kdy společnost prožila ropnou krizi, nelze ve vývoji světa počítat s pravidelnými a navazujícími cykly, protože vývoj probíhá skokově. Podniky, které chtějí být v této době úspěšné, jednají tak, že uvádějí na trh nové výrobky již ve fázi dospělosti současných výrobků na trhu. Tímto chováním se předpokládá náskok před konkurencí.
- **Turbulence** – nepravidelně, nelineárně a nevypočitatelně působící vliv okolí na firmu. Turbulentní znamená prostředí s nepravidelnými změnami, kterým je třeba se stále přizpůsobovat. Turbulence znamená příležitost pro podniky, které ji dokážou využít, a lze ji vypočítat.
- **Chaos** – nastává u dynamických systémů, kde je postrádána existence řádu či jeho znalosti. Firma pak směřuje do stavu, který nelze předpovědět či vypočítat.

2.2 Analýza vnějšího prostředí

Touto analýzou bývá zkoumáno vzdálené okolí, jež je uvedeno v obrázku 2.4 a které je umístěno mimo aktivní oblast působení firmy. Ve vnějším okolí působí vlivy a podmínky, které vznikají mimo danou firmu a bez ohledu na její konkrétní chování. Ačkoli firma nemá přímou možnost ovlivňovat stav makrookolí, managementem může reagovat na vnější změny a ovlivnit či změnit směr vývoje firmy.

Obr. 2.4: Vzdálené okolí firmy.



Zdroj: Bělohávek, Košťan, Šuleř, (2006).

2.2.1 PEST analýza

Dle Sedláčkové (2006) jsou v PEST analýze děleny vlivy vnějšího okolí do čtyř základních skupin. Příklady uvedených faktorů jsou uvedeny v tabulce 2.1.

- **Politické a legislativní faktory** – pro firmy mohou znamenat jak příležitosti, tak ohrožení. Díky existenci zákonů, právních norem, vyhlášek a nařízení je vymezen prostor pro podnikání a upraveno i samotné podnikání. Ke konkrétním faktorům

lze řadit cenovou a daňovou politiku, protimonopolní zákony, ochrany životního prostředí, regulaci exportu a importu.

- **Ekonomické faktory** – faktory plynoucí z ekonomické podstaty a charakterizované a ovlivněné stavem ekonomiky a vývojem makroekonomických trendů. K těmto faktorům je řazena míra ekonomického růstu, devizový kurz, úroková míra, míra inflace a daňová politika. Mezi těmito faktory jsou vytvořeny vzájemné vazby a jen s obtížemi je možné prezentovat je odděleně. Pomocí finanční analýzy, která je součástí analýzy zdrojů podniku, lze stanovit dopady těchto faktorů.
- **Sociální a demografické faktory** – jsou spojeny s obyvatelstvem a jeho strukturou. Stárnutím populace je tvořen větší prostor pro rozvoj oblastí jako péče či zdraví seniorů. Dále je k sociálním faktorům řazen postoj k životnímu prostředí, lobbying nebo životní styl obyvatelstva.
- **Technologické faktory** – aby nedocházelo k zaostávání firmy je vhodná její aktivní inovační činnost. K tomu je zapotřebí, aby v rámci firmy docházelo k výměně informací o technologických i technických změnách v okolí. Právě předvídatost ve vývoji technologických trendů může být stěžejní bod úspěšnosti firmy.

Tab. 2.1: Příklady uvedených faktorů.

Politicko-legislativní faktory	Ekonomické faktory
Antimonopolní zákony	Hospodářské cykly
Ochrana životního prostředí	Trendy HDP
Ochrana spotřebitele	Devizové trhy
Daňová politika	Kupní síla
Regulace v oblasti zahraničního obchodu, protekcionismus	Úrokové míry
Pracovní právo	Inflace
Politická stabilita	Nezaměstnanost
	Průměrná mzda
	Vývoj cen energií
Sociokulturní faktory	Technologické faktory
Demografický vývoj populace	Vládní podpora výzkumu a vývoje
Změny životního stylu	Celkový stav technologie
Mobilita	Nové objevy
Úroveň vzdělání	Změny technologie
Přístup k práci a volnému času	Rychlost zastarávání

Zdroj: Sedláčková (2006, s. 19).

Jednotlivé body v tomto seznamu mohou představovat různou důležitost pro různé firmy. Podstatou tedy je umět rozlišit faktory, které jsou pro konkrétní firmu klíčové od těch, které jsou bezvýznamné.

Dle Sedláčkové (2006, s. 20) by PEST analýzou měly být iniciovány následující otázky a hledání odpovědí na ně.

- *Jaké jsou pravděpodobné vývojové trendy významných faktorů čtyř základních oblastí prostředí v budoucnosti?*
- *Co jsou základní impulzy změny, tzn. jaké faktory vyvolávají změnu? Jaký vliv budou mít v budoucnu? Budou intenzivnější či naopak?*
- *Jaký lze očekávat pravděpodobný dopad těchto změn na podnik? Jak ovlivní konkurenční pozici?*
- *Jaký bude dopad očekávaných změn na strategii podniku, tj. jak je co nejlépe zohlednit při formulování strategie?*

Název PEST analýzy je akronym (zkratka složená z počátečních písmen slov), který bývá používán v různých obměnách. Na rozdíl od PEST je možné se setkat ještě s PESTLE analýzou, u které přidaná písmenka L a E znamenají legislativní a ekologické faktory. Bývá používán také název STEEPLLED analýza, u které jsou jednotlivé faktory totožné s analýzou PESTLE, jsou však přidány etické a demografické faktory. Jako poslední je možné zmínit analýzu STEER, u které jsou faktory totožné, ale jsou uspořádány v posloupnosti:

- socio – kulturní,
- technologické,
- ekonomické,
- ekologické,
- regulující faktory. (AQE, 2015)

2.2.2 Metoda 4C

Dle Sedláčkové (2006) lze metodou 4C přímo navázat na výsledky PEST analýzy, protože zkoumá:

- Customers = zákazníci,
- Country = zájmové regiony, specifika země,
- Costs = náklady,
- Competitors = konkurenci.

Následující obrázek 2.5 uvádí oblasti zájmu metody 4C.

Obr. 2.5: Metoda 4C.



Zdroj: Sedláčková (2006, s. 25).

Zákazníci

U zákazníků je třeba rozlišovat, zda jsou jejich požadavky homogenní či heterogenní, či zda je možné zákazníky uspokojit homogenním výrobkem nebo službou. Tyto otázky jsou důležité a při rozhodování v podniku by měly být kladeny primárně. Jedná-li se u zákazníků o univerzální životní styl či potřeby, je možné je uspokojit nejen homogenním výrobkem, ale lze použít také jednotnou komunikační strategii. V podnikatelském prostředí je možné setkat se s firmami, které nabízejí stejný produkt v různých zemích pod různými názvy, ale také s firmami, které nabízejí po celém světě stejný produkt se stejným názvem. (Sedláčková 2006)

Náklady

Spolu s technologickou propracovaností produktů dochází k úměrně se zvyšujícím nákladům na vývoj. Zkracováním životního cyklu výrobků dochází k vyvíjení velkého tlaku na podniky za účelem vývoje nových produktů. V některých odvětvích je pak možné setkat se s tak extrémními tlaky na náklady, že si je mohou dovolit nést jen největší, globálně operující podniky. (Sedláčková 2006)

Národní specifika

V oblasti národních odlišností se uvažuje především o obchodní politice dané země, technických standardech a kulturních, institucionálních normách. I přes sílící trend liberalizace je v některých zemích, především v zemích stojících mimo obchodní bloky a dohody, stále dodržována protekcionistická obchodní politika. Protekcionismu spolu s celními bariérami či dovozními kvótami může zapříčinit nekonkurenceschopnost zboží. Co se týče technických standardů, je požadováno, aby na trh byly uváděny pouze výrobky zdravotně nezávadné a bezpečné. Kulturními a institucionálními normami můžou být tvořeny bariéry, pro použití jednotné strategie. Může se jednat o bariéry v oblasti reklamy či vyjednávání. (Sedláčková 2006)

Konkurence

Dle Sedláčkové (2006) dochází v posledních letech k stále větší provázanosti činností a trhů, což může přispívat ke globalizaci. Pokud je výroba podniků umístěna v regionech, kde jsou náklady na výrobu nízké, tak lze tuto nákladovou výhodu využít v regionech, kde jsou náklady méně příznivé. Obecně lze říci, že:

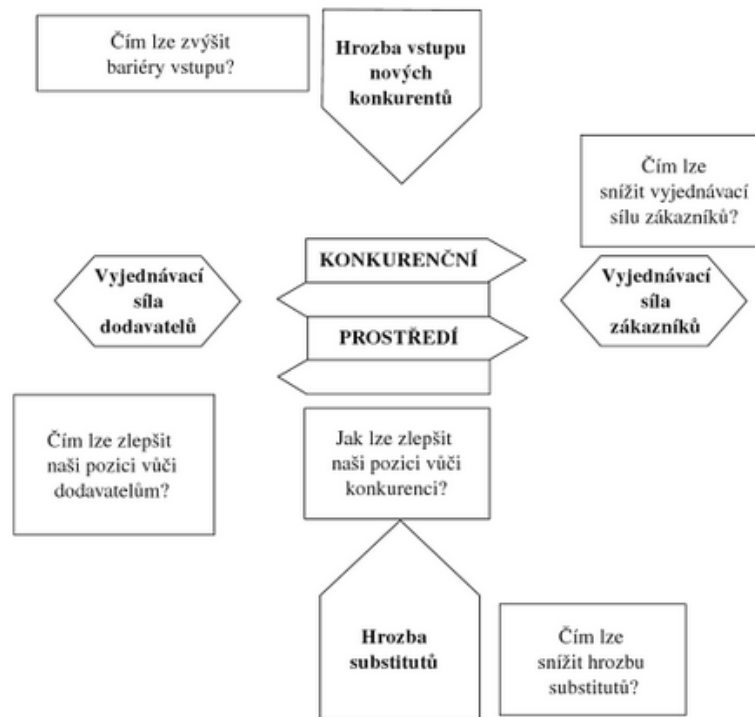
- na trhu převládá v současné době existence globálních konkurentů,
- z důvodu konkurence a ekonomických podmínek je potřeba rozšířit aktivity do více regionů,
- v rámci regionálního rozložení je možné se setkat s významnými rozdíly.

2.2.3 Porterův model pěti konkurenčních sil

Dle Jakubíkové (2013) není chování podniku určeno pouze konkurencí, ale také odběrateli, dodavateli, substituty a potenciálními konkurenty. Tyto faktory jsou zahrnuty v modelu, jenž je uveden v obrázku 2.6, a jsou to:

- hrozba vstupu konkurence,
- soupeření stávajících firem,
- hrozba vzniku substitutů,
- vyjednávání dodavatelů,
- vyjednávání odběratelů.

Obr. 2.6: Porterův model pěti sil.



Zdroj: Sedláčková, Buchta (2006, s. 53).

V rámci firmy je následně vyhodnocováno, jaký vliv mají faktory na činnosti firmy a jaké jsou možné způsoby obrany proti těmto silám.

Dodavatelé

Dodavatelé jsou představováni ekonomickými subjekty, které poskytují firmám zdroje pro jejich činnost. S konkrétní firmou bývá často spojen více než jeden dodavatel a tito jsou členěny do kategorií dodavatelů vstupů do výroby, poskytovatelé služeb a dodavatelé dalších zdrojů. Právě se spolehlivostí dodavatelů je spojen úspěch firmy. Je tedy nezbytné, aby zaměstnanci firmy bylo věnováno dost pozornosti při výběru a stanovení kritérií hodnocení. Při analýze dodavatelů jsou poté sledovány faktory jako komplexnost, inovační potenciál, úroveň kvality, včasnost a spolehlivost dodávek a další. (Jakubíková, 2013)

Vyjednávací síla, resp. pozice, dodavatelů může být vysoká v následujících případech:

- pokud je dodavatel velký či významný na trhu a na tomto trhu existuje jejich omezený počet,
- nakupující subjekt není pro dodavatele důležitý,
- pokud se jedná o vysoce diferencované zboží a tím je znemožněn jednoduchý přestup zákazníka ke konkurenci,
- neexistují snadno dostupné substituty. (Keřkovský, Vykypěl, 2006)

Zákazníci

Jako další konkurenční síla, jsou zákazníci ve výhodě, pokud jsou koncentrovanější, nakupují běžný produkt, který lze snadno nahradit, či z jejich strany dochází k nákupu velkých objemů zboží či poskytovaných služeb a jsou tedy pro výrobce nezbytností pro získání zakázek či proniknutí ke konečnému spotřebiteli. (Nývltová, 2010)

Dle Keřkovského a Vykypěla (2006) lze říci, že zákazník má vůči dodavateli silnou pozici, jestliže:

- je zákazník velký, případně významný,
- zákazník může snadno přejít ke konkurenci,
- zákazník má k dispozici potřebné informace z trhu, jako je cena, nabídka,
- zákazník má možnost uskutečnit zpětnou integraci (aktivaci),
- na trhu existují substituty,
- zákazníci jsou citlivější na cenové změny,
- kvalita nehraje tak velkou roli na straně zákazníka, nebo zákazník nevnímá rozdíly mezi výrobky odlišných dodavatelů,

- zákazníci jsou nuceni minimalizovat náklady,
- zákazník je zároveň silným distributorem, který je schopen ovlivnit další zákazníky a obchodníky.

Substituty

Zájem o výrobky či služby dané firmy může ze strany zákazníka kolísat i zmizet, pokud je na trhu možné sehnat substituty daných výrobků a je možné bezproblémově změnit dodavatele. Existence substitutů určuje a zároveň limituje cenu, za kterou je možné výrobky či služby nabízet, protože reakcí zákazníka právě na kolísání cen může být přechod ke konkurenci nabízející substitut. (Nývtová, 2010)

Existence substitutů může pro firmy znamenat hrozbu. Tato hrozba může být snížena tím, že substituty buďto neexistují nebo jsou splněny následující podmínky:

- existují firmy nabízející substituty, avšak vyrábí se značně vyššími náklady,
- firmy nabízející substituty nezvyšují nabídku svých produktů (např. z důvodu omezených zdrojů),
- náklady zákazníka na přestup k substitutu jsou vysoké. (Keřkovský, Vykypěl, 2006)

Potenciální konkurenti

Možní konkurenti vnášejí do daného odvětví novou kapacitu, jejich snaha má vést především k získání tržního podílu a významných zdrojů. Následky tohoto chování je možné pozorovat v oblasti cen, firemních nákladů a v neposlední řadě také zisku. Možnost vstupu dalších firem do stávajícího odvětví je dána bariérami vstupu, mezi které lze řadit úspory z rozsahu, kapitálovou náročnost, přístup k distribučním kanálům a jejich znalost. Také mezi stávajícími konkurenty se projevuje soupeření cenové, podpůrných či doprovodných služeb, reklamy. (Nývtová, 2010)

Hrozba vstupu potenciální konkurence je snížena, pokud je splněno něco z dále uvedených podmínek:

- velmi vysoké fixní náklady vstupu do odvětví,
- pokud se jedná o přirozený monopol,

- jestliže nově vstupující firmou je vyráběno malé množství a velice draze s na rozdíl od již existujících konkurentů,
- pokud jsou náklady přestupu jak zákazníka, tak dodavatele vysoké,
- je-li předpokládána agresivní reakce na vstup nové firmy firmami stávajícími. (Keřkovský, Vykypěl, 2006)

Stávající konkurence

U **stávajících konkurenčních firem** dochází k soupeření především na cenové úrovni, v rámci doprovodných služeb, reklamy a v poslední době ve většině odvětví často také v technologických inovacích. Konkurence v odvětví značí předpoklad správně fungujícího trhu. (Nývltová, 2010)

Značnou rivalitu u konkurenčních firem lze sledovat při splnění některých následujících bodů:

- jedná se o málo rostoucí či zmenšující se trh,
- existence mnoha konkurentů,
- vysoké fixní náklady nutící firmy maximálně využívat výrobní kapacity,
- celkově v daném odvětví existuje opakující se či značný nadbytek výrobních kapacit,
- existují vysoké bariéry odchodu z odvětví. (Keřkovský, Vykypěl, 2006)

2.3 Analýza vnitřního prostředí

Vnitřním prostředím je chápána množina prvků a také vzájemné vztahy existující uvnitř firmy. Aby se dala pro firmu navrhnout strategie účinná k vnějšímu prostředí a také realizovatelná a udržitelná vzhledem k firemním možnostem, musí se analyzovat vnitřní zdroje firmy a schopnosti společnosti. Mezi základní metody lze zařadit metodu VRIO či finanční analýzu.

2.3.1 Metoda VRIO

Dle Vochozky a Mulače (2012) lze zdroje organizace rozdělit následovně:

- **hmotné (fyzické) zdroje** – existují informace o jejich stavu a struktuře, patří sem stroje, budovy, suroviny, pozemky, výrobní plochy,
- **nehmotné zdroje** – těžko identifikovatelné, měřitelné, srovnatelné, je obtížné hodnotit jejich vývoj, řadí se sem patenty, know-how, licence,
- **lidské zdroje** - je zde hmotná i nehmotná složka, počet, struktura, zkušenosti, dovednosti, sociální klima,
- **finanční zdroje** – kapitál, pohledávky, řízení závazků, rentabilita.

Účinnost těchto zdrojů je posuzována dle následujících kritérií:

- **Value** – hodnotnost,
- **Rareness** – vzácnost,
- **Imitability** – napodobitelnost,
- **Organization** – schopnost využít tyto zdroje ve firmě. (Jakubíková, 2013)

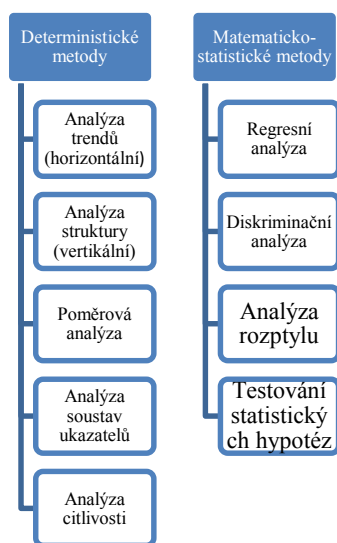
2.3.2 Finanční analýza

Pro hodnocení finanční situace firmy bývá používána řada poměrových ukazatelů. Smyslem těchto ukazatelů je zhodnotit finanční situaci podniku a stanovit doporučení pro další vývoj. Cílem této analýzy je komplexní posouzení úrovně současné finanční situace firmy, zajištění její prosperity, zkvalitnění rozhodovacích procesů. Ve finanční analýze jsou jako zdroj dat používány finanční výkazy. Dle Dluhošové (2010) se nejčastěji používají výkazy finančního účetnictví, výkazy vnitropodnikového účetnictví. Údaje pro finanční analýzu lze shrnout do následujících oblastí:

- finanční informace – výkazy, burzovní informace, informace o úrokových měrách,
- kvantifikovatelné nefinanční informace – statistiky, prospekty, spotřební normy,
- nekvantifikovatelné informace – zprávy vedoucích pracovníků, komentáře manažerů, hodnocení.

Na následujícím obrázku je uvedeno základní členění metod finanční analýzy. Základnou je užití poměrových ukazatelů. Ukazatele absolutní a rozdílové hrají doplňkovou úlohu. To, jaká je velikost absolutních ukazatelů, závisí také na velikosti firmy a dalších faktorech a není možné je použít k mezipodnikovému srovnání. Ukazatele je však vhodné srovnat v čase a to například letech, čtvrtletích, měsících. (Dluhošová, 2010)

Obr. 2.7: Metody finančních analýz.



Zdroj: Dluhošová (2010).

Poměrové ukazatele

Dle Dluhošové (2010) zachycuje finanční řízení složité a protichůdné procesy. Proto je vhodné systém poměrových ukazatelů dekomponovat do několika základních oblastí pro lepší orientaci. K základním oblastem ukazatelů finanční analýzy jsou ukazatele stability a zadluženosti, rentability, likvidity, aktivity.

Ukazatele finanční stability a zadluženosti

Dle Dluhošové (2010) je finanční analýza charakterizována strukturou zdrojů pro financování. Tuto oblast je možno hodnotit podle analýzy vztahu podnikových aktiv a pasiv. K nejdůležitějším ukazatelům je řazen **podíl vlastního kapitálu na aktivech**, u kterého je žádoucí rostoucí trend. Tímto ukazatelem je charakterizována dlouhodobá finanční stabilita a udáváno, jak je firma schopna krýt majetek vlastními zdroji a jak vysoká je její finanční samostatnost. Zvyšování ukazatele znamená upevňování finanční stability. Jako další ukazatel je vhodné zmínit **ukazatele krytí stálých aktiv**. Je zde poměřován dlouhodobý kapitál a stálá aktiva. Čím jsou oba ukazatele vyšší, tím lepší je finanční stabilita firmy. V optimální situaci by měla být veškerá stálá aktiva kryta dlouhodobým kapitálem. **Ukazatel celkové zadluženosti** je představován jako poměr celkových dluhů k celkovým aktivům. Čím vyšší je

hodnota ukazatele, tím vyšší je riziko věřitelů, neboť měří podíl věřitelů na celkovém kapitálu. Význam ukazatele ocení zejména dlouhodobí věřitelé jako komerční banky. U zadluženosti je žádoucí klesající trend.

Ukazatele rentability

Rentabilitou je představována výnosnost či míra zisku. Základním kritériem je rentabilita vloženého kapitálu, která je definovaná jako poměr zisku a vloženého kapitálu. Rozlišuje se rentabilita aktiv, rentabilita vlastního kapitálu a rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu. V praxi jsou používány modifikace ukazatelů lišící se podle toho, zda výpočet zahrnuje zisk před daněmi úroky EBIT, zisk před daní EBT, zisk po zdanění EAT či zisk zdaněný ale zvýšený o nákladové úroky. **Rentabilita aktiv** je považován za klíčový ukazatel a poměruje EBIT s celkovými aktivy. Je zde žádaný rostoucí trend. **Rentabilita dlouhodobých zdrojů** vyjadřuje efekt plynoucí z dlouhodobých investic. Tímto ukazatelem se hodnotí význam dlouhodobého investování na základě určení výnosnosti vlastního kapitálu, který je spojen s dlouhodobými zdroji a bývá často používán k mezipodnikovému srovnání. Ukazatel **rentability vlastního kapitálu** vyjadřuje výnosnost vlastních zdrojů a jejich zhodnocení v zisku. Rentabilita vlastního kapitálu je závislá rentabilitě celkového kapitálu a úrokové míře cizího kapitálu. (Dluhošová, 2010)

Ukazatele likvidity

Pod pojmem likvidita je vymezena schopnost firmy hradit závazky, získat dostatek prostředků pro financování plateb. Likvidita je určována tím, jak rychle firma dokáže inkasovat pohledávky, zda má prodejné či neprodejné výrobky, prodává-li své zásoby aj. K hlavním ukazatelům je řazen ukazatel **celkové likvidity**, kdy je poměřován objem oběžných aktiv s objemem krátkodobých závazků. Vhodná výše ukazatele by se měla pohybovat v intervalu od 1,5 do 2,5. Důležité je srovnání výsledků s podniky obdobné činnosti. Slabina ukazatele spočívá v nemožnosti přeměnit v krátkém čase veškerá oběžná aktiva na hotovost, protože zásoby mohou být například nepoužitelné ve firmě a zároveň obtížně prodejné. Ukazatel je stavový, proto je vhodné posuzovat vývoj v čase. Nedostatky tohoto ukazatele pomáhá eliminovat **pohotovost** neboli **běžná likvidita**, kdy jsou poměřovány oběžná aktiva bez zásob s krátkodobými závazky. Hodnota ukazatele by měla nabývat hodnot 1,0 – 1,5, ale závisí také na činnosti podniku, odvětví, firemní strategii apod. Růst ukazatele

by měl signalizovat zlepšení finanční a platební situace firmy. Krátkodobě je významný také ukazatel **okamžité likvidity**, kde jsou poměřovány jen pohotové platební prostředky a krátkodobé závazky. Tento ukazatel je vcelku nestabilní a bývá používán spíše pro dokreslení likvidity podniku. (Dluhošová, 2010)

Ukazatele aktivity

Do této kategorie jsou dle Dluhošové (2010) řazeny ukazatele tak zvané relativní vázanosti kapitálu v různých formách aktiv. **Ukazatel rychlosti obrátu** celkových aktiv měří intenzitu využití celkového majetku firmy. Ukazatel bývá používán pro mezipodnikové srovnání, a čím je větší, tím efektivněji je ve firmě využíván majetek. Obrácenou hodnotou ukazatele je vyjádřena **doba obrátu**, která udává, za jak dlouho dojde k obrátu majetku ve vztahu k tržbám firmy. Čím kratší doba obrátu vyjde, tím je to pro firmu lepší.

2.3.5 Kralickův quick test

Tímto testem je využit celý potenciál rozvahy a výkazu zisku a ztrát. Model je používán od roku 1991, kdy byl navržen profesorem Kralickem. Pomocí testu jsou počítány poměrové ukazatele, z nichž je každému přiřazena různá perspektiva, jak je uvedeno v následující tabulce.

Tab. 2.2: Kralickův quick test.

Indicators	Grading Scale				
	1 - excellent	2 - very well	3 - well	4 - poor	5 - dangerous
Equity / Total Assets	> 30 %	> 20 %	> 10 %	> 0 %	negative
Debt Settlement Period from Cash Flow	< 3 years	< 5 years	< 12 years	< 30 years	> 30 years
Financial Stability	Arithmetic mean of total assets and Debt Settlement Period from Cash Flow				
Operating Cash Flow / Sales	> 10 %	> 8 %	> 5 %	> 0 %	negative
ROA	> 15 %	> 12 %	> 8 %	> 0 %	negative
Profit Situation	Arithmetic mean of Operating Cash Flow and ROA				
Total Grading	Arithmetic mean of all four indicators				

Zdroj: Plandor, Landry (2012, s. 162).

Tímto testem jsou získány čtyři dílčí výsledky a jeden celkový výsledek. První dva dílčí výsledky jsou použity ke zhodnocení finanční stability firmy. Dalšíma dvěma výsledky je zhodnocena výnosová situace firmy.

$$R1 = \frac{\textit{vlastní kapitál}}{\textit{celková aktiva}}$$

$$R2 = \frac{(\textit{cizí zdroje} - \textit{peníze} - \textit{účty bank})}{\textit{provozní cash flow}}$$

$$R3 = \frac{\textit{EBIT}}{\textit{celková aktiva}}$$

$$R4 = \frac{\textit{provozní cash flow}}{\textit{tržby}}$$

Firma je dále hodnocena ve třech krocích. Nejdříve je zhodnocena finanční stabilita jako aritmetický průměr ukazatelů R1 a R2. Následně je zhodnocena výnosová situace firmy jako aritmetický průměr ukazatelů R3 a R4. V posledním kroku je hodnocena celková situace jako součet finanční stability a výnosové situace dělený dvěma. Dle hodnoty, která je výsledkem výpočtů je možné firmu zařadit do třech oblastí. Hodnoty nad 3 je možné dosahovat u bonitní firmy, v intervalu od 1 do 3 se hovoří o šedé zóně, hodnot pod 1 je dosaženo firmou, která má potíže ve finančním hospodaření. (Růžičková, 2008)

2.4 SWOT analýza

SWOT analýza bývá používána jako základní nástroj pro vytvoření firemní strategie. Tuto analýzu je možné využít samostatně jako nástroj tvorby strategie či jako sumarizaci poznatků z provedených analýz. Podle kvality vstupních dat je možné odhadnout kvalitu výstupu analýzy. Zdroje dat by neměly být tvořeny pouze rozhovorem s jednou osobou z firmy, ale s více subjekty, jako se zaměstnanci, dodavateli, zákazníky a partnery. (Vochozka, Mulač, 2012).

Stejně jako je tomu u PEST analýzy i zde se jedná o akronym. Tabulka 2.3 uvádí interpretovaná pole SWOT analýzy. Jedná se o zkratky anglických slov:

- **Strenghts** = silné stránky firmy,
- **Weaknesses** = slabé stránky firmy,
- **Opportunities** = příležitosti pro firmu,
- **Threats** = hrozby pro firmu.

Tab. 2.3: Interpretovaná pole.

	Současnost	Budoucnost
Pozitiva	silné stránky	příležitosti
Negativa	slabé stránky	hrozby

Zdroj: Doležal, Máchal, Lacko (2012).

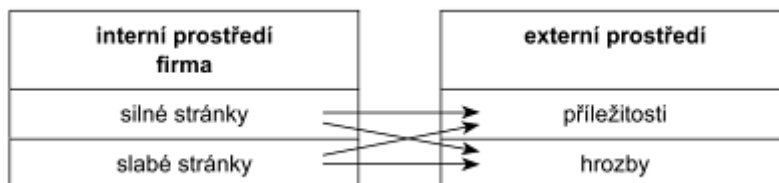
Vypracování SWOT analýzy by se mělo řídit určitými zásadami, mezi které lze zařadit:

- **komplexnost** – analýzu je nejvhodnější provádět v týmu a podporovat u toho diskusi o jednotlivých faktorech,
- **rozvážnost** – není nutno analýzu provést při jednom setkání, naopak je považováno za vhodné opětovné setkání po krátkém čase a revidování provedené analýzy,
- **cílenost** – velice důležité je stanovit hned na začátku, co je předmětem SWOT analýzy, k čemu má analýza sloužit a v jakém časovém horizontu přemýšlet o hrozbách a příležitostech,
- **termínovanost** – ve zpracovaném dokumentu analýzy je třeba zaznamenat datum, kdy ke zpracování došlo a také odhadovanou dobu platnosti analýzy. (Doležal, Máchal, Lacko 2012)

K provedení SWOT analýzy je možné využít tabulku, do které budou zaznačeny postupně silné stránky firmy, slabé stránky, příležitosti a hrozby z vnějšího prostředí. Před začátkem SWOT analýzy je třeba stanovit, co bude předmětem této analýzy. Ve sloupci proč je zaznamenaná úvaha o tom, proč byl zvolen zrovna ten či onen popis. Jednotlivé popisy by

měly být napsány výstižně, jasně a stručně. V případě, že řádky budou vyplněny po čtyřech u každého písmena analýzy, přejde se k dalšímu kroku, který je znázorněn v tabulce 2.4. (Charvát, 2006)

Tab. 2.4: Kombinace vztahů interního a externího prostředí.



Zdroj: Charvát (2006).

Šipkami je naznačeno, k jakým kombinacím může dojít a jaké otázky budou pokládány. Otázky bývají položeny čtyři a to následující:

- Jak může silná stránka firmy ovlivnit příležitost?
- Jak může silná stránka ovlivnit hrozby? Jak může hrozbám zabránit?
- Jak může slabá stránka ovlivnit příležitost?
- Jak může slabá stránka zabránit hrozbám?

Dále bývá vytvořena škála odpovědí v závislosti na síle ovlivnění, která je značená:

- ++ - velmi silně pozitivní,
- + - silně pozitivní,
- 0 - neovlivňuje
- -- - velmi silně negativní
- - - silně negativní.

Posledním krokem je vyhodnocení matice z obrázku výš. Největší pozornost se věnuje sloupcům, kde je nejvíce ++, protože se jedná o oblasti, ve kterých se firmě daří. (Charvát, 2006)

Seznam jednotlivých faktorů lze také roztrždit dle důležitosti a významnosti. Silné stránky začínají pak tou nejsilnější, slabé stránky naopak tou nejslabší stránkou, která má být brána v úvahu. Dále je u vyhodnocení možné stanovit bodovou stupnicí a jednotlivým

faktorům následně přiřazovat body z této stupnice. U příležitostí a hrozeb je pak vhodné uvádět procento pravděpodobnosti, s jakou může situace nastat. V úvahu lze vzít také hodnotu hrozeb a příležitostí, tedy u příležitostí hodnotu jejich přínosu, u hrozeb jejich nepříznivého dopadu.

Důležité je vyvození závěrů ze SWOT analýzy. Nejčastěji bývá uváděna následující matice v tabulce 2.5 obsahující přehled možných strategií na základě zjištěných skutečností. (Doležal, Máchal, Lacko, 2012)

Tab. 2.5: Strategie plynoucí ze SWOT analýzy.

Interní faktory	Silné stránky S	Slabé stránky W
	Kapitálová síla. Silné zdroje. Vysoký tržní podíl. Moderní technologie. Nízké mzdové náklady. Kvalita výrobků.	Slabá finanční pozice. Vysoká zadluženost. Zastaralá technologie. Vysoká režie. Slabý management. Špatní dodavatelé.
Externí faktory		
Příležitosti trhu O	Přístup SO	Přístup WO
Růst trhu, poptávky. Specializovaný trh s možností vstupu. Fragmentované trhy. Možnost diferenciac, integrace, exportu.	Ofenzivní podnikatelský přístup z pozice síly. Snaha využít všechny příležitosti a silné stránky. Snaha o vedoucí či útočnou pozici.	Snaha o využití příležitostí z okolí. Pomalé posilování pozic. Snaha nalézt spolehlivého spojence. Různé formy integrace.
Nebezpečí trhu T	Přístup ST	Přístup WT
Silná konkurence. Vstup zahraniční konkurence. Objemové trhy, malá možnost diferenciac. Stará odvětví. Nestabilita trhu.	Využití pozice silného postavení k blokování nebezpečí. Oslabení konkurence. Diverzifikace výrobního sortimentu. Distribuční spojení.	Uvažování o kompromisech. Spojení se silnou firmou i za cenu úpravy programu. Snaha o přežití. Opuštění trhu.

Zdroj: Váchal, Pártlová (2008).

Strategie plynoucí ze SWOT analýzy:

- **SO** – využívat silné stránky pro dosažení konkurenční výhody,
- **WO** – překonání slabých stránek pomocí využití příležitostí,
- **SW** – použití silných stránek pro překonání hrozeb,
- **WT** – minimalizace nákladů a čelení hrozbám. (Projektový management, 2012)

2.5 Druhy strategií

Dle Fotra (2012) jsou z matice SWOT analýzy dále vyvozovány jednotlivé strategie:

- **SO – strategie MAXI- MAXI** – ve strategii je možné uplatnit silné stránky při využívání příležitostí. Je ale třeba respektovat možný vliv slabých stránek a hrozeb, které by měly být dopředu ošetřeny. Tato strategie poskytuje aktivity, jako že pro růst firmy je vhodné použít levnější cizí zdroje, likvidace konkurence, nevpuštění nových firem na trh.
- **WO – strategie MINI – MAXI** – tato strategie je zaměřena na rozvoj a musí zde dojít především ke zlepšení slabých stránek firmy a využití příležitostí. Pro eliminaci slabých stránek bývá používána strategie Joint Venture, kterou je možné realizovat v situaci, kdy má ve firmě dojít ke zvýšení tržeb v nových segmentech trhu, využití sourcingu, plánování a řízení kvality.
- **ST – strategie MAXI MINI** – aktivita je zaměřena na využití silných stránek a vyhnutí se či omezení vlivu hrozeb. Je-li strategie vhodně zpracovaná, může vést k posílení konkurenční pozice firmy na trhu. V podniku je možné zaměřit se na aktivity jako eliminaci kurzových ztrát z tržeb v cizí měně snížením provozních nákladů, možnost zvýšení kapacity výroby pomocí outsourcingu a investování do ekologických projektů vlastním kapitálem.
- **WT – strategie MINI MINI** – defenzivní strategie, při které je třeba redukovat slabé stránky a vyhýbat se hrozbám. Mezi známé defenzivní strategie je řazen návrh na likvidaci. Do náplně strategie je možné zahrnout snížení objemu výroby a zvýšení kvality subdodávek aktivit, redefinovat cíle v plánu, provést operativní změny v plánu.

3. Prezentace společnosti

Společnost Manutan s. r. o. je řazena mezi největší a nejvýznamnější firmy s působností v oblasti katalogového prodeje. Sídlo společnosti, stejně jako skladové, obchodní a administrativní centrum společnosti, se nachází v Ostravě – Třebovicích na ulici Provozní 5493/5. Jedná se o českou společnost s ručením omezeným, k jejímuž zápisu do obchodního rejstříku došlo dne 14. 9. 1998. K hlavním činnostem společnosti Manutan s. r. o. patří:

- prodej a koupě za účelem dalšího prodeje,
- reklama a propagace,
- zprostředkovatelská činnost, vydavatelská a nakladatelská činnost,
- činnost ekonomických, finančních a podnikatelských poradců.

Základní kapitál společnosti je ve výši 19 300 000 Kč a byl plně splacen. Účetní závěrka je sestavována vždy k 30. 9. a za hospodářský rok je pak považováno období od 1. 10. do 30. 9.

Na obrázku 3.1 je možné vidět logo společnosti Manutan s. r. o., které zní: „*All you need. With love.*“

Obr. 3.1: Logo Manutan s. r. o.



Zdroj: Manutan, 2015.

Tohle heslo je spojené se třemi pilíři, kterými je chod společnosti ovlivňován. Tyto pilíře jsou dále popsány.

- **1. pilíř = dodržení slibovaného termínu dodání.**

Mohou nastat a nastávají, situace, kdy skladové zboží není skladem a zákazník musí na jeho dodání čekat delší dobu, než je uvedeno v katalogu. V tomto případě je zákazník informován oddělením péče o přijetí objednávky a termínu možného dodání. Poté má zákazník tři možnosti a to počkat, až bude zboží opět skladem, vybrat náhradní zboží nebo zrušit objednávku.

- **2. pilíř = rychlost služeb a odpovídající řešení pro zákazníka.**

Při posílání objednávek či nabídek je uváděna doba zpracování dvě hodiny od obdržení zaslání. Odpovídajícím řešením pak může být situace popsána u prvního pilíře, dále pak situace, kdy zákazník poptává zboží, které není standardně v nabídce, situace, kdy potřebuje vyhledat minulé objednávky, zaslat faktury, dodací listy či dokumentaci potřebnou ke zboží jako jsou technické listy, osvědčení o shodě, či návody.

- **3. pilíř = blízký vztah se zákazníkem.**

V případě větších zákazníků je tímto blízkým vztahem myšlen především telefonický kontakt, při kterém jsou zjišťovány jednak potřeby zákazníka, aktualizovány kontaktní údaje a kontaktní osoby u jednotlivých firem, či individuální řešení cenových nabídek. Dále je tímto vztahem myšlen celkový originální přístup zaměstnanců firmy Manutan s. r. o., kdy například na Vánoce zákazníkům chodí přání, na kterém jsou zaměstnanci, se kterými přicházejí při objednávání zboží do kontaktu. Toto přání je uvedeno v příloze č. 1.

3.1 Historie společnosti

Společnost založená v roce 1993 byla původně pojmenována jako PLUS – vybavení skladů, dílen a kanceláří s. r. o. V roce 1998 došlo k jejímu přejmenování na Manutan s. r. o. Zaměření společnosti Manutan s. r. o. zůstalo stejné, jedná se tedy o obchodní firmu, jež se zabývá zásilkovým prodejem zboží pro vybavení kanceláří, skladů, dílen a firemního zázemí. Koncem roku 1998 se společnost Manutan s. r. o. stala součástí evropského holdingu Manutan Group, jejíž členské společnosti je možné nalézt po celé západní a střední Evropě

v celkem 19 zemích. V roce 2000 byla založena také dceřiná společnost v Polsku. Tato společnost byla odkoupena v roce 2004 holdingem Manutan Group, zároveň došlo k založení sesterských společností v Maďarsku a na Slovensku.

Obr. 3.2: Působnost Manutan Group.



Zdroj: Manutan, 2015.

3.2 Činnost společnosti

Společnost Manutan s. r. o. je vybavena moderním logistickým zázemím, call centrem pro přijímání objednávek, poptávek a reklamací od zákazníků, obchodním a marketingovým oddělením. Stálá nabídka společnosti Manutan s. r. o. je tvořena více než 20 000 produkty. Mimo tuto stálou nabídku se nachází pro zákazníka jedinečná možnost poptání zboží, kdy je následně pracovníky poptávkového oddělení zpracována nabídka a k zákazníkovi se tedy může dostat výrobek, který standardně v nabídce není. Z ostravské centrály společnosti jsou obsluhovány také trhy v Polsku, na Slovensku a v Maďarsku, kam bývá denně expedováno na 700 zakázek. V současné době je společností Manutan s. r. o. obsluženo v České republice téměř 12 000 zákazníků ročně a zhruba 200 zákazníků denně.

4. Strategická analýza v podmínkách konkrétní společnosti

Strategická analýza konkrétní společnosti byla provedena na základě analýzy PEST, Porterova modelu pěti konkurenčních sil, finanční analýzy, na kterou byl navázán Kralickův quick test a zaměstnanecké SWOT analýzy.

4.1 Metodika práce

Při sestavování PEST analýzy se vychází z údajů volně dostupných a poskytovaných převážně Českým statistickým úřadem a Českou národní bankou, protože jsou zde hodnoceny také makroekonomické ukazatele, jako HDP, DPH, průměrné mzdy, nezaměstnanost aj. Dále se také hodnotí politicko – legislativní faktory, takže je přihlédnuto ke změnám v zákonech, které v tomto roce proběhly a mohly by ovlivnit činnost analyzované firmy. Informace o zákonech a jejich změnách jsou čerpány ze stránek Právní prostor České republiky, kde jsou přehledně znázorněny veškeré změny.

Sestavení Porterova modelu pěti konkurenčních sil je provedeno dle informací poskytnutých zaměstnanci firmy Manutan s. r. o. a informacemi, které jsou volně dostupné na stránkách daných institucí. Informace byly dodány obchodním ředitelem, ředitelem nákupního oddělení a ředitelem marketingu. Je zde definováno pět největších konkurentů, dodavatelů a zákazníků, dle ověřených hodnot, kterých tito dosahují. Konkurenti byli seřazeni na základě obratu, dodavatelé na základě objemu výrobků, kterým zásobují firmu a zákazníci na základě obrátů, který ročně u firmy dělají. V souvislosti s touto analýzou byly poskytnuty také dostupné smlouvy se zákazníky pro představu, jaká ujednání a podmínky obsahují.

Finanční analýza je založena na účetních výkazech za poslední tři roky. Výsledků bylo dosaženo na základě údajů z rozvahy, výkazu zisku a ztrát a výkazu Cash Flow, které byly poskytnuty finančním ředitelem firmy. Počítány jsou pak tradiční ukazatele rentability, aktivity, likvidity a zadluženosti. Na finanční analýzu je pak navázán Kralickův quick test, při jehož sestavení je také čerpáno z uvedených výkazů.

Protože se ve firmě Manutan s. r. o. pracuje v tzv. open space kancelářích, bylo tohoto využito pro sestavení SWOT analýzy. Tabulka SWOT analýzy byla rozdaná právě mezi pracovníky prodejního oddělení, kdy nebyl problém s každým individuálně dle jeho časového fondu projít jednotlivé stránky analýzy a vysvětlit, co je tím myšleno. Zaměstnanci se podíleli

celkem ochotně a z 20 rozdaných tabulek pro SWOT analýzu jich bylo vráceno 11. Poté bylo formou brainstormingu probíráno, které z uvedených faktorů působí více, které méně a které jsou významnější. Ze všech uvedených byl pak vybrán výčet konečných faktorů, které ovlivňují firmu, byly ohodnoceny váhově a bodově a na základě tohoto výsledku bylo konstatováno, jakou strategií by se firma za současné situace měla zabývat.

Na závěr je použita standardní SWOT analýza pro shrnutí výsledků strategické analýzy. Postup sestavení je stejný jako u zaměstnanecké SWOT analýzy a podle výsledků jsou navržena doporučení pro firmu Manutan s. r. o.

4.2 PEST analýza

PEST analýzou má být vyhodnoceno působení vnějších faktorů na firmu, účinky těchto faktorů a jejich důležitost.

4.2.1 Politicko - legislativní faktory

Firma Manutan s. r. o. působí na území České republiky a je tedy nutné, aby se řídila zákony, vládním nařízením a právními normami či vyhláškami, kterým obchodní činnost podléhá. Vzhledem k tomu, že je každým rokem změněno značné množství zákonů, je důležité, aby oprávněné osoby byly informovány a aby byla těmto změnám přizpůsobována činnost firmy.

Se začátkem loňského roku byl Obchodní zákoník nahrazen Zákonem o korporacích a Občanským zákoníkem. Vzhledem k výrazné transformaci ekonomiky za posledních dvacet let bylo nutné původní nesourodou směsici pravidel upravit a zpřehlednit. Společnosti s ručením omezeným mají povinnost, pokud mají internetové stránky, mít jednoduše dostupné údaje, které jsou uváděny na obchodních listinách, tedy název firmy, sídlo, identifikační číslo a údaje o zápisu do veřejného rejstříku. K dalším změnám patří např. to, že společnosti s ručením omezeným již nemusí vytvářet rezervní fond ze zisku. (Business Info, 2013)

Firma Manutan s. r. o. se účastní také veřejných zakázek. V letošním roce došlo k vydání zákona č. 40/2015 Sb., kterým se mění zákon č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, ve znění pozdějších předpisů. Tímto zákonem je dáno, že dojde k rozšíření kritérií pro hodnocení nabídek. Nebudou se hodnotit jen na základě ekonomicky nejvýhodnějších

nabídek, ale také hodnocení organizace, kvalifikovanost a zkušenosti zaměstnanců. (Právní prostor, 2014)

Firma Manutan s. r. o. je plátcem DPH (zvýšené i snížené sazby) a také DPPO. Co se týče DPPO, od roku 2010 byla tato sazba stabilizována na úrovni 19 %. Jde o značný skok ve srovnání s rokem 1999, kdy tato sazba byla ve výši 35 %. Vývoj DPH je možné sledovat v následující tabulce 4.1. Na rozdíl od vývoje DPPO se zde nejedná o příznivý klesající trend, ale naopak. Sazby těchto daní ovlivňují samozřejmě konečnou cenu produktů, které firma nabízí. Nejvýznamnější vliv mají pak pro konečného spotřebitele, tedy soukromou osobu, nebo pro neplátce daně.

Tabulka 4.1: Vývoj sazeb DPH.

Rok	Snížená sazba DPH	Zvýšená sazba DPH
2015	10 %, 15 %	21 %
2014	15 %	21 %
2013	15 %	21 %
2012	14 %	20 %
2011	10 %	20 %

Zdroj: Business Info, 2015.

Snížená sazba 10 % je dle novely zákona č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, zavedena pro dětskou výživu, léky a tištěné knihy. Z důvodu zavedení této sazby je zrušena plánovaná jednotná sazba DPH ve výši 17,5 %, která měla být zavedena od ledna roku 2016. (Právní prostor, 2014)

Pro podnikání firem je důležité také to, která politická strana je u vlády. V současné situaci je vláda v rukách levicové strany (konkrétně stran ČSSD a ANO). Levicová strana je na rozdíl od pravicové více orientována na kolektiv, na sociální jistoty, na snížení nezaměstnanosti, rovnost výsledků. Je zde upřednostňována sociální oblast před podnikatelskou a může tedy docházet k větší regulaci ze strany státu. Vzhledem k tomu, že stabilita politické scény v této republice značně pokulhává, výsledkem je poté stále se měnící legislativa, která má na firmy větší či menší vliv. Kvůli nestabilitě je také ohrožena strategie

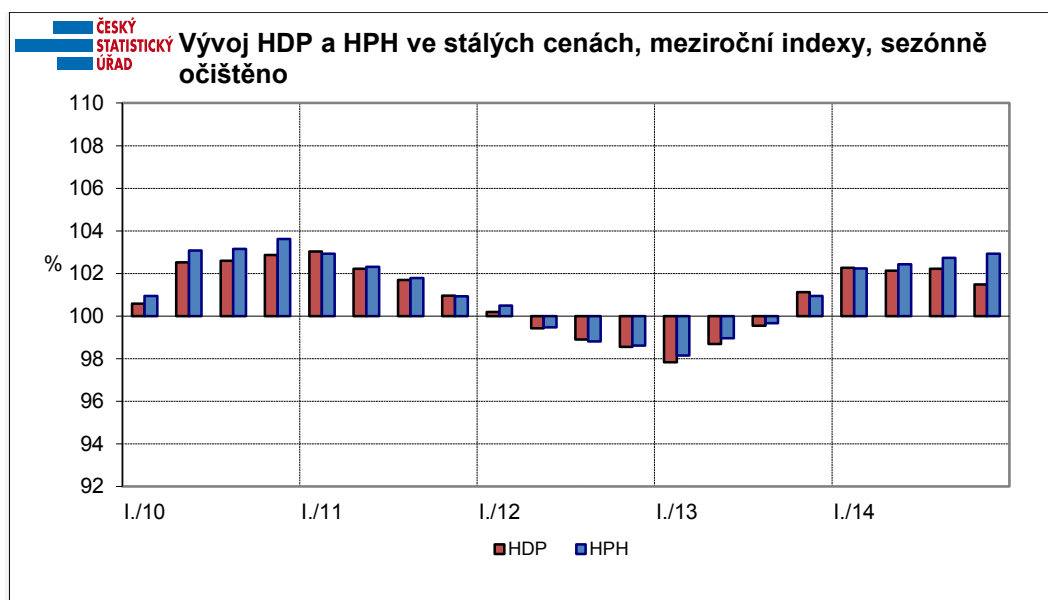
podniků, jelikož vedení firem není schopno předpokládat, co v blízké době může v této oblasti nastat. (IDnes, 2015)

4.2.2 Ekonomické faktory

K ekonomickým faktorům je řazeno tempo růstu HDP, míra inflace, nezaměstnanosti a výše úrokových sazeb.

HDP je nejdůležitější ukazatel vývoje ekonomiky země. Je představován souhrnem hodnot přidaných zpracování ve všech odvětvích a vyjádřen ve stálých cenách. Za 4. čtvrtletí roku 2014 došlo k meziročnímu růstu HDP o 1,5 %. Za rok 2014 došlo k vzrůstu HDP o 2 %. Tento růst byl způsoben především zahraniční poptávkou, podpořenou růstem hrubého kapitálu a výdaji vlády a domácností na spotřebu. Meziroční vývoj HDP byl ovlivněn nerovnoměrným inkasem spotřební daně z tabákových výrobků. Koncem roku 2013 totiž došlo k předzásobením výroby z tabáku, které se ovšem v následujícím roce neopakovalo, proto bylo inkaso spotřební daně v roce 2014 nižší. (ČSÚ, 2015)

Graf 4.1: Vývoj HDP a HPH ve stálých cenách.



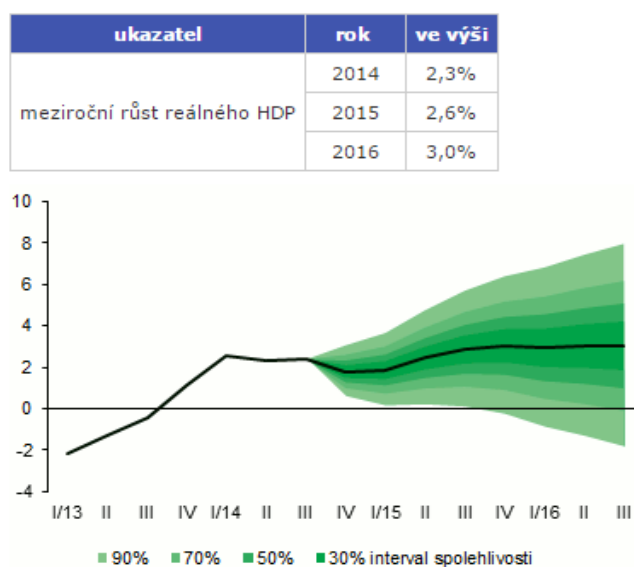
Zdroj: ČSÚ, 2015.

Podle prognózy ČNB by mělo také v letošním i příštím roce docházet k meziročnímu růstu. Je tedy zřejmé, že také v následujícím roce je počítáno s dalším ekonomickým

oživením situace. Vezmeme - li v potaz důchodovou metodu výpočtu HDP, která je složena z mezd, renty, hrubých zisků, čistých úroků a důchodů ze samozaměstnání, lze očekávat, že růst HDP bude mít vliv také na činnost firmy Manutan s. r. o., protože zvýšení hodnot těchto ukazatelů se promítne do jejího hospodaření.

Ve vějířovém grafu je zachycená nejistota budoucího vývoje růstu HDP. Nejtmavější oblast kolem středu této predikce odpovídá očekávanému vývoji s pravděpodobností 30 %, další pásma zachycují vývoj s pravděpodobností 50 – 90 %.

Obr. 4.1: Predikce vývoje HDP.



Zdroj: ČNB, 2015.

Jako další ukazatel je ve výčtu míra inflace. Inflace představuje v obecném vyjádření růst cenové hladiny (míru znehodnocování měny) v čase. K měsíci únoru 2015 došlo k meziročnímu poklesu inflace o 0,3 % a stejné úrovně inflace bylo dosaženo také v lednu. Vývoj spotřebitelských cen byl ovlivněn zejména zvýšením cen alkoholických nápojů a tabáku, rekreací a kultury. V loňském roce se průměrná roční míra inflace pohybovala na úrovni 0,4 %, a jak je z následující tabulky patrné, od roku 2012 dochází z hlediska trendu k poklesu inflace.

Tab. 4.2: Vývoj inflace od roku 2011.

2011	2012	2013	2014
1,9	3,3	1,4	0,4

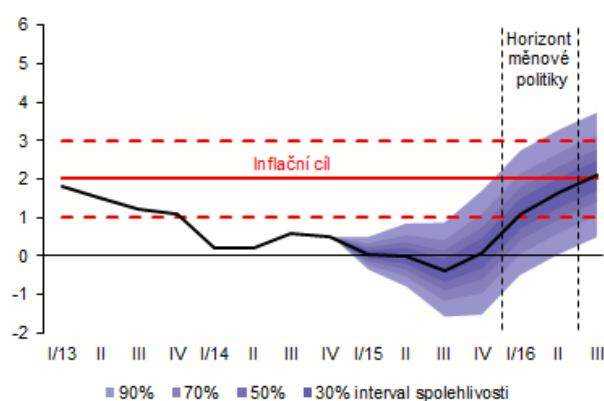
Zdroj: ČSÚ, 2015.

Protože působením inflace může vznikat nejisté prostředí pro ekonomickou činnost, mohou být firmy destimulovány od podnikatelské aktivity a od tvorby úspor. Fakt, že v posledních letech dochází k poklesu míry inflace, znamená, že firmy nemusí podléhat přílišné nejistotě při tvorbě a realizaci investičních plánů. Investiční plány firem jsou pak jednou z významných možností, jak přilákat nového či uspokojit stávajícího zákazníka.

Podle prognózy ČNB je dle následujícího obrázku očekáván meziroční přírůstek indexu spotřebitelských cen jak v prvním, tak i v druhém čtvrtletí roku 2016. Vějířovým grafem je zachycena nejistota budoucího vývoje inflace spotřebitelských cen. Zóny intervalu spolehlivosti jsou zde stanoveny stejně jako u ukazatele HDP.

Obr. 4.2: Predikce inflace.

ukazatel	horizont	ve výši
meziroční přírůstek indexu spotřebitelských cen	1. čtvrtletí 2016	1,1%
	2. čtvrtletí 2016	1,6%



Zdroj: ČNB, 2015.

K dalším makroekonomickým ukazatelům patří míra nezaměstnanosti. Podíl nezaměstnaných vyjadřuje uchazeče o práci ve věku 15 – 64 let a celkový počet obyvatel

České republiky. Ke dni 28. února 2015 se míra nezaměstnanosti pohybovala na úrovni 7,5 %. Meziročně je evidován pokles nezaměstnaných osob o 77 000 osob. Na základě evropského srovnání patříme momentálně k zemím s nejnižší mírou nezaměstnanosti v Evropské unii. V lednu letošního roku dosahovala nezaměstnanost úrovně 7,7 %, takže během měsíce se podařilo klesnout o 0,2 % navzdory tomu, že nezaměstnanost mezi těmito měsíci spíše stagnuje. Také statistika volných pracovních míst je od roku 2008 na své nejnižší úrovni. V únoru bylo evidováno téměř 69 000 volných pracovních míst na úřadech práce, což značí oproti loňskému únoru nárůst zhruba o 31 000 míst. Díky tomu došlo také k poklesu uchazečů na jedno volné pracovní místo pod 8, tedy bylo dosaženo nejnižší hranice za posledních 6 let. Také nadále je očekáván pokles podílu nezaměstnaných, díky vzniku nových pracovních míst v sektoru průmyslu a služeb.

Nově vznikajícími místy je jednak dosaženo poklesu nezaměstnanosti, na druhou stranu je však snižena možnost výběru zaměstnance z široké nabídky pracovní síly a hrozba zvýšených požadavků např. na odměny, pracovní benefity, či jiné prémie, které by mohl potenciální zaměstnanec, uvědomující si své momentální silné postavení, požadovat.

4.2.3 Sociálně – demografické faktory

K sociálně – demografickým faktorům jsou řazeny ukazatele spojené s obyvatelstvem a jeho strukturou. Zahrnuti jsou zde ukazatele jako demografický vývoj populace a úroveň vzdělání.

V roce 2013 se populační vývoj ČR nesl v duchu úbytku obyvatelstva. Počet obyvatel se během roku snížil o 3,7 tisíc osob. Po tom, co byl od roku 2003 zaznamenán přírůstek obyvatelstva až do roku 2012, jednalo se o první nově zaznamenaný pokles v důsledku jak přirozených procesů, tak zahraniční migrací. Za zmínku také stojí to, že počet živě narozených dětí byl o 2,4 tisíc větší, než počet zemřelých, došlo však k mírnému meziročnímu snížení. Průměrný věk obyvatelstva vzrostl o 0,2 roku na hodnotu 41,5 let. Index stáří (senioři 65+ na 100 dětí) se pak změnil z hodnoty 113,3 na 115,7. (ČSÚ, 2014)

Z výše uvedených informací je zřejmé, že stále pokračuje trend stárnutí populace. Pro práci ve společnosti Manutan s. r. o. se hodí lidé, kteří jsou odolní na zátěž, stres, dokážou se přizpůsobovat změnám, které jsou v této firmě časté, nevdají jim práce v rušném prostředí, jsou kolektivní. Při výběru zaměstnanců pro tuto firmu jsou pak, dle současné struktury zaměstnanců, přijímáni především lidé kolem 30 let. Proto u trendu stárnutí obyvatelstva je

možné, že při výběrových řízeních v budoucnu bude docházet k růstu věkové hranice a k problémům s tím spojeným. Mezi tyto problémy je možné zařadit přizpůsobivost na změny, zvládání stresu, kolektivní duch a ochota učit se a učit jiné.

Protože firma Manutan s. r. o. vyvází zboží do zahraničí, má spoustu zahraničních dodavatelů a také zákazníků, vznikl nový požadavek na potenciální zaměstnance a to znalost anglického jazyka. V minulosti bylo požadováno pouze středoškolské vzdělání ukončené maturitou, dnes je znalost jazyku prověřena ihned při výběrovém řízení.

Dle posledního sčítání lidu zůstává rozdílná úroveň vzdělání v regionech České republiky přibližně ve stejných proporcích jako při posledním sčítání. V Moravskoslezském kraji je u obyvatel starších 15 let, což činí 1 032 341 lidí, 0,6 % zcela bez vzdělání, 19,6 % má základní a neukončené základní vzdělání, 35,1 % má střední vzdělání včetně vyučení, úplné střední vzdělání má pak 25,9 %. Zde je možné u výčtu skončit, protože právě na středních školách bývají žáci zapojováni do výuky cizích jazyků v nejvyšší míře a úplné střední vzdělání je jedním z kritérií výběru. Přičteme-li k těmto 25,9 % ještě vyšší úrovně dosaženého vzdělání, než je úplné střední, dostaneme se k hodnotě 40,7 %. Tohle je procento, ze kterého může vzejít velký počet nových zaměstnanců firmy Manutan s. r. o. (ČSÚ, 2011)

4.2.4 Technologické faktory

Do těchto faktorů je řazena v zemi vybudovaná infrastruktura, která zahrnuje nejen pozemní komunikace, ale také telekomunikační sítě. Dále je zde řazen stav průmyslu včetně jeho zaměření, věda a výzkum, vzdělanost, nebo patenty.

Dopravní síť vybudovaná v České republice je dostatečná, nicméně ne tak kvalitní. Na jejím území funguje jak silniční doprava, tak doprava železniční či letecká, omezeně pak i lodní doprava. V silniční dopravě jsou zahrnuty komunikace na různých úrovních. Řadí se sem dálnice, rychlostní silnice, silnice I. – III. třídy, místní komunikace v obcích a veřejně přístupné účelové komunikace. Zpoplatnění využívání těchto komunikací je zavedeno pouze v případě dálnic a vybraných rychlostních silnic.

Ve firmě Manutan s. r. o. je velice důležitá také informační a komunikační technologie. Téměř všechna práce zaměstnanců firmy, skladníky nevyjímaje, je závislá na používání počítačů. Informační technologie se vyvíjejí stále dopředu, proto je důležité, aby se tyto změny promítaly také do firemního prostředí. Vzhledem k tomu, že firma využívá ke své

obchodní činnosti e-shop, je důležité zajistit jeho správné fungování, dbát na vizuální stránku, zajistit pravdivost a dostatečnost informací zde uvedených a celkově bezproblémový průběh existence těchto stránek. O to se tým IT snaží například průzkumy nezávislých respondentů, kteří pomáhají například zpřehlednit produktové kategorie a zařazení produktů v nich. Jedná se většinou o respondenty, kteří Manutan s. r. o. neznají, nebo znají, ale nikdy zde nenakupovali. V rámci komunikační technologie jsou samozřejmě využívány také telefony. Důležitým prvkem je možnost nahrávání hovorů, díky kterému jsou dále rozvíjeny komunikační schopnosti zaměstnanců a v případě konfliktních nebo problémových situací je umožněno snazší řešení, právě díky záznamu. V budoucnu by mělo být nahrávání spouštěno automaticky nikoli manuálně. Dále pro usnadnění volání byl pracovníkům call centra nainstalován program Avaya, do kterého stačí zkopírovat telefonní číslo z karty zákazníka a není třeba vytáčet číslo manuálně.

Vzhledem k tomu, že firma Manutan s. r. o. je obchodní společnost, nerealizuje přímo změny technologií ve výrobě, ale podle těchto změn, na které reagují dodavatelé, se buďto rozhodne dále odebírat zboží, nebo najít jiného dodavatele. Technologické změny se prolínají veškerým sortimentem, který firma nabízí. Díky přístupu dodavatelů ke změnám pak může firma čerpat větší či menší konkurenční výhodu.

4.3 Porterův model pěti konkurenčních sil

Prostřednictvím této analýzy je identifikováno a v rámci firmy poté i vyhodnocováno, jaký vliv na činnost firmy mají faktory působící z vnějšího prostředí a jak je možné se proti jejich vlivu bránit.

4.3.1 Smluvní síla dodavatelů

V zájmu zachování know-how a možné konkurenční výhody firmy Manutan s. r. o. nebudou prozrazeny pravé názvy hlavních dodavatelů. Popsáno je zde pět největších dodavatelů firmy. Mezi dodavatele firmy Manutan s. r. o. jsou řazeni jak menší a méně významní dodavatelé, tak významní dodavatelé, jako je např. níže uvedený Vanokov a další. Menších dodavatelů je však většina a jak u menších, tak u větších dodavatelů není problém zařídít přestup k novému dodavateli, zejména pokud tento opakovaně nedodrжуje sjednané smluvní podmínky. Smluvní síla dodavatelů je tedy z těchto důvodů poměrně nízká.

Největším dodavatelem firmy je slovenský výrobce kovového dílenského a kancelářského nábytku G s. r. o. Tento také působí jako e-shop a je možné u něj nakupovat na firmu i soukromě. Mezi hlavní produkty, které jsou nabízeny firmou Manutan s. r. o. patří kovové kartotéky, dílenské a chemické skříně, vozíky na nářadí, kancelářské a pracovní stoly, skříně do šaten včetně laviček. Příklady produktů, které jsou firmou G. s.r.o. dodávány do firmy Manutan s. r. o., jsou uvedeny v příloze č. 2. Druhým největším dodavatelem je Kovotik a.s. V nabídce tohoto dodavatele je zahrnuto především zboží, které má sloužit k manipulaci. V produktovém portfoliu jsou obsažena pojezdová kola, vozíky, otočné skříně a šanony, pojízdné schůdky a žebříky a dále ještě lavičky do šaten či jídelní stoly. Tento dodavatel je také český a poskytuje možnost nákupu přes e-shop jak pro právnické osoby, tak pro soukromé osoby. Příklady produktů firmy Kovotik a.s. jsou uvedeny v příloze č. 3. Místo třetího největšího dodavatele je obsazeno firmou GOM z Turecka. Tímto dodavatelem je dodáván lékařský nábytek, nábytek do škol, trezory či regálové systémy. Tento dodavatel nemá e-shop, nabídnuta je zde možnost prohlédnutí elektronického katalogu pro firmy. V příloze č. 4 jsou uvedeny produkty firmy GOM. Čtvrtý největší dodavatel je český, a jedná se o největšího výrobce kovového nábytku u nás, o firmu Vanokov. Tento dodavatel má ve své nabídce produktů šatní skříně, lavice, trezory, regály, dílenské stoly a kartotéky. Přes svůj e-shop poskytuje možnost objednat jak firmám, tak soukromým osobám. V poslední době byly zaznamenány problémy s tímto dodavatelem a s tím rostoucí stížnosti ze strany zákazníků na dlouhé dodací termíny. Ukázky výrobků jsou uvedeny v příloze č. 5. Pátým největším dodavatelem je dodavatel kancelářských židlí, křesel a příslušenství k nim, a to firma OPP s.r.o. Dále jsou touto firmou dodávány kartotéky, lavice, věšáky či tabule. V příloze č. 6. jsou uvedeny ukázky výrobků.

4.3.2 Vyjednávací síla odběratelů

Mezi zákazníky firmy Manutan s. r. o. patří jak fyzické osoby, právnické osoby, tak občané, soukromníci. V současné době má firma kolem 12 000 zákazníků. V rámci Porterovy analýzy je tato část práce zaměřena na pět klíčových zákazníků. S těmito zákazníky sjednávají kontrakt manažeři smlouvy, na základě kterých jim je poskytnuta smluvní sleva. Tato sleva se odvíjí od potenciálního obrátu, který je mezi daným zákazníkem a firmou Manutan s. r. o. sjednán. Částky v podobě tržeb se liší firma od firmy, a s nimi se samozřejmě liší také výše poskytovaných smluvních slev. Mezi tyto dle významnosti patří Moravia Steel a.s. neboli Třinecké železářny, DHL, ABB, Lego, Škoda auto. U všech těchto zákazníků je možné

využívat pět způsobů zaslání objednávek a to faxem, e-mailem, přes e-shop, telefonicky či poštou.

Vzhledem k tomu, že tyto firmy mají značný podíl na firemním obratu, mají díky smlouvám a vyjednávání podmínek vysokou vyjednávací schopnost například ve srovnání s menšími zákazníky, kteří jsou tvořeni většinou fyzickými nebo malými a středními podniky osobami a žádné smluvní slevy jim poskytovány nejsou, nebo jsou, ale velice výjimečně. Tyto zákazníci se snaží přilákat zejména marketingové oddělení tvorbou kuponových knížek se slevovými vouchery, vouchery na dárky při nákupu nad určitou částku nebo například bonus programem.

Třinecké železářny, a.s. zaměstnávají 6099 zaměstnanců a zaujímají místo největší české huti s čistě domácím kapitálem a nejvyšší výrobou oceli. Smlouva s firmou Manutan s. r. o. je podepsána na délku dvou let, a to do roku 2016. Je zde ujednána potenciální obrat 2 000 000 Kč a při jeho nesplnění nehrozí firmě žádná sankce. Smluvní sleva u této společnosti je nastavena na výši 11 % na veškeré objednávky. Tuto slevu je možné zvýšit pomocí poptání zboží, kdy je k této slevě možné připočítat také slevy nabídkovou. Pokud objednávka nepřesáhne částku 1000 Kč bez DPH, je zákazník povinen uhradit dopravné ve výši 95 Kč bez DPH.

Ve firmě **ABB** je zaměstnáno více než 3400 zaměstnanců. Firma ABB působí v oblasti energetiky a automatizace. Rámcová kupní smlouva u firmy Manutan s. r. o. je sjednaná na dva roky, a sice do roku 2015. U této firmy je možné ve smlouvě pozorovat odlišnosti než u Třineckých železáren, a. s. Pokud dojde ke zpoždění dodávky zboží o více než 3 pracovní dny, je firmě Manutan s. r. o. účtována pokuta za prodlení ve výši 0,1 % za každý den zpoždění. Pokud se doba prodlení protáhne na dobu delší než 20 kalendářních dní, může firma ABB objednávku či položku z objednávky zrušit. Také touto firmou je u objednávek za méně než 1 000 Kč bez DPH hrazeno dopravné ve výši 95 Kč bez DPH. Potenciální obrat této firmy je nastaven na částku 3 300 000 Kč bez DPH s tím, že tato částka nemusí být splněna. Zákazník má také možnost zboží poptávat a tím získat větší slevu.

DHL je firma řazena jako poskytovatel služeb. Jedná se o největšího poskytovatele logistických služeb na světě. V České republice má tato firma 43 poboček. Vzhledem k tomu, že se jedná o globálního zákazníka, je s touto firmou sepsána trochu jiná smlouva, ke které bohužel nemají zaměstnanci firmy Manutan s. r. o. přístup. U tohoto zákazníka je čerpána smluvní sleva ve výši 18 % bez příslibu určité částky potenciálního obratu. U firmy DHL,

jako u jedné z mála firem, není nastaveno dopravné, takže i v případě, že objedná zboží za méně než 1000 Kč bez DPH, doprava je zdarma.

Čtvrtým nejvýznamnějším zákazníkem je firma **LEGO Production s.r.o.**, která vyrábí hračky a nabízí také výukové materiály pro děti. V této firmě je zaměstnáno kolem dvou tisíc zaměstnanců. Smlouva u firmy Manutan s. r. o. je sjednaná do konce roku 2015. Potenciální obrat je sjednán ve výši 2 300 000 Kč, při jeho nesplnění nehrozí zákazníkovi sankce. Smluvní sleva pro firmu Lego je nastavena na 18 %. Také u této firmy je povinnost hradit dopravné při objednávkách za méně než 1 000 Kč bez DPH.

Pátým největším zákazníkem je firma **Škoda Auto a. s.** významná česká automobilka. V této firmě je zaměstnáno kolem 27 000 zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že v této firmě je dost problematický schvalovací proces smluv, je s touto firmou uzavřena dohoda. V této dohodě není definován potenciální obrat, který by mohla firma Škoda Auto a. s. utratit, pouze smluvní sleva ve výši 7 %. Zaměstnanci této firmy používají často k objednání zboží vytvoření nabídky, kdy mohou dostat nabídkovou slevu a celková sleva na objednaném zboží tak bude větší. Tato firma platí také dopravné při objednávce do 1 000 Kč bez DPH.

4.3.3 Hrozba substitutů

Substitutů k výrobkům, které tvoří portfolio firmy Manutan s. r. o., je poměrně mnoho. Velkou zásluhu na tom má fakt, že ve výrobním portfoliu firmy Manutan s. r. o. je přes 20 000 výrobků. Nejčastější substituty lze nalézt u dílenského vybavení, kdy je možné za kovový regál objednat dřevěný regál a jeho funkce bude stejná, plastové vázací pásy je možné substituovat ocelovými páskami, plastové boxy za boxy kartonové. Dalším příkladem pak mohou být kancelářská křesla, která je možné nahradit méně robustní, ale někdy vhodnější kancelářskou židlí.

Nejen ve výrobcích je však možné hledat substituční hrozbu. Problémem může být také to, že ostatní obchodní společnosti zkopírují obchodní model, vytvoří si e-shopy a nabízí na nich téměř totožné zboží a služby, jako tato firma. Zde je myšlena např. firma Kaiser+Kraft, která má svůj e-shop, podobný sortiment výrobků a také podobné služby jako má firma Manutan s. r. o. Dále například firma B2B Partner poskytuje velmi podobný prodejní model.

Výhodou firmy Manutan s. r. o. je, že má již mezi zákazníky především na B2B trhu jistou tradici. Firemní kultura této firmy se odvíjí od přístupu být zákazníkovi vždy nablízku

a dělat pro něj vše, co potřebuje a navíc s láskou. Ačkoli se zaměstnanci firmy snaží tuto firemní kulturu dodržovat, ne vždy je to možné. Zejména v případě, když selže jeden článek distribučního řetězce (v mnoha případech právě ten první – výrobce), dostává zákazník impulz k tomu, podívat se po náhradě za to, co nemůže mít dle slibů svého hlavního dodavatele.

4.3.4 Hrozba vstupu nových konkurentů

Pokud chce zcela nová firma bez tradice, jména a vlastních zákazníků vstoupit na trh mezi největší firmy v oblasti katalogového prodeje vybavení firem, bude to pro vedení takové firmy velice nákladný a složitý proces, při němž nebude stoprocentně jisté, zda bude či nebude úspěšný.

Nová firma by si musela vytvořit svou síť dodavatelů. Zde hrozí, že v důsledku smluv uzavřených mezi déle existujícími firmami, budou jejich smlouvy upraveny tak, že další zákazníci či odběratelé budou vyloučeni dopředu z tohoto řetězce. Firma musí dále zařídit skladovací prostory (pokud by nechtěla veškeré zboží odesílat rovnou od výrobce) buďto výstavbou nebo pronajmutím, zajistit distribuci zboží ke svým získaným zákazníkům. Firma Manutan s. r. o. používá stejně jako konkurenční firmy externí přepravní společnosti. Jednou z nich je PPL CZ s. r. o., druhou z nich je nově DSV Road a. s., která nahradila DHL Express (Czech Republic) s.r.o. Tohle všechno by nově vznikající firmu stálo nemalé finanční prostředky. Velice důležitá je pak znalost konkrétního trhu a segmentů zákazníků a používat marketingové nástroje pro přilákání zákazníků. Pro zákazníky je pak důležitá nejen kvalita zakoupeného výrobku, ale také kvalita služeb přepravních společností a kvalita služeb oddělení zákaznické péče. Vysoká náročnost koordinace těchto procesů spolu s dodržování zákonů a vyhlášek by mohla být hlavní překážkou pro vstup nové firmy na tento trh. Vstup na trh zde není kromě výše uvedených překážek nijak zvláště regulován.

4.3.5 Rivalita mezi stávajícími konkurenty

Na trhu s katalogovým prodejem produktů pro vybavení firem je konkurence vysoká. Existuje spousta firem a webů, které toto zboží a podobné služby nabízejí. Pro tuto analýzu byli vybráni největší konkurenti firmy Manutan s. r. o. Mezi tyto konkurenty patří B2B Partner, Kaiser+Kraft, JP Kontakt, Emporo a Ambra. Ať už větší nebo menší, všichni tito konkurenti dodávají podobný sortiment, někteří i stejným zákazníkům, jako firma Manutan s. r. o. V této části analýzy jsou popsáni největší konkurenti firmy dle jejich obrátů.

- **B2B partner** – firma působí na trhu od roku 2008, nabízí vybavení firemních prostor. V nabídce má přes 15 000 produktů. Skladovací prostory mají kapacitu 7 654 paletových míst. Tato firma působí v České republice, na Slovensku i v Polsku. Tato firma vydává tištěný katalog každý rok a zákazníkům jsou nabízeny také zdarma. Na zboží je nabízena záruka 7 let, doprava po ČR je vždy zdarma. Expedici zboží z objednávky garantují expedovat, pokud dorazí do 12 hodin.
- **Kaiser+Kraft** – tato firma chce být do konce roku 2016 vzorem trvale udržitelného rozvoje v zásilkovém obchodě pro vybavení firem. Záruka na zboží je poskytována v min. délce 36 měsíců. Také tato firma nabízí možnost zaslání katalogu s nabídkou produktů, ovšem zákaznická linka nemá bezplatné číslo a občané zde nemají možnost objednat.
- **JP Kontakt** – firma pod tímto názvem existuje od roku 1999. V jejich e-shopu smí nakupovat pouze právnické osoby. Dopravné při je poskytováno při objednávce nad 2 000 Kč bez DPH zdarma, do 1 999 Kč bez DPH činí 150 Kč bez DPH. Záruka je poskytována v min. výši 24 měsíců, pokud na zboží není uvedeno jinak. Tato společnost poskytuje také náhradní plnění za příplatek ke standardní ceně objednávky ve výši 0 – 4,95 %. Firma dále poskytuje montáž vlastním týmem a od 75 000 Kč ji nabízí zdarma.
- **Emporo** – firma má v nabídce více než 15 000 výrobků. Nakupovat u ní mohou pouze právnické nebo fyzické osoby. Záruka na výrobky je poskytována v délce tři let. Působí také v Polsku a na Slovensku. Tato společnost využívá marketingový tah v podobě slevy 3 % na objednávku zaslou přes e-shop. Doprava nad 2000 Kč bez DPH je zdarma, pokud je částka za objednávku nižší, činí poplatek 200 Kč bez DPH.
- **Ambra** – jedná se o obchodní firmu působící na českém trhu od roku 1997. Firma vyrábí vlastní nábytek a díky vlastnímu zařízení je možné se pružně přizpůsobit požadavku zákazníka. Od konce března letošního roku zavádí firma dopravu zdarma při nákupu nad 1 500 Kč bez DPH. Při dodávkách nižších než 1 500 Kč

bez DPH je dle přepravce účtováno dopravné od 35 do 120 Kč bez DPH. Záruka je poskytována 24 měsíců, u vybraných výrobků 5 let. V sortimentu má tato firmy 10 000 produktů.

4.4 Zaměstnanecká SWOT analýza

SWOT analýza byla rozdána mezi 20 zaměstnanců prodejního oddělení. Zaměstnancům bylo vysvětleno, co se má kam zapsat a proč. Návratnost byla 11 vyplněných tabulek, z nichž některé neměly zaplněná všechna políčka, nicméně informací jako celku byl dostatek. Nejprve jsou identifikovány silné a slabé stránky firmy, příležitosti a ohrožení. Těmto faktorům je přiřazena váha a bodové hodnocení. V kvadrantech dojde ke srovnání jednotlivých faktorů mezi sebou a rozhodne se, který je pro firmu významnější. Postup výpočtu vah je uveden v příloze č. 7. Na základě subjektivního hodnocení je pak každému faktoru přiřazena hodnota 1 až 5. U silných stránek a příležitostí je hodnota 5 nejlepší u slabých stránek a hrozeb znamená naopak nejhorší hodnocení. Body jsou poté s váhami vynásobeny a všechny výsledky daného kvadrantu jsou sečteny pro získání celkové hodnoty. Dle výsledků těchto vah jsou vybrány 3 výsledky s nejvyšší hodnotou (ve výjimečných případech je vybráno více ukazatelů s nejvyššími hodnotami), kterým je věnována pozornost. Dále je třeba zjistit celkovou hodnotu vnitřního a vnějšího prostředí. Výsledné hodnoty jsou poté zaneseny do matice SWOT.

4.4.1 Silné stránky

Jak je možné v tabulce 4.4 vidět, k nejsilnějším stránkám firmy patří proaktivita zaměstnanců, neomezená nabídka produktů a inovace. Co se týče proaktivity, jedná se o zaměření zaměstnanců na realizaci činností a na dosahování vytyčených cílů. Díky výsledku tohoto faktoru je možné konstatovat, že se jedná o sladění cílů zaměstnanců s cíli firmy, což je více než žádoucí. Neomezená nabídka produktů patří mezi velké plusy této firmy, jelikož je díky této možnosti možné uspokojit jakéhokoliv zákazníka. V souvislosti s inovacemi je zde spojen termín zastupitelnost. V rámci inovace práce byl zaveden pracovní model job rotation. Tímto modelem je umožněna zastupitelnost mezi určitými pozicemi na oddělení nákupu, takže v případě, že v týmu bude chybět jeden člověk, bude zde náhradní člověk, který bude

schopný tento chybějící zastoupit. Díky zastupitelnosti je umožněno také transparentnější hodnocení, protože dojde ke sjednocení náplní práce.

Tab. 4.4: Ohodnocení silných stránek firmy Manutan s. r. o.

Silné stránky	Body	Váha	Body * Váha
Proaktivita	5	0,161	0,806
Service level zákaznické linky	3	0,097	0,290
Přehledný e-shop	5	0,129	0,645
Spolupráce s novými dodavateli	4	0,129	0,516
Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	4	0,161	0,645
Neomezená produktová nabídka	5	0,161	0,806
Inovace - kanceláře, práce	5	0,161	0,806
Celkem			4,516

4.4.2 Slabé stránky

Jak je dle vah v tabulce 4.5 patrné, patří k nejproblematictějším faktorům ve firmě Manutan s. r. o. překombinovaná pracovní náplň, vysoká fluktuace, časový tlak a stres a hodnocení zaměstnanců. Překombinovaná pracovní náplň je spojena s druhým faktorem, a sice časovým tlakem a stresem, do kterého se zaměstnanci bohužel dostávají. Požadavky na výkony zaměstnanců jsou mnohdy tak vysoké, že místo toho, aby jim bylo umožněno zaměřit se kvalitně na úkol, který je hlavní náplní jejich práce, jsou jim přidávány další méně podstatné úkoly, kvůli kterým pak nestačí jejich fond pracovní doby a dostávají se do časového presu. O to horší je, že způsobený stres se projevuje také na zdravotním stavu zaměstnanců. Ruku v ruce s těmito zmíněnými faktory je také vysoká fluktuace v určitých segmentech firmy. Zde je zarážející to, že na některých odděleních a týmech jsou stálí zaměstnanci, avšak v jiných týmech se rok co rok mění zaměstnanci a to i několikrát během roku. Tento stav je spojen právě s náplní práce, která je v různých týmech odlišná. Hodnocení zaměstnanců je zde také jako kritický faktor. Zaměstnanci prodejního oddělení jsou hodnoceni na základě KPI's, což jsou klíčové ukazatele výkonnosti. Tyto ukazatele jsou sestaveny v závislosti na náplni práce jednotlivých týmů a zaměstnanci jsou na jejich základě poté hodnoceni. V tomto případě se však nejedná o zcela transparentní ukazatele, které by zaznamenávaly veškerou aktivitu zaměstnance, takže zde dochází často ke zkreslení výsledků, což je spojeno s vyvinutím tlaku na výkony zaměstnanců a se stresem. Zároveň zde došlo ze

strany vedení o možnost dostat k platu také variabilní složku mzdy právě díky plnění KPI's nad určitou hranici. Tato hranice je však stanovená tak, že je téměř nemožné jí dosáhnout a smysl této „motivace“ je tedy do značné míry zmařen.

Tab. 4.5: Ohodnocení slabých stránek firmy Manutan s. r. o.

Slabé stránky	Body	Váha	Body * Váha
Vysoká fluktuace	5	0,111	0,556
Neschopnost 100 % kontroly marží	3	0,056	0,167
Ne 100 % jasné procesy	4	0,111	0,444
Často se měnící pracovní požadavky	3	0,139	0,417
Časový tlak a stres	5	0,111	0,556
Špatně nastavený nákup	4	0,083	0,333
Překombinovanost náplně práce	5	0,167	0,833
Hodnocení - motivace/demotivace	5	0,111	0,556
Neustálé a mnohdy zbytečné porady	4	0,111	0,444
Celkem			4,306

4.4.3 Příležitosti

K největším příležitostem patří, dle výsledků v tabulce 4.6, budování vztahu se zákazníky a marketingové akce. Budování vztahu se zákazníky je důležité především u větších zákazníků, kteří často zboží poptávají, jsou jim tvořeny nabídky a společně s prodejcem se snaží najít řešení výhodné pro obě strany. Dále jsou s klíčovými zákazníky sepsány smlouvy, na základě kterých přislíbují určitý objem utracených peněžních prostředků právě v této firmě a za tento příslib mohou pak čerpat smluvní slevu. Toto vyjednávání je nejčastěji v kompetenci obchodních zástupců, kteří v terénu se zákazníky vyjednávají podmínky. Vztahový byznys je také možné pozorovat u zákazníků nových, kdy je zjišťována jejich spokojenost s nákupem a se službami firmy Manutan s. r. o. a následně jim je jako poděkování zaslán uvítací balíček s vouchery na různé výhody pro další nákupy. Tento uvítací balíček je uveden v příloze č. 8. Marketingové akce jsou klíčovými pro zvýšení obrátu firmy. V pátek 13. bývá pro zákazníky, kteří nemají nastavenou smluvní slevu, nachystána sleva na veškerý sortiment ve výši 13 %. Tento tah bývá velice úspěšný a výsledky je možné sledovat nejen podle počtu objednávek, ale také podle již zmíněného obrátu. Další marketingové akce jsou zaměřeny například na zákazníky, kteří dlouho nenakoupili u firmy Manutan s. r. o. (zpravidla déle než jeden rok), a těmto je pak zasílán slevový voucher

v hodnotě 500 Kč při nákupu nad určitou částku. Zákazníci se mohou také zapojit do bonus programu, kde sbírají za své nákupy body a tyto body mohou následně směnit za slevy či za dárky.

Tab. 4.6: Ohodnocení příležitostí firmy Manutan s. r. o.

Příležitosti	Body	Váha	Body * Váha
Budování vztahu se zákazníky	5	0,211	1,053
Marketingové akce	5	0,211	1,053
Rozšířit prodej po telefonu	4	0,211	0,842
Loajalita zákazníků - více klíčových	5	0,158	0,789
Cenotvorba - větší atraktivita na webu	4	0,211	0,842
Celkem			4,579

4.4.4 Hrozby

Mezi nejvýznamnější hrozby firmy Manutan s. r. o. je řazena, dle výsledků v tabulce 4.7, senzitivita na cenu, změny spojené se ztrátou zákazníků, konkurence a dodací termíny. Vzhledem ke konkurenci, kterou firma Manutan s. r. o. má, a k vysokým cenám, za které prodává výrobky a poskytuje služby, je důležité, aby se zákazníkovi bylo možno přizpůsobit tak, že zůstane u této firmy a nepřejde ke konkurenci. S tímto faktem je svázaná proaktivita zaměstnanců a také vztahový byznys, který je pro fungování této firmy klíčový. Ke změnám, které vedou ke ztrátě zákazníků, lze momentálně zařadit konkrétně odebrání smluvních slev některým zákazníkům na začátku letošního roku. Tato změna byla spojena s přechodem na nový katalog firmy, kde byla většina zboží zlevněna a v závislosti na obratech zákazníků v minulém roce, byly smluvní slevy buď sníženy, nebo odebrány. Takle situace samozřejmě nebyla zákazníky přijata s nadšením, právě naopak. Proto bylo třeba opět použít vztahový byznys a marketingové tahy. Další pochopitelnou hrozbou je konkurence, která byla, je a bude a právě jejich konkurenční výhodou by mohly být dodací termíny. S dodacími termíny má firma Manutan s. r. o. u některých dodavatelů značné problémy. Dochází zde k neustálému posouvání termínů a z týdnů jsou nakonec měsíce, kdy zákazník čeká na zboží. Z těchto důvodů pak často dochází k tomu, že zákazníci kvůli dlouhým termínům dodání ruší buď celé objednávky, nebo právě položky, na které čekají, což rozhodně není žádoucí pro firmu.

Tab. 4.7: Ohodnocení hrozeb firmy Manutan s. r. o.

Hrozby	Body	Váha	Body * Váha
Konkurence	4	0,148	0,593
Špatné smluvní podmínky s dodavateli	5	0,111	0,556
Stále větší senzitivita na cenu	4	0,185	0,741
Přepravci	3	0,111	0,333
Kvalita služeb	2	0,148	0,296
Dodací termíny	4	0,148	0,593
Změny spojené se ztrátou zákazníků	5	0,148	0,741
Celkem			3,852

Dále je v rámci SWOT analýzy zjištěna bilance vnitřního a vnějšího prostředí. V podstatě se jedná o rozdíl silných a slabých stránek a o rozdíl příležitostí a hrozeb. První rozdíl nabývá hodnoty **0,21** druhý rozdíl pak **0,727**. Následně jsou tyto hodnoty zaneseny do matice SWOT. Z výsledků je patrné, že silné stránky převládají nad slabými a příležitosti převládají nad hrozbami. Pro tuto situaci je doporučována strategie využití příležitostí. V obrázku 4.4 jsou znázorněny výsledné hodnoty analýzy.

Obr. 4.4: Matice SWOT.

	Slabé stránky	Silné stránky
Příležitosti	WO 0,727	SO
Hrozby	WT	ST 0,21

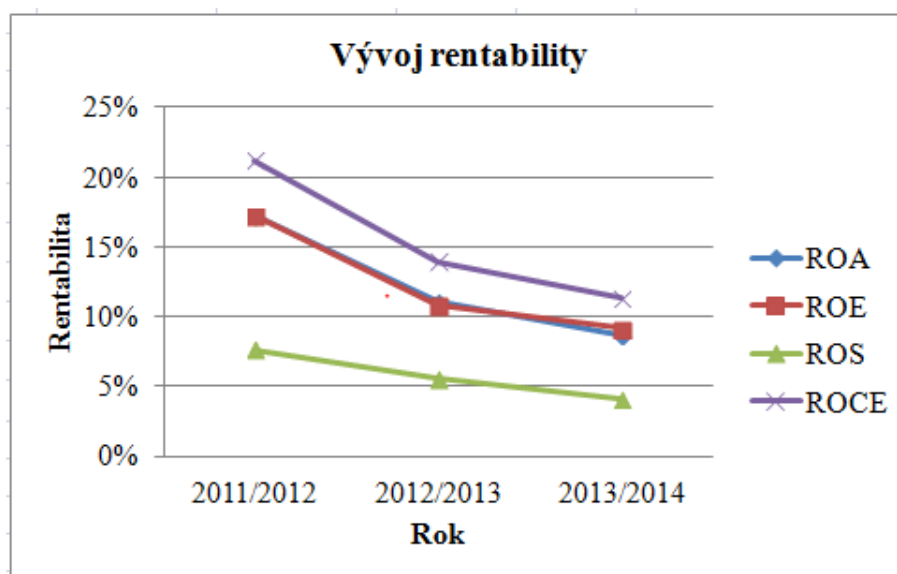
4.5 Finanční analýza

Finanční analýza firmy Manutan s. r. o. je sestavena z vybraných ukazatelů rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti. Hodnoty ukazatelů jsou vypočteny dle rozvahy a výkazu zisku a ztrát z let 2011 – 2014 (viz příloha č. 9). Finanční situace podniku je následně zhodnocena dle Kralickova Quicktestu.

4.5.1 Ukazatele rentability

Mezi ukazatele rentability je zařazena rentabilita aktiv, rentabilita vlastního kapitálu, rentabilita tržeb a rentabilita investovaného kapitálu. Výsledné hodnoty a trend těchto ukazatelů za roky 2011 až 2014 je možné sledovat pomocí grafu 4.2.

Graf 4.2: Trend firmy Manutan s. r. o. v rentabilitě.



Rentabilita aktiv podává informaci o zisku vygenerovaném investovanými aktivy do podnikatelské činnosti. Ve výše uvedeném grafu je možné vidět klesající trend, což není žádoucí a příznivé pro firmu. Od roku 2011 do roku 2014 klesla rentabilita o 8,48 %. To znamená, že v roce 2011 bylo 1 Kč aktiv vyděláno 17 haléřů. O tři roky později byla situace horší a vyděláno bylo pouze 8,7 haléřů z 1 Kč aktiv. Za tento jev může především pokles zisku před úroky a zdaněním v jednotlivých letech, který může být způsobem vlivem konkurence, zpřísněním cenové politiky firmy a v tomto důsledku částečným odlivem zákazníků.

V rámci **rentability vlastního kapitálu** je dosahováno téměř totožných hodnot jako u rentability aktiv. Zde je žádoucí rostoucí trend a také zde docházelo v posledních třech letech k trendu klesajícímu, kdy docházelo k poklesu jak hrubého zisku, tak vlastního kapitálu. Nejrazantnější změna proběhla mezi hospodářským rokem 2011/2012 a 2012/2013, kdy došlo k poklesu rentability o 6,41 %.

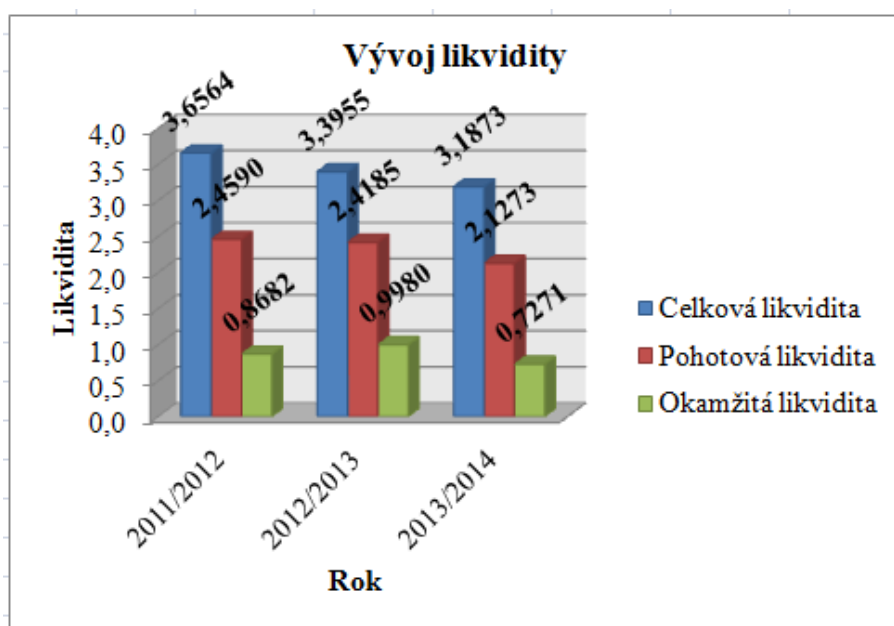
Spolu s poklesem rentability aktiv a rentability vlastního kapitálu došlo k poklesu také u dvou dalších ukazatelů, a sice u **rentability tržeb** a **rentability investovaného kapitálu**. U rentabilit tržeb došlo k méně závažnému poklesu od roku 2011 do roku 2014 a to o 3,52 %. Ovšem u rentability investovaného kapitálu došlo k daleko významnějšímu poklesu od roku 2011. Srovnaná hodnota s rokem 2013/2014 je nižší o 9,84 %.

Jako pozitivní na vývoji rentability je možné shledat to, že se za tři sledovaná období nedostala firma Manutan s. r. o. do minusových hodnot. Nicméně v návaznosti na klesající ziskovost byla nasazena přísnější cenová politika, při které je třeba v určitých procesech sledovat, jaká marže je z aktivit získaná.

4.5.2 Ukazatele likvidity

Celkovou likviditou je vyjádřeno, kolik Kč z celkových aktiv pokrývá jednu Kč krátkodobých závazků. Tato hodnota by se měla pohybovat v intervalu 1,5 – 2,5 což, jak je z grafu č. 4.3 patrné, je ve firmě splněno. Firma je tedy schopna udržet dlouhodobě platební schopnost a splácet závazky. Přestože došlo k poklesu trendu mezi lety 2011/2012 a 2013/2014, stále se tato hodnota pohybuje nad průměrem. Za tento jev může jak růst objemu oběžných aktiv, tak růst objemu krátkodobých závazků, který ovšem roste rychleji.

Graf 4.3: Trend ve vývoji likvidity firmy Manutan s. r. o.



U **pohotové likvidity** je žádoucí, aby se pohybovala v intervalu 1,0 – 1,5. Hodnoty pohotové likvidity ve firmě Manutan s. r. o. jsou opět nad horní hranicí ukazatele. Tento fakt je způsoben především pohledávkami od zákazníků, jelikož většina z nich jsou firmy odebírající zboží na faktury se splatností, přičemž nejkratší doba splatnosti těchto faktur je 14 dní. Vysoký stav zásob v kombinaci s ne tak vysokými krátkodobými závazky pak zapříčiní, že hodnota pohotové likvidity je nad požadovanou hranicí.

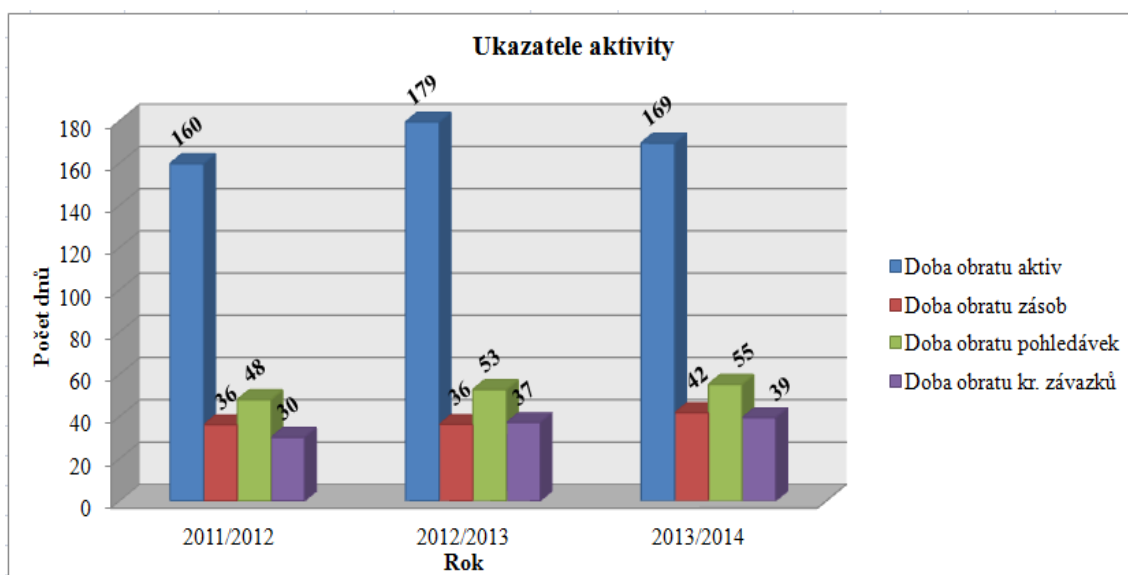
K posledním ukazatelům likvidity je řazena **likvidita okamžitá**, díky které lze zhodnotit, zda je firma schopna platit ihned své závazky. Hodnota tohoto ukazatele by měla nabývat hodnot mezi 0,2 – 0,5. V případě firmy Manutan s. r. o. se tato však opět pohybuje nad doporučenou úrovní. Trend je zde mezi lety 2011/2012 a 2012/2013 rostoucí, mezi lety 2012/2013 a 2013/2014 došlo k poklesu. Pokles je způsoben růstem krátkodobých závazků na jedné straně a zároveň poklesem pohotových platebních prostředků na straně druhé.

4.5.3 Ukazatele aktivity

Pomocí ukazatelů aktivity je vyjádřena relativní vázanost kapitálu v oblasti aktiv. K těmto ukazatelům je řazena doba obratu aktiv, zásob, pohledávek a krátkodobých závazků.

Ukazatelem **doby obratu aktiv** je měřena intenzita využití celkového firemního majetku. Čím je dosahovaná hodnota nižší, tím efektivněji je majetek využíván. Z následující tabulky je patrné, že v roce 2012/2013 byla dosahovaná hodnota tohoto ukazatele nejvyšší. Také u dalších ukazatelů je žádoucí klesající trend, což není ani v jednom případě dodrženo a trend je rostoucí. Tento rostoucí trend u dílčích ukazatelů je způsoben faktem, že tržby v roce 2013/2014 nedosahovaly takové úrovně, jako v roce 2011/2012, kdežto u zásob, pohledávek i krátkodobých závazků došlo při srovnání těchto dvou roků k růstu.

Graf 4.4: Trend ukazatelů aktivity ve firmě Manutan s. r. o.



Za zmínku stojí jistě **doba obratu pohledávek**, dle které je zjišťována informace, za jak dlouho v průměru dochází ze strany zákazníků k úhradě faktur. Důležitým faktorem je, aby tento ukazatel nepřekračoval průměrnou dobu splatnosti, kterou má firma Manutan s. r. o. 42 dní. Pokud by docházelo k situaci, že by se doba splatnosti pohledávek překračovala trvale, je důležité, aby byla prozkoumána platební kázeň zákazníků, kteří odebírají zboží na fakturu. Bohužel je u tohoto ukazatele zaznamenán rostoucí trend. Vzhledem k tomu, že odběrateli jsou nejčastěji právnické či fyzické osoby, u kterých je poskytována platba převodem, je vždy ověřovaná jejich platební morálka před tím, než jim je přidělena možnost tento způsob platby využívat. Ve firmě Manutan s. r. o. pak existují ještě dvě možnosti úhrady, a to platba hotově při převzetí zboží, nebo platba na zálohovou fakturu.

U **doby obratu krátkodobých závazků**, je počítáno to, na jak dlouhou dobu byl dodavateli poskytnut úvěr, nebo za jak dlouhou dobu jsou firmou zaplacený dodávky materiálu či zboží. Ukazatelem je tedy jinými slovy zobrazována platební disciplína firmy směrem k dodavatelům. K optimální situaci dochází v případě, že se jedná o stabilní vývoj. Jak je patrné z grafu výše, je ukazatelem zaznamenán rostoucí trend. Při srovnání doby obratu pohledávek a doby obratu závazku je požadováno, aby doba obratu pohledávek byla kratší. Firma tak má jistotu, že bude moci ze získaných financí uhradit vzniklé závazky. V tomto případě jde však o dlouhotrvající rostoucí trend, kdy doba obratu pohledávek je delší než doba obratu závazků.

4.5.4 Ukazatele finanční stability a zadluženosti

Při zjišťování hodnot těchto ukazatelů se vychází z analýzy vztahu aktiv a pasiv. Za nejdůležitější ukazatel je považován **podíl vlastního kapitálu na aktivech**, pomocí kterého je sledováno, jak je firma schopna financovat svou činnost z vlastních zdrojů. Ideální stav nastává v situaci, kdy jsou vykazovány hodnoty v intervalu od 50 % do 70 %. Při takovém stavu je dosaženo zadluženosti firmy od 30 % do 50 %. Jak je možné vidět v tabulce 4.8, co se týče trendu, tak se jedná o nežádoucí klesající trend, avšak stále je tento ukazatel vyšší, než jeho požadovaná hodnota. Od roku 2011/2012 do roku 2012/2014 došlo ke snížení o 6 %, což může představovat příznivý stav pro věřitele, kteří tento ukazatel považují za klíčový. Zároveň je důležité dodat, že ukazatel je ovlivněn tím, že ve sledovaném období došlo k poklesu vlastního kapitálu.

Tab. 4.8: Vývoj zadluženosti.

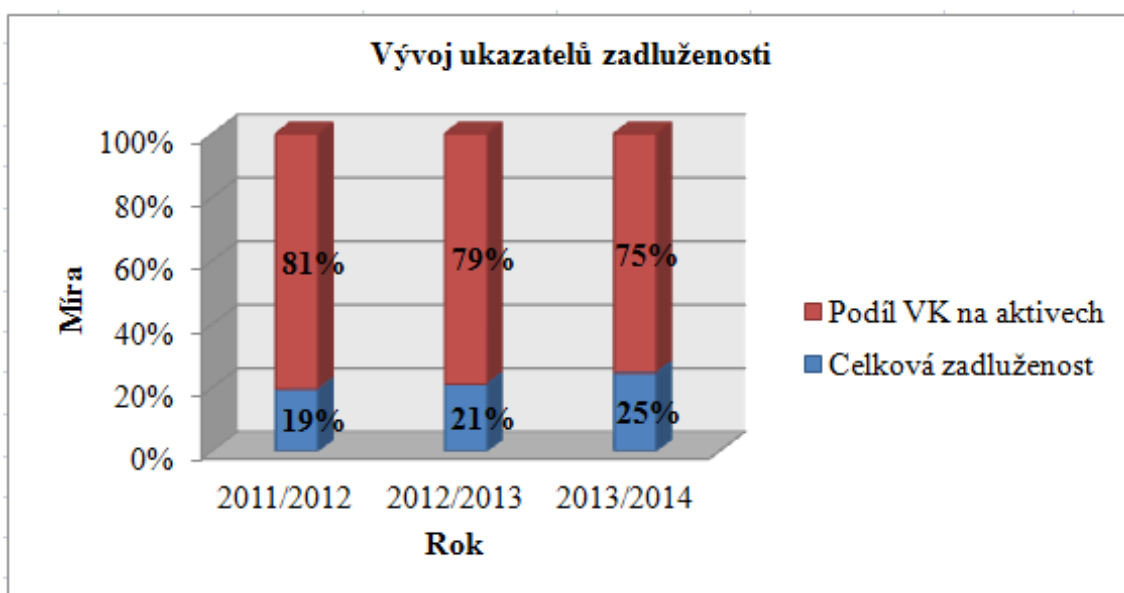
Vývoj zadluženosti	2011/2012	2012/2013	2013/2014
Celková zadluženost	0,19	0,21	0,25
Podíl VK na aktivech	0,81	0,79	0,75

V tabulce je možné dále sledovat ukazatele **celkové zadluženosti**. Zde lze konstatovat, že ukazatel během sledovaného období roste. Od roku 2011/2012 do roku 2013/2014 došlo k vzrůstu ukazatele o 6 %. Tímto ukazatelem je vyjádřena míra věřitelského rizika. Rostoucí trend zde samozřejmě není žádoucí a je způsoben jak růstem celkových aktiv, tak růstem cizích zdrojů, u kterých se růst projevil ztelněji.

V rámci ukazatele **úrokového krytí** je možné pozorovat, že firma je schopna pokrýt úrokové zatížení, což je žádoucí jak pro věřitele, tak pro vlastníky. Z výsledků je patrné, že jsou firmou více než dostatečně hrazeny úroky, které je třeba zaplatit.

Následujícím grafem 4.5 je zobrazeno, jak se od roku 2011/2012 do roku 2013/2014 podílí na aktivech vlastní a cizí kapitál, přičemž je možné pozorovat rostoucí trend celkové zadluženosti.

Graf 4.5: Podíl vlastního a cizího kapitálu na aktivech.



4.6 Kralickův quick test

Na základě tohoto testu jsou vyjádřeny poměrové ukazatele, ze kterých je následně každému přiřazena určitá hodnota. Z ukazatelů R1, R2, R3 a R4 je vypočítán celkový výsledek. Hodnocena je výnosová situace firmy, finanční stabilita a dále jsou shrnuty výsledky tohoto testu do ukazatele celkové situace firmy, jak lze vidět v následující tabulce 4.9.

Tab. 4.9: Vývoj ukazatelů dle Kralickova quick testu.

Ukazatel	Složení ukazatele	Ukazatele 2011/2012	Počet bodů	Ukazatele 2012/2013	Počet bodů	Ukazatele 2013/2014	Počet bodů
R1	VK/CA	80,56%	1	78,94%	1	75,41%	1
R2	CZ-PPP/provozní CF	0,2492	1	0,0236	1	2,04	1
Finanční stabilita firmy	$(R1 + R2)/2$	1		1		1	
R3	EBIT/CA	17,20%	1	11,08%	1	8,72%	2
R4	provozní CF/tržby	5,43%	4	8,43%	3	1,77%	4
Výnosová situace firmy	$(R3 + R4)/2$	2,5		2		3	
Celková situace firmy	$((R1 + R2)/2 + (R3 + R4)/2)/2$	1,75		1,5		2	

Z hlediska finanční stability je zřejmé, že firma dosahuje výborných hodnot za všechna sledovaná období. Když se pozornost obrátí na výnosovou situaci firmy, zde už jsou hodnoty horší. Nejlepší hodnoty je dosahováno za hospodářský rok 2012/2013. Hlavním

důvodem hodnoty tohoto ukazatele je fakt, že hodnota rentability tržeb není příznivá. Stěžejním důvodem je, že hodnota provozního CF dosahuje relativně větší meziroční změny než hodnota aktiv.

V konečném důsledku je dosahováno výsledku celkové situace firmy hodnot do 2. To znamená, že firma se pohybuje v šedé zóně, ale hodnota 1,75 a hodnota 1,5 jsou považovány za dobré, také zejména díky hodnotám finanční stability.

5. Vyhodnocení analýzy, náměty a doporučení

V této kapitole je popsán další krok strategické analýzy – vyhodnocení. Pomocí výsledků jednotlivých analýz, které byly provedeny ve 4. kapitole, je sestavena analýza SWOT. V návaznosti na SWOT analýzu je provedeno celkové hodnocení strategické analýzy, což je klíčové pro navrhnutí opatření a postupů, díky kterým by došlo ke zlepšení postavení firmy na trhu.

5.1 Vyhodnocení SWOT analýzy

V rámci SWOT analýzy jsou nejprve identifikovány silné stránky, poté slabé stránky, příležitosti a nakonec hrozby. Faktorům v těchto čtyřech oblastech se přiřadí váha a body. Jak již bylo popsáno v kapitole 4, dosáhne se výsledku pomocí metody párového srovnávání. Tyto výsledky jsou poté zaneseny do matice SWOT. Tabulky s výpočty jsou uvedeny v příloze č. 10.

5.1.1 Silné stránky

V tabulce 5.1 je možné pozorovat silné stránky firmy. Mezi ty nejsilnější je dle výsledků párového srovnávání řazena finanční stabilita, proaktivita zaměstnanců a platební schopnost. Právě proaktivita zaměstnanců je velice důležitá, protože znamená, že zaměstnanci svým jednáním přispívají k plnění firemních cílů, resp. vykonávají svou práci v souladu s cíli firmy. Platební schopnost firmy Manutan s. r. o. je také řazena k silným stránkám. Zde jde především o pozitivní hodnotu ukazatele nejen pro věřitele, ale také pro zaměstnance. Dalším významným faktorem je neomezená produktová nabídka, která je propagována především prostřednictvím nabídkového oddělení a možnosti poptat atypické výrobky.

Tab. 5.1: Silné stránky firmy Manutan s. r. o.

Silné stránky	Body	Váha	Body * Váha
Výnosová situace	3	0,160	0,480
Finanční stabilita	5	0,200	1,000
Platební schopnost	5	0,160	0,800
Inovace - kanceláře, práce	3	0,160	0,480
Neomezená produktová nabídka	5	0,120	0,600
Proaktivita	5	0,200	1,000
Celkem			4,360

5.1.2 Slabé stránky

Co se týče slabých stránek, k nejrizikovějším dle výsledků tabulky 5.2 patří vysoká fluktuace, doba doplnění skladových zásob, rostoucí celková zadluženost a rostoucí doba obratu pohledávek. Vysoká fluktuace je spojena především s týmem FA manažerů prodejního oddělení, kteří mají ve své náplni práce aktivní komunikaci s rámcovými zákazníky. K této komunikaci patří obvolávání firem ohledně nabídek vytvořených na základě jejich poptávky, úprava těchto nabídek, zjišťování investičních záměrů firmy v následujících dvou až třech měsících, ověřování kontaktních údajů u registrovaných osob, zjišťování úrovně spokojenosti s první objednávkou u nových zákazníků a zasílání uvítacího balíčku jako motivaci pro další nákupy. Na těchto pozicích je vyvíjen největší tlak na výsledky zaměstnanců především v oblasti telefonické komunikace. Právě se stresem a velkou vytížeností je pak spojena vysoká míra fluktuace v tomto týmu. Velmi problematickým faktorem bývá také doplňování zboží, které je skladovou zásobou (k dodání do 24 hodin). V případě, že dojde k situaci, že zákazník objedná zboží, u kterého je uveden termín dodání do jednoho dne a při zpracování objednávky zjistí, že zboží není skladem a bude např. až za 35 pracovních dní, rozhodně to na zákazníka neudělá dobrý dojem navíc v případě, že jde například jeho první objednávku. Situace pak bývá řešena hledáním náhradního zboží, nebo nabídnutím náhrady u tohoto zboží přímo uvedené. Faktorem celková zadluženost je vyjádřena úroveň věřitelského rizika. U firmy Manutan s. r. o. je zaznamenán rostoucí trend jako důsledek růstu cizích zdrojů, který se projevuje ztelněji, než růst celkových aktiv.

Tab. 5.2: Slabé stránky firmy Manutan s. r. o.

Slabé stránky	Body	Váha	Body * Váha
Vysoká fluktuace	5	0,176	0,880
Klesající rentabilita	3	0,088	0,264
Růst krátkodobých závazků	2	0,059	0,118
Rostoucí doba obratu pohledávek	4	0,147	0,588
Rostoucí celková zadluženost	4	0,206	0,824
Překombinovanost náplně práce	5	0,088	0,440
Hodnocení - motivace/demotivace	5	0,059	0,295
Dodací termíny při doobjednání zboží	5	0,176	0,880
Celkem			4,289

5.1.3 Příležitosti

Dle tabulky 5.3 patří mezi největší příležitosti firmy Manutan s. r. o. budování vztahu se zákazníky, zvýšení počtu klíčových zákazníků a marketingové akce. Vzhledem k tomu, že u této firmy je stále propagováno motto: „All you need. With love.“, tak je pochopitelné, že budování vztahu se zákazníky má významné postavení v její činnosti. Jde o to, aby si zákazník firmu Manutan s. r. o. pamatoval, aby měl motivaci dále zde nakupovat (zasílání uvítacího balíčku po první objednávce, zasílání kuponových knížek, voucherů na slevu při objednávce nad určitou částku při neobjednání vyšším než jeden rok) a především věděl, že zaměstnanci této firmy se mu budou snažit poskytnout řešení jakékoliv situace. Tím, že bude docházet k dalšímu budování vztahu se zákazníky, z menších zákazníků se mohou stát rámcoví a poté i klíčoví zákazníci. Zvýšení počtu klíčových (KA) zákazníků je také uvedeno v tabulce jako další významná příležitost. 5 těchto nejvýznamnějších zákazníků je uvedeno v Porterově analýze a jejich počet je žádoucí zvyšovat. Příležitosti k tomu v návaznosti na celkový počet zákazníků a počet rámcových zákazníků jsou. Marketingové akce jsou další příležitostí, protože pravidelné „tahy na zákazníky“ zvyšují hodnotu objednávek a také obrát. Jak již bylo uvedeno výše, jsou zákazníkům, kteří u firmy Manutan s. r. o. nenakoupili zasílány slevové vouchery jako motivace pro novou nákupní objednávku, další marketingové akce spočívají v zasílání kuponových knížek, kde zákazníci najdou různé vouchery, zákazníci se mohou dále přihlásit do bonus programu, kde sbírají body za nákupy a body pak mohou směnit za dárky či slevy, akce na určitou dobu na určité zboží (např. 11 % sleva na veškeré

židle od 1. 1. 2015 do 19. 2. 2015), nebo akce v určitý den, jako je 13 % sleva na veškerý sortiment v pátek 13.

Tab. 5.3: Příležitosti firmy Manutan s. r. o.

Příležitosti	Body	Váha	Body * Váha
Budování vztahu se zákazníky	5	0,189	0,945
Marketingové akce	5	0,135	0,675
Více faktorů hodnocení VZ	3	0,081	0,243
Přehlednost e-shopu	4	0,108	0,432
Zvýšit počet KA zákazníků	5	0,162	0,810
Velký objem zákazníků (cca 12 000)	3	0,081	0,243
Škála dodavatelů	3	0,081	0,243
Rozšířit prodej po telefonu	4	0,162	0,648
Celkem			4,239

5.1.4 Hrozby

K hlavním hrozbám firmy Manutan s. r. o. jsou, dle tabulky 5.4, řazení především konkurenti a špatně nastavené smluvní podmínky s dodavateli. Jak bylo již zmíněno v Porterově analýze, konkurence zde existuje a navíc se snaží o podobný prodejní model jako tato firma, která však zatím stále zaujímá nejvýznamnější místo v produktové nabídce i v dosaženém obratu. Další velice významnou hrozbou jsou právě špatně nastavené smluvní podmínky s dodavateli. Nákupní oddělení zde vyjednává ceny, termíny doplnění skladových zásob, poptává certifikáty, prohlášení o shodě, o bezpečnosti a další dokumentaci vyžadovanou například pro doložení u firemních auditů. Velký problém nastává v případě, že je zboží s dodáním do jednoho dne, ale pokud dojdou skladové zásoby, je nutné počkat na doplnění, které někdy může trvat i měsíc. Tento problém byl od začátku roku aktuální u jednoho hlavního dodavatele, firmy Vanokov. Tomuto dodavateli odešli koncem roku 2014 klíčoví zákazníci, kteří měli na starosti vyřizování a vykrývání objednávek od svých zákazníků. Firma se dostala do tak vysokého časového a kapacitního presu, že přestože zde byla prodloužena pracovní doba na tři směny, objednávky z prosince, listopadu a mnohdy i října byly vykryty až v měsíci březnu. Vzhledem k tomu, že se jedná o jednoho z klíčových dodavatelů kovového dílenského nábytku, byla řada objednávek stornována, velké množství zákazníků rozhořčeno stále se posunujícími dodacími termíny a s tímto dodavatelem nebyla

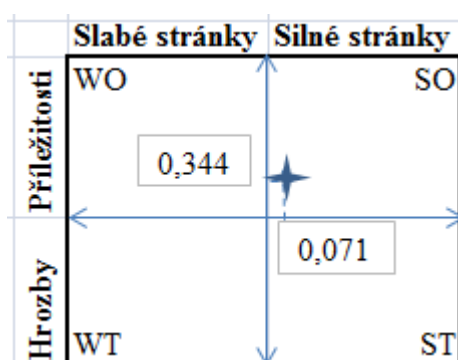
ošetřena ani smlouva co se sankcí za prodlení týče. Tyto podmínky o slevách byly vyjednány až dodatečně po tom, co již řada objednávek byla ztracena a zákazníci nebylo na co nalákat.

Tab. 5.4: Hrozby firmy Manutan s. r. o.

Hrozby	Body	Váha	Body * Váha
Konkurence	5	0,316	1,580
Špatné smluvní podmínky s dodavateli	5	0,263	1,315
Růst průměrné hrubé mzdy	3	0,158	0,474
Přepравní společnosti	2	0,105	0,210
Nepovinnost tvorby rezervního fondu	2	0,105	0,210
Stabilita vlády	2	0,053	0,106
Celkem			3,895

Pro dosažení celkového výsledku SWOT analýzy musí být odečteny slabé stránky od silných a hrozby od příležitostí. Rozdíl mezi silnými a slabými stránkami činí 0,071, rozdíl mezi příležitostmi a hrozbami pak 0,344. Dle těchto výsledků je možné konstatovat, že silné stránky jsou v převaze nad slabými a příležitosti nad hrozbami stejně tak, jako vyšlo u zaměstnanecké SWOT analýzy. Tyto výsledky jsou zaneseny do matice, která je uvedena v následujícím obrázku 5.1.

Obr. 5.1: Matice SWOT.



5.2 Návrhy a doporučení

Jak vyplynulo z vyhodnocení analýzy SWOT, převažují silné stránky nad slabými stránkami a příležitosti převažují nad hrozbami. Z tohoto důvodu by bylo vhodné uplatňovat

strategii využití. Při strategii využití má dojít k tomu, že firma se zaměří na své silné stránky a využije příležitosti, které se nabízejí. Zároveň nesmí být opomenuty slabé stránky, které z vyhodnocení SWOT analýzy vplynuly, protože jejich ignorování by mohlo mít negativní dopad na budoucí vývoj firmy.

K nejsilnějším stránkám firmy je řazena proaktivita zaměstnanců a finanční stabilita. Ačkoli je jako slabá stránka naproti proaktivitě postavena překombinovanost pracovní náplně, zaměstnanci se svým přičiněním snaží plnit svou náplň práce na maximum. I když se podle hodnocení někdy nemusí zdát, že si plní úkoly tak, jak mají, může za to fakt, že hodnocení zde není tak transparentní, aby zachytilo veškeré aktivity, které zaměstnanec při výkonu své práce musí dělat. Vzhledem k tomu, že prodejní oddělení je sestaveno z více týmu (péče o zákazníky, frame account tým, reklamace, nabídky, kontrakt manažeři), mají jednotlivé týmy při hodnocení KPI's nastaveny odlišné ukazatele. Například u týmu zákaznické péče jsou faktory hodnocení následující:

- počet zpracovaných objednávek,
- počet příchozích hovorů,
- počet odchozích hovorů,
- vyhodnocení náhodného hovoru podle call skriptu,
- podpora marketingových kampaní,
- zadávání stížností v rámci příchozích hovorů,
- nově založené zákaznické karty a změny na původních kartách.

V tomto hodnocení však nejsou zahrnuty vedlejší činnosti jako například dělání interakcí při práci. Interakce je v podstatě popis činnosti, kterou zaměstnanec vykoná během procesu své práce. Pro objasnění – pokud například zavolá zákazník a chce udělat objednávku např. tři položek, zaměstnanec navede objednávku. Vytvoří interakci incomcall => přijetí objednávky. V případě, že se jedná u některé z objednávaných položek, že není k dodání do 24 hodin, nabídne zákazníkovi tzv. konsolidaci objednávky. Konsolidace je možnost doručení celé zakázky najednou. Při zadání objednávky dojde k rezervování zboží, které je skladem a v momentě, kdy dorazí neskladová položka, odchází celá zakázka k zákazníkovi najednou. Poté je potřeba vytvořit interakci incomcall => informace o konsolidaci objednávky – úspěch. Těchto interakcí je celá řada. Jedná se o interakce na kartách zboží, například z důvodu, že produktoví manažeři z nákupního oddělení mají chybně uvedené informace, nebo nemají doplněné informace, což brání dokončení objednávky a je tím celý objednávací proces prodlužován. Další interakce mohou být tvořeny na kartách zákazníků při měnění či doplnění

údajů, nebo také na kartách kontaktních osob. Když se tyto interakce sečtou, přidá se k nim doba dořešení problémů na kartách zboží, může někdy jedno zadání objednávky trvat 15 i více minut. Dalšími činnostmi, které nejsou zahrnuty v hodnocení, je opakované zasílání faktur na přání zákazníka, dodacích listů, vyhledávání zboží z objednávek zákazníků v archivu, zjišťování a hledání náhrad, pokud nejsou k vyprodanému či nedostupnému zboží uvedeny, odpovídání na e-mailové dotazy zákazníků aj.

Proaktivita je tedy silná stránka, která by se měla rozvíjet, kdežto překombinovanost práce slabá stránka, která by se měla eliminovat. Vzhledem k tomu, že se zaměstnanci chovají proaktivně již nyní, vhodné by bylo zařazení veškeré **činnosti**, kterou je **možné sledovat v systému Navision, do hodnocení KPI's**. Bylo by zde dosaženo jednak větší transparentnosti, jednak možnosti dosažení odměny ve formě variabilní složky mzdy, která by zaměstnance motivovala. Zároveň by bylo vhodné přihlížet k počtu nedovolaných hovorů, vzhledem k tomu, že vytáčení čísla trvá také určitou dobu, a pokud se zákazníkovi nepodaří dovolat ani na podruhé a je třeba mu předat informaci, je nutné zvolit cestu pomocí e-mailu, takže dochází ke spotřebě dalšího času. Hodnocené ukazatele by také sám zaměstnanec měl mít možnost ovlivnit. Jako další návrh by bylo vhodné použít místo počtu objednávek procentuální vyjádření správnosti zadaných objednávek, které by bylo určeno pomocí reklamačního oddělení. Do správnosti by zde bylo řazeno uvedení správné fakturační a dodací adresy, kontaktních osob, dodacích termínu, objednaného množství či typů zboží. Pokud se zaměstnanci chovají proaktivně již nyní, i když mají pocit, že není jejich práce náležitě ohodnocena, tak po změně hodnocení KPI's a úpravě podmínek pro možnost dosažení odměny za splněnou úroveň KPI's, by jejich aktivita jistě nabrala jiných rozměrů, které by mohly v konečném důsledku vést ke zvýšení rentability, ačkoli by se mírně zvýšily mzdové náklady. Muset vykonávat práci v tom smyslu, že je jen přidávána bez vedlejší kompenzace, ať už v podobě přidání platu, možné odměny či odebrání některých úkolů, působí na zaměstnance demotivačně. S demotivací je spojen stres, pociťovaná nekonformita pracoviště a tyhle faktory jsou pak jedněmi z klíčových, které mohou za vysokou fluktuaci.

Další silnou stránkou je neomezená produktová nabídka, o které ale ne všichni zákazníci vědí. Ve firmě Manutan s. r. o. dochází k propagování poptávkového oddělení, které je zde právě pro službu zákazníkům poptávajících atypické druhy produktů. Tato propagace probíhá přes tým zákaznické péče, kdy při radách zákazníkovi ohledně zboží, které se nenachází v katalogu, jsou přesměrováni právě na poptávkové oddělení. Zároveň pokud základní zákazník objedná zboží investičního charakteru, je týmem péče o zákazníka volána

marketingová kampaň s názvem Crosell, při které se zjišťují možné budoucí akce investičního charakteru, a zákazník ze základního segmentu je pak informován o službách poptávkového oddělení. Na základě hovoru je mu poté zaslán e-mail, kde najde informace o službách poptávek. Bohužel v těchto sjednocených informacích chybí přímý kontakt na zaměstnance z tohoto oddělení, takže zákazníkovi je ve finále poslána jen řada informací ale bez jakéhokoli kontaktu. Zde je doporučeno **přidat k informacím přímé linky na pracovníky nabídkového oddělení** a zároveň jejich sjednocenou e-mailovou adresu poptavky@manutan.cz. Tato kampaň je volána také týmem frame account manažerů, kdy každý z telefonních prodejců má nastaveno své portfolio zákazníků, o které se stará, volá v rámci investičních akcí, domluvy nabídek a podobně. Pro další zvýšení povědomí o službách nabídkového oddělení je **doporučeno zviditelnit tuto službu na stránkách e-shopu**, kde nakupují především základní zákazníci s neznalostí této služby. Vhodné by bylo nastavení podobného obrázku, jako je nyní u propagované služby montáž zboží s vynáškou, viz obrázek 5.1. Toto nastavení je záležitostí operativy manažerů a IT oddělení, které řeší webové stránky firmy Manutan s. r. o. Sbližujícím prvkem směrem k zákazníkovi a k posílení vztahu s ním je zde fakt, že se jedná o obrázky, na kterých opět figurují reální zaměstnanci firmy. Tento prvek by měl být tedy zachován i v případě zvýšené propagace poptávkového oddělení. Zde v obrázku 5.1 u propagace služby montáž nemohlo dojít k nasazení nikoho lepšího, než právě ředitele marketingového oddělení, který tyto služby a podobné kampaně vymýšlí se svým týmem.

Obr. 5.1: Poutač na službu montáž s vynáškou zboží na e-shopu.



Zdroj: Manutan, 2015.

Jako další významná silná stránka je uvedena platební schopnost firmy Manutan s. r. o. Firma si hradí včas své závazky. K jejich úhradě dochází ale dříve, než jsou

splaceny pohledávky od zákazníků. Tato situace není žádoucí, ale jak je patrné, tak na výsledky platební schopnosti nemá zásadní vliv. Hlavním faktorem je zde marže, která je přidaná k hodnotě kupovaného zboží. Zaměstnanci firmy se snaží tuto marži hlídat zejména na poptávkovém oddělení při tvorbě nabídek a přidělování nabídkových slev. Zákazníkovi je poté nabízeno zboží s minimální marží 35 %. Začátkem roku 2015 byla z důvodu nepříznivé obrátové situace tato hranice hlídána a nesmělo dojít k poklesu pod 40 %. Tento tah přinesl úspěch a firma se nyní pohybuje v rámci obrátu v zelených číslech, to znamená, že dosahuje meziročně lepších výsledků. Vzhledem k tomu, že je marže nastavena poměrně vysoko je možné nejen zboží poplat, ale nechat si ho také individuálně nacenit. Vysoké marže zde dávají prostor právě pro nabídkové slevy. **Doporučeno je hlídat marži a obrat dále** a v případě, že se firma opět dostane do červených čísel v hodnotě obrátu, opět nastavit **přísnější slevovou politiku**, jejíž funkčnost byla začátkem roku ověřena. Marže se na jedné straně dá uhlídat při tvorbě nabídek, avšak pokud zákazník dostane výše zmíněné kuponové knížky či slevové poukázky stává se často, že zisk zde hlesne pod žádoucí hranici, dokonce dosahuje někdy i záporných hodnot. V rámci této situace je proto **doporučeno**, aby byly na určitých slevových kuponech, u kterých se tato situace stává nejčastěji, došlo ke **zvýšení potřebné částky objednávky pro možnost použití kuponu**.

Jako hlavní příležitost vyplynulo ze SWOT analýzy budování vztahu se zákazníky. Vztah je zde budován především díky frame account týmu (dále FA tým), který má hlavní úkol především v oblasti telefonního prodeje. Podobně jako FA tým jsou na tom manažeři klíčových zákazníků, kteří volají zase svému portfoliu zákazníků. Na žádost zákazníka bývá často vypracována buď cenová nabídka, jejíž detaily jsou poté řešeny právě s obchodním zástupcem, který má firmu na starost, nebo je často využita kuponová knížka zasílaná jako motivace pro budoucí nákupy. Tato motivace funguje a zákazníci dokonce navyšují objednávky proto, aby mohli uplatnit kupon a dostat například zdarma batoh, kvalitní belgickou čokoládu nebo slevu. Nově je od února zavedena také zpětná vazba na přijetí nabídky, kdy zaměstnanci poptávkového oddělení telefonují zákazníkovi a informují ho o přijetí poptávky a o době, do které se na této začne pracovat. Dále je nově zavedeno volání kampaně Crosell a ověřování spokojenosti u menších zákazníků a prvně nakupujících zákazníků. Oddělením péče o zákazníky je standardně zákazníkům voláno v případě nedostupnosti zboží, ověřování fakturačních a dodacích adres, doplňování informací ke kontaktním osobám či ověřování způsobu platby. V této oblasti je **doporučováno setrvat v tomto zavedeném systému** a dále budovat vztahy se zákazníky. Je důležité, aby na firmu

Manutan s. r. o. zákazníci nezapomněli, vraceli se a hlavně aby se vraceli rádi, protože díky službám firmy jim bylo poskytnuto optimální řešení situace. Dále je v rámci vztahového byznysu u většiny případů **doporučováno použít pro komunikaci telefonické spojení** a zákazníkovi zavolat než si psát formou e-mailu, vyměnit si jich několik a nedomluvit se na tom, kdo, co a jak myslel a chtěl. Pomocí telefonního hovoru dochází jednoznačně k velké časové úspoře.

Další významnou příležitostí je zvýšení počtu klíčových zákazníků. Klíčoví zákazníci jsou takoví, kteří zpravidla nakupují u firmy Manutan s. r. o. každý den, nebo obden a vytvářejí tak značné finanční příspěvky do obratu firmy Manutan s. r. o. Tito zákazníci jsou definováni v Porterově analýze jako nejvýznamnější a řazeno sem je Lego, DHL, Třinecké železárny, ABB, Škoda Auto a. s. a mají ve většině případů sjednanou smluvní slevu na odběr zboží. V rámci získání většího počtu těchto klíčových zákazníků by mohlo být **doporučeno nalákat je na potenciálně vyšší smluvní slevu**, která by se **odvíjela právě od jejich počtu a obratu**, který by byl smluvně ošetřen ne jako potenciální, ale jako daný. Za nedodržení obratu zákazníka u firmy Manutan s. r. o. by pak došlo k sankci v podobě snížení či odebrání smluvní slevy. Komunikace ohledně získávání takovýchto zákazníků je v kompetenci manažerů klíčových zákazníků, na kterých je, aby vykomunikovali podmínky spolupráce a přesvědčili potenciálního zákazníka ke spolupráci na základě smlouvy. Tito manažeři jsou školení prodejci v terénu, kteří mají letitou praxi v obchodním jednání. Vzhledem k neustálému zlepšování komunikační strategie a vyjednávání je **doporučeno navštívení kurzu pro přesvědčování, vyjednávání a argumentaci**. K doporučení je kurz určený přímo pro zlepšení těchto dovedností s názvem Přesvědčení, argumentace a vyjednávání. Kurz je dvoudenní v celkové délce 15 hodin a jeho cena je 12 000 Kč, místo konání se nachází v Praze. V případě dvou manažerů by tedy celková cena činila 24 000 Kč, ovšem výsledky, které by zlepšení těchto dovedností mohlo přinést, by se pohybovaly v řádech deseti až statisíců. Tento kurz byl nevhodnější z dostupné nabídky, co se týče ceny a délky školení.

Vzhledem k tomu, že marketingové kampaně jsou ve firmě Manutan s. r. o. nastaveny smysluplně a za roky působení na trhu a znalosti zákazníků marketingové oddělení ví, jak správně působit na zákazníky, byla by zde k doporučení pouze jedna věc. **Před spuštěním marketingové akce si ověřit dostupnost skladových zásob, s předstihem doobjednat** a vyhnout se tak situaci, kdy se udělá tah na zákazníky např. s kampaní autolékárničky, které jsou aktivně nabízeny prodejním oddělením, a při zájmu zákazníka je zjištěno, že nejsou

skladem. Tohle sdělení by neudělalo dojem na nikoho, zejména ne na zákazníka, který u firmy nakupuje poprvé.

Jako poslední nejvýznamnější příležitost je uveden ve výsledcích SWOT analýzy rozšířený prodej po telefonu. Tento je poskytován v rámci komunikace FA manažerů se zákazníky při zjišťování investičních akcí do výhledové doby třech měsíců, při řešení nabídek pro zákazníky a nově je zde proaktivně zapojen také tým péče o zákazníka, který se na tomto ukazateli podílí aktivní nabídkou doplňujícího zboží k objednávkám. Tato nabídka probíhá buďto v rámci příchozího hovoru, kdy je zákazníkovi při objednání nabídnut přímo konkrétní výrobek k objednávce, nebo při odchozím hovoru, kterým je potřeba vyřešit určitou situaci spojenou s danou objednávkou. Od měsíce dubna je tato aktivita měřena pomocí interakcí, které jsou zaměstnanci povinni udělat, pokud tento doplňkový prodej udělají. Doporučení k větší aktivitě spojenou s tímto nabízením je směřováno na způsob nabízení. Nabízet je třeba výrobek související s objednávkou, nebo s danou situací v rámci roční doby. V zimě se hodí nabídka posypové soli, začátkem roku 2015 končily expirační doby autolékárniček, takže bylo vhodné nabízet tyto. Pro překonání počáteční nechuti, která by mohla být s tímto doplňkovým prodejem spojena, je **doporučeno na tyto dodatečné položky přidané k objednávce poskytnout slevu 2 – 3 %**, protože český národ obecně na slevy slyší a je tak možné očekávat větší úspěšnost v začátcích.

6. Závěr

Jako cíl diplomové práce bylo stanoveno na základě provedení strategické analýzy ve firmě Manutan s. r. o., která je jednou z největších firem v České republice v oblasti katalogového prodeje, navržení vhodných kroků pro další postup a směr vývoje firmy. V rámci strategické analýzy firmy bylo analyzováno vnější prostředí pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil, PEST analýzy a zaměstnanecké analýzy SWOT v níž do analýzy vnějšího prostředí spadají příležitosti a hrozby firemního okolí. Pro analýzu interního prostředí firmy byla použita finanční analýza, Kralickův quick text, a silné a slabé stránky interního prostředí firmy ze zaměstnanecké SWOT analýzy. Tyto metody byly popsány nejdříve v teoretické části, poté došlo k jejich aplikaci na danou firmu v části praktické.

Pro strategickou analýzu byly použity podklady z let 2011 – 2015 a analýza se týkala prostředí České republiky, ačkoli firma Manutan s. r. o. zásobuje ze svého skladu pro východní Evropu i pobočky na Slovensku, v Maďarsku a Polsku. Podklady k této analýze byly poskytnuty vedením společnosti, dále bylo čerpáno z účetních výkazů a internetových zdrojů, jako ze stránek Českého statistického úřadu či České národní banky. Jako podklady pro teoretickou část byla použita odborná literatura, jejíž seznam je uveden v použité literatuře.

Po provedení strategické analýzy firmy Manutan s. r. o. byla na základě získaných výsledků provedena SWOT analýza, v níž byly definovány silné a slabé stránky, hrozby a příležitosti. Po zhodnocení jednotlivých faktorů metodou párového srovnání z těchto oblastí vyšlo, že by firmou měly být dále rozvíjeny silné stránky a mělo by být také využito příležitostí, které okolní prostředí nabízí. Samozřejmě by měla činnost firmy být směřována také na potlačení a eliminaci slabých stránek. Dle faktorů, u kterých bylo dosaženo nejvyšších hodnot, byla navržena doporučení, která by mohla vést ke zlepšení situace firmy Manutan s. r. o.

Seznam použité literatury

Monografie

- [1] DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. Praha: EKOPRESS, 2010, 225 s. ISBN 978-80-86929-68-2.
- [2] DOLEŽAL, Jan et al. *Projektový management podle IPMA – 2. aktualizované a doplněné vydání*. Praha: GRADA, 2012, 528 s. ISBN 978-80-247-4275-5.
- [3] FOTR, Jiří et al. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: GRADA, 2012, 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4.
- [4] CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi*. Praha: GRADA, 2006, 204 s. ISBN 80-247-1389-6.
- [5] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: Strategie a trendy – 2., rozšířené vydání*. Praha: GRADA Publishing, a. s., 2007, 368 s. ISBN 978-80-4670-8.
- [6] KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: Teorie pro praxi. 2. vydání*. Praha: C. H. Beck, 2006, 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
- [7] RŮŽIČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi. 2. vydání*. Praha: GRADA, 2008, 120 s. ISBN 978-80-247-2481-2.
- [8] SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza, 2. přepracované a rozšířené vydání*. Praha: C. H. Beck, 2006, 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- [9] VLČEK, Radim. *Strategie hodnotových inovací*. Příbram: Professional Publishing, 2011, 196 s. ISBN 978-80-7431-048-5.
- [10] VOCHOZKA, Marek et al. *Podniková ekonomika*. Praha: GRADA, 2012, 576 s. ISBN 978-80-247-4372-1.
- [11] ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. Praha: GRADA, 2011, 176 s. ISBN 978-80-247-4008-9.

Internetové zdroje

[12] MANAGEMENT MANIA. STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ: Fáze a procesy strategického řízení [online]. Management Mania [20. 1. 2015] Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/strategicke-rizeni>.

[13] UNIVERZITA – ONLINE. STRATEGICKÁ ANALÝZA: Metody analýzy [online]. Univerzita – online [20. 1. 2015] Dostupné z: <http://www.univerzita-online.cz/mng/zaklady-managementu/strategicka-analyza/>.

[14] MBP CONSULTING. Management Consulting: Strategické řízení [online]. MBP Consulting [10. 2. 2015] Dostupné z: <http://www.mbpconsulting.cz/cs/knowhow/strategy/>.

[15] STRATÉG. Realizace strategie: Strategické operace [online]. Stratég [12. 2. 2015] Dostupné z: http://www.strateg.cz/Realizace_strategie.html.

[16] VIRTUAL AMK. Integration strategies as means of expansion strategies [online]. Virtual Amk [12. 2. 2015] Dostupné z: <http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/050809/1184649944500/1184650138999/1184654443024/1184654749122.html>.

[17] ZEEPEDIA. Strategic Management: Types of Strategies [online]. Zeepedia [16. 2. 2015] Dostupné z: http://www.zeepedia.com/read.php?types_of_strategies_intensive_strategies_market_development_product_development_strategic_management&b=58&c=20.

[18] BUSINESS INFO. Velká změna: obchodní zákoník nahrazuje zákon o korporacích a občanský zákoník [online]. Business Info [17. 2. 2015] Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/velka-zmena-obchodni-zakonik-nahrazuje-zakon-o-korporacich-a-obcansky-zakonik-43828.html>.

[19] IDNES. iDnes: Výsledky voleb v České republice [online]. iDNES [17. 2. 2015] Dostupné z: <http://volby.idnes.cz/poslanecka-snemovna-2013.aspx>.

[20] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. ČSÚ: Předběžný odhad HDP – 4. čtvrtletí 2014 [online]. ČSÚ [17. 2. 2015] Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/predbezny-odhad-hdp-4-ctvrtleti-2014-gbffb10uc>.

[21] ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. ČNB: Aktuální prognóza ČNB – Prognóza inflace [online]. ČNB [19. 2. 2015] Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/#inflace.

[22] ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. ČNB: Aktuální prognóza ČNB – Prognóza HDP [online]. ČNB [19. 2. 2015] Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/#inflace.

[23] KURZY. Kurzy: Nezaměstnanost v ČR – vývoj 2015 [online]. KURZY [19. 2. 2015] Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>.

[24] AQE. Poradenství: Strategické řízení[online]. AQE [21. 2. 2015] Dostupné z: <http://www.aqe.cz/cz/8591/sekce/strategicke-řízení/>.

Seznam zkratk

A. s. – akciová společnost

Č. – číslo

ČNB – Česká národní banka

ČSSD – Česká strana sociálně demokratická

ČSÚ – Český statistický úřad

DPH – daň z přidané hodnoty

DPPO – daň z příjmu právnických osob

HDP – hrubý domácí produkt

HPH – hrubá přidaná hodnota

KPI's – klíčové ukazatele výkonnosti

MPSV – Ministerstvo práce a sociálních věcí

Obr. – obrázek

Sb. – sbírky

S. r. o. – společnost ručením omezeným

Tab. – tabulka

VZ – veřejné zakázky

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 24.4.2017


.....

jméno a příjmení studenta

Seznam příloh

Příloha č. 1: Vánoční přání, 2014.

Příloha č. 2: Produkty firmy G. s. r. o.

Příloha č. 3: Produkty firmy Kovotik a.s.

Příloha č. 4: Produkty firmy GOM.

Příloha č. 5: Produkty firmy Vanokov.

Příloha č. 6: Produkty firmy OPP.

Příloha č. 7: Výpočet vah ze zaměstnanecké analýzy SWOT.

Příloha č. 8: Uvítací balíček.

Příloha č. 9: VZZ, rozvaha 2011 – 2014.

Příloha č. 10: Výpočet vah z konečné SWOT analýzy.

Příloha č. 1: Vánoční přání, 2014.



Zdroj: Manutan, 2014.

Příloha č. 2: Produkty firmy G. s. r. o.



Příloha č. 3. Produkty firmy Kovotik a.s.



Příloha č. 4. Ukázka produktů firmy GOM.



Příloha č. 5: Produkty firmy Vanokov.



Příloha č. 6: Produkty firmy OPP.



Příloha č. 7: Výpočet vah ze zaměstnanecké analýzy SWOT.

	W1	W2	W3	W4	W5	W6	W7	W8	W9	Preference	Váha
W1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	4	0,111
W2	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2	0,056
W3	1	0	0	1	1	0	0	0	0	4	0,111
W4	1	0	1	0	1	0	1	0	0	5	0,139
W5	1	0	0	1	0	0	0	1	0	4	0,111
W6	0	0	1	0	1	0	0	0	0	3	0,083
W7	1	0	1	1	1	0	0	1	0	6	0,167
W8	1	0	0	1	0	0	1	0	0	4	0,111
W9	0	0	0	0	1	0	1	1	0	4	0,111
Celkem										36	

	O1	O2	O3	O4	O5	Preference	Váha
O1	0	1	1	1	0	4	0,211
O2	1	0	0	1	1	4	0,211
O3	1	1	0	1	0	4	0,211
O4	1	0	1	0	0	3	0,158
O5	1	1	0	1	0	4	0,211
Celkem						19	

	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	Preference	Váha
T1	0	0	1	0	1	0	1	4	0,148
T2	0	0	0	0	0	1	1	3	0,111
T3	1	0	0	1	1	0	1	5	0,185
T4	1	0	0	0	1	0	0	3	0,111
T5	0	0	0	1	0	1	1	4	0,148
T6	1	0	0	0	1	0	1	4	0,148
T7	1	0	1	0	1	1	0	4	0,148
Celkem								27	



Uvítací balíček

Hezký den,
děkujeme za Vaši první objednávku. Doufáme, že jsme splnili, co jsme slíbili, a vše proběhlo k Vaší spokojenosti. V uvítacím balíčku najdete kupóny až se slevou 30 %. Můžete je využít v další objednávce. Věříme, že nabídku využijete a vylepšíte si svou kancelář, skladové prostory nebo dílnu.

Váš Manutan



Tereza Krejczí
Referent péče o zákazníky
Tel.: 800 24 24 24
Fax: 800 10 06 28
E-mail: tereza.krejczí@manutan.cz

**Sleva 500 Kč při objednávce jakéhokoliv
zboží nad 1500 Kč**

500 Kč

Kód kupónu: **ncp500**

Když nakoupíte zboží u Manutanu nad 1500 Kč bez DPH, zaplatíte o 500 Kč méně.
Nezapomeňte uvést v objednávce kód **ncp500**. Kupón můžete uplatnit pouze jednou a nelze jej kombinovat s jinými kupóny, cenovou nabídkou nebo náhradním plněním.
Kupón nelze uplatnit na již potvrzené objednávky.

Akce trvá do 31.12.2015.

Batoh LOAP zdarma při objednávce nad 3000 Kč

Kód kupónu: **nepbat**

Když nakoupíte zboží u Manutanu nad 3000 Kč bez DPH, pošleme Vám batoh LOAP zdarma. Nezapomeňte uvést v objednávce kód **nepbat**.

Batoh Vám doručíme do 14 dnů na dodací adresu uvedenou v objednávce. V případě, že se tento typ batohu vyprodá, dodáme Vám batoh s podobnými parametry.

Kupón můžete uplatnit pouze jednou a nelze jej kombinovat s jinými kupóny, cenovou nabídkou nebo náhradním plněním. Kupón nelze uplatnit na již potvrzené objednávky.

Akce trvá do 31.12.2015.



Bližší informace o batohu najdete na www.manutan.cz pod kat. číslem: 0153822

Ručně vyrobená čokoláda podle Vašeho gusta zdarma při objednávce nad 1000 Kč

Kód kupónu: **coko**

Když nakoupíte zboží u Manutanu nad 1000 Kč bez DPH, získáte ručně vyrobenou čokoládu zdarma včetně doručení (hodnota této čokolády je 380 Kč). Jak čokoláda vypadá a jaké si můžete zvolit příchutě, zjistíte na stránkách našeho partnera - www.my-choco.cz. Nezapomeňte uvést v objednávce kód **coko**.

Do 7 dnů obdržíte slevový kupón na čokoládu, který můžete uplatnit na www.my-choco.cz. Kupón Vám pošleme na e-mail, který jste uvedli v objednávce. Kupón můžete uplatnit pouze jednou a nelze jej kombinovat s jinými kupóny, cenovou nabídkou nebo náhradním plněním. Kupón nelze uplatnit na již potvrzené objednávky.

Akce trvá do 31.12.2015.



Příloha č. 9: Rozvaha, VZZ 2011 – 2014.

ROZVAHA		sestavěna v plném rozsahu			k 30.9.2012		(v celých tisících Kč)	
Zpracováno v souladu s vyhláškou č. 500/2002 Sb., se zřetel na použitých předpisů.		Rok		Měsíc	IC	Měna v běžném účetní jednotky		
		2012		9	258 20 702	MANUTAN s.r.o. Provozovi 5493/5 Ostava, Třebovice 722 00		
označ. n	AKTIVA b	říd. c	Běžné účetní období			Minulé úč.období Netto 4		
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3			
	AKTIVA CELKEM	001	216 720	54 070	162 650	171 725		
B.	Dlouhodobý majetek	003	96 259	46 750	49 509	51 267		
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	15 360	14 995	365	265		
	3. Software	007	15 334	14 969	365	265		
	4. Ocenitelná práva	008	26	26	0	0		
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	013	80 899	31 755	49 144	51 002		
B. II. 1.	Pozemky	014	7 247	0	7 247	7 247		
	2. Stavby	015	62 536	22 193	40 343	42 393		
	3. Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	10 934	9 393	1 541	337		
	9. Opravná položka k nabytému majetku	022	182	169	13	25		
C.	Oběžná aktiva	031	119 620	7 320	112 300	118 859		
C. I.	Zásoby	032	42 434	5 657	36 777	40 547		
	5. Zboží	037	42 330	5 657	36 693	40 495		
	6. Poskytnuté zálohy na zásoby	038	84	0	84	52		
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	039	2 781	0	2 781	2 489		
	5. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044	139	0	139	201		
	8. Odložená daňová pohledávka	047	2 642	0	2 642	2 288		
C. III.	Krátkodobé pohledávky	048	47 740	1 663	46 077	42 802		
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	44 410	1 663	42 747	40 780		
	6. Stát - daňové pohledávky	054	1 601	0	1 601	0		
	7. Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	1 337	0	1 337	1 324		
	8. Dohadné účty aktivní	056	380	0	380	671		
	9. Jiné pohledávky	057	12	0	12	27		
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	058	26 665	0	26 665	33 021		
C. IV. 1.	Perióze	059	69	0	69	5		
	2. Účty v bankách	060	26 596	0	26 596	33 016		
D. I.	Časové rozlišení	063	841	0	841	1 599		
D. I. 1.	Náklady příštích období	064	841	0	841	1 599		

Označ. a	PASIVA b	říd. c	Stav v běžném účet. období 5	Stav v minulém účet. období 6
	PASIVA CELKEM	067	162 650	171 725
A.	Vlastní kapitál	068	131 025	130 300
A. I.	Základní kapitál	069	19 300	19 300
A. I. 1.	Základní kapitál	070	19 300	19 300
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	079	1 951	1 951
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	080	1 951	1 951
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	082	87 172	80 303
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	083	87 172	80 303
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	085	22 602	28 746
B.	Cizí zdroje	086	31 625	41 425
B. I.	Rezervy	087	912	181
4.	Ostatní rezervy	091	912	181
B. II.	Dlouhodobé závazky	092	0	2 250
2.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	094	0	2 250
B. III.	Krátkodobé závazky	103	30 713	38 994
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	104	19 618	21 658
2.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	105	2 260	4 529
5.	Závazky k zaměstnancům	108	1 453	1 361
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	109	837	851
7.	Stát - daňové závazky a dotace	110	1 490	3 218
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	111	72	132
10.	Dobrádné účty pasivní	113	4 983	7 245

MANUTAN s.r.o. - společnost s ručením omezeným, IČO: 258 20 702
 podnikatelská společnost

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY
 sestavený v plném rozsahu
 30.9.2012
 (v celých tisících Kč)

Název a sídlo účetní jednotky
 MANUTAN s.r.o.
 Provozní 5403/5
 Ostrava, Třebovice
 722 00

Rok	Měsíc	IC
2012	9	258 20 702

označ a	TEXT b	říd. c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	národním 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	350 848	365 674
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	232 449	240 533
+	Obchodní marže	03	118 399	125 141
III.	Výkony	04	15 720	13 862
III. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	15 720	13 862
B.	Výkonná společnost	08	66 214	64 267
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	12 626	14 221
2.	Služby	10	53 588	50 046
+	Přidaná hodnota	11	67 905	74 736
C.	Osobní náklady	12	30 730	33 711
C. 1.	Mzdové náklady	13	22 199	24 743
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	7 630	7 740
4.	Sociální náklady	16	901	1 228
D.	Daně a poplatky	17	161	166
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	5 380	4 963
II.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	1 340	-2 772
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	1 214	1 332
H.	Ostatní provozní náklady	27	1 987	2 034
*	Provozní hospodářský výsledek	38	29 521	37 966
X.	Výnosové úroky	42	93	95
N.	Nákladové úroky	43	68	142
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	3 068	2 084
O.	Ostatní finanční náklady	45	4 632	4 195
*	Finanční výsledek hospodaření	48	-1 539	-2 158
Q.	Daně z příjmů za běžnou činnost	49	5 380	7 062
Q. 1.	-splatná	50	5 733	6 686
2.	-odložena	51	-353	376
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	22 602	28 746
***	Výsledek hospodaření za účetní období (**)	60	22 602	28 746
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	27 982	35 808

ROZVANA
 sestavená z účtů rozvahy
 k 30.9.2013
 v Kč (včetně všech Kč)

ROZ	Strana	12
2013	9	258 20 702

MANUTAN s.r.o.
 Průvodi 5493/5
 Ostrava, Těchovice
 722 00

označ. a	AKTIVA b	řád. c	Běžné účetní období			Mírěné úč. období Netto 4
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	
	AKTIVA CELKEM	001	219 098	58 521	160 577	162 650
B.	Dlouhodobý majetek	003	97 792	51 705	46 087	49 989
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	16 685	16 136	549	365
	3. Software	007	16 659	16 110	549	365
	4. Ocenitelná práva	008	26	26	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	013	81 107	35 569	45 538	49 144
B. II. 1.	Pozemky	014	7 247	0	7 247	7 247
	2. Stavby	015	62 536	25 334	37 202	40 343
	3. Surovinné movité věci a soubory movitých věcí	016	11 142	10 054	1 088	1 541
	9. Opravná položka k nahytenému majetku	022	182	181	1	13
C.	Oběžná aktiva	031	119 663	6 816	112 847	112 300
C. I.	Zásoby	032	37 536	5 067	32 469	36 777
	5. Zboží	037	37 440	5 067	32 373	36 693
	6. Poskytnuté zálohy na zásoby	038	96	0	96	84
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	039	2 664	0	2 664	2 781
	5. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044	61	0	61	139
	8. Odložená daňová pohledávka	047	2 603	0	2 603	2 642
C. III.	Krátkodobé pohledávky	048	46 294	1 749	44 545	46 077
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	41 517	1 749	39 768	42 747
	6. Stát - daňové pohledávky	054	2 748	0	2 748	1 601
	7. Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	1 496	0	1 496	1 337
	8. Dohadné účty aktivní	056	518	0	518	380
	9. Jiné pohledávky	057	15	0	15	12
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	058	33 169	0	33 169	26 665
C. IV. 1.	Peníze	059	43	0	43	69
	2. Účty v bankách	060	33 126	0	33 126	26 596
D. I.	Časové rozlišení	063	1 643	0	1 643	841
D. I. 1.	Náklady příštích období	064	1 643	0	1 643	841

Označ. a	PASIVA b	říd. c	Stav v běžném účet. období 5	Stav v minulém účet. období 6
	PASIVA CELKEM	067	160 577	162 680
A.	Vlastní kapitál	068	126 767	131 025
A. I.	Základní kapitál	069	19 300	19 300
A. I. 1.	Základní kapitál	070	19 300	19 300
A. III.	Rezervační fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	079	1 951	1 951
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	080	1 951	1 951
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	082	91 775	87 172
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	083	91 775	87 172
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	085	13 741	22 682
B.	Cizí zdroje	086	33 810	31 625
B. I.	Rezervy	087	576	912
4.	Ostatní rezervy	091	576	912
B. III.	Krátkodobé závazky	103	33 234	30 713
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	104	23 136	19 618
2.	Závazky - ovládnutá nebo ovládaná osoba	105	0	2 260
5.	Závazky k zaměstnancům	108	1 629	1 453
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	109	963	837
7.	Stát - daňové závazky a dotace	110	1 877	1 490
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	111	306	72
10.	Dohadné účty pasivní	113	5 323	4 983

VÝKAL ZISKŮ A ÚTRATY
 sestavený k příslušnému období
 30.9.2013
 (v tisících Kč)

Roční	Měsíční	Kv.
2013	9	258 20 702

MÁNUŠIAN s.r.o.
Provozni 5482/5
Čtrstava, Třebovice
722 00

číslo a	TEXT b	řád. c	Skutečnost v účetním období	
			sledování 1	měsíční 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	308 586	350 848
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	203 821	232 449
+	Obchodní marže	03	107 486	118 399
II.	Výkony	04	13 566	15 720
III. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	13 566	15 720
B.	Výkonová spotřeba	08	61 997	66 214
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	8 684	12 626
2.	Služby	10	53 313	53 588
+	Přidané hodnoty	11	56 334	67 905
C.	Ostatní náklady	12	32 483	30 730
C. 1.	Mzdové náklady	13	23 604	22 199
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojistění	15	7 898	7 630
4.	Sociální náklady	16	981	901
D.	Dani a poplatky	17	187	161
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	4 943	5 380
III.	Tržby a prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	5	0
2.	Tržby z prodeje materiálu	21	5	
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní činnosti a komplexních nákladů příštích období	25	-827	1 340
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	1 315	1 214
H.	Ostatní provozní náklady	27	1 788	1 987
*	Provozní hospodářský výsledek	30	19 080	29 521
X.	Výnosové úroky	42	108	93
N.	Nákladové úroky	43	5	68
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	1 880	3 068
O.	Ostatní finanční náklady	45	3 270	4 632
*	Finanční výsledek hospodaření	48	-1 287	-1 539
Q.	Dan z příjmů za běžnou činnost	49	4 052	5 380
Q. 1.	-oplatná	50	4 013	5 733
2.	-odňovací	51	39	-353
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	13 741	22 602
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	60	13 741	22 602
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	17 793	27 982

Zpracováno v souladu s vyhláškou č. 500/2002 Sb.,
ve znění pozdějších předpisů.

ROZVAHA
sestavena v plném rozsahu
k 30.9.2014
(v celých tisících Kč)

Název a sídlo účetní jednotky

MANUTAN s.r.o.

Provozni 5493/5

Ostrava, Třebovice

722 00

Rok	Měsíc	IČ
2014	9	258 20 702

označ. a	AKTIVA b	říd. c	Běžné účetní období			Mírnutí úč.období Netto 4
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	
	AKTIVA CELKEM	001	226 309	60 232	166 077	160 577
B.	Dlouhodobý majetek	003	96 881	54 549	42 332	46 087
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	16 988	16 662	326	549
	3. Software	007	16 962	16 636	326	549
	4. Ocenitelná práva	008	26	26	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	013	79 893	37 887	42 006	45 538
B. II. 1.	Pozemky	014	7 247	0	7 247	7 247
	2. Stavby	015	62 601	28 485	34 116	37 202
	3. Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	9 860	9 220	640	1 088
	7. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	3	0	3	0
	9. Opravná položka k nabytému majetku	022	182	182	0	1
C.	Oběžná aktiva	031	128 870	5 683	123 187	112 847
C. I.	Zásoby	032	44 417	3 448	40 969	32 469
	5. Zboží	037	42 210	3 448	38 762	32 373
	6. Poskytnuté zálohy na zásoby	038	2 207	0	2 207	96
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	039	2 854	0	2 854	2 664
	5. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044	61	0	61	61
	8. Odložená daňová pohledávka	047	2 793	0	2 793	2 603
C. III.	Krátkodobé pohledávky	048	53 499	2 235	51 264	44 545
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	48 591	2 235	46 356	39 768
	6. Stát - daňové pohledávky	054	2 429	0	2 429	2 748
	7. Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	1 480	0	1 480	1 496
	8. Dohadné účty aktivní	056	796	0	796	518
	9. Jiné pohledávky	057	203	0	203	15
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	058	28 100	0	28 100	33 169
C. IV. 1.	Peníze	059	52	0	52	43
	2. Účty v bankách	060	28 048	0	28 048	33 126
D. I.	Časové rozlišení	063	558	0	558	1 643
D. I. 1.	Náklady přitřích období	064	558	0	558	1 643

Označ. a	PASIVA b	říd. c	Stav v běžném účet. období 5	Stav v minulém účet. období 6
	PASIVA CELKEM	067	166 077	160 577
A.	Vlastní kapitál	068	125 231	126 767
A. I.	Základní kapitál	069	19 300	19 300
A. I. 1.	Základní kapitál	070	19 300	19 300
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	079	1 951	1 951
A. III. 1.	Rezervní fond	080	1 951	1 951
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	082	92 516	91 775
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	083	92 516	91 775
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	085	11 464	13 741
B.	Cizí zdroje	086	40 846	33 810
B. I.	Rezervy	087	2 197	576
4.	Ostatní rezervy	091	2 197	576
B. III.	Krátkodobé závazky	103	38 649	33 234
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	104	26 519	23 136
5.	Závazky k zaměstnancům	108	1 783	1 629
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	109	1 044	963
7.	Stát - daňové závazky a dotace	110	1 827	1 877
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	111	34	306
10.	Dohadné účty pasivní	113	7 340	5 323
11.	Jiné závazky	114	102	0

Zpracováno v souladu s vyhláškou č. 500/2002 Sb.,
ve znění pozdějších předpisů.

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY
sestavený v plném rozsahu
30.9.2014
(v celých tisících Kč)

Název a sídlo ústí

MANUTAN s.r.o.
Provozni 549305
Ostrava, Těbovice
722 00

Rok	Měsíc	IC
2014	9	258 20 702

označ. a	TEXT b	řad. c	Státnost v účinném období	
			sledovaném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	338 981	308 586
A.	Náklady vynaložené na prodání zboží	02	230 772	203 821
+	Obchodní marže	03	108 209	104 765
II.	Výkony	04	13 781	13 566
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	13 781	13 566
II.	Výkonová spotřeba	08	63 438	61 997
II. 1.	Spotřeba materiálů a energie	09	9 356	8 684
2.	Služby	10	54 082	53 313
+	Přidání hodnoty	11	58 552	56 334
C.	Osobní náklady	12	38 294	32 483
C. 1.	Mzdové náklady	13	28 090	23 604
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	9 081	7 898
4.	Sociální náklady	16	1 123	981
D.	Daně a poplatky	17	176	187
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	4 772	4 943
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálů	19	0	5
2.	Tržby z prodeje materiálů	21	0	5
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	489	-827
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	2 046	1 315
II.	Ostatní provozní náklady	27	1 634	1 788
*	Provozní hospodářský výsledek	30	15 233	19 080
X.	Výnosové úroky	42	73	108
N.	Nákladové úroky	43	0	5
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	2 309	1 880
O.	Ostatní finanční náklady	45	3 129	3 270
*	Finanční výsledek hospodaření	48	-747	-1 287
Q.	Daně z příjmů za běžnou činnost	49	3 022	4 052
Q. 1.	-aplátů	50	3 212	4 013
2.	-odložená	51	-190	39
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	11 464	13 741
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	60	11 464	13 741
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	14 486	17 793

Příloha č. 10: Výpočet vah z konečné SWOT analýzy.

	S1	S2	S3	S4	S5	S6	Preference	Váha
S1	0	1	1	1	0	0	4	0,160
S2	1	0	1	1	0	1	5	0,200
S3	1	1	0	0	0	1	4	0,160
S4	1	1	0	0	0	1	4	0,160
S5	1	1	0	0	0	0	3	0,120
S6	1	1	1	1	0	0	5	0,200
Celkem							25	

	W1	W2	W3	W4	W5	W6	W7	W8	Preference	Váha
W1	0	1	1	0	1	0	1	1	6	0,176
W2	0	0	1	0	0	1	0	0	3	0,088
W3	0	0	0	1	0	0	0	0	2	0,059
W4	1	1	1	0	1	0	0	1	5	0,147
W5	1	1	1	0	0	1	1	1	7	0,206
W6	1	0	0	0	0	0	1	0	3	0,088
W7	0	0	0	0	0	1	0	0	2	0,059
W8	1	1	1	0	0	1	1	0	6	0,176
Celkem									34	

	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	Preference	Váha
O1	0	1	1	1	0	1	1	1	7	0,189
O2	1	0	1	1	0	0	1	0	5	0,135
O3	0	1	0	0	0	0	1	0	3	0,081
O4	0	0	1	0	0	0	1	1	4	0,108
O5	1	1	0	1	0	1	0	1	6	0,162
O6	0	1	0	1	0	0	0	0	3	0,081
O7	0	0	1	1	0	0	0	0	3	0,081
O8	1	0	1	1	0	1	1	0	6	0,162
Celkem									37	

	T1	T2	T3	T4	T5	T6	Preference	Váha
T1	0	1	1	1	1	1	6	0,316
T2	0	0	1	1	1	1	5	0,263
T3	0	0	0	0	1	1	3	0,158
T4	0	0	0	0	0	1	2	0,105
T5	0	0	0	0	0	1	2	0,105
T6	0	0	0	0	0	0	1	0,053
Celkem							19	