

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**  
**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Bakalářská práce

**STRATEGICKÁ ANALÝZA OKOLÍ VYBRANÉHO PODNIKU**

**STRATEGIC ANALYSIS OF ENVIRONMENT IN SELECTED  
COMPANY**

Martin Horecký

Plzeň 2021



Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Strategická analýza okolí vybraného podniku“

vypracoval/a samostatně pod odborným dohledem vedoucí/vedoucího bakalářské práce  
za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň/Cheb dne 8. 5. 2021

v. r. *Martin Horecký*

podpis autora/autorky

Poděkování:

Velmi rád bych zde poděkoval Ing. Martě Noskové, Ph.D. za její cenné rady, připomínky, konzultace, materiály a hlavně za velikou trpělivost a vstřícnost při vedení této bakalářské práce.

## Obsah

Úvod .....	7
<b>1 Strategické řízení a strategie.....</b>	<b>9</b>
1.1 Strategické řízení.....	9
1.1.1 Poslání (mise) .....	11
1.1.2 Vize.....	12
1.1.3 Strategické cíle.....	12
1.1.4 Strategie .....	12
<b>2 Analýza okolí podniku.....</b>	<b>15</b>
2.1 Strategická analýza.....	16
2.2 Analýza makrookolí (obecného okolí) podniku.....	18
2.2.1 PEST Analýza.....	19
2.3 Analýza mezoprostředí (oborového okolí) podniku .....	22
2.3.1 Porterův model pěti sil.....	22
Smluvní síla kupujících (zákazníci).....	23
Smluvní síla dodavatelů (dodavatelé).....	24
Potencionální konkurenti .....	24
Hrozba substitučních výrobků .....	24
Rivalita mezi podniky .....	25
2.4 Analýza interního okolí podniku (mikroprostředí) .....	25
2.5 SWOT analýza .....	25
<b>3 Praktická část.....</b>	<b>27</b>
3.1 Představení společnosti Mountfield a. s.....	27
3.2 Sokolovská pobočka.....	28

3.2.1	Místo pobočky .....	28
3.3	Analýza okolí pomocí vybraných metod .....	29
3.3.1	PEST analýza .....	29
3.3.2	Porterův model pěti sil .....	31
3.3.3	Analýza faktorů vnitřního prostředí .....	34
3.3.4	Silné a slabé stránky .....	41
3.3.5	Slabé stránky .....	44
3.3.6	Příležitosti a hrozby .....	45
3.3.7	SWOT analýza .....	48
3.4	Návrh doporučení a vhodných opatření .....	49
	<b>Závěr .....</b>	<b>51</b>
	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>52</b>
	<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>55</b>
	<b>Seznam obrázků .....</b>	<b>56</b>
	<b>Zkratky značek</b>	
	<b>Abstrakt</b>	

# Úvod

Tématem této bakalářské práce je strategická analýza okolí vybraného podniku. Strategické procesy a strategie sama o sobě jsou jedním z klíčových pojmů pro každý podnik a zároveň se řadí mezi důležité součásti rozhodování managementu. Na podnik také působí spousta faktorů, některé z nich je schopen ovlivnit, některé zase ne. Pokud se podíváme na současnou dobu, tak se i ty nejúspěšnější firmy v rámci svého odvětví, aby byly úspěšné a zároveň, aby přežily ve svém oboru v neustále měnícím se prostředí, musí mít vlastní strategii. Podle různých autorů má podniková strategie mnoho definic, ale s jistotou můžeme říci, že strategie společnosti nebo firmy je korektní plán (implicitní nebo explicitní), který slouží k dosažení cílů společnosti. Obvykle je založen na jeho vizi a záměrech majitele či vlastníků. Tento plán definuje směr, kterým se bude firma vyvíjet a bude sloužit jako vodítko v rozhodování klíčových oblastí činnosti, kterými jsou produkt, zákazníci, konkurence a organizace. Důležitou roli při vývoji strategie společnosti bude hrát její okolí. Makrookolí ve všeobecném kontextu a mikrookolí představené v odvětví v kontextu užším. Tato strategie je důležitá pro chod podniku a musí být zvolená tak, aby byla flexibilní a je zapotřebí, aby uměla reagovat na situace, které by mohly nastat.

Každopádně organizace nemůže existovat ve vakuu a je velmi vnímavá a citlivá na vnější faktory, které mají stejnou hodnotu a musí být stejně pozorně vnímány jako získané vnitřní zdroje. K vypracování vhodné strategie management potřebuje podklady pro rozhodování. Používat bude především údaje a data o aktuálních podmínkách z interního i externího prostředí. Za tímto účelem se také provádí strategická analýza, která obsahuje sběr, analýzu a syntézu informací pro formulaci strategie.

Podnik by měl brát také zřetel na své zákazníky, protože právě v jejich rukou bude z větší části záležet, jestli podnik přežije či nikoliv, proto je pro podnik důležité znát potřeby zákazníků a snažit se je co nejlépe uspokojit. Pokud bude mít podnik schopnost umět se přizpůsobit, bude to pro něj klíčovým prvkem pro ziskovost a úspěch.

Vedení podniku by se mělo zaměřit na klíčové oblasti silných a slabých stránek podniku a zároveň nesmí přehlédnout dané příležitosti a hrozby.

Bakalářská práce se bude věnovat strategické analýze okolí vybraného podniku u firmy Mountfield a. s., konkrétněji přímo na pobočku v Sokolově.

Cílem práce je tedy zhodnotit faktory vnitřního a vnějšího prostředí, které působí na tento podnik a navrhnout vhodná opatření pro zlepšení situace podniku.

Tato bakalářské práce se zaměří na aktuální přehled o prostředí firmy Mountfield, kdy bude objasněn současný stav vnějšího prostředí podniku, budou dodány informace o prodeji za minulý rok u konkrétního modelu za určitý časový horizont, zaměření bude na cílovou skupinu zákazníků a zároveň se identifikují rizika z plynoucích strategií, kdy součástí je také SWOT analýza, které vychází z vnitřního a vnějšího prostředí podniku.

Teoretická část je založena na odborné literatuře, která čerpá z knižních a digitálních zdrojů a hlavně se zaměřuje na metody a analýzy daného okolí, které jsou později využity v praktické části.

V praktické části se bakalářská práce zaměří na analýzy prostředí podniku, a to pomocí PEST analýzy a Porterova modelu pěti sil. V poslední části je vypracovaná SWOT tabulka, která analyzuje silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Výsledkem SWOT analýzy bude, v čem podnik vyniká, a v čem se naopak bude muset vylepšit.



# 1 Strategické řízení a strategie

## 1.1 Strategické řízení

Strategické řízení je soubor činností zaměřených na formování dalšího rozvoje společnosti. Jedná se o extrémně složitý proces zaměřený na rozvoj a udržení životaschopnosti shody cílů a zdrojů společnosti na jedné straně a měnících se podmínkách tržních příležitostí na straně druhé. Strategické řízení zahrnuje identifikaci příležitostí a další strategické rozhodnutí týkající se alokace zdrojů a způsobů jejich využití (Sedláčková & Buchta, 2006).

Strategické řízení se dá brát jako proces, ve kterém **vrcholoví manažeři** formulují a implementují strategie zaměřené na dosažení stanovených cílů k souladu mezi interními zdroji společnosti, vnějším prostředím, aby byla zajištěna celková prosperita a úspěch společnosti. Strategické řízení se dá brát jako **základ** řízení celého podniku. Strategická řízení se uskutečňuje prostřednictvím tvorby a realizace jednotlivých strategií (Sedláčková & Buchta, 2006).

Pokud se podíváme do minulosti tak se pojem strategie vrací ke své starodávné podstatě „strategem“, což ve starořečtině znamená překvapující vynalézavost, nečekaný obrat nebo také trik. Strategické řízení se zaměřuje především na to, jak pružně reagovat na dramatické změny v prostředí (Sedláčková & Buchta, 2006).

Strategické řízení využívá různé přístupy k formulování strategie, často se uplatňuje hierarchický přístup, založený na formulaci **poslaní, vize, strategických cílů a strategie**.

Strategické řízení by mělo být nepřetržitým procesem reakce na změny v externím prostředí přizpůsobováním se společnosti (Sedláčková & Buchta, 2006).

Keřkovský a Vykypěl (2002) ukazují tento výčet:

- Strategické řízení založené na dlouhodobých prognózách vývoje, pomáhá firmě anticipovat budoucí problémy a příležitosti. Jeho aplikace prodlužuje čas na přípravu organizace k řešení zásadních problémů a překážek pro další rozvoj.
- Strategické řízení poskytuje jasné cíle a směr pro budoucnost společnosti, pocitu důvěry svým pracovníkům. Je známo, že většina lidí pracuje lépe, pokud zná, co od nich očekává, a kam společnost směřuje.

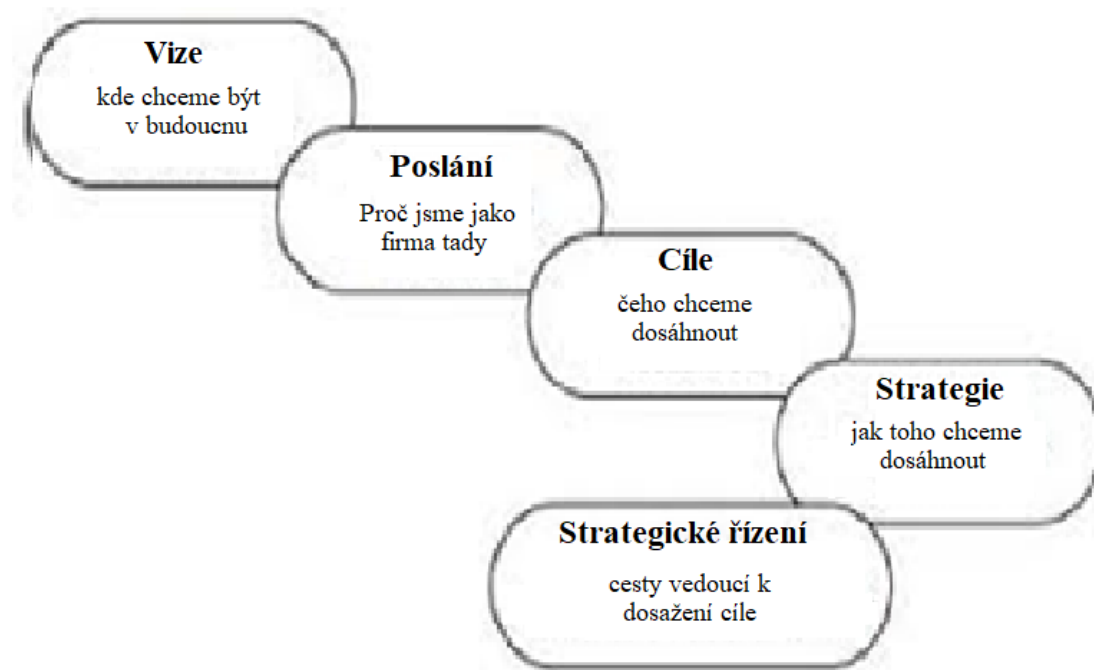
- Strategické řízení přispívá ke zvýšení kvality managementu, vede manažery ke zlepšení a zkvalitňování rozhodování. Strategické řízení pomáhá zlepšovat komunikaci uvnitř podniku, koordinaci projektů, povzbuzení zaměstnanců a zlepšit alokaci zdrojů.

Někteří odborníci se domnívají, že rozhodování uplatňovaná na strategické úrovni řízení ovlivňují úspěch podniků až z 80 %. Obecně lze říci, že úspěch společnosti v tržním hospodářství závisí především na rychlé predikci tržních příležitostí a řešení potenciálních problémů strategického charakteru (Keřkovský & Vykypěl, 2006).

Strategické řízení uskutečňované top managementem, popřípadě i vlastníky firmy, zahrnuje aktivity zaměřené na udržení dlouhodobého souladu mezi posláním firmy, jejími dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji a rovněž mezi firmou a prostředím, ve kterém firma existuje (Keřkovský & Vykypěl, 2006).

Stejně jako u obou nižších úrovní řízení, taktické a operativní, mohou i strategické řízení charakterizovat jako takový mix základních manažerských činností – plánování, organizování, vedení a kontroly, jejichž proporce na jednotlivých úrovních jsou na obr. 1 (Keřkovský & Vykypěl, 2006).

Obrázek 1: Proces strategického řízení



Zdroj: Charvát, (2006 str. 34)

### 1.1.1 Poslání (mise)

Identifikuje hlavní funkci společnosti, vyjadřuje smysl existence organizace. Zároveň často vyjadřuje spojení s hlavními zúčastněnými stranami – zainteresovaným skupinám, zejména vlastníky, zaměstnanci, zákazníci a dodavatelé, regionem, jakož i hodnoty, které podnik uznává (Sedláčková & Buchta, 2006).

Poslání je vyjádřeno jako smysl existence, účel podnikání a prohlášením o tom, čeho chce podnik dosáhnout. Současně se snaží vysvětlit dlouhodobě uznávané hodnoty firmy, normy celé společnosti a zároveň i vztah k ostatním subjektům trhu (Jakubíková, 2008).

*„Posláním každého podniku je, aby svými výrobky či službami uspokojoval potřeby zákazníků a z výnosů své podnikatelské činnosti naplňoval potřeby všech, kteří jsou s jeho podnikatelskou činností bytostně spjati.“* (Radim Vlček, 2002 str. 25).

### **1.1.2 Vize**

Na rozdíl od poslání má zřetelně dlouhodobý charakter. Vyjadřuje představu o budoucím stavu společnosti. Dalo by se říci, že je obrazem jeho budoucnosti (Sedláčková & Buchta, 2006).

Vize spolu s misí organizace je na samém počátku strategického procesu. Vize je charakterizována dlouhodobým charakterem, protože z ní vyplývá představa o budoucím stavu podniku. Vizi bychom také mohli označovat jako soubor specifických ideálů a priorit firmy, obraz její úspěšné budoucnosti založený na základních hodnotách a kultury firmy (Jakubíková, 2008).

Podle Taušl Procházkové vize: "Maluje" myšlenku o budoucím podnikání společnosti a vykresluje směry jejího vývoje. Vize musí být jasná, konkrétní a mít požadovanou šíři, aby se stala zdrojem pro postavení dlouhodobých cílů. Vize posouvá "stabilní poslání" k dynamické strategii. Na rozdíl od poslání by mělo být jasně stanoveno, na jak dlouho je vize stanovena (např. 4 roky, do roku 2020) (Taušl Procházková a kol., 2017).

### **1.1.3 Strategické cíle**

Strategické cíle podniku jsou očekávané budoucí výsledky. Jejich znění závisí na poslání a vizi společnosti. Strategické cíle jsou žádoucím stavem, kterého se podnik snaží dosáhnout prostřednictvím své existence a svých činností (Sedláčková & Buchta, 2006).

Cíle musí souviset s věcnou stránkou a časovým horizontem vize. Cíle popisují stav podniku při úspěšném provádění plánovaných strategických změn. Proto jsou orientovány výsledkově. Správně definovaný cíl by měl být stanoven ve SMART pravidle, které bude vysvětleno níže (Taušl Procházková a kol., 2017).

### **1.1.4 Strategie**

Strategie stanovuje cesty k dosažení poslání, vize a cílů. Poskytuje přehled o celkovém chování společnosti, definuje nezbytná opatření a přiděluje zdroje nezbytné k dosažení zamýšlených záměrů nebo cílů (Sedláčková & Buchta, 2006).

Strategie vzhledem ke své povaze představuje záměry, které jsou ovlivněny materiálovým vývojem podniku, např. záměry týkající se toho co vyrábět, v jakém množství, v jaké kvalitě, kdy a pro koho. Strategie se mohou také zaměřit na tvorbu metod, nástrojů a opatření, jejichž pomocí a prostřednictvím jsou prosazovány věcné

strategie. Mezi věcnými strategiemi a strategiemi řízení je **vzájemná vazba** (Sedláčková & Buchta, 2006).

Strategie podle (Taušl Procházkové a kol., 2017) je formalizovaný dokument popisující způsob, kterým chce podnik dodržet poslání podniku a dosáhnout vize a stanovených cílů. Pro dosažení těchto cílů je nutnost jednak určit koncept celkového chování podniku, ale také alokovat zdroje, které jsou k tomu potřebné. Organizace má zpravidla jednu hlavní strategii, která popisuje celkový směr podniku. Velké podniky mohou vytvářet hierarchie podřízených strategií, například finanční, personální obchodní a výrobní. Strategie je postupně vypracovávána a v čase se rozvíjí tak, aby byla v souladu s měnícími se podmínkami reálného prostředí (Taušl Procházková a kol., 2017).

Strategie je **nezbytným nástrojem** pro **přežití** a **prosperitu** podniku. Hlavním úkolem strategie je připravit podnik na všechny situace, které mohou v budoucnu nastat.

Na strategii lze nahlížet z několika vzájemně souvisejících úhlů:

- **strategie jako proces**
- **strategie jako objem aktivit**
- **strategie jako prvek s vazbou k okolí**

Úplné opomenutí strategických cílů a nadměrné zaměření pozornosti na operativní a krátkodobé problémy firmy mohou vést k prosperitě společnosti, ale brzy to může mít vážný dopad na realitu (Charvát, 2006).

Naopak zanedbání operativního řízení a nadměrné zaměření na plánování pro lepší budoucnost může také vést k časnému kolapsu. Platí tedy: nepřeceňovat provozní a taktická rozhodnutí, ale také nepodceňovat význam strategie.

*„Pokud nemáte vizi, ale pouze formální plány, potom se vám při každé neočekávané změně prostředí bude zdát, že se vám všechno hroutí pod rukama“* (Mintzberg v Charvát, 2006 str. 30).

Procesem vytváření strategie máme zájem se zabývat, protože máme zájem dlouhodobě dosahovat zisků a vydělávat peníze (Charvát, 2006).

Cíle podniku jsou často charakterizovány ekonomickými charakteristikami, jako jsou tržby, zisky, návratnost atd. Zároveň se mohou zaměřit na sociální sféru (veřejné služby, budování image podniku, sponzorství atd.) (Sedláčková & Buchta, 2006).

#### 1.1.4.1.1 Pravidlo SMART

Vytvořené cíle by měly splňovat určitá kritéria, označována někdy jako metoda „SMART“ (Sedláčková & Buchta, 2006).

**Specific:** specifický – cíl musí být přesně definován. Čím přesněji je definována, tím snáze bude implementován a bude zabráněno možnému nedorozumění.

**Measurable:** měřitelný – splnění cíle musí být možné změřit. Měřením se rozumí posouzení, do jaké míry bylo cíle dosaženo.

**Accepted:** akceptovaný – cíl musí být odpovědnou osobou přijat. Kdokoli je zodpovědný, musí tento cíl přijmout a přijmout ho jako svůj vlastní.

**Realistic:** reálný – cíl musí být reálný. Musí být možné ho splnit v reálném čase, stanovovat nedosažitelné cíle je zbytečné.

**Timed:** časově ohraničený – cíl musí mít určitý časový limit. Pokud není stanoven žádný termín, splnění se bude odkládat (Akademie vzdělávání online, 2019).

Někdy se také můžete setkat s rozšiřující verzí **SMARTER**. Kdy E přeložíme jako „Ethical“ - to znamená v souladu s etickým přístupem podnikání a R jako „Resourced“ - kdy bychom R v překladu chápali jako zaměřený na zdroje.

Také je dobré věnovat pozornost skutečnosti, kdy jednotlivé zkratky ve slově SMART mají řadu variací, tudíž se částečně může měnit koncept SMART cílů. Například S se někdy uvádí jako significant, simple; dále například A se někdy označuje jako ambitious, attainable atd. Proto by se měl podnik vždy držet jedné zvolené verze konceptu SMART (Taušl a kol., 2017).

„Pomocí SMART nástroje se definují konkrétní a jednoznačné cíle. Bez těchto zásad je váš cíl nedosažitelný - je to něco jako střílet naslepo do běžícího terče“ (Akademie vzdělávání online, 2019).

SMART je vlastně jednoduchý nástroj, který pomáhá definovat cíle. Tento nástroj se uplatňuje zejména v rámci strategického řízení a řízení projektů, ale je také možné jej použít pro všechny ostatní oblasti (osobní cíle, cíle firmy, cíle procesů) (Prukner, 2014).

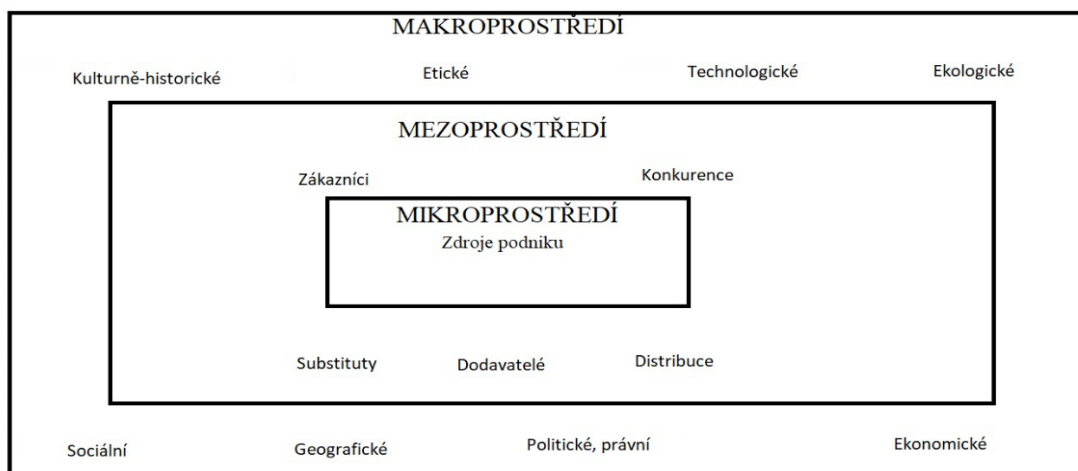
Jako příklad špatně stanoveného cíle může být například: „zvýšit prodeje.“ Správně stanovený podle metody SMART zní takto: „Ve druhém pololetí roku 2009 zvýšit prodeje osobních vozidel o 10 % oproti druhému pololetí roku 2008“ (Prukner, 2014).

## 2 Analýza okolí podniku

Při své podnikatelské činnosti je podnik obklopen **okolím**. Přičemž se za okolí dá považovat vše, co jakýmkoliv způsobem obklopuje podnik. Jednodušeji řečeno okolí představuje **vnější** a **vnitřní** faktory, které musí podnik respektovat. Podniky se nacházejí na konkrétních místech, jsou zranitelné vůči konkurenci, jsou ovlivněny místními nebo regionálními komunitami a mají snadnější nebo obtížnější přístup ke zdrojům apod. Prostředí představuje síly, lidé a organismy, které **přímo** nebo **nepřímo** ovlivňují výkonnost podniku (Dvořáček & Slunčík, 2012).

Podnikové okolí nebo také podnikové prostředí je rozděleno na **vnitřní** a **vnější**. Vnitřní prostředí (**mikroprostředí**) bývá spojováno se silami, působícími uvnitř společnosti. Vnější prostředí se skládá z **mezoprostředí** a **makroprostředí**. Mikroprostředí je reprezentováno faktory, které podnik může určitým způsobem ovlivňovat. Zatímco makrookolí představují faktory, které na podnik určitým stylem působí, ale není v silách společnosti je jakkoliv ovlivnit, i přes skutečnost, že mají na podnik rozhodující vliv. Jsou to faktory dané, nezávislé na činnostech podniku na trhu (Taušl Procházková, 2017, Dvořáček & Slunčík 2012).

Obrázek 2: Podnikatelské prostředí



Zdroj: Vlastní zpracování dle Taušl Procházková a kol. (2017 str. 26)

Analýza okolí jako taková se zabývá identifikací a rozbořem faktorů okolí a podniku, které ovlivňují jeho strategickou pozici a vytvářejí potencionální příležitosti a hrozby pro jeho činnost. Orientuje se na vlivy trendů jednotlivých faktorů v **makrookolí** a **mikrookolí** (Sedláčková & Buchta, 2006).

Zamazalová (2010) tvrdí, že výchozí body pro výběr strategie určují výsledky strategické analýzy. Podnik potřebuje **strategickou analýzu** k vytvoření globálních, strategických, střednědobých a ročních plánů. Cílem je získat kompletní pohled na tržní pozici a tržní potenciál firmy a poukázat na směr, kterým by měla společnost směřovat. Vznikne, pokud zkombinujeme analytické metody, které jsou využívány pro identifikace vztahů mezi okolím firmy, zahrnujícím makrookolí, odvětví, trh, konkurenční síly, či zdrojový potenciál firmy. Management by také neměl zapomínat na rozvoj a vývoj prostředí podniku (Zamazalová, 2010).

Porozumění podnikatelského prostředí je důležité pro:

- pochopení vztahu s okolím
- schopnost přizpůsobit se okolí
- využití možností pro ovlivňování okolí (Dvořáček & Slunčík, 2012).

## 2.1 Strategická analýza

Pojem strategická analýza se může použít jako nástroj, díky kterému lze identifikovat vztahy mezi podnikem a okolím podniku, do kterých mimo jiné patří **makrookolí**, **trh** i **konkurenti**. Za cíl strategické analýzy se rozumí identifikace, analyzování a ohodnocení všech relevantních faktorů, u kterých můžeme předpokládat, že budou mít většinový nebo částečný vliv na konečnou volbu cílů a vybranou strategii podniku.

Jednou z nejdůležitějších věcí je posouzení vzájemných vztahů a souvislostí, které už mezi faktory existují. Tento krok je potom jedním ze základních kamenů pro posouzení vhodnosti aktuální strategie, či o možnosti rozhodnout se o výběru strategie nové (Sedláčková, Buchta 2006; Synek, Kislingerová a kol., 2010).

Podle Synka a Kislingerové (2010) strategická analýza zkoumá nejen vnitřní prostředí podniku, ale také se zajímá o rozbor vnějšího prostředí – blízkého prostředí podniku i obecného prostředí. Pomocí strategické analýzy podnik nejen identifikuje a zkoumá jednotlivé faktory, které mohou ovlivnit firemní strategii, ale hlavně posuzuje jejich



vzájemné vztahy a souvislosti, které již existují mezi těmito faktory, a zároveň ty které ještě neexistují, ale mohli by v budoucnu existovat.

Každá strategie by měla být formulována na základě skutečných a reálných fakt, identifikovaných během koncentrovaných analýz zaměřených na podstatné jevy, které ovlivňují strategické rozhodování. Podle toho, kam a jak je analýza zaměřena, jí lze rozlišit na dva případy:

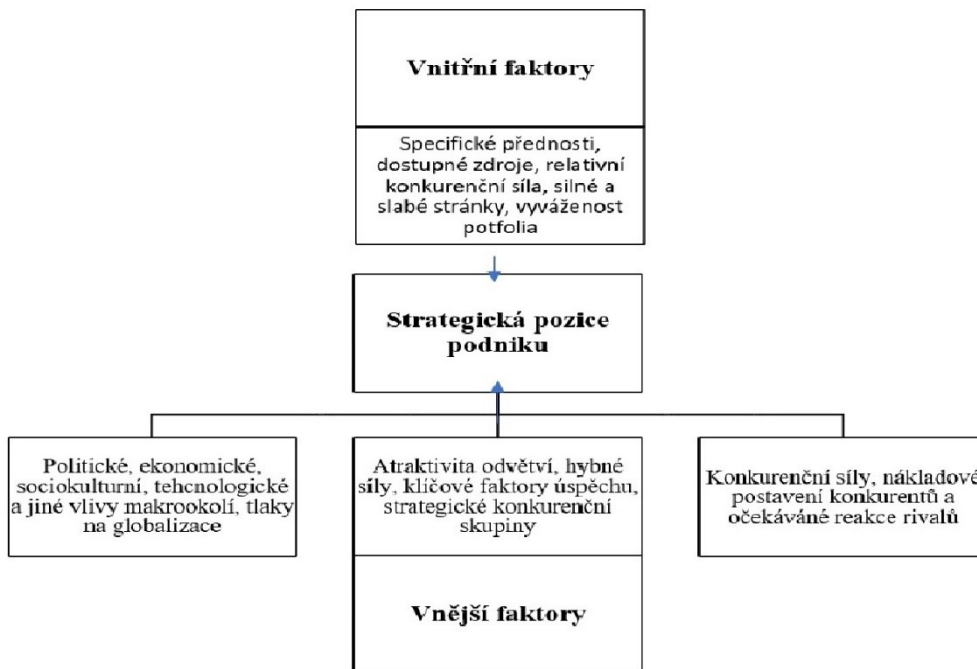
- **Analýza vnějšího prostředí firmy (makroprostředí + mezoprostředí)**
- **Analýza vnitřního (interního) prostředí firmy (mikroprostředí)**

(Keřkovský & Vykypěl, 2006).

Podstatou analýzy je distribuce komplexu na různé části. Strategická analýza zahrnuje techniky, které hodnotí vztahy mezi podnikem a jeho okolím, tedy makrookolím, odvětvím, konkurenty a trhem. Zároveň zdůrazňuje význam environmentální analýzy, konkurence a zdrojů jako základ pro rozvoj kvalitní strategie, která podniku pomáhá využít možnosti nebo vyhnout se hrozbám. Jeho strategická analýza umožňuje vyhodnotit aktuální polohu a zároveň se pokusit předpovědět budoucí vývoj a zajistit realizaci cílů a firemní strategie (Košťan & Šuleř, 2002).

Je proto důležité správně zanalyzovat současné trendy, ale rovněž by měly být vyhledávány přesnější informace pro analýzu budoucího vývoje. V případě správného použití těchto údajů je podnik schopen identifikovat klíčové faktory, které ovlivňují jeho tržní pozici, určit intenzitu dopadu faktorů vlivu, vyhodnotit, zda jsou pro podnik příležitostí nebo hrozbou a na základě toho jednat (Johnson et al., 2008).

Obrázek 3: Strategická analýza



Zdroj: Vlastní zpracování dle (Sedláčková & Buchta, 2006 str. 10)

## 2.2 Analýza makrookolí (obecného okolí) podniku

Analýza vlivu makrookolí se zabývá faktory, které na podnik působí na makro-úrovni. K tomuto účelu se používá metoda **PEST**, která se zabývá analýzou **politických, ekonomických, sociokulturních a technologických** vlivů makrookolí. Její výsledky se promítají do dalších částí strategické analýzy, například do určení hybných změnotvorných sil či do SWOT analýzy. Hlavním cílem uvedené metody je podnítit vrcholové manažery, aby se zabývali širšími, často relativně vzdálenými faktory a jejich vzájemnými souvislostmi, a tím se stali vnímavějšími k hrozbám a příležitostem vznikajícím v okolí podniku. Makroprostředí můžeme chápat jako rámeček hůře ovlivnitelných faktorů, kdy ho představují faktory: **politické, ekonomické, sociální, technologické a demografické**, v nichž se podnik pohybuje (Sedláčková & Buchta, 2006).

Do takových vlivů můžeme zařadit například politickou stabilitu, míru inflace, omezení dovozu týkající se surovin, demografický pohyb populace v dané oblasti nebo také revoluční technologické inovace. V tomto případě tyto vlivy mohou hrát významnou roli na efektivnost podniku či jeho úspěšnost (Sedláčková & Buchta, 2016).

### 2.2.1 PEST Analýza

PEST je analytická technika sloužící ke strategické analýze okolního prostředí organizace. Tato technika se používá pro analýzu **makroprostředí**.

Tato analýza rozděluje účinky **makroprostředí** do čtyř hlavních skupin, které jsou vysvětleny na obr. 4, a proto se nazývá analýza PEST. (Sedláčková & Buchta 2006).

Každá z těchto skupin zahrnuje řadu makroekonomických faktorů, které ovlivňují podnik různými způsoby. V odborné literatuře najdeme označení tohoto přístupu jako strategický audit vlivů makroprostředí (Sedláčková & Buchta 2006).

Podstatou PEST analýzy je identifikovat každou skupinu nejdůležitějších faktorů, událostí, rizik a vlivů, které ovlivňují nebo budou mít vliv na organizaci. Jednotlivá písmena znamenají různé typy vnějších faktorů. Metoda PEST je součástí metodiky použité v testu vedlejších účinků. Někdy se používá jako úvod do testování prostředí mimo testování SWOT (ManagementMania, 2015).

Obrázek 4: PEST analýza

<b>Political</b> <b>P</b>	<b>E</b> <b>Economical</b>
<b>Social</b> <b>S</b>	<b>T</b> <b>Technological</b>

Zdroj: ManagementMania, 2015

Analýza vnějšího okolí se používá hlavně na rozbor faktorů, které mají značný vliv na strategickou pozici podniku. Jejím hlavním zaměřením je vliv trendů jednotlivých složek makroprostředí a mikroprostředí (Sedláčková & Buchta, 2006).

Nejprve analýza zkoumá faktory a trendy ve vzdáleném prostředí, které jsou obvykle mimo rozsah aktivního vlivu společnosti. Makroprostředí vzniká mimo podnik a obvykle má nezávislý dopad na jeho konkrétní chování. Společnost nemá téměř žádnou šanci mít aktivní dopad na tuto environmentální situaci (Sedláčková & Buchta 2006).

Tyto segmenty budou dále konkrétněji vypsány a přidány konkrétní příklady:

**Politické faktory** - Do této oblasti se řadí zejména posouzení politické stability, kdy pozorujeme národní a zahraniční situaci úzce souvisící s výkonnými orgány vlády, státními institucemi, soudy a dalších územních jednotek (Synek, Kislingerová a kol., 2010).

Zájem je také o politický postoj, vliv politických osobností popř. jaké politická strana je u moci. Nesmí se opomenout případná omezení ve formě daňových zákonů, protimonopolních zákonů, regulace exportu a importu, cenovou politiku, ochranu životního prostředí a jiné normy a vyhlášky v souladu s EU, které mohou velmi významně ovlivnit rozhodování o budoucnosti podniku. Příklady jsou: ochrana spotřebitele, daňová politika, pracovní právo, ochrana životního prostředí (Synek, Kislingerová a kol., 2010).

**Ekonomické** - Do ekonomických faktorů můžeme zařadit aktuální stav působení národní a světové ekonomiky, kdy hodnotíme makroekonomickou situaci základními indikátory, kterým jsou např. výše HDP, míra inflace, měnová stabilita, HDP na jednoho obyvatele, směnný kurz atd. Podnik též pozoruje přístup k finančním zdrojům a nabídku peněz na trhu, která umožňuje snadnou dostupnost úvěrů. Je také nutné vzít v úvahu daňové faktory, které se týkají výše a rozvoje daňových sazeb, cla a daňových zatížení. Příkladem mohou být: trendy HDP, hospodářské cykly, devizové kurzy, kupní síla, úrokové míry, nezaměstnanost, průměrná a minimální mzda (Synek, Kislingerová a kol., 2010).

Situace podniků je ovlivněna především současnou a budoucí situací ekonomiky. V této souvislosti musí stratégové analyzovat následující faktory: Stadium hospodářského cyklu naší a světové ekonomiky, tzn., zdali ekonomika (případně její odvětví či trh) je ve stadiu deprese, recese, oživení nebo konjunktury. (Keřkovský & Vykypěl, 2006).

**Technologické** - Tyto faktory spíše zastupují trendy v inovacích produktů, trendy ve vývoji technologií, nové objevy, vynálezy a patenty. Úspěšný a kvetoucí podnik by měl investovat do svého výzkumu nebo uplatňovat vládní podpory a pomoci ve výzkumu, aby byl pokaždé napřed než jeho konkurence. Příkladem může být: vládní podpora vědy a výzkumu, celkový stav technologie, nové objevy, změny technologie, rychlost zastarávání (Synek, Kislingerová & kol., 2010).

„Pro existenci podniků jsou velmi významné vynálezy a zásadní inovace. Investování do technického rozvoje se na jedné straně stává nezbytností, na straně druhé v sobě zahrnuje mnoho rizik, protože do poslední chvíle zpravidla není jisté, zda určitý výzkum a vývoj budou úspěšně zakončeny“ (Keřkovský & Vykypěl, 2006).

Co se týče historie strategického řízení, jsou známy případy mnoho firem, které tím, že se zaměřili a vsadili na technický rozvoj, získali na celou řadu let ve svých oborech podnikání nenapadnutelné pozice (Keřkovský & Vykypěl, 2006).

**Demografické a Sociální** - Sociální a demografické faktory zahrnují faktory související se způsobem života lidí včetně životních hodnot. Velikost populace, etnické uspořádání, věková struktura a mnoho dalších jsou hlavními demografickými charakteristikami. Sociálně kulturní aspekty jsou zaměřeny na životní úroveň a styl obyvatelstva, rovnoprávnost pohlaví, úroveň vzdělání a přístupy k práci a volnému času. (Grasseová a kol., 2010).

Co se týče sociálních faktorů, tak můžeme říct, že v této oblasti sehrávají důležitou roli zejména následující faktory: Společensko-politický systém a klima ve společnosti. Hodnotové stupnice a postoje lidí (konkurentů, zákazníků, dodavatelů, zaměstnanců a jejich partnerů), životní styl, životní úroveň, kvalifikační struktura populace a zdravotní stav. Na jedné straně budou sociální faktory významně ovlivňovat poptávku po zboží a službách, na druhé straně budou mít silný vliv na straně nabídky – podnikavost, pracovní motivace (Keřkovský & Vykypěl, 2006).

## 2.3 Analýza mezoprostředí (oborového okolí) podniku

„Oborové okolí podniku je ovlivňováno především jeho konkurenty, dodavateli a zákazníky. Strategie a cíle podniku jsou silně ovlivňovány atraktivností oboru, v němž podnik působí, a jeho strategickou situací jako celku“ ( Keřkovský & Vykypěl, 2006).

Velmi užitečným a nejvíce využívaným nástrojem analýzy oborového okolí podniku je právě **Porterův model pěti sil** (Keřkovský & Vykypěl, 2006).

### 2.3.1 Porterův model pěti sil

Cílem Porterova modelu pěti sil je identifikovat síly, které fungují v konkurenčním prostředí, a poté určit, které z nich mají největší dopad na společnost a její provoz. Pokud chce společnost uspět v konkurenčním prostředí, je bezpodmínečně nutné rozpoznat dané aspekty, reagovat na ně a prostřednictvím strategických rozhodnutí z nich udělat výhodu a obrátit je v náš prospěch (Bowman, 1996).

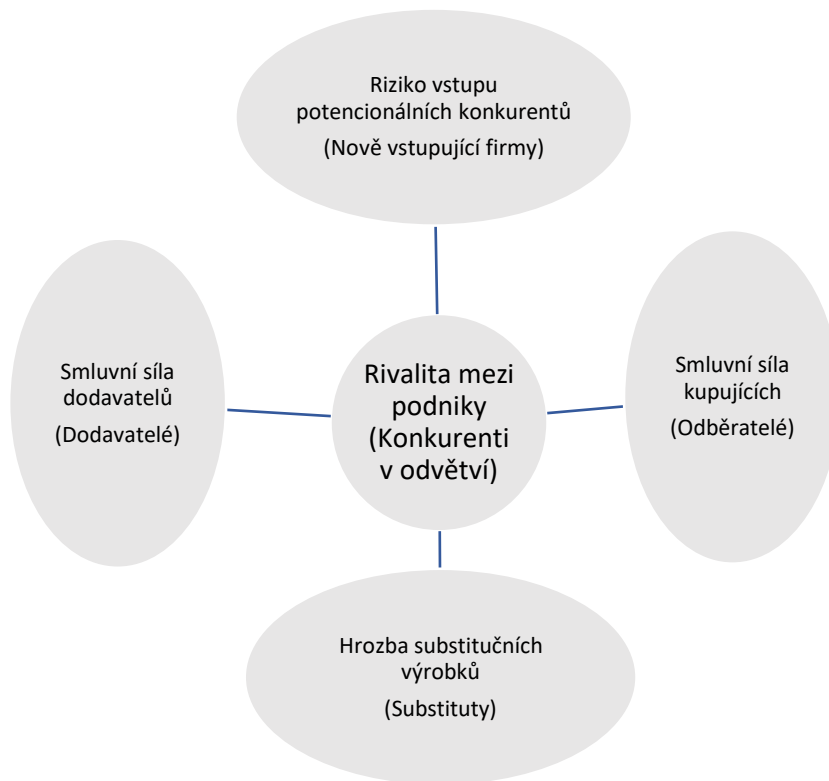
Podle (Dedouchová, 2001) je model zaměřen na analýzu:

- rizika vstupu potencionálních konkurentů,
- rivality mezi stávajícími podniky,
- smluvní síly kupujících,
- smluvní síly, dodavatelů,
- hrozby substitučních výrobků.

„Porter tvrdí, že tyto síly působí silněji na podniky uvnitř mikrookolí a omezují je ve zvyšování cen a dosahování vyššího zisku. V Porterově modelu může silná konkurence vypadat jako hrozba, protože snižuje zisk. Uvedené konkurenční síly ovlivňují jak vývoj podniku, tak i vývoj mikrookolí a mohou se v průběhu času měnit. Za těchto okolností je úkolem strategických manažerů rozpoznat příležitosti a ohrožení tak, jak se vyskytnou, a formulovat odpovídající strategie. Souhrnně lze říci, že se tak děje přes výběr strategie k adaptaci na hrozby jedné nebo více z těchto pěti sil k dosažení konkurenční výhody“ (Dedouchová, 2001).

Působení pěti sil je zobrazeno obr. 5

Obrázek 5: Porterův model pěti sil



Zdroj: (Dedouchová, 2001 str. 18)

### **Smluvní síla kupujících (zákazníci)**

Stratégové musí mít zájem o to, kdo jsou jejich zákazníci a jaké potřeby a očekávání mají. Kromě toho mají zájem o to, kdo může být potenciálním zákazníkem a jaké jsou trendy, které mohou zákazníky vést ke změnám v nárocích a chování. Je důležité sledovat identifikaci kupujících a faktory ovlivňující jejich rozhodování, demografické faktory, která vytvářejí změny v kategoriích zákazníků a geografické faktory včetně rozmístění trhů (Keřkovský & Vykypěl, 2006).

Když kupující snižují ceny nebo požadují kvalitnější a lepší služby, vypadá to jako hrozba. To zvyšuje výrobní náklady. Jinými slovy, slabí kupující vytvářejí pro společnost příležitosti ke zvyšování cen a dosahování vyšších zisků (Dedouchová, 2001).

### **Smluvní síla dodavatelů (dodavatelé)**

Podle Keřkovský & Vykypl (2002) bychom jako přednost měli analyzovat přítomnost všech vstupů potřebných pro výrobu (materiál a polotovary, energii, pořízení peněz, pracovní sílu a stabilitu dodávek). Náklady a dostupnost zdrojů se týkají zejména kvality vztahu mezi daným podnikem a jeho dodavateli.

Dodavatelé mohou představovat hrozbu, pokud dokáží zvyšovat ceny a podnik musí toto zvýšení zaplatit nebo musí přejít na nižší kvalitu. Obojí povede k poklesu zisku. Slabí dodavatelé naopak podniku poskytují příležitost snížit cenu a požadovat vyšší kvalitu. Podnik tím pádem v roli kupujícího závisí na schopnostech dodavatele (Dedouchová, 2001).

### **Potencionální konkurenti**

Zde můžeme sledovat jakou má naše firma pozici vůči našim konkurentům nebo také jak se konkurence mění a vyvíjí, což se dá měřit hlavně ekonomickými ukazateli, ale i jinými ukazateli například (image firmy nebo vztahy s rozhodujícími stakeholdery), v jaké životní fázi životních cyklů se zrovna nacházejí rozhodující výrobky z našeho odvětví, jaká je ve srovnání s jinými srovnatelnými odvětvími ziskovost toho odvětví a jestli noví konkurenti vstupují do toho odvětví či ti staří právě toto odvětví opouštějí. Tento vstup podniků závisí hlavně na bariérách vstupu (Keřkovský & Vykypl, 2006).

Vysoké riziko vstupu potencionálních konkurentů představuje hrozbu pro ziskovost společnosti v mezoprostředí (Dedouchová, 2001).

Na druhé straně, jestliže je riziko vstupu nízké, tak podniky uvnitř mezoprostředí mohou této příležitosti využít ke zvýšení ceny a dosažení většího zisku (Dedouchová, 2001).

### **Hrozba substitučních výrobků**

Předposlední částí Porterova modelu pěti sil je konkurenční síla substitučních výrobků. Existence blízkých substitutů vytváří konkurenční hrozbu limitující ceny, za kterou podnik prodává a tím omezuje i ziskovost podniku. Pokud však produkty společnosti mají málo náhrad, tak má společnost možnost zvýšit cenu, a tím i zvýšit zisky (Dedouchová, 2001).



## **Rivalita mezi podniky**

„Poslední silou Porterových pěti sil je rozsah rivality mezi stávajícími podniky uvnitř daného mezoprostředí. Jestliže je tato konkurenční síla slabá, podniky mají příležitost zvýšit ceny a dosáhnout většího zisku. Je-li tato síla velká, dochází zde k cenové konkurenci. Vzniká cenová válka, která může zesílit rivalitu mezi podniky“ (Dedouchová, 2001).

## **2.4 Analýza interního okolí podniku (mikroprostředí)**

„Hlavní myšlenkou **interní analýzy** je uskutečnit objektivní zhodnocení současného postavení firmy. Jde o snahu identifikovat, v čem firma vyniká a co není její silnou stránkou. Je jasné, že interní analýza zahrnuje hodnocení těch veličin, které jsou uvnitř analyzované firmy a vytvoří bázi, na které bude analýza provedena. Každý podnik má své určité slabé a silné stránky. Velký podnik je obvykle finančně silnější než podnik malý, na druhé straně má však tendenci k pomalejším změnám a méně efektivně slouží malým tržním segmentům. Aby bylo možné identifikovat silné a slabé stránky podniku, je nezbytné analyzovat jeho vnitřní faktory jako: faktory technického rozvoje, marketingové a distribuční faktory, výrobní faktory a řízení výroby, faktory podnikových a pracovních zdrojů, faktory finanční a rozpočtové“ (Mallya, 2007 str. 53).

Podle Fotr & kol. (2020 str. 43) „je výsledkem interní analýzy určení silných (**S**) a slabých (**W**) stránek podnikatelského subjektu v jeho funkčních oblastech. Analýza mikroprostředí se rovněž účelově provádí ve vztahu k danému strategickému záměru. Cílem interní analýzy je nejen objektivně zhodnotit současné postavení firmy, ale posoudit i její potenciál a realizovat uvažovaný strategický záměr. Od hodnotitele se vyžaduje orientace ve firemním portfoliu zdrojů a firemních kompetencích, které podnik vybudoval“ (Fotr & kol., 2020).

## **2.5 SWOT analýza**

SWOT analýza je jednoduchý nástroj, koncepční rámec systematické analýzy zaměřený na charakteristiky klíčových faktorů ovlivňujících strategické postavení společnosti. Jedná se o přístup neustálé konfrontace interních zdrojů a schopností podniku se změnami v jeho okolí. SWOT analýza využívá výsledky předchozích analýz k identifikaci hlavních silných a slabých stránek podniku a jejich porovnání s hlavními dopady na podnikatelské

prostředí resp. příležitostmi a ohroženími. Zaměřuje se na syntézu jako výchozí bod pro formulaci strategie (Sedláčková & Buchta 2016).

**Uplatnění SWOT** analýzy je vedeno základním hlavním cílem rozvoje silných stránek a potlačování stránky slabé a současně být dobře připraven na potencionální příležitosti a hrozby.

**Účelem SWOT** analýzy je především idea hluboce strukturované analýzy poskytující užitečné poznatky (Sedláčková, Buchta 2016).

Postup při realizaci SWOT analýzy:

- 1) Identifikace a předpověď hlavních změn v okolí podniku, k čemuž poslouží závěry z mnoha provedených analýz. Vypracovaný přehled by neměl přesáhnout 7-8 bodů.
- 2) Využití závěrů jednotlivých částí analýzy vnitřních zdrojů podniku a schopnosti identifikovat silné a slabé stránky společnosti a konkrétní silné stránky. Opět je vhodné omezit kontrolu na 7 až 8 charakteristik.
- 3) Posoudit vzájemné vztahy jednotlivých silných a slabých stránek na jedné straně a hlavními změnami v prostředí podniku na straně druhé. (Sedláčková, Buchta 2016).

Podle Keřkovského a Vykypěla (2002, str. 120) „je podstatou SWOT analýzy to, že se při ní identifikují faktory a skutečnosti, které pro objekt analýzy představují silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby okolí. Tyto klíčové faktory jsou potom verbálně charakterizovány, případně ohodnoceny, ve čtyřech kvadrantech tabulky SWOT viz obr. 6.“

Obrázek 6: SWOT analýza

<b>Strengths - silné stránky</b> <b>S</b>	<b>Weaknesses - slabé stránky</b> <b>W</b>
<b>Opportunities - příležitosti</b> <b>O</b>	<b>Threats - hrozby</b> <b>T</b>

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Dvořáček, Slunčík, 2012 str. 15)

## 3 Praktická část

### 3.1 Představení společnosti Mountfield a. s.

Obrázek 7: Logo firmy



Zdroj: převzato (Mountfield, 2021)

„Mountfield a.s. je největším maloobchodním prodejcem v České republice a na slovenském trhu v oblasti zahradní technologie. Společnost byla založena v roce 1991, kdy byla otevřena i její první prodejna v Mnichovicích u Prahy. V roce 2021 tedy vstupuje už do své 31. sezóny. Dne 4. 11. 1997 byla firma restrukturalizována na akciovou společnost zapsanou v obchodním rejstříku vedeným Městským soudem v Praze (oddíl B, vložka 5024) se základním kapitálem 604 218 000 Kč. Mountfield má své sídlo na adrese Mirošovická 697, 251 64 Mnichovice. Zakladatelem a vlastníkem společnosti byl Ing. Ivan Drbohlav, ale v roce 2016 byla odkoupena společností Eurasia Development Group, Ltd., se sídlem Office 302, Dominion center, 43-59 Queen's Road East, Wan Chai, Hong Kong, China. Jako obchodní tematikou firmy Mountfield považujeme prodej zahradní techniky a pomůcek, zahradního nábytku, elektrických a plynových grilů, bazénů, sportovních elektrických kol, bazénů a také jejich výrobou či následnou montáží. Firma si některé své produkty i dokonce sama vyrábí za pomoci svých dceřiných firem. Firma působí na českém a slovenském trhu, kde zastává a provozuje dohromady 74 prodejen (56 ČR, 18 SR). Firma zaměstnává na prodejnách či centrálách dohromady něco málo přes 1 700 zaměstnanců. Mezi její hlavní zákazníky patří domácnosti a hobby zahradníci. Podle společnosti činí počet jejích pravidelných zákazníků přibližně 1,8 mil. osob ročně „(Mountfield, 2021; Veřejný rejstřík a sbírka listin, 2016, 1997).

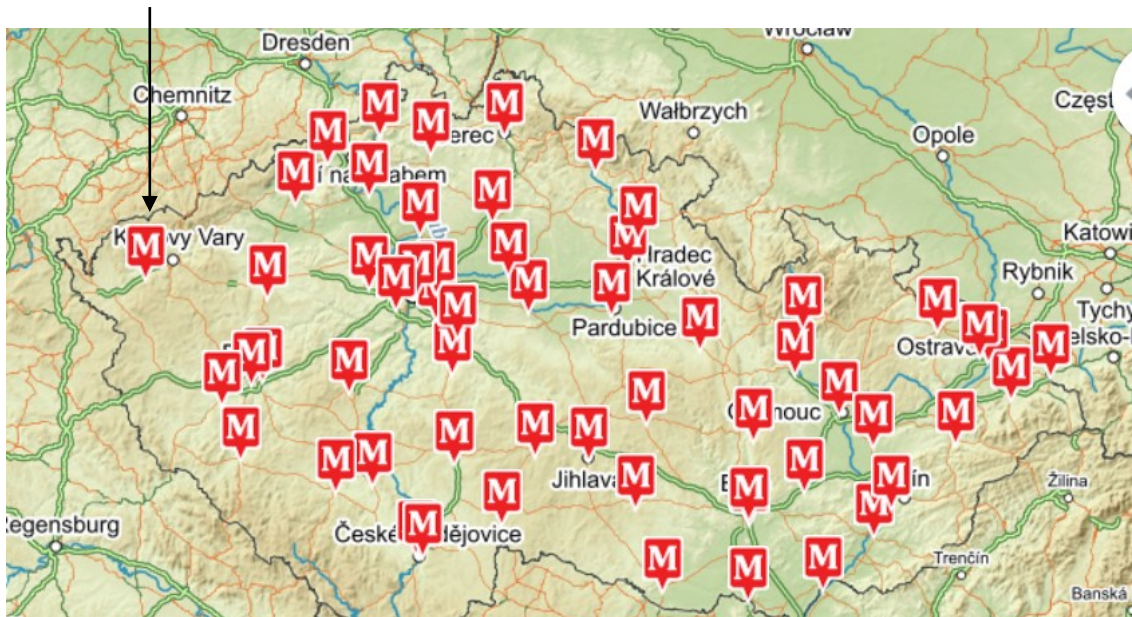
## 3.2 Sokolovská pobočka

Bakalářská práce se bude dále zabývat analýzou pobočky nacházející se v Sokolově, která sídlí na adrese M. Majerové 2242, 356 01 Sokolov. Tato pobočka je na této adrese v Sokolově již od roku 2012. Historie této prodejny však sahá až do roku 1996, kdy sídlila na adrese Slovenská 1917, odkud se v roce 2012 přestěhovala na nově otevřené obchodní centrum Michal. Tato prodejna je rozdělena do tří částí: prodejna, sklad a servis. Dohromady tyto tři části udávají rozlohu 1 185 m<sup>2</sup>. Sokolovská pobočka má však jednu výjimku, a tou je externí sklad o rozloze 160 m<sup>3</sup> (66 666,67 m<sup>2</sup>), kde se nachází zboží, které se nedokáže naskladnit v základním skladu prodejny.

### 3.2.1 Místo pobočky

Za zmínku určitě stojí místo, kde se prodejna nachází, viz obr. 8. Na tuto prodejnu byla pozornost zaměřena jednak, protože je v autorově bydlišti a druhým důvodem je, že na tuto prodejnu, jako jedinou v ČR je kladen daleko větší nápor na prodej než na ostatní prodejny. Větší nápor je na ní kladen určitě kvůli její lokalitě a hlavně proto, že v okolí 108 km není na rozdíl od ostatních prodejen v blízkosti žádná jiná prodejna. Pro porovnání nejbližší prodejna se nachází v Plzni (Plzeň - Sokolov = 108km).

Obrázek 8: Pozice Sokolovské pobočky



Zdroj: Mapy.cz, 2021

### 3.3 Analýza okolí pomocí vybraných metod

#### 3.3.1 PEST analýza

Při použití PEST analýzy je nutné si uvědomit, že je zapotřebí analyzovat některé faktory, které působí na celonárodní úrovni, regionální úrovni nebo místní úrovni a podle toho k nim také přistupovat. V praktické části bude bakalářská práce řešit a také se zabývat pouze faktory, které mají nebo mohou ovlivnit vybraný podnik. Také zde můžeme rozlišovat vlivy, na které podnik reaguje a které jdou mimo něj. Vzhledem k míře rozpracování PEST analýzy se práce zaměří především na Karlovarský kraj, konkrétněji přímo na Sokolov, kde tato pobočka má sídlo a její okolí.

**Politické faktory** – U Politických faktorů se práce zaměří na politickou situaci a politické faktory, konkrétněji na Českou republiku. Česká republika bývá označována za otevřenou ekonomiku s velmi rozvinutými a velice kvalitními vztahy se zahraničím. O vyrovnanosti a stabilitě současné vlády, a tedy i provedením některých reforem (např. důchodové, zdravotnictví, veřejných financí) není úplně zcela jasno. Například přímý vliv na firmu může zapříčinit odchod do důchodu. Nestabilní vláda velmi negativním způsobem ovlivňuje podnikatelské prostředí v republice. Z legislativního hlediska jsou téměř všechny aspekty podnikatelského prostředí ošetřeny, postupné odstraňování bariér vstupu do podnikání probíhá neustále a je nezbytné pro zachování konkurenceschopnosti ekonomiky České republiky. Změny se týkají nejen vstupu do podnikání, což zvyšuje potencionální konkurenci, ale i daňového systému. Legislativní úpravy reklamy, kdy regulaci reklamy obsahuje zejména zákon o regulaci reklamy zákon č. 40/1995 Sb., o regulaci reklamy v platném znění (epravo, 2016), který vychází z četné evropské legislativy upravující především oblasti klamavé reklamy, nekalých obchodních praktik, resp. oblastí, u kterých je zvýšený celospolečenský zájem na jejich regulaci. Často tedy znamenají pro Mountfield značné problémy, kdy si zákazníci stěžují na nesplnění reklamního marketingu, takže to znamená i zbytečné náklady pro firmu z hlediska právní úpravy. Pokud se zaměříme na regulaci platů, tak s tím by firma Mountfield neměla mít problémy, protože platy zaměstnanců jsou poměrně větší než minimální mzda, tím má i větší vliv zvýšení odvodů na zdravotní pojištění a sociální zabezpečení.

**Ekonomické faktory** – Například zavedení nové měny (Eura) by v budoucnu mělo mít určit vliv na podnik. Podniku by určitě vznikly náklady v podobě přeceňování zboží, nové ceníky za produkty a služby. Popíšeme si některé **ekonomické činitele**, které byly sledovány zpětně v období 2-3 let. Hospodářská situace České republiky se až do minulého roku 2020 vyvíjela poměrně stabilně, kdy v březnu 2020 celý svět zasáhla pandemie. V budoucnu je tedy očekáváno mírné zlepšení. Vývoj **HDP** byl v roce 2019 2,4 % o 0,6 % nižší než v roce 2018 (kdy byl HDP 3 %), za to v roce 2020 podle předběžného odhadu klesl o 5,6 % než v roce 2019. Pokles byl ovlivněn především spotřebou domácností, investičními výdaji, ale i propadem zahraniční poptávky v první polovině roku. Růst zaznamenaly výdaje vládních institucí. Pokles hrubé přidané hodnoty **nejvýrazněji ovlivnil vývoj ve skupině odvětví obchodu, dopravy, ubytování a pohostinství. Nedařilo se také průmyslu, stavebnictví a většině odvětví služeb.** V uplynulém roce byl zaznamenán nejhlubší pokles výkonu ekonomiky v historii samostatné České republiky (ČSÚ, 2021).

„Průměrná míra inflace v roce 2020 činila 3,2 %, což bylo o 0,4 % více než v roce 2019. Jednalo se o nejvyšší průměrnou roční míru inflace od roku 2012. Ceny zboží úhrnem i ceny služeb vzrostly loni shodně o 3,2 %. Na zvyšování cenového růstu měly největší vliv ceny v oddílech potravin a nealkoholické nápoje, alkoholické nápoje, tabák a ceny bydlení“ (ČSÚ, 2021).

U registrované **nezaměstnanosti** lze dle statistik říci, že pandemie ovlivnila nezaměstnanost v ČR během roku 2020 méně, než by se dalo předpokládat. V porovnání s posledním čtvrtletím roku 2019 se zvýšila míra obecné nezaměstnanosti očištěná od sezónních vlivů o 1 % (z 2,1 % na 3,1 %). Za nezaměstnané jsou považováni lidé, kteří v posledním čtvrtletí roku 2020 nebyli v žádném zaměstnání a zároveň neodpracovali ani jednu hodinu za mzdu či odměnu a přitom si aktivně hledali práci. Obecná míra nezaměstnanosti v březnu 2021 u 15–74letých v České republice činila 3,2 % (ČSÚ, 2021). Pro Mountfield by nízká nezaměstnanost určitě mohla znamenat problém v hledání potenciálních zaměstnanců, kdy v opačném případě při vysoké nezaměstnanosti by poptávka po práci převyšovala nabídku.

**Sociální a demografické faktory** - Česká republika měla k 1. 1. 2020 okolo 10,6 milionu obyvatel. Pokud se ale bude počítat s grafy do budoucna, tak Českou republiku určitě čeká mírný pokles počtu obyvatel, samozřejmě tyto grafy nepočítají s náhlými výkyvy, ale pokud se nic nezmění, tak počet obyvatel ČR bude klesat. Je to určitě dáno tím, že je

celosvětový trend stárnutí populace ve vyspělejších zemích, kam se Česká republika s jistotou řadí. Určitě tedy můžeme tvrdit, že se nezvýší prodej produktů společnosti Mountfield díky tomuto faktoru. Pokud se bude brát v potaz **věková struktura**, můžeme tvrdit, že zákazníci společnosti Mountfield dosahují spíše průměrné věkové hranice okolo 40 let, kdy si tento fakt vysvětlíme v další části práce. Dívat se na to dá ze dvou odlišných stran – z jedné strany počítáme s větším využitím volného času hobby aktivitami, což by znamenalo větší návštěvnost společnosti, kdežto ze strany druhé nám stárnutí obyvatelstva přinese snížení dynamiky kupní síly. Například Karlovarský kraj s počtem 294 896 obyvatel z toho bylo ekonomicky aktivních 139 871, kdy průměrný věk činí k roku 2020 43,2 (ČSÚ, 2020). Jak již bylo zmíněno v kapitole 3.2.2, Sokolovská pobočka má hned několik **výhod**. Ta nejvýznamnější je ta, že pokud si zákazník z Karlovarského kraje nebo blízkého okolí přeje něco koupit či objednat ze společnosti Mountfield musí se pokaždé směřovat na Sokolovskou pobočku, v krajním případě mu nezbývá nic jiného než se vydat do Plzně. Toto můžeme považovat za jednu z největších výhod. Řadí se k tomu také výhody ze strany demografické pozice, kdy je Karlovarský kraj obklopen hustými lesy a bohatou přírodou v podobě Slavkovského lesa, takže podmínky pro chatáře nebo zahradníky jsou naprosto ideální. Hobby aktivity jsou v tomto kraji určitě zaručeny, takže poptávka po zboží by tu v budoucnu neměla klesat.

**Technologické faktory** – jako první se práce zaměří na IT technologie. Např. v počítačovém průmyslu firma Mountfield využívá od roku 2004 ERP systému **Plánování podnikových zdrojů** (ve zkratce **ERP** z anglického Enterprise Resource Planning, žádná česká zkratka se neujala) někdy nezývaný podnikový informační systém je označení systému, jímž podnik (nebo jiná organizace) za pomoci počítače řídí a integruje všechny nebo většinu oblastí své činnosti, jako jsou plánování, zásoby, nákup, prodej, marketing, finance a personalistika (Oracle, 2021).

### 3.3.2 Porterův model pěti sil

Hlavním úkolem firmy by mělo být uspokojovat potřeby zákazníků určitým druhem služby a vzájemně hrát takovou konkurenční válku s ostatními firmami. Porterův model pěti sil tedy vychází z předpokladu, že pozice firmy na trhu je určena pěti základními faktory a zároveň analyzuje vliv těchto faktorů na podnik.

#### **Smluvní síla kupujících (zákazníci)**

Zákazníci jsou nejvíce ovlivňující skupinou v tomto modelu, jejich vliv může značně ovlivňovat ziskovost firmy a její aktivitu. Z hlediska zákazníků nemá firma Mountfield přesně definovanou cílovou segmentaci zákazníků, ale vzhledem k existenci informačních technologií prostřednictvím jejich věrnostního programu (zákaznická karta), který jede na stejném principu jako je například clubcard nebo penny karta, se uchovávají informace o všech zákaznících, kteří tuto kartu vlastní a zároveň si na prodejně něco koupí. Tyto informace se ukládají do systému, to znamená, že firma má přehled o tom, co se nejvíce kupuje, na co se například více zaměřit nebo co naopak vyřadit z prodeje. Práce se nyní zaměří přímo na to, jak má vypadat typický zákazník Mountfieldu. Zákazníkem se může stát téměř kdokoliv, nejčastěji však zákazníci v oblasti zahradní techniky bývají majitelé chalup, zahrad nebo kteréhokoliv pozemku, o které by se mohli starat. V případě bazénových produktů se zákazníci řadí spíše do produktivního věku a u kopaných bazénů je spíše předpoklad nadstandartních příjmů zákazníka nebo také bohatství. Vyjednávací síla zákazníků je v tomto oboru především dána obrovskou konkurencí v tomto odvětví. Pokud si zákazník vybírá, jestli navštíví firmu Mountfield nebo jeho konkurenci, tak ve většině případů bude hrát velkou roli kvalita služeb na dané prodejně, lokalitou kde se prodejna nachází nebo také její dostupností. Hlavními faktory mohou být také nepřiměřená cena oproti konkurenci, ochota a příjemné chování daného personálu. V tomto ohledu je vyjednávací síla zákazníků přiměřená, protože se bavíme o firmě, která má již dlouholetou tradici a velmi dobré vztahy se stálými zákazníky.

### **Smluvní síla dodavatelů (dodavatelé)**

Firma Mountfield si zakládá od počátku založení firmy na dobrých vztazích s dodavateli a dělá vše pro jejich postupně vylepšování. V roce 2020 šlo o nějakých 137 firem, kdy z toho byly 2/3 firmy zahraniční. Dodavateli jsou především evropské společnosti, jako je Globální zahrada (Itálie), Ikra Mogatec (Německo), Kenti U0026 Stowe (Spojené království) a další (Mountfield, 2021). Je zajímavé, že z pohledu dodavatelů se firma Mountfield snaží mít předstih v nákupu zboží v řádech měsíců až jednoho roku, kdy se většina zboží skladuje v centrálním skladu, který se nachází u D1. Nejvíce se firma musí soustředit na hlavní sezónu, která je hlavně v měsících duben - srpen, kdy se tuto sezónu snažila v minulosti prodloužit tzv. kolem štěstí, kdy si zákazníci vytáčeli slevy. Jedná-li se o nadzemní bazény, tak k hlavním dodavatelům patří firmy Swim&play a Swimline, u kopaných bazénů je hlavním obchodním partnerem americká firma Fort Wayne. Pokud se práce více zaměří na sekačky a traktory, tak v posledních letech má firma Mountfield



nejvíce výrobků od firmy Wolf Garten, která se zaměřuje především na zahradní techniku a zahradní traktory. U většiny benzinových sekaček si můžeme všimnout, že firma spolupracuje s firmou Honda, která firmě Mountfield dodává motory k sekačkám (Mountfield, 2021).

### **Potencionální konkurenti**

Jednou z největších překážek pro nově vstupující firmy bude a je vysoká finanční náročnost z hlediska kapitálu. Pro nové firmy, aby měly alespoň nějakou šanci konkurovat, nebo se zviditelnit bude nutné vytvořit a naskladnit takový sortiment, aby přilákal co nejvíce zákazníků, a to se neberou v potaz náklady na stavbu skladu nebo prodejny. Další problém by mohl nastat se získáním zákazníků. Většina zákazníků v tomto odvětví už mají nějaký druh důvěry nebo mají dobré zkušenosti s již existujícími podniky, takže je tu velká překážka se získáním zákazníků.

### **Hrozba substitučních výrobků**

Substituty se nejčastěji objevují u firem, kterými jsou firmy: Stihl, OBI, Baumax a Hornbach, které se s firmou Mountfield můžou shodovat ve formě ceny, kvality, péči o zákazníky a také dlouholetou tradicí na trhu. Nelze také opomenout fakt, že někteří kutilové jsou schopni si některé z produktů sami vyrobit, jako příklad si můžeme uvést, že místo toho, aby si zákazník pořídil sekačku od firmy Mountfield, si buď sám, nebo na zakázku nechá vyrobit kosu na sekání trávy, která bude sice o dost levnější, ale za to o dost více pracnější. Na druhou stranu je velmi nepravděpodobné, že by si nechal někde na zakázku udělat vlastní sekačku, bude pro něj jednodušší si zajet do prodejny a nějakou zakoupit. Hrozba substitutů u sortimentu jako jsou zahradní sekačky či jakákoliv zahradní technika je u firmy Mountfield na velmi nízké úrovni, neboť firma nabízí širokou škálu těchto výrobků, takže tzv. kutilové ve většině případů vždy najdou přesně to, co hledají.

Zaměří-li se bakalářská práce na bazény a bazénové příslušenství, tak tady to bude o trochu horší, přeci jen je pro kohokoliv jednodušší si zajít zaplavat někam na koupaliště nebo na přírodní rybník či lom. Vyjde to o mnoho levněji a zákazníci s tím nebudou mít takové starosti, jako kdyby se například starali o vlastní bazén. Sezóna na koupání je přeci jen odhadem od června do srpna, což jsou tři měsíce v roce a pro většinu zákazníků je daleko jednodušší si zaplatit například 50,- za celodenní vstup na koupaliště nebo se zajet vykoupat někam do přírody, než aby si zaplatili vlastní bazén u domu. V tomto ohledu se pozoruje určitě střední až vysoká hrozba substitutů u prodeje bazénů. Na druhou stranu

se najdou tací zákazníci, kterým vadí například více lidí ve vodě nebo mají rádi soukromí. Tato skupina si určitě ráda připlatí za vlastní bazén.

### **Rivalita mezi podniky**

Tato rivalita je určitě značná neboť Mountfield má spoustu konkurentů ať už zmíněné OBI, Baumax, Hornbach či Bauhaus, takže změna ceny by mohla vyvolat klíčovou vlnu mezi zákazníky, což by znamenalo ztrátu zisku. Komplexnost firmy Mountfield přináší značnou výhodu v tomto odvětví, neboť zákazník určitě zajede na prodejnu, kde mají všechno na jednom místě, než aby jezdil po více prodejnách. Tyto konkurenti si drží podobné ceny, aby nedošlo k cenové válce, a zároveň se snaží přicházet s novými nápady, kterými by dokázaly zaujmout zákazníky.

Za největší konkurenty firmy Mountfield se dá označit kterákoliv prodejna, která nabízí podobné výrobky či sortiment (sekačky, traktůrky, bazény, zahradní techniku, zahradní nábytek a jiné). Tato skupina prodejen se dá označovat za konkurenci a může soupeřit jak z hlediska ceny, tak z hlediska kvality služeb. Zaměříme-li se na marketingový mix, který firma Mountfield nabízí, tak budeme jen těžko hledat podobnou konkurenci.

### **3.3.3 Analýza faktorů vnitřního prostředí**

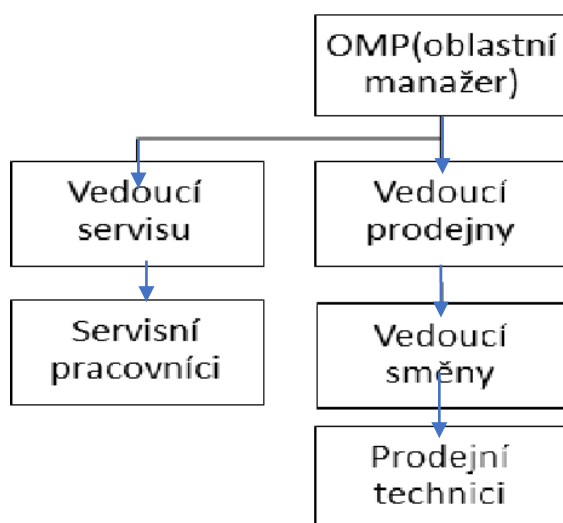
**Management** - Ve firmě Mountfield převažuje styl demokratický, kdy manažer prodejny má v neshodách poslední slovo a je aktivní ve své činnosti. Nechává také volnost svým zaměstnancům s kreativitou a snaží se jim dávat prostor na vlastní nápady.

Pokud se bakalářská práce zaměří na organizační strukturu Sokolovské pobočky, tak ji ideálně seřadíme podle sestupné hierarchie. Hlavní odpovědná osoba a zároveň osoba, která zodpovídá za chod celé prodejny a její vedení je oblastní manažer prodeje (dále jen OMP), jehož prací je komunikace s nejvyšším vedením společnosti, hlavně s regionálním manažerem, který má na starost chod všech prodejen v daném regionu (v našem případě to budou západní Čechy). Dále se zaměřuje na delegaci úkolů na pracovišti, prodej zboží především VIP klientům (jedná se především o klienty, kteří se zajímají o drahé položky, např. zahradnický traktor nebo také klienty, kteří prodejnu navštěvují opakovaně) a řešení veškerých administrativních položek, kam se řadí domluva a rozdělení směn, výběr dovolené, určování cílů a výsledků prodejny.

Pod OMP se nacházejí dva podřízení vedoucí pracovníci, kdy jeden je vedoucím prodejny a druhý vedoucí servisu. Náplní těchto pracovníků je především společně s OMP řízení a delegování řadových zaměstnanců, také ale mají na starost závozy zboží koncovým zákazníkům.

V poslední řadě tady je ještě jedna funkce, která je nad řadovými zaměstnanci a tou je vedoucí směny, který je podřízeným vedoucího prodejny. Tato pozice je důležitá hlavně v případě, není-li na pobočce přítomen jak OMP, tak ani vedoucí prodejny, tím pádem se odpovědnou osobou stává vedoucí směny a přebírá funkce vedoucího prodejny v jeho nepřítomnosti. Pobočka se přitom musí řídit pravidlem, že vždy musí být alespoň jeden z vedoucích pracovníků přítomen na směně. Do roku 2020, se v hierarchii nacházel i bazénový specialista, ale od roku 2021 zde nepůsobí.

Obrázek 9: Hierarchie organizační struktury prodejny



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

**Marketing** – Tab. 1 ukazuje sortimentu, který firma nabízí.

Už při prvním pohledu na tuto tabulku nám firma Mountfield nabízí široké spektrum sortimentu, kdy si zákazník může vybrat opravdu cokoliv.

Tabulka 1: Sortiment firmy Mountfield

<b>Zahrada</b>	<b>Bazény</b>
Rotační sekačky benzinové i elektrické	Kopané bazény včetně příslušenství
Strunové sekačky	Nadzemní bazény včetně příslušenství
Vertikutátory	Bazénová chemie
Řetězové pily	Bazénové filtrace
Sněhové frézy	Zastřešení a krytí bazénů
Zahradní traktory	Hračky do vody
Grily	<b>Sauny a vířivky</b>
Zahradní nábytek a příslušenství k němu	Finské sauny
Ruční nářadí	Infračervené sauny
Drtiče	
Postřikovače	<b>Jízdní kola</b>
Osivo	Elektrokola
Hnojivo	Klasické jízdní kola vč. příslušenství
Křovinořezy elektrické i benzinové	
Elektrické nůžky na plot	<b>Ostatní</b>
Sekery	Krbová kamna
Doplňky na zahradu	Krmivo pro zvířata
Ochranné pomůcky	Oleje a maziva
Oblečení	Alkohol

Zdroj: vlastní zpracování dle (Mountfield, 2021)

Jak bylo uvedeno výše, produkty firmy Mountfield se zaměřují hlavně na sektor kutilů a zahrádkářů. Pokud se podíváme pozorněji na tabulku, tak zjistíme, že firma Mountfield se dá označovat za jedinou firmu v České republice, která má takto obsáhlý výrobní mix. Jako první při slově Mountfield se zákazníkům určitě vybaví slovo **sekačka** a tomuto produktu se konkrétněji budeme dále věnovat. Aktuálně firma Mountfield nabízí 37 druhů rotačních sekaček (benzinové, elektrické a akumulátorové), kdy jsou sekačky především rozděleny od nejlevnější po nejdražší. Tímto pravidlem se řídí i na prodejnách, kde jsou takto vystaveny pro lepší orientaci.

Bakalářská práce se dále zaměří na konkrétní sekačku a to sekačku benzinovou s označením MTF SP46 s kódovým označením **1SEK2188**.

Krátký popis této sekačky: Benzinová samohodná sekačka má záběr 46 cm a pohání ji motor o výkonu 2,2 kW. Stroj má kvalitní ocelové šasi a je vhodný k údržbě středně velkých ploch. Výšku sečení je možné nastavit v 6 polohách centrálně pomocí jedné páky (Mountfield, 2021).

Tato sekačka se stala nejprodávanější sekačkou za rok 2020 v období březen-srpen (půl rok nebo také 6 měsíců), kdy je hlavní sezóna.

Tabulka 2: Prodej sekačky 1SEK2188 (březen-srpen) za Sokolovskou pobočku

<b>Počet mužů, kteří si koupili sekačku</b>	43
<b>Počet žen, které si zakoupily sekačku</b>	14
<b>Průměrný věkový průměr u mužů</b>	42,8
<b>Průměrný věkový průměr u žen</b>	45,5
<b>Nejvíce nákupů</b>	červen - 18, červenec - 16
<b>Nejčastější bydliště zákazníků</b>	Chebsko - 26

Zdroj: vlastní zpracování podle získaných dat

Z této tabulky je tedy jasné, že za kupce sekaček se považují především muži okolo věku 40 let. Za zajímavý fakt lze považovat, že většina kupců pocházela z oblasti Chebu, kde se nachází vodní nádrž Jesenice. V okolí Jesenice se usídlilo četné množství zahrádkářů,

kterí určitě využívají služby Mountfieldu. Avšak by se tento fakt dal označit za chybu v marketingu, neboť logicky by mělo být více kupců z místa, ve kterém je pobočka postavena. Měsíce, kdy se prodávalo nejvíce kusů toho produktu, byly červen a červenec, což by také mohlo vysvětlovat letní prázdniny a zároveň odpočinek pro rodiny, které tráví většinu času na chatách a zahrádkách.

Cena se ve firmě Mountfield určuje **přirážkovou kalkulací**. Dále se ve firmě ve velkém používá cenová strategie, kdy se počítá s tím, že bude dána základní cena za samostatný výrobek a k tomu si zákazníci budou moci dokoupit veškeré vybavení a doplňky navíc, které jim například ještě více usnadní práci nebo budou sloužit jako vylepšení designu. Mountfield zároveň pořádá různé sezónní akce, kdy se dříve používalo například známé kolo štěstí, ve kterém si zákazník mohl vytočit slevu na dané zboží. Minulý rok se například slavilo 30 let prodejny, takže Mountfield uspořádal akci 30 % na vybraný sortiment.

Propagace firmy Mountfield patří do její silné stránky a již od začátku se nejvíce soustředí na silnou reklamu, propagaci a „public relations“ v médiích. Pokud si vezmeme vynaložené náklady na tuto oblast, tak tvoří okolo 7-10 % firemního obrátu.

Distribuce - Mountfield poskytuje svým zákazníkům dovoz zboží až do domu. Tato služba však není zdarma. Firma Mountfield k tomuto účelu využívá svůj systém cen, který je založen na tzv. okruzích, z nichž každý okruh má svou danou cenu podle počtu kilometrů. Tyto závozy se vztahují na jakýkoliv náklad ať už to je traktůrek, sekačka, sekera nebo krmivo pro mazlíčky. Cena se v tomto ohledu nemění, to znamená, že nezáleží na velikosti či váze zboží, ale vždy u ní záleží na počtu ujetých kilometrech. Tyto distribuce zajišťují firemní auta značky Ford modelu Transit 260, která jsou u firmy na tzv. operační leasing. Sokolovská pobočka, jak už se v práci zmínilo, má externí sklad. Kvůli velkému odběru nestačí místo, které slouží jako sklad uvnitř prodejny, takže se zbytek dováží do externího skladu vzdáleného 8 kilometrů od prodejny na adrese Stará Březovská Sokolov. Tento sklad se tedy využívá pouze v případě, kdy je potřeba dovézt zboží, kterého je nedostatek v základním skladu.

Firma Mountfield disponuje aktuálně 75 prodejen z toho 58 v České republice a 17 na Slovensku. Každá z těchto prodejen by měla mít podobnou organizační strukturu a je také snaha o to, aby každá prodejna měla stejný vzhled, včetně rozložení a umístění produktů

po prodejně. Na každé prodejně je možnost si domluvit jestli si zákazník přeje zboží odvézt sám nebo jestli si přeje za určitý příplatek zboží doručit.

**Výzkum a vývoj** - Práce se dále bude věnovat **technologickým trendům**, kdy si můžeme všimnout, že firma Mountfield se od roku 2017 začala výrazně soustředit na investice a inovace do elektrické energie a baterií, kdy se například v roce 2018 soustředily reklamy převážně na sekačky a produkty na elektrický pohon či elektrickou baterii, přičemž se firma snažila snížit náklady a nalákat zákazníky na ekologickou šetrnost.

Inovacemi posledních let jsou skládačkové systémy, víceúčelové stroje a v poslední řadě elektrická kola, která se firma Mounfield snaží dost do TOP nejprodávanějších produktů.

**Finanční faktory** - Finační analýza bude za celou firmu za rok 2020. Analýza určuje prostřednictvím zjištěných informací finanční výkonnost a zdraví podniku.

První bude rentabilita tržeb (ROS - čistá zisková marže), která je dána **poměrem čistého zisku (Z) a tržeb (T)**.

Označuje kolik korun čistého zisku, připadá na jednu korunu tržeb. Rentabilita tržeb se pohybuje zhruba mezi 2-50 %, ideálně by však měla být nad 10 % (Managementmania,2020; Interní zdroje společnosti Mountfield, a. s. v období 2019 - 2020).

$$ROS = \frac{Z}{T}$$

$$ROS = \frac{24251000}{478864900}$$

$$ROS = 0,05066551$$

$$ROS = 0,05066551 * 100 \text{ (výsledek vyjde v \%)}$$

$$\mathbf{ROS = 5,064267604\%}$$

Po výpočtu vyšlo, že rentabilita tržeb vychází zhruba po zaokrouhlení na 5,06 %, což je zhruba polovina toho, kde by podle doporučení měla být.

Kdy:

Z= Poměr čistého zisku z účetní úzávěrky (interní zdroj) z roku 2020

T= Tržby společnosti je součet všech tržeb společnosti z účetní úzávěrky (interní zdroj) z roku 2020

Druhý ukazatel bude obrat celkových aktiv (OA), kdy ukazatel je dán poměrem **celkových aktiv (A) a tržeb společnosti (T)**.

Tento ukazatel nám vyjadřuje schopnost managementu společnosti využívat aktiva ke generování tržeb. Minimálně by měla být hodnota obratu aktiv na úrovni 1. Čím je hodnota vyšší, tím lépe firma své zdroje využívá (Managementmania, 2020; Interní zdroje společnosti Mountfield, a. s. v období 2019 - 2020).

$$OA = \frac{T}{A}$$

$$OA = \frac{478864900}{288890090}$$

$$OA = 1,657602377$$

Podle výpočtu vyšlo číslo 1,65, které nám ukazuje, že firma velmi dobře využívá své zdroje.

A= Celková aktiva z účetní úzávěrky (interní zdroj) z roku 2020.

T= Tržby společnosti je součet všech tržeb společnosti z účetní úzávěrky (interní zdroj) z roku 2020.

**Faktor lidských zdrojů** - Ve firmě Mountfield, konkrétně na Sokolovské pobočce pracuje 16 zaměstnanců. Z těch 16 pracuje 5 zaměstnanců na servisu, kde se dané zboží reklamuje, provádí se zde sezónní kontroly a dokupují se zde náhradní díly. Zbýlých 11 zaměstnanců pracuje přímo na prodejně. Zaměstnanci mají motivací hned několik. První a největší motivace je peněžní, protože výše jejich platu se může částečně odvíjet ze zisků za uplynulé měsíce. Například pokud se měsíci dařilo, tak zaměstnanci můžou počítat se



zvýšeným platem. Každý měsíc mají zaměstnanci od firmy nastavenou hranici oproti měsícům z minulého roku, který se snaží překonat. Zaměstnanci se tedy snaží prodat co nejvíc produktů, kdy je v zájmu všech, aby se překonali minulé měsíce. Zaměstnanec také než se stane oficiálním prodejcem nebo technikem, musí absolvovat půlroční školení, kde se naučí vše o produktech a jejich servisu. Na tomto školení se učí i komunikaci se zákazníkem a potřebné dovednosti, které vedou k úspěšnému prodeji.

Zaměstnanci mají také bonusy za odvedené služby o víkendech. Dále jim zaměstnavatel přispívá 55 % na stravenky, pokud o ně zaměstnanec projeví zájem. Zaměstnanci se v létě také střídají na závozy bazénů, kdy se jezdí ve dvoučlenných týmech a ve většině případů stráví celý den mimo prodejnu.

Pro zaměstnance je také každý půlrok pořádána akce, kterou platí zaměstnavatel ve formě team-buildingu, kde se firma snaží upevnit a zdokonalit vztahy mezi zaměstnanci.

**Image** - Image si firma získala s postupem let. Dnes už většina lidí zná červený nápis firmy Mountfield nebo také oblíbeného maskota, kterého firma pojmenovala Béda Trávníček, kterého je možnost spatřit především v televizi nebo také u jejich oblíbené akce kola štěstí. Image firmy také závisí na každém zaměstnanci. To znamená, že všichni zaměstnanci nosí tzv. „dresscode“ s červenou barvou, aby ladili s logem firmy.

### **3.3.4 Silné a slabé stránky**

Výsledkem analýzy vnitřního prostředí (jak už se práce zmiňuje v kapitole 2.4) jsou silné a slabé stránky firmy. Faktory, které budou v bakalářské práci vypsány, byly vybrány na základě analýzy prostředí a firmy samotné. Silné stránky, které zde budou vypsány, vycházejí z předchozí analýzy interního prostředí.

#### **Silné stránky:**

- Silné jméno podniku
- Kvalitní servis a kvalita služeb
- Loajalita zákazníků
- Velmi dobře promyšlená propagace
- Marketingový mix, který na trhu neexistuje
- Služby ze strany distribuce
- Jednoduchá, ale účinná organizační struktura
- Neustálý vývoj nových technologií a inovací

- Silná image
- Neustálé akce na produkty
- Kvalitní školení zaměstnanců

### **Silné jméno podniku**

Silné jméno podniku určitě souvisí s důvěrou zákazníka, pokud zákazník podnik zná nebo ho například vidá v televizi, snadněji si získá jeho důvěru. Známost této firmy je dána kvalitní propagací a reklamou. Už delší dobu vidáme v televizi reklamy na kolo štěstí, kdy i samotné děti chtějí navštívit Mountfield jenom kvůli tomuto marketingovému tahu.

### **Kvalitní servis a kvalita služeb**

Hlavním faktorem této silné stránky je především kvalitní servis, kdy Mountfield má na každé prodejně i svůj servis, kde pracují servisní technici, kteří mají bohaté zkušenosti a zákazník pro radu nebo pro opravu zboží nemusí chodit daleko. Pokud si zákazník neví rady, může se zeptat přímo na prodejně, pokud se tam odpovědi nedočká, odkážou ho přímo na servis, kde už svou odpověď určitě nalezne.

### **Loajalita zákazníků**

Tento faktor se týká především loajality, kdy zákazníci s dobrou zkušeností nemají důvod přecházet ke konkurenci. Navíc jak již bylo zmíněno, pokud mají jakýkoliv problém, stačí si nechat poradit nebo navštívit servis. Loajálnost si firma Mountfield určitě získala postupem času, kdy vyráběla kvalitní výrobky, se kterými byli zákazníci spokojeni.

### **Velmi dobře promyšlená propagace**

Propagace je faktor, na který firma velmi intenzivně útočí, a proto ji řadíme do silných stránek. Propagace firmy Mountfield je velice dobře promyšlená a dokáže prostřednictvím televize, rádia a formou svých akcí přilákat velké množství zákazníků.

### **Marketingový mix, který na trhu neexistuje**

Tento faktor určitě patří k nejsilnějším stránkám firmy Mountfield. Na trhu doslova neexistuje firma, která by nabízela takto veliké spektrum produktů jako je firma Mountfield, a proto tento marketingový mix právem můžeme nazývat jeho nejsilnější stránkou, které lze jen těžko konkurovat.

### **Služby ze strany distribuce**

Firma Mountfield má kvalitní distribuci z toho pohledu, že je schopna dovézt zboží téměř kamkoliv. Díky prostorným vozům, které používá na dovoz produktů a zboží nabízí zákazníkům za menší příplatek tuto službu téměř vždy.

### **Jednoduchá, ale účinná organizační struktura**

Organizační struktura firmy Mountfield je velmi jednoduchá, neboť se tam nezastává moc náročných funkcí, kdy tu nejhlavnější má manažer (OMP), který deleguje většinu úkolů na zkušené zaměstnance, a pokud není přítomen, nahradí ho jeden ze dvojice vedoucí prodejny nebo vedoucí směny. Ve většině případů má každá pobočka stejnou nebo podobnou organizační strukturu.

### **Neustálý vývoj nových technologií a inovací**

Firma se snaží neustále držet krok s dobou. Aktuálním trendem firmy je především péče o zdravotní prostředí, kdy se rozhodla přecházet spíše na elektrickou energii a elektrické baterie, které dokáží přesvědčit zákazníka o tom, že i on může přispívat k ochraně přírody a přírodních neobnovitelných zdrojů.

### **Silná image**

Touto cestou se firma ukotvila na trhu a v mysli zákazníka. Za silnou image můžeme brát to, že když se vysloví Mountfield, každý ze zákazníků či obyvatel České republiky si dokáže něco představit, ať už je to sekačka, kolo štěstí, červený nápis nebo maskot ztvárněný Bedou Trávníčkem.

### **Neustálé akce na produkty**

Mountfield se samozřejmě soustředí i na neustálou pozornost, kdy se do televizních reklam snaží každý rok přinést akci, na kterou se zákazníci budou těšit. Ať už se jedná o kolo štěstí nebo jakékoli posezónní slevy.

### **Kvalitní školení zaměstnanců**

Firma si zakládá na proškoleném personálu. Tento personál si musí projít půlročním školením, než vůbec může samovolně fungovat na prodejně a pomáhat tak zákazníkům. Firma se tak snaží zamezit případným problémům v podobě neschopnosti zaměstnance pomoci zákazníkům.

### 3.3.5 Slabé stránky

U slabých stránek se bakalářská práce zaměří na některé negativita, která vyplývají z analýzy interního prostředí a na které by se firma měla zaměřit.

- Název firmy
- Špatné a negativní reakce veřejnosti
- Vysoká cena za kompletní produkt se vším sortimentem
- Vysoké režijní náklady

#### **Název firmy**

Název firmy může hrát veliký problém s důvěrou zákazníků. Většina zákazníků ví, že jde původně o českou firmu, ale název Mountfield může vyvolávat pocit, že se jedná o firmu ze zahraničí. Toto jméno vzniklo podle dovozce sekaček, který byl původem až z Velké Británie. Změna názvu firmy by v tuto chvíli byl riskantní krok, protože by to mohlo znamenat investici, která by se firmě nemusela vyplatit.

#### **Špatné a negativní reakce veřejnosti**

Negativní reakce je vždycky problém pro firmu. Pro firmu Mountfield to byly problémy hlavně v podobě tisku, kde se řešily aktivity firmy. Spousty recenzí se objevují na internetu, kdy zákazníci velmi záporně hodnotí firmu Mountfield v tom, že prodává nekvalitní produkty, které po chvíli přestávají fungovat. Firma se snaží na většinu těchto komentářů reagovat a vyřešit je, ale pokud si těchto komentářů všimne jiný zákazník, může ho to odradit. Reakce veřejnosti se objevují v silných i slabých stránkách, protože firma se vždy bude potýkat se dvěma stranami zákazníků.

#### **Vysoká cena za kompletní produkt se vším vybavením**

Toto považuji za slabou stránku, protože cena hraje klíčovou roli v tom, jestli si výrobek či produkt zákazník koupí nebo ne. Pokud se zákazník u pokladny dozví, že za doplňující vylepšení vybavením zaplatí téměř dvakrát tolik co za samotný produkt, ztrácí o toto zboží zájem. Tento faktor firma nemá pořádně domyšlený a určitě by ceny těchto nadbytečných vylepšení měla snížit.

### **Vysoké režijní náklady**

Ačkoliv propagace byla označena za silnou stránku, tak se zde nachází i slabé stránka. Slabou stránkou zde považujeme režijní náklady, kdy jsou zde velmi vysoké výdaje na velký počet zákazníků v oblasti administrativy. Velmi vysoké částky firma vynakládá také na reklamu. Reklama se počítá do jedné z nejlepších propagací firmy a velkým lákadlem pro zákazníky, každopádně její náklady by bylo dobré snížit, aby propagace byla ještě více efektivní.

### **3.3.6 Příležitosti a hrozby**

**Příležitosti** - Příležitosti vycházejí především z prostředí, ve kterém firma působí. Toto prostředí je poměrně vyrovnané a stabilní, to ovšem neznamená, že bychom nedokázali najít nové příležitosti, které by firma mohla využít.

- Vstup na zahraniční trhy
- Nové technologie
- Změna dodavatelů
- Nakupování přes internet

#### **Vstup na zahraniční trhy**

Mountfield prozatím působí v České republice a na Slovensku, kde zastává 75 prodejen. Se vstupem na zahraniční trhy přichází nové možnosti. Například Německo by mohlo projevit zájem o spolupráci. Každopádně by se o expandování mohla firma v budoucnu pokusit a přidat ji do svých příležitostí.

#### **Nové technologie**

Každým rokem se současné technologie neustále vyvíjí a firma Mountfield určitě nezůstává pozadu s technologiemi, proto pokud si udrží toto tempo, nejlépe pokud začne ještě více investovat do inovací a technologií se stejným či větším zájmem jako doposud, firma z toho může mít značné příležitosti.

#### **Změna dodavatelů**

S tímto faktorem souvisí i značné riziko. Mountfield aktuálně využívá ověřených a spolehlivých dodavatelů. Ovšem kdyby přišel nový dodavatel, který by dokázal snížit náklady a dovážel by stejně kvalitní zboží, tak by firma neměla důvod nezačít využívat

nového dodavatele. Pokud se bavíme o úpravě dodavatelů, tak toto řeší firma každoročně a zatím se dočkáváme pouze jejich rozšiřování.

### **Nakupování přes internet**

Nakupování přes internet je dnes velmi běžná věc. Nejlépe bych řekl, že na tom bude firma Alza, která zavedla tzv. alzaboxy, které sklidily veliký úspěch. Touto cestou by se mohla začít ubírat i firma Mountfield. Zatím funguje pouze ta možnost, že si zákazník zboží objedná a dojde mu na prodejnu. Pokud by v budoucnu přišlo něco jako Mountfield boxy nebo dovoz až k místu bydliště, bylo by to jistě pro Mountfield zajímavá příležitost.

### **Hrozby**

Firma Mountfield je lídrem na trhu zahradní techniky a bazénů. Z jedné strany mohou hrát negativní síly stávajících konkurentů velkou roli v budoucnosti a zároveň ze strany druhé konkurence, která přijde na trh nově. K hrozbám, které mohou firmu ovlivnit, se řadí tyto faktory:

- Vstup konkurence s originálním nápadem
- Snížení cen u konkurence
- Zvyšování cen nákladů
- Nepříznivá politická situace

### **Vstup konkurence s originálním nápadem**

Tato hrozba představuje velké riziko, protože pokud přijde na trh firma s velmi originálním nápadem, který by přilákal značné množství zákazníků, mohlo by to znamenat konec pro firmu.

### **Snížení cen u konkurence**

Snížení cen u konkurence, by mohlo způsobit veliký rozruch v tomto odvětví, neboť zákazníci vždycky půjdou po levnějších produktech. V případě, kdyby za stejný produkt zaplatili u konkurence o značnou část méně, měla by firma veliký problém a musela by snížit cenu, aby se vyrovnala konkurenci. Například pokud by firma OBI měla stejný zahradní nábytek o polovinu levnější, tak by se tento výrobek u firmy Mountfield stal neprodejným.

### **Zvyšování cen nákladů**

Většina firem je závislá na ceně výrobků od dodavatelů. Růst nákladů znamená růst ceny, a to by mohlo odlákat zákazníky. Se zvyšováním cen nákladů souvisí i aktuální cena ropy. Mountfield má hustou distribuční síť, kdy své zboží vozí k cílovým zákazníkům a většina dodávek od dodavatelů je zajištěna také touto cestou. Z toho nám vychází, že pokud cena ropy poroste nahoru, zvýší se i náklady firmy.

### **Nepříznivá politická situace**

Touto hrozbou se rozumí změny v daních ve smyslu, jestli se zvýší například daň silniční nebo daň spotřební. Také nesmíme opomenout, že prodejny někde stojí, takže by se zde mohla zvýšit také daň týkající nemovitostí nebo cokoliv co by nám zvýšilo cenu pronájmu budovy.

### 3.3.7 SWOT analýza

SWOT analýza slouží k určení silných a slabých stránek firmy, jeho příležitostí a potencionálních hrozeb viz kapitola 2.5. Následující tabulka bude ukazovat shrnutí nejdůležitějších faktorů a jejich následné vyhodnocení.

Tabulka 3: Shrnutí výsledků SWOT analýzy firmy

Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Silné jméno podniku</li> <li>• Kvalitní servis a kvalita služeb</li> <li>• Loajalita zákazníků</li> <li>• Velmi dobře promyšlená propagace</li> <li>• Marketingový mix, který na trhu neexistuje</li> <li>• Historie firmy</li> <li>• Neustálý vývoj nových technologií a inovací</li> <li>• Silná image</li> <li>• Neustálé akce na produkty</li> <li>• Kvalitní školení zaměstnanců</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Název firmy</li> <li>• Špatné a negativní reakce veřejnosti</li> <li>• Vysoká cena za kompletní produkt se vším sortimentem</li> <li>• Malá orientace na strategické vedení</li> <li>• Vysoké režijní náklady</li> </ul>
Příležitosti (opportunities)	Hrozby (threats)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vstup na zahraniční trhy</li> <li>• Nové technologie</li> <li>• Změna dodavatelů</li> <li>• Nakupování přes internet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vstup konkurence s originálním nápadem</li> <li>• Snížení cen u konkurence</li> <li>• Zvyšování cen nákladů</li> <li>• Nepříznivá politická situace</li> </ul>

Zdroj: vlastní zpracování 2021



### 3.4 Návrh doporučení a vhodných opatření

Firma Mountfield je nyní vysoce rozvinutá a velmi stabilní firma s velkou distribuční sítí. Patří mezi TOP prodejce zahradní techniky, bazénů a veškerého příslušenství pro volný čas. Ze SWOT analýzy nám vyplynulo, že silné stránky nad slabými převládají, avšak je tu mírný prostor k zlepšení firmy a ještě k většímu ukotvení na českém trhu.

Po konzultaci s vedoucím prodejny a s manažerem jsme se shodli, že název firmy může v budoucnu hrát velkou roli a pokud se firma rozhodne působit pouze na českém a slovenském trhu, měla by přemýšlet o změně názvu firmy. Bude to proces nákladný a spolu s ním se ponese i vysoké riziko v podobě zvýšených nákladů a možnosti nezaujmout zákazníka.

Pokud budou i nadále stoupat negativní a špatné recenze od zákazníků, bude muset firma přebudovat školení zaměstnanců a dát si pozor na konfrontaci se zákazníky, kteří měli špatnou zkušenost. Nikdy neuspokojíme všechny zákazníky, ale můžeme se o to alespoň pokusit, protože pokud jeden zákazník bude šířit záporné informace o firmě, může se rozběhnout řetězec negativních informací, který už firma nedokáže zastavit. Na druhou stranu by firma měla pokračovat s rozšiřováním už tak silného marketingového mixu, který nikde jinde na trhu neexistuje. Tím by dokázala nahradit špatné zkušenosti zákazníků, kteří by kvůli komplexnosti navštěvovali prodejny znovu.

Vysoká cena za kompletní produkt se vším sortimentem by se dala vyřešit tím, že by se snížila cena, tak aby vyhovovala zákazníkům. Pokud by firma dokázala nastavit takovou cenu, za kterou by si zákazník raději koupil produkt včetně veškerého vybavení, firmě by se razantním způsobem zvýšily tržby a zisk.

Firma by se měla zaměřit na propagaci a znovu překalkulovat náklady s ní spojené. Ano propagace velmi pomáhá zvýšit intenzitu prodeje, ale náklady, které jsou na ní vynaložené, by se určitě daly snížit.

Jako dvě hlavní příležitosti pro firmu zde vyzdvihnu vstup na zahraniční trhy a nákup přes internet. Zahraniční trhy přinášejí velké riziko, za kterým se může skrývat značný zisk. Firma už si vybudovala slušné zázemí a myslíme si, že je pro firmu na čase, aby začala expandovat například do Německa nebo Rakouska, kde jsou platy mnohokrát vyšší než v České republice nebo na Slovensku. Jiná země přináší i jiné legislativní změny, pokud by se ale firma dokázala přizpůsobit, mohlo by to pro firmu znamenat veliký zlom

v rozvoji. Nákup přes internet se v posledních letech stal každodenní součástí našich životů, zvláště v době pandemie jsme si všimli toho, že většina podniků silně narazila, ano sice pandemie byla ojedinělá záležitost a ještě stále je, ale pro firmu by bylo lepší a možná i bezpečnější, kdyby udělala systém, u kterého by si zákazník objednal zboží, které by mu bylo dovezeno.

Hrozby jsou takové faktory, které mohou nastat a nemusí. Každopádně je lepší, když na ně firma bude připravena. Pokud by nastala situace, že konkurence sníží ceny u podobných výrobků, které prodává i firma Mountfield, musela by firma reagovat v podobě snížení nákladů a následné snížení ceny. Firma by se v tu chvíli musela spoléhat na svůj komplexní prodej, kde by nabízela takové zboží, které si zákazník jinde nekoupí. Firma by zároveň této hrozbě mohla předejít zásobou v podobě vysokého kapitálu, který by v těchto případech mohla použít.

Zvyšování cen nákladů je hrozba, která může nastat u každé firmy. Většina firem je závislá na dovozu produktů, kdy dovoz je uskutečněn formou přepravy motorových vozidel. U této situace může nastat zvýšení ceny ropy, kdy by se cena projevila i na nákladech spojených s přepravou. V tuto chvíli by alternativou řešení bylo, kdyby si firma do budoucna zajistila elektrická vozidla, která nebudou reagovat na cenu změny ropy, protože ropa patří do neobnovitelných zdrojů, protože elektrická energie je zdroj obnovitelný a do budoucna se do elektrické energie vkládají veliké naděje. Je tu sice problém v tom, že elektrická auta jsou aktuálně dražší, postupem času je ale počítáno s tím, že se jejich cena bude snižovat.

## Závěr

Cílem práce bylo zhodnotit faktory vnitřního a vnějšího prostředí, které působí na tento podnik a navrhnout vhodná opatření pro zlepšení situace podniku. Cíl práce se dle mého přesvědčení podařilo naplnit. Firma Mountfield a. s. je charakterizována jako velmi silná firma s poměrně dobrou finanční situací, která trpí mírnými problémy v oblasti rentability tržeb.

V teoretické části byl vysvětlen pojem strategické řízení a strategie. Bylo ukázáno, jakým směrem by společnost měla směřovat a jaké techniky k tomu může využít. Definovalo se pravidlo SMART, které můžeme využít jednak v jak v podnikání, tak i v reálném životě k tomu, abychom dosáhli cíle, který si nastavíme.

Bylo popsáno a ukázáno okolí podniku, které naší firmu obklopuje. Zároveň byly popsány jednotlivé metody, které nám slouží k identifikaci faktorů, které ovlivňují podnik a jejich následnému vyhodnocení. V kapitole 3.2 nám bakalářská práce představila konkrétní pobočku, na kterou se zaměřila. Následovalo praktické využití metody PEST, Porterova modelu pěti sil a SWOT analýzy, které nám vyhodnotili situaci a stav podniku a jeho okolí.

Dnes je důležité, aby firmy znaly všechny faktory, které mohou na podnik působit nebo ho můžou ovlivnit. Znalost prostředí firmy je hlavním prvkem, pro získání výhody nad konkurencí za pomoci včasné reakce nebo schopností přizpůsobit se okolním změnám.

Firma by měla být schopná využít příležitostí, které mohou nastat ve svůj prospěch a zároveň se vyvarovat hrozbám, které ji mohou ohrozit. Hlavní konkurenční výhodou firmy Mountfield je její marketingový mix, který se neustále rozrůstá a dodává firmě silnou pozici na trhu. Firma zároveň využívá svých silných stránek, k tomu aby dominovala na trhu v tomto odvětví.

## Seznam použitých zdrojů

- Bowman, C. (1996). *Strategický management*. Praha, Česko: Grada.
- Dedouchová, M. (2001). *Strategie podniku*. Praha, Česko: C. H. Beck.
- Dvořáček, J., & Slunčík, P. (2012). *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha, Česko: C. H. Beck.
- Fotr, J., Vacík, E., Souček, I., Špaček, M., & Hájek, S. (2020). *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha, Česko: Grada.
- Grasseová, M., Dubec, R., & Řehák, D. (2010). *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno, Česko: Computer Press, 2010
- Chrvát, J. (2006). *Firemní strategie pro praxi*. Praha, Česko: Grada
- Jakubíková, D. (2008). *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha, Česko: Grada.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring corporate strategy*. London: Pearson College Div; 8
- Keřkovský, M., & Vykypl, O. (2006). *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha, Česko: C. H. Beck.
- Košťan, P., & Šuleř, O. (2002). *Firemní strategie: plánování a realizace*. Praha, Česko: Computer Press.
- Mallya, T. (2007). *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha, Česko: Grada.
- Prukner, V. (2014). *Manažerské dovednosti*. 1. vydání Olomouc, Česko: Univerzita Palackého v Olomouci.
- Sedláčková, H., & Buchta, K. (2006). *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha, Česko: C. H. Beck.
- Synek, M., & Kislingerová, E. (2010). *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. Praha, Česko: C. H. Beck.
- Taušl Procházková, P. (2017). *Úvod do podnikové ekonomiky*. 3., upravené a rozšířené vydání. Plzeň, Česko: Západočeská univerzita v Plzni.

Vlček, R. (2002). *Hodnota pro zákazníka*. Praha, Česko: Management Press.

Zamazalová, M. (2010). *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha, Česko: C. H. Beck.

### **Internetové zdroje:**

Akademie vzdělávání online (2019). *S M A R T*. Dostupné 24. 2. 2021 z: <https://a-v-o.cz/podnikani/cil-by-mel-byt-smart/>

Odkaz: (Akademie vzdělávání online, 2019)

Management mania (2015). *Pest analýza*. Dostupné 25. 3. 2021 z: <https://managementmania.com/cs/pestle-analyza>

Odkaz: (Managementmania, 2015)

Management mania (2020). *Ukazatele rentability*. Dostupné 30. 4. 2021 z <https://managementmania.com/cs/ukazatele-rentability>

Odkaz: (Managementmania, 2020)

Mountfield a.s. (2021). *Historie firmy*. Dostupné 20. 4. 2021 z: <https://mountfield.cz/o-spolecnosti/historie-firmy>

Odkaz: (Mountfield, 2021)

Mountfield a.s. (2021). *Benzinová sekačka MTF S 46*. Dostupné 20. 4. 2021 z <https://www.mountfield.cz/benzinova-sekacka-mtf-sp-46-1sek2188>

Odkaz: (Mountfield, 2021)

Mountfield a. s. (2021) *Sortiment*. Dostupné 1. 4. 2021 z <https://www.mountfield.cz/>

Odkaz: (Mountfield, 2021)

Oracle (2021). *ERP systémy*. Dostupné 2. 4. 2021 z <https://www.mountfield.cz/>

Odkaz: (Oracle, 2021)

Český statistický úřad (2020). *Obyvatelstvo v Karlovarském kraji za rok 2020*. Dostupné 15. 4. 2021 z <https://www.czso.cz/csu/xk/obyvatelstvo-xk>

Odkaz: (ČSÚ, 2021)

Epravo (2016). *Regulace reklamy a odpovědnost za reklamu*. Dostupné 20. 4. 2021 z <https://www.epravo.cz/top/clanky/k-regulaci-reklamy-a-k-odpovednosti-za-reklamu>.

Odkaz: (Epravo, 2016)

Český statistický úřad (2021). *Míra nezaměstnanosti za rok 2020*. Dostupné 2. 5. 2021 z <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-2021>

Odkaz: (ČSÚ, 2021)

Český statistický úřad (2021). *Míra inflace za rok 2018,2019 a 2020*. Dostupné 2. 5. 2021 z [https://www.czso.cz/csu/czso/mira\\_inflace](https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace)

Odkaz: (ČSÚ, 2021)

Český statistický úřad (2021). *Míra HDP za rok 2018,2019 a 2020*. Dostupné 2. 5. 2021 z [https://www.czso.cz/csu/czso/hdp\\_cr](https://www.czso.cz/csu/czso/hdp_cr)

Odkaz: (ČSÚ, 2021)

Veřejný rejstřík a sbírka listin (2016). *Výpis z obchodního rejstříku Mountfield a.s., B 5024 vedená u Městského soudu v Praze*. Dostupné 1. 4. 2021, z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl>

Odkaz: (justice, 2021)

### **Interní zdroje:**

Mountfield a. s. (2020). *Aktiva a pasiva za rok 2020*. Interní dokument podniku Mountfield a.s. se sídlem v Mnichovicích.

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1: Sortiment firmy Mountfield.....	36
Tabulka 2: Prodej sekačky 1SEK2188 (březen-srpen) za Sokolovskou pobočku.....	37
Tabulka 3: Shrnutí výsledků SWOT analýzy firmy .....	48

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Proces strategického řízení.....	11
Obrázek 2: Podnikatelské prostředí .....	15
Obrázek 3: Strategická analýza.....	18
Obrázek 4: PEST analýza .....	19
Obrázek 5: Porterův model pěti sil .....	23
Obrázek 6: SWOT analýza .....	26
Obrázek 7: Logo firmy .....	27
Obrázek 8: Pozice Sokolovské pobočky.....	28
Obrázek 9: Hierarchie organizační struktury prodejny.....	35



## **Seznam zkratk**

m<sup>2</sup> - metr čtverečný

m<sup>3</sup> - metr krychlový

SWOT – silné, slabé stránky, příležitosti a hrozby

PEST – politické, ekonomické, sociální a technologické prostředí

a. s. - akciová společnost

## **Abstrakt**

Horecký, M. (2021). *Strategická analýza okolí vybraného podniku* (Bakalářská práce), Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Česko.

**Klíčová slova:** strategické řízení, strategie, strategická analýza, okolí podniku, makrookolí, mezoprostředí, mikrookolí

Tato bakalářská práce se zaměřuje na návrh strategie okolí podniku pobočky Mountfield a. s. v Sokolově. Teoretická část vysvětluje pojmy strategického řízení a strategie. Ukazuje, jakým směrem by se měla společnost vydat a jaké technologie k tomu použít. V této práci byly vymezeny postupy, které slouží k analýze vnitřního a vnějšího prostředí. V praktické části je provedena aplikace teoretických znalostí, které byly projednány v teoretické části této práce a rovněž jsou navržena některá doporučení, která mohou vést ke zlepšení a upevnění postavení této společnosti v jejím odvětví.

## **Abstract**

Horecky, M. (2021). *Strategic Analysis of Enviroment in Selected Company*. (Bachelor Thesis). University of West Bohemia, Faculty of Economics, Czech Republic.

**Key words:** strategic management, strategy, strategic analysis, company environment, macroenvironment, mesoenvironment, microenvironment

This bachelor thesis focuses on the design of strategy for the surroundings of the Mountfield, a. s. branch in Sokolov. The theoretical part explains the concepts of strategic management and strategy. It shows which direction the company should go and wich technologies to use. In this work, procedures were defined that serve to analyse the internal and external environment. In the practical part, the application of theoretical knowledge is made, which were discussed in the theoretical part of this work and also suggest some recommendations that can lead to the improvement and consolidation of the position of this company in its industry.