VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ
FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY
INSTITUTE OF ECONOMICS

ROZVOJ OBCHODNÍCH AKTIVIT VÝROBNÍ SPOLEČNOSTI
DEVELOPMENT OF BUSINESS ACTIVITIES FOR THE PRODUCTION COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE Bc. Zuzana Michnová
AUTHOR

VEDOUCÍ PRÁCE doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.
SUPERVISOR

BRNO 2021

VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
FAKULTA PODNIKATELSKÁ

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav ekonomiky
Studentka:	**Bc. Zuzana Michnová**
Studijní program:	Mezinárodní ekonomika a obchod
Studijní obor:	bez specializace
Vedoucí práce:	**doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.**
Akademický rok:	2020/21

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Rozvoj obchodních aktivit výrobní společnosti

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému, cíle práce, metody a postup zpracování
Teoretická východiska práce (nejnovější poznatky k řízení obchodních a marketingových činností v souladu s trendy ve vybraném oboru)
Analýza současného stavu (analýza vnějšího a vnitřního prostředí v souladu s vymezeným problémem)
Vlastní návrhy řešení plánu rozvoje nebo rozšíření obchodních činností společnosti včetně rizik a ekonomického zhodnocení)
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem diplomové práce je zpracovat návrh plánu rozvoje obchodních aktivit pro výrobní firmu AFEED, a. s.

Základní literární prameny:

DEDOUCHOVÁ, M. Strategie podniku. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.

HANZELKOVÁ, A., M. KEŘKOVSKÝ, M. MATHAUSER a O. VALSA. Business strategie - krok za krokem. Praha: C. H. Beck, 2013. ISBN 978-80-7400-455-1.

JOHNSON, G. a K. SCHOLES. Cesty k úspěšnému podniku. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 803 s. ISBN 80-7226-220-3.

KOTLER, P. a K. L. KELLER. Marketing management. 14. vyd. Praha: Grada, 2013. 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

MULAČOVÁ, V. a P. MULAČ. Obchodní podnikání ve 21. století. Praha: Grada, 2013. 520 s. ISBN 978-80-247-4780-4.

SRPOVÁ, J. a V. ŘEHOŘ. Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. Praha: Grada, 2010. 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

prof. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D. ředitel	doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D. děkan

Abstrakt

Diplomová práce je zaměřena na rozvoj obchodních aktivit společnosti AFEED, a. s., která se zabývá výrobou krmných směsí pro hospodářská zvířata. Nejprve jsou vypracovány teoretická východiska, která nám slouží jako podklad pro vypracování analýz vnitřního a vnějšího prostředí. Výsledky analýz jsou shrnuty ve SWOT analýze. Na základě výsledků je vypracován návrh rozvoje obchodních aktivit.

Abstract

The diploma thesis is focused on the development of business activities of the company AFEED, a. s., which deals with the production of feed for farm animals. First, the theoretical basis is developed, which serves as a basis for the analysis of the internal and external environment. The results of the analysis are summarized in the SWOT analysis. Based on the results, a proposal for the development of business activities is prepared.

Klíčová slova

Internetový obchod, marketing, obchodní model, obchod, propagace

Key words

E-shop, marketing, business model, business, promotion

Bibliografická citace

MICHNOVÁ, Zuzana. *Rozvoj obchodních aktivit výrobní společnosti* [online]. Brno, 2021 [cit. 2021-05-16]. Dostupné z: https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/135054. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Iveta Šimberová.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 16. května 2021

.....

Bc. Zuzana Michnová

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí mé diplomové práce paní doc. PhDr. Ivetě Šimberové, Ph.D. za odborné vedení, poskytnuté rady a připomínky, které napomohly k zpracování této práce. Poděkování patří i samotné firmě za ochotu a poskytnutí potřebných informací. Také děkuji rodině za podporu během celého studia.

OBSAH

ÚVOD 8
1 VYMEZENÍ PROBLÉMU, CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUP ŘEŠENÍ 9
1.1 Vymezení problému 9
1.2 Cíle práce 10
1.3 Metody a postup řešení 10
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA 16
2.1 Charakteristika podnikání 16
2.1.1 Typologie podniků 17
2.1.2 Funkce obchodu 17
2.2 Elektronické obchodování 17
2.2.1 E-commerce 18
2.2.2 E-business 19
2.3 Marketing 19
2.3.1 Marketingový mix 20
2.3.2 Marketingová komunikace 20
2.3.3 Marketingové kanály 20
2.4 Analýza vnějšího prostředí 21
2.4.1 PEST analýza 21
2.4.2 Analýza trhu 23
2.4.3 Porterův model pěti sil 23
2.5 Vnitřní prostředí podniku 26
2.5.1 McKinseyho model 7S 27
2.5.2 Analýza zdrojů 28
2.5.3 Vybrané ukazatelé finanční analýzy 28

2.5.4 Obchodní model ... 31
2.5.5 Obchodní aktivity podniku ... 33
2.5.6 Marketingový mix ... 33
2.6 SWOT analýza ... 38
2.7 Shrnutí teoretické části ... 40
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ... 42
3.1 Charakteristika společnosti ... 42
3.2 Analýza vnějšího prostředí ... 43
3.2.1 PEST analýza ... 44
3.2.2 Analýza trhu ... 49
3.2.3 Porterův model pěti sil ... 52
3.3 Analýza vnitřního prostředí ... 55
3.3.1 Analýza 7S ... 56
3.3.2 Analýza zdrojů ... 59
3.3.3 Vybrané ukazatelé finanční analýzy ... 60
3.3.4 Analýza současného obchodního modelu ... 64
3.3.5 Analýza obchodních aktivit ... 67
3.3.6 Analýza marketingových činností podniku ... 69
3.4 SWOT analýza ... 71
4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ ... 73
4.1 Cíle internetového obchodu ... 73
4.1.1 Identifikace segmentu e-shopu ... 74
4.2 Návrh postupu ... 74
4.2.1 Produkt ... 74
4.2.2 Cena ... 75
4.2.3 Distribuce ... 76

4.2.4 Propagace 77
4.3 Požadavky na e-shop 77
4.4 Nabídka externích firem na tvorbu e-shopu 79
4.5 Ekonomické zhodnocení 79
4.5.1 Náklady 79
4.5.2 Výnosy 80
4.6 Analýza rizik 81
4.7 Nový obchodní model společnosti AFEED, a. s. 83
ZÁVĚR 87
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ 88
SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ 90
SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ 91
SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK 92
SEZNAM POUŽITÝCH VZORCŮ 93
SEZNAM PŘÍLOH 94

ÚVOD

Diplomová práce se zabývá rozvojem obchodních aktivit podniku. Tento rozvoj obchodních aktivit bude zaměřen na vytvoření e-shopu pro společnost AFEED, a. s. zabývající se výrobou krmných směsí pro hospodářská zvířata.

V dnešní internetové době začíná čím dál více lidí nakupovat přes internet. Nákupy přes internet jsou pohodlnější, lidé mohou provádět nákupy odkudkoliv i z pohodlí domova. Tyto nákupy jsou také časově méně náročné, vzhledem k tomu, že lidé nemusejí ztrácet čas na cestách do prodejen a zpátky. Další výhodou je, že veškeré zboží se nachází na jednom místě i s potřebnými informacemi. Pokud si chce společnost udržet své místo na trhu, tak by se měla neustále vyvíjet a snažit se vyhovět požadavkům zákazníků.

V této diplomové práci navrhneme prodej produktů společnosti AFEED, a. s. prostřednictvím internetového obchodu, který nemá společnost zřízen. Tento rozvoj bude sloužit k tomu, aby se zvýšilo povědomí o společnosti a zvýšili se i tržby firmy.

1 VYMEZENÍ PROBLÉMU, CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUP ŘEŠENÍ

Tato kapitola se věnuje vymezení hlavního problému, z kterého je odvozen hlavní cíl i dílčí cíle práce. Poslední část se zabývá metodami zpracování práce a postupu řešení.

1.1 Vymezení problému

Trh ve všech oborech podnikání se neustále vyvíjí a kvůli rychle rostoucí konkurenci musejí firmy často bojovat o své postavení na trhu. Největší tlak je kladen především na firmy na trhu spotřebitelského zboží a služeb, kde nejsou skoro žádné omezení pro vstup nových konkurentů na trh. Aby si společnost udržela své postavení na trhu, měla by rozšiřovat své obchodní aktivity.

V této diplomové práci se budeme věnovat rozvoji obchodních aktivit pro vybranou společnost AFEED, a. s.

Společnost AFEED, a. s. působí na českém trhu od roku 2011 a na slovenském trhu od roku 2014. Firma patří mezi významné producenty krmných směsí specializující se především na hospodářská zvířata. Při výrobě krmiv firma využívá nejmodernější postupy a klade velký důraz na kvalitu. Kromě krmných směsí nabízí firma i komodity živočišného i rostlinného původu a poradenské služby.

V diplomové práci se budeme zabývat rozvojem obchodních aktivit, a to konkrétněji zavedením e-shopu. V dnešní internetové době lidé často nakupují přes internet, a to především nyní, kdy je omezen pohyb osob z důvodu epidemické situace. Společnost by se měla neustále rozvíjet a reagovat na potřeby klientů. Proto se rozhodla, že je nutné vytvořit internetový obchod, který bude dostupný pro všechny potenciální i stávající zákazníky z celé české a slovenské republiky.

V této práci použijeme několik analýz. K analýze vnějšího prostředí použijeme PEST analýzu, analýzu trhu a Porterův model pěti sil. U analýzy vnitřního prostředí firmy použijeme McKinseyho model 7S, analýzu zdrojů a analýzu vybraných finančních ukazatelů, marketingový mix 4P a zhodnotíme obchodní model společnosti a obchodní aktivity. Pro zjištění silných, slabých stránek a příležitostech, hrozeb využijeme SWOT

analýzu. Výsledky SWOT analýzy nám umožní pochopit slabé a silné stránky společnosti a odhalí příležitosti a hrozby.

1.2 Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je rozvoj obchodních aktivit vybrané firmy formou zavedení internetového obchodu a vytvoření nového obchodního modelu. K dosažení hlavního cíle je nejprve nutné si vytyčit dílčí cíle práce.

Dílčí cíle práce:

- Analyzovat vnější prostředí
- Analyzovat vnitřní prostředí firmy
- Vyhodnotit výsledky
- Vytvořit návrh internetového obchodu
- Vytvořit nový obchodní model

1.3 Metody a postup řešení

V teoretické části budou popsány pojmy související s rozvojem obchodních aktivit a vysvětleny jednotlivé vybrané analýzy. K analýze vnějšího prostředí použijeme PEST analýza, analýzu trhu a Porterův model pěti sil.

U analýzy vnitřního prostředí firmy použijeme model 7S, analýzu zdrojů, analýzu vybraných finančních ukazatelů, marketingový mix 4P a zhodnotíme obchodní model společnosti. Pro zjištění silných/slabých stránek a příležitostech/hrozeb využijeme SWOT analýzu.

V analytické části bude představena vybraná společnost a budou provedeny všechny vybrané analýzy.

Na základě výsledků analýz bude navrhnuto řešení pro zlepšení obchodních aktivit firmy.

- **Analýza vnějšího prostředí**

Základním nástrojem analýzy vnějšího prostředí je tzv. PEST analýza, která analyzuje polické a legislativní prostředí, ekonomické prostředí, sociální prostředí a technologické

prostředí. Na základě této analýzy zjistíme faktory, které mají vliv na podnik, zjistíme účinky těchto faktorů a také které z těchto faktorů jsou pro podnik nejdůležitější v nejbližší budoucnosti.

Analýza trhu nám definuje trh, na kterém společnost podniká. Je nutné správně vymezit trh. Analýzou trhu se rozumí velikost a vymezení trhu, míra růstu trhu, atraktivita trhu, ziskovost trhu, vývoj a predikce poptávky, predikce potřeb.

Porterova analýza pěti sil analyzuje odvětví a jeho rizika. Pracuje s pěti prvky – stávající konkurenti, potenciální konkurenti, dodavatelé, kupující a substituty. Z této analýzy získáme přehled o konkurenčních silách působící v daném odvětví.

Z analýzy vnějšího prostředí získáme příležitosti a hrozby, které budeme potřebovat při tvorbě SWOT analýzy.

- **Analýza vnitřního prostředí firmy**

Kromě analýzy vnějšího prostředí je nutné provést i analýzu vnitřního prostředí firmy. McKinseyho model 7S se používá pro hodnocení kritických faktorů organizace. Model pracuje se sedmi faktory – struktura, strategie, systémy, spolupracovníci, schopnosti, styl a sdílené hodnoty. Zvládnutí jednotlivých faktorů většinou rozhoduje o tom, jestli bude firma úspěšná. Na základě této analýzy firma zjistí svá slabá místa a může se tak vyhnout případným hrozbám.

Analýza zdrojů bude obsahovat analýzu fyzických, lidských, finančních a nehmotných zdrojů. Dále bude provedena finanční analýzu podle vybraných ukazatelů (ukazatelé rentability, aktivity a zadluženosti), která nám pomůže zjistit, jakým způsobem společnost hospodaří se svými finančními prostředky. Zda své aktivity financuje z vlastních nebo spíše z cizích zdrojů. Na základě této analýzy zjistíme, jaké je finanční zdraví podniku.

Analyzujeme současný obchodní model podniku a jeho klíčové aktivity. Na základě toho zjistíme, jak firma získává peníze a jaké hodnoty vytváří pro zákazníky. Také provedeme analýzu obchodních aktivit, kam patří všechny činnosti, které podnik provádí pro vytvoření zisku

Marketingový mix 4P obsahuje soubor nástrojů, které ovlivňují poptávku po výrobcích - produkt, cena, distribuce a propagace. Jednotlivé nástroje používá společnost

k dosažení svých cílů na trhu. Aby zákazník nakupoval, musí firma nabídnout správný produkt za správnou cenu na správném místě a správným způsobem.

Z analýzy vnitřního prostředí můžeme zjistit silné a slabé stránky, které využijeme při tvorbě SWOT analýzy.

- **SWOT analýza**

SWOT analýza slouží ke zhodnocení vnějších a vnitřních faktorů, které ovlivňují úspěšnost firmy. Budeme vycházet z výsledků předešlých analýz. Z analýzy vnějšího prostředí zjistíme příležitosti a hrozby. Z analýzy vnitřního prostředí získáme slabé a silné stránky podniku. Cílem této analýzy je minimalizovat slabé stránky a hrozby a maximalizovat silné stránky a příležitosti.

Použité metody:

- **PEST analýza**

PEST analýza je jedním z nejdůležitějších nástrojů strategického řízení, který hodnotí vnější podmínky podniku. Jednotlivé faktory ovlivňující vnější prostředí:

  - Politicko-legislativní – působení existujících i potenciálních politických vlivů, působení národní, evropské a mezinárodní legislativy
  - Ekonomické – vliv místní, národní a světové ekonomiky
  - Sociální – působení sociálních a kulturních změn
  - Technologické – dopad technologií (Grasseová, 2010).

- **Analýza trhu**

Základem pro tvorbu podnikatelského plánu je analýza trhu. Zjišťuje, jestli je zájem o určitý produkt na trhu. Informuje nás o trhu a o subjektech, které na něm působí (odběratelé, dodavatelé, konkurence, stát), vymezuje cílové skupiny zákazníků (podle pohlaví, věku, výši příjmů, oblasti bydlení) a podrobně analyzuje přímou konkurenci. Informace můžeme získávat buď kvantitativním nebo kvalitativním výzkumem (Kotler, 2013).

- **Porterova analýza pěti sil**

Porterova analýza pěti sil slouží k zmapování tzv. konkurenční pozice firmy v odvětví. Vychází z toho, že strategická konkurenční pozice podniku je určována především působením pěti faktorů:

- Vyjednávací síla zákazníků
- Vyjednávací síla dodavatelů
- Hrozba vstupu nových konkurentů
- Hrozba substitutů
- Rivalita firem působících na daném trhu (Hanzelková, 2009).

- **McKinseyho model 7S**

Model 7S byl vytvořen, aby pomohl manažerům porozumět složitostem, které souvisejí s organizačními změnami. Model zahrnuje 7 faktorů, které se navzájem ovlivňují:

- Strategie – vyjadřuje, jak podnik dosahuje své vize a její reakci na hrozby a příležitosti v daném oboru podnikání.
- Struktura – zobrazuje organizační uspořádání v podniku, vztahy mezi podnikatelskými jednotkami, vztahy nadřízenosti a podřízenosti.
- Systémy – procedury, které řídí každodenní aktivity organizace (informační a komunikační systémy, inovační systémy, kontrolní systémy atd.).
- Styl práce vedení – přístup managementu k řízení a řešení vyskytujících se problémů.
- Spolupracovníci – lidské zdroje organizace a jejich rozvoj, vztahy mezi nimi, školení, motivace, chování vůči firmě.
- Schopnosti – profesionální znalost a kompetence uvnitř organizace (co organizace dělá nejlépe).
- Sdílené hodnoty – základní skutečnosti, ideje, principy společnosti, všichni musejí vědět, čeho chce podnik dosáhnout a proč to chce (Mallya, 2007).

- **Analýza zdrojů**

Analýza zdrojů se snaží zjistit kvantitu a kvalitu dostupných zdrojů a jejich povahu. Většinou se zdroje dělí do následujících kategorií:

- Fyzické – kladou si otázky o stáří, stavu a umístění strojů
- Lidské – zkoumají úroveň zaměstnanců a jejich způsobilost

- Finanční – zahrnují finanční zdroje a jejich využití
- Nehmotné – nehmatatelné hodnoty, které vytváří pověst firmy (Johnson, 2000).

- **Vybrané ukazatelé finanční analýza**

Finanční analýza slouží ke zhodnocení finanční situace firmy. Pomáhá zjistit, zda je podnik dostatečně ziskový, zda efektivně využívá svá aktiva, zda je schopen splácet své závazky včas a podobně.

- Ukazatelé rentability – Rentabilita měří schopnost podniku vytvářet nové zdroje a dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu.
- Ukazatelé aktivity – Měří, jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivy.
- Ukazatelé zadluženosti – Udávají vztah mezi vlastními a cizími zdroji financování podniku. Měří rozsah, v jakém společnost používá k financování dluhy (Sedláček, 2007).

- **Obchodní model**

Obchodní model by se dal definovat jako plán, jak společnost tvoří zisk. Definuje produkty nebo služby, které firma prodává, cílový trh společnosti a očekávané náklady. Firmy musí často přehodnocovat a aktualizovat obchodní plány, aby dokázaly včas předvídat změny a výzvy, které mohou ovlivnit chod podniku (Kopp, 2019).

- **Obchodní aktivity**

Do obchodních aktivit patří všechny činnosti, které společnost provádí pro vytvoření zisku. Na jedné straně musí firma nakupovat materiál a na druhé straně prodávat své produkty odběratelům (Veber, 2008).

- **Marketingový mix 4P**

Marketingový mix popisuje čtyři faktory, které podnik využívá k tomu, aby dosáhl svých cílů na trhu. Jednotlivé faktory:

- Produkt – produkt a jeho vlastnosti (design, kvalita, záruka, značka, technické parametry atd.).
- Cena – cena výrobků, poskytování slev a srážek, stanovení platebních podmínek a lhůt.

- Distribuce – vytvoření distribučních cest, aby se výrobek dostal ke spotřebiteli.
- Propagace – jak informovat spotřebitele o výrobku, komunikace se zákazníky (Machková, 2002).

- **SWOT analýza**

Analyzuje silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby podniku. Teprve až po zmapování vnitřní a vnější situace firmy lze rozhodovat o výběru realizovatelné strategie. Dobrá strategie by měla stavět na silných stránkách podniku a využívat příležitosti (Mallya, 2007)

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

V této části diplomové práce se budeme věnovat teoretickým východiskům, na jejichž základě vypracujeme analýzy v analytické části.

2.1 Charakteristika podnikání

Podnikání je definováno jako soustavná činnost prováděna samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku (Srpová, 2010, s. 20).

Soustavnost znamená, že činnost je prováděna opakovaně a pravidelně. Samostatnost je chápána u fyzické osoby tak, že jedná osobně, u právnické osoby jde o jednání prostřednictvím statutárního orgánu. Vlastním jménem je myšleno, že fyzická osoba provádí právní úkony pod svým jménem a právnická osoba pod názvem společnosti. Vlastní odpovědnost znamená, že veškeré riziko za výsledky své činnosti nese podnikatel. Dosažením zisku je míněno, že činnost je vykonávána za úmyslem dosáhnout zisku (Srpová, 2010).

Prostřednictvím podnikání jsou uspokojeny cizí potřeby a tím i uspokojeny potřeby podnikatele - dosažení zisku. Mezi obecné znaky podnikání patří cílevědomá činnost, užitek, riziko, iniciativní a kreativní přístup, organizování, řízení a přidaná hodnota. Proces podnikání je proces tvorby, realizace změn a inovací. Podnikání nám ukazuje, že člověk je schopen vytvářet ekonomické hodnoty tam, kde ostatní tento potenciál nevidí nebo vidí jen překážky (Ježková, 2015).

Podnikání lze chápat třemi způsoby. Podnikání jako proces, ve kterém je vytvářena nová anebo přidaná hodnota. Podnikání jako metoda, která představuje hybnou sílu ekonomického a sociálního rozvoje. Podnikání jako hodnotová orientace neboli invence podnikavých osob, která má individuální i společenský rozměr (Ježková, 2015).

Prioritou podnikání je účelnost, účinnost, hospodárnost a zodpovědnost. Účelnost znamená dělat věci správně. Účinnost je vykonávání věcí správnou cestou. Hospodárností je míněno dělání věcí s minimálními náklady. Zodpovědnost značí dělat věci spravedlivě a podle platné legislativy (Ježková, 2015).

Podnikání je realizováno podnikatelem. Dříve tak byla označována osoba, která figurovala v obchodu jako zprostředkovatel. Pojem podnikatel nelze přesně definovat. Například Beadeau definoval podnikatele jako osobu, která nese riziko, plánuje, dohlíží, organizuje a vlastní nebo Schumpeter vidí podnikatele jako inovátora, který rozvíjí nevyzkoušené techniky. Obvykle se za podnikatele považuje osoba, která vlastní nebo provozuje společnost. Může se jednat o fyzickou i právnickou osobu (Ježková, 2015).

2.1.1 Typologie podniků

Podle velikosti můžeme podniky dělit na:

- mikropodniky – počet zaměstnanců 1-9, roční obrat činí do 2 mil. euro
- malé podniky – počet zaměstnanců 10-49, roční obrat činí do 10 mil. euro
- střední podniky – počet zaměstnanců 100-249, roční obrat činí do 50 mil. euro
- velké podniky – počet zaměstnanců nad 250, roční obrat činí více jak 50 mil. euro (Mulačová, 2013).

2.1.2 Funkce obchodu

V současné době obchod plní tyto funkce:

- přeměna výrobního sortimentu na obchodní sortiment
- překonání rozdílů mezi výrobním místem a prodejním místem
- překonání rozdílů mezi časem výroby a časem nákupu produktů
- zajištění množství prodávaného produktu a zajištění kvality produktu
- zajištění racionálních zásobovacích cest
- zajištění včasné úhrady dodavatelům (Mulačová, 2013).

2.2 Elektronické obchodování

Za elektronické obchodování je považován proces nákupu a prodeje a s tím souvisejících činnostech jako je například dodání produktů nebo výměna informací, a to prostřednictvím počítačových sítí (Mulačová, 2013).

2.2.1 E-commerce

E-commerce představuje takovou obchodní činnost, kdy jsou prodejní a nákupní procesy realizovány s využitím elektronické komunikace, zejména internetu (Mulačová, 2013, s. 112).

E-commerce je brán za dynamicky se rozvíjející a moderní formu obchodního podnikání. Podstata e-commerce spočívá v realizaci všech kroků nákupního procesu prostřednictvím internetu. Do e-commerce řadíme elektronický marketing a elektronické nákupy. Kompletní nabídka produktů se nachází na příslušné webové stránce, a to i se základními informacemi o produktech. Zákazník si může na dané webové stránce projít veškerý sortiment z pohodlí domova a vybrat si produkty k nákupu. Objednávky jsou realizovány na stejné webové stránce, a to s využitím aplikace e-shopu. Zákazník si vybrané produkty může dát do virtuálního košíku. Objednávka je odeslána až po vyplnění osobních údajů, výběru způsobu dopravy a platby a potvrzení objednávky. Poté se už jenom čeká na vyřízení objednávky (Mulačová, 2013).

V e-commerce se využívají především tyto druhy elektronických trhů:

- B2B – obchodování mezi společnostmi
- B2C – prodej koncovým zákazníkům
- C2C – obchodování mezi spotřebiteli (Mulačová, 2013).

Dle způsobu plnění rozlišujeme:

- Přímé e-obchody – u přímých e-obchodů se objednávka, dodání i placení nehmotných věcí uskutečňuje pouze prostřednictvím elektronických nástrojů
- Nepřímé e-obchody – zde se objednávka uskutečňuje prostřednictvím elektronických nástrojů, ale dodání objednaných produktů je realizováno tradičními prostředky (Mulačová, 2013).

E-commerce patří mezi nejefektivnější a ekonomicky nejhospodárnější formu obchodního podnikání (Mulačová, 2013).

Výhody e-commerce:

- Z pohledu zákazníka – nižší ceny produktů, rychlý přístup k informacím o produktech a jejich cenách, časová a geografická dostupnost, nákup z pohodlí domova a široký sortiment
- Z pohledu obchodníka – možnost flexibilních úprav sortimentu, nízké režijní i provozní náklady, neexistence bariér vstupu na trhu a pružná komunikace s partnery (Mulačová, 2013).

2.2.2 E-business

E-business představuje využívání elektronických platforem k provádění firemních obchodních činností, a to zejména s využitím intranetu, extranetu a internetu (Mulačová, 2013, s. 112).

Pod pojmem e-business se schovává spousta běžných agent a operací každé nejen obchodní společnosti. Jedná se například o e-mailovou komunikaci se zákazníky, prezentaci podniku a jeho sortimentu na webových stránkách apod. (Mulačová, 2013).

2.3 Marketing

Existuje celá řada definic marketingu. Marketing můžeme definovat jako činnost a soubor postupů, které vedou ke tvorbě, komunikaci a dodání přinášející hodnotu odběratelům a dodavatelům jako celku. Všechny definice marketingu mají společného to, že zdůrazňují význam klientů a jeho potřeb. Zároveň musí být uspokojení potřeb zákazníka pro společnost ziskové (Karlíček, 2018).

Marketing vytváří jádro každého podnikání a má vliv na jeho úspěch/neúspěch. Marketing se zabývá především hodnotou pro zákazníka, jedná se tedy o kvalitu uspokojení potřeb zákazníků. Aby byl schopen podnik vytvořit takovou hodnotu, tak musí nejprve pochopit, kdo jsou její zákazníci a co potřebují (Karlíček, 2018).

Někteří lidé soudí, že marketing spočívá především v získávání nových klientů. Většinou se ale marketing soustředí na budování vztahů se stávajícími klienty nebo budování vztahu klientů ke značce (Karlíček, 2018).

Každá společnost bez ohledu na velikost pracuje s nástroji marketingového mixu 4P – produkt, cena, distribuce a komunikace. Základem úspěchu každého podniku je důsledná orientace na klientelu a budování jejich vztahů (Srpová, 2010).

2.3.1 Marketingový mix

Marketingový mix lze chápat jako souhrn marketingových nástrojů umožňující ovlivňovat chování zákazníků. Mezi nástroje marketingového mixu patří:

- Produkt – představují veškeré produkty, které jsou nabízeny klientům společnosti. Jedná se o celkové pojetí sortimentu, obchodní značka apod.
- Cena – jde o částku, kterou klient zaplatí za produkt. Věnujeme se zde obchodnímu rozpětí, slevám, srážkám a atraktivním cenám.
- Distribuce – jde o místo a způsob prodeje. Představuje tedy proces, při kterém se výrobek nebo služba dostává k zákazníkům. Zabýváme se zde metodami prodeje či analýzou chování zákazníků k prodejně.
- Komunikace – obsahuje všechny aktivity, které seznamují klienty s produktem. Zde se věnujeme reklamě, podpoře prodeje, public relations a osobnímu prodeji (Zamazalová, 2009).

2.3.2 Marketingová komunikace

Marketingová komunikace představuje všechny prvky komerční i nekomerční komunikace. Cílem marketingové komunikace je podpora marketingové strategie společnosti. Hlavním úkolem marketingové komunikace je informování, přesvědčování či ovlivňování dané cílové skupiny a komunikace s nimi. Díky marketingové komunikaci se značka dostane do podvědomí zákazníků a dotváří její image. Přispívá k hodnotě značky a dalo by se říct, že je hlasem značky (Zamazalová, 2009).

2.3.3 Marketingové kanály

Marketingové kanály slouží pro oslovení cílového trhu. Existují tři druhy marketingových kanálů:

- Komunikační kanály – zajišťují přenos zpráv ke konečným zákazníkům a od nich. Řadíme sem internet, rádio, televize, pošta, billboardy, letáky, plakáty,

noviny, časopisy a další. Kromě nich společnosti komunikují i prostřednictvím vzhledu svých webových stránek a prodejen.

- Distribuční kanály – společnost využívá k vystavení, prodeji a dodávání produktů zákazníkům. Distribuční kanály dělíme na přímé (po telefonu, poštou nebo přes internet) a nepřímé (zahrnují maloobchody a velkoobchody, distributory a prodejce jako prostředníky).
- Podpůrné kanály – firma využívá pro realizaci transakcí s potenciálními klienty. Patří sem banky, pojišťovny, přepravní společnosti a sklad (Kotler, 2013).

2.4 Analýza vnějšího prostředí

Cílem analýzy je zjistit příležitosti a hrozby v okolí firmy. Podnik by měl využít naskytnuté příležitosti a vyhnout se hrozbám nebo snížit jejich dopad na společnost. Využívanými analýzami vnějšího prostředí jsou PEST analýza, analýza trhu a Porterův model pěti sil (Dedouchová, 2001).

2.4.1 PEST analýza

PEST analýza vychází z popisu skutečností, které jsou důležité pro vývoj vnějšího prostředí firmy a posuzuje se, jak se mění tyto faktory v čase. Vnější prostředí podniku ovlivňují politické a legislativní, ekonomické, sociální a technologické faktory (Veber, 2009).

Politické a legislativní faktor, jako je členství země v EU nebo stabilita národní a zahraniční politické situace, představují pro firmy významné příležitosti, ale také ohrožení. Politická omezení v podobě daňových a protimonopolních zákonů, cenové politiky, regulace importu a exportu a řada dalších zákonů, ovlivňují každou společnost. Existence zákonů vymezuje prostor pro podnikání a může mít významný vliv na rozhodování o budoucnosti firmy (Sedláčková, 2006).

Ekonomické faktory vyplývající z ekonomické podstaty můžeme charakterizovat stavem ekonomiky. Na společnost má výrazný vliv vývoj makroekonomických trendů. Mezi základní ukazatele stavu makroekonomického prostředí, které ovlivňují plnění základních cílů každé firmy, patří úroková míra, míra ekonomického růstu, míra inflace, směnný kurz a daňová politika. Úroveň úrokové míry ovlivňuje celkovou výnosnost

firmy a působí na skladbu použitých finančních prostředků. Úroková míra také má vliv na investiční aktiva společnosti tím, že určuje cenu kapitálu. Nízká úroková míra vytváří příležitost pro uskutečnění podnikových záměrů. Míra ekonomického růstu má vliv na úspěšnost firmy na trhu tím, že vyvolává příležitosti, ale i hrozby, kterým jsou společnosti vystaveny. Ekonomický růst způsobuje zvýšení spotřeby a zvyšuje příležitosti na trhu a naopak. Míra inflace patří mezi základní ukazatele, které charakterizují stabilitu ekonomického vývoje. Pokud je míra inflace vysoká, tak se může odrážet negativně v intenzitě investiční činnosti. Dalším ukazatelem je devizový kurz, který má vliv na konkurenceschopnost firmy na zahraničních trzích. Uvedení ukazatelé spolu navzájem souvisejí. Vývoj daných indikátorů mohou představovat pro firmu velké příležitosti, ale také hrozby (Sedláčková, 2006).

Sociální faktory odrážejí vlivy pracovní síly, průměrného věku a růstu populace, ochrany životního prostředí, životní úrovně a stylu obyvatelstva. Mezi sociální faktory se zahrnují postoje, ocenění, důvěra, výběr a životní styl obyvatelstva. Tyto prvky jsou výsledkem ekonomických, vzdělávacích, náboženských, kulturních, demografických a etických podmínek života člověka. Sociální faktory jsou neustále ve vývoji, který vyplývá ze snahy jednotlivců naplnit své potřeby. Díky znalosti trendů v této oblasti dochází k získávání výhody před konkurenty (Sedláčková, 2006).

Podnik by měl být informován o **technologických změnách** probíhajících v okolí, aby se vyhnul zaostalosti a vykazoval aktivní inovační činnost. Změny v této oblasti rychle a výrazně ovlivňují okolí společnosti. Předvídatelnost vývoje technického rozvoje může být významných ukazatelem úspěšnosti firmy. Mezi technologické faktory můžeme řadit výdaje na výzkum a vývoj, zaměření na technologie, patentová ochrana, automatizace a transfer technologií (Sedláčková, 2006).

Cílem PEST analýzy není vypracovat seznam těchto vlivů, protože vlivy, které jsou významné pro jednu firmu, nemusí být důležité pro jinou firmu. Je nutné odlišovat faktory pro určitou společnost. Také je důležité průběžně sledovat jednotlivé vlivy, protože se budou měnit v čase a také se bude měnit váha jejich dopadu na společnost (Sedláčková, 2006).

Úkolem analýzy je zjistit oblasti, ve kterých by jejich změna mohla mít výrazný dopad na firmu a odhadnout, k jakým změnám může dojít v těchto oblastech. Je třeba rozlišit

změny, které mají vliv na všechna odvětví stejně, tzn. i na podnik i na konkurenty, a ty, které mají vliv na různé firmy různě, jelikož právě tyto změny ovlivní konkurenční pozici společnosti. Lepších výsledků dosahují firmy, které vnímají své okolí a dokážou pochopit a reagovat na změny v prostředí (Sedláčková, 2006).

2.4.2 Analýza trhu

Je potřeba definovat trh, na kterém firma podniká. Pojmem trh se chápe celková hodnota či objem produktů, které dokážou uspokojit stejné potřeby kupujících. Je třeba správně vymezit trh. Pokud trh vymezíme příliš úzce, tak potenciální konkurenti a možné požadavky kupujících mohou zůstat nepovšimnuty. Pokud trh vymezíme příliš široce, tak se mohou zákazníci obrátit na někoho jiného, kdo dokáže lépe uspokojit jejich potřeby (Blažková, 2007).

Nejprve firma musí uvažovat nad potřebami kupujících a až poté se zamyslet nad výrobkem a službou, kterými může uspokojit potřeby zákazníků (Blažková, 2007).

Společnosti musejí brát v úvahu tyto druhy trhů:

- **Současné trhy** – potřeby kupujících bývají uspokojovány již existujícími dodavateli.
- **Skryté trhy** – společnosti vědí o potenciálních kupujících, ale ještě žádná firma nenabízí produkty, které by jejich skryté potřeby dokázali uspokojit.
- **Vznikající trhy** – jde o trhy, které ještě neexistují, ale lze usoudit ze současných podmínek, že v budoucnu vzniknou (Blažková, 2007).

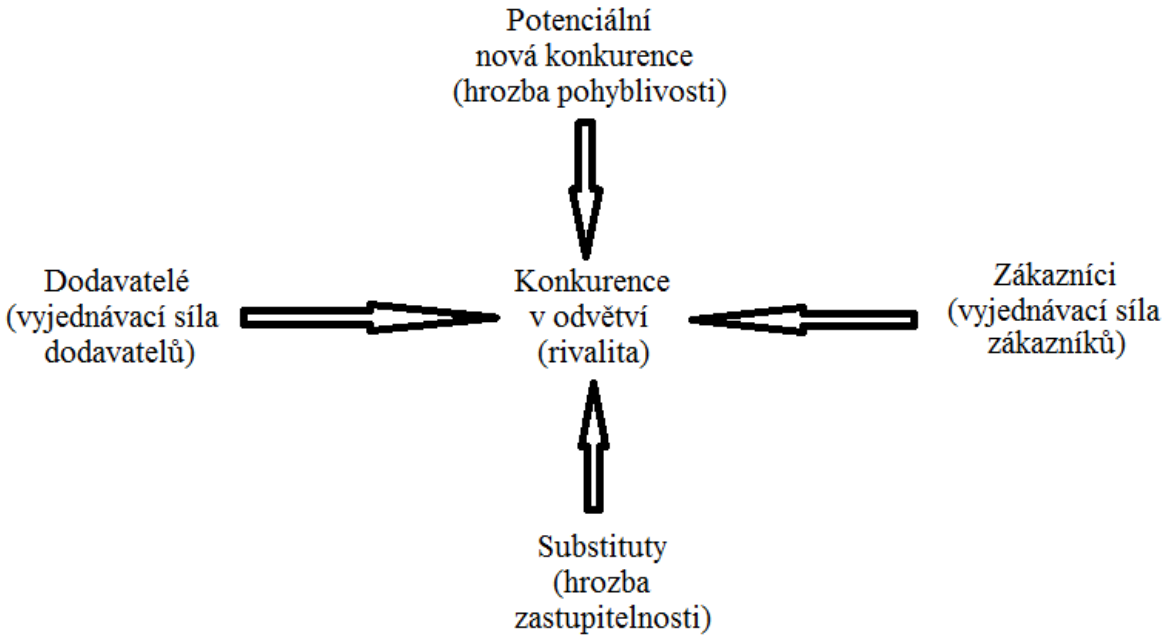
Při analýze trhu nás zajímá vymezení trhu, velikost trhu, atraktivita trhu, míra růstu trhu, ziskovost trhu, tržní trendy, predikce potřeb, vývoj a predikce poptávky (Blažková, 2007).

2.4.3 Porterův model pěti sil

Porter stanovil předpoklad, že ziskovost odvětví závisí na pěti dynamických faktorech, které ovlivňují ceny, náklady a potřebné investice firem v daném odvětví (Grasseová, 2010, s. 191).

Před vstupem na trh určitého odvětví, musí firma analyzovat pět sil vypovídajících o přitažlivosti odvětví. Model zdůrazňuje všechny složky, které mohou být hnací silou konkurence v daném odvětví. Musíme brát v úvahu, že všechny z těchto pěti faktorů nebudou mít stejnou důležitost v jednotlivých odvětví, protože každé odvětví má vlastní kulturu a je jedinečné (Grasseová, 2010).

Charakter a stupeň konkurence v odvětví je závislý na vyjednávacích vlivech dodavatelů a zákazníků (odběratelů), hrozbě existence substitutů, ohrožení ze strany konkurence a stupeň rivality mezi firmami v odvětví (Mallya, 2007).



Obrázek 1: Porterův model pěti sil (Grasseová, 2010)

Vliv zákazníků (odběratelů)

Zákazník che mít možnost ovlivnit a určit podmínky spolupráce s dodavateli. Z toho důvod může mít zákazník velký vliv na aktivity společnosti, pokud například existují substituty, daný výrobek pro něho nepředstavuje důležitý vstup apod. (Mallya, 2007).

Pokud se kupující nachází v silném vyjednávacím postavení, tak může dosáhnout toho, že dojde k poklesu cen a ke snížení ziskových marží. Extrémní případ je monopson, kde se jedná o trh pouze s jedním kupujícím a několika dodavateli, na němž si odběratel diktuje ceny (Russell-Walling, 2012).

Vliv dodavatele

Síla vlivu dodavatele zvyšující cenu a zmenšující zisk zákazníka je závislá na několika faktorech. Může se jednat například o to, jaká je vzdálenost dodavatele od volné konkurence, vstup je z nějakého hlediska pro odběratele důležitý, nakupující podnik je monopolista nebo nakupující podnik není důležitým zákazníkem (Mallya, 2007)

Pokud firmy zvyšují ceny nebo snižují kvalitu výrobků, tak se odvětví stává neatraktivní. Síla dodavatelů roste, pokud poskytují jedinečný výrobek. Obranou proti hrozbě rostoucí vyjednávací síly dodavatelů je budování vztahu s dodavatelem a dalších dodavatelských zdrojů (Grasseová, 2010).

Stav soupeřivosti (rivality)

Struktura konkurenčního okolí je dána velikostí podílu jednotlivých firem na trhu daného okolí. Rozdílné struktury mají rozdílný důsledek pro rivaly. Rozsah soupeřivosti mezi firmami uvnitř konkurenčního okolí odráží úsilí, které vkládají soupeřící společnosti do snahy získat tržní pozici. Proto je nutné prověřit jednotlivé složky konkurenčního odvětví. Zkoumá se například kolik konkurentů působí v oboru podniku, jaký je postoj veřejnosti k odpovídajícímu trhu nebo jestli je přístup na tento trh lehký nebo ho komplikují legislativní předpisy (Mallya, 2007).

Čím intenzivnější bude konkurence, tím bude větší tlak na ceny a na ziskové marže všech zúčastněných stran. Pokud se dané odvětví zmenšuje, tak se zvyšuje rivalita v odvětví, jelikož firmy mohou získat větší podíl na trhu na úkor konkurenčních firem (Grasseová, 2010).

Hrozba substitutů

Substitutem je výrobek s vlastnostmi produktu vyráběného v daném oboru, který uspokojuje potřebu zákazníků. Jestliže se cena substitutu stane pro zákazníka výhodnější, může se stát, že zákazník odvrátí svou přízeň od společnosti v daném oboru. Substituty představují hrozbu, které se mohou podniky vyhnout tím, že nebudou zvyšovat ceny a neustále budou vyvíjet své výrobky a služby. Tlak substitutů se zvyšuje, pokud jsou vyráběny s vysokou kvalitou a nabízeny za nízkou cenu (Mallya, 2007).

Mezi faktory, které mají vliv na hrozbu substitutů patří loajalita vůči značce, náklady přechodu k jinému dodavateli a relativní cenová úroveň substitučních výrobků (Russell-Walling, 2012).

Hrozba nové konkurence

Noví konkurenti při vstupu do odvětví s sebou přinášejí dostatečné kapacity a plány na zajištění konkurenční tržní pozice. Při vstupu nových konkurentů do odvětví je důležité, jaké jsou bariéry vstupu do odvětví. Může se jednat o očekávané reakce od existujících společností, diferenciace výrobků, preference obchodní značky nebo kapitálové požadavky (Mallya, 2007).

Přitažlivost trhu závisí na výšce vstupních a výstupních bariér. Z pohledu ziskovosti odvětví je nejvíce atraktivní trh, kde jsou vysoké vstupní bariéry a nízké výstupní bariéry, protože jen málo firem může vstoupit do odvětví a neúspěšné společnosti mohou bez problémů trh opustit (Grasseová, 2010).

2.5 Vnitřní prostředí podniku

Analýza vnitřního prostředí podniku se snaží odhalit silné a slabé stránky firmy. Nejprve je nutné zmínit přednosti firmy, které udávají, v čem je firma silná a čím se liší od konkurentů. Důležité je, aby si firma udržela výhodu těchto předností (Dedouchová, 2001).

2.5.1 McKinseyho model 7S

Model pomáhá manažerům k porozumění složitostí spojených s organizačními změnami. Model obsahuje sedm faktorů, které by měla firma brát v úvahu, pokud chce provést efektivní změny v organizaci. Mezi faktory modelu patří strategie, struktura, systémy, styl práce vedení, spolupracovníci, schopnosti a sdílené hodnoty. Jednotlivé faktory jsou navzájem propojeny (Mallya, 2007).

Strategie patří mezi tzv. tvrdá 3S spolu se strukturou a systémy. Strategie vyjadřuje, jakým způsobem podnik dosahuje svých cílů a jak reaguje na příležitosti a hrozby v oboru svého podnikání (Mallya, 2007).

Struktura je chápána jako obsahová a funkční náplň organizačního uspořádání ve smyslu vztahu mezi podnikatelskými jednotkami, nadřízenosti a podřízenosti, oblasti expertizy, sdílení informací a kontrolních mechanismů (Mallya, 2007).

Systémy jsou formální a neformální procedury, na základě, kterých se řídí každodenní aktivity podniku. Patří zde například komunikační systémy, manažerské informační systémy, kontrolní systémy a další (Mallya, 2007).

Spolupracovníci, schopnosti, styl práce vedení a sdílené hodnoty patří mezi tzv. měkká 4S. **Spolupracovníci** jsou lidské zdroje podniku a jejich rozvoj, vztahy mezi nimi, motivace, školení, apod. Je potřeba rozlišovat kvantifikované a nekvantifikované aspekty. Mezi kvantifikované aspekty patří systém zvyšování kvalifikace nebo formální systém motivace. Nekvantifikovanými aspekty je loajalita vůči firmě nebo morální hlediska (Mallya, 2007).

Schopnostmi se rozumí profesionální znalost a kompetence, které existují uvnitř firmy, tzn., co firma dělá nejlépe. Nejedná se jen o součet kvalifikace jednotlivých pracovníků, musí se brát v úvahu i synergické efekty. Jestliže chceme, aby pracovníci získávali nové požadované schopnosti či znalosti, měli bychom vytvořit vhodné prostředí. Jedná se o takové prostředí, které poskytuje pracovníkům prostor k učení něčeho nového, povoluje riskování a má jasně danou politiku uznávání úspěchu, která je založena na procesu učení. Pokud však potřebné znalosti nemohou pracovníci získat uvnitř podniku, je nutné je přijmout z venku (Mallya, 2007).

Styl vyjadřuje, jak management přikračuje k řízení a řešení vyskytujících se problémů. Je nutné vzít v úvahu, že existují rozdíly mezi neformální a formální stránkou řízení a tím, co je dáno v předpisech a směrnicích a tím, co management opravdu dělá. Také zde patří organizační kultura. Jedná se o postoje a hodnoty, které převládají v podniku (Mallya, 2007).

Sdílené hodnoty jsou odrazem základních skutečností a principů, které jsou respektovány pracovníky a zainteresovanými skupinami, které se podílejí na úspěchu společnosti. Tvorba sdílených hodnot souvisí s vizí podniku a jedná se o klíčový faktor při tvorbě dalších aspektů. Všichni v organizaci musejí vědět, čeho chce firma dosáhnout a proč. Vedení firmy by se mělo ztotožnit s hodnotami organizace, pokud chce dosáhnout změny v chování ostatních pracovníků v dlouhodobém hledisku (Mallya, 2007).

2.5.2 Analýza zdrojů

Analýza zdrojů se snaží určit kvantitu dostupných zdrojů, povahu zdrojů a do jaké míry jsou dané zdroje jedinečné (Johnson, 2000).

Zdroje bývají často rozděleny do čtyř kategorií:

- Fyzické zdroje – mezi fyzické zdroje patří například stroje anebo produkční kapacity. Nemělo by se jednat pouze o výčet, ale měla by se brát v úvahu i povaha zdrojů, například její stav nebo stáří.
- Lidské zdroje – zkoumá několik faktorů, jedná se například o kvalifikaci a úroveň uvnitř firmy nebo adaptabilita lidských zdrojů.
- Finanční zdroje – zahrnují peněžní prostředky a jejich využití.
- Nehmotné zdroje – nehmotné hodnoty, které vytváří pověst firmy (Johnson, 2000).

2.5.3 Vybrané ukazatelé finanční analýzy

Na základě finanční analýzy dokážeme zhodnotit finanční situaci ve firmě. Finanční analýza napomáhá odhalit, jestli je společnost zisková, využívá efektivně svá aktiva nebo jestli je schopna splatit své závazky. Manažeři ve firmě se na základě znalostí z finanční analýzy dokážou správně rozhodnout například při získávání finančních

zdrojů nebo alokaci volných peněžních prostředků. Každý manažer by měl mít představu o tom, jakou má společnost rentabilitu nebo jaká je doba splatnosti pohledávek (Knápková, 2013).

Zdrojem dat pro zpracování finanční analýzy jsou účetní výkazy firmy, a to především rozvaha a výkaz zisků a ztrát (Knápková, 2013).

Mezi základní metody, které se využívají při finanční analýze, patří analýza stavových ukazatelů, analýza tokových ukazatelů, analýza rozdílových ukazatelů a analýza poměrových ukazatelů (Knápková, 2013).

V této práci použijeme ke zhodnocení finanční situace firmy vybrané poměrové ukazatelé, přesněji se bude jednat o ukazatelé rentability, aktivity a zadluženosti.

Ukazatelé rentability

Ukazatelé rentability dávají do poměru zisk se zdroji společnosti (Sedláček, 2001).

Rentabilita aktiv

Rentabilita aktiv poměřuje zisk s celkovými aktivy. Rentabilita aktiv hodnotí, jak společnost efektivně využívá svá aktiva (Sedláček, 2001).

$$\mathrm{ROA} = \frac{\mathrm{EBIT}}{\text{Celková aktiva}}$$

Vzorec 1: Rentabilita aktiv (Sedláček, 2001)

Rentabilita tržeb

Rentabilita tržeb dává do poměru zisk s tržbami. Tento ukazatel udává, jaký podíl zisku je obsažen v jedné koruně tržeb (Sedláček, 2001).

$$\mathrm{ROS} = \frac{\mathrm{EAT}}{\text{Tržby}}$$

Vzorec 2: Rentabilita tržeb (Sedláček, 2001)

Rentabilita vlastního kapitálu

Dává do poměru zisk a vlastní kapitál. Tento ukazatel je důležitý především pro vlastníky, které informuje o tom, zda jejich vložený kapitál jim přináší dostatečný výnos (Sedláček, 2001).

$$\text{ROE} = \frac{\text{EAT}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

Vzorec 3: Rentabilita vlastního kapitálu (Sedláček, 2001)

Ukazatelé aktivity

Ukazatelé aktivity měří, jak společnost efektivně hospodaří s aktivy. Pokud má více aktiv, než je účelné, tak firmě vznikají zbytečné náklady. Na druhou stranu, pokud jich má nedostatek, tak se musí vzdát spousty výhodných podnikatelských příležitostí (Sedláček, 2001).

Obrat celkových aktiv

Udává kolikrát se obrátí aktiva za rok. Čím vyšší je hodnota, tím společnost efektivněji využívá svůj majetek (Sedláček, 2001).

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Celková aktiva}}$$

Vzorec 4: Obrat celkových aktiv (Sedláček, 2001)

Obrat stálých aktiv

Obrat stálých aktiv dává do poměru tržby a stálá aktiva. Pokud je hodnota nižší než oborový průměr, tak by měla firma zvýšit využití výrobních kapacit. Pro finanční manažery to znamená, že by měli omezit investice společnosti (Sedláček, 2001).

$$\text{Obrat stálých aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Stálá aktiva}}$$

Vzorec 5: Obrat stálých aktiv (Sedláček, 2001)

Doba obratu pohledávek

Doba obratu pohledávek představuje počet dní, během kterých jsou peníze za tržby drženy v pohledávkách. Po tuto dobu musí společnost čekat na zaplacení za již provedené služby (Sedláček, 2001).

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{Pohledávky}}{\frac{\text{Tržby}}{360}}$$

Vzorec 6: Doba obratu pohledávek (Sedláček, 2001)

Doba obratu závazků

Ukazatel udává dobu, která znázorňuje, jak dlouho společnost odkládá platbu přijatých faktur (Sedláček, 2001).

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{Závazky}}{\frac{\text{Tržby}}{360}}$$

Vzorec 7: Doba obratu závazků (Sedláček, 2001)

Ukazatelé zadluženosti

Ukazatelé zadluženosti znázorňují vztah mezi cizími zdroji a vlastním kapitálem společnosti (Sedláček, 2001).

Ukazatel celkové zadluženosti

Se vypočítá jako podíl cizích zdrojů k celkovým aktivům. Věřitelé dávají přednost nízké hodnotě tohoto ukazatele, protože představuje větší bezpečnostní polštář proti ztrátám (Sedláček, 2001).

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Celková aktiva}}$$

Vzorec 8: Celková zadluženost (Sedláček, 2001)

Koeficient samofinancování

Koeficient samofinancování doplňuje ukazatel celkové zadluženosti. Tento ukazatel znázorňuje finanční nezávislost společnosti (Sedláček, 2001).

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Celková aktiva}}$$

Vzorec 9: Koeficient samofinancování (Sedláček, 2001)

2.5.4 Obchodní model

Obchodní model by se dal definovat jako plán, jak společnost tvoří zisk. Definuje výrobky nebo služby, které firma nabízí, cílový trh firmy a očekávané náklady. Firmy musí mnohdy přehodnocovat a aktualizovat obchodní plány, aby dovedli předvídat změny, které mohou mít vliv na chod firmy (Kopp, 2019).

Obchodní model by měl pokrývat náklady na uvedení do provozu a zdroje financování, přezkoumání konkurence, marketingovou strategii, cílovou skupinu zákazníků, promítnutí nákladů a výnosů. Nejčastější chybou, kterou může firma při tvorbě obchodních modelů udělat, je podcenit náklady na financování společnosti, dokud se nestane ziskovou. Nestačí jen kalkulace nákladů na uvedení produktu na trh. Firma musí přežít období, dokud příjmy nepřesáhnou jeho celkové náklady (Kopp, 2019).

Mezi výhody business modelů patří udržení si zákazníků, konkurenceschopnosti na trhu a trvale udržitelné náklady (Kopp, 2019).

Jsou tři druhy obchodník modelů:

- model Canvas
- model Customer development
- model moderního podniku (Blank, 2016)

Pro tuto diplomovou práci je důležitý model Canvas, který si více popíšeme.

Obchodní model Canvas

Obchodní model Canvas je jednoduchý model, který popisuje celkové nastavení firmy a skládá se z devíti částí:

- Zákaznické segmenty, na které se chceme orientovat: určení, kteří zákazníci si nejčastěji kupují produkty
- Hodnota, kterou chceme poskytnout zákazníkům: výkonnost, úspora nákladů, eliminace rizik, pohodlí
- Klíčové činnosti, pomocí kterých vyrábíme výrobky: výroba, realizace služby, komunikace
- Klíčové zdroje, které potřebujeme, abychom mohli provádět klíčové činnosti: fyzické zdroje, finanční zdroje, lidské zdroje, duševní zdroje
- Klíčová partnerství: další subjekty, které potřebujeme pro své podnikání, např. dodavatelé
- Budování vztahů se zákazníky: jakým způsobem komunikujeme se zákazníky
- Distribuční kanály, které chceme použít: od oslovení zákazníka až po dodávku
- Zdroje příjmů: popsat za co konkrétně zákazníci platí

- Struktura nákladů: všechny nedůležitější náklady spojené s podnikatelskou činností (Blank, 2016).

Těchto devět prvků pomáhá firmě zobrazit všechny složky, které jsou potřebné na to, aby se z potřeb a problémů zákazníků stala zisková firma (Blank, 2016).

2.5.5 Obchodní aktivity podniku

Do obchodních aktivit podniku patří činnosti, které firma provádí, aby dosáhla zisku. Firma musí nakupovat suroviny, které jsou potřebné k výrobě jejich produktů. Na druhou stranu podnik prodává své výrobky konečným spotřebitelům nebo dalším zpracovatelům. Nákupní i prodejní činnost výrazně ovlivňuje ekonomiku podnikatelské činnosti (Veber, 2008).

Každá společnost je do jisté míry závislá na nákupních činnostech. Mezi nakupované elementy může patřit kromě surovin a materiálů, také nakupované služby, například údržbářské či poradenské služby. Aby se zajistil plynulý průběh podnikatelské činnosti, tak by nakupované položky měly být dodány včas a v odpovídající kvalitě (Veber, 2008).

Je samozřejmé, že firma musí prodat své produkty, aby dosáhla požadovaného zisku. U prodejní činnosti není problém prodat produkty, ale dostat za ně řádně zaplaceno. Prodejní činností by se měli zabývat kvalifikovaní prodejci, kteří mají dobrou znalost o nabízených produktech, orientují se v prodejní sféře a znají prodejní praktiky (Veber, 2008).

2.5.6 Marketingový mix

Marketingový mix lze chápat jako soubor kontrolovatelných taktických nástrojů, které využívají firmy, aby dosáhli svých marketingových cílů. Tyto nástroje jsou rozděleny do čtyř skupin nazývané 4P – product (produkt), price (cena), place (distribuce), promotion (propagace). Úspěšné firmy jsou ty, které dokážou splnit přání zákazníků z ekonomického hlediska, nabízejí zboží vyhovujícím způsobem a efektivně s nimi komunikují (Mulačová, 2013).

Produkt

Produkt je nejdůležitějším nástrojem marketingového mixu, protože vytváří podstatu firemní nabídky na trhu a slouží k uspokojení potřeb zákazníků. Z těchto důvodu je jádrem marketingu. Nejdůležitější nástroj marketingu je i proto, že svým charakterem a kvalitou ovlivňuje rozhodnutí v oblasti distribuční, cenové i komunikační politiky (Srpová, 2010).

Produkt představuje službu nebo zboží, které je vyráběno k uspokojení potřeb klientů. Pro každý produkt se definují tři úrovně. První úrovní je jádro výrobku, které představuje primární hodnotu, která je poskytnuta. Druhou úrovní je skutečný produkt, tzn. vzhled, balení, kvalita a značka. Třetí představuje přidanou hodnotu, která obsahuje další výhody, jako je garance, instalace, dodání apod. Výrobek nemusí být nakupován jen kvůli své základní funkci, ale může to být i díky jeho odlišnostem (Mallya, 2007).

Produkt je cokoliv, co slouží k uspokojování potřeb a lze ho koupit a prodat. Jde o:

- Materiální věci – potraviny, elektronika, materiály
- Služby – ubytovací, poradenské, bankovní
- Osoby a organizace – politické strany, umělci, kluby
- Myšlenku – ochrana životního prostředí, boj proti drogám
- Místo – např. dovolená (Srpová, 2010).

Produkty dále můžeme členit podle:

- Hmotné povahy – na hmotné a nehmotné. Hmotné produkty můžeme vidět, vyzkoušet si je, např. obuv. Nehmotné produkty jsou výsledkem tvořivé činnosti, např. software.
- Životnosti – produkty krátkodobé a dlouhodobé spotřeby. Produkty krátkodobé spotřeby jsou určeny k jednorázové spotřebě a jsou často nakupovány, např. potraviny. Produkty dlouhodobé spotřeby se nakupují jen občas, např. auto.
- Typu zákazníka – spotřební a výrobní. U spotřebního zákazníka je produkt určený ke konečné spotřebě jednotlivce. U výrobního je produkt určen organizaci a slouží k výrobní spotřebě (Srpová, 2010).

Základní rozhodovací problémy, které by firma měla řešit ohledně produktu, jsou:

- Rozhodování o tom, jaké produkty nabízet na trhu

- Rozhodování o vlastnostech produktu, tzv. tvorba produktu
- Rozhodování o produktovém mixu
- Sledování životního cyklu produktu (Srpová, 2010).

Životní cyklus produktu má několik etap: inkubace, zavedení, růst, zralost a pokles. Při tomto vývoji objem prodeje začne stoupat až do bodu zralosti a od tohoto bodu začne klesat. Pokud se výrobek začne přibližovat k fázi zralosti je nutné změnit marketingový mix výrobku (Mallya, 2007).

Cena

Cena je velmi specifickým nástrojem, protože na jedné straně odráží míru nákladů a zisku výrobce a prodejce, na druhé straně postihuje vnímání hodnoty a užitku tohoto produktu zákazníkem, ale také postihuje míru konkurenčního soupeření na daném trhu (Mulačová, 2013, s. 247).

Obecně cena představuje peněžní vyjádření hodnoty produktu. Hodnota produktu je dána schopností uspokojit určitou potřebu. Cena produktu se nemusí shodovat s jeho skutečnou hodnotou. Význam ceny a její výše je pro různé subjekty odlišná. Výrobce při určování ceny zohledňuje princip ziskovosti. Zákazník hodnotí cenu mírou uspokojení své potřeby spotřebou daného produktu (Srpová, 2010).

Je potřeba stanovit za jakých podmínek bude produkt zákazníkům nabízen. Tvorba ceny se stanovuje z kalkulace ceny, cen konkurence, poptávky, konceptu značky a tržních souvislostí. Je také důležité sledovat citlivost zákazníka na změny cen, které mají vliv na jeho nákupní chování (Mulačová, 2013).

Při procesu stanovení ceny produktu se vyžaduje:

- Definovat cíle cenové politiky
- Určit spodní hranici ceny
- Určit horní hranici ceny
- Znát ceny konkurentů
- Zvolit metodu pro stanovení ceny a rozhodnout o její výši (Srpová, 2010).

Tvorbu a výši cen ovlivňuje několik faktorů, které je potřeba zohlednit. Mezi základní faktory, které mají vliv na tvorbu cen jsou:

- Firemní cíle a cíle cenové politiky
- Náklady
- Poptávka
- Konkurence
- Ostatní proměnné marketingového mixu
- Fáze životního cyklu produktu
- Právní a regulační opatření (Srpová, 2010).

Distribuce

Pod pojem distribuce se rozumí způsob, jakým se produkt dostane od výrobce ke spotřebiteli. Distribuce může probíhat přímo od výrobce ke spotřebiteli nebo využitím mezičlánků, kterými jsou velkoobchody nebo maloobchody. Součást distribuce kromě fyzického přemístění produktu obsahuje i tok informací, peněžních prostředků i změnu vlastnických vztahů (Mulačová, 2013).

Distribuce představuje přesun produktu z místa výroby na místo prodeje tak, aby klient mohl koupit produkt na požadovaném místě, v požadovaném čase, v požadovaném množství a kvalitě (Srpová, 2010).

Hlavním úkolem je volba distribuční cesty, která patří k nejsložitějším marketingovým rozhodnutím a vyžaduje řešit tyto problémy:

- Volba mezi přímým a nepřímým prodejem
- Určení prodejních úrovní
- Určení počtu a typu zprostředkovatelů (Srpová, 2010).

Z definice distribuce vyplývá, že na začátku stojí výrobce a na konci spotřebitel. Z toho je zřejmé, že výrobce a spotřebitel budou součástí každé distribuční cesty. Kromě nich se často na distribuci produktů podílejí i další subjekty, tzv. mezičlánky. Jde o zprostředkovatele, kterými jsou:

- Obchodní zprostředkovatelé – maloobchody a velkoobchody, obchodní zástupci
- Další podpůrné organizace – přepravní a skladovací společnosti, reklamní agentury, banky (Srpová, 2010).

Přesun produktu je možné řešit prostřednictvím dvou typů distribučních cest – přímé a nepřímé. Přímý prodej představuje nejjednodušší způsob distribuce, kdy spotřebitel dostává produkt přímo od výrobce. Konkrétními formami přímého prodeje je prodej ve vlastních prodejních prostorech, prodej prostřednictvím vlastních prodejních automatů, přímý prodej bez prodejních prostor (zásilkový prodej, elektronický prodej). Nepřímý prodej se uskutečňuje pomocí mezičlánků. Může se jednat o jednoúrovňovou distribuční cestu, kde vystupuje pouze jeden zprostředkovatel, nejčastěji maloobchod. U dvouúrovňové distribuční cesty se nejčastěji dostává produkt od výrobce do velkoobchodu, odtud do maloobchodu až nakonec ke spotřebiteli. Tříúrovňová distribuční cesta se využívá především při zahraničních obchodech a víceúrovňová distribuční cesta se již nepoužívá (Srpová, 2010).

Propagace

Prostřednictvím propagace informují firmy zákazníky o produktech, ovlivňují jejich postoje a přesvědčují je ke koupi produktu. Komunikační sdělení by mělo být takové, které vzbudí pozornost, zájem a přiměje potencionálního klienta k nákupu. Nástroje komunikačního mixu jsou reklama, podpora prodeje, osobní prodej, přímý marketing (Mulačová, 2013).

Reklama je placená, neosobní forma komunikace, která probíhá prostřednictvím různých médií. Hlavním cílem je vytvořit a posílit povědomí o produktu a vyvolat pozitivní rozhodnutí u cílové skupiny. Reklama může být šířena prostřednictvím masmédiích (TV, rozhlas, tisk), vnější reklamy (billboardy, plakáty), letáků, reklamních nápisů apod. Reklama bývá nákladově nejvýhodnější, pokud chceme oslovit větší množství lidí (Srpová, 2010).

U podpory prodeje jde o krátkodobé obchodní podměty stimulující k okamžitému nákupu. Prostředky podpory prodeje poutají pozornost zákazníků k produktu a umožňují mu získat určitou hodnotu navíc a představují i silný stimul k nákupu. Formy podpory prodeje jsou například bonusy, vzorky zdarma, spotřebitelské soutěže, kuponový prodej, věrnostní programy apod. (Srpová, 2010).

Osobní prodej představuje získávání zákazníků formou přímého dialogu mezi nabízejícím a kupujícím. Jde o nejefektivnější formu komunikace, ale i o nejnáročnější. Prodejce může sledovat reakce a potřeby zákazníka a okamžitě na ně reagovat,

například zdůraznit vlastnosti produktu, na kterých zákazníkovi záleží. Do osobního prodeje patří obchodní setkání, neformální setkání, veletrhy, výstavy, poradenství při prodeji (Srpová, 2010).

Přímý marketing využívá zejména e-mail, telefon, poštovní zásilky pro bezprostřední poskytování informací a k získávání odpovědí od určitých spotřebitelů. Tato forma komunikace patří k důležitým komunikačním nástrojům (Srpová, 2010).

Pokud chce zákazník něco nakoupit, tak prochází šesti fázemi – podvědomí, znalost, záliba, preference, přesvědčení a nákup. Pracovníci v oblasti marketingu by měli znát, v jaké fázi se zákazníci nacházejí a do jaké fáze by mohli být posunuti. Každý prvek podpory prodeje ovlivňuje jiným způsobem různé úrovně rozhodování zákazníků o nákupu. Klíčovým faktorem, který zajišťuje úspěch marketingové kampaně, je porozumění slabých a silných stránek každého prvku podpory (Mallya, 2007).

2.6 SWOT analýza

Pokud chceme objasnit metodu SWOT, tak můžeme vyjít z definice strategie. Ta považuje strategii za vytvoření budoucího způsobu řízení podniku, který si zachová nebo zlepší své konkurenční postavení. Dobrá strategie je taková, která využívá budoucích příležitostí, neutralizuje hrozby, čerpá ze silných stránek podniku a odstraňuje slabé stránky (Veber, 2009).

Analýza SWOT je zkratkou ze čtyř slov:

- Strengths – silné stránky firmy
- Weaknesses – slabé stránky firmy
- Opportunities – příležitosti v okolí firmy
- Threats – hrozby okolí (Veber, 2009).

Tyto faktory se liší případ od případu, záleží na tom, do jakého odvětví firma patří a v jakém stadiu životnosti se nachází dané odvětví (Veber, 2009).

Při analýze hrozeb okolí je nutné vyházet z hrozeb makrookolí i mikrookolí podniku. Mezi typické hrozby patří například státní regulace, pomalý růst odvětví, vysoká diferenciace v odvětví, velký počet konkurujících firem, hrozba vstupu nového výrobce, hrozba substitučních výrobků apod. (Veber, 2009).

Příležitosti mohou být takové, které pomáhají firmě neutralizovat hrozby nebo mohou být růstové a rozvojové, které vycházejí z charakteru okolí. Charakter příležitostí v druhém případě závisí na tom, zda se jedná o odvětví na sestupu, ve fázi zralosti nebo zda se jedná o globální nebo mezinárodní trhy (Veber, 2009).

Silné a slabé stránky firmy lze hledat a analyzovat především v oblastech finančního postavení firmy, výzkumu a vývoje, ve výrobkové politice, úrovni managementu, organizaci podniku apod. (Veber, 2009).

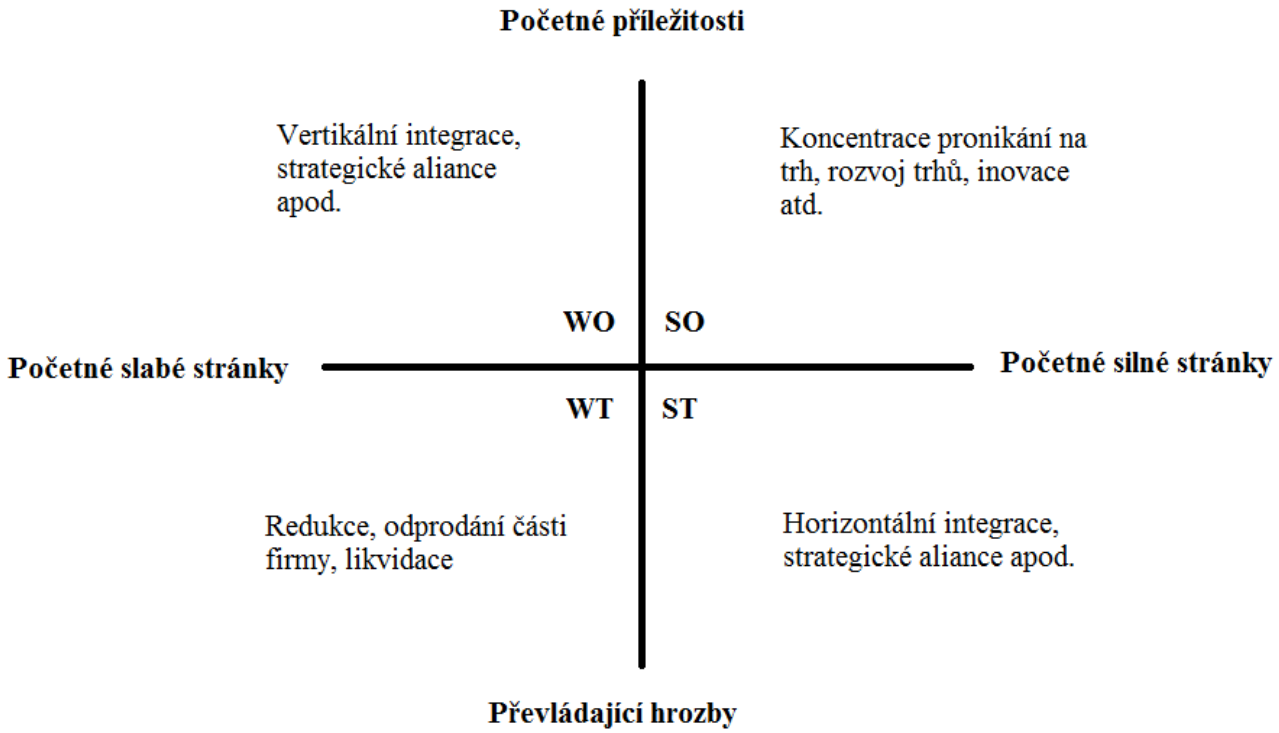
Pokud zkombinujeme příležitosti a hrozby okolí a silné a slabé stránky firmy, tak vzniknou různé varianty budoucího strategického chování. Je nutné brát v úvahu, že se jedná o budoucí vývoj. Nehledě na organizační úroveň, na které je aplikována SWOT analýza, lze stanovit:

- Ideální podnikatelskou jednotku – má malá ohrožení a velké příležitosti
- Spekulativní podnikatelskou jednotku – velká hrožení a velké příležitosti
- Vyzrálou podnikatelskou jednotku – malá ohrožení a malé příležitosti
- Znepokojující podnikatelskou jednotku – velké ohrožení a malé příležitosti (Veber, 2009).

Podle toho, jaký je charakter odvětví a vzniklé kombinace vnitřních a vnějších stránek, tak je možné pro firmu volit různé typy strategií, které vycházejí ze čtyř možných přístupů na základě SWOT analýzy:

- Přístup S-O využívá silných stránek a velkých příležitostí, které plynou z okolí
- Přístup W-O se snaží eliminovat slabé stránky pomocí příležitostí z okolí
- Přístup S-T využívá silných stránek, aby eliminovala hrozby
- Přístup W-T se snaží vyřešit znepokojivý stav i kdyby to znamenalo likvidaci části organizace (Veber, 2009).

Tyto přístupu mohou být využity při plánování konkrétní strategie dalšího chování firmy nebo její části. Využití SWOT analýzy při plánování strategie je znázorněno na následujícím obrázku.



Obrázek 2: Využití SWOT analýzy při plánování strategie (Zamazalová, 2009)

2.7 Shrnutí teoretické části

Na základě literárních rešerší jsme zpracovali teoretickou část. Poznatky, které jsme získali z této části jsou nutné pro vypracování analytické a návrhové části diplomové práce.

V následující tabulce je znázorněno, jak mezi sebou souvisejí jednotlivé teoretické části. Pro vyřešení dané problematiky práce je nutné zpracovat jednotlivé analýzy v analytické části.

Tabulka 1: Shrnutí teoretické části (vlastní zpracování)

<table>
<tr><td>Elektronický obchod, Marketing</td><td colspan="2">Poskytnutí základních teoretických východisek související s návrhem na rozvoj obchodních aktivit – tvorba e-shopu</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Analýza vnějšího prostředí</td><td>PEST analýza: k analýze politicko-legislativních, ekonomických, sociálních a technologických faktorů</td><td rowspan="3">K pochopení vlivů, které v současné době působí na firmu</td></tr>
<tr><td>Analýza trhu</td></tr>
<tr><td>Porterův model pěti sil: k pochopení oborového prostředí (stávající a potenciální konkurenti, hrozba vzniku substitutů, vyjednávací síla dodavatelů a odběratelů)</td></tr>
<tr><td rowspan="6">Analýza vnitřního prostředí</td><td>McKinseyho model 7S (strategie, struktura, systémy, sdílené hodnoty, schopnosti, styl řízení a spolupracovníci)</td><td rowspan="6">Zhodnocení současného postavení firmy. Zjištění silných a slabých stránek podniku</td></tr>
<tr><td>Analýza zdrojů</td></tr>
<tr><td>Finanční analýza (ukazatelé rentability, aktivity a zadluženosti): zanalyzuje, jak si společnost stojí v porovnání s oborovými průměry</td></tr>
<tr><td>Obchodní model</td></tr>
<tr><td>Obchodní aktivity</td></tr>
<tr><td>Marketingový mix (produkt, cena, propagace, distribuce)</td></tr>
<tr><td colspan="2">SWOT</td><td>Shrnutí všech předešlých analýz (vyjdou z nich silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby)</td></tr>
</table>

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V této části diplomové práce budeme analyzovat současný stav společnosti. Nejprve provedeme charakteristiku firmy a následně zanalyzujeme vnější a vnitřní prostředí. Na základě těchto analýz sestavíme SWOT analýzu.

3.1 Charakteristika společnosti

Společnost AFEED, a. s. se řadí mezi významné producenty krmných směsí v České republice a na Slovensku. Specializuje se především na hospodářská zvířata. Firma se kromě výroby krmných směsí, zabývá nákupem a prodejem surovin potřebných pro výrobu krmiv externím výrobcům, dodáním jednodenních kuřat, obchodem s jatečnými zvířaty a nabízí laboratorní rozbory krmiv a surovin. Společnost využívá nejmodernější postupy při výrobě krmných směsí a klade velký důraz na kvalitu. Společnost má čtyři výrobny krmných směsí v Hustopečích, Opavě, Kroměříži a Trnavě.

Společnost vyrábí krmné směsi pro následující druhy hospodářských zvířat:

- kanci, prasata na výkrm, prasnice, selata
- hrabavá drůbež – brojleři, krůty, kuřice, nosnice
- vodní drůbež – kachny, husy
- králíci
- bažanti, křepelky
- ryby.

Společnost AFEED, a. s. vznikla v roce 2012 spojením dvou firem – slovenské společnosti AFEED, a. s. a české společnosti AFEED CZ, a. s. Po sloučení společností slovenská firma zanikla a česká společnost se stala jejím právním nástupcem, která si změnila název na AFEED, a. s. Společnost dále podniká na Slovensku prostřednictvím organizační složky. Společnost AFEED, a. s. patří ke koncernu AGROFERT, a. s. zabývající se převážně potravinářských a zemědělským průmyslem.

Veškeré základní informace o společnosti jsou shrnuty v následující tabulce.

Tabulka 2: Základní informace o firmě (vlastní zpracování dle Veřejný rejstřík a sbírka listin, 2021)

Název	AFEED, a. s.
Sídlo firmy	Nádražní 563/60, 693 01 Hustopeče
Působnost firmy	Česká republika a Slovenská republika
Datum zápisu do OR	5. října 2007
Právní forma	Akciová společnost
Základní kapitál	100 000 000 Kč, 100 % splaceno
Akcie	20 ks kmenové akcie na jméno v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 5 000 000 Kč
Předmět podnikání	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona Činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence Silniční motorová doprava – nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti přesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí, - nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti nepřesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí
Evropské členění velikosti podniku	Střední podnik

3.2 Analýza vnějšího prostředí

Vnější prostředí zahrnuje vše, co společnost obklopuje. Do analýzy vnějšího prostředí řadíme PEST analýzu, analýzu trhu a Porterův model pěti sil.

3.2.1 PEST analýza

Na základě PEST analýzy zhodnotíme vnější prostředí společnosti, které nemůže firma ovlivnit. Budeme analyzovat politicko-legislativní faktory, ekonomické faktory, sociální faktory a technologické faktory.

Politicko-legislativní faktory

Politicko-legislativní faktory mají vliv v každé zemi na všechny stránky života. Většinou se nejedná o kladné působení těchto faktorů, protože mohou často znamenat různé komplikace, a to ve formě náhlých nečekaných změn právního prostředí, které zapříčiňují vzrůstající nesrozumitelnost a nepřehlednost zákonů. I přes regulaci EU, politici často zasahují do ekonomicky státu a bývají kritizováni za neschopnost prosadit a obhájit zájmy českého podnikatelského sektoru.

Z legislativních faktorů má na společnost vliv pracovní právo, daňová politika, předpisy Evropské unie, ochrana spotřebitele a politická stabilita státu. Společnost AFEED, a. s. musí respektovat a dodržovat platné zákony a právní normy.

Mezi důležité zákony, kterými se musí společnost řídit, patří například:

- Zákon o obchodních korporacích č. 90/2012 Sb.
- Zákon o dani z příjmů č. 586/1992 Sb.
- Zákon o dani z přidané hodnoty č. 235/2004 Sb.
- Zákon o účetnictví č. 563/1991 Sb.
- Občanský zákoník č. 89/2012 Sb.

Je nutné sledovat veškeré potřební zákony a jejich případné změny.

V současné době je velkou hrozbou koronavirus, který postihl celý svět. Tato hrozba nese řadu omezení a změn pro firmy vzhledem k tomu, že vláda omezila pohyb osob.

Ekonomické faktory

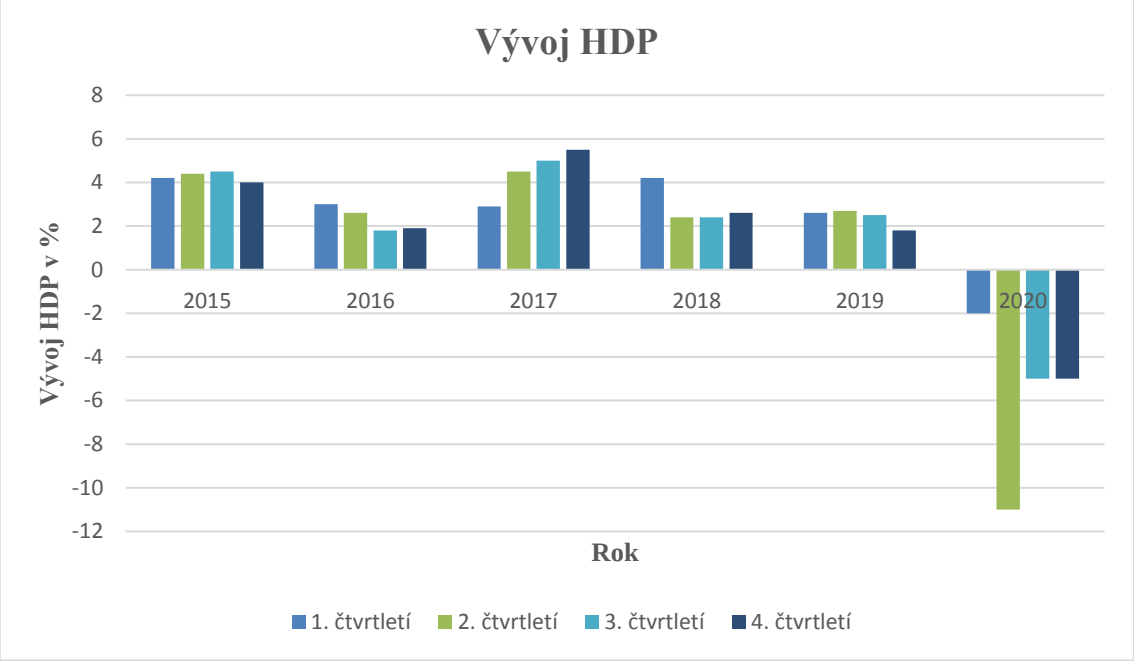
Celý trh nejvíce ovlivňují základní ekonomické ukazatelé, mezi které patří HDP, nezaměstnanost, inflace apod. Tyto faktory mají vliv především na situaci na trhu práce, kde se z velké části řeší potíže s nalezením zaměstnanců a jejich udržením. Dále mají zmíněné faktory vliv i na poptávku zákazníků po výrobkách a službách firmy.

Společnost nemůže dané faktory ovlivnit, a proto se musí přizpůsobit ekonomické situaci.

V dnešní době, kterou způsobil koronavirus, se ekonomika v České republice zastavila a hrozí krize. Je jisté, že vývoj HPD a inflace se výrazně bude lišit od odhadovaného vývoje.

HDP

Hrubý domácí produkt patří mezi důležité ukazatelé každého státu. V následujícím grafu je znázorněn vývoj HDP v České republice.



Graf 1: Vývoj HDP
(vlastní zpracování dle Český statistický úřad)

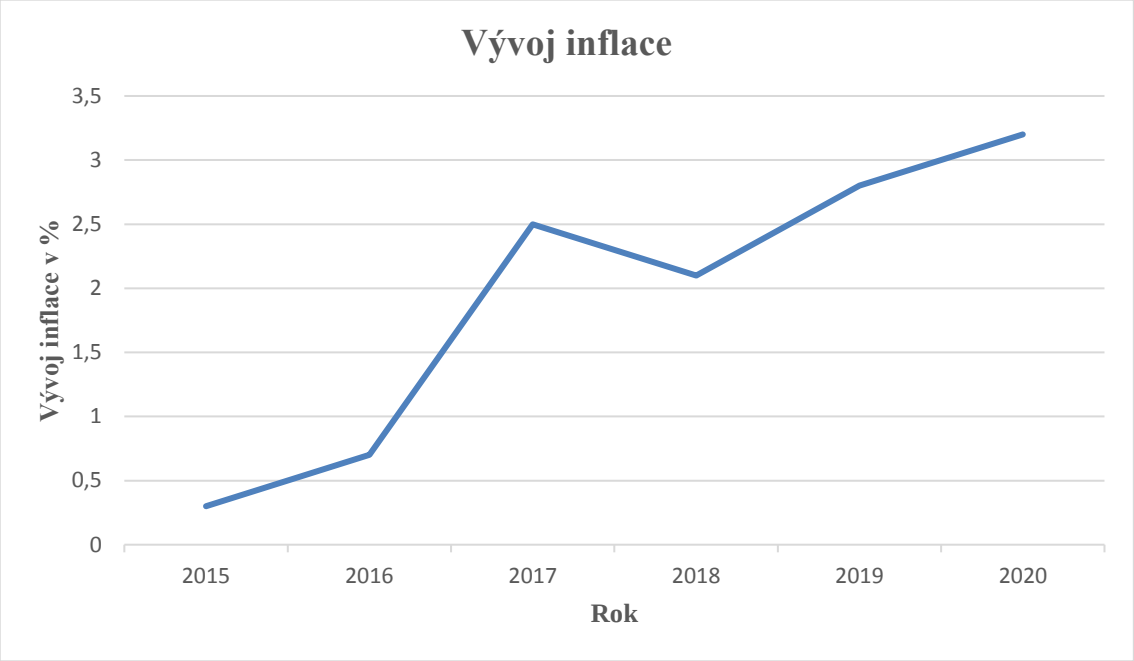
V minulém roce došlo k nejhlubšímu poklesu výkonu ekonomiky v České republice. Hrubý produkt byl o 5,06 % nižší oproti roku 2019. Pokles byl především způsoben investičními výdaji, spotřebou domácností a propadem zahraniční poptávky.

Ve čtvrtém čtvrtletí roku 2020 meziročně kleslo HDP o 5,0 %, ale oproti předchozímu čtvrtletí vzrostlo o 0,3 %. Meziroční pokles převážně způsobil prohlubující propad spotřeby domácností. Na druhou stranu výrazně vzrostla zahraniční poptávka.

Inflace

Míra inflace je důležitý faktor z hlediska investování. Předpokládá se, že s vysokou mírou inflace budou firmy uvažovat nad investováním do nových statků z obavy znehodnocení. Při nízké míře inflace mohou být firmy odrazeny od investování.

Inflace se od roku 2018 začíná zvyšovat, což má na svědomí růst spotřebitelských cen. Tato inflace firmy znehodnocuje peněžní prostředky. Vzhledem momentální situaci se očekává, že míra inflace bude klesat z důvodu ekonomické krize.



Graf 2: Vývoj inflace

(vlastní zpracování dle český statistický úřad)

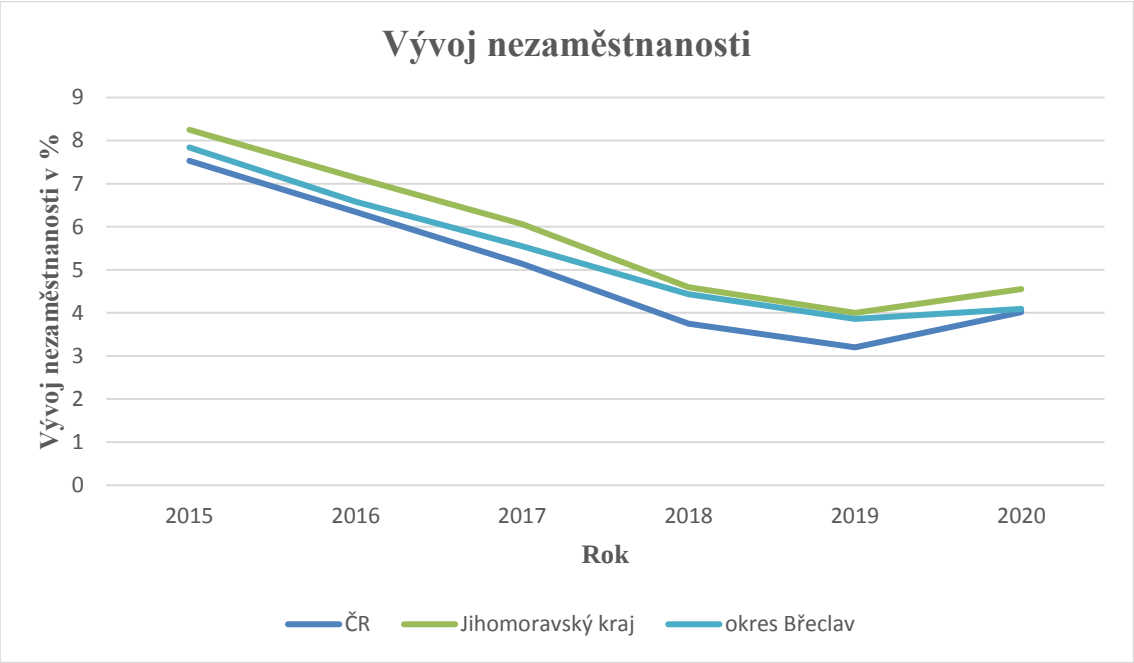
Sociální faktory

Mezi sociální faktory řadíme především velikost populace, věk obyvatel, nezaměstnanost v regionu a životní úroveň. Společnost má sídlo v Hustopečích v okrese Břeclav v Jihomoravském kraji.

Od roku 2016 měla nezaměstnanost klesající tendenci až do roku 2019. V minulém roce nezaměstnanost stoupla z důvodu současné epidemické situace.

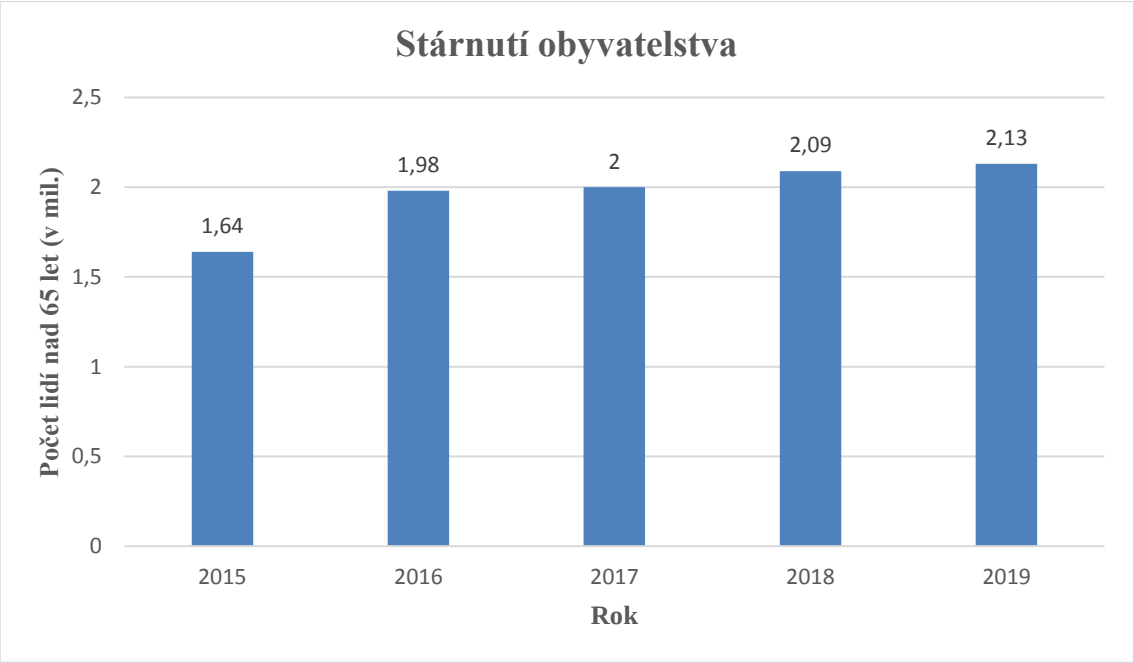
Tabulka 3: Podíl nezaměstnaných osob v % (vlastní zpracování dle Český statistický úřad)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
ČR	7,53	6,34	5,14	3,75	3,2	4,02
Jihomoravský kraj	8,25	7,14	6,06	4,6	4,0	4,55
Okres Břeclav	7,84	6,58	5,55	4,43	3,86	4,09



Graf 3: Vývoj nezaměstnanosti
(vlastní zpracování dle Český statistický úřad)

V České republice dochází ke změně věkové struktury obyvatel, která vede ke stárnutí obyvatelstva. Na grafu je znázorněna postupná změna věkové struktury. Je vidět, že opravdu dochází k postupnému stárnutí obyvatelstva.



Graf 4: Stárnutí obyvatelstva
(vlastní zpracování dle Český statistický úřad)

V současné době má podnik jednoho zaměstnance, který jde letos do důchodu, a to znamená, že si firma bude muset najít nového zaměstnance. Vzhledem k současné situaci, kdy se zvýšila nezaměstnanost z důvodu koronaviru, by mělo být snadnější najít novou pracovní sílu, než tomu bylo předtím.

Technologické faktory

Technologické faktory se zabývají především výzkumem, vývojem a novými technologiemi. V dnešní době patří tyto faktory k nejrychleji se vyvíjející složce. Firma spolupracuje s několika vědeckovýzkumnými institucemi v oblasti výzkumu zaměřeného na využití různých komponent během výroby krmných směsí. Krmiva pro hospodářská zvířata jsou vyráběna za využití moderních technologií. Společnost používá nejmodernější postupy a technologické inovace produkce a klade velký důraz na dodržování kvality.

Technologické faktory mají velký vliv na firmu, protože nákup nových strojů a jejich servis je pro firmu velmi nákladný.

+/- nečekané změny právního systému

- dodržování mnoha právních předpisů, norem, postupů

- úpadek české ekonomiky z důvodu koronaviru
+/- vývoj technologií
- změna věkové struktury obyvatelstva

3.2.2 Analýza trhu

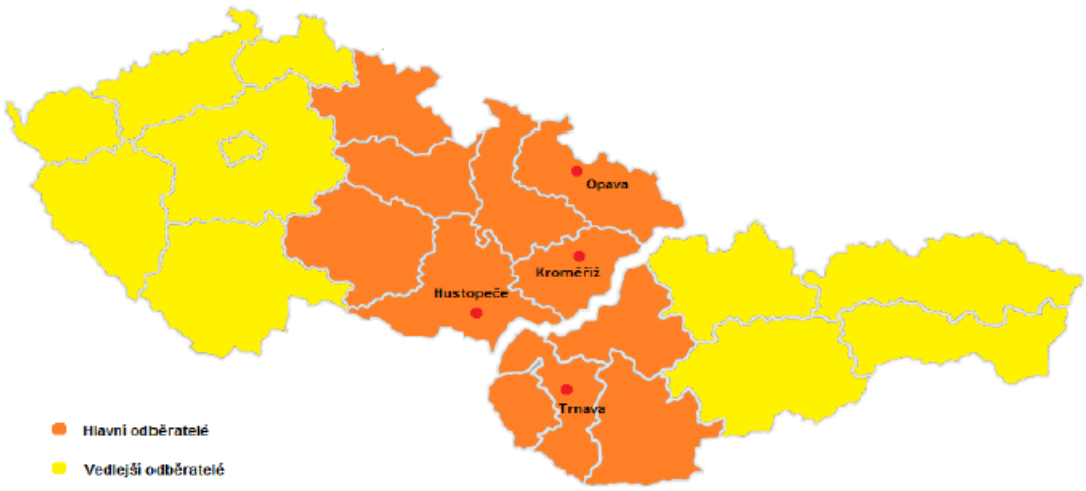
V analýze trhu budeme charakterizovat samotný trh, na kterém firma působí a zaměříme se také na zákazníky, dodavatelé a konkurenci.

Charakteristika trhu

Společnost AFEED, a. s. působí na českém a slovenském trhu, jedná se konkrétněji o východní Čechy, Moravu, Slezsko a západní Slovensko. Jedná se o střední podnik s patnáctiletou historií. Její hlavní činností je výroba krmných směsí pro hospodářská zvířata. Mezi další činnosti firmy patří nákup a prodej surovin potřebných pro výrobu krmiv externím výrobcům, dodání jednodenních kuřat a obchodování s jatečnými zvířaty. Společnost také nabízí laboratorní rozbory krmiv a surovin.

V České republice se vyrobí ročně přibližně 2 miliony tun krmných směsí. Společnost AFEED, a. s. se podílí na tomto objemu více jak 10 procenty. Na základě objemu výroby krmiv a vysoké aktivitě na trhu, se společnost řadí na první příčky mezi firmy v daném oboru na českém a slovenském trhu.

V roce 2019 vyrobila firma 296 304 tun krmiv, z toho se jednalo o 231 965 tun krmiv pro drůbež a 56 594 tun krmiv pro prasata. Zbytek výroby tvořila krmiva pro skot a ostatní segment. Objem výroby se zvýšil oproti předchozímu roku přibližně o 4 000 tun.



Obrázek 3: Působnost firmy (vlastní zpracování)

Zákazníci

Společnost má 129 českých odběratelů krmných směsí a 66 slovenských odběratelů krmných směsí.

Společnost dodává krmné směsi do východních Čech, na Moravu, Slezsko a západní Slovensko. Firma má 4 výrobny krmiv, a to v Hustopečích, Kroměříži, Opavě a Trnavě. Každá výrobna dodává krmné směsi ve svém okolí.

Mezi zákazníky patří kromě místních chovatelů hospodářských zvířat i velkovýrobci násadových a užitkových vajec, brojlerových kuřat a hovězího i vepřového masa a mléka. Mezi hlavní velkoodběratelé krmiv patří:

- MACH DRŮBEŽ, a. s.
- SPV Pelhřimov, a. s.
- Sušárna Pohořelice, s. r. o.
- Vodňanské kuře, a. s.

Dodavatelé

Dodavatelé tvoří významnou součást pro fungování a poskytování výrobků a služeb konečným zákazníkům. Na trhu existuje celá řada dodavatelů a společnost spolupracuje přibližně s 280 dodavateli. Z toho 130 dodavatelů dodávají suroviny, z kterých firma vyrábí krmné směsi a 150 dodavatelů dodává suroviny, které jsou dále prodávány. Protože se jedná o dodavatele z celé České republiky i ze zahraničí, tak objednání zboží

probíhá elektronicky a následné dodání je provedeno prostřednictvím dopravce dané dodavatelské firmy. Mezi hlavní dodavatelé se řadí:

- Agrofert, a. s.
- Agropodnik Trnava, a. s.
- Navos, a. s.
- Trouw Nutrition Biofaktory s. r. o.

Konkurence

Společnost AFEED, a. s. patří mezi největší výrobce krmných směsí pro hospodářská zvířata na československém trhu. Z toho důvodu, i když se na trhu vyskytuje několik firem vyrábějící krmné směsi pro hospodářská zvířata, tak málokterá ji může konkurovat. Ale i přesto by firma měla zlepšovat své služby pro zákazníky a snažit se udržet dobré jméno na trhu.

Mezi firmy, které vyrábějí krmné směsi pro hospodářská zvířata a mají stejné působiště jako firma AFEED, a. s. patří:

- LUKROM, spol. s r. o.

Společnost vznikla v roce 1991. Na začátku bylo její hlavní prioritou obchodovat se zemědělskými komoditami, ale v současnosti nabízí komplexní zemědělský servis. Společnost má šest divizí. Firma má dvě výrobny krmných směsí – v Lípě a ve Vyškově. Obě střediska nabízejí krmiva pro drůbež a prasata. Také nabízejí doplňky stravy pro koně, králíky a skot. Firma se zaměřuje především na prodej krmiv velkoodběratelům. Celková produkce činí ročně přibližně 95 000 tun krmiv.

- ZEAS Lysice, a. s.

Společnost vznikla v roce 1996. Její hlavní činností je rostlinná a živočišná výroba. Firma má jednu výrobnu krmiv, která se nachází v Býkovicích. Společnost vyrábí krmiva pro drůbež, koně, králíky, prasata a skot. Firma nabízí krmiva jak velkoodběratelům, tak i místním chovatelům. Ročně vyrobí přibližně 4 200 tun krmiv.

Tabulka 4: Srovnání s konkurencí (vlastní zpracování)

Název společnosti	Místo výroby	Roční prodej krmiv (v tunách)	Tržby za prodej zboží (v tis. Kč)			Počet zaměstnanců
			2017	2018	2019	
LUKROM, spol. s r. o.	Lípa Vyškov	95 000	3 128 907	3 102 365	2 758 008	319
ZEAS Lysice, a. s.	Býkovice	4 200	144 399	135 714	135 414	104
AFEED, a. s.	Hustopeče Kroměříž Opava Trnava	296 304	3 481 060	3 710 050	3 738 933	110

+ *stálá klientela*

+ *malá konkurence*

3.2.3 Porterův model pěti sil

Porterův model pěti sil slouží k odvětvové analýze. Je zde popsán vliv zákazníků a dodavatelů, potenciální a stávající konkurenti a hrozba vzniku substitutů.

Vliv zákazníků (odběratelů)

Firma AFEED, a. s. působí na českém a slovenském trhu. Existuje zde několik dalších výrobců krmných směsí pro hospodářská zvířata. Všechny tyto společnosti jsou nuceny využívat všech svých dovedností a schopností, aby získali nové potenciální zákazníky, ale také, aby si udrželi stávající zákazníky. Objevuje se zde hrozba, že stávající zákazníci mohou okamžitě přejít ke konkurenci.

Díky kvalitním poskytovaným službám má podnik velké množství odběratelů. V budoucnu by bylo vhodné se zaměřit i na menší odběratelé. Zákazníky by společnost mohla hledat i v zahraničí.

Firma si uvědomuje, že v současné době, kdy vláda omezila pohyb osob z důvodu epidemické situaci, tak většina lidí nakupuje věci přes internet. Společnost bohužel nemá zavedený internetový obchod, což může v dnešní době vést ke ztrátě zákazníků.

Současní zákazníci jsou rozděleni na dvě základní skupiny – domácnosti a velkoodběratelé.

Tabulka 5: Stávající zákazníci (vlastní zpracování)

	Domácnosti	**Velkoodběratelé**
Velikosti zakázek	Malé	Velké
Počet	Velký	Malý
Významnost	Běžná	Vysoká
Vyjednávací síla	Malá	Vysoká

Společnost má celkem 195 odběratelů krmiv, z toho se jedná o 129 českých zákazníků a 66 slovenských zákazníků.

Mezi nejvýznamnější zákazníky z oblasti velkoodběratelů se řadí MACH DRŮBEŽ, a. s., SPV Pelhřimov, a. s., Sušárna Pohořelice, s. r. o. a Vodňanské kuře, a. s.

Mezi významné zákazníky patří i běžní spotřebitelé a domácnosti, a to zejména z blízkého okolí firmy, jelikož se u firmy nachází samostatná prodejna krmiv.

Vyjednávací síla v oblasti spotřebitelů kvůli jejímu velkému počtu není příliš velká. To ale neplatí v případě velkoodběratelů, kteří jsou pro firmu velmi důležití, protože mají objednávky za vyšší finanční částku. Kvůli tomu je jejich vyjednávací síla vyšší.

Vliv dodavatelů

Firma má přibližně 280 dodavatelů, které společnost dělí na dvě skupiny, a to dle toho, jaké suroviny dodávají. Prvními jsou dodavatelé výroby, od kterých firma nakupuje suroviny, z kterých vyrábí krmné směsi. Pokud společnost nakupuje suroviny, které dále prodává, tak se jedná o dodavatele obchodu. Dodavatelů výroby je kolem 130 a dodavatelů obchodu přibližně 150.

Mezi hlavní dodavatele patří Agrofert, a. s., Agropodnik Trnava, a. s., Navos a. s. a Trouw Nutrition Biofaktory s. r. o.

Z důvodu velkého množství dodatelů je jejich vyjednávací síla malá.

Stávající konkurenti

Napříč celým českým trhu je velké množství firem vyrábějící krmné směsi pro hospodářská zvířata. Po těchto výrobcích je ale taková poptávka, že se zde uživí široká škála stejných firem. Vzhledem k tomu, že firma působí v České republice na území Slezska, Moravy a východních Čech, tak nepovažuji jako ohrožující konkurenci firmy působící v západních a středních Čechách. Mezi konkurující firmy, které mají stejné působiště, jako sledovaná společnost a nabízející podobné produkty patří např. LUKROM, spol. s r. o. a ZEAS Lysice, a. s.

Tabulka 6: Porovnání nabídky produktů s konkurencí (vlastní zpracování)

Název společnosti	Nabídka krmných směsí pro daný druh hospodářských zvířat
LUKROM, spol. s r. o.	Drůbež (brojleři, krůty, kuřata, slepice) Koně Králíci Prasata Skot
ZEAS Lysice, a. s.	Drůbež (kachny, krůty, kuřata, slepice) Koně Králíci Prasata Skot Spárkatá zvěř
AFEED, a. s.	Bažanti, křepelky Drůbež (brojleři, husy, kachny, krůty, kuřata, slepice)

	Králíci Prasata Ryby

Hrozba nové konkurence

Vstup na trh s prodejem krmiv je obtížný v oblasti znalostí spojené s výživou hospodářských zvířat. Také se jedná o kapitálově těžkou firmu, u které je k založení potřeba vysoký kapitál na pořízení dlouhodobého majetku (především stroje).

Společnost AFEED, a. s. má značnou výhodu, protože se jedná o známou firmu, která je vnímána okolím velmi pozitivně a má vytvořenou vlastní klientelu. Proto může využívat dalších příležitostí a zvyšovat své postavení rozšiřováním portfolia nabízených služeb.

Hrozba substitutů

Substituty představují výrobky, které jsou produkovány konkurenty a značně se podobají produktu, který vyrábí daná společnost. Substitutem průmyslových krmiv jsou krmiva, která vznikají jako vedlejší produkt. Pokud cena průmyslových krmiv vzroste, zákazník může přejít na krmiva vzniklá jako vedlejší produkt. Firma působí v oboru podnikání, kde je poměrně významná konkurence a je zde velká hrozba substitutů.

+ *kvalita výrobků*
+ *široká nabídka produktů*
+ *dobré vztahy s dodavateli*
- *vstup nových konkurentů nelze vyloučit*
+ *příležitost rozvoje obchodních aktivit*

3.3 Analýza vnitřního prostředí

Analýza vnitřního prostředí se snaží odhalit nedostatky, které by mohly firmu ohrozit.

3.3.1 Analýza 7S

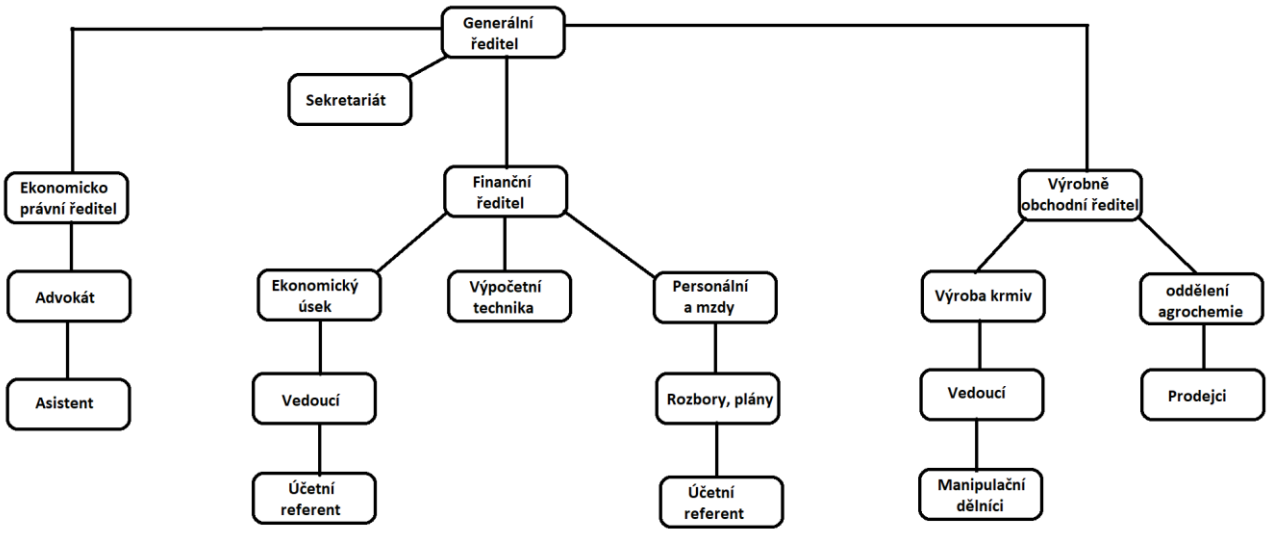
Existuje sedm základních aspektů, které se vzájemně ovlivňují a podílejí se na rozhodování podnikové strategie – strategie, struktura, styl řízení, systémy, spolupracovníci, schopnosti a sdílené hodnoty.

Strategie firmy

Každá firma by měla mít stanovenou strategii představující, jak společnost dodržuje svoji vizi. Jednatel firmy chce, aby se společnosti dařilo, a zároveň, aby byli zákazníci spokojeni. Proto společnost poskytuje služby, které jsou vykonávány v odpovídající kvalitě a za příznivé ceny. Firma klade důraz především na kvalitu a morální hodnoty. Kvalitu produktů se společnost snaží dosáhnout tím, že neustále přizpůsobuje výrobní procesy moderním trendům ve výrobě, maximální bezpečnost zajišťuje modernizací provozů a podporuje budování a udržování obchodních vztahů na základě dlouhodobé spolupráce a vzájemné důvěry. Společnost se snaží nabízet kvalitní služby za nejlepší cenu ve stanoveném termínu.

Organizační struktura

Organizační struktura firmy je znázorněna na následujícím obrázku.



Obrázek 4: Organizační struktura společnosti AFEED, a. s. (vlastní zpracování)

V čele společnosti je generální ředitel, který zodpovídá za chod podniku. Ředitelé jednotlivých úseků se zodpovídají generálnímu řediteli a jsou odpovědni za své úseky.

Ekonomicko-právní ředitel má na starosti veškerou ekonomickou činnost firmy. Dohlíží na právní náležitosti obchodních smluv, a také vymáhá nesplacené pohledávky. Ekonomicko-právnímu řediteli se zodpovídá právní zástupce, který zastupuje firmu v soudních sporech. Právní zástupce má k dispozici asistenta, který se stará o pracovně-právní vztahy se zaměstnanci.

Finanční ředitel se stará o veškeré finance firmy. Zodpovídá za to, že pohledávky jsou placeny včas a také jedná s finančními institucemi. Ekonomický úsek podléhající finančnímu řediteli má na starost vystavení faktur a finanční transakce. Oddělení výpočetní techniky se zabývá počítačovým vybavením firmy a zajišťuje, aby vše fungovalo a nedocházelo k poruchám. Personální oddělení vede evidenci o pracovnících a stará se o zúčtování a výplatu mezd.

Výrobně-obchodní ředitel má na starost veškerou výrobu ve firmě. Zajišťuje, že jsou splněny všechny normy kvality. Vedoucí výroby dohlíží na to, že se ve firmě vyskytuje dostatečné množství surovin, aby byla zajištěna plynulá výroba. V oddělení agrochemie se provádí rozbory, zda je produkt vyroben v dané kvalitě. Prodejci mají na starost prodej výrobků zákazníkům.

Styl řízení

Existuje několik stylů vedení společnosti. Pro tuto firmu je typický styl autoritativní, který využívá generální ředitel při rozhodování v důležitých situacích týkajících se podniku. Autoritativní styl také využívají ředitelé jednotlivých oddělení podniku, pokud se rozhodují o podstatných skutečnostech v jejich úseku. Můžeme zde najít i demokratický styl, kdy je dán dostatečný prostor pracovníkům k vyjádření.

Systémy

Systém řízení ve firmě je založen na rozdělení a ujasnění činností u každého zaměstnance.

Informační systém ve firmě probíhá nejen ústní komunikací, ale i prostřednictvím počítačového programu, kde jsou zaznamenány veškeré aktivity probíhající ve firmě a rozvrženy činnosti u jednotlivých pracovníků.

Systém odměňování pracovníků je dán měsíční mzdou odpovídající počtu odpracovaných hodin za daný měsíc.

Firma se snaží nabízet produkty v co nejvyšší možné kvalitě. Jedním z nástrojů, jak tohoto dosáhnout, je efektivními aplikacemi systému řízení kvality. Ve firmě je zaveden systém kontroly kvality dle ČSN EN ISO 22000:2006 a dále GMP+B1 Production, Trade and Services.

Spolupracovníci

V současné době je ve firmě 110 zaměstnanců. Fluktuace pracovníků je malá, z toho můžeme usoudit, že pracovníci jsou loajální svému zaměstnavateli. Každý zaměstnanec je odměněn měsíční mzdou podle počtu odpracovaných hodin. Zaměstnanci získávají i různé benefity, a to ve formě odměn, stravenek a příspěvku na penzijní spoření. Vedoucím pracovníkům je poskytnut firemní mobil a automobil, který mohou využívat i v soukromí.

Schopnosti

Schopnosti patří mezi nejdůležitější faktor, protože od schopnostech pracovníků se odvíjí kvalita poskytovaných výrobků a služeb. Každý zaměstnanec má rozsáhlé vědomosti o nabízeném sortimentu a dokáže poradit zákazníkovi, popř. vyřešit potenciální problém. Firma se snaží rozvíjet schopnosti zaměstnanců, a proto jim nabízí různá školení. Jednou ročně musejí všichni zaměstnanci absolvovat povinné školení BOZP.

Sdílené hodnoty

Do sdílených hodnot můžeme zahrnout firemní kulturu. Každý pracovník ji musí znát a dělat všechno pro to, aby správně fungovala. Důležité je poslání firmy, a to vyhovět požadavkům zákazníků. Tím že toto každý pracovník toleruje a dělá vše pro to, aby poskytoval nejlepší služby, vede ke spokojenosti zákazníka, který má velký vliv na prosperitě společnosti.

+ *neustálé vzdělávání zaměstnanců*
+ *spokojenost zaměstnanců*
- *nutné sledovat trendy*
+ *dobré vztahy s dodavateli*

+ *využívání systému pro přehlednou práci*
+ *kvalita produktů*

3.3.2 Analýza zdrojů

V analýze zdrojů budou popsány zdroje firmy, konkrétněji zdroje fyzické, lidské, nehmotné a finanční.

Fyzické zdroje

Firma disponuje výrobními prostory, skladem, prodejnou a kancelářemi, které se nacházejí v Hustopečích. Výrobní prostory jsou vybaveny stroji určené k výrobě krmných směsí. Prostory jsou vybaveny počítači a telefony. V kancelářích jsou i navíc tiskárny a kopírky. Součástí prostor je i velké parkoviště, které je určeno pro zaměstnance a zákazníky. Firma vlastní firemní automobily, které jsou určeny k pracovním cestám, ale i k rozvozu produktů.

Lidské zdroje

Ve společnosti pracuje 110 zaměstnanců. Nejvyšší dosažené vzdělání je vysokoškolské, které mají vedoucí pracovníci a kteří mají i nejvíce znalostí a zkušeností z oboru. Zkušenosti jsou získávány nejčastěji přímo za provozu, kdy se musí řešit vzniklé problémy. Pracovníci mohou rozvíjet své znalosti, např. na různých školeních.

Nehmotné zdroje

Nehmotné zdroje vytváří celý tým a představují hodnoty firmy. Dochází k budování dobré pověsti a značky, která představuje konkurenční výhodu. Ve firmě kladou důraz na tvorbu příjemného prostředí.

Finanční zdroje

Finanční zdroje budou rozebrány v následující kapitole, kde bude provedena finanční analýza vybraných ukazatelů. Jedná se o analýzu dat, která jsou získána z rozvahy a výkazů zisků a ztrát za posledních pět let.

+ *neustálé vzdělávání zaměstnanců*

3.3.3 Vybrané ukazatelé finanční analýzy

V této kapitole provedeme finanční analýzu vybraných ukazatelů společnosti AFEED, a. s. za posledních 5 let. Budou zde popsány tržby a provedena analýza ukazatelů aktiv, zadluženosti a rentability.

Tržby

Graf 5: Vývoj tržeb

(vlastní zpracování)

Z grafu můžeme vyčíst, že od roku 2016 mají tržby rostoucí tendenci. V roce 2019 dosahovaly tržby výše 3 738 933 tis. Kč. V roce 2016 došlo k výraznému poklesu tržeb o 311 320 tis. Kč oproti předchozímu roku z důvodu ztráty odběratele.

Ukazatelé rentability

Ukazatelé rentability nás informují o efektivnosti firemní činnosti.

<u>ROA (Rentabilita aktiv)</u>

Rentabilita aktiv nám ukazuje, jak firma dokáže efektivně využívat svá aktiva.

Tabulka 7: Rentabilita aktiv (vlastní zpracování)

	2015	2016	2017	2018	2019
ROA	7,36 %	8,2 %	8,61 %	7,1 %	7,86 %
Oborový průměr	7,41 %	7,32 %	8,06 %	5,54 %	5,04 %

Rentabilita aktiv od roku 2016 začíná vykazovat lepší hodnoty a dostává se nad oborový průměr. Jde vidět, že firma dokáže efektivně využívat svá aktiva.

ROS (Rentabilita tržeb)

Rentabilita tržeb nám říká, kolik zisku máme z jedné koruny tržeb.

Tabulka 8: Rentabilita tržeb (vlastní zpracování)

	2015	2016	2017	2018	2019
ROS	2,05 %	2,39 %	2,66 %	2,17 %	2,28 %
Oborový průměr	4,64 %	5,64 %	6,03 %	3,84 %	3,88 %

Rentabilita tržeb se nachází nad oborovým průměrem a má kolísavou tendenci, ale v posledním sledovaném roce vzrostla. V případě rentability tržeb je lepší, když je hodnota vyšší, protože to znamená, že firma dokáže více vydělat z jedné koruny.

ROE (Rentabilita vlastního kapitálu)

Rentabilita vlastního kapitálu udává, kolik získáme z investované jedné koruny vlastního kapitálu. Čím vyšší je hodnota, tím se víc doporučuje investovat.

Tabulka 9: Rentabilita vlastního kapitálu (vlastní zpracování)

	2015	2016	2017	2018	2019
ROE	9,83 %	11,73 %	12,1 %	10,76 %	11,07 %
Oborový průměr	10,06 %	9,39 %	11,28 %	6,17 %	6,36 %

Pomocí rentability vlastního kapitálu vlastníci zjišťují, zda jejich vložený kapitál nese dostatečný výnos. Z tabulky lze vidět, že od roku 2016 se její hodnota dostává nad

oborový průměr. V roce 2019 byla hodnota ROE dokonce skoro dvakrát vyšší, než je oborový průměr.

Ukazatelé zadluženosti

Ukazatelé zadluženosti kontrolují finanční stabilitu firmy.

Celková zadluženost

Celková zadluženost udává, v jakém poměru firma financuje svá celková aktiva cizími zdroji.

Tabulka 10: Celková zadluženost (vlastní zpracování)

	2015	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**
Celková zadluženost	51,9 %	43,26 %	45,88 %	47,5 %	43,72 %

Je doporučeno, aby majetek firmy byl financován 50 % vlastním kapitálem a 50 % cizími zdroji. Společnost to splňuje. V roce 2016 se snížili krátkodobé závazky, což mělo za příčinu snížení celkové zadluženosti o 8 %.

Koeficient samofinancování

Koeficient samofinancování udává, v jakém poměru firma financuje svá celková aktiva vlastními zdroji.

Tabulka 11: Koeficient samofinancování (vlastní zpracování)

	2015	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**
Koeficient samofinancování	48,1 %	56,74 %	54,12 %	52,5 %	56,28 %

Koeficient samofinancování představuje opak celkové zadluženosti. Jde vidět, že v letech, kdy hodnoty celkové zadluženosti byly menší, tak hodnoty koeficientu samofinancování jsou vyšší. Od roku 2016 jsou hodnoty vyšší než 50 %, což znamená, že společnost financuje svá aktiva převážně z vlastních zdrojů.

Ukazatelé aktivity

Ukazatelé aktivity nás informují o tom, jak efektivně firma využívá své aktiva.

Obrat celkových aktiv

Tabulka 12: Obrat celkových aktiv (vlastní zpracování)

	2015	2016	2017	2018	2019
Obrat celkových aktiv	3,59	3,43	3,24	3,28	3,44

Obrat celkových aktiv by měl nabývat hodnoty minimálně 1. Z tabulky vidíme, že firma dosahuje vyšších hodnot, což znamená, že efektivně využívá svá aktiva.

Obrat stálých aktiv

Tabulka 13: Obrat stálých aktiv (vlastní zpracování)

	2015	2016	2017	2018	2019
Obrat stálých aktiv	19,51	17,17	16,41	15,01	13,98

Obrat stálých aktiv by měl dosahovat hodnoty minimálně 1, a zároveň by její hodnota měla být větší než hodnota obratu celkových aktiv. Podnik tuto podmínku splňuje, což značí, že využívá efektivně svůj investiční majetek.

Doba obratu zásob

Tabulka 14: Doba obratu zásob (vlastní zpracování)

	2015	2016	2017	2018	2019
Doba obratu zásob	8,83	7,28	7,19	7,19	6,95

Hodnoty doby obratu zásob jsou nízké, a to značí, že ve firmě nejsou zásoby vázány dlouhou dobu. Za sledované období jsou zásoby drženy ve firmě přibližně 7 dní.

Doba obratu pohledávek

Tabulka 15: Doba obratu pohledávek (vlastní zpracování)

	2015	2016	2017	2018	2019
Doba obratu pohledávek	65,09	62,93	78,08	74,7	69,35

Doba obratu pohledávek představuje dobu splatnosti faktur. Ve sledovaném období musí společnost čekat na zaplacení faktur okolo 2 měsíců. V roce 2017 firma čekala na zaplacení faktur dokonce 2,5 měsíce.

Doba obratu závazků

Tabulka 16: Doba obratu závazků (vlastní zpracování)

	2015	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**
Doba obratu závazků	51,18	45,5	51,12	51,75	45,43

Doba obratu závazků stanovuje dobu, za kterou je společnost schopna splatit svoje závazky. Pro firmu je výhodné, aby doba byla co nejdelší. Doba obratu závazků by měla nabývat vyšších hodnot, než jsou hodnoty doby obratu pohledávek. Společnost tuto podmínku nesplňuje, což znamená, že dochází k narušení finanční rovnováhy. Avšak může to i značit, že společnost má lepší platební morálku než odběratelé.

+ *schopnost rychle splácet závazky*
+ *efektivní využití aktiv*
- *dlouhá doba splatnosti vystavených faktur*

3.3.4 Analýza současného obchodního modelu

K analýze současného obchodního modelu společnosti AFEED, a. s. jsme použili CANVAS metodu, která ukazuje, jak firma vytváří produkty, tvoří zisk a získává své postavení na trhu.

V následující tabulce je znázorněn aktuální obchodní model firmy. Tabulka je tvořena ze dvou částí. Pravá strana představuje hodnotu firmy a levá strana představuje prvky, které tvoří zisk firmy.

Tabulka 17: Současný obchodní model společnosti AFEED, a. s. (vlastní zpracování)

<table>
<tr><th>Klíčoví partneři</th><th>Klíčové aktivity</th><th>Přidaná hodnota</th><th>Vztahy se zákazníky</th><th>Zákaznické segmenty</th></tr>
<tr><td rowspan="3">Dodavatelé různých druhů materiálu
Servis strojů</td><td>Výroba a prodej krmných směsí
Nákup zboží a její následný prodej</td><td rowspan="3">Kvalita
Rychlost
Dostupnost
Doprava</td><td>Kontaktování a udržení nových zákazníků</td><td rowspan="3">Maloobchody
Společnosti
Zákazníci</td></tr>
<tr><td>Klíčové zdroje</td><td>Distribuční kanály</td></tr>
<tr><td>Dodavatelé
Zaměstnanci</td><td>Sídlo podniku
Internet</td></tr>
<tr><th colspan="3">Struktura nákladů</th><th colspan="2">Zdroje příjmů</th></tr>
<tr><td colspan="3">Náklady na výrobu (materiál, mzdy, energie)</td><td colspan="2">Tržby z prodeje výrobků
Tržby z prodeje zboží</td></tr>
</table>

Klíčoví obchodní partneři

Mezi nejdůležitější obchodní partnery firmy AFEED, a. s. patří dodavatelé. Je to hlavně z toho důvodu, že firma by bez nich nemohla vyrábět krmné směsi pro hospodářská zvířata neb rovnou prodávat nakoupené zboží. Na nákup surovin potřebných pro výrobu krmných směsí má firma 130 dodavatelů. Na nákup zboží, které společnost dále prodává má 150 dodavatelů.

Důležitým obchodním partnerem pro společnost je i firma zajišťující servis strojů. Je to proto, že pokud by došlo k závadě stroje, tak by společnost nemohla pokračovat ve výrobě, dokud by stroj nebyl opraven, popřípadě koupen nový.

Klíčové aktivity

Nejdůležitější aktivitou společnosti AFEED, a. s. je vyrábět krmné směsi pro hospodářská zvířata, což je její hlavní činností. Tuto činnost firma provádí ve vlastních

výrobnách. Mezi další důležitou aktivitou patří i nákup a následný prodej krmných surovin, které jsou určeny k dalšímu zpracování.

Klíčové zdroje

Zdroje jsou velmi důležitou částí obchodního modelu, protože bez nich by firma nemohla fungovat. Společnost AFEED, a. s. má 280 dodavatelů. Ve společnosti pracuje 110 zaměstnanců, kteří zabezpečují správný chod firmy. Produkty společnost dodává velkoodběratelům prostřednictvím vlastní dopravy. Místní chovatelé mají možnost si zboží vyzvednout na prodejně. Skladovací prostory jsou dostatečně velké a jsou přizpůsobeny skladování jednotlivých surovin.

Přidaná hodnota

Společnost klade velký důraz na kvalitu produktů. I když se jedná o velkou společnost, tak každý zákazník je pro ně důležitý, a to se odráží i v jejich přístupu k zákazníkům, kdy se snaží vyhovět veškerým jejím požadavkům, a to co nejrychleji.

Společnost má čtyři výrobny v Hustopečích, Kroměříži, Opavě a Trnavě. U každé výrobny je samostatná prodejna, kde si zákazníci mohou vyzvednout objednané zboží. Velkoodběratelé mají možnost požádat o doručení zboží na místo určení. Cenová nabídka pro odběratele může být upravena o různé slevy.

Vztahy se zákazníky

Firma má tři skupiny zákazníků – maloobchody, společnosti a běžné zákazníky. Za maloobchod považujeme ty zákazníky, kteří nakupují produkty za účelem dalšího prodeje. Další skupinou jsou společnosti, které nakupují zboží, aby ho následně zpracovaly, a poté výsledný produkt prodaly. Může se jednat o zákazníky, kteří nakupují suroviny, z kterých zpracovávají vlastní krmné směsi, které dále prodávají. Také se může jednat o odběratelé, kteří nakupují krmné směsi pro hospodářská zvířata, které chovají a jsou určeny k porážce. Poslední skupinu tvoří běžní zákazníci, kteří představují místní chovatelé nakupující krmné směsi pro vlastní hospodářská zvířata, které jsou určeny k vlastnímu užitku.

Distribuční kanály

Společnost AFEED, a. s. využívá několik komunikačních kanálu k oslovení a komunikaci se zákazníky. Zákazníci nacházející se v okolí společnosti využívají

především přímý kontakt. Tato forma komunikace je velmi osobní a pokud obchodník dobře vystupuje, tak je veliká šance, že vznikne nový obchodní vztah. Další formou komunikace je internet, který v této době dokáže oslovit velké množství potenciálních zákazníků. Firma také využívá telefonickou komunikaci a komunikaci přes e-mail. V této moderní internetové době je velkým nedostatkem, že firma nemá vytvořený e-shop. Objednávky se tak provádí osobně, telefonicky nebo přes e-mail. Společnost má na své webové stránce vypsané veškeré produkty se základními informacemi, z kterých si mohou potenciální i stávající zákazníci vybrat.

Struktura nákladů

Společnost AFEED, a. s. má jako každá firma náklady, které se snaží optimalizovat. Náklady na materiál představují nejvyšší položku nákladů firmy. S těmito náklady firma musí počítat, stejně i s náklady na mzdy a energie. Poměrně malé má firma náklady na marketing, protože společnost moc nevěnuje pozornost propagaci.

Zdroje příjmů

Zdroje příjmů tvoří odběratelé, kteří nakupují produkty od společnosti AFEED, a. s. Nejvíc tržeb inkasuje firma za prodej vyrobených krmných směsí. Další velkou položku příjmů tvoří tržby za zboží, které firma nakoupila za účelem dalšího prodeje.

+ *kvalita výrobků*
+ *využití několika komunikačních kanálů*
+ *možnost poskytnutí slevy velkoodběratelů*
- *neexistence e-shopu*

3.3.5 Analýza obchodních aktivit

Společnost se zabývá výrobou hotových výrobků a prodejem zboží. K výrobě produktů a prodeji zboží potřebuje jisté vstupy, které představují vše, co je potřeba k výrobě výrobků a k prodeji zboží.

Obchodní aktivity společnosti se skládají z činností nákupu a prodeje.

Za nákupní činnost je odpovědný výrobně-obchodní ředitel, které spadá pod generálního ředitele. Vedoucí výroby má na starosti pravidelné dodávky zboží od

dodavatelů, aby byla zajištěna plynulá výroba produktů. Také ale musí sledovat, jestli nedochází k nadnormálnímu naskladňování.

Firma má 130 dodavatelé, kteří jim dodávají suroviny potřebné k výrobě krmných směsí. Výroba krmných směsí je hlavní činností firmy a podílí se 70 % na obchodní činnosti. Kromě výroby krmných směsí se firma zabývá i nákupem a následným prodejem zboží. Dodavatelé, kteří společnosti dodávají tohle zboží určené k dalšímu prodeji je 150. Společnost klade důraz na dobře fungující odběratelsko-dodavatelské vztahy, a proto své dodavatelé mění pouze výjimečně.

Prodejní činností se zabývají prodejci, kteří se zodpovídají výrobně-obchodnímu řediteli. Pro prodej produktů společnost využívá tyto komunikační kanály:

- Osobní setkání na prodejně
- Telefon
- E-mail

Osobní setkání na prodejně

Osobní setkání na prodejně využívají především maloodběratelé. Většinou k těmto sekáním dochází, když si zákazník jde vyzvednout objednávku a při tom si rovnou objedná další zboží.

Telefon

Ve firmě je komunikace přes telefon využívána ze strany zákazníka i firmy. U zákazníka se jedná především o objednání zboží nebo pokud potřebuje vyřešit případný problém.

E-mail

Nejčastěji jsou objednávky zasílány prostřednictvím e-mailu. Tento druh komunikace využívají především velkoodběratelé, kteří vědí, co přesně chtějí nebo objednávají neustále stejné zboží.

Prodej produktů bývá realizován dvěma způsoby. První způsob spočívá v prodeji výrobků maloodběratelům, neboli běžným zákazníkům, kteří nakupují produkty pro vlastní spotřebu. Tito odběratelé se podílejí z 60 % na tvorbě tržeb. Druhý způsob spočívá v prodeji produktů velkoodběratelům, kam řadíme společnosti, které nakupují

zboží určené k dalšímu zpracování. Může se jednat o nákup surovin, z kterých sami vyrábějí krmné směsi nebo o nákup krmiv, které jsou určeny pro hospodářská zvířata určená k porážce. Také zde patří maloobchody, které nakoupené zboží dále prodávají konečným zákazníkům.

Obchodní aktivity ve společnosti zastávají všichni pracovníci a do jisté míry na ně mají vliv odběratelé, kteří se podílejí na poptávce po produktech, ale i dodavatelé.

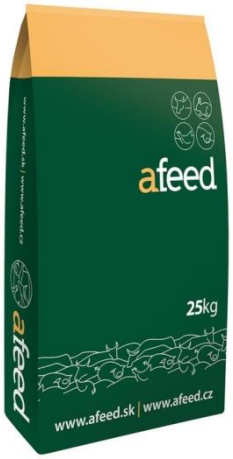
+ *využití několika komunikačních kanálů*
+ *udržení dobrých dodavatelsko-odběratelských vztahů*

3.3.6 Analýza marketingových činností podniku

V této kapitole se budeme zabývat marketingovou činností firmy. Každá firma by měla mít pro své produkty stanovený marketingový mix 4P, který představuje produkt, cenu, distribuci a propagaci.

Produkt

Hlavním produktem firmy AFEED, a. s. jsou krmné směsi pro hospodářská zvířata. Přesněji se jedná o krmné směsi pro tyto druhy zvířat:



- bažanti, křepelky
- hrabavá drůbež – brojleři, krůty, kuřice, nosnice
- kanci, prasata na výkrm, prasnice, selata
- králíci
- ryby
- vodní drůbež – husy, kachny

Kompletní nabídka produktů je vložená v Příloze 1.

Krmiva jsou navrhována podle vlastních zkušeností z chovů. Krmiva obsahují vyvážený poměr živin, který zajišťuje zdraví a správný vývoj a růst zvířat. Při vytváření receptur se bere v potaz nejnovější poznatky z oblasti výživy zvířat.

Kromě prodeje krmných směsí se firma zabývá i dodáním jednodenních brojlerových kuřat a selat. Firma také nabízí premixy krmných aditiv a suroviny, které jsou potřebné při výrobě průmyslových krmiv.

Společnost dodává i přípravky určené k dezinfekci a deratizaci. Společnost je také distributorem veterinárních léčiv a přípravků.

Cena

Pro běžné zákazníky nabízí firma balení po 10 kg a 25 kg. Cena balení 25 kg se pohybuje kolem 200-400 Kč, záleží na druhu krmiva. Cena pro firmy je vytvářena podle velikosti objednávky, kde mohou být poskytnuty různé slevy na objednané zboží.

Cena krmných směsí u jednotlivých druhů hospodářských zvířat v balení 25 kg:

- brojleři 320–350 Kč
- kachny, husy 300-320 Kč
- králíci 230-260 Kč
- krůty 310-370 Kč
- kuřata, slepice 240-320 Kč
- prasata 240-290 Kč
- selata 350-360 Kč

Distribuce

Společnost má čtyři výrobny krmných směsí – Hustopeče, Kroměříž, Opava a Trnava. Každá výrobna dodává krmiva ve svém okolí. U každé výrobny je i samostatná prodejna, kde si může zákazník vyzvednout objednané zboží, týká se to především malých odběratelů. Pro velkoodběratele zajišťuje firma přepravu zboží na místo určení.

Firma kromě přímé distribuce, která byla zmíněna výše, využívá i nepřímou distribuci, kdy zboží dodává do maloobchodů, kde si zboží kupují koneční spotřebitelé.

Propagace

Velký nedostatek vidím v propagaci firmy. Společnost se jí moc nevěnuje, ale i bez ní získává zákazníky. To ale neznamená, že se to v budoucnu nezmění, a proto by se společnost určitě měla začít více věnovat propagaci.

Podnik má vytvořené webové stránky, které pomáhají firmě se dostat do podvědomí zákazníků. Doporučovala bych ale zmodernizovat design stránek a přidat více informací o firmě a jejich produktech.

Komunikace s obchodními partnery probíhá osobně nebo přes e-mailem. Na e-mail jim jsou zasílány i informace o novinkách. Společnost nekomunikuje přes sociální sítě, které jsou v této době velmi rozšířené a dokážou oslovit velké množství lidí.

Firma si platí Google Ads reklamu, která je považována za nejspolehlivější propagaci, která dokáže oslovit spoustu potenciálních zákazníků.

Zhodnocení marketingového mixu

Portfolio nabízených produktů je široké a jejich ceny jsou velmi příznivé. Ceny pro velkoodběratelé se často odvíjejí od velikosti objednávky. Maloodběratelé si nemohou zvolit možnost dopravit objednané zboží domů. Zboží si mohou vyzvednout buď v samostatných prodejnách, které má firma u jednotlivých výroben, nebo v některém maloobchodě, kam firma zboží dodává. Velký nedostatek vidím v propagaci, a proto by se firma měla zaměřit na rozvoj propagace.

+ *široká nabídka produktů*
+ *cena odpovídá kvalitě*
- *zanedbaná propagace*
- *u malých odběratelů není možnost dodat produkty na místo určení*

3.4 SWOT analýza

SWOT analýza slouží k popisu silných a slabých stránek firmy a k určení jejich příležitostí a hrozeb. Vycházíme z předchozích analýz, kterým jsme se věnovali v této části diplomové práce.

Tabulka 18: SWOT analýza (vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
Kvalita výrobků a služeb Stálá klientela Dobrá kultura podniku Schopnost rychle splácet závazky Dobré vztahy s dodavateli a zákazníky	Minimální propagace Zastaralé webové stránky Dlouhá doba splatnosti vystavených faktur Neexistence e-shopu U malých odběratelů nemožnost dodání zboží na místo určení

Dobré jméno firmy Efektivní využití aktiv	
Příležitosti	**Hrozby**
Vývoj technologií Prostor pro rozvoj (rozvoj propagace, tvorba e-shopu, zajištění dodání zboží pro malé odběratele, zmodernizování webových stránek) Nečekané změny právního systému	Vývoj technologií Změna věkové struktury obyvatelstva Úpadek české ekonomiky spojený s koronavirem Nečekané změny právního systému

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

V této kapitole diplomové práce se budeme věnovat návrhům řešení rozvoje obchodních aktivit pro společnost AFEED, a. s. Konkrétněji se bude jednat o vytvoření e-shopu. Budeme vycházet z analýz, které jsme provedly v předchozí části práce a z výsledků ze SWOT analýzy.

Nejprve si určíme cíle, kterých má dosáhnout internetový obchod, vymezíme potenciální zákazníky a stanovíme požadavky na e-shop. Poté provedeme ekonomické zhodnocení a analýzu rizik. Na konci této kapitoly bude vytvořen nový obchodní model, kde bude znázorněno, jak rozvoj obchodních aktivit zavedením e-shopu ovlivní všechny oblasti obchodního modelu.

4.1 Cíle internetového obchodu

Na základě SWOT analýzy jsme se rozhodli, že rozvoj obchodních aktivit provedeme zavedením e-shopu, který společnosti zaručí konkurenční výhodu, protože většina firem v daném odvětví nemá zavedený internetový obchod.

Cílem e-shopu je zvýšit poptávku po produktech, a tím i zvýšit tržby. Dalším cílem je zvýšit povědomí o společnosti a získat novou klientelu. V poslední době se zvyšuje nákup přes internet, a to především nyní, kdy vláda omezila pohyb osob, a tudíž většina lidí nakupuje převážně přes internet.

Ve firmě bude nutné upravit organizační strukturu. Bude se muset stanovit správce e-hopu, který se bude věnovat vyřizováním objednávek a bude komunikovat se zákazníky. Pracovníci ve výrobně se budou věnovat expedici produktů. Bude nutné vyčlenit místo ve skladu, které bude určeno pro objednávky z e-shopu. Změna nastane i v informačním systému, kde budou pracovníci komunikovat ohledně internetového obchodu.

Zavedení e-shopu bude mít na starosti externí firma, kterou vybereme na základě požadavků na e-shop a cenové nabídky. Pro propagaci internetového obchodu využijeme Google Ads a reklamu v rádiu.

4.1.1 Identifikace segmentu e-shopu

Před založením internetového obchodu by bylo vhodné vymezit skupinu zákazníků, a těm přizpůsobit internetový obchod.

Při vytvoření internetového obchodu se chceme zaměřit především na oslovení běžných zákazníků. Společnost má zákazníky především ve věku 30-60 let.

V současné době začínají lidé čím dál více nakupovat přes internet. Navržený internetový obchod by měl být jednoduchý a přehledný, aby byl potenciální zákazník schopen rychle vyhledat určitý produkt, najít potřebné informace a provést nákup. Měli bychom se nažit usnadnit nákup i pravidelným zákazníkům, a to tím, že jim dáme možnost se registrovat na e-shopu. Registrací se uloží veškeré informace o klientu a při opětovném nákupu zákazník nebude muset znovu vypisovat potřebné údaje.

Po určité době po zavedení internetového obchodu, by firma měla zhodnotit chování zákazníků. Na negativní hodnocení by firma měla reagovat a snažit se vyřešit případné nedostatky, aby zákazníkům zajistila kvalitní servis.

4.2 Návrh postupu

Pro vyvolání poptávky je dobrým nástrojem marketingový mix 4P, který si nyní rozebereme.

4.2.1 Produkt

V tomto případě nebudou za produkt brány výrobky, ale samostatná služba internetového obchodu, tedy dostupnost zboží na e-shopu.

Kompletní seznam výrobků nabízených na e-shopu:

- krmivo určené pro odchov selat
- krmivo určené pro výkrm prasat do 35 kg, 35-65 kg, nad 65 kg
- krmivo určené pro odchov kuřat
- krmivo určené pro nosnice
- krmivo určené pro výkrm brojlerových kuřat do 10. dne věku, do 30 dne věku
- krmivo určené pro dokrm brojlerových kuřat

- krmivo určené pro výkrm krůt do 4. týdne věku, do 8. týdne věku, do 12. týdne věku
- krmivo určené pro dokrm krůt
- krmivo určené pro výkrm kachen a hus do 14. dne věku, od 14. dne věku
- krmivo určení pro výkrm králíků s kokcidiostatikum, bez kokcidiostatikum
- krmivo určené pro výživu kojících samic králíků
- krmivo určení pro odchov generačního kapra
- krmivo pro křepelky
- krmivo pro odchov bažantích kuřat.

Obaly, do kterých společnost bude zabalovat své produkty, bude mít stejný design. Produkty budou baleny do kartonových krabic, kde bude vyvedeno logo společnosti. V krabici bude přiložena i faktura, vizitka firmy a 10 % slevový kupón na příští nákup. Na e-shopu může zákazník vložit slevový kód v košíku hned v prvním kroku objednávkového procesu.

Tabulka 19: Náklady na tisk (vlastní zpracování)

Produkt	Rozměry	Cena za kus	Počet kusů	Celkové náklady
Vizitky	90x50 mm	0,837 Kč	1 000 ks	837 Kč
Slevové poukazy	70x150 mm	1,256 Kč	1 000 ks	1 256 Kč

Celkové náklady na nákup 1 000 ks vizitek a slevových poukazů je 2 093 Kč.

Zákazníci, kteří nakoupí produkty na e-shopu budou moci ohodnotit nákup. Na základě těchto hodnocení se potenciální zákazníci dovědí o kvalitě nabízených produktů a důvěryhodnosti firmy.

4.2.2 Cena

Většina lidí nakupujících zboží přes internet se dívá na srovnávače cen, aby zjistili, kde mohou nejvýhodněji zakoupit zboží. Mezi nejznámější srovnávače patří Zboží.cz a Heureka.cz. Pokud by se náš e-shop s nějakým produktem dostal na první příčky, tak by si zajistil vysokou návštěvnost.

Při zvláštních příležitostech by mohla firma na e-shop přidat odkaz *Výhodná nabídka*, kde by nabízeli vybrané zboží za výhodné ceny. Tuhle nabídku by mohli podpořit i odkazem, který by byl umístěn dole na stránce e-shopu a ukazoval by nejprodávanější produkty.

4.2.3 Distribuce

Stále bude možné si objednané produkty vyzvednout osobně na prodejně. Kromě toho by měl mít zákazník možnost si nechat doručit zboží až domů, a to prostřednictvím České pošty nebo přepravní společnosti DPD. Pokud si zákazník zvolí dopravit produkty domů, tak bude muset zaplatit dopravné, které zvyšuje cenu produktů.

Ceník dopravy:

- osobní odběr na prodejně – zdarma
- česká pošta

Tabulka 20: Ceník dopravy u České pošty (vlastní zpracování dle Česká pošta)

Hmotnost	Balík na poštu	Balík do ruky
0-50 kg	385 Kč	425 Kč
50-75 kg	410 Kč	525 Kč
75-100 kg	525 Kč	650 Kč
100-150 kg	675 Kč	860 Kč
150-200 kg	830 Kč	1 080 Kč

- přepravní společnost DPD

Tabulka 21: Ceník dopravy u DPD (vlastní zpracování dle DPD)

Hmotnost	Cena
1-12 kg	133 Kč
12-29 kg	144 Kč
29-50 kg	288 Kč

50-75 kg	432 Kč
75-100 kg	576 Kč
100-125 kg	720 Kč
125-150 kg	864 Kč
150-175 kg	1 008 Kč
175-200 kg	1 152 Kč

Zaplatit zboží mohou zákazníci buď bankovním převodem, platební kartou nebo hotově. Pokud si zákazník vyzvedne zboží na prodejně, tak bude moci zaplatit objednané zboží hotově či kartou.

4.2.4 Propagace

Firma může e-shop propagovat na svých webových stránkách. Doporučuji firmě, aby svoje webové stránky zmodernizovala a přidala více informací o firmě a produktech.

Kromě toho může použít k propagaci zpoplatněnou aplikaci Google Ads. Registrace je zdarma. Firma platí jen tehdy, pokud lidé kliknou na reklamu a navštíví e-shop.

Společnost si také může zaplatit reklamu v rádiu. Rádio Čas patří mezi nejposlouchanější rádia na Moravě. Kromě vysílání písní, informuje o důležitých událostech a zajímavostech na Moravě. Specializuje se převážně pro střední a starší posluchače a dokážou oslovit ty správné lidi, které by mohl e-shop zajímat. Konzultanti z rádia pomohou stanovit správnou reklamní strategii a vyrobit spot. Celkové náklady za propagaci e-shopu probíhající v 30 s. spotu, kdy odvysílají 35 spotů s naší reklamou za týden, činí 20 000 Kč.

4.3 Požadavky na e-shop

Nyní si stanovíme požadavky na e-shop na základě kterých budeme vybírat externí firmu, která dokáže vyhovět naším požadavkům a nabídne lepší cenovou nabídku.

Požadavky na e-shop:

- **Design** – Stránky by měly mít moderní design, který okamžitě zákazníka zaujme. Také by měly být přehledné, aby se zákazník dokázal snadno na stránkách orientovat.
- **Registrace** – zákazníkovi by měla být dána možnost se zaregistrovat, aby se jeho osobní údaje uložili a nemusel by je opakovaně zadávat při každé objednávce.
- **Produkty** – u každého produktu by měl e-hop poskytovat zákazníkům možnost zvolit si velikost balení (5 kg, 10 kg, 15 kg, 20 kg, 25 kg). Při zvolení velikosti by se měla automaticky vykalkulovat cena.
- **Administrace** – na základě vyplněného objednávkového formuláře by e-shop měl být schopen ihned vytvořit fakturu.
- **Objednávky** – po odeslání objednávky by měla na e-mail zákazníka dojít rekapitulace objednávky.
- **Spojení s informačním systémem** – informační systém eviduje veškerou činnost ve firmě. Pro rychlé vyřízení objednávky by bylo vhodné, aby veškeré objednávky byly automaticky přeposlány do informačního systému, kde je uvidí zaměstnanci ve výrobě a mohou tak okamžitě připravit objednané zboží.
- **Platba** – zaplatit za objednané zboží bude moci zákazník provést ihned bankovním převodem nebo až při převzetí zboží. Pokud zákazník zvolí platbu bankovním převodem, tak zboží bude odesláno až při připsání částky na účet. Při převzetí zboží může zvolit platbu hotově nebo platbu kartou.
- **Dodání zboží** – při odeslání objednávky do 12:00 bude firma expedovat zboží do druhého dne. Doba dodání zboží se může lišit podle zvolené dopravy. Pokud zákazník zvolí možnost vyzvednout si zboží na prodejně, bude objednané zboží nachystané následující den po odeslaní objednávky na prodejně. Při zvolení možnosti dopravit zboží kurýrem DPD je uvedena doba doručení do 3 pracovní dní, většinou je ale zboží dodáno následující den po expedici. Pokud zvolí zákazník dopravit zboží prostřednictvím České pošty bývá doba doručení delší kvůli stanovené pracovní době České pošty. Během svátků musí zákazník počítat s tím, že se doba dodání může prodloužit.

4.4 Nabídka externích firem na tvorbu e-shopu

Pro společnost jsme zvolili dvě firmy zabývající se tvorbou internetového obchodu – WebSynergy a WebCzech, s. r. o.

WebSynergy

Cena za vytvoření e-shopu činí 36 300 Kč. Kromě toho si společnost bude muset zvlášť zaplatit vlastní doménu, jejichž cena je 500 Kč/měsíc a modul pro spojení e-shopu s informačním systémem za 500 Kč/měsíc. Společnost poskytuje dynamický katalog (neomezeně produktů s detailními popisy), snadné vyhledávání, filtrování a řazení, klientskou sekci (přihlášení a přehled objednávek), komunikaci a marketing.

U společnosti WebSynergy činí celkové náklady na pořízení e-shopu 37 300 Kč.

WebCzech, s. r. o.

Cena za vytvoření e-shopu činí 30 000 Kč. V ceně není zahrnuta vlastní doména, jejíž cena činí 500 Kč/měsíc. Společnost nabízí neomezený počet položek, snadné vyhledávání a filtrování, možnost registrace zákazníku, komunikaci firmy prostřednictvím chatu na e-shopu, propojení s informačním systémem firmy.

U společnosti WebCzech, s. r. o. jsou celkové náklady na pořízení e-shopu 30 500 Kč.

Pro vytvoření internetového obchodu jsme si vybrali společnost WebCzech, s. r. o., která dokáže splnit naše požadavky a poskytla lepší cenovou nabídku než společnost WebSynergy.

4.5 Ekonomické zhodnocení

V této kapitole provedeme ekonomické zhodnocení rozvoje obchodních aktivit zavedením internetového obchodu. Nejprve vykalkulujeme náklady, a poté určíme předpokládané výnosy.

4.5.1 Náklady

Jednotlivé náklady spojené s tvorbou internetového obchodu jsou shrnuty v následující tabulce.

Tabulka 22: Předběžná kalkulace nákladů (vlastní zpracování)

Přímý materiál	35 500 Kč
Přímé mzdy	X
Ostatní přímé náklady	X
Výrobní režie	X
Vlastní náklady výroby	35 500 Kč
Správní režie	15 000 Kč
Vlastní náklady výkonu	50 500 Kč
Odbytové náklady	32 093 Kč
Úplné vlastní náklady	82 593 Kč

Do přímého materiálu řadíme částku na pořízení e-shopu, která činí 30 500 Kč. Také jsme zde zahrnuli kancelářské potřeby ve výši 5 000 Kč/měsíc, jedná se například o papíry na tisk faktur, barvu do tiskárny atd.

Pracovníci jsou ve společnosti placeni podle počtu odpracovaných hodin. Proto jsme kolonku přímých mezd nevyplňovali, jelikož se bude částka odvíjet podle počtu objednávek. S tím souvisejí i ostatní přímé náklady.

Mezi správní režie počítáme odměnu pro správce e-shopu, kterou obdrží navíc ke své mzdě.

Odbytová režie představuje náklady spojené s expedicí objednaného zboží. Patří sem náklady na obalový materiál, které jsme stanovili ve výši 10 000 Kč. Dále jsou to náklady na tisk vizitek a slevových poukazů ve výši 2 093 Kč a náklady na propagaci prostřednictvím reklamního spotu v rádiu ve výši 20 000 Kč.

Podle kalkulace celkové náklady spojené se zavedením internetového obchodu činí 82 593 Kč

4.5.2 Výnosy

Je velmi obtížné stanovit, jaké budou výnosy z vytvořeného e-shopu. Jelikož většina společností se stejným oborem nemá vytvořený e-shop, tak se dá předpokládat, že

internetový obchod bude úspěšný. Také v této době, kdy je omezen pohyb osob a lidé nakupují převážně přes internet, je velmi vhodné zavést e-shop.

Cílem tohoto rozvoje obchodních aktiv zavedením e-shopu je zvýšit poptávku po produktech, a tím i zvýšit tržby firmy. Kromě toho je cílem i zvýšit povědomí o produktech firmy. Výnosy definujeme jako peněžní přírůstek snížený o náklady spojené s tvorbou e-shopu.

Použijeme bod zvratu, abychom stanovili předpokládané výnosy pro první rok. Náklady, které jsme vynaložili na zavedení internetového obchodu by měly být rovny rozdílu příjmů z prodeje na nákupu zboží za rok. V tomto případě by společnost musela vyprodukovat výnosy v hodnotě 82 593 Kč/rok, což je přibližně 6 883 Kč/měsíc. Musíme si ale uvědomit, že v této částce nejsou zahrnuty mzdy zaměstnanců ve výrobě. To znamená, že pokud budou měsíční výnosy nižší než stanovená částka, tak by podnik nebyl schopen snížit svůj závazek vzniklý rozvojem.

4.6 Analýza rizik

Zavedení internetového obchodu sebou nese určitá rizika. Nyní si určíme rizika, která mohou plánovaný projekt ohrozit. U jednotlivých rizik budeme hodnotit na škále od 1 do 5 pravděpodobnost jejich vzniku a dopad, který by to měl pro společnost. U každého rizika vynásobíme hodnotu pravděpodobnosti vzniku s hodnotou dopadu, a tím dostaneme hodnotu rizika.

Mezi rizika, která mohou ohrozit projekt patří:

- **Malé množství objednávek v internetovém obchodě** – důvodem může být špatná nebo žádná propagace e-shopu.
- **Špatná správa internetového obchodu** – za správu e-shopu zodpovídá správce, jestliže neplní své povinnosti, tak může ohrozit celý chod internetového obchodu.
- **Nedůvěra kupujících** – většina lidí při nákupu přes internet vyhledává recenze obchodů. Pokud má obchod špatnou recenzi, tak se lidé raději obrací na obchody, s kterými mají zákazníci lepší zkušenosti.
- **Nedostatečné množství pracovníků** – pokud počet objednávek bude vyšší, než firma počítala, tak se může stát, že bude mít nedostatek pracovníků, kteří se

podílejí na chystaní objednávek. To může způsobit, že se prodlouží doba pro přichystání objednávky.

- **Zdražení surovin od dodavatelů** – jestliže dodavatelé zdraží suroviny potřebné k výrobě, tak se to odrazí na cenách produktů firmy, a z toho důvodu společnost nebude moci vytvořit výhodné nabídky.

Tabulka 23: Možná rizika (vlastní zpracování)

Možná rizika	Pravděpodobnost vzniku	Dopad na podnik	Hodnota rizika
Malé množství objednávek v internetovém obchodě	2	5	10
Špatná správa internetového obchodu	1	5	5
Nedůvěra kupujících	2	4	8
Nedostatečné množství pracovníků	4	4	16
Zdražení surovin od dodavatelů	3	4	12

Zanedbatelná neboli bezvýznamná rizika jsou v intervalu 1-5. Jde o ohrožení, u kterého lze ztráty krýt stávajícími aktivitami společnosti. V tomto případě patří do běžných rizik jen špatná správa internetového obchodu.

V intervalu 6-10 se nacházejí akceptovatelná rizika, kde patří v tomto případě nedůvěra kupujících a malé množství objednávek v internetovém obchodě.

V rozmezí 11-15 se nachází nežádoucí riziko, které může ztížit chod podniku. Podle výsledků zde patří zdražení surovin od dodavatelů.

Do významného rizika pohybující se v rozmezí 16-20 patří podle hodnocení nedostatečné množství pracovníků. Toto riziko vyžaduje okamžité řešení, neboť může mít velký dopad na existenci společnosti.

V intervalu 20-25 se vyskytuje nepřijatelné riziko, které může mít katastrofické důsledky. V našem případě se nevyskytuje nic, co by patřilo do nepřijatelných rizik.

Ke každému riziku můžeme stanovit opatření, které nám pomohou snížit dopady těchto rizik. Každý pracovník by měl být dobře seznámen s případnými riziky a snažit se zabránit jejich vzniku.

Opatření u možných rizik jsou znázorněna v tabulce.

Možné riziko	Opatření
Malé množství objednávek v internetovém obchodě	Větší propagace e-shopu Výhodné akce (sleva 10 % na nákup)
Špatná správa internetového obchodu	Vytýkací dopis od zaměstnavatele Finanční postih (snížení odměny)
Nedůvěra kupujících	Komunikovat s kupujícími Snaha splnit jejich požadavky a vyřešit případné problémy Zajistit kvalitní servis
Nedostatečné množství pracovníků	Motivovat pracovníky, aby pracovali i přesčas Najmout brigádníky
Zdražení surovin od dodavatelů	Nakupovat suroviny ve větším množství, a tím si zajistit množstevní slevy Najít si nového dodavatele

4.7 Nový obchodní model společnosti AFEED, a. s.

Nová služba, kterou je zavedení e-shopu, by ovlivnila všechny oblasti obchodního modelu. Červenou barvou jsou označené prvky obchodního modelu, které jsou buď přidané nebo pozměněné.

Tabulka 24: Nový obchodní model (vlastní zpracování)

<table>
<tr><th>Klíčoví partneři</th><th>Klíčové aktivity</th><th>Přidaná hodnota</th><th>Vztahy se zákazníky</th><th>Zákaznické segmenty</th></tr>
<tr><td rowspan="3">Dodavatelé různých druhů materiálu
Servis strojů
Přepravní společnosti</td><td>Výroba a prodej krmných směsí
Nákup zboží a její následný prodej
Získávání nových zákazníků</td><td rowspan="3">Kvalita
Rychlost
Dostupnost
Doprava
Cenové zvýhodnění</td><td>Kontaktování a udržení nových zákazníků
Komunikace se zákazníky</td><td rowspan="3">Maloobchody
Společnosti
Zákazníci</td></tr>
<tr><td>Klíčové zdroje</td><td>Distribuční kanály</td></tr>
<tr><td>Dodavatelé
Zaměstnanci</td><td>Sídlo podniku
Internet
E-shop</td></tr>
<tr><th colspan="2">Struktura nákladů</th><th colspan="3">Zdroje příjmů</th></tr>
<tr><td colspan="2">Náklady na výrobu (materiál, mzdy, energie)
Náklady na propagaci
Náklady za e-shop</td><td colspan="3">Tržby z prodeje výrobků
Tržby z prodeje zboží
Tržby z internetového obchodu</td></tr>
</table>

Klíčoví partneři

Nejdůležitějšími obchodními partnery pro společnost AFEED, a. s. jsou dodavatelé. Hlavním důvodem je, že bez nich by firma nemohla vyrábět krmné směsi pro hospodářská zvířata nebo rovnou prodávat nakoupené zboží.

Pokud by firma zavedla e-shop, tak by bylo nutné uzavřít klíčová partnerství s dodavatelskými firmami (DPD, Česká pošta), které by zařizovali převoz objednaného zboží k zákazníkovi.

Klíčové aktivity

V současné době má firma tyto klíčové aktivity:

- Výroba a prodej krmných směsí
- Nákup zboží a její následný prodej.

Tyto aktivity jsou významné pro chod firmy. Avšak ve firmě chybí jedna velmi důležitá aktivita, a tou je získávání nových zákazníků. Vzhledem k tomu, že firma má na B2B trhu mnoho loajálních odběratelů, tak by se měla více zaměřit na trh B2C. Vytvořením e-shopu a jeho propagací získá firma velké množství nových zákazníků.

Klíčové zdroje

Firma disponuje dobrými duševními, fyzickými i finančními zdroji. Finanční situace ve firmě je velmi dobrá, společnost není zadlužená a je schopna splácet své závazky. Ve firmě se nachází zaměstnanec, který by si mohl vzít na starost správu internetového obchodu.

Přidaná hodnota

Mezi přidanou hodnotu řadíme v současné době kvalitu, rychlost a dostupnost produktu. Je nutné věnovat pozornost i ceně a jejímu zvýhodnění. Existuje spousta lidí, kteří se nechají ovlivnit různými výhodnými nabídkami. Z toho důvodu by měla firma se snažit zaujmout kupující různými slevami a výhodami, které i přesto přinesou podniku zisk. Stávajícím zákazníkům by firma mohla nabídnout slevové poukazy na další nákup, aby jim vyjádřila vděk za loajalitu.

Vztahy se zákazníky

Aktuálně firma věnuje pozornost především stávajícím zákazníkům a snaží se jim nabídnout co nejkvalitnější servis. Firma si stálých zákazníků velmi váží, protože firmě přinášejí pravidelný zisk z opětovných nákupů.

Je důležité věnovat pozornost i komunikaci se zákazníky, která je pro zákazníky zásadní a navozuje důvěru v podnik. Společnost může tak zákazníky informovat o novinkách firmy a zajímavostech z dané oblasti. Na druhou stranu si firma může poslechnout připomínky kupujících a díky tomu zlepšit své služby.

Zákaznické segmenty

Firma má zákazníky jak na B2B trhu, tak i na B2C trhu. Z přechozích analýz vyšlo najevo, že by se firma měla zaměřit na zákazníky na B2C trhu, protože v současnosti se zvýšil počet nákupů přes internet. Tvorba e-shopu má velký potenciál, neboť se neustále zvyšuje počet připojení uživatelů a roste i potřeba uživatelů řešit každodenní činnosti online, jedná se například o nákup potravin s donáškou. Nakupování přes internet je jednoduché a může probíhat z pohodlí domova.

Vytvořený e-shop bude určen především konečnému zákazníkovi. To ale neznamená, že firmy nemohou také využívat tuto službu. E-shop bude nabízet své produkty nejen zákazníkům z okolí firmy, ale i zákazníkům po celé české a slovenské republice.

Distribuční kanály

Pro firmu je novým komunikačním kanálem vytvořený e-shop. Součástí internetového obchodu bude i online chat, kde se mohou zákazníci na cokoliv zeptat. Po registraci na e-shopu si může zákazník nechat posílat na e-mailovou adresu newslettery. Po dodání objednaného zboží bude kupujícímu zaslán na e-mail dotazník ohledně spokojenosti s nákupem. Pokud bude zákazník s něčím nespokojený, tak se firma pokusí jeho stížnost vyřešit například formou finanční kompenzace.

Struktura nákladů

V novém obchodním modelu bude struktura nákladů rozšířena o náklady spojené s rozvojem obchodních aktivit. Jedná se o náklady za e-shop a náklady za propagaci, díky kterým se internetový obchod dostane do většího povědomí zákazníků.

Zdroje příjmů

Jestliže se firma rozhodne využít návrh pro rozvoj obchodních aktivit ovlivní to samozřejmě i zdroje příjmů. Jedná se o zvýšení příjmů, které budou plynout z prodeje na e-shopu. Je nutné, aby příjmy byly větší než náklady, které byly vynaloženy na tvorbu e-shopu.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo navrhnout plán rozvoje obchodních aktivit společnosti AFEED, a. s. Rozvoj obchodních aktivit byl proveden za pomocí e-shopu, díky kterému se zvýší povědomí o společnosti, a tím dojde i ke zvýšení tržeb.

Diplomová práce byla rozdělena do čtyř částí. V první části jsme si vymezili hlavní problém, z kterého jsou odvozeny dílčí cíle práce. V této části jsme se zabývali i metodami zpracování práce a postupu řešení.

V druhé části jsme se zabývali teoretickými východisky, které vycházejí z literárních rešerší. Tato východiska slouží jako podklad pro zpracování další části diplomové práce.

V analytické části jsme v první řada charakterizovali společnost. Dále jsme zpracovali analýzy vnitřního a vnějšího prostředí, jejíchž výsledky jsme shrnuli ve SWOT analýze, která nás informuje o slabých a silných stránkách podniku a o jejich příležitostech a hrozbách.

V návrhové části jsme se zabývali internetovým obchodem, který patří podle výsledků ze SWOT analýzy k největším příležitostem firmy. V této části jsme zpracovali tuto příležitost na základě marketingového mixu. Stanovili jsme produkty, které bude podnik nabízet na svém e-shopu, cenu produktů, distribuci a případnou propagaci internetového obchodu. Dále jsme provedli kalkulaci nákladů a stanovili předpokládané výnosy. Také jsme se zabývali možnými riziky spojenými s e-shopem a stanovením opatření, která by měla pomoci snížit dopady rizik. V poslední řadě jsme v návrhové části vytvořili nový obchodní model, kde je znázorněno, jak vytvořený e-shop ovlivňuje všechny složky obchodního modelu.

Vytvořením internetového obchodu získá společnost konkurenční výhodu, vzhledem k tomu, že většina firem podnikající ve stejném odvětví nemá zavedený e-shop. Také se díky e-hopu dostane společnost více do podvědomí zákazníků.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

BLANK, Steve. *The mission model Canvas* [online]. 23. 03. 2016. [cit. 2021-01-14]. Dostupné také z: https://steveblank.com/category/business-model-versus-business-plan

BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketinové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. ISBN: 978-80-247-1535-3.

DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN: 80-7179-603-4.

GRASSEOVÁ, Monika. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN: 978-80-251-2621-9.

JEŽKOVÁ, Renáta. *Podnikání a management v malých a středních podnicích*. Brno: Akademie Sting, o. p. s., 2015. ISBN: 978-80-87482-30-8.

JOHNSON, Gerry a Kevan SCHOLES. *Cesty k úspěšnému podniku: stanovení cíle, techniky rozhodování*. Praha: Computer Press, 2000. ISBN: 80-7226-220-3.

KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu.* Praha: Grada, 2018. ISBN: 978-80-247-5869-5.

KNÁPKOVÁ, Adriana. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada, 2013. ISBN: 978-80-247-4456-8.

KOPP, Carol, 2019. What is a business model. *Investopedia* [online]. 2019 [cit. 2021-01-14]. Dostupné také z: https://www.investopedia.com/terms/b/businessmodel.asp

KOTLER, Philip a Kevin KELLER. *Marketing management*. Praha: Grada, 2013. ISBN: 978-80-247-4150-5.

MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní obchod a marketing*. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0364-5.

MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. ISBN: 978-80-247-1911-5.

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

RUSSELL-WALLING, Edward. *Management: 50 myšlenek, které musíte znát*. Praha: Slovart, 2012. ISBN: 978-80-7391-605-3.

SEDLÁČEK, Jaroslav. *Účetní data v rukou manažera*. Praha: Computer Press, 2001. ISBN 80-7226-562-8.

SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN: 978-80-251-1830-6.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. ISBN: 978-80-247-3339-5.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press, 2009. ISBN: 978-80-7261-274-1.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2008. ISBN: 978-80-247-8310-9.

ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada, 2009. ISBN: 978-80-247-2049-4.

SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ

Graf 1: Vývoj HDP 45
Graf 2: Vývoj inflace 46
Graf 3: Vývoj nezaměstnanosti 47
Graf 4: Stárnutí obyvatelstva 48
Graf 5: Vývoj tržeb 60

SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Porterův model pěti sil 24
Obrázek 2: Využití SWOT analýzy při plánování strategie 40
Obrázek 3: Působnost firmy 50
Obrázek 4: Organizační struktura společnosti AFEED, a. s. 56

SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

Tabulka 1: Shrnutí teoretické části 41
Tabulka 2: Základní informace o firmě 43
Tabulka 3: Podíl nezaměstnaných osob v % 47
Tabulka 4: Srovnání s konkurencí 52
Tabulka 5: Stávající zákazníci 53
Tabulka 6: Porovnání nabídky produktů s konkurencí 54
Tabulka 7: Rentabilita aktiv 61
Tabulka 8: Rentabilita tržeb 61
Tabulka 9: Rentabilita vlastního kapitálu 61
Tabulka 10: Celková zadluženost 62
Tabulka 11: Koeficient samofinancování 62
Tabulka 12: Obrat celkových aktiv 63
Tabulka 13: Obrat stálých aktiv 63
Tabulka 14: Doba obratu zásob 63
Tabulka 15: Doba obratu pohledávek 63
Tabulka 16: Doba obratu závazků 64
Tabulka 17: Současný obchodní model společnosti AFEED, a. s. 65
Tabulka 18: SWOT analýza 71
Tabulka 19: Náklady na tisk 75
Tabulka 20: Ceník dopravy u České pošty 76
Tabulka 21: Ceník dopravy u DPD 76
Tabulka 22: Předběžná kalkulace nákladů 80
Tabulka 23: Možná rizika 82
Tabulka 24: Nový obchodní model 84

SEZNAM POUŽITÝCH VZORCŮ

Vzorec 1: Rentabilita aktiv 29
Vzorec 2: Rentabilita tržeb 29
Vzorec 3: Rentabilita vlastního kapitálu 30
Vzorec 4: Obrat celkových aktiv 30
Vzorec 5: Obrat stálých aktiv 30
Vzorec 6: Doba obratu pohledávek 30
Vzorec 7: Doba obratu závazků 31
Vzorec 8: Celková zadluženost 31
Vzorec 9: Koeficient samofinancování 31

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Kompletní nabídka produktů společnosti AFEED, a. s.

Prasata	Plnohodnotné startérové krmivo určené pro odchov selat pod prasnicí a po odstavu do 8. týdne
	Plnohodnotné růstové krmivo určené pro výkrm prasat od 8. týdne věku do 35 kg živé hmotnosti
	Plnohodnotné krmivo určené pro výkrm prasat od 35 kg do 65 kg živé hmotnosti
	Plnohodnotné růstové krmivo určené pro výkrm prasat nad 65 kg živé hmotnosti
Kuřice	Plnohodnotné krmivo pro odchov kuřad od vylíhnutí do 6. týdne věku
	Plnohodnotné krmivo pro odchov od 6. Do 10. týdne věku
	Plnohodnotné krmivo určené pro odchov kuřic od 11. týdne do 17. týdne věku
Nosnice	Plnohodnotné krmivo určené pro nosnice ve snášce
Brojleři	Plnohodnotné startérové krmivo s kokcidiostatikem určeným pro výkrm brojlerových kuřat do 10. dne věku
	Plnohodnotné růstové krmivo s kokcidiostatikem určeným pro výkrm brojlerových kuřat do 30. dne věku
	Plnohodnotné krmivo určené pro dokrm brojlerových kuřat do zabití
Krůty	Plnohodnotné startérové krmivo s kokcidiostatikem určené pro výkrm krůt do 4. týdne věku
	Plnohodnotné růstové krmivo s kokcidiostatikem určené pro výkrm krůt do 8. týdne věku
	Plnohodnotné růstové krmivo s kokcidiostatikem určené pro výkrm krůt do 12. týdne věku
	Plnohodnotné krmivo pro dokrm krůt
Kachny a husy	Plnohodnotné startérové krmivo určené pro výkrm kachen a hus do 14. dne věku
	Plnohodnotné růstové krmivo určené pro výkrm kachen a hus od 14. dne věku do zabití
Králíci	Plnohodnotné růstové krmivo určené pro výkrm králíků (obsahuje kokcidiostatikum)
	Plnohodnotné růstové krmivo určené pro výkrm králíků (neobsahuje kokcidiostatikum)
	Plnohodnotné krmivo určené pro výživu kojících samic
Ryby	Granulovaná krmná směs pro odchov generačního kapra v sádkách
Křepelky, bažanti	Kompletní krmivo pro křepelky ve snášce
	Kompletní krmivo pro odchov bažantích kuřat