



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA
PODNIKATELSKÁ ÚSTAV
MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT INSTITUT
OF MANAGEMENT

KONKURENČNÍ STRATEGIE FIRMY

CORPORATE COMPETITIVE STRATEGY

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. Jan Nagy

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

doc. Ing. FRANTIŠEK BARTES, CSc.

BRNO 2011

Vysoké učení technické v Brně
Fakulta podnikatelská

Akademický rok: 2010/2011
Ústav managementu

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Nagy Jan, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Konkurenční strategie firmy

v anglickém jazyce:

Corporate Competitive Strategy

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Zdůvodnění výběru tématu
Cíl práce
Analýza současného stavu
Teoretické východisko řešení problému
Návrh řešení
Zhodnocení návrhu
Závěr
Použitá literatura
Seznam zkratek
Přílohy

Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně. Podmínkou externího využití této práce je uzavření "Licenční smlouvy" dle autorského zákona.

Seznam odborné literatury:

- BARTES, F., DOSTÁL, V. Strategie konkurenčních střetů. Studijní texty. Fakulta podnikatelská. VUT v Brně. Brno : PC DIR, 1999. ISBN 80 – 214 – 1496 -0.
JIRÁSEK, J.A. Strategie. Umění podnikatelských vítězství. 2.vyd. Praha: Profesional Publishing, 2003. 183 s. ISBN 80-86419-46-2.
KIM, W., MAUBORGNE, R. Strategie modrého oceánu. Praha : Management Press, 2005. 236 s. ISBN: 80-7261-128-3.
PORTER, E. M. Konkurenční strategie. Praha : Victoria Publishing a.s., 1994. 403 s. ISBN: 80-85605-11- 2.
SUN TZU. The Art of War. Oxford : Oxford University Press. 1971. 197 p. ISBN 0-19-501476-6.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. František Bartes, CSc.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2010/2011.

L.S.

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkan fakulty

V Brně, dne 15.05.2011

Abstrakt

V diplomové práci se snažím o formulaci konkurenční strategie, jež ve firmě doposud chybí, a která by pomohla firmě efektivněji konkurovat a tím si upevnit postavení na trhu.

Abstract

In this Diploma Thesis I am trying to formulate the competitive strategy which was missing in the company up to now and which could help to compete more effectively and so strengthen its market position.

Klíčová slova

Konkurence, konkurenční výhoda, marketing, strategie, SWOT, PEST, Porterův model pěti sil

Key words

Competition, competitive advantage, marketing, strategy, SWOT, PEST, Porter's Five Forces Model

Bibliografická citace diplomové práce

NAGY, J. *Konkurenční strategie firmy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2011. 80 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. František Bartes, CSc.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským). Dále je mou povinností uvést, že zadavatel mé diplomové práce si nepřeje být jmenován a proto v rámci zpracování návrhů ho budu uvádět jako firmu XYZ.

V Brně dne 23. května 2011

Bc. Jan Nagy

Poděkování

Děkuji vedoucímu diplomové práce doc. Ing. Františku Bartesovi, CSc. za metodické a cíleně orientované vedení při plnění úkolů realizovaných v souvislosti s touto prací. Dále bych rád poděkoval společnosti XYZ za ochotu a spolupráci při poskytování informací.

OBSAH

ÚVOD.....	10
1 VYMEZENÍ ŘEŠENÉHO PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE.....	11
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....	12
2.1 Strategické řízení a strategie.....	12
2.1.1 Strategické vize.....	13
2.1.2 Cíle organizace.....	14
2.1.2.1 Pravidlo SMART.....	15
2.2 Výběr generické konkurenční strategie.....	15
2.2.1 Konkurenční strategie.....	17
2.2.1.1 Strategie tržních vůdců.....	17
2.2.1.2 Strategie tržních vyzyvatelů.....	18
2.2.1.3 Strategie tržních následovatelů.....	19
2.2.1.4 Strategie tržního troškaře.....	20
2.2.2 Alternativní směry strategického rozvoje.....	21
2.3 Strategická analýza okolního prostředí.....	23
2.4 Analytické nástroje.....	24
2.4.1 PEST analýza.....	24
2.4.2 Marketingový mix.....	26
2.4.3 Porterův model pěti konkurenčních sil.....	31
2.4.3.1 Komponenty analýzy konkurenta.....	33
2.4.4 Metoda SWOT.....	34
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	37
3.1 Představení firmy.....	37
3.2 Historie firmy.....	38
3.3 Organizační struktura.....	40
3.4 Analýza vnitřního prostředí.....	40
3.4.1 Strategie firmy.....	40
3.4.2 Strategické cíle.....	41
3.4.3 Marketingový mix.....	41
3.4.4 Finanční situace.....	45
3.5 Analýza vnějšího prostředí.....	51
3.5.1 Obecné okolí – PEST.....	51
3.5.1.1 Politické faktory.....	51
3.5.1.2 Ekonomické faktory.....	51
3.5.1.3 Sociální faktory.....	55
3.5.1.4 Technologické faktory.....	55

3.5.2 Oborové okolí.....	55
3.5.2.1 Konkurenti.....	55
3.5.2.2 Dodavatelé.....	56
3.5.2.3 Zákazníci.....	56
3.5.3 Porterův model pěti konkurenčních sil.....	57
3.5.3.1 Soupeření mezi existujícími firmami.....	57
3.5.3.2 Vliv dodavatelů.....	59
3.5.3.3 Vliv odběratelů.....	59
3.5.3.4 Ohrožení ze strany nově vstupujících firem.....	60
3.5.3.5 Ohrožení substituty.....	60
3.5.4 Porterův diamant.....	60
3.5.5 Metoda SWOT.....	62
4 NÁVRH ŘEŠENÍ.....	65
4.1 Alternativy konkurenční strategie.....	65
4.2 Konkurenční strategie.....	67
4.3 Stanovení generické strategie.....	68
4.4 Stanovené cíle.....	68
4.5 Opatření pro implementaci strategie.....	70
4.5.1 Návrh na využití silných stránek.....	70
4.5.2 Návrh na odstranění slabých stránek.....	70
4.5.3 Návrh na odstranění hrozeb.....	71
4.5.4 Návrh využití příležitostí.....	72
4.6 Plán implementace strategie.....	72
4.7 Zhodnocení návrhu.....	73
ZÁVĚR.....	74
POUŽITÁ LITERATURA.....	76
SEZNAM ZKRATEK A VÝZNAMOVÝ SLOVNÍK.....	78
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	79
SEZNAM TABULEK.....	79
SEZNAM GRAFŮ.....	80

ÚVOD

Pokud chce být společnost úspěšná, musí vědět, jak správně řídit svoji činnost a funkčnost, obzvláště v dnešní době.

Jak konkurence sílí je stále těžší a těžší se na trhu prosazovat. Situace se jistě ztížila vstupem ČR do Evropské unie, kdy se náš trh ještě více otevřel. Často kladeným dotazem se tak zajisté stává, jak předběhnout konkurenci tzn. jak přijít s novým výrobkem, či nějakou inovací, popř. navrhnout takovou konkurenční strategii, která ostatní konkurenty překvapí.

Vedení firmy musí při sestavování této strategie vycházet ze všech informací, které má k dispozici a které budou v budoucnu námi zvolenou strategii korigovat směrem, který jsme si vybrali. Společnost si musí jít především za zvoleným cílem a zvolit takové techniky, které nám pomůžou tohoto dosáhnout. Zřejmě nejdůležitějším faktorem je zákazník. Zde se musíme snažit o udržení stávajících zákazníků a pokud možno získat co nejvíce nových odběratelů.

Firma by si měla stanovit konkurenční výhody, které může nabídnout a kterými naše konkurence nedisponuje. Je možno mezi ně zahrnout výrobní postupy, materiálovou strukturu výrobku atd. Takto definované body jistě firmě pomůžou kontrolovat, či vylepšit její pozici na trhu.

Ať již jsou naše výhody, či slabiny jakékoli, danou strategii musíme navrhnout především s ohledem na zákazníka. Musíme co nejlépe vystihnout jeho požadavky a přání. Zde se musíme jednoznačně řídit pravidlem: „Náš zákazník, náš pán.“ Strategie může být sice sebelepší, ale pokud nebude orientovaná na zákazníka, nemáme šanci na úspěch. Strategii je určitě dobré vsadit do ekologického rámce. Snažit se vyrábět výrobky, které neprodukují mnoho odpadu, které spotřebovávají málo energie a příliš nezatěžují životní prostředí. Neboť se domnívám, že i touto cestou se dá získat konkurenční výhoda.

Toto téma jsem si vybral, jelikož s konkurencí se nesetkáváme pouze v oblasti ekonomické, ale i v každodenním životě. Téměř vždy jde o to, být lepší než ostatní. Tato ctizádost pomáhá vylepšovat situaci uvnitř společnosti. Lidé se snaží odlišit a nabídnout něco víc než ostatní. A právě proto, jsem se rozhodl zpracovat konkurenční strategii firmy XYZ.

1 Vymezení řešeného problému a cíle práce

Společnost se v současné době snaží rozšířit svoji síť prodejen především v Čechách. V blízké budoucnosti se počítá i s expandováním do Slovenské republiky. Proto je pro firmu velmi důležité získávat nové zákazníky, aby docházelo k navyšování zisku a tím k pokrývání mzdových a jiných nákladů souvisejících s chodem poboček.

Cílem této diplomové práce je navrhnout konkurenční strategii pro firmu XYZ, která působí v oblasti oděvního průmyslu se specializací na termoprádlo. K realizaci této strategie, která by měla úspěšně čelit konkurenčním střetům, použiji různé analýzy, jak vnitřního, tak vnějšího prostředí.

K vypracování jsem využil mnoho informací, jak veřejně přístupných, tak interních. I z tohoto důvodu si tato firma nepřála být jmenována. Proto jsem zaměnil pravý název společnosti za fiktivní název XYZ. Taktéž názvy konkurentů budou zaměněny fiktivním písmenkovým názvem.

Cílem konkurenční strategie je udržení stávající pozice na trhu a proniknutí na slovenský trh, s tím související získání nových zákazníků a na to navázaný zvýšený zisk.

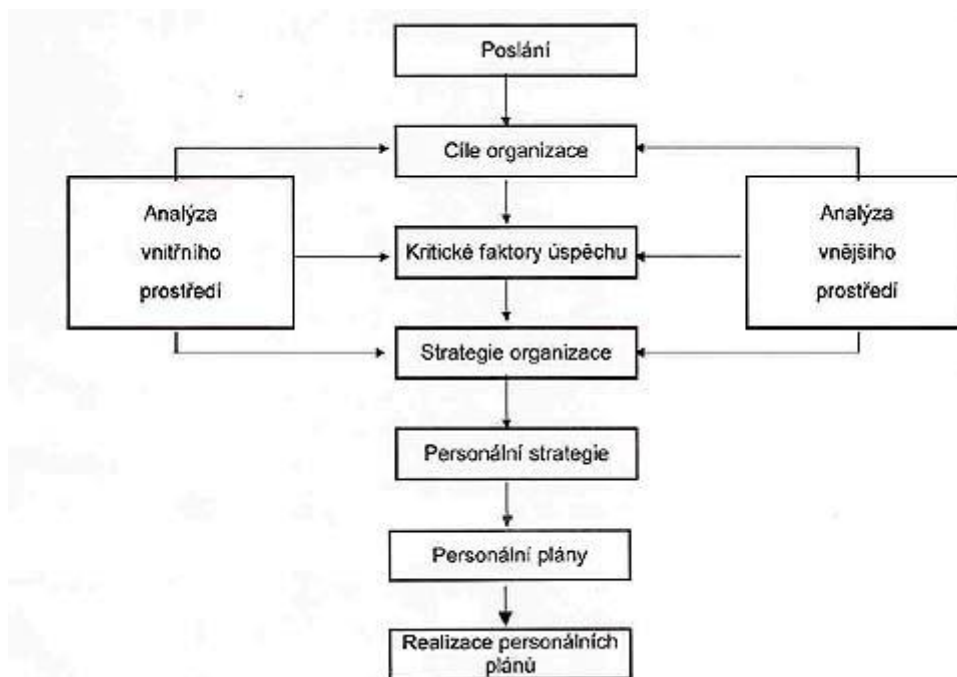
V teoretické části se budu zabývat metodami analýzy, koncepty strategického řízení a konkurenčními strategiemi (mj. marketingový mix, analýza PEST, metody SWOT). Jako hlavní cíl analytické části práce jsem stanovil prozkoumání a poznání externího i interního okolí společnosti pomocí analytických metod, které budu prezentovat v teoretické části. V samotném závěru navrhu řešení, které bude v souladu s cíli společnosti i vytyčenými cíli mé diplomové práce.

2 Teoretická východiska

2.1 Strategické řízení a strategie

Podle J. Vebera se strategické řízení uskutečňuje prostřednictvím tvorby a realizace jednotlivých strategií. Strategie svou formou mohou představovat jednotlivé záměry, kterými je ovlivňován vývoj ekonomického organismu z neutrálně věcné podoby. Jde o záměry, co vyrábět, v jakém množství a kvalitě, kdy a pro koho vyrábět apod. Tyto strategie se týkají vývoje ekonomického organismu jeho věcné stránky. Druhá podoba strategie je zaměřena na tvorbu metod, nástrojů a opatření, jejichž pomocí a prostřednictvím jsou prosazovány věcné strategie. Těmito strategiemi je jednak tvořeno vnější prostředí v hierarchicky strukturovaných systémech z pohledu řídicích úrovní nižšího řádu, jednak je jimi tvořeno prostředí ve vnitřní struktuře daného organismu. Tyto strategie patří do strategie řízení (*viz obr. 1*). Jejich posláním je vytváření stimulativního prostředí. Mezi věcnými strategiemi a strategiemi řízení je vzájemná vazba. Určité věcné rozvojové záměry jsou prosaditelné zcela adekvátními strategiemi řízení a naopak, uplatňování konkrétních strategií řízení vyvolává určitou podobu ekonomického vývoje z jeho neutrálně věcné stránky [10].

Vývojový proces ekonomického organismu může mít trojí podobu. První podobou je vzestup, rozvoj, růst, tzn., že z časového hlediska dochází ke srovnání minulosti a přítomnosti, resp. ke kvantitativnímu nebo kvalitativnímu růstu charakteristik vývoje. Druhou podobou je setrvalý stav, třetí podobou pokles. Základním problémem tvorby strategie zůstává, která podoba vývoje je pozitivní a která negativní. To, co se jeví v určitém čase a prostoru jako pozitivní, může být z pohledu jiného času a prostoru hodnoceno zcela odchylně. Důležitým momentem strategického řízení je proto vymezení kritérií racionality [10].



Obr. 1: Strategické řízení firmy. (Zdroj: <http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/reforma/zpravy/priprava/obrazek1.jpg>)

2.1.1 Strategické vize

„Je lepší zaměřit se na budoucnost, protože to je místo, kde strávíme zbytek našeho života.“

Anonym

„Mít pozitivní vizi o budoucnosti, je jeden z nejvíce motivujících faktorů. Je ale důležité, abychom přemýšleli, snili a představovali jsme si budoucnost, obzvlášť v těžkých časech. Mnohé příklady z historie a současnosti nejen organizací, ale i celých národů, potvrzují, že jejich úspěch byl důsledkem jejich pozitivního obrazu budoucnosti a ne naopak. Diskuse o pozitivním obraze vlastní budoucnosti je základem nejen pro organizaci, ale i pro lidstvo jako takové [2].“

Vize by měly splňovat následující body:

1. Měla by být iniciována vedoucími osobnostmi nebo týmy, které obvykle stojí v čele organizace. Lidé v čele poslouchají myšlenky a názory svých lidí a komunikují s nimi [2].
2. Vize by měla být přijata a sdílena týmem. Tým by s ní měl souhlasit a podporovat ji [2].
3. Vize by měla být úplná a specifická. Všeobecné fráze typu: „Chceme maximálně uspokojit akcionáře...“ nebo „Budeme co nejlépe uspokojovat potřeby našich zákazníků ...“, jednoduše nesplňují účel. Každý člen organizace musí vědět, jak přispěje, jakým způsobem se bude podílet na dosažení vize organizace [2].
4. Vize by měla být pozitivní a inspirující. Měla by být výzvou pro rozvoj jednotlivce i týmu, aby zapojil všechny své schopnosti a využil zkušenosti [2].

2.1.2 Cíle organizace

Hlavní částí plánování na úrovni celé společnosti je stanovení jejích cílů. Cíle mohou být několika druhů:

- ty, které vyjadřují všeobecný cíl firmy,
- ty, které určují dlouhodobé, strategické cíle a krátkodobé operativní cíle [3].

„Cíle mají stejně tak i odlišné charakteristiky pro jednotlivé úrovně řízení. Správně formulované poslání firmy hraje významnou roli v koncentrování se na strategii společnosti a definování činností nebo základní oblasti působení. Cíle pro celou organizaci jsou často vyjadřovány ve finančních termínech nebo ukazatelích, jako jsou plánovaný prodej, zisk, výška dividend a jiné [3].“

2.1.2.1 Pravidlo SMART

Cíle by se měly vyznačovat určitými vlastnostmi, aby plnily v organizaci své poslání. K dodržení těchto vlastností můžeme při tvorbě cílů použít tzv. pravidlo SMART. Tento výraz je zkratkou následujících slov, vyjadřujících vlastnosti dobře stanoveného cíle:

SPECIFIC = specifický (v množství, kvalitě a čase),

MEASURABLE = měřitelný (má jednotku měření),

AGREED = akceptovaný (podřízení s ním souhlasí),

REALISTIC = reálný (musí být dosažitelný),

TRACKABLE = sledovatelný (je možno sledovat jeho postupné plnění).

2.2 Výběr generické konkurenční strategie

Michael Porter: „Důležité je snažit se utvářet podobu konkurence, vzít svůj osud do vlastních rukou.“

Jedním z hlavních cílů většiny firem je vytvořit a udržet si co nejlepší postavení na svém trhu. Aby se to firmě dařilo, musí úspěšně čelit pěti konkurenčním silám. Toho jde dosáhnout mnoha způsoby, které mohou odrážet specifikum daného trhu nebo postavení firmy na něm. Porterovi se podařilo tuhle širokou škálu zobecnit do tří hlavních strategických přístupů (viz obr. 2).

Obecné strategické přístupy dle Portera:

- **Prvenství v celkových nákladech**
- **Diferenciace**
- **Soustředění pozornosti**

Tyto obecné strategie nastiňují přístupy jak předstihnout konkurenci.



Obr. 2: Generická konkurenční strategie. (Zdroj: PORTER, E. M. Konkurenční strategie. Praha: Victoria Publishing a.s., 1994. 39 s. ISBN 80-85605-11- 2)

Prvenství v celkových nákladech

V první obecné strategii jsou hlavní konkurenční výhodou nízké náklady v porovnání s konkurencí. Podmínkou dosažení celkových nízkých nákladů obvykle vyžaduje vysoký tržní podíl nebo výhodný přístup k surovinám. Dále je zapotřebí nejen zavedení výkonného výrobního zařízení, ale také neustále kontrolovat přímé i režijní náklady a na základě zkušeností sledovat nové možnosti, jak náklady ještě snížit. Prvenství v nákladech vyžaduje také vyhýbání se zákazníkům s malým krytím účtů a minimalizování výdajů na reklamu, výzkum a vývoj, prodej atd. [2].

Samozřejmě nemůžeme zcela ignorovat oblasti, jako je kvalita, služby atd. Celkově je jednoznačně hlavním tématem snižování nákladů a jejich kontrola [2].

Nízké náklady přináší nejen nadstandardní výnosy, ale i určitou ochranu před konkurenčními vlivy, ať už dodavatelskými či odběratelskými [2].

Diferenciace

„Při výběru této strategie se firma musí soustředit na vývoj či vytvoření obrazu o unikátním produktu pro zákazníky s vysokou přidanou hodnotou oproti konkurentům. To následně umožní stanovit cenu vysoko nad průměr trhu. Firma si však musí vybrat, v čem bude odlišná od konkurentů [2].“

Soustředění pozornosti

Porter zdůrazňuje, že je nutné se rozhodnout, zda bude firma působit na širokém, masovém trhu nebo se bude specializovat na úzký segment [8].

Tento koncept je velmi důležitý, protože umožňuje manažerům přemýšlet o možných způsobech konkurenční strategie. V průběhu času se také vyskytly některé sporné otázky, týkající se dosažení strategické výhody prostřednictvím nízkých nákladů – „Udělá to i konkurence?“ nebo „Co to je vlastně diferenciace?“. Stejně tak pozice ve středu nemusí být nevýhodná [8].

2.2.1 Konkurenční strategie

Zde se budeme zabývat konkurencí firem a budeme je klasifikovat podle toho, jakou roli hrají z hlediska jejich postavení na trhu, které může být vedoucí, vyzyvatelské, následovatelské nebo troškařské. „Vedoucí firmy tvoří 40%, vyzyvatelé 30%, následovatelé 20% a troškaři 10%. Vedoucí firmy pevně drží svá postavení, o které se je čas od času snaží připravit tržní vyzyvatelé. Následovatelé naopak touží pouze si udržet postavení a přizpůsobit se co nejvíce strategiím tržních vůdců. Troškaři jsou malé firmy, které obsluhují tržní výklenky a o které velké firmy nemají zájem [5].“

2.2.1.1 Strategie tržních vůdců

Ve většině odvětví se vyskytuje firma, která je uznávaným vůdcem na trhu. Mívá na něm největší podíl a obvykle nutí ostatní firmy k provádění cenových změn, k zavádění nových výrobků, nových forem distribuce a propagace. Jeho dominantní úloha na trhu je vždy ostatními firmami respektována. Je orientačním bodem pro konkurenty. Firmy se s ním snaží soupeřit, snaží se ho napodobovat nebo se mu vyhýbají. Mezi tyto firmy

patří především velké nadnárodní společnosti, jakými jsou např. Coca-Cola, Gillette, McDonald's, IBM atd. [2].

Vedoucí firma se musí chovat konzervativně, zatímco vyzyvatelská firma si může dopřát chování značně liberální. Tato vedoucí firma se může snadno dopustit chyb tím, že podcení svého konkurenta a může tak klesnout na druhé nebo třetí místo.

Dominantní firma si přeje i nadále zůstat na prvním místě. To vyžaduje činnosti na třech frontách:

1. Musí najít způsob, jak zvětšit celkovou poptávku trhu.
2. Musí ochránit svůj stávající tržní podíl pomocí dobrých obraných a útočných akcí.
3. Může se pokusit o zvýšení svého podílu na trhu i v případě, že celková velikost trhu zůstane stejná [2].

Vedoucí firma musí velmi pečlivě zvažovat, který terén je důležitý bránit i za cenu určitých ztrát a kterého se může vzdát bez velkého rizika. Cílem obranné strategie je snížit pravděpodobnost útoku, rozptýlit je do méně ohrožených oblastí a snížit jejich intenzitu [9].

2.2.1.2 Strategie tržních vyzyvatelů

Firmy na druhém a dalších místech můžeme nazývat vyzyvateli nebo pronásledovateli. Pronásledovatelské firmy mohou zaujmout jeden ze dvou postojů:

1. Mohou útočit na vedoucí firmu a na další konkurenty a tvrdě se ucházet o další tržní podíl.
2. Šikovně manévrovat a snažit se, aby vše vyšlo podle plánu [2].

Existuje mnoho tržních vyzyvatelů, kteří získali prostor na úkor vedoucí firmy. Najdeme i řadu příkladů, kdy tržní vyzyvatel překonal přední firmu (např. Toyota přeskočila GM, British Airways překonaly Pan Am atd.) [2].

Vyzyvatelé si kladou vyšší cíle a zvětšují své omezené zdroje, zatímco vedoucí firmy na trhu pracují svými zaběhnutými postupy [2].

Bylo zjištěno, že nejintenzivnější soupeření se projevuje v těch oborech, které se vyznačují vysokými fixními náklady, vysokými náklady na skladování a stagnující primární poptávkou [2].

Tržní vyzyvatel musí především definovat své strategické cíle. Strategickým cílem většiny tržních vyzyvatelů je zvětšení tržního podílu. Potom si musí vyzyvatel zvolit, koho napadne [2]:

1. Může napadnout vedoucí firmu na trhu – velmi riskantní, avšak potenciálně výnosná strategie. Má smysl tehdy, jestliže vedoucí firma neobsluhuje dobře trh [2].
2. Může napadnout firmu, která je stejně velká, avšak nedělá svoji práci dobře a nemá dostatek financí – jde především o firmy, které mají zastaralé produkty a které účtují příliš vysoké ceny nebo neuspokojují zákazníky správným způsobem [2].
3. Může zaútočit na malé lokální nebo regionální firmy – mnoho firem získalo svůj podíl na trhu ne proto, že by přetáhly zákazníky od jiných firem, ale díky tomu, že spolky malé rybky nebo krachující společnosti [2].

Jestliže firma zaútočí na vedoucí společnost, pak jejím cílem může být získání většího tržního podílu. Zaútočí-li však velká společnost na malou firmu, pak jejím cílem bude patrně likvidace této firmy [2].

2.2.1.3 Strategie tržních následovatelů

Řada společností dává přednost tomu, aby mohla vedoucí firmu pouze následovat a nesnažit se s ní bojovat o prvenství. Nedá se však říci, že by tržní následovatelé postrádali jakoukoli strategii. Následovatel musí vědět, jak si udržet stávající zákazníky a jak získat určitý podíl zákazníků nových. Každý následovatel se snaží dosáhnout na cílovém trhu určitých specifických výhod umístěním, službami, financováním. Je častým cílem útokem vyzyvatelů. Proto je nutné, aby dosahoval nízkých výrobních nákladů a vysoké jakosti výrobků a služeb. Musí také vstupovat na nově vznikající trhy, jakmile objeví příležitost. Může přitom využít čtyři základní strategie [2]:

1. **Podvodník** – kopíruje výrobky s vedoucím postavením na trhu a jejich balení a prodává je na černém trhu nebo prostřednictvím nedůvěryhodných dealerů [2].

2. **Parazit** – napodobuje výrobky, distribuci, reklamu a další charakteristické znaky vedoucí firmy [2].
3. **Imitátor** – kopíruje některé prvky výrobků vedoucí firmy, ale odlišuje určité odlišnosti v balení, reklamě, cenách apod. Vedoucí firmě obvykle nevadí, pokud ji agresivně nenapadne [2].
4. **Upravovatel** – přebírá výrobky vedoucí firmy, upravuje je, často i zdokonaluje. Může si pro prodej vybrat jiné trhy, aby se vyhnul přímé konfrontaci s vedoucí firmou na trhu. Často také dochází k tomu, že z upravovatele se v budoucnu stane vyzyvatel [2].

2.2.1.4 Strategie tržního troškaře

Téměř v každém prostředí se vyskytují firmy, které se specializují na obsluhování různých mezer a zákoutí na trhu, tzv. výklenků. Vyhledávají skuliny na trhu a zpravidla se vyhýbají konfrontaci s velkými společnostmi [5].

Podstatné je, že firmy, které mají velmi malý podíl na celkovém trhu, mohou být velmi ziskové díky chytré strategii troškaře [5].

„Na základě studia stovek firem zjistil Institut strategického plánování, že průměrná návratnost investic je na malých trzích 27%, ale na větších pouze 11%. Důvodem, proč tomu tak je, je ten, že troškař zná své cílové zákazníky tak dobře, že splní jejich přání mnohem lépe než ostatní firmy, které do tohoto výklenku dodávají zboží jen občas. Obsluhovatel výklenku si proto může účtovat podstatně vyšší cenu, než činí náklady, protože zákazníci uznávají přidanou hodnotu. Troškař pracuje s vysokou marží, zatímco hromadný prodej v maloobchodě pracuje s velkým objemem zboží [5].“

Troškař má tri úkoly:

1. **vytvářet výklenky,**
2. **rozšiřovat výklenky,**
3. **bránit výklenky.**

2.2.2 Alternativní směry strategického rozvoje

Následně po rozhodnutí, která konkurenční strategie je nejvhodnější, dochází k formulování případných strategických alternativ (viz obr. 3). K tomu se musí zodpovědět následující otázky, kde je nutné znát dobře interní i externí okolí firmy [4].

Těmi otázkami jsou:

- „Co je naší oblastí podnikání? Co by jí mělo být? V jakých oblastech podnikání a na jakých pozicích bychom v budoucnu chtěli být [4]?“
- „Zůstaneme v dosavadní oblasti podnikání s podobnou úrovní úsilí [4]?“ (stabilita)
- „Opustíme některé oblasti podnikání [4]?“ (omezení)
- „Budeme expandovat přidáním nových výrobků, trhu nebo funkcí [4]?“ (expanze)
- „Nebo budeme výše uvedené možnosti kombinovat [4]?“ (kombinace)

Alternativy:

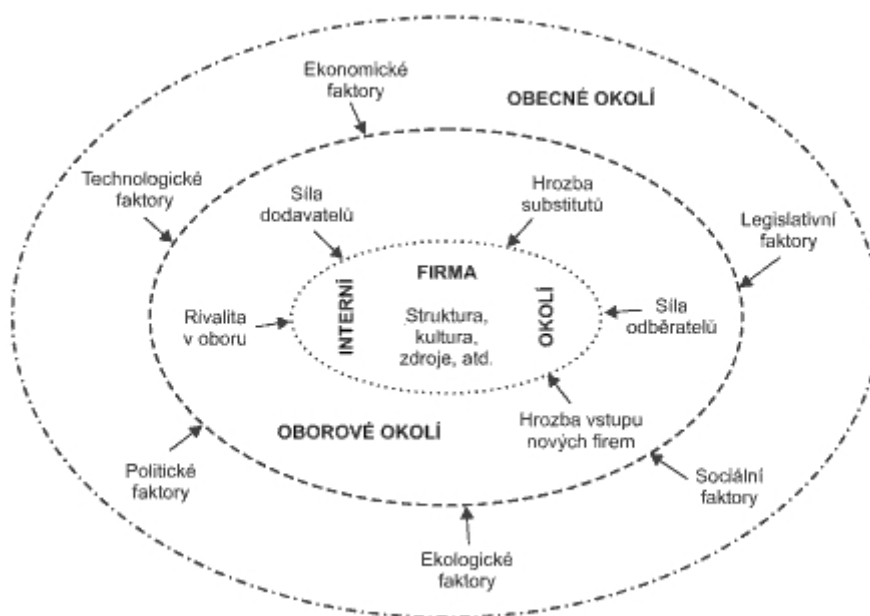
- **Stabilita** – pokud firma neplánuje žádné inovace, tzn., že dále produkuje stejné služby, výrobky a stále na stejných trzích. Firma se soustřeďuje především na vylepšení vnitřních procesů [4],
- **Expanze** – firma se rozhodla produkovat nové výrobky či služby a ráda by pronikla na nové trhy [4],
- **Omezení** – firma se rozhodla redukovat služby, výrobky, ale i trhy [4],
- **Kombinace** – kombinování předchozích možností [4].

STRATEGICKÁ ALTERNATIVA							
	EXPANZE		OMEZENÍ		STABILITA		KOMBINOVANÁ
	oblast podnikání	postup	oblast podnikání	postup	oblast podnikání	postup	příklady
Výrobky	rozšíření portfolia výrobků	rozšíření objemů produkce stávajících výrobků	stažení starých výrobků	omezení objemu výroby starých výrobků	udržování	zdokonalení kvality, změny balení atp.	stažení starých a současně uvedení nových výrobků na trh
Trhy	nalezení nových trhů	pronikání (kvantitativní) na stávající trhy	omezení distribučních kanálů	snižování podílu na trhu	udržování	udržování podílu na trhu, zaměření se na tržní niku	omezení starých zákazníků a současně nalézání nových
Funkce	vertikální integrování	zvyšování kapacity	snižování počtu funkcí	redukování např. výzkumu a vývoje	udržování	zlepšení efektivnosti výroby, příp. jiných fcí.	snižování kapacit a současně zlepšování efek. výroby

Obr. 3: Strategická alternativa. (Zdroj: KEŘKOVSKÝ, M., & VYKYPĚL, O. Strategické řízení - teorie pro praxi. 1. vydání 2002. s. 110. ISBN 80-7179-578-X)

2.3 Strategická analýza okolního prostředí

„Strategická analýza okolního prostředí společnosti je nutná k tomu, abychom si byli vědomi jeho vlivů a abychom byli lépe informováni o situaci, ve které se naše společnost nachází. V dnešním prostředí neustálých změn tvoří základ, na kterém je možné budovat proces strategického výběru a implementace. Tento proces zároveň neustále ověřuje správnost naší analýzy a nutí nás se k ní průběžně vracet. Analýza vnějšího prostředí by se měla zaměřovat hlavně na odhalení budoucího vývoje sledovaných trendů, které mohou firmu v budoucnosti významněji ovlivňovat. Jednotlivé faktory jsou viditelné z následujícího obrázku (viz obr. 4) [6].“



Obr 4: Okolí podniku dle Mallyi. (Zdroj: Mallya, T. (2007). Základy řízení a rozhodování. 1. vydání 2007. 40 s. ISBN: 978-80-247-1911-5)

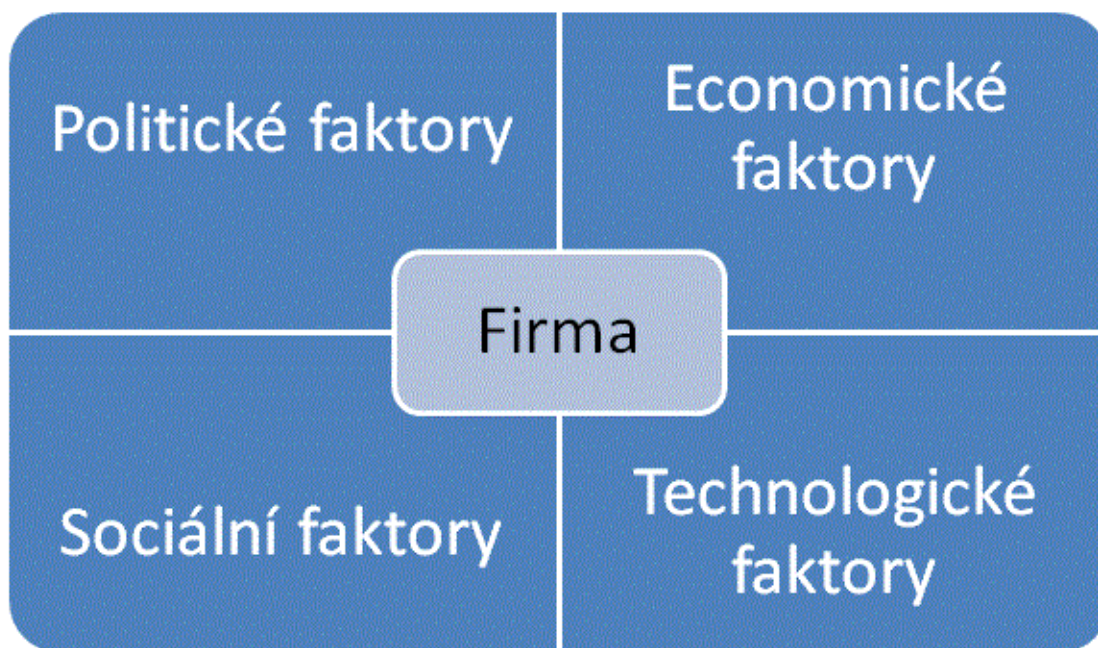
2.4 Analytické nástroje

2.4.1 PEST analýza

Název tvoří počáteční písmena čtyř oblastí vnějšího prostředí/faktorů, které tvoří základ této strategie (viz obr. 5):

- **POLITICKÉ,**
- **EKONOMICKÉ,**
- **SOCIÁLNÍ,**
- **TECHNOLOGICKÉ.**

Tato analýza přichází ke slovu obvykle tehdy, kdy se společnost rozhoduje nad svým dlouhodobým strategickým záměrem nebo kdy plánuje realizovat nějaký velký projekt, ať již ve své domovské zemi či v cizině. Takovým „velkým projektem“ může být typicky vstup na daný trh, vybudování továrny, vybudování rezidenčního projektu, zrušení zastoupení atd., a výjimkou není ani provedení PEST analýzy před představením nějakého významného nového produktu (např. elektromobilu). Důvodem pro provedení PEST analýzy však mohou být i akvizice, investice do podniku. PEST analýza se tak na rozdíl od SWOT analýzy nedělá příliš často. Podobně jako u SWOT analýzy je žádoucí, aby se na její přípravě podílel větší počet lidí. Na rozdíl od ní však PEST analýza může a také by měla stavět na co největším množství nezávislých faktů. Ty v tomto případě dodávají národní vlády a zákonodárné orgány, centrální banky, statistické úřady, mezinárodní organizace – jako např. OECD, a v krajních případech i méně nezávislé národní orgány jako jsou nejrůznější subjekty na podporu exportu anebo zpravodajské služby (typicky CIA World Factbook), jejichž částečnou náplní práce je rovněž ochrana ekonomických zájmů daňových rezidentů v zahraničí. Nyní se pojdme trochu blíže podívat na jednotlivé prvky PEST analýzy [5].



Obr. 5: Faktory PEST analýzy. (Zdroj: <http://www.businessvize.cz/images/clanky/pest.gif>)

Politické prostředí

Analýza politických faktorů se ani tak nezabývá problematikou politických stran, jako spíše problematikou stability politické scény (tj. jak často se mění vláda), která má přímý dopad i na stabilitu legislativního rámce (tj. omezení v podnikání, podmínky zaměstnávání nejrozličnějších skupin občanů, ekologická legislativa atd.). Kromě samotné stability je přirozeně důležitý také obsah, a to jak ten současný, tak ten budoucí. Sledují se tak všechny podstatné zákony a návrhy důležité pro oblast, kde firma působí, stejně jako chování regulačních orgánů (typicky v energetice, telekomunikacích a rozhlasovém a televizním vysílání) [5].

Ekonomické prostředí

Ekonomické prostředí je důležité zejména pro odhad ceny pracovní síly i pro odhad cen produktů a služeb. V této části analýzy se sledují otázky daní (DPPO, DPH, spotřební daně, daně z převodu nemovitostí, atd.) a cla, stabilita měny a návaznosti jejího kurzu ke kurzu domovské měny firmy, výše úrokových sazeb, otázky hospodářských cyklů na daném trhu, makroekonomických ukazatelů (zejména HDP a HDP per capita), specifického zaměření trhu (např. na automobilový průmysl, na zemědělství, atd.),

trendech v oblasti distribuce, atd. Spadají sem ale také nejružnější pobídky pro zahraniční investory, či pobídky a podpora exportu [5].

Sociální prostředí

Tato oblast je důležitá zejména pro firmy podnikající v oblasti retailu – tj. prodeje koncovým spotřebitelům. Řeší se při ní demografické ukazatele, trendy životního stylu, etnické a náboženské otázky, ale také oblast médií a jejich vlivu, vnímání reklamy, hlavní události jako jsou veletrhy, významné konference apod., i otázky místní etiky (rozuměj úroveň korupce, dodržování a vynutitelnosti zákonů, atd.) [3].

Technologické prostředí

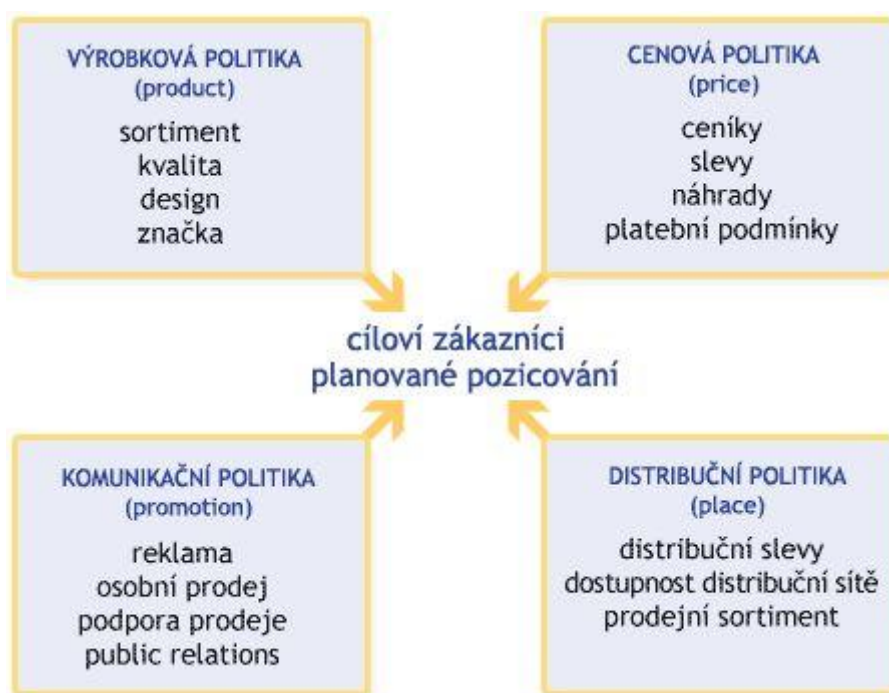
V otázkách technologického prostředí se analýza zabývá otázkami infrastruktury (doprava – včetně potrubní, suroviny, elektrická energie, telekomunikace), stavem rozvoje a zaměření průmyslu, a odborně řečeno kvartérní sférou neboli stavem zejména aplikované vědy a výzkumu, podpory vědy a potažmo vysokého školství apod. Částečně sem z oblasti politického prostředí spadá i oblast práva souhrnně nazývaná jako duševní vlastnictví, z čehož je důležitá zejména oblast průmyslové ochrany (patenty, užité a průmyslové vzory). Někdy sem může být zahrnuta také ta část legislativy, která se zabývá regulací průmyslu, neboť tu mají často na starosti nižší právní normy jako prováděcí vyhlášky, cenová rozhodnutí regulátorů apod. Částečně sem spadá i oblast ekologie, a to zejména pokud jde například o existenci a možnost obchodovat s emisními povolenkami, či nutnost provádět populární EIA (Environmental Impact Assessment) studie apod. [4].

2.4.2 Marketingový mix

Provádění strategie firmy se opírá o čtyři základní nástroje marketingu, které jsou v marketingové terminologii označovány jako „4P“ (viz obr. 6) [3]:

- **PRODUCT** (produkt),
- **PLACE** (distribuce),
- **PRICE** (cena),
- **PROMOTION** (propagace).

Uvedené nástroje jsou prostředky uskutečňování dlouhodobých i krátkodobých záměrů firmy. Na rozdíl od jiných ekonomických skutečností jsou prvky ovlivnitelnými a kontrolovatelnými, ačkoli každý z nich různou měrou a s nestejnou rychlostí účinku změny. Vhodnou modifikací výrobku, prodejních cest, propagační činnosti a změnou ceny je možno docílit uspokojení zákazníka a současně též získat výhodu v ekonomické soutěži [3].



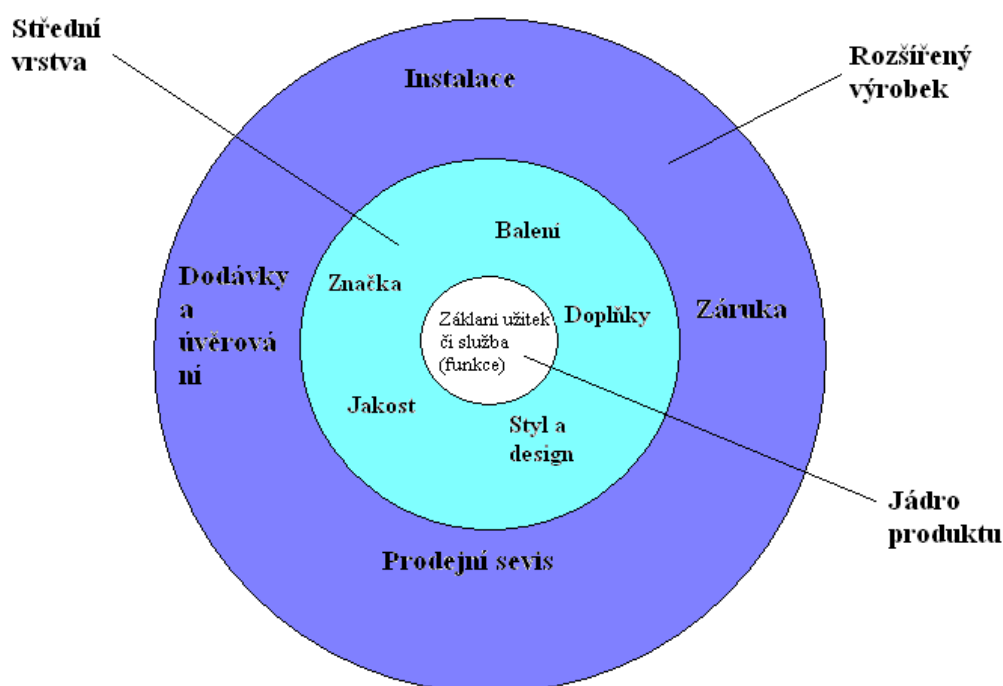
Obr 6: Marketingový mix. (Zdroj: http://www.robertnemec.com/_obrazky/marketingovy-mix-4p.jpg)

Produkt

Je nejdůležitějším nástrojem marketingu. Produktem rozumíme jakoukoli nabídku, která je určena trhu za účelem uspokojení určité potřeby. Pod pojmem produkt si většinou představíme hmotné výrobky. Produktem jsou však také služby, které jsou nám poskytovány [9].

Sám výrobek má 3 vrstvy (viz obr. 7). **Jádro** je unikátní základní užitek, který se prodává. Ve skutečnosti je to unikátní prodejní prvek, specifická pozice daného výrobku ve vědomí zákazníka. Značka je často shrnutím, vizualizací klíčového užitku a všeho, co je s tím spojeno. Užitek se musí převést v něco uchopitelného, hmotného – druhá

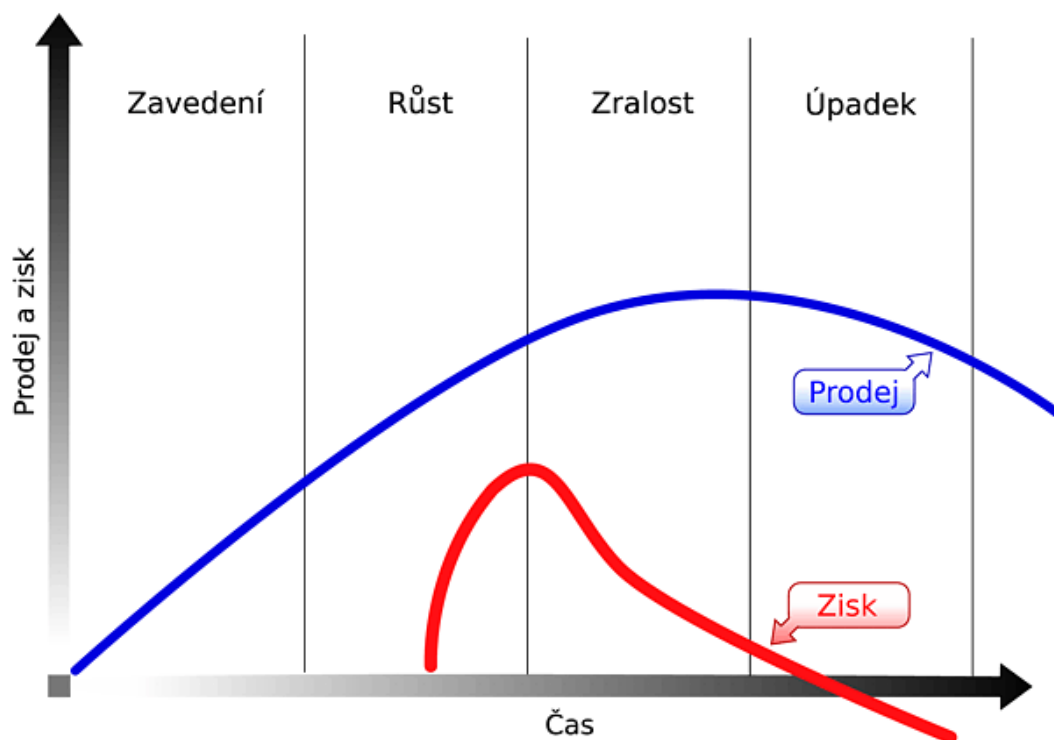
úroveň produktu jsou **hmotné prvky (střední vrstva)**. Vlastnosti produktu, úroveň jeho kvality, jeho varianty, design a balení jsou důležitými nástroji, které udělají produkt hmotným. Poslední vrstvou je **rozšířený produkt**, který přidává jádru na hodnotě a zajímavosti pro zákazníka. Rozšířený produkt se dá definovat jako *povrchová servisní vrstva*. Zahrnuje promptní dodávky, instalaci, prodejní služby a postupy pro řešení stížností a reklamací [9].



Obr. 7: Složky produktu. (Zdroj: vlastní výtvar)

Produkt prochází několika stádii (viz obr. 8), tzv. „životním cyklem“ – tedy je to doba od uvedení na trh, až po jeho stažení. Těmito stádii jsou:

- **uvedení na trh**,
- **růst** – prudký růst tržeb a tím i zisku,
- **zralost** – tržby rostou pomaleji, agresivní konkurence vstoupila na trh,
- **útlum** – tržby začínají klesat → odchod z trhu.

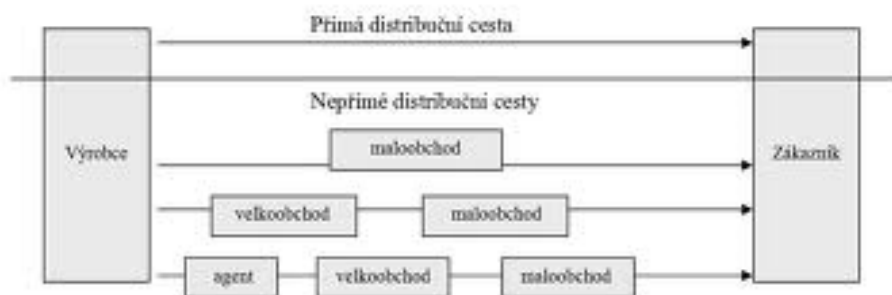


Obr. 8: Fáze životního cyklu produktu. (Zdroj: http://halek.info/prezentace/marketing-cviceni/obrazky/08_zivotni_cyklus_800x_600.gif)

Distribuce

Pod tímto pojmem se skrývá doručení správného výrobku na správné místo na trhu. Produkt není moc dobrý, pokud není dostupný na místě a v čase, kdy ho zákazník potřebuje. Produkt se dostane k zákazníkovi přes distribuční kanály (viz obr. 9). Někdy jsou distribuční kanály velmi krátké a vedou přímo od výrobce ke konečnému zákazníkovi (přímá distribuce). Často je tento proces komplexnější a zahrnuje různé typy velkoobchodů a maloobchodů [2].

Některé prvky tohoto řetězce se často vypouštějí nebo kombinují. Ze zrušení přímého kontaktu výrobce se zákazníkem má výrobce výhodu hlavně z pohledu vázání finančních prostředků ve formě hotových výrobků. Také náklady a vlastní distribuční síť bývají velmi vysoké a neefektivně vynaložené. Nevýhodou je fakt, že firma ztrácí přímý kontakt se svými zákazníky a musí se dělit o část zisku [2].



Obr. 9: Distribuční cesty. (Zdroj:<http://t3.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcSbfch-wDIYrdS-RLNiPTJ-c8gKgZ3im40SYUEOv4SYXHYGfXOOJQ&t=1>)

Cena

Cena je po produktu nejdůležitějším prvkem marketingového mixu. Je důležitá proto, že je jediným prvkem z marketingového mixu, který produkuje tržbu. Všechno ostatní vyžaduje náklady. Zároveň je cena nejflexibilnějším elementem, který do značné míry ovlivňuje poptávku po produktu. Je marketingovým nástrojem, který může přidat výrobku nebo službě symbolickou hodnotu [2].

Při stanovení ceny se bere v potaz existující i potenciální konkurence na trhu. Do ceny by měly být zakalkulovány i náklady na celý marketingový mix. Zároveň se musí odhadnout zákaznickova reakce na stanovenou cenu a potenciální možnosti poskytování slev a jiných podpor prodeje [2].

Pro spotřebitele představuje cena souhrn finančních prostředků, které musí vynaložit, aby získali protihodnotu – výrobek nebo službu. Pro výrobce je stanovení ceny klíčovým rozhodnutím, které ovlivňuje další činnost celé firmy [2].

Když zákazník nebude akceptovat cenu, celá námaha vložená do plánování bude marná.

Cena je tvořena třemi komponenty:

- vlastní cena,
- sleva,
- časové rozlišení.

Propagace

Hlavním úkolem propagace je informovat zákazníka o „správném“ výrobku. Propagace zahrnuje osobní prodej, hromadný prodej a podporu prodeje.

Téměř každý produkt musí být propagovaný. Musí získat pozornost trhu. Úkolem propagace je říci potenciálním zákazníkům cílového trhu, že správný produkt je na správném místě a ve správném čase. Je to prostředek, který spojuje výrobce a potenciálního zákazníka. Základními metodami propagace jsou [2]:

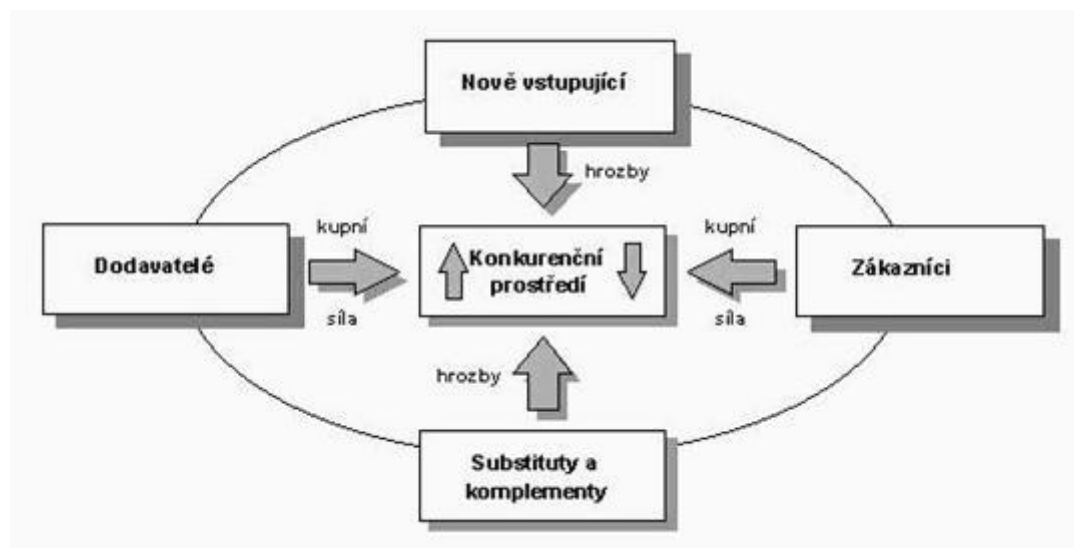
- reklama,
- osobní prodej,
- podpora prodeje,
- publicita.

2.4.3 Porterův model pěti konkurenčních sil

Tento model umožňuje popsat a pochopit podstatu konkurenčního prostředí uvnitř každého jednotlivého odvětví, a tak vytvořit informační základnu pro rozhodování o tvorbě konkurenční výhody organizace [8].

Tohoto modelu je používáno k hlubšímu pochopení konkurence a všeobecné situace okolo podniku. Součástí je těchto pět složek (viz obr. 10):

- intenzita soupeření konkurentů,
- noví (potenciální) konkurenti,
- substituční a komplementární produkty,
- moc dodavatelů,
- moc odběratelů.



Obr 10: Porterův model pěti konkurenčních sil. (Zdroj: http://www.strateg.cz/images/strategy/Porter_5_sil.jpg)

Ohrožení ze strany nově vstupujících konkurentů

Tento faktor může výrazně ovlivnit atraktivitu odvětví a v každém případě chování jeho dosavadních aktérů. Případné rozhodnutí potenciálního konkurenta vstoupit do odvětví bude závislé na atraktivitě odvětví a na existenci, resp. neexistenci specifických bariér vstupu [2].

Za nejobvyklejší bariéry lze považovat ekonomické limity vyplývající z objemu produkce, investiční náročnost vstupu na nový trh, možnost k přístupu k distribučním kanálům, vládní a jiné legislativní zásahy apod. Bariéry vstupu se mezi jednotlivými odvětvími či jednotlivými produkty/službami mohou výrazně lišit, takže není možné obecně konstatovat, které z nich jsou nejdůležitějšími [3].

Ohrožení ze strany dodavatelů a odběratelů

Toto je faktor, který také nelze přehlížet, protože i úroveň koncentrace dodavatelských a odběratelských trhů bude významně ovlivňovat intenzitu konkurence v daném odvětví. Obecně lze říci, že se zvyšující se závislostí producenta na jednom dodavateli či odběrateli prudce roste vyjednávací síla dodavatele i odběratele. Čím vyšší úroveň pak bude vyjednávací síla dosahovat, tím vyšší intenzitu konkurence v odvětví lze očekávat. Právě z těchto důvodů bude pro tvorbu strategie firmy mimořádně důležité definovat, jakým způsobem bude dodavatelsko – odběratelské vztahy zajišťovat. Jednou z moderních cest je hledat partnerství mezi dodavatelem, producentem a odběratelem, přičemž toto spojení může mít různou intenzitu [3].

Hrozbou pro organizace budou situace, kdy počet dodavatelů i odběratelů je malý, dodávané vstupy mají často unikátní charakter, neexistují substituční vstupy, jde z pohledu dodavatele o malá odběrová množství a naopak finální výrobky jsou standardní, dodávky představují významnou část nákladů u zákazníka apod. [3].

Ohrožení ze strany substitučních a komplementárních produktů

Vždy je projevem vyšší intenzity konkurence ve sledovaném odvětví. Hrozba substituce může mít několik různých podob:

- hrozba substituce produktu produktem,
- hrozba substituce potřeby (např. vyšší kvalitou spotřebovaného statku),
- hrozba generické substituce (např. změna spotřebních návyků).

Konkurence uvnitř odvětví

Je ovlivněna řadou faktorů, přičemž mezi rozhodující patří počet konkurujících si subjektů a jejich strategické záměry, typ tržní konkurence (monopolní, oligopolní, dokonale konkurenční), míra růstu trhu, existence globálních trhů a globálních zákazníků, rozmanitost sortimentu, možnosti diferenciací, možnost kapitálových akvizic či fúzí, technické množství zvyšování přírůstků výrobní kapacity [10].

2.4.3.1 Komponenty analýzy konkurenta

Na následujícím obrázku (viz obr. 11) jsou znázorněny komponenty analýzy konkurenta.



Obr. 11: Komponenty analýzy konkurenta. (Zdroj: PORTER, M. E. Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví konkurentů. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403s. ISBN 80-85605-11-2)

„První komponent analýzy konkurenta je zkoumání jeho záměrů. Znalost nám totiž

umožňuje předvídat, zda je každý z daných konkurentů spokojen se svými současným postavením a s finančními výsledky či nikoliv, a tím pádem, jestli je u něho pravděpodobná změna strategie a rozhodnosti, s níž by reagoval na vnější podněty či na kroky jiných firem [8].“

„Druhým důležitým komponentem je identifikace všech jeho předpokladů. Ty se dělí na předpoklady o sobě samém a o odvětví a dalších společnostech v něm. Předpoklady o sobě samém určují způsob, jakým se firma chová a jak reaguje na vývoj událostí.

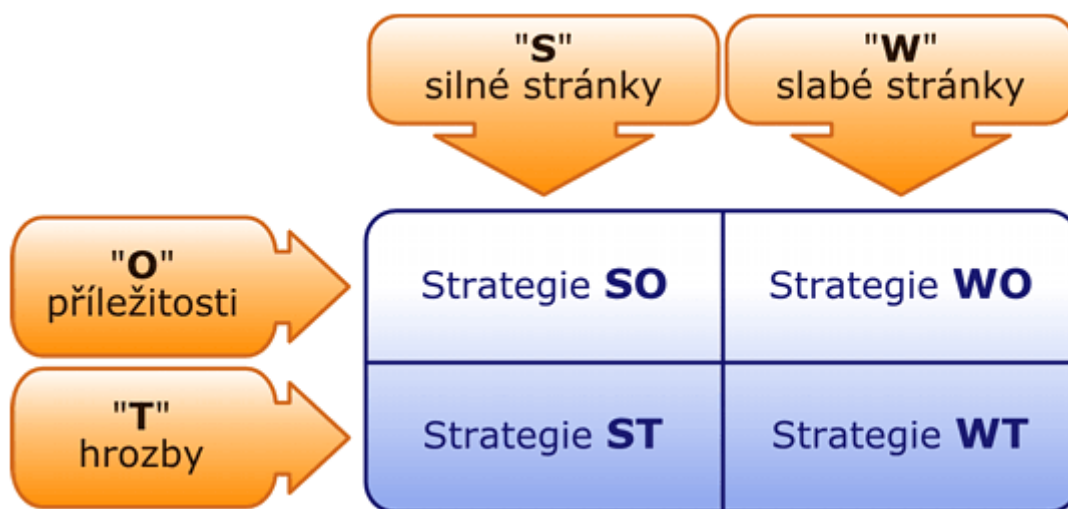
Třetím krokem je vypracování explicitní nebo implicitní – vždy existuje v jedné či druhé formě. Realistické zhodnocení schopnosti každého konkurenta je posledním diagnostickým krokem při jeho analyzování. Konkurentovy cíle, předpoklady a současná strategie budou ovlivňovat pravděpodobnost, načasování, povahu a intenzitu jeho reakce [8].“

2.4.4 Metoda SWOT

Jedná se o komplexní metodu kvalitativního vyhodnocení veškerých relevantních stránek fungování firmy a její současné pozice. Je silným nástrojem pro celkovou analýzu vnitřních i vnějších činitelů a v podstatě zahrnuje postupy technik strategické analýzy [5].

Metoda SWOT je založena kombinací (viz obr. 12):

- **STRENGTHS** (silné stránky podniku),
- **WEAKNESSES** (slabé stránky podniku),
- **OPPORTUNITIES** (příležitosti okolí),
- **THREATS** (hrozby okolí).



Obr. 12: Metoda SWOT. (Zdroj: http://halek.info/prezentace/planovani-organizovani-prednasky/obrazky/02-schema_swot_analyzy.gif)

Hrozby a příležitosti budoucího okolí

Při analýze budoucích hrozeb okolí je třeba vycházet jak z hrozeb makrookolí, tak i mikrookolí. Je nesporné, že prosazující se globalizace hranice relevantního okolí značně rozšiřuje. Mezi typické příklady patří [10]:

- vysoká diferenciací v odvětví,
- státní regulace,
- „know – how“,
- velký počet konkurujících si firem,
- pomalý růst odvětví,
- hrozba substitučních výrobků,
- hrozba vstupu nového výrobce atd.

Příležitosti jsou ve většině případů chápány jednak jako příležitosti, které pomohou podniku neutralizovat hrozby, jednak jako vlastní rozvojové příležitosti vyplývající z charakteru okolí. V druhém případě bude charakter příležitostí závislý na tom, zda půjde o odvětví ve fázi zralosti, odvětví na sestupu nebo zda půjde o mezinárodní či dokonce globální trhy [10].

Silné a slabé stránky

I když okolí organizace je bezpochyby velice silným faktorem ovlivňujícím tvorbu strategie firmy, ukázalo se, že nemůže být faktorem jediným, ale musí být vzaty v úvahu i silné a slabé stránky organizace a její vnitřní zdroje. Silné a slabé stránky mohou být hledány a analyzovány především v následujících oblastech [10]:

- finanční síla organizace,
- výzkum a vývoj,
- výrobní politika,
- úroveň managementu,
- organizace firmy,
- image firmy či výrobku atd.

Kombinací příležitostí a hrozeb okolí, silných a slabých stránek firmy pak vznikají různé varianty strategického chování, přičemž je vždy nutné vzít v úvahu, že jde o budoucí vývoj, což znamená, že jak silné a slabé stránky, tak příležitosti i hrozby, je nutno chápat dynamicky [9].

Podle charakteru odvětví a kombinací vnitřních i vnějších stránek pak lze pro organizaci, popř. i pro její jednotlivé organizační složky volit různé typy strategií, které vycházejí ze čtyř možných zjednodušených přístupů:

- **S – O** → využívat silných stránek a velkých příležitostí plynoucích z okolí,
- **W – O** → snažit se eliminovat slabé stránky za pomoci příležitostí z okolí,
- **S – T** → využívat svých silných stránek pro eliminaci hrozeb,
- **W – T** → snažit se vyřešit znepokojivý stav i za cenu likvidace organizace.

Těchto přístupů pak může být využito při koncipování konkrétních strategií dalšího chování organizace nebo její části.

3 Analýza současného stavu

Většina firem v textilním průmyslu musí momentálně čelit mnoha překážkám, jakými mohou být levný textil ze zahraničí, především z Číny, dále pak drahá pracovní síla v ČR atd. V posledních letech z českého trhu odešlo mnoho textilních společností, i přesto, že některé z nich měly poměrně silnou pozici na trhu.

Bohužel k tomuto přispívá i smýšlení českých zákazníků, kteří raději dají přednost levnému, ale nekvalitnímu výrobku před kvalitním zbožím, za které musí ovšem sáhnout hlouběji do kapsy.

Firma XYZ dělá vše pro to, aby nebyla další firmou, která bude muset opustit trh. Právě z tohoto důvodu společnost přehodnotila své dřívější plány a přizpůsobila je tak, aby vylepšila svoji pozici na trhu a zároveň zvýšila své zisky.

3.1 Představení firmy

Společnost XYZ a.s. je česká firma, která se již 40 let zabývá vývojem a výrobou pánského, dámského a dětského funkčního oblečení – „termoprádla“. V portfoliu výrobků však dnes již najdete nejen prádlo a trika, ale také mikiny, bundy, kalhoty a doplňky, jako např. ponožky, čepice, kukly, batohy, peněženky apod.

Společnost má sídlo v Brně a ve větších městech po České republice má rozmístěných zatím 7 firemních prodejen.

Každou sezónu se snaží svým zákazníkům nabízet nové zboží s moderním designem a vysokou funkčností, která je podporována použitím nejmodernějších technologií a materiálů. Tím nejpodstatnějším materiálem je polypropylen, který je nejmladším uměle vytvořeným vláknem.

Mezi jeho hlavní vlastnosti patří:

- minimální absorpce,
- rychlý odvod vlhkosti,
- nízká tepelná vodivost,
- zdravotní nezávadnost.

Díky minimální absorpci odvádí polypropylen pot z kůže a zároveň se v tomto materiálu výrazně méně vyskytují bakterie nebo plísňe. Jedná se o chemicky stálý

materiál bez zápachu. Nízká tepelná vodivost tělo chrání před přílišným horkem či chladem.

V následující tabulce lze porovnat absorpční kapacitu různých materiálů:

Tab. 1: Porovnání absorpce vody u různých materiálů

Materiál	Absorpce
Polypropylen	0,03 %
Polyester	1,5 %
Polyamid	3,5 %
Bavlna	8,5 %
Hedvábí	11,0 %
Vlna	17,0 %

Zdroj: vlastní výtvar

Na druhou stranu je třeba zmínit, že polypropylen je obecně dražší materiál než polyester a ten je zároveň dražší než polyamid. Ve všech třech případech se na rozdíl od bavlny, hedvábí a vlny, jedná o umělé materiály. A jako vždy má každý materiál své výhody a nevýhody, a proto je třeba vybírat především s ohledem na jeho konečné užití.

3.2 Historie firmy

Rok 1952

„V Brně byl založen ústav ABC. Jednotlivé výzkumné týmy řešily technologii, zpracování a úpravu tradičních textilních surovin a současně i vývoj nových především syntetických textilních materiálů, a to zejména těch, které se dosud do pletenin nevyužívaly [12].“

70. léta

„Jednou z nových oblastí výzkumu, která byla do té doby opomíjena, je fyziologie odívání. V té době byla uvedena do provozu výroba nejmladšího chemického vlákna – polypropylenu.“

Vzhledem k jemnosti vlákna, vznikla v ABC úvaha, využít nové vlákno do textilních oděvních výrobků, a tak se na trhu objevila společnost XYZ.

Pracovníkům ABC bylo uděleno Úřadem pro vynálezy a objevy celkem 9 autorských „Osvědčení o vynálezu“. Unikátní výrobky zhotovené dle patentů byly oceněny na mezinárodních veletrzích [12].“

Rok 1976 – “Textilní výrobek absorbující pot“ – ČS patent 1976 – první na evropském kontinentě.

„Prvním do té doby neznámým artiklem byly plenkové kalhotky Sandra. Vzhledem k účelu použití prošly náročnými klinickými a hygienickými zkouškami, jejichž výsledky jsou platné do dnešní doby [12].“

Rok 1977

„Začátek průmyslové výroby funkčních výrobků budoucí obchodní známky XYZ z jednosložkových i integrovaných úpletů. Započala výroba kompletního funkčního sortimentu, včetně ponožek [12].“

Rok 1990

„Byl zrušen Výzkumný ústav pletařský jako státní podnik a vznikl Výzkumný ústav pletařský, akciová společnost. Veškerého „know-how“ bylo využito pro započetí sériové výroby systému XYZ na komerční bázi. Z počátku obchodní síť byla zásobována formou výhradních prodejců, částečně vyráběli i pod jinými obchodními značkami. Tato praxe se nám neosvědčila. Distributoři se ztotožnili s našimi dlouholetými poznatky a výsledky výzkumu, a vydávali je za svůj duševní majetek, i když se od začátku naší spolupráce věnovali úplně jiné činnosti [12].“

Rok 2002

„S příchodem nového vedení se zcela změnila obchodní strategie a firma se snažila začít budovat silnou, na trhu viditelnou značku XYZ [12].“

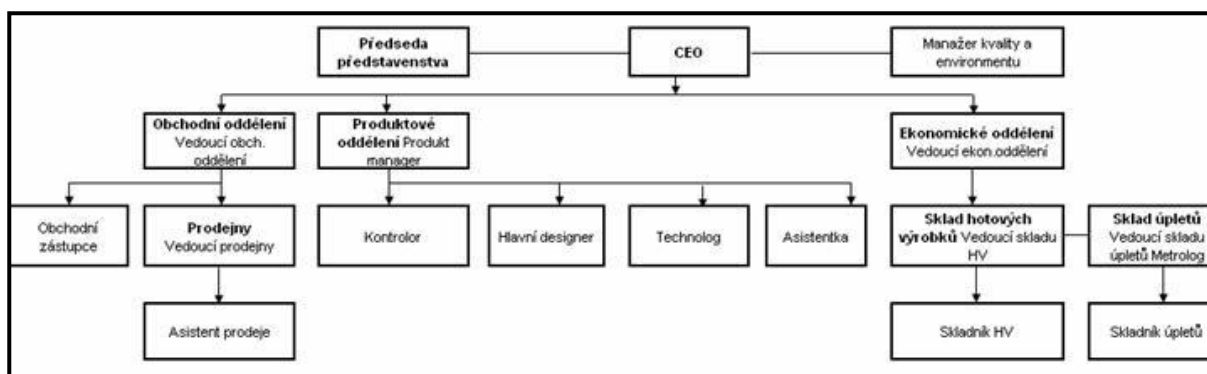
Rok 2006

„100% akcií firmy koupil stávající český majitel, který podpořil vývoj značky XYZ. Především do firmy zainvestoval v oblasti vývoje nových materiálů a marketingové podpory. Značka XYZ začíná zabývat nejen funkčním prádlem, ale také dalšími

sportovními produkty, aby mohla lépe konkurovat stávajícím značkám v oblasti sportovního a outdoorového oblečení. Firma se přejmenovala na současný název XYZ a.s. [12].“

3.3 Organizační struktura

Jeden český vlastník se 100% podílem firmy, který se také angažuje při zásadních firemních rozhodnutích. I přesto není organizační struktura zcela jednoznačná. V současnosti je prezentována takto (viz obr. 13):



Obr. 13: Organizační schéma firmy. (Zdroj: vlastní výtvar)

Výkonný ředitel je nadřazen třem hlavním oddělením – obchodnímu, produktovému a ekonomickému. Pod obchodní oddělení spadají prodejny, obchodní zástupci, firemní marketing a samozřejmě klasické obchodní činnosti. Produktové oddělení se zabývá návrhem designu výrobků, technologiemi jejich výroby, kontrolou kvality produktů a vším s tím spjatým. Do ekonomického oddělení patří nejen účetnictví a celkové finanční hospodaření podniku, ale i sklady. Ty se potom primárně dělí na sklad hotových výrobků a sklad úpletů.

3.4 Analýza vnitřního prostředí

3.4.1 Strategie firmy

- budování lepšího povědomí o značce,
- udržení stávající kvality výrobků a služeb,
- snaha o zkrácení dodací lhůty,
- finanční stabilita, ziskovost,

- udržení stávající pozice na trhu,
- vstup na zahraniční trhy.

3.4.2 Strategické cíle

Zvýšení znalosti značky XYZ – společnost si s ohledem na finance nemůže v současné době dovolit investovat příliš do marketingového výzkumu. Kvůli tomu používá levnější formy, např. reklamní emaily zaměřené na cílovou skupinu.

Snížení reklamací a stížností – snahou je snížit reklamce o 5 - 10% do konce roku 2012.

Zlepšení finanční situace firmy, větší ziskovost produktů - do konce roku 2012 by měly být splaceny veškeré závazky vůči akcionářům.

Otevření dalších vlastních prodejen s dobrým umístěním a adekvátním nájemem – mělo by dojít k otevření jedné až dvou nových prodejen na území ČR a jedné na Slovensku do konce roku 2012.

3.4.3 Marketingový mix

Výrobek

Společnost XYZ a.s. je česká firma, která se již 40 let zabývá vývojem a výrobou pánského, dámského a dětského funkčního oblečení – „termoprádla“. V portfoliu výrobků však dnes již najdete nejen prádlo a trika, ale také mikiny, bundy, kalhoty a doplňky, jako např. ponožky, čepice, kukly, batohy, peněženky apod.

Veškeré spodní prádlo je vyrobeno z polypropylenu, který je disponuje především těmito vlastnostmi:

- nejnižší hmotnost,
- nejvyšší prodyšnost a propustnost vodních par,
- speciální reliéfní vazba pro dokonalou ventilaci pokožky a regulaci teploty,
- maximální odvod vlhkosti,

- celoročně použitelné jako první vrstva pro všechny typy aktivit i běžné nošení,
- vhodné pro alergie,
- permanentní UV filtr číslo 7.

Cena

„Výrobky firmy XYZ patří na trhu, co se týče kvality v porovnání ke konkurenci, do „vyšší třídy“ díky materiálu, ze kterého je vyrobena. Jelikož životní úroveň v České republice roste, s tím roste i poptávka po kvalitnějších a dražších výrobcích a firma XYZ nabízí, jak vysokou kvalitu, tak rozmanitost variant jednotlivých výrobků, což je určitě zákazníky vnímáno příznivě [7].“

„Firma XYZ se řídí v určování ceny svojí vlastní kalkulační politikou. K tomuto patří samozřejmě i systém slev, různých bonusů a v neposlední řadě platební podmínky[7].“

„Společnost používá diferenční cenovou strategii, která spočívá v tom, že ne všichni odběratelé nakupují za stejné ceny. Tato diferenciace se však nevztahuje na maloobchodní cenu (firemní obchody, e-shop), která zůstává pro všechny stejná. Měnit se může pouze cena velkoobchodní. Diferenciace se vztahuje především na odebrané množství výrobků. Při velkoobchodním odběru dochází k platbě především formou faktur, které mají splatnost 30 dnů. Pokud však zákazník uhradí alespoň část z této částky do již zmiňovaných 30 dnů, je možnost prodloužení splatnosti faktury [7].“

„Mezi ostatní přímé náklady patří zahrnutí označení výrobku značkou XYZ (plastové etikety, transfery atd.) [7].“

„Firma XYZ používá u všech svých výrobků stejné režijní náklady 40%. Firma počítá i s výrobní režií, která zahrnuje odpad, který vznikne jednak při výrobě úpletu a jednak při výrobě samotných výrobků. Dle dlouhodobých zkušeností je tato režie nastavena na 5% z celkových kalkulovaných hodnot [7].“

Místo

„Veškeré výrobky jsou vystaveny ve všech kamenných obchodech firmy XYZ, respektive u jejich odběratelů. Zde si samozřejmě mohou potenciální zákazníci výrobek prohlédnout, či vyzkoušet [7].“

„Kvůli dosažení lepšího servisu pro zákazníky, potažmo pro jednotlivé prodejny a pobočky, zřídila společnost centrální sklad, nacházející se v Letovicích. Zde je k dostání veškerý sortiment firmy, který je k dispozici. Kromě velkoskladu fungují i firemní pobočky. Hlavní prodejna se nachází v blízkosti centra Brna. Další prodejny se nachází ve městech v Čechách, na Moravě, ale i na Slovensku [7].“

„Ke kamenným prodejnám byl zřízen i internetový obchod, prostřednictvím něhož lze získat informace o jednotlivých výrobcích a také, zda-li jsou produkty skladem, popř. provést elektronickou objednávku. I přesto prodej v kamenných obchodech tvoří většinu prodeje firmy a pohybuje se okolo 70%. Zbývajících 30% připadá na e-shop. I přes menšinový prodej je e-shop servis, který by měl zajistit rychlý a kvalitní odběr produktů. Objednané zboží přes internet je možné vyzvednout, buď na pobočce anebo za příplatek zaslat přepravními službami, se kterými je uzavřena smlouva. Tyto firmy jsou vybrány na základě cenových nabídek a dlouhodobých zkušeností s poskytovanými službami [7].“

„Firma XYZ využívá k distribuci také svých obchodních zástupců. Tito jsou téměř neustále v terénu, kde navštěvují své zákazníky a starají se, aby zboží došlo vždy včas a v požadovaném množství a kvalitě. Mezi jejich další povinnost patří hledání dalších potenciálních zákazníků [7].“

Distribuční cesty

Přímý prodej:

- prodejny,
- e-shop.

Nepřímý prodej:

- převážně prodej v řetězci firmy Sportissimo,
- velkoodběratelé z České republiky,
- zakázkový prodej.

V nejbližší době se společnost XYZ nechystá na žádnou změnu v prodeji. Stále se největší důraz klade na prodej v kamenných prodejnách.

Propagace

„K tomu, aby firma XYZ se svými výrobky uspěla na trhu, nestačí pouze jeho kvalita, ale také vhodná marketingová propagace, tak aby bylo možné výrobky, respektive značku, dostat do podvědomí zákazníka a tím ho přimět ke koupi. Kvalitní produkt potřebuje dobře propracovanou marketingovou komunikaci. XYZ si zvolil smíšenou formu marketingové komunikace, která vhodně kombinuje globální a adaptační komunikační strategii [7].“

„Známost o značce se určitě zvyšuje i díky veletrhům a výstavám, kde firma XYZ pravidelně vystavuje své zboží. K informovanosti zákazníků dochází rovněž díky internetu a katalogům [7].“

„Zřejmě největší zastoupení reklamy, co se týče médií, připadá na internetovou reklamu, tzv. bannery. Propagace se samozřejmě provádí přímo přes webové stránky firmy XYZ, kde se zákazníkovi zobrazí informace o požadovaném výrobku. Reklamy jsou vidět

i v nejrůznějších periodikách časopisů a v denním tisku. Svoji úlohu v tomto ohledu hrají i regionální rádia. Outdoorové kampaně (billboardy), se provádí zcela minimálně. Účinek by byl neadekvátní vzhledem k nákladům, které by byly vynaloženy na tento druh reklamy a které by pravděpodobně šplhaly do statisíců [7].“

„Společnost také sponzoruje sportovní události. Jednou z největších je sponzoring mistrovství světa dračích lodí [7].“

„Společnost XYZ ročně vynaloží na tyto a podobné akce 5% z celkového ročního obrátu [7].“

„Předpokládá se, že navržená opatření v kombinaci s kvalitou výrobků, povedou k růstu prodeje a tím by měla firma XYZ ještě více posílit svoji pozici na trhu [7].“

3.4.4 Finanční situace

Ukazatelé rentability

Vyšší hodnota indexů ROA a ROE je výhodnější pro rentabilitu vybraných položek. Tabulka 2 a 3 a graf 1 a 2 ukazují, že do roku 2007 je růst stabilní. Z grafů můžeme vyčíst, že v roce 2008 nastal velký nárůst, který byl způsoben téměř polovičním snížením jak celkových aktiv, tak vlastního kapitálu, navzdory tomu, že zisk byl podobný jako zisk v předchozích letech. Celková aktiva byla snížena díky prodeji nemovitého majetku. Vlastní jmění bylo sníženo z důvodu rozdělení společnosti.

Index ROE ukazuje investorům, že investice, které vložili do společnosti, nejsou ziskové v posledním roce. U indexu ROE je viditelný jeho pokles díky razantnímu snížení základního jmění.

Z indexů rentability můžeme vypořádat stabilní situaci do roku 2007. Velký propad nastal v roce 2008 a 2009, kdy navíc můžeme sledovat ztrátu.

Tab. 2: ROA

Položka \ Rok	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Zisk/Ztráta (+/-)	3 410	1 714	1 716	2 259	1 301	3 479	2 451	3 963	-1 519
Aktiva celkem	74 324	75 802	73 711	63 409	64 082	66 698	82 558	41 672	32 811
ROA	4,6%	2,3%	2,3%	3,6%	2,0%	5,2%	3,0%	9,5%	-4,6%

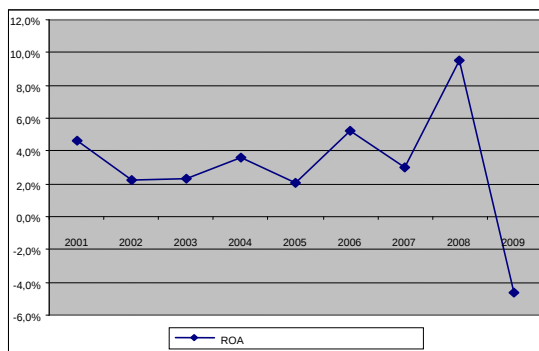
Zdroj: vlastní výpočty

Tab. 3: ROE

Položka \ Rok	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Zisk/Ztráta (+/-)	3 410	1 714	1 716	2 259	1 301	3 479	2 451	3 963	-1 519
Vlastní jmění celkem	46 244	47 824	49 396	42 459	43 629	46 920	48 993	26 065	6 890
ROE	7,4%	3,6%	3,5%	5,3%	3,0%	7,4%	5,0%	15,2%	-22,0%

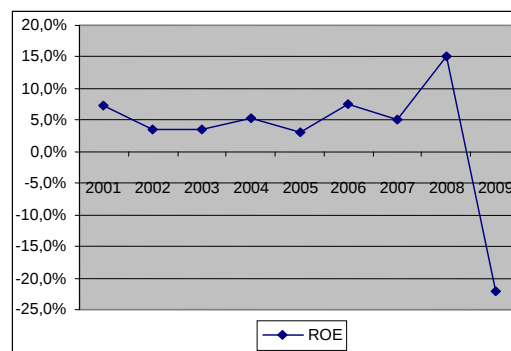
Zdroj: vlastní výpočty

Graf 1: ROA



Zdroj: vlastní výtvar

Graf 2: ROE



Zdroj: vlastní výtvar

Likvidita

Z indexů likvidity (běžná likvidita, pohotová likvidita) se dá vysledovat, že situace byla dobrá do roku 2007 (viz tab. 4 a 5). V dalším roce došlo již k poklesu likvidity. Z grafu (graf 3) je velmi dobře viditelný špatný výsledek pohotové likvidity v roce 2009. Také je z něho dobře vidět, že situace v průběhu let nebyla příliš stabilní. Od roku 2004 má klesající tendenci a za poslední 2 roky dosáhla velmi nízké úrovně. Společnost se musí snažit o vylepšení tohoto ukazatele.

Krátkodobé dluhy jsou vně fixního kapitálu, což vede ke zhoršení platební morálky, jelikož firma nemá žádné zdroje ke splácení svých závazků.

Tab. 4: Běžná likvidita

Položka \ Rok	Rok								
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Běžná aktiva	47 148	45 296	47 157	39 854	41 808	47 160	62 845	39 130	47 030
Dlouhodobé závazky	14 399	14 631	9 711	6 866	7 997	9 796	14 454	15 607	25 921
Běžná likvidita	3,3	3,1	4,9	5,8	5,2	4,8	4,3	2,5	1,8

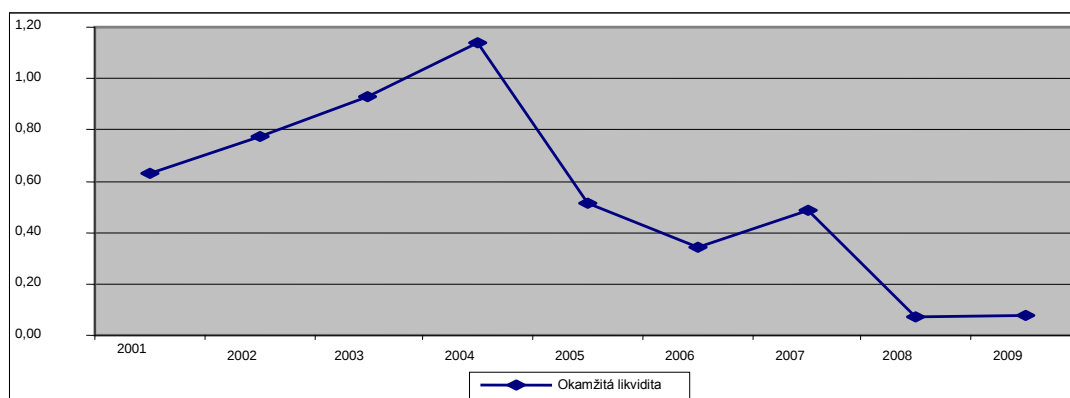
Zdroj: vlastní výpočty

Tab. 5: Pohotová likvidita

Položka \ Rok	Rok								
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Běžná aktiva	47 148	45 296	47 157	39 854	41 808	47 160	62 845	39 130	47 030
Inventories	19 484	15 251	21 146	21 590	24 132	26 407	34 444	23 795	35 476
Krátkodobé závazky	14 399	14 631	9 711	6 866	7 997	9 796	14 454	15 607	25 921
Pohotová likvidita	1,9	2,1	2,7	2,7	2,2	2,1	2,0	1,0	0,4

Zdroj: vlastní výpočty

Graf 3: Okamžitá likvidita



Zdroj: vlastní výtvar

Aktiva

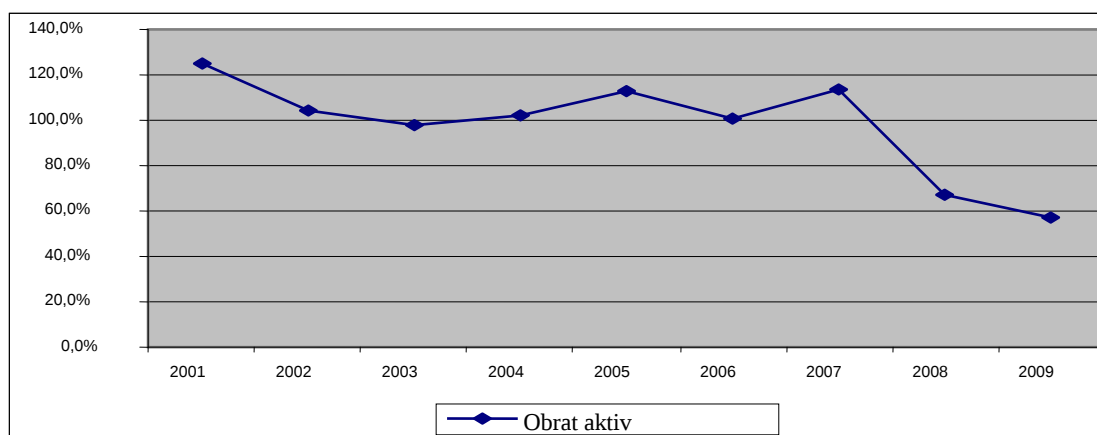
Ze spodního grafu (viz *graf 4*) a tabulky (viz *tab. 6*) lze vyčíst, že obrat aktiv má klesající tendenci. Tento trend je způsoben snížením celkových aktiv a také snížením tržeb za zboží, vlastních výrobků a služeb. I tak jsou výsledky za poslední dobu vcelku dobré, jelikož na dosažení těchto tržeb bylo zapotřebí méně aktiv.

Tab. 6: Obrat aktiv

Položka \ Rok	Rok								
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Aktiva celkem	74 324	75 802	73 711	63 409	64 082	66 698	82 558	41 672	32 811
Tržby za zboží	2 128	5 208	14 665	11 102	10 964	13 074	16 676	19 839	28 912
Tržby za vlastní zboží a služby	57 411	67 709	60 653	51 158	45 941	53 102	56 054	41 985	28 629
Obrat aktiv	124,8%	104,0%	97,9%	101,8%	112,6%	100,8%	113,5%	67,4%	57,0%

Zdroj: vlastní výpočty

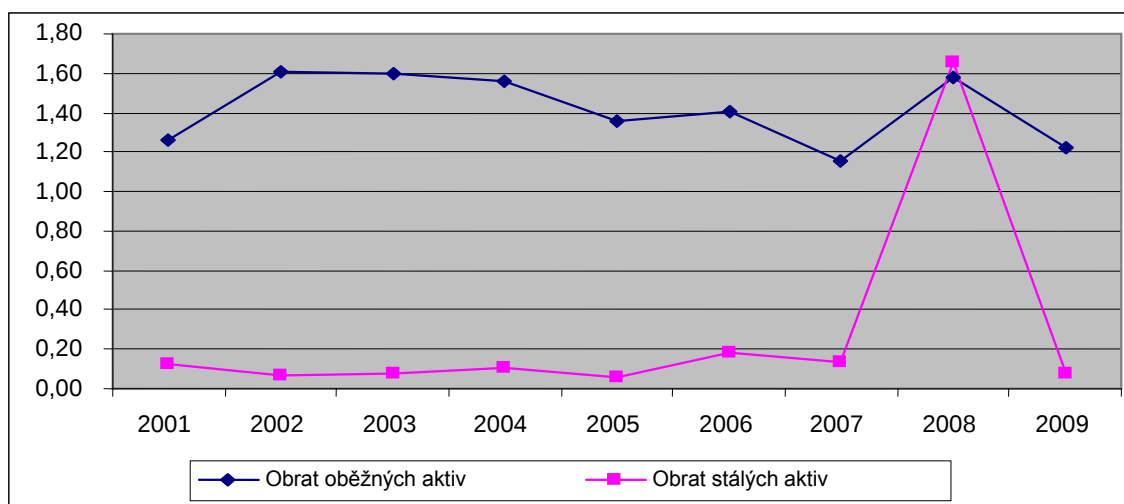
Graf 4: Obrat aktiv



Zdroj: vlastní výtvar

Z následujícího grafu (*graf 5*) můžeme vypočítat, jak se jednotlivě podílí oběžná a stálá aktiva na obratu celkových aktiv. V roce 2008 došlo k extrémnímu nárůstu obratu stálých aktiv, který byl způsoben prodejem nemovitého majetku společnosti. Obrat oběžných aktiv nevykazuje žádný větší výkyv.

Graf 5: Obrat oběžných a stálých aktiv



Zdroj: vlastní výtvar

Tab. 7: Doba obratu zásob

Položka \ Rok	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Obrat zásob	3,1	4,8	3,6	2,9	2,4	2,5	2,1	2,6	1,6
Doba obratu zásob	117,8	75,3	101,1	124,8	152,7	143,7	170,5	138,6	222,0

Zdroj: vlastní výpočty

Tabulka (tab. 7) popisuje dobu obratu zásob. Tento ukazatel je také trochu zkreslen, jelikož část zásob může být určena pro specifického zákazníka, ale ke konci účetního období bohužel nedojde k vyskladnění.

Pasiva

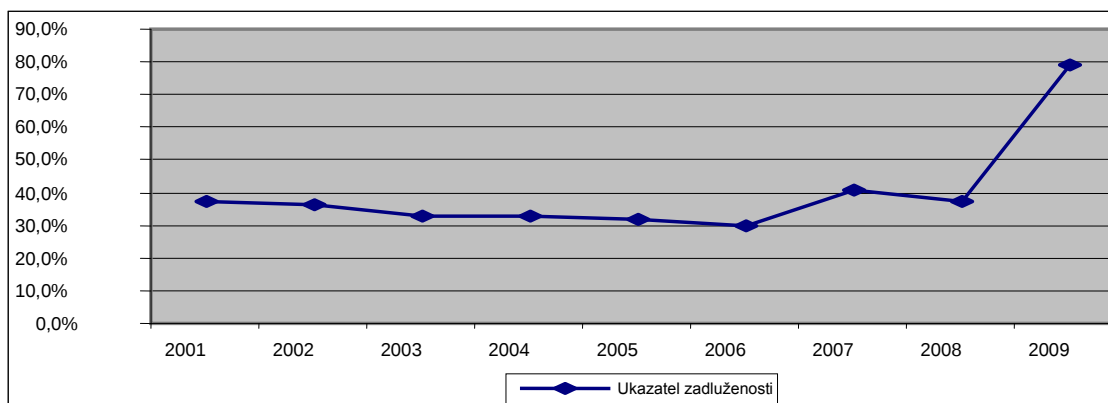
Z následující tabulky (tab. 8) a grafu (graf 6) můžeme vyčíst, že k největšímu zvýšení celkového dluhu došlo mezi lety 2008 a 2009, které bylo zapříčiněno snížením celkových aktiv, zatímco hodnota pasiv vzrostla. Výsledná hodnota za rok 2009 činí 79 %, což je příliš vysoké procento, které bude zapotřebí snížit.

Tab. 8: Ukazatel zadluženosti

Položka \ Rok	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Závazky	27 774	27 413	24 305	20 950	20 348	19 778	33 565	15 607	25 921
Pohledávky	74 324	75 802	73 711	63 409	64 082	66 698	82 558	41 672	32 811
Ukazatel zadluženosti	37,4%	36,2%	33,0%	33,0%	31,8%	29,7%	40,7%	37,5%	79,0%

Zdroj: vlastní výpočty

Graf 6: Ukazatel zadluženosti



Zdroj: vlastní výtvar

Z tabulky krátkodobých závazků vidíme dva „skoky“ o více jak 100%, a to v letech 2008 a 2009 (viz *graf 10*). Ty byly způsobeny snížením celkových aktiv a zvýšení hodnoty závazků, což firmě pouze škodí.

U dlouhodobých závazků dochází naopak k neustálému klesání od roku 2001 až k nulové hodnotě v roce 2008 a 2009 (viz *graf 9*). Ovšem není zcela jednoznačné, zda tato nulová hodnota je pro firmu to nejlepší.

Tab. 9: Dlouhodobé závazky

Rok Položka	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Dlouhodobé závazky	17%	14%	11,5%	9,6%	9,1%	7,1%	3,2%	0,0%	0,0%

Zdroj: vlastní výpočty

Tab. 10: Krátkodobé závazky

Rok Položka	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Krátkodobé závazky	19,4%	19,3%	13,2%	10,8%	12,5%	14,7%	17,5%	37,5%	79,0%

Zdroj: vlastní výpočty

3.5 Analýza vnějšího prostředí

3.5.1 Obecné okolí – PEST

3.5.1.1 Politické faktory

V současné době je politická situace v České republice opět napjatá. Stejně jako v nedávné době, kdy došlo k vyslovení nedůvěry vládě opozicí s následnými předčasnými volbami, a to během našeho předsednictví EU, tak i dnes toto opět hrozí. Těžko říci, zda je to způsobenou špatnou komunikací nebo i dalšími vlivy. Spojení všech těchto faktorů jistě celkově brzdí růst ekonomiky. Když k tomu připočteme ještě vliv korupce, situaci to pouze zhoršuje.

Dalším problémovým odvětvím je soudnictví, kde se i zdánlivě lehké kauzy táhnou několik let. Tudíž by byla potřeba rozšířit řady soudců a třeba i zjednodušit některé procesy, jichž se musí soudci držet.

Daňový systém též podléhá častým změnám. Od roku 2010 došlo ke změně sazeb v dani z přidané hodnoty. Základní sazba bude činit 20 % a snížená sazba bude činit 10%.

3.5.1.2 Ekonomické faktory

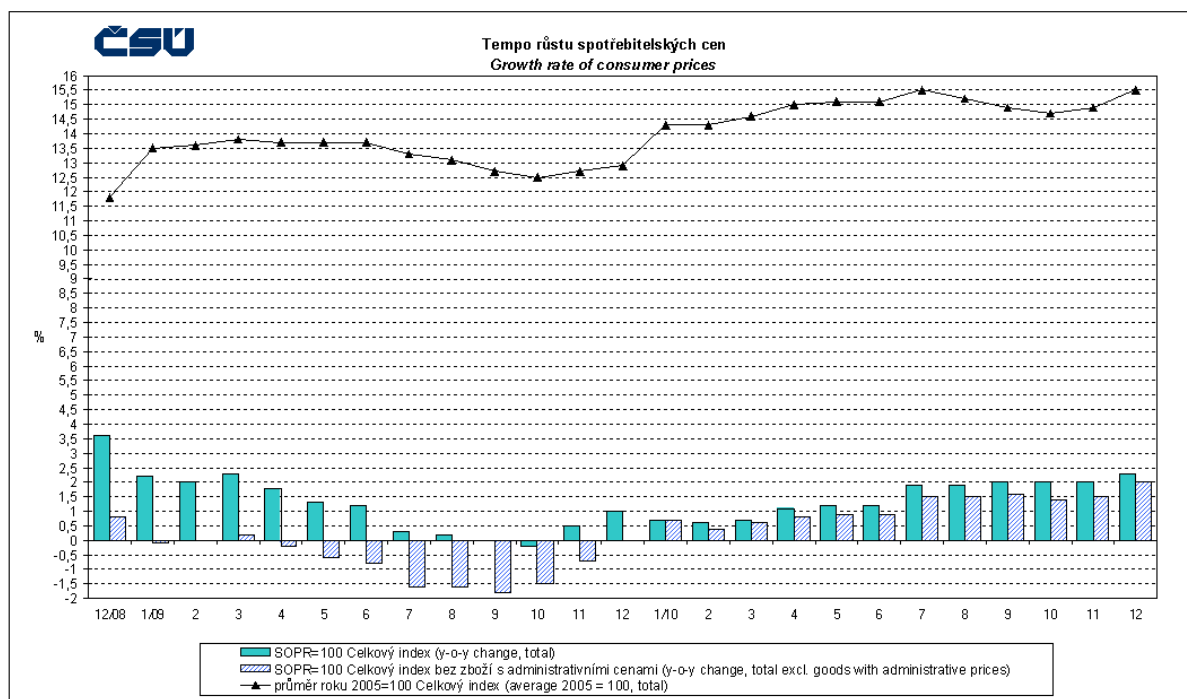
V této kategorii je potřeba se zaměřit především na makroekonomické ukazatele, jakými jsou HDP, inflace, nezaměstnanost atd.

Spotřebitelské ceny (rok 2010)

„Meziročně vzrostly spotřebitelské ceny v prosinci 2010 o 2,3%, což je o 0,3 procentního bodu více než v listopadu. Největší vliv na zvýšení celkové úrovně spotřebitelských cen měly i nadále ceny v oddíle potraviny a nealkoholické nápoje. Druhý největší vliv na růst spotřebitelských cen měly ceny bydlení. Čisté nájemné se zvýšilo o 8,4%, z toho regulované nájemné vzrostlo o 16,8% a tržní kleslo o 1,8% [13].“

Míra inflace (rok 2010)

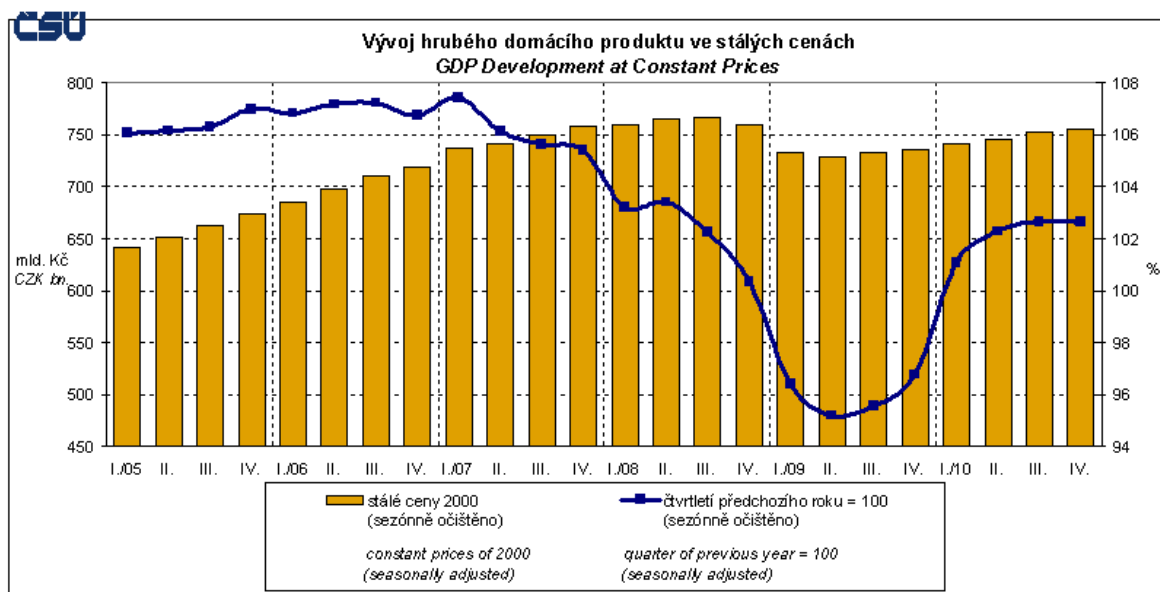
„Průměrná míra inflace vyjádřená přírůstkem indexu spotřebitelských cen v roce 2010 proti průměru roku 2009 byla 1,5%, což je 0,5 procentních bodů více než v roce 2009. Byla to třetí nejnižší průměrná roční míra inflace od roku 1989 (nižší míra inflace byla pouze v roce 2003 ve výši 0,1% a v roce 2009). Hodnoty jsou viditelné z následujícího obrázku (obr. 14) [13].”



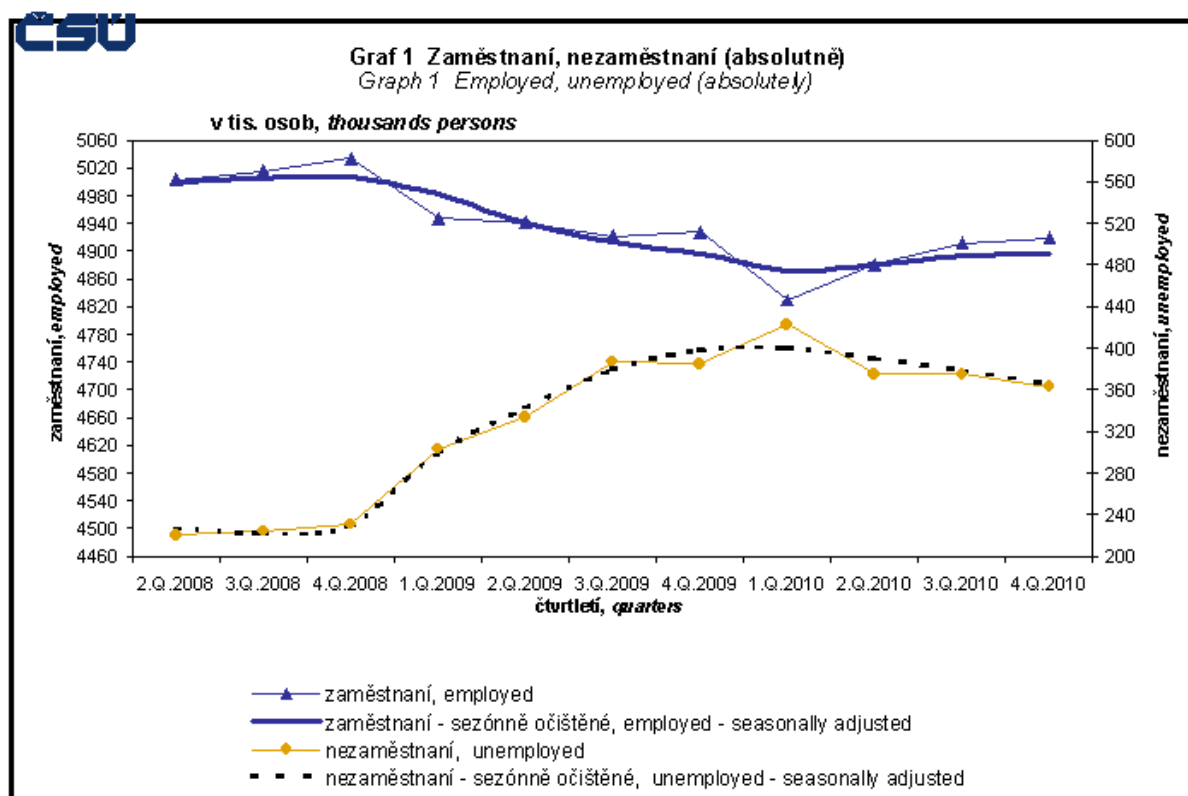
Obr. 14: Tempo růstu spotřebitelských cen. (Zdroj: <http://czso.cz/csu/csu.nsf/informace/gisc01101111.xls>)

HDP (rok 2010)

„Odhad meziročního růstu hrubého domácího produktu za rok 2010 byl snížen z 2,3% na 2,2%, z toho za 4. čtvrtletí z 2,9% na 2,6% (viz obr. 15). Výrazně odlišný přitom byl vývoj obou základních složek jeho tvorby – zatímco hrubá přidaná hodnota vzrostla o 3,1%, daně z produktů poklesly o 4,8%. Růst ekonomiky zajistila zejména odvětví zpracovatelského průmyslu. Celková zaměstnanost v roce 2010 se ve srovnání s rokem 2009 snížila o 0,8%, v posledním čtvrtletí 2010 však v porovnání s předchozím kvartálem o 0,3% vzrostla (viz obr. 16) [11].“



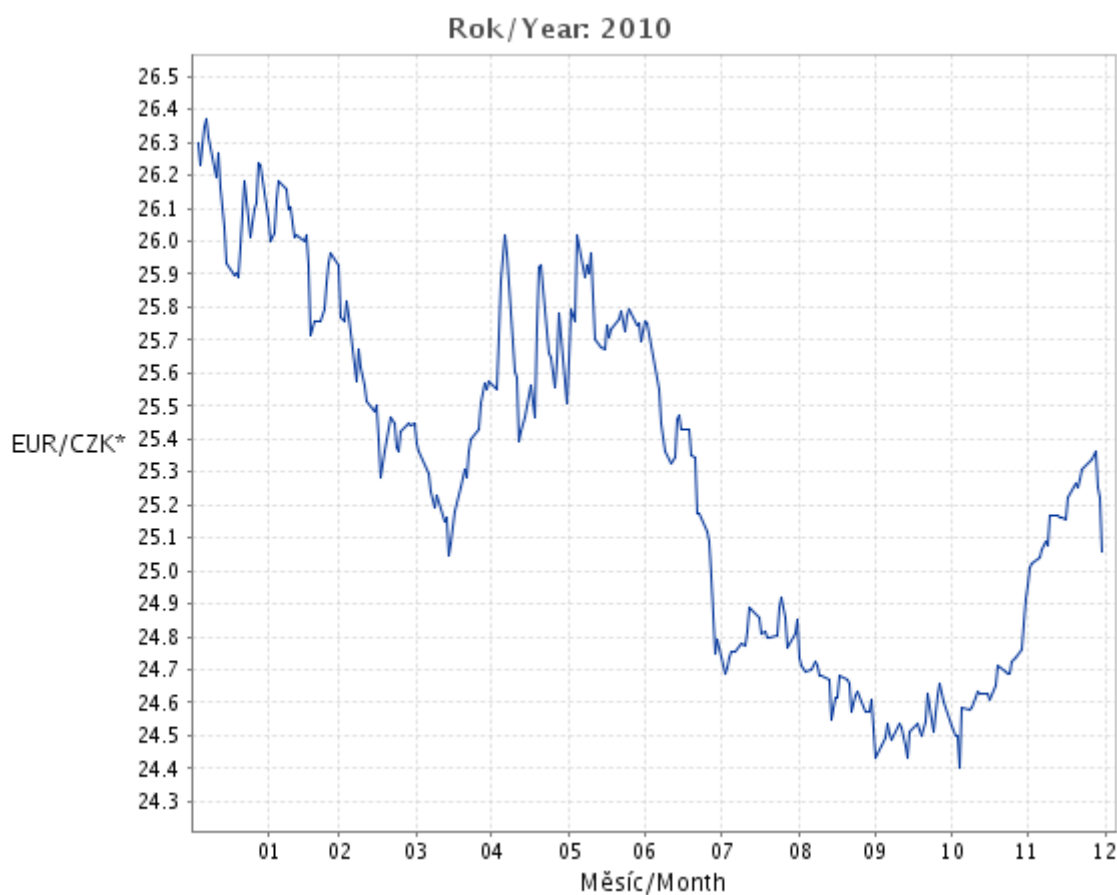
Obr. 15: Vývoj HDP ve stálých cenách. (Zdroj: <http://czso.cz/csu/csu.nsf/informace/ghdp03111111.xls>)



Obr. 16: Absolutní vývoj zaměstnanosti, nezaměstnanosti. (Zdroj: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/gzam07021111.xls>)

Vývoj kurzu EUR/CZK (rok 2010)

Rád bych zmínil i vývoj kurzu EUR k CZK, jelikož společnost XYZ má v plánu otevřít svoji první pobočku na Slovensku do konce roku 2012. Proto je pro ně tento ukazatel také významným měřítkem. Vývoj je patrný z následujícího obrázku (obr. 17).



Obr. 17: Vývoj kurzu EUR/CZK za rok 2010. (Zdroj: http://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/financni_trhy/devizovy_trh/kurzy_devizoveho_trhu/grafy/EUR2010.png)

3.5.1.3 Sociální faktory

Vzdělanost zaměstnanců – jejich odbornost, jednání s lidmi a ochota, mohou vést ke spokojenosti zákazníků a jejich opětovnému nakupování v síti prodejen společnosti XYZ. Tím porostou tržby prodejen a pro podnik to bude znamenat větší zisk

Distribuce příjmů – záleží, jakou část příjmů jsou zákazníci ochotni utratit za funkční prádlo. Pokud jejich příjmy klesnou, je jasné, že tím utratí menší část peněz a tím budou mít prodejny nižší obrat.

Životní styl a životní vzdělání zákazníků – i v době počítačů je stále početná masa mladých lidí i lidí ve středním věku, kteří žijí aktivním způsobem života, a právě na tyto zákazníky je firma XYZ zaměřena. Tomu je přizpůsoben i design výrobků.

3.5.1.4 Technologické faktory

Do této kategorie spadá technologický a technický rozvoj společnosti. Dále volba lepších surovin, které pomohou zlepšit kvalitu a atraktivnost výrobků. Podnik by se měl snažit využít, co možná nejvíce těchto příležitostí a tím získat konkurenční výhody na trhu.

Firma by měla efektivně rozložit investice do výrobních technologií. Investice do kvalitního vybavení napomáhá zrychlení výroby i zvětšení objemu výrobků. Žádná firma, která chce uspět na trhu, by neměla tento faktor podcenit. Firma se snaží rozšířit počet svých patentů.

3.5.2 Oborové okolí

3.5.2.1 Konkurenti

Od dob komunismu a tehdy velmi omezené konkurence se trh s funkčním oblečením stal silně konkurenčním prostředím. Takže kromě koncepčně podobně založených firem jsou součástí trhu i nadnárodní giganti s širokým zaměřením.

3.5.2.2 Dodavatelé

Důležitost a nenahraditelnost dodavatelů určuje především jejich jedinečnost. Pro firmy prodávající funkční oblečení z polypropylenu je klíčovým dodavatelem výrobce polypropylenového vlákna. A to především proto, že výrobci jsou ve světě jen tři. Méně ale stále velmi důležitými dodavateli jsou potom pletařské firmy zpracovávající polypropylen. Firem zpracovávajících polyester je mnohonásobně více. Šicí dílny, výrobci zipů, knoflíků a podobní dodavatelé se pak většinou neřadí mezi ty vyloženě strategické.

3.5.2.3 Zákazníci

Při tvorbě firemní strategie je nezbytné zabývat se otázkou, kdo jsou naši zákazníci, jaké mají potřeby a očekávání. To by nám mělo pomoci udržet si stávající zákazníky. Zároveň bychom ale měli přemýšlet o našich potenciálních zákaznících, jak je specifikovat, jak je přilákat a jak vyhovět jejich potřebám.

Při analýze zákazníků bychom neměli zapomenout na tyto aspekty:

- identifikace kupujících,
- demografické faktory,
- geografické faktory.

Identifikace kupujících

Je samozřejmé, že jednotlivé firmy, tak jak se jejich produkty nebo služby liší, mají na trhu různý tržní podíl v různých zákaznických segmentech. Ať už větší obliba u určité skupiny zákazníků byla předem na tyto produkty směřována nebo se situace prostě jen tak vyvinula. Ne vždy je možné získat nový segment trhu, aniž bychom ztratili část toho současného.

A většinou platí, že získat si nového zákazníka je výrazně dražší než si udržet dosavadního.

Po dlouhá léta byli pro firmu XYZ nejsilnějším segmentem zákazníků lidé ve věku od 40 do 55 let. V posledních letech, kdy se XYZ snaží více dbát na reklamu a moderní vzhled výrobků, přibývá stále více zákazníků mladších generací až po děti. Celkově se dá hovořit o tom, že všechny zákazníky spojuje aktivní životní styl a ochota investovat do oblečení pro jeho funkčnost.

Demografické faktory

Trhy nejčastěji ovlivňují tři základní populační faktory, někdy označované jako primární poptávkové faktory:

- změny v populaci,
- posun věku populace,
- rozložení příjmů populace.

Geografické faktory

Poloha ve střední Evropě je spjatá se střídáním dosti rozdílných ročních období. V létě je nám často příliš teplo a v zimě zase zima. A to jsou přesně situace, kvůli kterým si lidé pořizují funkční oblečení. Lepší prodejnost je na zimní sezónu.

Centrála XYZ sídlí v Brně, což se zdá při zaměření na český a slovenský trh jako dobrá strategická poloha. Prodejny jsou potom umístěny ve větších městech. Sídlo firmy zřejmě ovlivnilo i fakt, že společnost má nejlepší podíl prodeje vůči konkurenci právě na Moravě.

3.5.3 Porterův model pěti konkurenčních sil

Porterův model konkurenčního prostředí je oblíbeným nástrojem analýzy oborového okolí firmy. Model vychází z předpokladu, že na firmu působící na určitém trhu působí především pět hlavních vlivů.

3.5.3.1 Soupeření mezi existujícími firmami

Na českém trhu existuje mnoho firem prodávajících sportovní a funkční prádlo. Od nadnárodních gigantů jako jsou například „N“ a „A“, přes mezinárodní firmy typu „H“ a „C“, celorepublikové značky – „M“, „S“ i XYZ, po drobné výrobní i obchodní firmy. Tyto firmy si konkurují samozřejmě nejen cenami, ale snaží se o diferenciaci produktů vůči konkurenci a specifickou segmentaci trhu.

Odlišení vlastních výrobků od konkurenčních může vypadat různě. Někdy jde o dlouhý vývoj v oblasti technologií, materiálů, konstrukcí pletenin či tkanin a tak dále. Jindy stačí užití originálního designu.

Dalšími, stále častějšími hráči na trhu, jsou i neznačkové výrobky, převážně pocházející z Asie, které celkově tlačí ceny na trhu dolů.

Po stručném představení bych rád podrobněji představil jednotlivé konkurenty:

„M“

Největším konkurentem je společnost „M“, která je koncepčně velmi podobně zaměřená jako XYZ. Společnost založil bývalý zaměstnanec XYZ a využil špatně chráněného „know-how“ a stal se tak největším konkurentem. Dominantním materiálem je polypropylen, stejně jako u XYZ. V současnosti je „M“ v České republice před firmou XYZ, ale zároveň za vedoucími giganty „A“ a „N“.

Výhodou a zároveň i nevýhodou jsou pro „M“ obrovské skladové zásoby, vážou totiž firmě hodně peněz. Jejich prodejny jsou obvykle velmi malé, ale je jich hodně. Nevýhodou pro „M“ může být, že nemají obchody v nákupních centrech, které jsou obecně v posledních letech hojně navštěvovány.

V Čechách má „M“ nad XYZ větší převahu než na Moravě, kde je situace docela těsná.

I ceny výrobků „M“ jsou dosti podobné cenám, za které prodává zboží XYZ.

„S“

Společnost „S“ je kromě funkčního prádla zaměřena i na cyklo-oblečení. Mají jen málo obchodů, dodávají především velkoobchodně, což jim zaručuje jistý odběr. Ceny mají obecně o něco dražší než XYZ a „M“.

„C“

Společnost s mezinárodní působností. Prodávají zboží jen z polyesteru, ne z polypropylenu. Navrhují si oblečení sami, ale veškerou výrobu mají v Číně.

„A“, „N“

I tito nadnárodní giganti vyrábí funkční oblečení z polyesteru a polypropylenu. Jejich výhodou je zcela jistě dostupnost zboží pro zákazníka, kdy si zboží může zakoupit na velkém množství míst. Zboží prodávají výrazně draž. Za značku se prostě platí. Ale i tak patří mezi vedoucí firmy na českém trhu.

3.5.3.2 Vliv dodavatelů

Dodavatelé na trhu funkčního a sportovního prádla můžeme rozdělit mimo jiné podle síly jejich vlivu. Někteří dodavatelé mohou být zcela klíčoví. Na tomto trhu se jedná o dodavatele polypropylenového vlákna. Vzhledem k náročnější technologii se jedná pouze o tři firmy – indickou, italskou a slovenskou. Indická je nižší kvality než konkurence. Italská je nejen kvůli dopravě o něco dražší než slovenská. Vzhledem ke srovnatelné kvalitě, je slovenská společnost nejen pro české firmy, ale i pro drtivou část Evropy, nejstrategičtějším dodavatelem.

Střední důležitost lze přiřadit firmám zpracovávajících polypropylen, kterých je na území České a Slovenské republiky přibližně deset. Oproti tomu výrobců tkanin je velké množství po celém světě, a proto jejich dodavatelský vliv není tak významný. To je dáno i skutečností, že asijské firmy jsou schopny dle předlohy vyrobit téměř jakoukoliv tkaninu či úplet, s výjimkou polypropylenových úpletů.

Mezi dodavatelské firmy s menším vlivem řadíme šicí dílny, firmy dodávající zipy, pruženky, knoflíky a další.

Díky častým bankrotům firem v textilním odvětví v posledních letech, nabývají přeživší firmy na důležitosti na prořídlém trhu.

Přechod mezi dodavateli může být problematický hned z několika důvodů.

- Kvalitativní – je nutné vždy otestovat kvalitu dodávaného materiálu či služeb, aby se předešlo budoucím reklamacím, tudíž snížení zisku, případně i poškození dobrého jména firmy.
- Logistické – doladění transportu.

3.5.3.3 Vliv odběratelů

Odběratele můžeme taktéž rozdělit dle síly vlivu. Pro každou firmu se jedná o jiný typ odběratelů, ale standardně nejsilnějšími „hráči“ na trhu jsou obchodní řetězce, které mají velké odběry. Avšak tyto vysoké odběry jsou vykoupeny neustálým stlačováním nákupní ceny a prodlužováním doby splatnosti. Proto si ne každá z firem může dovolit dodávat do těchto řetězců, neboť musí mít z čeho financovat svůj provoz a překlenout dobu od výroby zboží, kdy již musí zaplatit dodavatelům, přes dodání řetězci, až po reálné zaplacení.

Dále se již odběratelé liší od typu firmy. Některé firmy se zaměřují na maloobchodní zákazníky, což dělají prostřednictvím vlastních prodejen a e-shopu. Jiné prodávají větší část zboží velkoobchodně, prostřednictvím dealerů či menších obchůdků.

3.5.3.4 Ohrožení ze strany nově vstupujících firem

Pokud bychom mluvili o výrobních firmách funkčního prádla, tak je zde především bariéra počátečního kapitálu. Firma potřebuje stroje k úpletu, barvení, potiskům atd. Tomuto vysokému počátečnímu výdaji se může částečně vyhnout, pokud samotnou výrobu nebo její část zadá specializovaným firmám. Ale pořád se jedná o dost vysokou částku, takže ne každý může na trh vstoupit.

Někteří potenciální adepti se také obávají velmi levného textilního zboží z Asie. Společnosti mohou nakupovat výrobky také přímo v Asii, ale to se musí jednat o velká množství. V mnoha případech potřebujete i nějakého partnera přímo v této asijské zemi nebo tam několikrát odcestovat na obchodní jednání, kontrolu kvality a tak dále. A to jsou samozřejmě také náklady omezující počet firem vstupujících na tento trh.

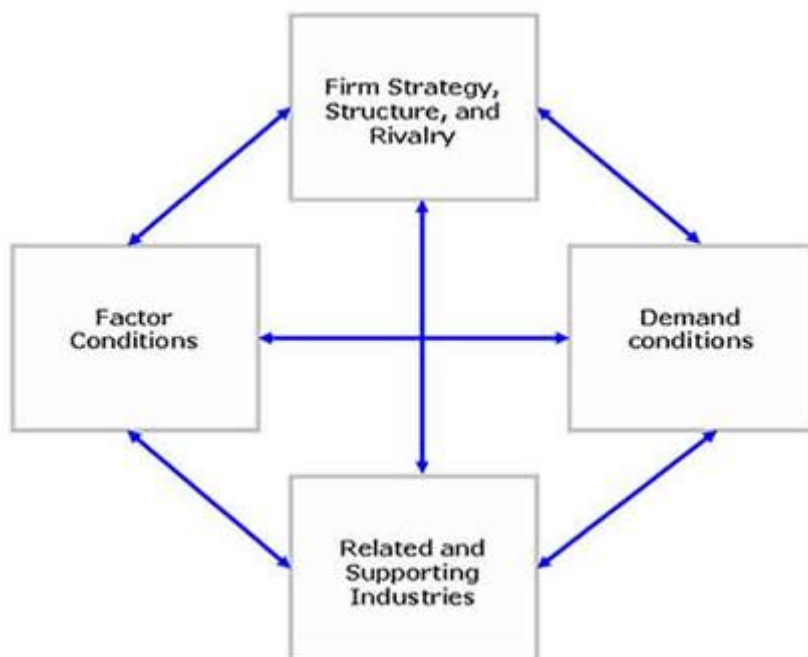
3.5.3.5 Ohrožení substituty

Substitut je produkt, který dokáže uspokojit stejnou potřebu, pro kterou se zákazník rozhodl.

Substituty pro výrobky XYZ jsou sportovní výrobky, vyráběné z nefunkčních materiálů. Zákazník, který preferuje nízkou cenu, si většinou koupí „obyčejné“ triko či spodky, místo toho, aby zaplatil o něco více a dopřál si větší komfort, které mu funkční prádlo poskytne. Firem vyrábějících takovéto typy výrobků je celá řada. Ať už se jedná o značkové oblečení, či neznačkové, které lze koupit téměř v každém hypermarketu.

3.5.4 Porterův diamant

Tento model bych rád aplikoval na největšího konkurenta firmy XYZ a sice na společnost „M“. Společnost je také ryze českou a i proporce jsou velmi podobné firmě XYZ.



Obr. 18: Porterův diamant. (Zdroj: http://www.businessmate.org/userupload/Michael_Porter_Diamond_Model.jpg)

Firemní strategie

- zaměření na výrobky z polypropylenu,
- firma se snaží odlišit designem,
- zaměření na mladší generaci,
- výrobní kapacity přesahují poptávku,
- malý důraz na některé firemní procesy (např. nedostatečné využití marketingu),
- velké skladové zásoby.

Podmínky poptávky

- dlouhodobý trend nákupu specializovaného sportovního oblečení,
- pozvolný posun nákupu kvalitního, ale dražšího zboží.

Související a podpůrná odvětví

- tím, že existují pouze tři dodavatelé polypropylenu, dosahuje kvalita stejné úrovně jako silné nadnárodní společnosti,
- vzrůstající trend rekreačního sportování (především cyklistika, in-line bruslení a nordic walking).

Faktorové podmínky

- dlouhodobá tradice,
- velké množství sportovně založených lidí,

3.5.5 Metoda SWOT

Prostředí firmy, v němž se nachází, se stále mění. Dochází k rychlé změně vnějších podmínek, které podnik nemůže sám změnit (např. technický pokrok nebo pracovní rámec). Kvůli zajištění aktuální pozice firmy XYZ na trhu je potřeba definovat nejen silné a slabé stránky firmy, které jsou výstupem vnějšího prostředí.

Metoda SWOT nám slouží k posouzení vnitřních předpokladů podniku k uskutečnění určitého podnikatelského záměru a současně s tím podrobuje rozboru i vnější příležitosti a omezení diktována trhem.

- Strength (silné stránky),
- Weakness (slabé stránky),
- Opportunities (příležitosti),
- Threats (hrozby).

Silné stránky:

- patentované produkty a technologie,
- moderní postupy výroby,
- znalost domácího i mezinárodního trhu,
- výsledná kvalita produktu,
- kvalitní personál,
- dlouholetá tradice,
- výsledný design produktů,
- dobrá pozice u zákazníků ve věku 40-55 let
- dobré finanční zázemí,
- dlouholetý výzkum využití polypropylenu v odívání.

Slabé stránky:

- malé využití marketingu,
- dlouhá doba dodání,
- málo prodejních míst,
- vyšší cena než konkurence.

Příležitosti:

- nové produkty, které budou více vyhovovat módním trendům, ale pořád funkční,
- segment dětí a teenagerů (nízká nabídka na trhu),
- internet – rozšíření komunikace obchodních partnerů přes e-shop,
- využití tržního potenciálu jak v ČR, tak v SR (založení nových poboček),
- lepší motivace pracovníků,
- jasná strategie a cíle firmy,
- proniknutí na nové trhy.

Hrozby:

- silné konkurenční prostředí,
- platební morálka odběratelů,
- zvýšení cen vstupních materiálů a energie,
- personální změny,
- špatná marketingová nebo finanční rozhodnutí.

Tab. 11: SWOT matice

PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
Nový výrobek – více moderní a stále funkční Otevření nových prodejen Oslovení mladší generace Lepší motivace pracovníků Jasná strategie a cíle firmy Proniknutí na nové trhy Segment dětí a teenagerů Využití tržního potenciálu v ČR i v SR	Špatná volba nebo spolupráce s dodavateli Personální změny Silné konkurenční prostředí Špatná marketingová nebo finanční rozhodnutí Platební morálka odběratelů Zvýšení cen vstupních materiálů a energie
↑Maximalizovat Realizovat	Sledovat Minimalizovat ↓
↑Maximalizovat Zvýraznit	Potřeba konceptně řešit ↓
SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
Patenty, dobrá technologie Dobrá pozice u zákazníků ve věku 40-55 let Dlouholetá tradice Dobré finanční zázemí Moderní postupy výroby Výsledný design a kvalita produktů Znalost domácího i mezinárodního trhu Kvalitní personál Dlouholetý výzkum zaměřen na polypropylen v odívání	Dlouhé dodací termíny Málo prodejních míst Vyšší cena než konkurence Nedostatečné využití marketing

4 Návrh řešení

V této části se budu věnovat vypracování vlastních návrhů konkurenční strategie. K tomuto mně budou sloužit všechny analýzy, kterými bylo podrobeno jak vnější prostředí, tak vnitřní prostředí společnosti XYZ.

Zaměřím se především na odstranění slabých stránek firmy, které budu eliminovat silnými stránkami a také příležitostmi, které jsou dány okolím firmy, v němž se nachází. Bude potřeba se vyhnout i hrozbám, které se nacházejí ve firemním prostředí a snažit se hrozby potlačit příležitostmi.

4.1 Alternativy konkurenční strategie

K definování alternativ a následně k finální strategii je zapotřebí použít a zodpovědět následující otázky, které byly již dříve zmíněny v teoretické části diplomové práce. Těmi otázkami jsou:

- Co je naší oblastí podnikání? Výroba funkčního prádla a dalších sportovních oděvů a doplňků. S tím související následný prodej.
- Co by jí mělo být? Výroba funkčního prádla a dalších sportovních oděvů a doplňků. S tím související následný prodej,
- V jakých oblastech podnikání a pozicích bychom v budoucnu chtěli být?
Firma určitě nehodlá do budoucna opustit tuto oblast podnikání. Ráda by posílila současnou pozici, popř. by ji vylepšila a také by se ráda prosadila na slovenském trhu.
- **Alternativa „stabilita“** - Zůstaneme v dosavadní oblasti podnikání s podobnou úrovní úsilí jako dosud? Určitě ano.
- **Alternativa „omezení“** - Opustíme některou oblast podnikání? Určitě ne. Vzhledem k tomu, že naší činností je výroba a prodej, bylo by opouštění jedné nebo druhé oblasti nesmyslné.
- **Alternativa „expanze“** - Budeme expandovat přidáním nových výrobků nebo funkcí? Budeme expandovat na nové trhy? Ano, budeme.

- **Alternativa „kombinace“** - Budeme kombinovat výše uvedené možnosti strategického rozvoje? Nebudeme. Využijeme především alternativu „expanze“, viz níže.

Firma si určitě zvolí alternativu expanze. Bude se soustřeďovat, jak na rozšíření výrokové řady, tak na vstup na nové trhy.

Rozšíření výrokové portfolio

Většina zákazníků upřednostňuje obchody, kde mohou koupit veškeré zboží, které chtějí (supermarkety). Společnost XYZ se nechce a ani nemůže z finančních a jiných důvodů zaměřit na takovou výstavbu, ale chtěla by rozšířit své portfolio výrobků novými řadami. I když v současné době firma vyrábí vše od spodního prádla po bundy, ráda by se zaměřila na boty, popř. sportovní vybavení a s tím související doplňky. Pokud by tato společnost dokázala, pak by si mohli zákazníci nakoupit téměř vše pod jednou střechou.

Vstup na zahraniční trhy

Díky mnoha veletrhům a výstavám, jichž se firma účastní, obdržela mnoho pozitivních ohlasů ze zahraničí. Právě z tohoto důvodu by společnost ráda expandovala na Slovensko. Společnost XYZ by ráda otevřela do konce roku 2012 svoji první prodejnu na Slovensku.

4.2 Konkurenční strategie

V této části si rozebereme, která ze tří strategií nejlépe svědčí firmě XYZ. V teoretické části již bylo zmíněno, že jde o strategii vůdcovství v nákladech, diferenciaci a soustředění pozornosti. Na vůdcovství v nákladech nemá dostatečný tržní segment a ani nemůže svojí velikostí a obratem konkurovat v oblasti nákladů „gigantům“, jakými jsou firmy „A“ a „N“. Společnost XYZ se vydala cestou diferenciaci, která je zřejmě za daných podmínek pro firmu nejideálnější.

Společnost XYZ určitě jako ostatní konkurenční firmy se chce nějakým způsobem odlišit od konkurence. Za největší diferenční prvek se u firmy XYZ považuje používaný materiál. A tím je polypropylen.

Firma XYZ byla vůbec první firmou na světě, která přenesla polypropylen do oděvního průmyslu. Díky tomuto firma získala mnoho patentů. Dokonce i nadnárodní „gigantický“ konkurent „A“ se v 80. letech 20. století přijel inspirovat do Brna výrobou oděvů z polypropylenu.

Oproti konkurenci má výhodu ve vývoji těchto produktů, jelikož ostatní firmy vstoupily na tento trh o mnoho let později. I když je v současné době trh otevřený novým příchozím, mnoho firem ustupuje od vyrábění produktů z polypropylenu. Důvodem je především složitost zpracování tohoto materiálu a také jeho cena. I díky tomuto konkurence firmě XYZ téměř nevzrůstá.

V současné době je společnost XYZ jedinou na českém trhu, která do polypropylenu přidává různé příměsi, jako např. bavlnu nebo modal. A také jako jedna z mála používá několika typů úpletů.

Když opomeneme výrobky jako takové, já osobně vidím konkurenční výhodu i ve sponzorování akce „mistrovství světa dračích lodí“. Je to možná pouze chvilková výhoda, ale i tak dochází ke zviditelnění této značky. Pokud se totiž tato akce koná na území České republiky, je firma XYZ jedinou, která zde může prezentovat a prodávat funkční prádlo. Společnost je zodpovědná i za přípravu dresů pro českou reprezentaci. Je nutno dodat, že tento sport nabývá na popularitě a mistrovství světa se pravidelně zúčastňují země z celého světa.

Další, možná menší, konkurenční výhodu vidím v mnoholeté tradici a taky v tom, že společnost XYZ je ryze českou firmou.

4.3 Stanovení generické strategie

Z předchozích analýz lze vyčíst, že společnost XYZ neplní strategii leadera, jelikož není firmou, která by měla nejsilnější pozici na trhu. V minulosti vedení firmy preferovalo strategii tržního následovatele, což ale nemělo příliš pozitivní dopady. Po té, co se firma stala akciovou společností a tím došlo i ke změně majitele, změnila se i strategie. Firma se stala tržním vyzyvatelem. Začala útočit na vedoucí firmu na trhu a i další firmy, které byly na trhu před společností XYZ a získala větší podíl na trhu. K tomuto přispěl i dlouhodobý výzkum v oblasti využití polypropylenu. Velkou pomocí byla i investice nového majitele, který byl ochoten tyto prostředky poskytnout.

4.4 Stanovené cíle

Hlavním úkolem této konkurenční strategie je, abychom dosáhli předem stanovených cílů. Cíle bude dosaženo pomocí SMART. Jednoznačným cílem je upevnění a vylepšení dosavadního postavení na českém trhu a začít expandovat na slovenský trh.

Upevnění a vylepšení stávající pozice na trhu:

- **Specifický** – vylepšit svoji pozici především na Moravě, kde má firmu základnu. V Čechách upevnit stávající pozici.
- **Měřitelný** – bude možno po otevření dalších prodejen a s tím spojený zvýšený počet zákazníků potažmo zvýšení ziskovosti.
- **Akceptovatelný** – jelikož firma XYZ je na trhu již řadu let a její pozice je několikátým rokem držena na stejné úrovni, dalo by se říct, že tento cíl již byl přijat. Jde o všem také o to, aby byl cíl akceptován všemi stranami, které se ho nějakým způsobem zúčastňují. Jak vedení společnosti XYZ, tak zaměstnanci firmy berou na vědomí kvalitu a potenciál výrobků. A jejich profesionálním přístupem se snaží o rozšíření řad zákazníků.
- **Reálný** – pokud firma bude i nadále udržovat stanovenou kvalitu zboží a služeb, popř. se pokusí o další inovace, např. v oblasti materiálové, je tento cíl reálný.

- **Terminovaný** – cíl je spíše dlouhodobého charakteru. Firma XYZ bude svůj stav zkoumat průběžně v jednotlivých kvartálech. Jako mezník si dává konec roku 2014.

Proniknutí na slovenský trh:

- **Specifický** – vstoupit na slovenský trh, kde by firma ráda otevřela v brzké době první prodejnu.
- **Měřitelný** – bude měřitelný po otevření pobočky ve Slovenské republice a s první zpětnou vazbou od zákazníků.
- **Akceptovatelný** – cíl bude určitě přijat vedením i zaměstnanci firmy XYZ, které v tomto kroku vidí rozšíření své působnosti, zvětšení společnosti a s tím i zvýšení zisku.
- **Reálný** – společnost obdržela mnoho pozitivních ohlasů díky veletrhům a výstavám, jichž se účastnila na Slovensku. S kvalitními výrobky a službami, které jdou na odbyt i u nás, by snad neměl nastat větší problém.
- **Terminovaný** – cílem je otevřít první prodejnu na Slovensku do konce roku 2012.

4.5 Opatření pro implementaci strategie

Zde bych se chtěl zaměřit na využití silných stránek a příležitostí, aby došlo k eliminaci slabých stránek a hrozeb. K tomuto účelu použiji metodu SWOT, kterou jsem již zpracoval v dřívější kapitole.

4.5.1 Návrh na využití silných stránek

Silné stránky bude potřeba zaměřit na takové zájmové skupiny, na kterých stojí obchodní činnost společnosti XYZ. Těmito skupinami jsou především zákazníci, dodavatelé a v ne poslední řadě také zaměstnanci. K tomu přispívají i moderní postupy výroby, které jsou podpořeny moderní technikou.

Všechno toto vede k finální kvalitě a designu výrobku. Vedení společnosti si je vědomo důležitosti vztahu k zákazníkům a právě proto se neustále snaží využívat a vylepšovat silné stránky společnosti, které by měly především uspokojit potřeby zákazníků.

Vedení společnosti má podporu i v loajálních zaměstnancích, kteří jsou pravidelně školeni a dělají vše pro dobré jméno společnosti.

4.5.2 Návrh na odstranění slabých stránek

Cílem vedení firmy XYZ je udržení stávající pozice na českém trhu a vstup na slovenský trh. K docílení tohoto je zapotřebí co nejvíce potlačit slabé stránky. Jednou z hlavních slabých stránek je málo prodejních míst. Tato slabá stránka by měla být potlačena do konce roku 2012, kdy společnost plánuje otevření minimálně jedné nové prodejny v České republice a jedné na Slovensku. Tím by měly být pokryty téměř všechny velkoměsta.

Už hůře se však bude odstraňovat problém s délkou dodací lhůty dodavatelů. Jak jsem zmínil již dříve, existují pouze tři dodavatelé polypropylenu na světě. Firma v současné době využívá dodavatele ze Slovenska, který z geografického hlediska nejlépe splňuje podmínky. Kvalita suroviny je též odpovídající potřebám společnosti XYZ. Problémem je ovšem někdy přílišně dlouhé čekání na materiál a následné zpoždění výroby funkčního prádla. Z tohoto důvodu chce vedení firmy zavést do smlouvy sankce z prodlevy dodání. Pokud by ani toto nepomohlo, případně by byl slovenský dodavatel proti, vedení společnosti je připraveno začít jednat s dalším dodavatelem, který se ovšem nachází v Itálii a tak by byly náklady související s dopravou vyšší.

Další bod, který bych chtěl probrat je marketingová činnost společnosti XYZ. Jsem přesvědčen, že pokud by došlo k jeho rozšíření, přilákalo by to další zákazníky. Jde pouze o to zvolit takovou variantu, která by splnila svůj účel, a zároveň by náklady na ni využitě příliš nezatížily firmu. V současné době firma jedná s dopravní společností, kde by bylo možno během jízdy autobusu pouštět reklamní upoutávky. A jelikož je tato dopravní společnost zaměřena na mladé lidi, jeví se mi tato varianta jako velmi účelná. Firma by se ráda zaměřila i na další regionální rádia. Televizní reklama je zatím pro společnost bohužel příliš drahá.

Jako poslední bod bych rád zmínil vyšší cenu než má konkurence. Toto je skutečně problém, ale vedení společnosti v žádném případě nechce snížit cenu na úkor snížení kvality firmy, což by poškodilo její jméno a postavení na trhu. Společnost se neustále snaží hnát cenu od dodavatele dolů.

4.5.3 Návrh na odstranění hrozeb

Jak jsem již zmínil dříve konkurenčních firem je na trhu poměrně dost, i když v současné době na trh funkčního prádla z polypropylenu nevstupuje žádná nová firma vzhledem k ceně surovin a náročnosti na výrobu. Dokonce i některé stávající firmy z tohoto trhu odchází.

Další hrozbou je platební morálka odběratelů. Bohužel toto je častým jevem. Proto se firma rozhodla zavést jakýsi bonusový systém pro velké odběratele, kteří mohou dostat trvalou slevu při včasných platbách.

Firma již zaměstnala marketingového specialistu, díky němuž by se společnost měla vyvarovat špatným marketingovým rozhodnutím. Šlo především o neúčelně vynaložené prostředky do reklamy. Těmi byly například finance vložené do billboardové kampaně, která se ukázala téměř zbytečnou, jelikož zvolené polepy neoslovili cílovou skupinu.

Časté personální změny se firma snaží minimalizovat pravidelným zvyšováním fixního platu a také zvýšením provizí za prodej zboží na prodejnách.

4.5.4 Návrh využití příležitostí

Zde bych se zmínil především o nových produktových řadách společnosti XYZ. Jsou zaměřeny spíše na mladé lidi a tomu také odpovídá trendy design výrobků. Oproti minulým rokům se firma čím dál tím více zaměřuje na segment dětí a teenagerů, kde není tak velká nabídka a proto se společnost snaží této příležitosti využít, co možná nejvíce.

4.6 Plán implementace strategie

Z analýz které byly provedeny, vyplývá, že pro společnost XYZ bude nejvhodnější strategie diferenciacce. Bude samozřejmě velmi důležité, aby se zákazníci, i ti potenciální, dozvěděli o konkurenčních výhodách, které firma poskytuje oproti ostatním firmám na trhu. K tomu by měla posloužit vhodně zvolená marketingová kampaň, která by měla právě tyto přednosti zviditelnit. Zde je také potřeba se zaměřit na jednotlivé pobočky společnosti a s tím související i jejich geografické umístění. Stanovená strategie by však neměla být nějak výrazně finančně náročná, aby společnost příliš nezatížila.

V následujícím kroku by mělo dojít k analýze možnosti této propagace. Zde by měl být definován rozbor jednotlivých možností propagace produktu. Všechny tyto možnosti, by měly být srovnány ze stejných hledisek. Těmi jsou především:

- cena,
- účinnost, kterou by reklama mohla mít,
- zacílení na určitou skupinu zákazníků.

I když bude kampaň již realizována, i nadále je nutno, aby ji vedení společnosti sledovalo a případně ji flexibilně upravovalo podle potřeb.

Pokud bude námi zvolená kampaň úspěšná, měla by společnost získat nové zákazníky. Pak už bude na samotné firmě, aby zákazníkům nabízela prvotřídní servis a tak přimět zákazníky, aby se k nám neustále vraceli. Tímto by měly být vytvořeny dobré vzájemné vztahy mezi firmou a zákazníky.

Po spuštění této kampaně bych zavedl pravidelné kontroly, abychom zjistili, jestli správně funguje. Kontroly by nám měly ukázat odpovědi na následující otázky:

- výše nákladů vynaložené za určité kontrolní období,
- zpětná vazba od potenciálních klientů,
- zda-li se nám podařilo získat nové klienty.

K úspěchu kampaně by mělo přispět i otevření nových poboček v České republice i jedné plánované na území Slovenska. Realizace tohoto by měla proběhnout do konce roku 2012. Rozšíření poboček by mělo být též začleněno do propagace, aby zákazníci zpozorovali zvětšení prodejní sítě. O této změně budou stávající i potenciální zákazníci informováni jednak z letáků, které budou umístěny nejen na prodejnách, tak i z informačních e-mailů které jsou hromadně rozesílány.

4.7 Zhodnocení návrhu

Konkurenční strategie, která byla vyhotovena pro firmu XYZ, je víceméně soubor činností a jednotlivých kroků k naplnění těchto činností. Tento návrh by měl také sloužit k pravidelným kontrolám činnosti podniku. Dále je návrh souhrnem veškerých funkcí společnosti a v podstatě i souhrnným vyjádřením podnikatelské činnosti společnosti XYZ.

Pokud bude společnost i nadále udržovat kvalitu výrobků a služeb, kterou v současné době disponuje, neměl by být problém udržet popř. vylepšit pozici na trhu. To samé platí i pro vstup na zahraniční trhy. K tomuto přispěje i využití konkurenčních výhod, především pak dlouhodobý výzkum v oblasti využití polypropylenu v oděvním průmyslu.

Jsem přesvědčen, že vypracovaný návrh je uskutečnitelný a dosáhne tak cílů, které byly stanoveny. Návrh by se měl pozitivně odrazit i na ziskovosti firmy. Věřím, že změny by mělo být dosaženo do čtyř let.

Mnou navržený návrh je kvalitní a splňuje požadavky pro dobře fungující konkurenční strategii. Je navržen dle kvalitních informačních zdrojů a také bere ohled na interní informace, které byly poskytnuty firmou XYZ. Návrh by měl být pro společnost přínosný.

Závěr

Cílem diplomové práce bylo navržení konkurenční strategie pro společnost XYZ, která se zabývá výrobou a prodejem především funkčního termoprádla. Hlavním záměrem této strategie bylo udržení stávající pozice na trhu a vstup na trh zahraniční.

Jsem přesvědčen, že těchto cílů bylo v diplomové práci dosaženo. K vypracování návrhu, bylo nezbytné dobré poznání vnitřního i vnějšího okolí společnosti. K vypracování této diplomové práce jsem využil ty analýzy, které slouží právě k prozkoumání okolí podniku. Těmi byly analýza PEST, marketingový mix, Porterova analýza pěti sil a na závěr analytické část metoda SWOT, která měla shrnout výsledky všech analýz.

Právě z analýzy okolí podniku vyplývá, že vnější okolí již neskýtá tolik hrozeb a příležitostí, jako v dřívějších letech. Tento fakt je způsoben především množstvím konkurenčních firem, které se nachází na trhu. Když srovnáme slabé a silné stránky, je vidno, že silných stránek má společnost mnohem více než těch slabých. Právě převahou silných stránek se firma dostala až na současnou pozici na trhu.

V části návrhové jsem pro společnost XYZ navrhl konkurenční strategii, která se mi zdála být pro firmu nejideálnější. Tou byla strategie diferenciacie, kde chce společnost využít svých konkurenčních výhod a to především v oblasti materiálové. Zvolenou alternativou bude alternativa expanze, kde se firma chce soustředit na rozšíření výrobního portfolia a také na vstup na zahraniční trh. Tím by měl být trh slovenský, kde firma zaznamenala kladné ohlasy díky různým výstavám a veletrhům.

V návrhové části jsem dále přišel s obecnými doporučeními, které jsou určeny pro budoucí vývoj podniku v souvislosti prezentované metody SWOT. Z mého pohledu bude možným slabým místem mnou zvolené strategie lidský zdroj, který je v oblasti podnikání velice podstatný. Nejvíce zatíženými se pravděpodobně stane majitel společnosti a s ním také lidé zodpovídající za jednotlivé pobočky firmy. Protože právě tito by se měli podílet na uskutečnění strategie.

Diplomová práce by současně mohla posloužit i jako strategické řešení pro vylepšení konkurenceschopnosti menších a středních podniků, které se nacházejí v podobné situaci jako společnost XYZ. Pokud bude podnik schopen včas posoudit vývoj trhu, měl by být připraven a tak snadněji zvládnout konkurenční boj.

Diplomovou práci předložím vedení společnosti jako stimul pro podrobnější vypracování strategie a především pak strategie marketingové, jelikož právě marketing je jednou ze slabin společnosti.

POUŽITÁ LITERATURA

Klasické zdroje informací

- [1] BARTES, F. *Konkurenční strategie firmy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2008. 128 s. ISBN 978-80-214-3758-6.
- [2] BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *MANAGEMENT*. 1. vydání. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.
- [3] HORÁKOVÁ, I. *Marketing v současné světové tvorbě*. Praha: Grada a.s., 1992. 368 s. ISBN 80-85424-83-5.
- [4] KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 2. vydání. Praha: C. H. BECK 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
- [5] KOTLER, P. *Marketing management*. 10. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 2000. 719 s. ISBN 80-247-0016-6.
- [6] MALLYA, T. *Základy řízení a rozhodování*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing 2007. 340 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- [7] NAGY, J. *Uplatnění marketingu v řízení firem*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2009. 44 s. Vedoucí bakalářské práce doc. Ing. Vladimír Chalupský, CSc., MBA.
- [8] PORTER, M. E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403s. ISBN 80-85605-11-2.
- [9] SMITH, P. *Moderní marketing*. 1. vydání. Praha: Computer press, 2000. 518 s. ISBN 80-7226-252-1.
- [10] VEBER, J A KOL. *Management – základy, prosperita, globalizace*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2005. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

Internetové zdroje

[11] *HDP 2010, vývoj HDP v ČR*. [online]. 2011 [cit. 2011-05-19]. Dostupné z <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/as-hruby-domaci-produkt/hdp-pokles-2-6-procenta-4-ctvrtleti-2010/1001560/59983/>>.

[12] *Historie firmy XYZ*. [online]. 2010 [cit. 2011-04-24]. Dostupné z <<http://www.firmaXYZ.cz/>>.

[13] *Indexy spotřebitelských cen 2010*. [online]. 2011 [cit. 2011-05-03]. Dostupné z <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/as-inflace/indexy-spotreb-cen-inflace-prosinec-2010/1001561/59369/>>.

SEZNAM ZKRATEK A VÝZNAMOVÝ SLOVNÍK

CZK	Česká koruna
ČR	Česká republika
ČS	Československý
EU	Evropská Unie
EUR	Euro
HDP	Hrubý domácí produkt
Např.	Například
O	Příležitost
Obr.	Obrázek
Popř.	Popřípadě
ROA	Výnosnost aktiv
ROE	Výnosnost vlastního jmění
S	Silná stránka
PEST	Analýza obecného okolí
SMART	Metodika pro stanovení cílu, Specifické, Měřitelné, Akceptovatelné, Reálné, Timed (časově určené)
SR	Slovenská republika
SWOT	Analýza slabých a silných stránek, příležitostí a hrozeb
T	Hrozba
Tab.	Tabulka
W	Slabá stránka

Seznam obrázků

Obr. 1	Strategické řízení firmy	13
Obr. 2	Generická konkurenční strategie	16
Obr. 3	Strategická alternativa	22
Obr. 4	Okolí podniku dle Mallyi	23
Obr. 5	Faktory PEST analýzy	25
Obr. 6	Marketingový mix	27
Obr. 7	Složky produktu	28
Obr. 8	Fáze životního cyklu produktu	29
Obr. 9	Distribuční cesty	30
Obr. 10	Porterův model pěti konkurenčních sil	32
Obr. 11	Komponenty analýzy konkurenta	33
Obr. 12	Metoda SWOT	35
Obr. 13	Organizační schéma firmy	40
Obr. 14	Tempo růstu spotřebitelských cen	52
Obr. 15	Vývoj HDP ve stálých cenách	53
Obr. 16	Absolutní vývoj zaměstnanosti, nezaměstnanosti	53
Obr. 17	Vývoj kurzu EUR/CZK za rok 2010	54
Obr. 18	Porterův diamant	61

Seznam tabulek

Tab. 1	Porovnání absorpce vody u různých materiálů	38
Tab. 2	ROA	45
Tab. 3	ROE	45
Tab. 4	Běžná likvidita	46
Tab. 5	Pohotová likvidita	46
Tab. 6	Obrat aktiv	47
Tab. 7	Doba obratu zásob	49
Tab. 8	Ukazatel zadluženosti	49
Tab. 9	Dlouhodobé závazky	50
Tab. 10	Krátkodobé závazky	50
Tab. 11	SWOT matice	64

Seznam grafů

Graf 1	ROA	46
Graf 2	ROE	46
Graf 3	Okamžitá likvidita	47
Graf 4	Obrat aktiv	48
Graf 5	Obrat oběžných a stálých aktiv	48
Graf 6	Ukazatel zadluženosti	49