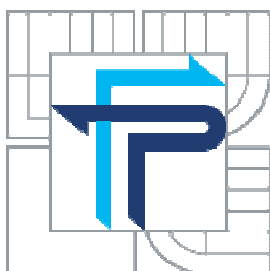


**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**  
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**  
**ÚSTAV MANAGEMENTU**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUT OF MANAGEMENT

# **NÁVRH KONKURENČNÍ STRATEGIE PRO FIRMU XY**

CONCEPT OF COMPETITIVE STRATEGY FOR THE COMPANY XY

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**  
MASTER'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**  
AUTHOR

**BC. TOMÁŠ HRUBEŠ**

**VEDOUcí PRÁCE**  
SUPERVISOR

**DOC. ING. FRANTIŠEK BARTES, CSC.**

BRNO 2010

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

**Hrubeš Tomáš, 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:

**Návrh konkurenční strategie pro firmu XY**

v anglickém jazyce:

**Concept of Competitive Strategy for the Company XY**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

BARTES, F. Konkurenční strategie firmy. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2008. 128 s. ISBN 978-80-214-3758-6.

JIRÁSEK, J. A. Strategie. Umění podnikatelských vítězství. 2. vyd. Praha: Profesional Publishing, 2003. 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 2009/2010.

L.S.

---

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.  
Ředitel ústavu

---

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA

V Brně, dne 24.05.2010

## **Anotace:**

Cílem diplomové práce, jak už vyplývá z jejího názvu, je návrh konkurenční strategie pro určitou firmu. Práce je rozdělena do několika hlavních částí. V první části je analyzován současný stav, který odhalí problém. V další části se práce zabývá teoretickými východisky řešení zjištěného problému. Na základě teoretických poznatků je vybrána optimální varianta řešení problému. Následuje návrh řešení a výsledky, které daná varianta přinese. Na závěr je uvedeno zhodnocení výsledků řešení.

## **Annotation:**

The aim of the diploma paper, how is clear from its name, is concept of competitive strategy for the company. Thesis has a few main parts. In the first part is analysis of present status, that reveals the problem. In the next part there are mentioned theoretical solutions of detected problem. The optimum variation of problem-solving is chosen on grounds of results founded in theoretical part. Last part contains resolutions and results of chosen option. Finally there is evaluation of results.

## **Klíčová slova:**

Strategie, konkurence, konkurenční strategie, strategická analýza.

## **Keywords:**

Strategy, competition, competition strategy, strategic analyses.

## **Bibliografická citace mé práce**

HRUBEŠ, T. *Návrh konkurenční strategie pro firmu XY*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2010. 87 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).

V Brně, dne 24. května 2010

.....

Bc. Tomáš Hruběš

## **Poděkování**

Děkuji panu doc. Ing. Františku Bartesovi, CSc. za odborné vedení a hodnotné rady při vypracování této diplomové práce.

# Obsah

Úvod.....	11
1    Základní informace o firmě XY, a.s. ....	13
2    Analýza současného stavu .....	14
2.1    Popis a zhodnocení stávajících podmínek .....	14
2.2    Záměry vedení firmy XY v následujících dvou letech .....	15
2.3    Formulace problému k řešení, cíl diplomové práce.....	16
3    Teoretická východiska řešení.....	17
3.1    Strategické řízení .....	17
3.1.1    Pojem strategie.....	18
3.1.2    Strategické cíle.....	19
3.1.3    Poslání (mise) firmy.....	19
3.1.4    Hierarchie firemních strategií .....	19
3.2    Strategická analýza okolí firmy .....	21
3.2.1    Analýza obecného okolí podniku .....	23
3.2.2    Analýza oborového okolí.....	25
3.2.3    Analýza očekávání rozhodujících „stakeholders“ .....	27
3.2.4    Analýza vnitřního prostředí firmy .....	29
3.2.5    Analýza zranitelnosti .....	31
3.2.6    Metoda SWOT .....	34
3.2.7    Konkurenční strategie .....	36
3.2.7.1    Možné alternativní směry strategického rozvoje .....	41
3.2.7.2    Varianty strategických alternativ .....	42
3.2.7.3    Ofenzivní a defenzivní strategie .....	43
4    Strategická analýza .....	44
4.1    Analýza obecného okolí - SLEPT analýza .....	44
4.1.1    Sociální faktory:.....	44
4.1.2    Legislativní faktory:.....	45
4.1.3    Ekonomické faktory:.....	45
4.1.4    Politické faktory:.....	48
4.1.5    Technologické faktory: .....	48
4.1.6    Shrnutí analýzy SLEPT pomocí MAP a ETOP .....	48



4.2	Analýza oborového okolí – Porterův model konkurenčního prostředí.....	49
4.2.1	Vyjednávací síla zákazníků .....	49
4.2.2	Vyjednávací síla dodavatelů .....	50
4.2.3	Hrozba vstupu nových konkurentů .....	50
4.2.4	Hrozba substitutů .....	51
4.2.5	Rivalita firem působících na daném trhu .....	51
4.2.6	Shrnutí analýzy dle Portera.....	52
4.3	Analýza „ stakeholders“ .....	53
4.3.1	Určení skupin „stakeholders“ .....	53
4.3.2	Nalezení klíčových požadavků „stakeholders“: .....	53
4.3.2.1	Dodavatelé .....	53
4.3.2.2	Odběratelé.....	53
4.3.2.3	Zaměstnanci .....	54
4.3.2.4	Management firmy.....	54
4.3.2.5	Vláda .....	55
4.3.2.6	Okolí poboček (veřejnost) .....	55
4.3.2.7	Odbory .....	55
4.3.3	Určení významu jednotlivých skupin „stakeholders“ .....	56
4.3.4	Jak se „stakeholdery“ spolupracovat .....	56
4.3.5	Vyhodnocení analýzy „stakeholders“ .....	57
4.3.6	Shrnutí analýzy „stakeholders“ .....	57
4.4	Analýza vnitřního prostředí firmy .....	58
4.4.1	Faktory vědecko technického rozvoje .....	58
4.4.2	Marketingové a distribuční faktory.....	58
4.4.3	Faktory výroby a řízení výroby .....	59
4.4.4	Faktory podnikových a pracovních zdrojů .....	60
4.4.5	Faktory finanční a rozpočtové .....	61
4.4.6	Shrnutí analýzy vnitřního prostředí firmy .....	63
4.5	Analýza největších konkurentů.....	64
4.5.1	Konkurent 1 .....	64
4.5.2	Konkurent 2 .....	65
4.5.3	Konkurent 3 .....	66

4.5.4	Shrnutí analýzy konkurentů .....	66
4.6	Analýza zranitelnosti .....	67
4.6.1	Určení „dominantních“ (klíčových) faktorů zranitelnosti firmy .....	67
4.6.2	Potenciální rizika spojená s vlivem dominantních faktorů .....	67
4.6.2.1	Zajišťované potřeby a jejich výnosy .....	67
4.6.2.2	Lidské zdroje .....	67
4.6.2.3	Zákazníci, kupní síla .....	68
4.6.2.4	Goodwill, kvalita .....	68
4.6.3	Katastrofický scénář, jako důsledek působení dominantních faktorů ....	68
4.6.4	Reakce firmy na jednotlivé scénáře .....	69
4.6.5	Vlastní provedení analýzy zranitelnosti .....	69
4.7	Shrnutí strategické analýzy metodou SWOT .....	71
5	Návrh řešení .....	73
5.1	Konkurenční strategie .....	73
5.1.1	Alternativy strategie diferenciací: .....	75
5.1.2	Stanovené cíle .....	76
5.2	Opatření pro implementaci strategie .....	77
5.2.1	Využití silných stránek .....	77
5.2.2	Návrh na odstranění slabých stránek .....	78
5.2.3	Návrhy na odstranění hrozeb .....	79
5.2.4	Návrh na využití příležitostí .....	80
5.3	Plán implementace strategie .....	80
5.4	Zhodnocení návrhu .....	81
6	Závěr .....	82
	Seznam použitých informačních zdrojů .....	84
	Klasické zdroje informací .....	84
	Elektronické zdroje .....	84
	Seznam použitých zkratk a významový slovník .....	86
	Tabulky .....	87
	Obrázky .....	87

## Úvod

Podnikatelská sféra je velice zajímavé a dynamické prostředí, které při správném přístupu a pochopení jejích zákonitostí nabízí zajímavou formu obživy v podstatě komukoliv z nás. Problémem však je, že zde úspěch není zaručen, dalo by se říci, že je to sázka do loterie, avšak na rozdíl od loterie, vstupující do podnikatelské sféry je schopen svůj úspěch či neúspěch ovlivnit. Na výsledku se podílejí, jak znalosti, tak zkušenosti a mnoho dalších faktorů, jako například podnikatelský záměr, který hraje také velmi důležitou roli.

Kdo se rozhodne podnikat musí si položit několik klíčových otázek a nalézt na ně odpovědi. Jednoduše řečeno, každý podnikatelský subjekt by si měl zvolit určitou strategii. Podniky jsou samozřejmě také určitým způsobem řízeny, nemohou fungovat nahodile a chaoticky, pokud chtějí vykazovat zisk. Pokud spojíme pojem řízení a strategie dostaneme se k tématu této diplomové práce, i když to není zcela přesné. Avšak pomocí strategického řízení, které by mělo být nezbytnou součástí zdravého podniku se dostáváme přímo k tématu diplomové práce, které se týká návrhu konkurenční strategie pro firmu.

Při sestavování strategie musí management vycházet z nějakých informací, které mají a v budoucnu také budou mít vliv na správné fungování zvolené strategie. Firma musí mít stanovený cíl a nalézt způsoby jeho dosažení. Na každý podnikatelský subjekt má vliv mnoho faktorů, které management musí vzít v potaz. Nejdůležitějším faktorem jsou zákazníci, jsou jednou z klíčových skupin podílejících se na úspěchu daného subjektu. Proto je třeba jim věnovat náležitou pozornost a dbát o to, aby byly v co největší míře uspokojeny jejich požadavky a potřeby. Pokud bychom vliv na podniky vyjádřili více obecně, tak se musí zaměřit na okolí a to jak vnější tak vnitřní, poznat jaké jsou v něm zákonitosti a jak funguje. Teprve po těchto důkladných analýzách je management schopen sestavit konkurenční strategii. Cílem konkurenční strategie je dosažení stanovených cílů pomocí získání konkurenční výhody.

Rád bych se zde ještě na několika řádcích vyjádřil k důvodu výběru tohoto tématu. Konkurence neboli rivalita, chcete-li soutěživost, se nevyskytuje jen v tržním prostředí, ale obklopuje nás téměř ve všech oblastech života. V každé soutěži i ve sportu jde o to, být lepší než ten druhý. Napomáhá to pokroku a vývoji společnosti, neboť kdo chce být lepší než ti ostatní musí nabídnout něco víc než konkurence, ať už se to týká samotného produktu nebo služby. Já osobně jsem velmi sportovně založený a poměrně hodně soutěživý. Avšak to není hlavní důvod, proč jsem si vybral toto téma. Hlavní důvod je ten, že bych jednou také rád podnikal a měl svoji firmu. Vypracováním této diplomové práce proniknu ještě hlouběji do tajů tohoto prostředí a nabudu zde zkušenosti, které mi doufám budou v budoucnosti ku prospěchu.

## **1 Základní informace o firmě XY, a.s.**

Z důvodu uvádění citlivých informací týkajících se zvolené firmy je nahrazen její skutečný název názvem fiktivním a to XY. Také další údaje, které by mohly být spojovány s firmou budou nahrazeny názvy smyšlenými. Firma XY byla založena 23.12.1997 jako obchodní společnost zaměřená na velkoobchodní činnost v oboru elektroinstalačního materiálu. Jedná se o ryze českou společnost, která působí po celé České republice. V současné době má firma 7 poboček, převážná většina z nich se nachází v okolí sídla společnosti, které je ve městě A. Tyto pobočky jsou umístěny v místech B, C, D a E. Zbývající dvě pobočky jsou umístěny v F a G, což odráží snahu firmy o lepší zásobování firem v Čechách. V současné době má firma celkem 110 zaměstnanců.

## 2 Analýza současného stavu

### 2.1 Popis a zhodnocení stávajících podmínek

Firma XY na trhu s elektroinstalačním materiálem působí již více jak 10 let. Za tuto dobu si získala pevnou pozici na trhu v oblasti obchodu s elektroinstalačním materiálem a patří mezi největší společnosti tohoto druhu v České republice. Firma XY co do velikosti ročního hrubého obratu patří mezi 4 největší společnosti v oboru v České republice.

Zaměříme se na analýzu všech možných činností a nástrojů, které firma v současné době využívá. V první řadě se budeme věnovat internetovým stránkám, které byly spolu s komunikací s managementem firmy zdrojem informací. Internetové stránky prošly během posledního půl roku inovací. Zlepšení internetových stránek se ovšem týkalo především vzhledu, což je jistě důležité, ale spíše by se firma XY měla zaměřit na obsah internetových stránek, který je nedostatečný. Zákazník má pěkný přehled o historii a postupném vývoji firmy, ale ostatní informace jsou podávány velmi strohou formou a jediná možnost, jak se dozvědět více informací je kontaktovat společnost. Informace na stránkách jsou chaoticky rozmístěny, zákazník očekává, že určitý druh informací najde pod odpovídající záložkou, ale v mnohých případech tomu tak není.

Od internetových stránek přejdeme k samotné činnosti podniku. Firma je v současné době zaměřena na plnění krátkodobých cílů, které jsou stanovovány pro pobočky jednotlivě, podle momentální situace, v které se pobočka nachází. Jednoznačným cílem majitelů je vykazování zisku všemi pobočkami. Tohoto cíle je dosahováno analýzou téměř veškerých myslitelných faktorů, které mají na zisk vliv. Firma si nestanovuje žádné dlouhodobé cíle, ale snaží se plnit jednotlivé dílčí cíle, které vedou k dosažení cíle ziskového.

Činnost firmy je zaměřena na sledování trendů v oblasti inovací a pokroku ze strany dodavatelů, kteří jsou v převážné většině případů i výrobci. Mimo tohoto je také snahou snižovat vyjednávací sílu jednotlivých dodavatelů, různými prostředky. Snahou firmy je vyjednat co nejakceptovatelnější obchodní podmínky. Firma musí být se svými obchodními partnery neustále v kontaktu a musí s nimi komunikovat a snažit se vytvořit si vzájemný trvalý dlouhodobý vztah. Stejně tak je tomu u odběratelů. Touto účelnou komunikací udržuje vztahy s odběrateli a dodavateli na velmi vysoké úrovni, což jí přináší zisk.

Firma musí čelit značnému riziku ohrožení ze strany konkurentů v podobě odlákání klíčových obchodních partnerů. Tomuto riziku se snaží předcházet bezproblémovou spoluprací se zainteresovanými stranami na našem podnikání. Firma XY si je vědoma značného konkurenčního boje v oblasti cen. Na druhou stranu, pokud se jedná o obchodní firmu, jako v našem případě, je zde minimální možnost ovlivnit cenové hladiny, neboť každý má stejný ziskový cíl a všichni v oboru si velice dobře uvědomují nízkou páku na nastavené ceny dodavatelů. Možnosti, jak působit na tuto cenovou hladinu, jsou dále rozebírány v diplomové práci.

Řízení probíhá za pochodu stejně tak, jako stanovování cílů. Z tohoto důvodu není ve firmě stanovena žádná konkrétní konkurenční strategie. Firma spoléhá na vydobytou stabilní pozici na trhu, zkušenosti a schopnosti řídicích pracovníků a také na image a goodwill firmy. Jednoduchým závěrem je možno charakterizovat činnost podniku následujícím způsobem. Starat se o to, aby byli spokojeni zaměstnanci i zákazníci a vytvořit si kvalitní vztah s dodavateli.

## **2.2 Záměry vedení firmy XY v následujících dvou letech**

Primárním cílem je udržení stávající pozice na trhu. Sekundární cíle jsou především přesun pobočky F do vhodnějších prostor, jelikož ty stávající nejsou vyhovující z hlediska velikosti, ani co se týká zázemí managementu. V neposlední řadě ani umístění není ideální, neboť je pobočka zastrčena téměř v centru a kdo to tam nezná jí těžko najde. Mezi další cíle patří částečná modernizace vozového parku. Tento cíl je také důležitý, protože řidiči tráví převážnou část pracovní doby právě v automobilech. S ohledem na to je třeba, aby vozidla poskytovala určité pohodlí a komfort. Ale hlavně

musí být zajištěn jejich bezproblémový provoz. Firma bere na tyto faktory ohled a postupně, dle potřeby, bude vozový park modernizovat. Jelikož jsou jejím cílem spokojení zaměstnanci, tak je to pochopitelné.

### **2.3 Formulace problému k řešení, cíl diplomové práce**

Z výše uvedených informací by si někdo mohl říci, jaký má firma problém, když je mezi předními firmami na trhu v daném oboru a její pozice je stabilní. V podstatě firma žádný velký problém nemá. Ví co je potřeba pro udržení stávající pozice udělat a také to dělá. Majitelé by se měli zaměřit více na stanovení nějaké firemní konkurenční strategie, která by brala v úvahu všechny možné ohrožení a která by jasně stanovovala eliminaci a protiopatření k těmto rizikům. Jednotlivé pobočky se starají samy o to, jakým způsobem dosáhnou stanoveného cíle. **Cílem této diplomové práce je jednoznačně návrh konkurenční strategie pro firmu XY s ohledem na splnění primárního cíle.**



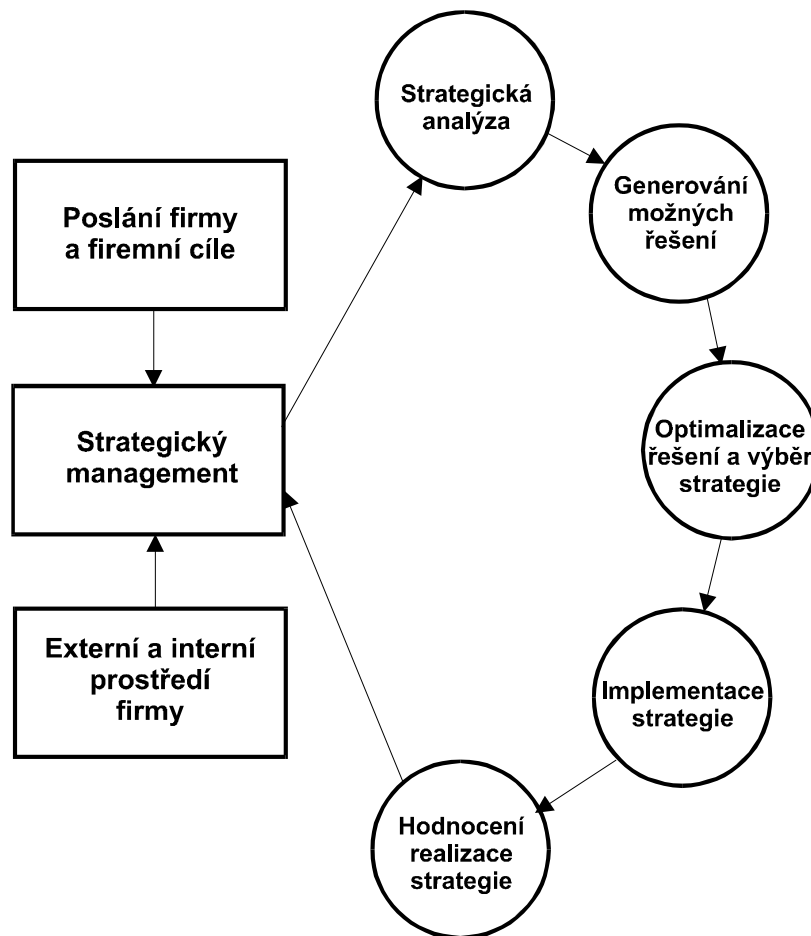
## **3 Teoretická východiska řešení**

### **3.1 Strategické řízení**

Strategické řízení je otázkou top managementu, jeho součástí jsou aktivity zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním firmy, jejími dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji a také mezi firmou a prostředím, ve kterém se firma pohybuje. Odborníci se shodují na tom, že ideální model strategického řízení zřejmě neexistuje. Je to z jednoho prostého důvodu. Pokud by existoval a převzali by ho všechny firmy, tak by to vedlo ke konci tržní ekonomiky, neboť by se jím řídily všechny firmy a zmizel by rozdíl ve stylech strategického řízení, kdy některá firma je řízena skvěle a jiná má úroveň strategického řízení nevalnou. Strategické řízení by mělo být uskutečňováno v určitých, logicky navazujících krocích.

Strategické řízení by mělo být chápáno jako nikdy nekončící proces. Jedná se o posloupnost opakujících se činností, které na sebe navzájem navazují. Počínaje vymezením poslání firmy a jejích cílů, dále strategickou analýzou a konče formulací možných variant řešení (strategií), výběrem a implementací optimálních strategií, kontrolou a korekcemi průběhu jejich realizace. [2]

Obrázek 1 **Strategické řízení jako nikdy nekončící proces**



Zdroj: (2) KEŘKOVSKÝ, M., & VYKYPĚL, O. *Strategické řízení - teorie pro praxi*. 1. vydání 2002. s. 7. ISBN 80-7179-578-X.

### 3.1.1 Pojem strategie

Tento pojem úzce souvisí s cíli, které firma sleduje. Cíle jsou očekávané budoucí stavy, kterých má být dosaženo. Strategie potom vyjadřuje způsob dosažení těchto vytyčených cílů. Časový horizont strategie není přesně definován, vychází z potřeb podniku.

### 3.1.2 Strategické cíle

V anglické odborné literatuře se doporučuje takové vymezení cílů, aby byly SMART, kde jednotlivá písmena akronymu vyjadřují požadované vlastnosti cílů:

**S** – stimulating (cíle musí stimulovat k dosažení co nejlepších výsledků)

**M** – measurable (dosažení či nedosažení cíle by mělo být měřitelné)

**A** – acceptable (cíle by měly být akceptovatelné i ze strany těch, co je budou plnit)

**R** – realistic (reálné, dosažitelné cíle)

**T** – timed (určené v čase)

Stupeň dosažení cílů lze označit za nejdůležitější kritérium hodnocení činnosti podniku. [2]

### 3.1.3 Poslání (mise) firmy

„Každá firma (organizace, instituce) byla založena a existuje proto, aby naplňovala své určité poslání – výrobu či poskytování služeb svým zákazníkům. Toto **poslání (mise) firmy** koresponduje se základními představami (**vizí**) zakladatelů firmy o tom, co bude předmětem podnikání, jací budou zákazníci firmy, jaké potřeby a jakými výrobky a službami bude firma potřeby svých zákazníků uspokojovat.“<sup>1</sup>

### 3.1.4 Hierarchie firemních strategií

„Proces strategického řízení, v pojetí znázorněném na obrázku 2, vychází z předpokladu, že strategie je na všech úrovních strategického řízení formována/tvořena množinou dlouhodobých (strategických) cílů a způsobů jejich realizace.“<sup>2</sup>

Hierarchická soustava je tvořena firemní (corporate), obchodní (business) a funkční (functional) strategií, viz následující obrázek.

---

<sup>1</sup> KEŘKOVSKÝ, M., & VYKYPĚL, O. *Strategické řízení - teorie pro praxi*. 1. vydání 2002. s. 18. ISBN 80-7179-578-X.

<sup>2</sup> KEŘKOVSKÝ, M., & VYKYPĚL, O. *Strategické řízení - teorie pro praxi*. 1. vydání 2002. s. 21. ISBN 80-7179-578-X.

Obrázek 2 Hierarchie firemních strategií



Zdroj: (2) KEŘKOVSKÝ, M., & VYKYPĚL, O. *Strategické řízení - teorie pro praxi*. 1. vydání 2002. s. 22. ISBN 80-7179-578-X.

Základní podnikatelská rozhodnutí, na jakém trhu a v jaké geografické oblasti budeme podnikat a investovat kapitálové prostředky, vyjadřuje **firemní strategie**.

**Obchodní strategie** by měly navazovat na firemní strategii a jsou vypracovány pro každou vymezenou samostatnou obchodní jednotku SBU (Strategic Business Unit – strategická obchodní jednotka).

V našem případě, kdy má zvolená firma XY jen jednu SBU, je firemní a obchodní strategie totožná.

Dle Keřkovského a Vykypěla by měla obchodní strategie obsahově specifikovat strategické cíle pro prvky marketingového mixu („4P“ popřípadě rozšířené „7P“):

- ❖ product (soubor výrobků/služeb dané SBU)
- ❖ price (cenová politika)
- ❖ place (vymezení trhu)
- ❖ promotion (distribuční kanály)
- ❖ people (lidské zdroje)
- ❖ process (procesy potřebné pro uspokojování potřeb zákazníků SBU)
- ❖ planning (plánování, řízení, organizace a firemní kultura dané SBU)

Na obchodní strategii navazují **funkční strategie**, které jsou o stupeň nižší a které rozpracovávají dílčí strategie jednotlivých specifických oblastí (jako např. marketing, výzkum a vývoj, finance, výrobu, lidské zdroje, atd.).

### 3.2 Strategická analýza okolí firmy

„Podnikatelské prostředí, v němž se firma/SBU nachází, zahrnuje faktory, jejichž působení obecně může na jedné straně vytvářet nové podnikatelské příležitosti, na druhé straně se může jednat o potenciální hrozby pro její existenci.“<sup>3</sup> Z tohoto důvodu je potřeba okolí firmy důkladně monitorovat a pravidelně analyzovat. Hlavní příčiny růstu, poklesu a jiných dlouhodobých změn fungování podniku jsou ve většině případů způsobovány především vlivem okolních faktorů a teprve poté vnitřním stavem firmy. Z provedených výzkumů vyplývá, že podniky, které mají strategie stanoveny více s ohledem právě na jejich okolí, jsou úspěšnější.

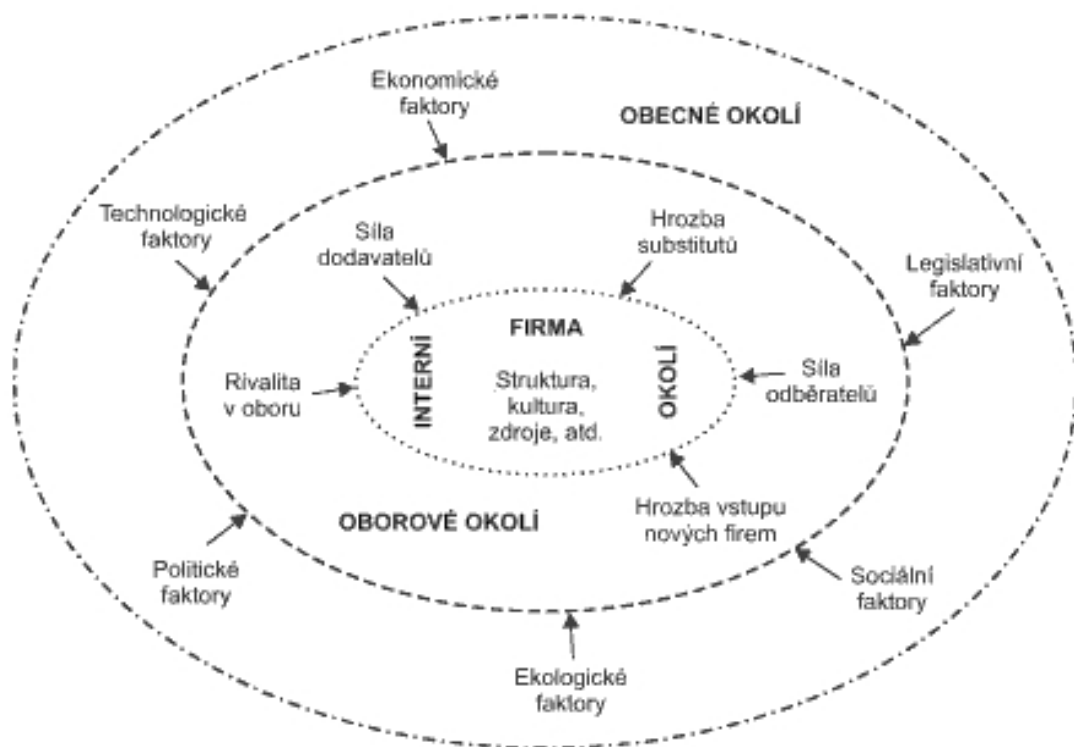
---

<sup>3</sup> KEŘKOVSKÝ, M., & VYKYPĚL, O. *Strategické řízení - teorie pro praxi*. 1. vydání 2002. s. 34. ISBN 80-7179-578-X.

Strategická analýza okolí je proces, pomocí něhož jsou podniky schopny určit příležitosti a hrozby, které pro podnik jednotlivé okolní faktory představují. Tento proces zahrnuje důkladné sledování a následné vyhodnocování zjištěných skutečností.

Analýza vnějšího prostředí by se měla zaměřovat hlavně na odhalení budoucího vývoje sledovaných trendů, které mohou firmu v budoucnosti významněji ovlivňovat. Jaké jsou základní faktory okolí ovlivňující podnik? Jak můžeme okolí členit? Odpovědi na tyto otázky jsou prezentovány různými autory odlišně. Mallya v knize *Základy strategického řízení a rozhodování* (2007) vymezuje okolí podniku následovně:

Obrázek 3 Okolí podniku dle Mallyi



Zdroj: (3) Mallya, T. (2007). *Základy řízení a rozhodování*. 1. vydání 2007. s. 40. ISBN: 978-80-247-1911-5

### 3.2.1 Analýza obecného okolí podniku

Zkoumá jednotlivé vnější faktory okolí působící na firmu. Literatury uvádějí několik možných metod k provedení této analýzy. Mezi nejznámější a nejpoužívanější metody patří SLEPT, kde jednotlivá písmena v názvu znamenají oblasti analýzy trendů v daném prostředí.

S – sociální

L – legislativní

E – ekonomické

P – politické

T – technologické

Obměnou analýzy SLEPT mohou být SLEPTE, což je pouze rozšířená verze SLEPT o ekologický faktor a nebo také PEST. Nejdůležitější je, aby se provedená analýza týkala takového okolí a faktorů, které mají největší vliv na zkoumanou firmu. Podle potřeby je možné toto základní členění dále rozšířit o potřebné ukazatele, jako například demografické či geografické ukazatele.

Obrázek 4 SLEPT analýza



SLEPT analýza nám jako výsledek poskytuje identifikaci hrozeb a příležitostí, které jsou dány obecným okolím. Provedenou analýzu je třeba určitým způsobem vyhodnotit, podle literatury (2)<sup>4</sup> nám toto vyhodnocení umožňuje technika ETOP (Environmental Threat and Opportunity Profile).

Hlavní zaměření SLEPT analýzy je odhalení budoucího vývoje zkoumaných trendů. K tomuto odhalení budoucího vývoje trendů slouží metoda MAP (monitoruj, analyzuj, předikuj). Pod pojmem monitoruj chápeme sledování současného vývoje sledovaných trendů, následně je třeba je analyzovat a v neposlední řadě předikovat neboli předpovídat jejich budoucí vývoj.

---

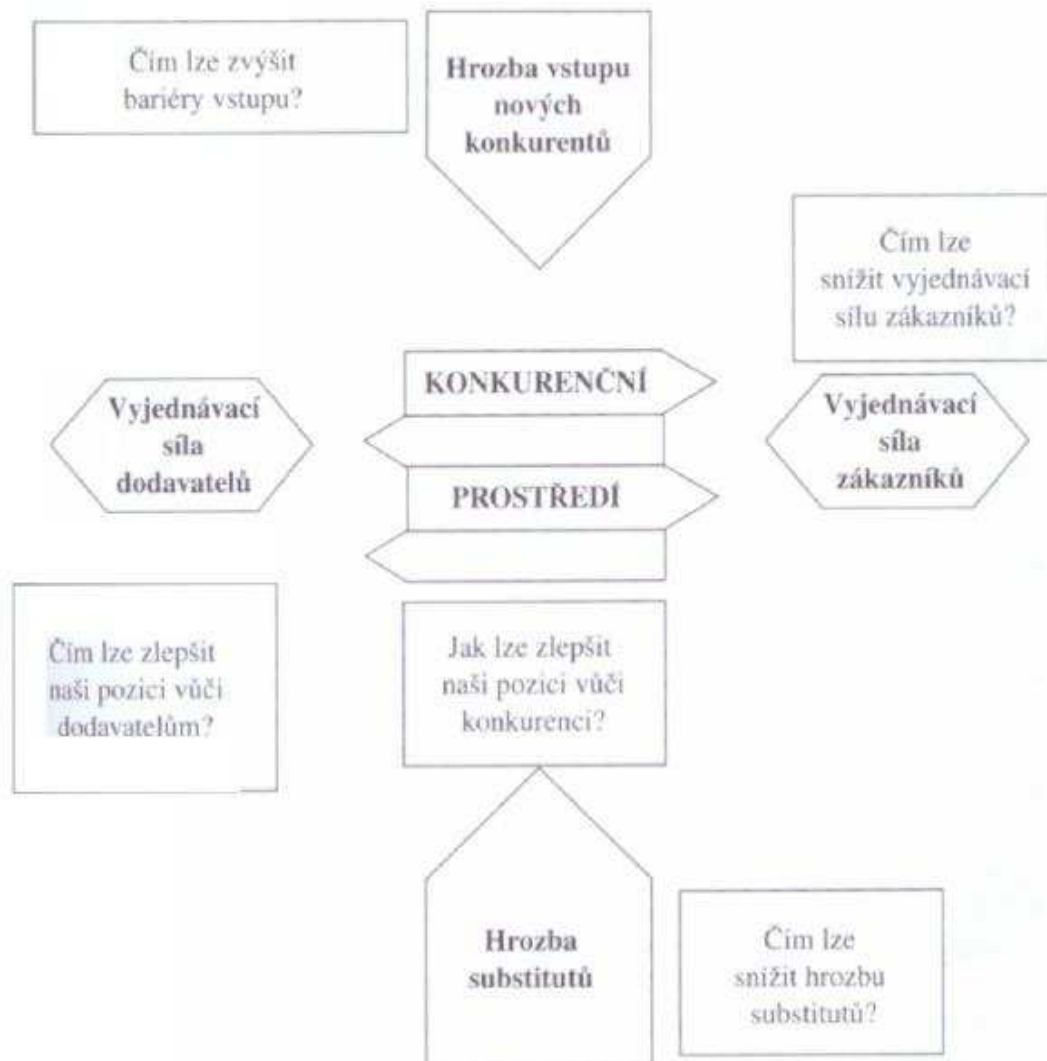
<sup>4</sup> KEŘKOVSKÝ, M., & VYKYPĚL, O. *Strategické řízení - teorie pro praxi*. 1. vydání 2002. s. 52-53. ISBN 80-7179-578-X.



### 3.2.2 Analýza oborového okolí

Velmi užitečným a často používaným nástrojem analýzy oborového okolí podniku je **Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí** znázorněný na následujícím obrázku:

Obrázek 5 Porterův model konkurenčního prostředí (oborového okolí/odvětví)



Zdroj: (2) KEŘKOVSKÝ, M., & VYKYPĚL, O. *Strategické řízení - teorie pro praxi*. 1. vydání 2002. s.47. ISBN 80-7179-578-X.

Tento model vychází z předpokladu, že strategická pozice firmy/SBU působící v určitém odvětví, resp. na určitém trhu, je určována především působením pěti základních činitelů (faktorů):

- ❖ vyjednávací silou zákazníků
- ❖ vyjednávací silou dodavatelů
- ❖ hrozbou vstupu nových konkurentů
- ❖ hrozbou substitutů
- ❖ rivalitou firem působících na daném trhu

V rámci analýzy se zkoumají nejrůznější faktory, které mají vliv na jednotlivé zkoumané sekce. U zákazníků je třeba brát v úvahu počet odběratelů, velikost jejich objednávek, postavení vůči naší firmě apod. V ideálním stavu má firma větší počet odběratelů, různé velikosti, vlivu a potřeb. Na druhou stranu nejhorší situace je taková, kdy firma má jen jednoho odběratele resp. jeden okruh zákazníků. V tomto případě má daný zákazník obrovskou vyjednávací sílu, pokud si je vědom, že je primárním a jediným zdrojem příjmů prodávajícího, pro kterého je to velice svízelná situace v tom smyslu, že podle požadavků a potřeb zákazníka musí podle situace dělat nejrůznější ústupky. Tato situace platí i v případě, že firma má zákazníka, který tvoří velké obraty firmě a je také hlavním zdrojem příjmů, i když ne jediným. Snahou managementu firmy je takového zákazníka udržet pomocí vhodných nástrojů. Mezi další případy, kdy má zákazník vůči svému dodavateli silnou vyjednávací pozici patří nízká nákladovost na změnu dodavatele a mimo jiné také vysoký a dostupný počet substitutů.

Obdobný případ je vyjednávací síla dodavatelů. Tato vyjednávací síla může být vysoká zejména v následujících případech. Dodavatel je na daném trhu velký (z hlediska nabídky), případně významný, může se jednat o firmu s dlouhou tradicí a dobrou image a zároveň na daném trhu existuje poměrně omezený počet dodavatelů. Nakupující podnik není pro dodavatele významným zákazníkem. Poptávané zboží je vysoce diferencované (zboží se speciálními vlastnostmi, které nejsou konkurenti schopni zajistit). A také v případě, že neexistují snadno dostupné substituty.

Hrozba vstupu nových konkurentů může být snižována pokud jsou FN vstupu do odvětví velmi vysoké. Jedná-li se o monopolní strukturu odvětví (distribuce elektřiny, plynu). Výrobky jsou vysoce diferencované (k jejich výrobě je např. nutné know – how). V neposlední řadě také, pokud je předem jasné, že stávající firmy budou na případný nový vstup do odvětví reagovat agresivně (cenová válka).

V případě substitutů, neboli výrobků, které svojí povahou a funkcí mohou nahradit náš výrobek (např. substitut rohlíku je houska) můžeme docílit snížení hrozby nahrazení našeho výrobku substitutem několika případy:

- ❖ firmy nabízející substituty vyrábějí při vyšších nákladech než my a nezvyšují příliš nabídku
- ❖ cena našeho výrobku je oproti cenám substitutu lákavá pro zákazníka
- ❖ náklady přestupu na spotřebu substitutu jsou pro zákazníka příliš vysoké

V oblasti rivality firem působících na daném trhu je třeba se zaměřit na samotný trh a jeho vlastnosti, jako je stávající a budoucí situace, zda trh poroste nebo bude stagnovat. A v neposlední řadě také na ziskovost trhu atd.

### **3.2.3 Analýza očekávání rozhodujících „stakeholders“**

Při formování úspěšné strategie musí být v souladu se zájmy „stakeholders“. Pojmem „stakeholders“ jsou označováni činitelé mající něco společného s firmou, jedná se především o vlastníky, zaměstnance, odbory, zákazníky, dodavatele atd. „Znalost očekávání, cílů a rovněž síly/významu rozhodujících „stakeholders“ je při formulaci každé strategie důležitá především proto, že jsou to právě významní „stakeholders“, kdo s konečnou platností rozhodnou, zda se přijatou strategií podaří naplnit/zrealizovat. Jinak řečeno, strategie by měla být formulována s přihlédnutím k cílům, zájmům a síle rozhodujících „stakeholders“. Pokud by byl tento významný aspekt ignorován, nemusí strategie vést k úspěchu.

Při analýze očekávání „stakeholders“ se uplatňují běžné metody a techniky průzkumu postojů a názorů (technika interview nebo dotazníková technika). Tak jako při každé analýze je třeba myslet na to, že zjištěná fakta by měla být pravdivá a objektivní. Toho lze například dosáhnout následujícími opatřeními:

- informace získáváme z více nezávislých zdrojů (při průzkumech od více respondentů)
- výběr zdrojů informací (respondentů) by měl být reprezentativní a objektivní
- zajímáme se o kvalitu zdrojů informací (případně ji pro budoucí rozhodování sledujeme a vyhodnocujeme)
- přemýšlíme i o motivaci informátorů nás informovat pravdivě
- informace z průzkumů statisticky vyhodnocujeme; existují metody pro zjišťování nesrovnalostí a odhalení nepravdivých informací

Sílu jednotlivých „stakeholders“ je vhodné nějakým způsobem (např. bodovacím systémem na základě výpovědí expertů) vyhodnotit a výsledky analýzy uspořádat formou tabulky/portfolia.

Výsledky analýzy očekávání „stakeholders“ mohou být užitečné, jak ve fázi syntézy (návrhu strategie), kdy se snažíme návrhem strategie co nejvíce vyjít vstříc zájmům důležitých „stakeholders“, tak ve fázi rozhodování o přijetí strategie, kdy při analýze zjištěná fakta (o očekáváních a cílech „stakeholders“) využijeme při argumentaci ve prospěch návrhu – snažíme se důležité „stakeholders“, kteří se tohoto rozhodování účastní, přesvědčit o tom, že návrh strategie je v souladu s jejich zájmy. Oba tyto počiny nakonec přispívají i ke zlepšování podmínek pro realizaci strategie.“<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> KEŘKOVSKÝ, M., & VYKYPĚL, O. *Strategické řízení - teorie pro praxi*. 1. vydání 2002. s. 70-71. ISBN 80-7179-578-X.

### 3.2.4 Analýza vnitřního prostředí firmy

V podnikatelské sféře má každý podnik své silné a slabé stránky. V případě velkého podniku můžeme hovořit o jeho větší finanční síle oproti podniku malému, avšak je třeba říci, že na druhou stranu má velký podnik tendenci se pomaleji přizpůsobovat nastalým změnám a méně efektivně slouží malým tržním segmentům. U malých firem je tomu naopak. Právě k identifikaci silných a slabých stránek podniku se používá analýza vnitřních faktorů podniku. Mezi analyzované faktory zpravidla zahrnujeme:

- ❖ faktory vědecko-technického rozvoje
- ❖ marketingové a distribuční faktory
- ❖ faktory výroby a řízení výroby
- ❖ faktory podnikových a pracovních zdrojů
- ❖ faktory finanční a rozpočtové

#### **Faktory vědecko-technického rozvoje**

Vědecko-technický rozvoj velkou měrou přispívá k vytváření konkurenčních výhod podniku ze dvou základních důvodů:

1. vede k vytvoření nového nebo vylepšení stávajícího výrobku určeného pro trh
2. přispívá ke zlepšení výroby, tím pádem k možnostem získání nákladových výhod zlepšujících cenovou politiku podniku

V této oblasti se doporučuje zaměřením zejména na následující kritéria:

- schopnosti a způsobilost základního výzkumu uvnitř podniku
- schopnosti v oblasti výzkumu a vývoje výrobků
- schopnost sladění vyvíjených výrobků s požadavky zákazníků
- úroveň a zkušenosti vědeckého a technického personálu
- pracovní prostředí a jeho vhodnost pro kreativitu a inovace atd.

#### **Marketingové a distribuční faktory**

Důležitost těchto faktorů se liší v závislosti na typu podniku a dalších faktorech. Je důležité zmínit dva extrémy, které se mohou v souvislosti s marketingovými a distribučními faktory vyskytovat. Jedná se o podniky s malým okruhem zákazníků, kteří jasně a zřetelně definují své požadavky na výrobek či službu. V tomto případě podniky

nemusí mít marketingové funkce nijak zvláště silné. Druhým a opačným extrémem je, že podnik má široký okruh zákazníků a vysoký podíl na trhu. Zákazníci nemusejí být vždy stoprocentně loajální a také z tohoto důvodu je třeba mít marketingové funkce velmi silné. V oblasti marketingu a distribuce je nutno analyzovat následující základní faktory/kritéria:

- hospodárnost a účinnost systému průzkumu trhu
- účinnost cenové strategie pro výrobky a služby
- hospodárnost a účinnost prodejní síly
- účinnost reklamy atd.

### **Faktory výroby a řízení výroby**

Zkoumají se především následující faktory:

- úroveň výrobních nákladů ve srovnání s náklady konkurence
- dostatečnost výrobních kapacit z hlediska požadavků zákazníků
- pružnost (flexibilita) výroby z hlediska požadavků zákazníků
- spolehlivost a stabilita výrobních systémů atd.

### **Faktory podnikových a pracovních zdrojů**

Faktory v této oblasti mohou velmi výrazně ovlivnit konkurenční výhody podniku. Zkoumají se především následující faktory:

- image a prestiž podniku
- účinnost organizační struktury, pracovní klima a kultura podniku, jejich soulad s firemní strategií
- zkušenosti a motivace řídicích pracovníků a jejich schopnost pracovat jako tým
- kvalita zaměstnanců
- vztahy s odbory

## **Faktory finanční a rozpočtové**

Výsledkem analýzy finančních a rozpočtových faktorů je jednak posouzení finančního zdraví podniku a také zda je uvažovaný strategický rozvoj reálný z finančních hledisek. Zaměřuje se především na:

- likviditu
- ziskovost atd.

### **3.2.5 Analýza zranitelnosti**

„Tato metoda umožňuje zjistit možné ohrožení firmy na trhu v určitém období. Vychází ze základního předpokladu existence určitých „dominantních“ (klíčových, zásadních) faktorů, které jsou schopny, buď náhlým nebo dokonce i dlouhodobým působením, způsobit vážnou krizi firmy nebo dokonce její úplné zničení. K těmto dominantním faktorům dle Sedláčkové (3) patří následující:

- zajišťované potřeby a jejich výnosy
- zdroje a schopnosti
- náklady, jejich výše a struktura vzhledem ke konkurenci
- zákazníci, kupní síla, demografické rozložení, trendy
- technologie
- speciální zkušenosti, systémy, procesy, organizace
- symboly identity podniku, logo, image, výrobky, podniková kultura, atd.
- institucionální bariéry konkurence, regulace, patentová práva, licence apod.
- sociální hodnoty, životní styl, obvyklé normy
- sankce, podpory, např. pro léky, restaurace, pojišťovny, export a import
- goodwill, bezpečnost výrobku, kvalita

Praktické provedení analýzy zranitelnosti je realizováno dle (1) v pěti krocích:

1. Identifikace dominantních faktorů zranitelnosti firmy
2. Identifikace možných vlivů jednotlivých dominantních faktorů do potenciálních rizik
3. Zpracování katastrofického scénáře, jako důsledku působení dominantních faktorů
4. Stanovení pravděpodobnosti možného naplnění katastrofického scénáře pro danou firmu
5. Zpracování jednotlivých reakcí na jednotlivé scénáře budoucího ohrožení firmy. Na základě schopnosti dané firmy reagovat na tato možná ohrožení, je možno pomocí tzv. „diagramu zranitelnosti“ – stanovit zranitelnost této firmy.

Obrázek 6 Analýza zranitelnosti firmy



Zdroj: (1) BARTES, F. *Konkurenční strategie firmy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2008. 26 s. ISBN 978-80-214-3758-6.



Význam jednotlivých polí:

### **I. Bezbranný**

Firma, jejíž většina dominantních faktorů se nachází v tomto segmentu, není schopna se účinně bránit.

### **II. Rizikový**

Firma se nachází ve vážném ohrožení, přesto může být za jistých okolností schopna reagovat na případný útok.

### **III. Připravený**

Firma je připravena reagovat na možná ohrožení na trhu, tzn. je připravena i na potenciální útok konkurenční firmy.

### **IV. Zranitelný**

Firma může být na trhu ohrožena, její schopnost reakce na toto ohrožení je značně vysoká.

Pomocí této analýzy můžeme dle (1) identifikovat:

- vlastní dominantní faktory zranitelnosti firmy
- síly, které mohou tyto faktory využít k ohrožení či dokonce zničení firmy
- rezervy, případně mezery, které mohou u každého faktoru či síly existovat a jejich možné využití
- celkovou konkurenceschopnost firmy v daném tržním prostředí

### **Signály zranitelnosti**

M. Porter (4) definuje tzv. „signály zranitelnosti firmy“, které je možno také využít k identifikaci slabých míst konkurenční firmy, které rozdělujeme do dvou skupin:

- a) odvětvové signály
- b) firemní signály

#### **Ad a) Odvětvové signály zranitelnosti firmy:**

- technologická změna probíhající ve skocích
- změny u kupujících
- změny v distribučních cestách
- změny v nákladech nebo kvalitě vstupů
- hra na džentlmeny

#### **Ad b) Firemní signály její zranitelnosti:**

- uvážnutí v nesnázích
- nespokojení kupujících
- průkopník nynější odvětvové technologie
- velmi vysoká výnosnost
- dřívější problémy se zákonnými předpisy a nařízeními
- slabý výkon firmy“<sup>6</sup>

### **3.2.6 Metoda SWOT**

Vyhodnocením strategické analýzy je stanovení silných stránek, slabín, hrozeb a příležitostí. Tyto jednotlivé oblasti SWOT jsou dány samotným názvem (S – strengths, W – weaknesses, O – opportunities, T – threats). V této fázi je nutné odhadnout a ocenit silné a slabé stránky, budoucí příležitosti a hrozby podniku/SBU a určit jeho/její hlavní **konkurenční výhody a klíčové faktory úspěchu**.

Pokud provádíme strategickou analýzu je vhodné zařadit SWOT až na její úplný závěr, kdy nám poskytuje souhrn nejdůležitějších závěrů vyplývajících z jednotlivých dílčích analýz (vnějších a vnitřních).

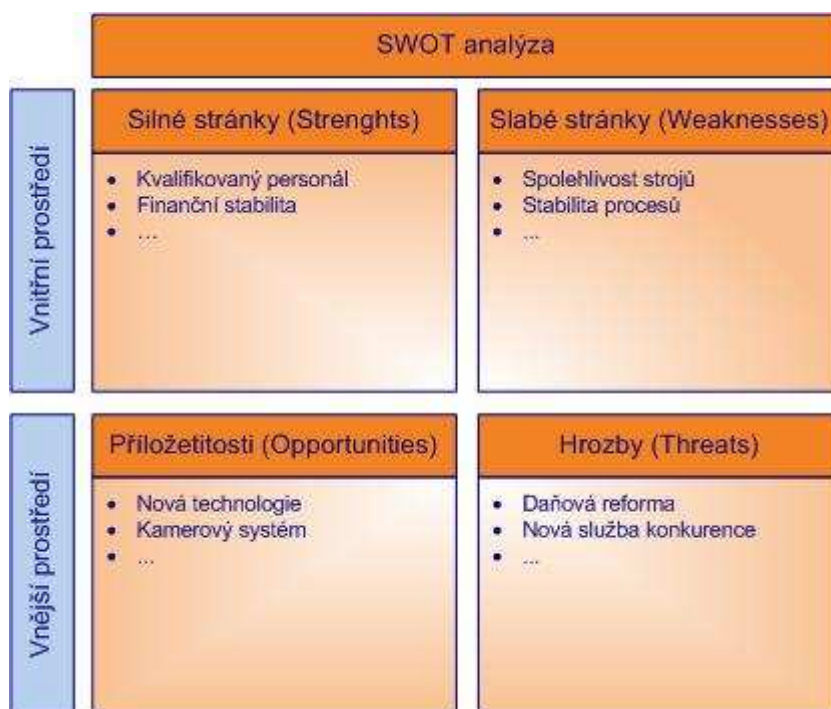
---

<sup>6</sup> BARTES, F. Konkurenční strategie firmy. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2008. 25-27 s. ISBN 978-80-214-3758-6.

SWOT analýza je velmi cenným a používaným informačním zdrojem při formulování strategie. Z podstaty SWOT totiž získáváme **základní logiku strategického návrhu**: návrh strategie by měl být zaměřen na eliminaci slabín a hrozeb využitím silných stránek a strategických příležitostí. Každá slabina/hrozba ze SWOT by měla při takovémto postupu mít v návrhu strategie svůj protějšek, opatření, které ji eliminuje.

Metoda SWOT by neměla být chápána doslova jako analýza, ale měla by sloužit k přehlednému rozdělení zjištěných slabých a silných stránek, které jsou dány vyhodnocením interní analýzy podniku. Zjištěné faktory je firma schopna sama aktivně ovlivňovat na rozdíl od hrozeb a příležitostí, které jsou identifikovány pomocí analýzy okolí, kdy firma na tyto vzniklé faktory nemá přímo vliv a musí se jim vhodně přizpůsobit.

Obrázek 7 SWOT



### 3.2.7 Konkurenční strategie

Při určování strategie by firma měla vzít v úvahu svoje silné a slabé stránky, ale také silné a slabé stránky konkurenčních firem, teprve poté zvolit vhodnou strategii. Dle (5) při zdolávání pěti konkurenčních sil existují tři potenciálně úspěšné **obecné strategické přístupy** k předstížení jiných firem v odvětví a to:

1. prvenství v celkových nákladech
2. diferenciacce
3. soustředění pozornosti

V ojedinělých případech jsou firmy úspěšné ve sledování více než jednoho z uvedených přístupů. Obecné strategie nám ukazují jakými možnostmi můžeme dosáhnout předstížení konkurence v daném odvětví. Jsou taková odvětví, kde mohou všechny firmy dosahovat vysokých výnosů, ale také existují odvětví, kde může být úspěšnost jedné z obecných strategií podmínkou právě k dosažení přijatelných výnosů, v absolutním slova smyslu.

Nyní se podrobněji zaměříme na jednotlivé strategické přístupy:

#### 1. Prvenství v celkových nákladech

Tato strategie spočívá v úsilí dosáhnout prvenství v celkových nákladech v odvětví pomocí funkčních opatření zaměřených na dosažení tohoto cíle. Pokud se firma vydá touto cestou, pak je nezbytně nutné energicky zavést výkonné výrobní zařízení, důsledně sledovat možnosti ve snižování nákladů vlivem zkušeností, pečlivě kontrolovat přímé a režijní náklady, minimalizovat náklady v oblastech výzkum a vývoj, služby, prodej, reklama, atd. Zjednodušeně řečeno, cílem tohoto přístupu je mít nižší náklady než konkurence, avšak tento postoj nesmí být v rozporu s kvalitou výrobků a poskytovaných služeb.

V případě, kdy firma dosáhne nízkých nákladů, přináší jí to nadprůměrné výnosy bez ohledu na přítomnost vlivných konkurenčních sil. Nízké náklady rovněž poskytují firmě ochranu před soupeřením konkurentů, neboť snížením nákladů zůstává firmě zisk, zatímco její konkurenti ho vynaložili na soupeření.

Nízké náklady slouží firmě také jako ochrana před vlivnými odběrateli, jelikož ti mají prostor ve snižování cen pouze na úroveň nejúspěšnějšího konkurenta. V neposlední řadě aplikace strategie nízkých nákladů staví firmu do příznivé pozice, pokud jde o substituty, ve srovnání s jejími konkurenty v odvětví.

„Nízké náklady tak chrání firmu proti působení všech pěti konkurenčních sil, protože veškeré handrkování může omezit zisk jen do úrovně dalšího nejúspěšnějšího konkurenta, a zcela logicky méně úspěšní konkurenti podlehnou konkurenčním tlakům jako první.“<sup>7</sup>

Máme několik možností, jak dosáhnout pozice celkových nízkých nákladů:

- ❖ získání vysokého relativního podílu na trhu nebo jiné přednosti, jako je výhodný přístup k surovinám
- ❖ zjednodušením konstrukce produktu s následným usnadněním výroby
- ❖ udržením širokého rozpětí příbuzných produktů k rozložení nákladů

Zavádění strategie nízkých nákladů si může vyžádat velké počáteční kapitálové investice do technologií, agresivní tvorby cen a rozběhové ztráty při získávání podílu na trhu. Získání velkého podílu na trhu však poskytuje možnosti úspor při nákupech, které pak dále vedou ke snižování nákladů. Jakmile se jednou firmě podaří dosáhnout postavení nízkých nákladů, přináší to velké ziskové rozpětí. Při správném zavedení strategie nízkých nákladů, takto získané prostředky je vhodné znovu reinvestovat do nákupu potřebných technologií, k trvalému udržení pozice nízkých nákladů.

---

<sup>7</sup> PORTER, E. M. Konkurenční strategie. Praha: Victoria Publishing a.s., 1994. 36 s. ISBN 80-85605-11-2.

## **2. Diferenciace**

Druhou obecnou strategií je diferenciace, neboli odlišení našich produktů či služeb od konkurenčních. Popřípadě vytvoření něčeho nového, co je na trhu přijímáno jako jedinečné.

Přístupy k diferenciaci mohou mít mnoho forem:

- ✓ design nebo image značky
- ✓ technologie
- ✓ vlastnosti
- ✓ zákaznický servis
- ✓ prodejní síť aj.

Ideální případ je takový, kdy se firma odlišuje hned v několika ohledech najednou. Na tomto místě je třeba zdůraznit to, že strategie diferenciace neumožňuje firmě ignorovat náklady, spíše můžeme říci, že náklady nejsou firemním hlavním strategickým cílem. Pokud se firmě podaří diferenciaci dosáhnout, zaručuje si tím životaschopnou strategii pro vykazování nadprůměrných výnosů. Diferenciace firmu ochraňuje před konkurencí neboť zákazníci jsou věrní osvědčené značce a s tím je spojená jejich menší citlivost ohledně cen.

## **3. Soustředění pozornosti**

Poslední strategie je zaměřena na pozornost určité skupiny koncových zákazníků. A to buď na segment určitých výrobků a nebo na geografický trh. Strategie soustředění sil je zaměřena na firmy, které jsou schopny uspokojit požadavky určitého okruhu zákazníků lépe než firmy, které se specializují na více skupin odběratelů s různými požadavky. Výsledkem je, že firma buď dosáhne diferenciace, protože větší měrou svému vybranému segmentu zákazníků uspokojuje potřeby a nebo vykazuje při této činnosti nižší náklady, v nejlepším případě dosáhne obojího.

Firma zaměřená na určitý cíl, může také ze svého odvětví získat nadprůměrné výnosy. Její cílená pozornost vůči svému strategickému cíli dosáhla nízkých nákladů či vysoké diferenciace, anebo obojího.

Obrázek 8 Tři obecné strategie



Zdroj: (5) PORTER, E. M. *Konkurenční strategie*. Praha: Victoria Publishing a.s., 1994. 39 s. ISBN 80-85605-11- 2.

#### **Další požadavky obecných strategií**

Mimo výše zmíněné oblasti se obecné strategie ještě liší v dalších faktorech. Úspěšná aplikace vyžaduje využití různých prostředků a dovedností. Strategie také zahrnují různé organizační uspořádání, kontrolní postupy a invenční systémy.

V následující tabulce je výčet některých nejčastěji se vyskytujících požadavků na realizaci úspěšné strategie:

Tabulka 1 **Požadavky na úspěšnou realizaci konkurenčních strategií podle Portera**

Základ strategie	Požadované dovednosti a znalosti	Požadavky na organizaci
<b>Vůdcovství v nákladech</b>	Trvalé kapitálové investice a jejich dostupnost Dovednosti pro inženýring procesů Intenzivní dohled nad produktivitou práce Design usnadňující výrobu Levný distribuční systém	Pevná kontrola nákladů Časté a podrobné kontrolní zprávy Strukturovaná organizace a odpovědnosti Odměny jsou vázány na dosažení striktních kvantitativních cílů
<b>Diferenciace</b>	Silné marketingové nadání Inženýring produktu Tvořivost Schopnost základního výzkumu Pověst korporace, pokud jde o kvalitu a technologické vůdcovství Dlouhá tradice v oboru nebo jedinečná kombinace dovedností získaných z jiných byznysů Silná kooperace ze strany distribučních kanálů	Silná kooperace mezi funkcemi: výzkum a vývoj, vývoj výrobku a marketing Subjektivní měření a odměny místo kvantitativních měřítek Přitahování pracovních sil se značnými dovednostmi – vědců a tvůrčích typů
<b>Zaměření</b>	Kombinace předcházejících politik a její zaměření na určitý strategický cíl	Kombinace předcházejících politik a její zaměření na určitý strategický cíl

Zdroj: (6) ROBBINS, S. P., & COULTER, M. *Management*. 1. vydání 2004. s. 206. ISBN 80-247-0495-1



### 3.2.7.1 Možné alternativní směry strategického rozvoje

Pokud má firma zvolenou oblast podnikání a má jasno o podstatě konkurenční strategie, potom je možné přistoupit k formulaci možných strategických alternativ naplnění základních rozhodnutí. Nejdůležitější roli v této fázi strategického plánování hrají otázky, které jsou zodpovězeny na základě výsledků získaných z provedení analýz okolí a interních faktorů firmy:

1. Co je naší oblastí podnikání (tj. které výrobky, trhy, funkce)? Co by jí mělo být? V jakých oblastech podnikání a pozicích bychom v budoucnu chtěli být?
2. Zůstaneme v dosavadní oblasti podnikání s podobnou úrovní našeho úsilí jako dosud? (stabilita)
3. Opustíme některé oblasti podnikání? (omezení)
4. Budeme expandovat přidáním nových výrobků, trhů nebo funkcí? (expanze)
5. Budeme kombinovat výše uvedené možnosti strategického rozvoje? (kombinace)

Podnik sleduje strategii stability, pokud uspokojuje požadavky zákazníků stejným způsobem na stejných trzích a za použití stávajících technologií, poskytující tytéž výrobky ve své oblasti podnikání. Zaměření strategických rozhodnutí se týká hlavně zlepšení stávajících postupů v jednotlivých oblastech činnosti podniku.

Alternativa expanze nastane v takovém případě, kdy firma přichází na nové trhy s novými výrobky a novými funkcemi. Rozhodnutí managementu se týká rozšiřování stávající působnosti firmy.

O strategii omezení mluvíme tehdy, pokud je redukován rozsah výrobků, trhů nebo funkcí. Zaměření na zužování stávajících oblastí podnikání.

Jestliže podnik vědomě využívá různé druhy strategií, pak se jedná o strategii kombinace. Při jejich současném využití se jedná o tzv. souběžné kombinování a při jejich sekvenčním využití se jedná o postupné kombinování.

Tabulka 2 Možné strategické alternativy a příklad jejich konkretizace

	STRATEGICKÁ ALTERNATIVA							
	EXPANZE		OMEZENÍ		STABILITA		KOMBINOVANÁ příklady	
	oblast podnikání	postup	oblast podnikání	postup	oblast podnikání	postup		
<b>Výrobky</b>	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	
<b>Trhy</b>	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 zákazníků	
<b>Funkce</b>	vertikální integrování	zvyšování kapacity	snižování počtu funkcí	redukování např. výzkumu a vývoje	udržování	zlepšení efektivity výroby, příp. jiných fcí.	snižování kapacit a současně zlepšování efek. výroby	

Zdroj: (2) KEŘKOVSKÝ, M., & VYKYPĚL, O. *Strategické řízení - teorie pro praxi*. 1. vydání 2002. s. 110. ISBN 80-7179-578-X.

### 3.2.7.2 Varianty strategických alternativ

Podniky mají na výběr z několika variant strategických alternativ. Jedno ze základních členění různých variant strategických alternativ závisí na tom, zda podnik uplatňuje zvolenou alternativu relativně nezávisle (interně) na svém okolí nebo ve spojení s určitými částmi okolí (externě). V této souvislosti se jedná o **interní a externí varianty strategických alternativ**.

Tabulka 3 Interní a externí varianty strategického rozvoje

Strategická varianta	Expanze	Stabilita	Omezení	Kombinovaná
<b>Interní</b>	rozšiřuj existující trhy, přidej nové výrobky, přidej nové trhy	usiluj o vyšší výrobní a marketingovou efektivnost, reorganizuj	sniž náklady, sniž vázané fondy, opust' výrobky, opust' trhy, opust' fce.	kooperace na bázi smluv
<b>Externí</b>	fúzování, akvizice	udržuj tržní podíl	zrušení SBU, likvidace, konkurz	joint ventures

Zdroj: (2) KEŘKOVSKÝ, M., & VYKYPĚL, O. *Strategické řízení - teorie pro praxi*. 1. vydání 2002. s. 114. ISBN 80-7179-578-X.

### **3.2.7.3 Ofenzivní a defenzivní strategie**

Jsou definovány dva přístupy k naplňování určité strategie a to aktivní a pasivní. Tyto dva přístupy úzce souvisí s rozlišováním ofenzivní a defenzivní varianty strategických alternativ.

Pasivní, defenzivní strategie je taková, kdy management podniku reaguje na tlaky okolí, respektive je okolím donucen reagovat. Naproti tomu ofenzivní strategie je takový přístup, při kterém podnik reaguje dříve než je okolními vlivy donucen.

## 4 Strategická analýza

### 4.1 Analýza obecného okolí - SLEPT analýza

#### 4.1.1 Sociální faktory:

Sociální faktory mají nejvýznamnější vliv na budoucí tržby podniku. Firma předpokládá stabilitu stávající kupní síly. Tomuto předpokladu nahrává fakt, že firma poskytuje produkty a materiály, pro které neexistují odpovídající substituty. Je třeba sledovat vývoj nezaměstnanosti i přestože pro nás není zajímavý zákazník jednotlivec, ale firmy. Ovšem pokud bude příliš vysoká nezaměstnanost, brzdí to růst ekonomiky a firmy nebudou vykazovat takové zisky, jaké by si představovaly, což může vést k omezení obchodních aktivit a snížení poptávky po produktech naší firmy.

Obrázek 9 Vývoj nezaměstnanosti



Elektronický zdroj: (3) <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>

V oblasti získávání zaměstnanců, není problém vzhledem k nenáročným požadavkům na zaměstnance s odpovídající kvalifikací.

#### **4.1.2 Legislativní faktory:**

V oblasti legislativy jsou všechna nařízení a normy splňovány v souladu se zákonem. Tyto normy se týkají především bezpečnosti a ochrany zaměstnanců na pracovišti. Firma XY provádí odpovídající školení zaměstnanců v oblasti bezpečnosti práce na pracovišti a provádí pravidelnou kontrolu dodržování těchto pravidel. Další sledovanou oblastí jsou nařízení ohledně nakládání a likvidace elektromateriálů. Firma všechny tyto faktory průběžně analyzuje, zda nedošlo k nějakým změnám, vše s cílem dodržování zákonných nařízení.

Nejdůležitějším prvkem je pro firmu obchodní zákoník, který je také v souladu s prováděnými činnostmi firmy.

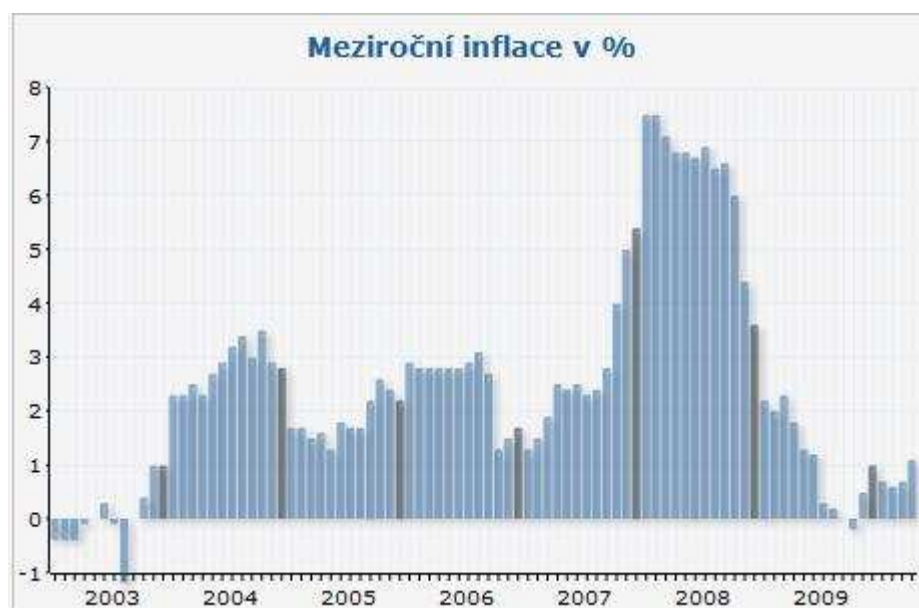
#### **4.1.3 Ekonomické faktory:**

Zde je třeba se zaměřit na základní makroekonomické ukazatele, jako jsou inflace (indexy spotřebitelských cen) a HDP (hrubý domácí produkt). „Celková hladina spotřebitelských cen vzrostla v dubnu proti březnu o 0,3 %. Tento vývoj ovlivnilo zejména zvýšení cen v oddíle doprava a dále zvýšení cen v oddílech bydlení, odívání a obuv, alkoholické nápoje a tabák. Meziroční růst spotřebitelských cen v dubnu zrychlil na 1,1 % (z 0,7 % v březnu).“<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>

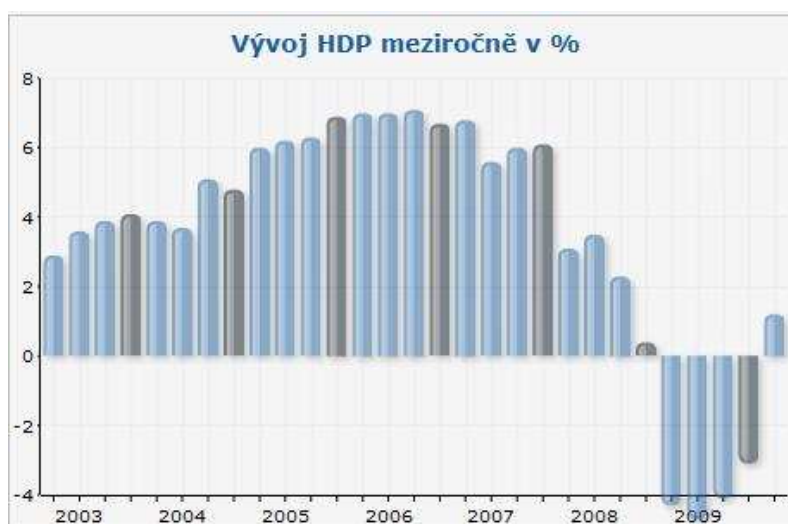
Obrázek 10 Vývoj inflace



Elektronický zdroj: (2) <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>

„Hrubý domácí produkt, očištěný o cenové, sezónní a kalendářní vlivy, vzrostl v 1. čtvrtletí meziročně o 1,2 % a ve srovnání se 4. čtvrtletím 2009 o 0,2 %. Celková zaměstnanost se naopak snížila meziročně o 2,0 % a proti předchozímu čtvrtletí o 0,8 %.“<sup>9</sup>

Obrázek 11 Vývoj HDP



Elektronický zdroj: (1) <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>

---

<sup>9</sup> <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>

„Podle předběžných údajů vzrostl v březnu meziročně v běžných cenách vývoz o 12,7 % a dovoz o 15,8 %. Kladné saldo dosáhlo 18,3 mld. Kč a bylo ve srovnání s březnem 2009 o 2,7 mld. Kč nižší. Zhoršila se zejména bilance obchodu s polotovary a materiály, kde kleslo aktivum o 3,8 mld. Kč.“<sup>10</sup>

Obrázek 12 Vývoj zahraničního obchodu

Období	Dovoz v mil. Kč	Vývoz v mil. Kč	Saldo v mil. Kč	Podrobnosti
3 / 10	201 267 mil. Kč	219 534 mil. Kč	47 264 mil. Kč	Zpráva
2 / 10	170 091 mil. Kč	185 418 mil. Kč	29 698 mil. Kč	Zpráva
1 / 10	161 783 mil. Kč	174 918 mil. Kč	13 134 mil. Kč	Zpráva
<b>R / 09</b>	<b>161 906 mil. Kč</b>	<b>164 715 mil. Kč</b>	<b>153 191 mil. Kč</b>	<b>Zpráva</b>
11 / 09	180 342 mil. Kč	194 880 mil. Kč	150 382 mil. Kč	Zpráva
10 / 09	176 612 mil. Kč	194 095 mil. Kč	135 844 mil. Kč	Zpráva
3Q / 09	482 746 mil. Kč	522 071 mil. Kč	-	-
9 / 09	176 173 mil. Kč	193 094 mil. Kč	118 722 mil. Kč	-
8 / 09	148 494 mil. Kč	158 955 mil. Kč	101 802 mil. Kč	-
7 / 09	158 079 mil. Kč	170 022 mil. Kč	91 341 mil. Kč	Zpráva
2Q / 09	481 544 mil. Kč	528 289 mil. Kč	-	-
6 / 09	165 265 mil. Kč	186 863 mil. Kč	79 398 mil. Kč	-
5 / 09	153 839 mil. Kč	165 098 mil. Kč	57 440 mil. Kč	-
4 / 09	162 439 mil. Kč	176 328 mil. Kč	46 181 mil. Kč	-
1Q / 09	488 763 mil. Kč	521 055 mil. Kč	-	-
3 / 09	174 098 mil. Kč	194 500 mil. Kč	32 292 mil. Kč	Zpráva
2 / 09	157 966 mil. Kč	166 388 mil. Kč	11 890 mil. Kč	-
1 / 09	156 699 mil. Kč	160 167 mil. Kč	3 468 mil. Kč	-
<b>R / 08</b>	<b>2 393 732 mil. Kč</b>	<b>2 463 119 mil. Kč</b>	<b>67 913 mil. Kč</b>	-
12 / 08	165 475 mil. Kč	155 236 mil. Kč	67 913 mil. Kč	-

[Další »](#)

Elektronický zdroj: (4) <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/zahranicni-obchod/>

<sup>10</sup> <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/zahranicni-obchod/>

#### 4.1.4 Politické faktory:

Současná politická situace nahrává podnikání. Tato situace se však vzhledem k blížícím se volbám může změnit. Současná vláda se snaží podporovat podnikání, neboť si uvědomuje důležitost vytváření podnikatelských příležitostí a nastavenou legislativou se snaží pozitivně ovlivňovat podnikatelský sektor. Vznik nových firem podporuje ekonomický růst a vytváří nové pracovní pozice.

#### 4.1.5 Technologické faktory:

Technologie v obchodní činnosti nehrají příliš důležitou roli. Technický pokrok je zaměřen na úsporu energií používáním elektroinstalačních materiálů a také na zvyšování bezpečnosti při výrobě a během používání materiálů. Je třeba sledovat technické novinky a inovace jednotlivých výrobků vycházejících od výrobců.

#### 4.1.6 Shrnutí analýzy SLEPT pomocí MAP a ETOP

Monitoruj	Analyzuj	Predikuj	Vliv
<b>Kupní síla</b>	neexistují substituty, potřebné produkty	Kupní síla se nemůže příliš odchýlit od současné situace	+
<b>Normy a předpisy nařízené vládou</b>	současné nastavení je optimální, bere se v úvahu životní prostředí a bezpečnost	nepředpokládají se výraznější změny	0
<b>Ekonomika ČR</b>	v důsledku finanční krize negativní vývoj	těžko předvídatelné, avšak předpokládáme v budoucnosti pozitivní vývoj	0
<b>technologie</b>	odpovídají potřebám a požadavkům zákazníků	budoucí vývoj vpřed	+

+ příležitost; - hrozba; 0 – bez vlivu



## **4.2 Analýza oborového okolí – Porterův model konkurenčního prostředí**

### **4.2.1 Vyjednávací síla zákazníků**

Firma XY si za dobu své činnosti získala široký okruh zákazníků. Zákazníci naší firmy jsou elektromontážní firmy, obchody s elektroinstalačním materiálem, kterým dodává potřebný materiál a produkty. Dále také výrobní závody a maloodběratelé, kteří díky svým menším objemům nákupů nehrají vůči firmě XY nijak důležitou roli. Hlavním zdrojem příjmů jsou pro firmu stálí zákazníci v podobě větších firem, které pravidelně odebírají větší množství materiálů a produktů. Tím, že má firma široký okruh zákazníků, snižuje jejich vyjednávací sílu. Firma XY má větší množství klíčových zákazníků, kteří mají vyjednávací pozici silnější než ostatní. Na druhou stranu se firma snaží tuto pozici oslabovat službami a perfektním profesionálním osobním přístupem. Sporadicky pro svoje nejváženější zákazníky pořádá nejrůznější sportovní akce na udržení, popřípadě zlepšení stávajících pracovních, ale i osobních vztahů.

Samozřejmě, mimo jiného, je také cílem společnosti síť odběratelů zvyšovat. Pokud se již nějaký zákazník rozhodne, že bude s firmou spolupracovat, pak je firma XY připravena se o tohoto nového zákazníka náležitě starat. Firma prosazuje tvrzení, náš zákazník, náš pán. Management a zaměstnanci jsou schopni pružně reagovat na požadavky svých zákazníků. Pro zvýšení úrovně prodeje a přístupu k zákazníkům, zajišťuje společnost průběžná školení svých pracovníků u dodavatelských firem. V prostorách jednotlivých poboček společnosti probíhají během roku také časté prezentace výrobců a dodavatelů, kteří seznamují zákazníky se svým sortimentem a novinkami.

Firma se zaměřuje na získávání velkých zakázek u svých potenciálních odběratelů. Tento proces probíhá ve většině případů osobně, kdy s potenciálním odběratelem jedná někdo z managementu, ale je třeba také říci, že firma dbá o svou pověst a dobré jméno, které si za dobu své činnosti v oboru vybuodovala a to jí pomáhá získávat nové zákazníky formou doporučení. Společnost XY je také spolupořadatelem výstav, kde podávají potřebné a žádané informace zákazníkům..

#### **4.2.2 Vyjednávací síla dodavatelů**

Zde se jedná o obdobu předcházejícího faktoru. Firma XY poskytuje ucelený sortiment elektroinstalačního materiálu, který z velké části nakupuje přímo od výrobců z celé Evropy. Stejně jako je tomu u zákazníků, tak i u dodavatelů se jedná o velký počet, kde několik z dodavatelů je pro firmu klíčových. V případě, kdy určitý typ sortimentu vyrábí více firem, se management zaměří na výběr nejvhodnějšího dodavatele, s ohledem na reference dané firmy, cenovou nabídku a další faktory. V rámci možností je klíčovou činností zajistit u jednotlivých dodavatelů co nejpříznivější podmínky tak, aby došlo k vzájemné spokojenosti mezi obchodními partnery.

Opět v případě klíčových dodavatelů je potřeba najít společnou řeč a v případě potřeby slevit ze svých nároků, samozřejmě do únosné míry pro naši firmu.

#### **4.2.3 Hrozba vstupu nových konkurentů**

Vzhledem k vysokému počtu firem v odvětví je tato hrozba minimální, avšak ne přehlédnutelná. Bariéry vstupu nejsou nijak nepřekonatelné, vzhledem k tomu, že převážná většina firem v tomto oboru je obchodní a nic nevyrábějí nejsou zde potřeba žádné investice do technologií. Jediná podmínka úspěchu je kvalitní a spolehlivá síť dodavatelů a odběratelů. S čímž je pro nově vstupující firmy spojeno riziko vyjednání adekvátních podmínek a v první řadě navázání kontaktu s těmito potenciálními obchodními partnery. Stávající firmy, které ovládají většinu trhu s elektroinstalačními materiály, již takovouto pozici zajištěnou mají. Největší konkurenční boj probíhá v kategorii cen, kdy každý chce vydělat a cenové hladiny jsou prostřednictvím trhu na takové úrovni, že již v podstatě není šance získat výhodnější podmínky nebo naopak tyto podmínky nabídnout.

#### **4.2.4 Hrozba substitutů**

Tato hrozba je eliminována nabídkou samotných produktů. V dnešní době není možné nahradit elektroinstalační materiály jinými produkty. Může se jednat o výhodu, ve smyslu specializace firem na jeden typ výrobků, případně materiálů, na druhou stranu to může být považováno za nevýhodu, kdy by se firma mohla zaměřit právě na poskytování substitutů s určitou konkurenční výhodou oproti konkurenci. V takovém oboru jako je tento, kde jednotlivé produkty jsou nenahraditelné jinými ještě více vystupuje do popředí kvalitní řízení činností v oblasti komunikace s dodavateli a odběrateli.

Pro přiblížení je zde uvedena část nabízeného sortimentu firmou XY:

- kabely, vodiče a kabelové soubory
- nářadí
- zemnicí a hromosvodový materiál
- baterie a přenosné svítilny
- světelná technika

#### **4.2.5 Rivalita firem působících na daném trhu**

V této oblasti se zaměříme na trh jako takový, v jakém se momentálně nachází stádium, snažit se předpovědět jeho budoucí vývoj a v neposlední řadě také na to, zda poskytuje firmám stávajícím a těm, které by se rozhodly pro vstup do odvětví odpovídající a požadované zisky.

Momentální situace byla již nepatrně nastíněna v předcházejících odstavcích. Na trhu elektroinstalačních materiálů probíhá značný konkurenční boj především v oblasti cen. Základem obchodní činnosti je co nejlevněji nakoupit a s odpovídajícím ziskem prodat. Nejedná se samozřejmě o jediný akt konkurenčního boje. Velice důležité jsou služby, které firmy poskytují a také to jakým způsobem komunikují s klíčovými skupinami.

Naše firma přistupuje ke konkurenci negativně, neboť čím více firem v odvětví, tím menší podíl trhu je možné získat a s klesajícím podílem, klesá firmě i zisk. Firma XY by ráda spolupracovala s ostatními konkurenty, avšak vzhledem k tomu, že tato vzájemná spolupráce je možná v nejlepším případě mezi největšími společnostmi na trhu, nechtějí ostatní firmy na spolupráci přistoupit. S ohledem na pracně získané postavení a ovládnutí jednotlivých měst a regionů. Na území České republiky narazí zákazníci ve většině velkých měst na několik firem z oboru. Pak již, jak bylo zmíněno, záleží na šikovnosti managementu jednotlivých firem, zda dokáží koncového zákazníka přilákat k sobě a zda ho různými činnostmi a službami u sebe udrží.

#### 4.2.6 Shrnutí analýzy dle Portera

Tabulka 4 Shrnutí analýzy dle Portera

<b>Faktor</b>	<b>Vliv</b>
Vyjednávací síly odběratelů	T
Velmi konkurenční prostředí	T
Neexistence substitutů	O
Očekávaná budoucí stagnace trhu	T
Nízká (mizivá) hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví	O

S – silná stránka; W – slabá stránka; O - příležitost; T - hrozba; 0 – bez vlivu

## **4.3 Analýza „stakeholders“**

### **4.3.1 Určení skupin „stakeholders“**

Pomocí spolupráce s firmou XY byly stanoveny následující skupiny „stakeholders“:

- a) dodavatelé
- b) odběratelé
- c) zaměstnanci
- d) management firmy (majitelé)
- e) vláda
- f) okolí poboček (veřejnost)
- g) odbory

### **4.3.2 Nalezení klíčových požadavků „stakeholders“:**

#### **4.3.2.1 Dodavatelé**

Snahou dodavatelů je, stejně jako u každé firmy, dosahování dlouhodobého zisku prostřednictvím včas placených faktur. V tomto ohledu nemají dodavatelé s naší firmou problémy neboť firma XY platí své závazky podle dohodnutých termínů. Firma XY je s poskytovanými službami a produkty dodavatelských firem spokojena a v tomto případě není důvod zaběhnutou spolupráci, která je uspokojující pro obě strany měnit.

#### **4.3.2.2 Odběratelé**

Snahou odběratelů je naopak nakupovat co nejlevněji. Opět se musí jednat o fungující a bezproblémovou spolupráci s odběrateli, kteří mají své specifické požadavky jednak na kvalitu poskytovaných služeb, dodávaných materiálů a produktů. V tomto ohledu i tato spolupráce funguje k naprosté spokojenosti. Firma si uvědomuje, že klíčem k úspěchu jsou dobré vztahy. Snaží se poskytovat svým zákazníkům kvalitní zákaznický servis spojený s včasným a dostatečným informováním o trendech a vývojích v oboru. V tomto ohledu mají zákazníci dostatek potřebných a relevantních informací.

### **4.3.2.3 Zaměstnanci**

Požadavky zaměstnanců jsou zejména na jistotu zaměstnání, která je v mnoha případech pro většinu lidí klíčová. Pokud jim management garantuje, že při splnění svých pracovních úkonů v požadované kvalitě a rychlosti s nimi firma do budoucna počítá a dá jim pocit důležitosti pro firmu, bude to mít jedině pozitivní vliv na jejich pracovní nasazení a v neposlední řadě i na jejich celkový přístup k práci. Je důležité, aby zaměstnanci byli spokojeni, protože pokud nejsou, může to mít negativní vliv na prosperitu firmy. Kromě tohoto požadavku na stabilitu a pracovní jistotu dále zaměstnanci požadují různé další benefity, jako mohou být služební automobil a telefon pro osobní potřebu. Zaměstnanci, pokud odvádějí odpovídající práci, požadují na oplátku takový plat, který odpovídá jejich pracovnímu nasazení. S ohledem na všechny zmíněné skutečnosti jsou zaměstnanci ve firmě spokojeni.

### **4.3.2.4 Management firmy**

Hlavním požadavkem majitelů firmy je dosahování dlouhodobého zisku. Toho dosahují řízením a kontrolou činnosti jednotlivých poboček. V ideálním případě je žádoucí minimálně udržení tržní pozice, v lepším případě získání lepší pozice prostřednictvím expanze. Firma má možnost podle potřeby ještě více rozšířit svojí činnost mimo území České republiky zejména do oblastí Slovenska a Polska, kde v poslední době realizují množství zakázek. Mezi další požadavky majitelů, mimo růstu zisku a případného rozšíření působnosti, patří udržení vybudovaného dobrého jména podniku.

Ke správným rozhodnutím potřebují získávat z jednotlivých poboček relevantní informace, na základě kterých stanovují další postupné cíle. Tyto informace jsou vedení poskytovány v odpovídající kvalitě a množství. Snad mezi jediné nedostatky patří zaměření firmy více na udržení stávající pozice než na expanzi a růst zisku.

#### **4.3.2.5 Vláda**

Vláda má k dispozici všechny potřebné informace týkající se činnosti firmy XY. Očekávání vlády jsou především spjata se zajištěním zaměstnanosti a výnosy z daní. Mezi cíle vlády můžeme zahrnout vytvoření pracovních míst naší firmou v regionech, kde vykonává svoji činnost, ekonomickou prosperitu a zvyšování životní úrovně v těchto regionech.

#### **4.3.2.6 Okolí poboček (veřejnost)**

Vzhledem ke snaze udržovat dobré vztahy i s nejbližším okolím poboček firmy, je do analýzy „stakeholders“ zahrnuta i tato skupina. Jsou známy případy z minulosti, kdy se právě na tuto skupinu nebral ohled a poté byly některé firmy překvapeny vlivem právě této skupiny. Z tohoto důvodu si důležitost této skupiny majitelé uvědomují a berou na ni ohled. Projevuje se to především zaměřením se na splnutí s okolním prostředím, aby zbytečně nerozčleňovali okolí svými stavbami. Snaží se zapadnout do okolí, starat se o pořádek a nijak neomezovat občany v okolí, ať už hlukem nebo nějakými jinými podněty.

Zajímavou konkurenční výhodou a zlepšení postoje občanů vzhledem k firmě by určitě nepochybně byla určitá podpora sportovního nebo kulturního vyžití pro lidi.

#### **4.3.2.7 Odbory**

Firma nesmí zapomínat ani na poslední skupinu a to odbory. Hlavní činností odborů je sledování a hájení zájmů zaměstnanců. Vyhnutím se konfliktu s odbory je způsob, jak zajišťovat trvalou spokojenost zaměstnanců, což firma XY splňuje, a proto se konflikty s odbory nevyskytují. Pomáhá to hladkému průběhu všech klíčových činností.

### 4.3.3 Určení významu jednotlivých skupin „stakeholders“

Použité bodové ohodnocení 0 – 10 bodů, kde čím více bodů tím větší pozornost je třeba skupině věnovat:

- dodavatelé - 8
- odběratelé - 8
- zaměstnanci - 8
- management firmy (majitelé) - 10
- vláda - 4
- okolí poboček (veřejnost) - 5
- odbory - 6

### 4.3.4 Jak se „stakeholdery“ spolupracovat

- a) **dodavatelé** – jsou pro obchodní společnost klíčové zájmové skupiny a proto je potřeba podle toho s nimi jednat
- b) **odběratelé** – viz. a)
- c) **zaměstnanci** – je třeba dbát o to, aby byli spokojeni, práce je těšila a viděli za sebou výsledky za které jsou po zásluze odměněni a motivováni
- d) **management firmy** – zde vidím spolupráci především ve smyslu účelné komunikace mezi vedením společnosti a jednotlivými pobočkami
- e) **vláda** – je třeba dbát o plnění nařízených norem státem a podle zákona odvádět daně
- f) **okolí poboček (veřejnost)** – v této spolupráci vidím značný potenciál do budoucna, pokud bude firma dobře a ochotně spolupracovat s okolím, které tvoří v podstatě potenciální zákazníci, tak by to mohlo mít pozitivní vliv na image společnosti a její goodwill
- g) **odbory** – zde je spolupráce nepostradatelná pro plynulý a bezproblémový chod firmy



### 4.3.5 Vyhodnocení analýzy „stakeholders“

Tabulka 5 Vyhodnocení analýzy „stakeholders“

Stakeholders	Očekávání	Cíle	Příčiny síly	Ohodnocení
<b>Dodavatelé</b>	včasné placení faktur, loajalita zákazníků	tvorba zisku	obchodní partner	8
<b>Odběratelé</b>	požadavky na kvalitu, profesionální přístup	minimálně udržení stávající kvality výrobků a služeb přijatelné ceny, případně snížení cen	tvoří zisk firmy	8
<b>Zaměstnanci</b>	stabilita zaměstnání, platové ohodnocení, benefity	být pro zaměstnance nepostradatelný a podle toho ohodnocený	zaměstnanci patří do skupiny aktivně ovlivňující zisk společnosti	8
<b>Majitelé</b>	stabilita, popřípadě expanze firmy, trvalý rostoucí zisk	udržet pozici na trhu nebo vylepšit	majitelé	10
<b>Vláda</b>	zajištění zaměstnanosti, výnosy z daní	vytvoření pracovních míst, ekonomická prosperita, zvyšování životní úrovně	makroekonomické nástroje, regulace legislativa	4
<b>Veřejnost</b>	podpora okolí, požadavky na ekologické chování firmy	odpovídající chování firmy vůči svému okolí	vliv na fungování firmy	5
<b>Odbory</b>	dodržování práv zaměstnanců	vyjednat zaměstnancům co nejlepší podmínky, podpora zaměstnanců	odbory	6

### 4.3.6 Shrnutí analýzy „stakeholders“

Tabulka 6 Shrnutí analýzy „stakeholders“

Vliv	Faktor
S	Bezproblémové plnění závazků firmy vůči svým dodavatelům
S	Uspokojení požadavků zákazníků
0	Dodržování stanovených předpisů vládou
S	Spokojení zaměstnanci
Malá S	Komunikace s veřejností
S	Vycházení s odbory
W	Značné zaměření na stabilitu, málo na expanzi

S – silná stránka; - W – slabá stránka; O - příležitost; - T hrozba; 0 – bez vlivu

## **4.4 Analýza vnitřního prostředí firmy**

### **4.4.1 Faktory vědecko technického rozvoje**

Firma XY neprovádí aktivně žádné výzkumy v oblasti vědy a techniky, je to z toho důvodu, že se jedná o obchodní firmu. To ovšem neznamená, že se o vývoj v této oblasti nezajímá, pouze ho sama neprovádí. Management shromažďuje a analyzuje data ohledně vývojových trendů. Zjišťování novinek v oboru elektroinstalačního materiálu firmě XY zajišťuje perfektní spolupráce s dodavateli, kde je vzájemná komunikace na velmi vysoké úrovni. Pokud se objeví nějaká novinka nebo trend ve vývoji, dodavatel včas informuje naši firmu a zajistí školení našich pracovníků tak, aby se s novinkou seznámili a byli schopni poskytnout potřebné a požadované informace našim zákazníkům. Jakmile jsou seznámeni pracovníci naší firmy s novinkami, tak prostřednictvím pracovníků naší firmy se informace dostanou ke koncovému odběrateli. Z tohoto vyplývá, že všechny zainteresované strany jsou neustále v kontaktu a navzájem si předávají informace.

### **4.4.2 Marketingové a distribuční faktory**

V naší společnosti nejsou marketingové činnosti nijak zvláště rozšířené. Je to především z důvodu pozice firmy a stále klientely, která je pro firmu klíčová. Jak již bylo uvedeno, v České republice je trh v oblasti elektroinstalačních materiálů přesycen firmami, které tyto materiály nabízejí. Jde o to, jakým způsobem k sobě nového koncového zákazníka přilákat.

Firma XY má po městech, kde se nacházejí jednotlivé pobočky rozmístěny billboardy, avšak účel těchto reklamních prostředků je více méně informativní. Slouží k tomu, aby se občané dozvěděli o naší firmě v daném regionu. Firma XY má také umístěny reklamy na svých vozidlech. Tyto marketingové prvky nemají takový účinek na potenciální firmy a zákazníky, jaký by si společnost představovala.

Velké a obchodně zajímavé partnery si vyhledává sama, opět pomocí přímého kontaktu. Na tomto místě je třeba zdůraznit velice osvědčenou metodu získávání nových zákazníků a to formou doporučení, která se ukázala v mnohém prospěšnější nežli nákladné marketingové kampaně.

Naše firma je zaměřena na spokojeného zaměstnance a zákazníka, toto je základní filosofie vedení firmy. Z toho pramení předávání pozitivních referencí od stávajícího zákazníka potenciálnímu.

Mezi využívané marketingové prostředky patří informování stávajících zákazníků o naší nabídce, novinkách a dalších důležitých informací, které jsou kromě ústního sdělení podávány také formou letáků. Je třeba zmínit ještě jeden zdroj informací pro zákazníka a to internetové stránky. Tímto reklamní prostředky naší firmy končí. Majitelé firmy by se měli zamyslet nad možností zacílení marketingu na cílové skupiny zákazníků, jimiž jsou v nejlepším případě velké firmy, u kterých se předpokládají velké objemy zakázek.

Firma nemá příliš zájem o nákupy jednotlivců pro osobní využití, kdy se jedná ve většině případů o nákupy v řádu několika kusů. Samozřejmě je zaměstnanci obslouží a poskytnou jim potřebné informace a popřípadě rady, ale tito malí odběratelé jsou více méně nevýznamní. Jedná se o velkoobchod a to je také většinou důvod, proč tito drobní nákupčí vyhledají radši maloobchodní prodejnu.

Co se týká distribuce materiálů a zboží, tak ta probíhá na výbornou. Firma má svoje vyškolené řidiče a svoje automobily, které postupně modernizuje a podle potřeby zaměňuje za nová. V dnešní době, kdy má firma pobočky rozmístěny takovým způsobem, že je schopna během doby akceptovatelné klientem doručit zboží kamkoli po České republice, je tato služba na velmi vysoké úrovni. Pokud ještě přidáme fakt, že doprava zboží zakoupeného u naší firmy je zdarma, činí to pro naši firmu významnou konkurenční výhodou, neboť to u konkurenčních firem není pravidlo. V případě potřeby jsou najímáni externě řidiči pro uspokojení vyšší poptávky oproti běžnému stavu.

#### **4.4.3 Faktory výroby a řízení výroby**

Tato oblast interní analýzy se naší firmy netýká, z jednoho prostého důvodu, nejedená se o výrobní společnost. Předmětem činnosti firmy je nákup – prodej.

#### 4.4.4 Faktory podnikových a pracovních zdrojů

Na tyto faktory je třeba se poctivě zaměřit, protože právě tyto faktory mohou velmi výrazně ovlivnit konkurenční výhody podniku. Nejprve se zaměříme na naši firmu v očích veřejnosti. Společnost je vnímána veřejností vesměs pozitivně, je to dáno dobrým jménem společnosti a také přístupem k okolnímu prostředí. Firma následuje současný trend v oblasti ekologického chování, což je vidět na ekologické likvidaci upotřebeného materiálu, který odebírá od svých zákazníků a zdarma likviduje.

Společnost XY je držitelem certifikátu ČSN EN ISO 9001:2001 vydaného ČESKÝM LODNÍM A PRŮMYSLOVÝM REGISTREM.

Společnost XY, zajišťuje dopravu materiálu vlastními auty, jak na stálá závozová místa, tak na jednotlivé stavby nejen v ČR, ale i na Slovensku či v Polsku. Doprava materiálu je zdarma.

System řízení je modifikován jako plochá organizační struktura. Majitelé stanovují strategii a cíle, které jsou dále předávány jednotlivým pobočkám, které fungují jako samostatné celky a jejím hlavním úkolem je plnění strategických cílů, které mají společný cíl a to dlouhodobé vykazování zisku. Každá pobočka má svého vedoucího, který deleguje pravomoci tak, aby bylo dosaženo stanovených cílů. Kromě ziskového cíle jsou podle potřeby a momentální situace, která se neustále mění, vytyčeny vedlejší (dílčí) cíle, jako například zvyšování prodeje.

Společnost se počtem zaměstnanců řadí mezi největší firmy v oboru. S tímto faktorem je spojena péče o zaměstnance, která je na velmi vysoké úrovni. Momentálně firma nemá v plánu rozšiřovat počty zaměstnanců, dosavadní počet je dostačující pro splnění stanovených cílů. Firma dělá vše proto, aby byli zaměstnanci spokojeni.

Dociluje toho tím, že vychází vstříc požadavkům zaměstnanců, zvyšuje jejich kvalifikaci a snaží se o to, aby byli dostatečně informováni o situaci ve firmě. Funguje zde oboustranná komunikace, která vzájemnou spokojenost ještě více utužuje. S ohledem na tyto faktory můžeme konstatovat, že kvalita zaměstnanců odpovídá představám, jak majitelů firmy, tak vedoucím jednotlivých poboček.

Firma XY si uvědomuje důležitost řídicích pracovníků jednotlivých poboček a snaží se stejně jako u všech ostatních zaměstnanců jim vyjít maximálně vstříc, jako protihodnotu za to požaduje odpovídající výsledky. Vedoucí pracovníci jsou pro firmu klíčoví, neboť jsou v osobním kontaktu s odběrateli, mají bohaté zkušenosti a byl by značný problém a komplikace je nahradit někým novým. Opět zde hrají roli především dobré vztahy se zákazníky, které v převážné většině jsou zásluhou právě vedoucích pracovníků. Jejich odchod by mohl zapříčinit ztrátu klíčových dodavatelů resp. odběratelů, z důvodu odlišnosti lidí v povahách, každý člověk je jiný a ne vždy se lehce hledá společná řeč.

#### 4.4.5 Faktory finanční a rozpočtové

Z důvodu komunikace a získávání informací prostřednictvím pobočky F, nebylo získáno dostatečné množství informací k podrobnější analýze finančních a rozpočtových faktorů. Majitelé si nepřáli zveřejnění podrobnějších informací, než je vývoj velikosti celkového hrubého obratu za rok a výše měsíčního hrubého obratu jednotlivých poboček.

Tabulka 7 Vývoj hrubého obratu v letech 2003 - 2009

<b>ROK</b>	<b>HRUBÝ OBRAT (tis. Kč)</b>
2003	679 698,6
2004	890 548
2005	1 158 200
2006	1 550 000
2007	1 974 000
2008	1 822 000
2009	1 564 000

Jak je vidět v tabulce 7 i této firmy se celkem znatelně dotkla celosvětová finanční krize, svědčí o tom pokles hrubého obratu v roce 2008 i 2009 oproti předchozím rokům.

Tabulka 8 **Hrubý průměrný měsíční obrat poboček**

Pobočka	Hrubý obrat (mil. Kč)
B	100 – 120
F	15 – 20
A	10 – 15
G	10 -15
C	1
E	1
D	1

Velikost hrubého průměrného obratu každé jednotlivé pobočky je dána z větší části jejím umístěním. Pobočky C, E a D jsou umístěny v menších městech a slouží spíše jen jako rozšíření působnosti a podvědomí o firmě, ale samozřejmě také uspokojení potřeb zákazníků, kteří nevytvářejí takovou poptávku jako v ostatních větších městech. Jak je vidět z tabulky 8, nejvýraznější rozdíl je mezi B a ostatními pobočkami. Pobočka B slouží firmě jako centrální sklad, z tohoto důvodu jsou zde tak vysoké hodnoty.

Kromě těchto i jiných chybějících ukazatelů, je pro majitele firmy jedním z nejdůležitějších ukazatelů rentabilita, tedy takové hospodaření, kdy výnosy převyšují náklady a firma vykazuje zisk. Pokud by firma nebyla rentabilní, majitelé by upustili od podnikatelské činnosti nebo by například uvažovali o změně oboru činnosti.

#### 4.4.6 Shrnutí analýzy vnitřního prostředí firmy

Tabulka 9 Shrnutí analýzy vnitřního prostředí

Faktor	Vliv
Rentabilita podnikání	S
Sledování vývojových trendů v oblasti vědecko-technického rozvoje	malá S
Bezproblémové fungování jednotlivých poboček	S
Přátelské, příjemné pracovní prostředí	malá S
Nedostatečné využití marketingu	W
Účelná komunikace se zákazníky	S
Distribuční síť	S
Dovoz zakoupeného zboží zdarma	S
Image a goodwill podniku	S
Ekologická likvidace upotřebeného materiálu firmou	S
Pevně stanovené pravomoci v oblasti řízení	malá S
Obtížné získávání nových zákazníků	W
Stabilní pozice v odvětví	S
Kvalifikovaní zaměstnanci	S
Stabilní tým pracovníků	S
Zkušený management	S
Ztráta některého z členů managementu	W
Kvalitní obousměrná komunikace ve firmě	S
Úplný sortiment nabízeného zboží a materiálů	S
Závislost na klíčových odběratelích	W
Závislost na klíčových dodavatelích	W
Velká pracovní vytíženost vedoucích pracovníků	W
Firma je držitelem certifikátu ČSN EN ISO 9001:2001	S
Doprava zakoupeného materiálu zdarma	S

S – silná stránka; - W – slabá stránka; O - příležitost; - T hrozba; 0 – bez vlivu

## 4.5 Analýza největších konkurentů

V této části analýzy se zaměříme na největší konkurenty naší firmy XY a zamyslíme se nad nejvážnějšími ohroženími, kterých se ze strany těchto konkurentů můžeme obávat. Vedení firmy XY mě informovalo, že nemá k dispozici žádné informace o zamýšlených krocích jednotlivých konkurentů. Firma pouze reaguje na nastalé situace. Z tohoto důvodu se naše firma snaží neustále spolupracovat s obchodními partnery a rozšiřovat tuto síť dodavatelů a odběratelů. Firma se z důvodu nasycenosti trhu a vydobyté stávající pozice zaměřuje pouze na firmy, které jsou před ní a na minimální počet konkurentů, kteří se k této pozici blíží.

Z důvodu utajení informací jsou následující analyzovaní největší konkurenti označeni čísly 1, 2 a 3. Včetně naší firmy se jedná o 4 firmy s největším hrubým obratem za loňský rok, tedy (2009).

### 4.5.1 Konkurent 1

Vzhledem k tomu, že jediné informace, které mám k dispozici jsou údaje z internetových stránek, moje první zhodnocení konkurence se bude týkat právě tohoto marketingového nástroje.

Konkurent A má zpracované internetové stránky velice zodpovědně a kvalitně. Hned na úvodní stránce, která je velice přehledná, dostává zákazník téměř všechny potřebné informace v kvalitním provedení. Firma má funkční internetový obchod. Zákazník se zde dozví, jaké pro něj firma chystá nebo má připravené akce spojené s obchodní činností. Firma si váží svých zákazníků, proto pro ně připravuje nejrůznější kulturní akce, jako například dětský den, což uvítají zejména zákazníci s malými dětmi, kteří návštěvou takovéto akce spojí příjemné s užitečným v tom smyslu, že rodiče se dozví informace, které chtějí a zároveň si to užijí i jejich ratolesti. Tuto činnost, dalo by se říci marketingový tah, shledávám jako velice povedený, vedoucí k získání konkurenční výhody.

Tato firma informuje zákazníky o zapojení se do nejrůznějších programů na podporu a rozvoj zaměstnanosti a svého nejbližšího okolí. Další zdroj konkurenční výhody.



Firma A je nadnárodní skupina několika firem. Jedná se o největšího světového distributora elektropřístrojů a elektroinstalačního materiálu. Má více než 2470 prodejen ve 34 zemích a více než 33 000 zaměstnanců. Je jednoznačnou jedničkou v oboru.

„Cílem skupiny je přicházet s technickými inovacemi, vysoce kvalitními službami od návrhu až po distribuci výrobku a stále více rozvíjet přímé služby mezi námi a zákazníkem. Tento úkol vyžaduje, aby naše týmy byly většími profesionály a experty než kdykoliv předtím a mohly tak zajistit další vývoj.

Konkurent A věří v dlouhodobé partnerství, poctivé jednání a vzájemnou důvěru mezi zákazníky, dodavateli a zaměstnanci. Tato filozofie je podpořena dlouholetou věrností našich zákazníků a úspěchy dokazují její správnost. Flexibilita, rychlá reakce na nové trendy na trhu a na požadavky zákazníků jsou dalším důležitým klíčem k úspěchu. Využívá znalostí mezinárodního prostředí a současně se znalostmi určitého místního trhu je úspěšně aplikuje v místních podmínkách. Výsledkem jsou specifická řešení pro naše zákazníky založená na zkušenostech z celého světa.“<sup>11</sup>

Naše firma se setkává s konkurentem 1 na každém kroku díky jeho dvaceti pobočkám po celém území České republiky.

#### **4.5.2 Konkurent 2**

Z prvního pohledu na internetové stránky je zřejmé, že konkurent 2 nebude takovým významným členem odvětví, jako je tomu u firmy 1, avšak po důkladnějším prozkoumání internetových stránek zjišťujeme, že firma 2 je od svého založení 100% dceřinou společností koncernu, který se zabývá velkoobchodním prodejem elektroinstalačního materiálu. V rámci globalizačního procesu se společnost plně začlenila do koncernu Z, který je jednou z největších společností v tomto oboru.

Firma 2 je na tom s pobočkami, co se týká rozmístění i počtu, velice podobně jako firma 1. Konkurent 1 i 2 razí stejnou filosofii jako naše firma XY poskytují téměř shodné služby identickým způsobem. Konkurent 2 nemá zaveden elektronický obchod.

---

<sup>11</sup> <http://www.1.cz/>

### **4.5.3 Konkurent 3**

Internetové stránky na své úvodní straně neposkytují téměř žádné potřebné informace pro zákazníka. První dojem je velice slabý. Jeden z mála užitečných obrázků, z mnoha uvedených, je rozmístění poboček v České republice. Po bližším prozkoumání je patrné, že se nejedená pro naši firmu o vážného konkurenta z hlediska rozmístění jednotlivých poboček. Firma 2 má hlavní část působnosti severozápadní až severní Čechy a naopak naše má převážnou většinu poboček situovanou na Moravu, tudíž nemusí firma XY čelit přímým konkurenčním střetům. Avšak, jak je možné se na stránkách firmy 3 dočíst, plánuje v blízké budoucnosti rozšiřování poboček na nová území České republiky. Firma 3 nemá také zavedený elektronický obchod.

### **4.5.4 Shrnutí analýzy konkurentů**

Naše firma nemá šanci konkurovat firmě 1 v mnoha ohledech, také ve většině případů, pokud má naše firma v plánu kontaktovat nějakého nového potenciálního zákazníka zjistí, že již byla uzavřena dohoda s konkurentem 1. Nejvážnější ohrožení naší firmy ze strany všech konkurentů je vstup ve větší míře do regionu, kde má naše firma největší ohnisko poboček. Tímto krokem by ještě více vyostřila konkurenční boj a způsobila možný odliv našich zákazníků právě k některé z konkurenčních firem.

Všechny firmy mají na srdci hlavně blaho zákazníků a tak to má být. Konkurenční boj napomáhá rozvoji ekonomiky v tom smyslu, že každý podnik chce nabízet to nejlepší a neustále hledá možnosti a příležitosti k inovacím a tím zvyšovat kvalitu služeb i výrobků.

Tyto zjištěné faktory budou zohledněny v návrhu konkurenční strategie.

## **4.6 Analýza zranitelnosti**

### **4.6.1 Určení „dominantních“ (klíčových) faktorů zranitelnosti firmy**

- ⤴ zajišťované potřeby a jejich výnosy
- ⤴ lidské zdroje
- ⤴ zákazníci, kupní síla
- ⤴ goodwill, kvalita

### **4.6.2 Potenciální rizika spojená s vlivem dominantních faktorů**

#### **4.6.2.1 Zajišťované potřeby a jejich výnosy**

Základní potřebou naší firmy je maximální uspokojení poptávky po svých produktech, formou nákupu materiálu za co nejvýhodnějších podmínek a následný prodej koncovému zákazníkovi s cílem maximalizovat zisk. S tím je spojeno nejvýznamnější riziko a to takové, že firma přijde o stávající zákazníky a nebo dodavatele.

#### **4.6.2.2 Lidské zdroje**

Zaměstnanci jsou stejně jako obchodní partneři pro firmu jednou z klíčových skupin. Je třeba jim dát pocit jistoty a důvěry. Dbát o to, aby se zaměstnanci snažili být pro firmu co nejvíce nepostradatelní. Očekávají za to odpovídající přístup ze strany managementu a v neposlední řadě také platové ohodnocení. Na řadové zaměstnance nejsou kladeny vysoké nároky, tudíž není takový problém je nahradit v případě potřeby, na rozdíl od vedoucích pracovníků, kteří jsou pro firmu nesmírně důležití s ohledem na jejich schopnosti, zkušenosti a přístup k firmě.

#### **4.6.2.3 Zákazníci, kupní síla**

Jak je již zmíněno výše, zákazníci jsou zdrojem příjmů a tudíž tvoří firmě zisk. Z tohoto důvodu je zřejmé nejvážnější riziko. Cílem firmy jsou, stručně řečeno spokojení, vracející se zákazníci, kteří budou v nejlepším případě naši firmu doporučovat všude a všem, kteří mají co dočinění s obchodem s elektroinstalačními materiály.

Kupní síla je rozložena mezi stávající konkurenci a je nesmírně složité získat nějaké obchodní partnery od konkurence. Kupní síla je omezena a je potřeba neustále vyhledávat možnosti získání nových odběratelů.

#### **4.6.2.4 Goodwill, kvalita**

Tyto dva faktory spolu velice úzce souvisí. Každý účastník tržního prostředí požaduje za své peníze kvalitu ve všech možných ohledech. Pokud uspokojíme potřeby všech zúčastněných stran, všichni budou spokojeni a napomáhá to dobrým vztahům a budování pozitivního vztahu vůči naší firmě. V případě, že bude mít firma problémy s dodávkami materiálu z hlediska splnění termínů dodání, požadovaného množství nebo kvality, příliš to dobrému jménu podniku nepřidá, ba naopak.

#### **4.6.3 Katastrofický scénář, jako důsledek působení dominantních faktorů**

Nejhorší scénář by mohl nastat, pokud by se rizika spojená s dominantními faktory projevila v jeden okamžik, bez jakýchkoliv předcházejících náznaků a varování, ve větší míře a ve více pobočkách. Tato varianta je velice nepravděpodobná. Pravděpodobnost možného naplnění byla stanovena na méně než **10 %**.

Všechny ostatní možné varianty katastrofických scénářů jsou dány libovolnou kombinací rizik plynoucích z dominantních faktorů. Nebo mohou nastat situace, kdy dojde k náhlým změnám v jednotlivých dominantních faktorech, s následným projevením diskutovaných rizik. Avšak po provedení strategické analýzy jsou pravděpodobnosti naplnění těchto katastrofických scénářů také poměrně nízké, pohybují se okolo **20 – 25 %** v horizontu několika následujících měsíců.

#### **4.6.4 Reakce firmy na jednotlivé scénáře**

Rozebereme si zde variantu nejhoršího scénáře, jak byla charakterizována výše, neboť je v ní obsažena reakce na potencionální rizika spojená se všemi dominantními faktory. Ohrožení vlivem ztrátou některého z dodavatelů nebo odběratelů, se firma snaží bránit rozložením vyjednávací síly těchto skupin mezi co největší možný počet dodavatelů a zákazníků. Je třeba přihlédnout k vzájemnému obchodnímu vztahu obou stran. Nejlepší reakce v případě ztráty obchodního partnera je co nejrychleji najít adekvátní náhradu. Firma udržuje kontakty se třemi potenciálními odběrateli I, J, K. Stejně tak je tomu u dodavatelů a rizika ztráty dodavatelů. Což ke zmíněným okolnostem není vůbec jednoduchá záležitost, máme na mysli získání nových zákazníků.

Nejlepší obranou je chovat se tak, aby dodavatelé ani odběratelé nemuseli zaběhnutou spolupráci s naší firmou měnit.

Reakcí na všechny zmíněné alternativy katastrofických scénářů jsou v podstatě podobná opatření. Především je to o dobrých vztazích vůči klíčovým zájmovým skupinám a fungujícím osobním přístupem. Zajistit spokojenost zaměstnanců, aby byli loajální vůči své firmě a aby byli hrdí na to, že zde pracují. Být vnímavý a flexibilní k potřebám zákazníků. Všechny tyto faktory souvisejí s postojem těchto zájmových skupin vůči našemu podniku. Zajištěním proti zmíněným rizikům firma automaticky napomáhá zvyšování dobrého jména firmy, ale nesmí v žádném případě zapomenout na kvalitu poskytovaných služeb a produktů.

#### **4.6.5 Vlastní provedení analýzy zranitelnosti**

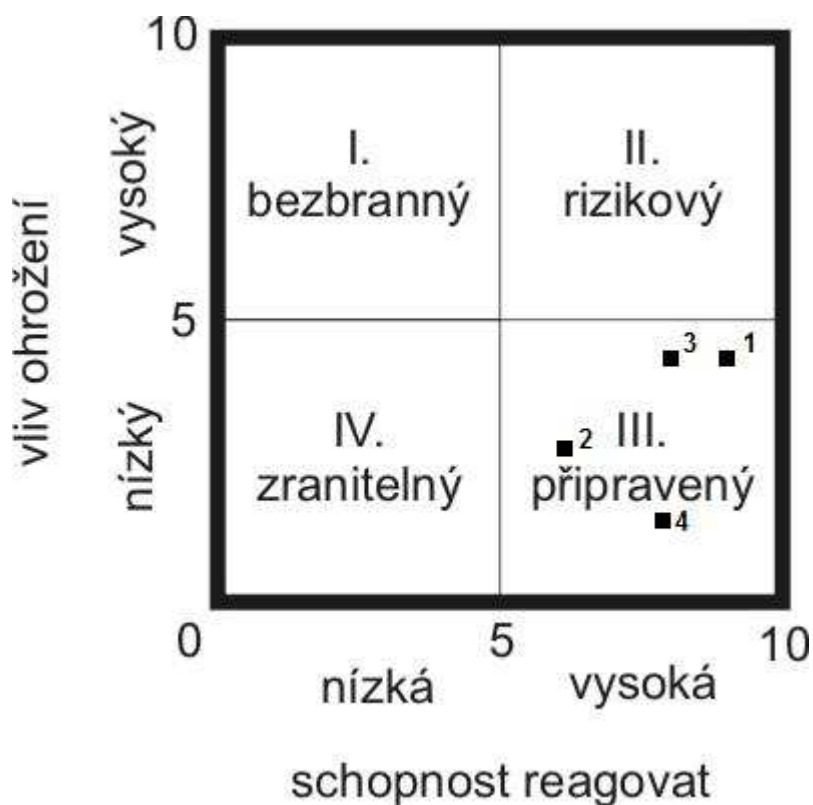
Ve spolupráci s managementem firmy XY byly jednotlivé dominantní faktory ohodnoceny body, z hlediska vlivu ohrožení a schopnosti firmy na toto ohrožení reagovat. Byla stanovena bodová stupnice na posouzení vlivu ohrožení a schopnosti reagovat. Pro oba aspekty byla stanovena stejná bodová stupnice na vyjádření intenzity a to 1 – 10, kde 1 je nejnižší a 10 nejvyšší hodnota.

Tabulka 10 Vyhodnocení analýzy zranitelnosti

Dominantní faktor	Vliv ohrožení	Schopnost firmy reagovat
Zajišťované potřeby a jejich výnosy (1)	4	8
Lidské zdroje (2)	3	6
Zákazníci, kupní síla (3)	4	7
Goodwill, kvalita (4)	2	7

Jednotlivé hodnoty nanese do „diagramu zranitelnosti“ a určíme pozici firmy vůči těmto dominantním faktorům.

Obrázek 13 Diagram zranitelnosti



Jak nám ukazuje obrázek 13, všechny dominantní faktory se nacházejí v poli tři, připravený. Firma je připravena reagovat na možná ohrožení na trhu, tzn. je připravena i na potenciální útok konkurenční firmy.

## 4.7 Shrnutí strategické analýzy metodou SWOT

Pomocí provedené strategické analýzy byly identifikovány jednotlivé silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Všechny tyto zjištěné faktory jsou shromážděny v následující tabulce:

Tabulka 11 SWOT

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bezproblémové plnění závazků firmy vůči svým dodavatelům</li> <li>- Uspokojení požadavků zákazníků</li> <li>- Spokojení zaměstnanci</li> <li>- Vycházení s odbory</li> <li>- Komunikace s veřejností</li> <li>- Rentabilita podnikání</li> <li>- Sledování vývojových trendů v oblasti vědeckotechnického rozvoje</li> <li>- Bezproblémové fungování jednotlivých poboček</li> <li>- Účelná komunikace se zákazníky</li> <li>- Distribuční síť</li> <li>- Dovoz zakoupeného zboží zdarma</li> <li>- Image a goodwill podniku</li> <li>- Ekologická likvidace upotřebeného materiálu firmou</li> <li>- Pevně stanovené pravomoci v oblasti řízení</li> <li>- Stabilní pozice v odvětví</li> <li>- Kvalifikovaní zaměstnanci</li> <li>- Stabilní tým pracovníků</li> <li>- Zkušený management</li> <li>- Kvalitní obousměrná komunikace ve firmě</li> <li>- Úplný sortiment nabízeného zboží a materiálů</li> <li>- Stálá klientela zákazníků</li> <li>- Široký okruh zákazníků</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Značné zaměření na stabilitu, málo na expanzi</li> <li>- Nedostatečné využití marketingu</li> <li>- Obtížné získávání nových zákazníků</li> <li>- Závislost na klíčových odběratelích</li> <li>- Závislost na klíčových dodavatelích</li> <li>- Velká pracovní vytíženost vedoucích pracovníků</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poskytované služby zákazníkům</li> <li>- Pořádání různých akcí na podporu vztahů s obchodními partnery</li> <li>- Držitel certifikátu ČSN EN ISO 9001:2001</li> </ul>	
<b>Příležitosti (O)</b>	<b>Hrozby (T)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jistota poptávky</li> <li>- Neexistence substitutů</li> <li>- Nízká (mizivá) hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vyjednávací síly odběratelů</li> <li>- Vyjednávací síly dodavatelů</li> <li>- Velmi konkurenční prostředí</li> <li>- Očekávaná budoucí stagnace trhu</li> </ul>

Firma XY díky svému postavení vykazuje značnou převahu silných stránek nad ostatními prvky SWOT analýzy. Je to určitě pro firmu příznivá situace a firma si to jistě uvědomuje, ostatně díky těmto silným stránkám se nachází v současné situaci.

Byly identifikovány dvě konkurenční výhody, dovoz zakoupeného zboží zdarma a ekologická likvidace upotřebeného materiálu. Mezi klíčové prvky patří maximální vstřícnost vůči požadavkům zákazníka, velmi kvalitní obchodní vztahy s dodavateli a tým kvalifikovaných zaměstnanců. Ještě určitě stojí za zmínku, že firma XY je držitelem certifikátu ČSN EN ISO 9001:2001. Tyto zmíněné prvky společně s ostatními výše uvedenými silnými stránkami napomáhají realizovat hlavní záměr majitelů firmy, který je udržení stávající pozice na trhu.

Příležitosti a hrozby jsou vzhledem k okolí firmy zastoupeny v poměrně malém počtu. Vnější okolí nemá na prosperitu firmy XY takový vliv, jako její vnitřní prostředí.



## 5 Návrh řešení

V této části diplomové práce přichází na řadu vlastní návrh konkurenční strategie. K vypracování konkurenční strategie jsou potřeba informace, které jsme získali provedením strategické analýzy zahrnující vnější a vnitřní prostředí. Strategická analýza byla zpracována na podkladě informací poskytnutých managementem firmy XY.

Samotný návrh konkurenční strategie je založen na eliminaci slabých stránek pomocí silných stránek společnosti a na využití příležitostí, které jsou dány podnikatelským prostředím, v kterém se firma XY nachází. Prostředí je také zdrojem hrozeb, které se firma musí snažit působením vzniklých příležitostí snižovat. K úspěšné realizaci strategie je třeba zohlednit působení klíčových zájmových skupin „stakeholders“, které mají na implementaci strategie značný vliv.

### 5.1 Konkurenční strategie

V teoretické části byly popsány základní tři druhy strategií a to vůdcovství v nákladech, diferenciaci a soustředění pozornosti. Strategii vůdcovství v nákladech nemá stanovenu žádná z firem v odvětví. Tato strategie je vhodná u výrobních firem, kde je větší prostor a více možností snižovat náklady a stát se v této oblasti vůdcem. Z tohoto důvodu nepředpokládám, že by některá z firem využívala strategii kombinace.

Naopak strategie diferenciaci je v odvětví, v kterém působí naše firma nejvyhledávanější a nejpoužívanější.

Firma XY, stejně jako ostatní konkurenční firmy, je schopna se nějakým způsobem odlišovat, hlavně v následujících faktorech. Jedná se především o **odlišení v poskytovaných službách zákazníkům a v budování kladného vztahu okolí vůči firmě.**

Odlišením se v poskytovaných službách zákazníkům již firma ve dvou faktorech úspěšná je. Jedná se o **rozvoz zakoupeného materiálu zdarma po celé České republice**, což je konkurenční výhoda, neboť jsem nezískal informaci, že by tuto službu poskytovali i jiné firmy. Rovněž tak se mi nepodařilo zjistit, zda konkurenti poskytují **zpětný odběr upotřebeného elektroinstalačního materiálu a jeho ekologickou likvidaci**, jako je tomu u firmy XY. Domnívám se, že pokud by tuto službu konkurence měla, tak by byla minimálně uvedena na jejích internetových stránkách. Tyto dvě služby jsou základním stavebním kamenem **strategie diferenciacce**. Podle mého názoru by bylo rovněž zajímavé nechat se inspirovat konkurentem 1 ve smyslu rozšíření pořádání nejrůznějších akcí pro své zákazníky, viz. konkurent 1 dětský den. Kromě této firmy, která je absolutním lídrem na trhu, tuto činnost také nikdo nevykonává. Pokud by to firma XY zavedla mělo by to pozitivní vliv na její dobré jméno a ještě více by se zlepšili a utužili vztahy se zákazníky. Pořádání těchto akcí by mělo být zaměřeno na klíčové odběratele, čímž by se snížilo riziko ukončení spolupráce ba naopak by jí to zlepšilo. Mohlo by to vést také k loajálnějšímu vztahu odběratelů k naší firmě.

V momentě, kdy máme stanovenou podstatu konkurenční strategie je možno přistoupit k formulaci návrhu alternativy této strategie. K tomu nám poslouží odpovědi na otázky uvedené v kap. Možné alternativní směry strategického rozvoje.

- ▲ Co je naší oblastí podnikání? Obchodní činnost v oblasti elektroinstalačních materiálů
  - Co by jí mělo být? Obchodní činnost v oblasti elektroinstalačních materiálů
  - V jakých oblastech podnikání a pozicích bychom v budoucnu chtěli být? V budoucnu by firma chtěla být minimálně na stejné pozici, jako je v současnosti a působit dále ve stejné oblasti podnikání

### 5.1.1 Alternativy strategie diferenciacce:

- ✦ Zůstaneme v dosavadní oblasti podnikání s podobnou úrovní úsilí jako dosud? (stabilita) – ano
- ✦ Opustíme některé oblasti podnikání? (omezení) – v žádném případě, naše firma působí v jediné oblasti podnikání
- ✦ Budeme expandovat přidáním nových výrobků, trhů nebo funkcí? (expanze) – vzhledem k úplnému sortimentu výrobků přidání nových není reálné, firma nemá v plánu v horizontu dvou let rozšířit působení na jiný než tuzemský trh, maximálně popřípadě realizovat větší množství zakázek do zahraničí, v současné době se zaměřuje především na trh v ČR
- ✦ Budeme kombinovat výše uvedené možnosti strategického rozvoje? (kombinace) – v krátkodobém intervalu do 2 let nikoliv, možnost podle situace v dlouhodobějším časovém horizontu

Jak je patrné z hlavního strategického cíle firmy XY, který je zaměřen na udržení stávající pozice na trhu, jednoznačně vhodnou strategickou alternativou je **stabilita**.

Existují tři oblasti stability podle toho, čeho se stabilita týká. Jedná se o stabilitu v oblasti výrobků, trhů a funkcí.

Stabilita v oblasti výrobků je daná trhem. Firma sama nemá možnost cokoliiv na výrobcích měnit, maximálně se může radit s výrobcí jednotlivých výrobků a jako zpětnou vazbu jim poskytovat různé připomínky vzešlé od zákazníků.

Stabilitu v oblasti trhu je možno dosáhnout udržováním tržního podílu. Jedná se o hlavní strategický cíl firmy XY.

Nakonec stabilita v oblasti funkcí, kterou má možnost firma nejvíce ovlivnit a která zároveň přispívá k udržení stability trhu. Jedná se o veškeré poskytované služby a prováděné činnosti. Zajištění stability v této oblasti napomáhají silné stránky společnosti, které svým správným vykonáváním zároveň eliminují slabé stránky.

Společnost bude uplatňovat zvolenou strategickou alternativu relativně nezávisle na svém okolí, z tohoto hlediska se bude jednat o interní variantu. Přístup k této variantě je z interního pohledu firmy jednoznačně aktivní, avšak vzhledem k chybějícím informacím o zamýšlených krocích konkurence, je naše firma postavena do role pasivní, neboť jen reaguje na vzniklou situaci.

### 5.1.2 Stanovené cíle

Podstatou konkurenční strategie je to, že musí napomáhat dosažení stanovených cílů. Tyto cíle by měly odpovídat pravidlům SMART. Firma XY má cíl jasně stanoven. Je to udržení stávající pozice na trhu a navrhovaná strategie má přispět k jeho naplnění.

#### ▲ Udržení stávající pozice na trhu

- S – specifický – stávající pozice je mezi předními čtyřmi firmami s největším ročním hrubým obratem
- M – měřitelný – jednoznačné měřítko velikost hrubého obratu a pozice na trhu
- A - akceptovatelný – pozice firmy XY na trhu je držena již několik let, z tohoto důvodu je již akceptován, cíl musí být akceptován všemi zainteresovanými stranami, pokud tomu tak nebude, velmi výrazně to snižuje úspěšnost strategie
- R – reálný – pokud bude společnost fungovat jako doposud, je cíl reálný
- T – cíl je zaměřený v čase – cíl je zaměřen jak do blízké, tak i vzdálené budoucnosti, jedná se o dlouhodobý cíl, který chce firma udržet i krátkodobě, cíl je vymezen na následující roky, výsledný stav bude zkoumán ke konci roku 2012

Mezi další stanovené dílčí cíle je zahrnut přesun pobočky F do nových prostor, prozatím není stanoveno přesné datum akce, avšak je stanoven nejpozdější termín, který je konec roku 2011. Předpokládá se, že samotný přesun by se měl stihnout kompletně nejpozději do 14 dnů, včetně malé časové rezervy na výskyt neočekávaných událostí.

Náklady byly předběžně vyčísleny na 100 000 Kč a zahrnují přepravu zboží a materiálů uskladněných v prostorách pobočky do nového objektu, mzdy pracovníků provádějících balení materiálů, aby se nepoškodily během přepravy a následné nastěhování do nových prostor. V případě potřeby, pokud bude problém s přestěhováním některých materiálů, které nebude vzhledem k velikosti a váze schopna firma přepravit vlastními prostředky bude najímána externí specializovaná firma. Vzdálenost dosavadních prostor od nových je v řádu několika kilometrů.

Firma podle výsledku hospodaření má v plánu postupně modernizovat vozový park. U tohoto cíle není přesně stanoven časový rámec, avšak zakoupení prvního nového automobilu bude do konce roku 2010. Firma s touto potřebou kapitálových zdrojů počítá do budoucna a v případě potřeby je připravena potřebný automobil zakoupit.

## **5.2 Opatření pro implementaci strategie**

V této části se zaměříme na stanovení návrhů na využití silných stránek a příležitostí k eliminaci slabých stránek a hrozeb. Jako podklad mi poslouží shrnutí těchto faktorů v tabulce SWOT.

### **5.2.1 Využití silných stránek**

V této oblasti se zaměřím na nejdůležitější silné stránky, z důvodu velkého množství faktorů v této oblasti a jejich vzájemné propojenosti a provázanosti na ty, které mají největší vliv na dosažení primárního stanoveného strategického cíle.

Firma se musí v první řadě zaměřit na ty faktory a zájmové skupiny, které jsou nejvíce a bezprostředně spjatý s její obchodní činností. Jedná se zejména o dodavatele, odběratele a zaměstnance. Vůči k těmto klíčovým skupinám je třeba zaměřit silné stránky.

Je důležité nadále poskytovat služby odběratelům na nastavené vysoké úrovni. Management firmy si uvědomuje klíčový vztah k zákazníkům a podle toho se k nim chová. V obchodním styku je nesmírně důležitý osobní přístup a prvotřídní komunikační schopnosti, tyto dva aspekty jsou silnými stránkami. Firma všechny silné stránky dokonale využívá. Je potřeba se silným stránkám neustále věnovat a pokud možno je stále zlepšovat.

### **5.2.2 Návrh na odstranění slabých stránek**

Firma si klade za cíl udržení stávající pozice. Firma pozici, na které se nachází, vybudovala před 5 lety a jejím cílem je udržení se v popředí v odvětví i nadále. Je to dobrý cíl zajišťující rentabilitu podnikání. Avšak management by se měl zamyslet nad tím, zda by nebylo možné nějakým způsobem expandovat na nové trhy ať už na tuzemské nebo zahraniční. Domnívám se, že pokud se firma rozhodne pro vstup na jiný než tuzemský trh ve větší míře, než je tomu doposud, bude se to týkat rozšíření obchodních aktivit, ale firma nehodlá v příštích dvou letech zřizovat pobočky mimo tuzemský trh vzhledem k tomu, že se jedná výhradně o českou firmu. Patří to k její image. Na českém trhu by měla prozkoumat možnosti rozšíření poboček do více regionů, než je tomu v současnosti. Při analýze konkurentů jsem zjistil, že například Jižní Čechy nejsou příliš obsazeny firmami, obchodujícími s elektroinstalačním materiálem. Strategie expanze není v současné době aktuální. Pokud se firma rozhodne v budoucnosti k tomuto kroku, jistě podnikne náležité kroky k úspěšné realizaci.

Zaměříme se také na marketingovou činnost na její využití v budoucnosti. Domnívám se, že kvalitní marketingová strategie by napomohla zlepšení procesu získávání nových zákazníků. Na druhou stranu pokud si firma vyhlédne nějakého nového partnera, první kontakt probíhá formou schůzky, kde jsou projednány všechny relevantní náležitosti a pokud se najde společná řeč, je uzavřena dohoda. Tento proces se osvědčil a není důvod předpokládat, že by tomu v budoucnosti bylo jinak. I přesto jsem přesvědčen, že kvalitní účelnou a propracovanou reklamní kampaní by se dalo postupem času k sobě přilákat zákazníky a pak už je to opět o nalezení vzájemné dohody.

Reklamní kampaň by nemusela být nijak nákladná. Jednalo by se o to, upoutat na sebe pozornost klientů svými silnými stránkami a zjištěnými dvěmi konkurenčními výhodami. Využil bych k tomu současné billboardy, které bych pouze upravil tak, aby tam bylo zřetelně a viditelně uvedeno, že firma rozváží zakoupené zboží zdarma a ekologicky likviduje upotřeбенý materiál. Za marketingový nástroj by se také dalo považovat výše zmíněné pořádání nejrůznějších akcí pro zákazníky. Tyto akce by eliminovali další slabou stránku a to závislost na některých klíčových odběratelích a s ní spojené riziko jejich ztráty. Opět jde o to nabídnout jim takové služby, aby neměli důvod cokoliv měnit. V případě ztráty některého z klíčových odběratelů, má firma v záloze potenciální nové odběratele O, P, Q a R, kteří by nahradili ztracené v odpovídající míře.

Jako poslední slabá stránka je uvedena vysoká pracovní vyčerpání vedoucích pracovníků, kteří mají na starosti vedení jednotlivých poboček. Myslím si, že pokud by byl vhodně rozšířen management společnosti o pracovníky, kteří by měli na starosti činnosti, jako získávání nových odběratelů, péče o stávající atd., mělo by to pozitivní dopad na ekonomické výsledky. Opět by to muselo být důkladně zanalyzováno, zda to přináší více finančních prostředků, než by bylo na zřízení těchto pracovních pozic vynaloženo.

### **5.2.3 Návrhy na odstranění hrozeb**

Tři ze čtyř uvedených hrozeb byly podrobně rozebírány v kapitole Analýza oborového okolí, proto je zde již nebudu znovu rozebírat. Poslední hrozba se týká očekávané budoucí stagnace trhu. Na tuto hrozbu musí být brán zřetel. Trh elektroinstalačních materiálů je již nyní přesycen firmami, neočekává se růst počtu firem, spíše se bude stále více dostávat do popředí konkurenční boj o ovládnutí jednotlivých krajů České republiky. Firma XY musí zajistit hrozbu odchodu stávajících obchodních partnerů a neustále vyhledávat nové, aby budovala stabilitu a eliminovala hrozby ze stran konkurence.

#### 5.2.4 Návrh na využití příležitostí

V počátcích podnikání byl segment trhu zvolen správně. Jedná se o produkty, které nemají substituty a jsou potřebné ve všech oblastech života, ba co více jsou nepostradatelné. Tímto je poptávka po produktech zajištěna. Minimální hrozba vstupu konkurentů, tomuto tržnímu prostředí také nahrává, pak už je jen otázkou konkurenčního boje, jak bude daný trh rozdělen mezi firmy na tomto trhu podnikající.

### 5.3 Plán implementace strategie

Z provedených analýz jsme došli k závěru, že pro firmu bude nejvhodnější strategií strategie diferenciaci, se zaměřením na stabilitu tržní pozice. V první fázi je nutné, aby se zákazníci dozvěděli o odlišení se firmy XY ve zmíněných faktorech od konkurence. Z tohoto důvodu by prvním krokem zavádění strategie měla stát marketingová kampaň. Marketingovou kampaní by se mělo zabývat vedení firmy společně s vedením jednotlivých poboček. Je třeba zvolit jednotlivé marketingové nástroje s ohledem na umístění jednotlivých poboček a také udělat rozpočet této kampaně, která by neměla být nijak nákladná.

Rozborem uvažované marketingové kampaně musí být především:

- ✦ cena
- ✦ pravděpodobná účinnost reklamy
- ✦ zacílení na specifickou skupinu zákazníků setříděnou podle regionu a velikosti

Po zrealizování marketingové kampaně se nesmí firma s tímto faktem spokojit, ale musí aktivně na fungování marketingových nástrojů dohlížet a podle potřeby je upravovat.

Úspěšná marketingová kampaň by měla přivést našemu podniku nové zákazníky. Další fází je péče o tyto zákazníky, cílem je jejich dlouhodobé udržení a vybudování kvalitních obchodních vztahů založených na vzájemné důvěře, loajálnosti a potřebách.



Do úspěšné realizace strategie ještě patří přestěhování pobočky F a modernizace vozového parku. Tyto dvě činnosti jsou cílem společnosti v následujících dvou letech. Zakoupení nových vozů a vyřazení starých není nijak náročný proces, abychom se zde s ním příliš rozepisovali. Přesun pobočky F je z hlediska fungování firmy výraznější krok. V předcházející kapitole byl tento krok již popsán. Hlavním požadavkem společnosti je časová náročnost této operace, kdy požadavkem majitelů je co nejkratší vynaložený čas na přestěhování. Tento přesun nesmí být v marketingové kampani opomenut. Pomocí vhodně zvolené marketingové strategie je třeba upozornit občany a potenciální zákazníky na nové umístění pobočky. Stávající zákazníci budou samozřejmě o této změně včas informováni buď při příležitosti osobního kontaktu nebo formou zdůraznění této skutečnosti v propagačních materiálech, které jsou zákazníkům pravidelně poskytovány.

#### **5.4 Zhodnocení návrhu**

Návrh konkurenční strategie pro firmu XY je ve své podstatě souhrn činností a postup provádění těchto činností, které firma v současné době provozuje. Tento návrh bude sloužit jako podklad k prováděným měsíčním analýzám činnosti podniku s následnou implementací v jednotlivých pobočkách. I přesto, že firma nemá konkurenční strategii v současné době stanovenou, se jí nedaří zle. Tento návrh by měl být souhrnem všech funkcí podniku a ve své podstatě je to souhrnné vyjádření podnikání firmy XY, ve všech aspektech. Diplomová práce jako celek bude sloužit k všeobecnému porovnání současného fungování firmy XY s tímto sepsaným souhrnem.

Návrh je kvalitní, splňuje všechny kritéria na stanovení fungující konkurenční strategie, vychází ze seriózních informačních zdrojů a byl vypracován poctivě s ohledem na poskytnuté informace firmou XY. Návrh by měl být pro firmu XY přínosem.

## 6 Závěr

Vyhotovená diplomová práce si kladla za cíl definovat konkurenční strategii firmy XY, podnikající v oboru elektroinstalačních materiálů.. Účelem navržené konkurenční strategie je udržení stávající pracně vybudované pozice.

Domnívám se, že stanovené cíle práce byly beze zbytku naplněny. Aby bylo možné vypracovat návrhy konkurenční strategie firmy, bylo nutné mezi prvními kroky dobře poznat vnější a vnitřní okolí společnosti. Při vypracování této diplomové práce jsem využil především standardní analytické metody určené pro analýzu okolí společnosti, tj. SLEPT analýzu, analýzu pěti konkurenčních sil dle Portera, analýzu stakeholders, analýzu vnitřního prostředí firmy, analýzu zranitelnosti a konkurentů a v závěru analytické části potom metodu SWOT na shrnutí výsledků jednotlivých analýz.

Analýza okolí organizace ukázala, že vnější okolí již v současné podobě nevykazuje tolik hrozeb a příležitostí, jako tomu bylo u zrodu oboru. Je to způsobené obrovským počtem konkurenčních firem a s tímto spojeným velmi ostrým konkurenčním bojem v oblasti cen. Naopak analýza vnitřního prostředí nám odhalila existenci velkého počtu silných stránek a malého počtu stránek slabých. Existence takového počtu silných vnitřních faktorů dozajista zajišťuje firmě takovou pozici, na které se nachází.

V návrhové části práce jsem společnosti navrhl konkurenční strategii diferenciacie, se zaměřením na konkurenční výhody a silné stránky podniku. Strategie diferenciacie bude sledovat alternativu stability, která je zaměřena především na udržení stávající pozice na trhu a zlepšování funkcí podniku, jako jsou služby zákazníkům.

Kromě konkurenční strategie jsem dále navrhnul obecná doporučení pro budoucí vývoj firmy v kontextu prezentované SWOT analýzy. Slabým místem realizace strategie a dalších návrhů nepochybně budou lidské zdroje, které hrají v oblasti podnikání obchodních firem klíčovou roli. Největší zátěž bude ležet na majitelích firmy a vedoucích jednotlivých poboček, kteří se rozhodujícím způsobem, i s přihlédnutím na „stakeholders“, budou podílet na realizaci strategie.

Diplomová práce bude předložena managementu společnosti jako podnět pro podrobnější vypracování corporate strategie společnosti a dále jednotlivých funkčních strategií, a to především strategie marketingové, neboť marketing je jedním ze slabých míst firmy.

Na tomto místě bych rád firmě dal podnět k analýze možností a vhodnosti zavést určitou formu elektronického obchodu.

## Seznam použitých informačních zdrojů

### Klasické zdroje informací

- [1] Bartes, F. *Konkurenční strategie firmy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2008. 128 s. ISBN 978-80-214-3758-6.
- [2] Keřkovský, M., & Vykypěl, O. *Strategické řízení - teorie pro praxi*. 1. vydání 2002. s. 172. ISBN 80-7179-578-X
- [3] Mallya, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha :Grada 2007. 246 s. : il., grafy. ISBN 978-80-247-1911-5
- [4] Porter, Michael E. *Konkurenční výhoda* .Praha :Victoria Publishing,[1993]. 626 s. : obr., tab., grafy, schémata. ISBN 80-85605-12-0
- [5] Porter, E. M. *Konkurenční strategie*. Praha: Victoria Publishing a.s., 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11- 2.
- [6] Robbins, S. P., & Coulter, M. *Management*. 1. vydání 2004. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0495-1
- [7] Sedláčková, H. Buchta, K. *Strategická analýza*. 2. vyd. C.H.Beck, 2006. ISBN 80-7179367-1.

### Elektronické zdroje

- [1] *Firma XY*. [online]. 2010 [cit. 2010-03-24]. Dostupné z < <http://www.firmaXY.cz/>>.
- [2] *HDP 2010, vývoj HDP v ČR*. [online]. 2010 [cit. 2010-05-23]. Dostupné z < <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>>.
- [3] *Inflace - 2010, míra inflace a její vývoj v ČR*. [online]. 2010 [cit. 2010-05-23]. Dostupné z < <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>>.
- [4] *Konkurent 1*. [online]. 2010 [cit. 2010-05-15]. Dostupné z < <http://www.1.cz/>>.
- [5] *Konkurent 2*. [online]. 2010 [cit. 2010-05-13]. Dostupné z < <http://www.2.cz/>>.
- [6] *Konkurent 3*. [online]. 2010 [cit. 2010-05-10]. Dostupné z < <http://www.3.cz/>>.

[7] *Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2010*. [online]. 2010 [cit. 2010-05-23]. Dostupné z <<http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>>.

[8] *Zahraniční obchod - ČR 2010*. [online]. 2010 [cit. 2010-05-23]. Dostupné z <<http://www.kurzy.cz/makroekonomika/zahranicni-obchod/>>.

## Seznam použitých zkratk a významový slovník

aj.	a jiné
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
ČR	Česká republika
ETOP	Environmental Threat and Opportunity Profile, technika používaná pro identifikaci vlivu trendu SLEPT analýzy
FN	fixní náklady
goodwill	dobré jméno firmy
image	celkový dojem firmy na veřejnost
knot – how	znalost, informovanost; souhrn poznatků, receptů, výrobních a obchodních znalostí a postupů získaných dlouholetou zkušeností
MAP	metodika používaná při zpracování analýzy obecného okolí, má tři kroky – monitoruj, analyzuj, předikuj
např.	například
O	příležitost
resp.	respektive
S	silná stránka
SBU	Strategic Business Unit – strategická obchodní jednotka
SLEPT	analýza obecného okolí
SMART	metoda pro stanovení strategických cílů, Specifické, Měřitelné, Akceptovatelné, Reálné, Timed (časově určené)
SWOT	analýza slabých a silných stránek, příležitostí a hrozeb
T	hrozba
W	slabá stránka

## **Tabulky**

Tabulka 1	<b>Požadavky na úspěšnou realizaci konkurenčních strategií podle Portera</b>	<b>40</b>
Tabulka 2	<b>Možné strategické alternativy a příklad jejich konkretizace</b>	<b>42</b>
Tabulka 3	<b>Interní a externí varianty strategického rozvoje</b>	<b>42</b>
Tabulka 4	<b>Shrnutí analýzy dle Portera</b>	<b>52</b>
Tabulka 5	<b>Vyhodnocení analýzy „stakeholders“</b>	<b>57</b>
Tabulka 6	<b>Shrnutí analýzy „stakeholders“</b>	<b>57</b>
Tabulka 7	<b>Vývoj hrubého obrátu v letech 2003 – 2009</b>	<b>61</b>
Tabulka 8	<b>Hrubý průměrný měsíční obrat poboček</b>	<b>62</b>
Tabulka 9	<b>Shrnutí analýzy vnitřního prostředí</b>	<b>63</b>
Tabulka 10	<b>Vyhodnocení analýzy zranitelnosti</b>	<b>70</b>
Tabulka 11	<b>SWOT</b>	<b>71</b>

## **Obrázky**

Obrázek 1	<b>Strategické řízení jako nikdy nekončící proces</b>	<b>18</b>
Obrázek 2	<b>Hierarchie firemních strategií</b>	<b>20</b>
Obrázek 3	<b>Okolí podniku dle Mallyi</b>	<b>22</b>
Obrázek 4	<b>SLEPT analýza</b>	<b>23</b>
Obrázek 5	<b>Porterův model konkurenčního prostředí (oborového okolí/odvětví)</b>	<b>25</b>
Obrázek 6	<b>Analýza zranitelnosti firmy</b>	<b>32</b>
Obrázek 7	<b>SWOT</b>	<b>35</b>
Obrázek 8	<b>Tři obecné strategie</b>	<b>39</b>
Obrázek 9	<b>Vývoj nezaměstnanosti</b>	<b>44</b>
Obrázek 10	<b>Vývoj inflace</b>	<b>46</b>
Obrázek 11	<b>Vývoj HDP</b>	<b>46</b>
Obrázek 12	<b>Vývoj zahraničního obchodu</b>	<b>47</b>
Obrázek 13	<b>Diagram zranitelnosti</b>	<b>70</b>