

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Strategické plánování

Vedoucí : Ing. Pavel Pánek

Autor : Bc. Michal Jiřík

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení

Akademický rok 2009/2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Michal Jířík

obor Provoz a ekonomika

Vedoucí katedry Vám ve smyslu Studijního a zkušebního řádu ČZU v Praze čl. 17 odst. 2 určuje tuto diplomovou práci.

Název práce: **Strategické plánování**

Osnova diplomové práce:

1. Úvod
2. Cíl práce a metodika
3. Literární rešerše
4. Vlastní zpracování
5. Závěr
6. Seznam použitých zdrojů
7. Přílohy

Rozsah hlavní textové části: 60 - 80 stran

Doporučené zdroje:

- ARMSTRONG, M. Management a leadership. – I.vyd. – Praha: Grada Publishing, 2008. – 268 s., Orig.: A handbook of management and leadership, ISBN 978-80-247-2177-4,
BAUEROVÁ, A. Řízení obcí;[Sv.] 1. Strategické plánování rozvoje obcí. Marketing v řízení obcí. Finanční řízení obcí. Projektové řízení obcí. Legislativa ČR a EU v podmínkách obce, 1. vyd. - Praha: Professional Publishing, 2008. - 263 s., ISBN 978-80-86946-76-4,
BRUCE, A. Strategické myšlení. Vyd.1. - Praha: Slovart, 2002. - 71 s., ISBN 80-7209-403-3,
HANZELKOVÁ, A. Strategický marketing : teorie pro praxi Vyd. 1. - Praha: Beck, 2009. - 170 s., ISBN 978-80-7400-120-8,
HORÁKOVÁ, H. Strategický marketing. – 2., rozšíř. a aktualiz. vyd. – Praha: Grada Publishing, 2003. – 200 s., ISBN 80-247-0447-1,
JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing. – 1.vydání; Praha: Grada Publishing, 2008. – 272 s., ISBN 978-80-247-2690-8,
KELLER, K.L. Strategické řízení značky. Praha: Grada Publishing, 2007. – 796 s., Orig.: Strategic brand management, ISBN 978-80-247-1481-3,
KOTLER, P. Marketing management: 12.vydání/Philip Kotler, Kevin Lane Keller; Praha: Grada Publishing, 2007. – 788 s. Orig.: Marketing management, ISBN 978-80-247-1359-5,
LOŠŤÁKOVÁ, H. Strategický marketingový management. - V Praze: Český institut pro marketing, 2007. ISBN 978-80-239-8387-6,
NĚMEC, V. Řízení a ekonomika firmy. – I.vydání; Praha: Grada Publishing, 1998. – 315 s., ISBN 80-7169-613-7,
SEDLÁČKOVÁ, H. Strategická analýza 2., přeprac. a dopl. vyd. - V Praze: Beck, 2006. - 121 s., ISBN 80-7179-367-1,
ŠULÁK, M. Strategické řízení v podnicích a projektech. Vyd.1. - Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005. - 233 s., ISBN 80-86754-35-9,
TICHÁ, I. a HRON, J. Strategické řízení. Praha: ČZU, 2008. – 238 s., ISBN 978-80-213-0922-7.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Pavel Pánek**

Termín odevzdání diplomové práce: **duben 2011**


Vedoucí katedry




Děkan

V Praze dne: **15. 1. 2010**

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci *Strategické plánování* jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 20. 3. 2011

Poděkování

Chtěl bych touto cestou poděkovat vedoucímu mé diplomové práce Ing. Pavlu Pánkovi za ochotu, rady a cenné připomínky, kterými mi pomáhal během zpracování diplomové práce. Dále bych chtěl poděkovat vedoucím pracovníkům LEGO Trading, s.r.o. za pomoc, zasvěcené postřehy a odborné rady.

Autor

Strategické plánování

Strategic planning

Souhrn:

Tato diplomová práce vysvětluje, jakým způsobem společnost LEGO Trading, s.r.o. využívá strategické plánování při řízení značky LEGO. Jaké možnosti dalšího strategického plánování jsou realizovány a jak firma dodržuje vnitřní pravidla při tvorbě strategických plánů. Závěr práce je věnován vyhodnocení, které je zaměřeno na postupy při tvorbě strategického plánování ve společnosti. Cílem je, na základě výsledku šetření, poukázat na slabá místa strategického plánování v podniku a navrhnout řešení vedoucí ke zdokonalení stávající situace.

Summary:

This diploma essay describes how is managed strategic planning in LEGO Trading s.r.o. company by manage brand of LEGO. How to manage others possibilities are realized and how LEGO Trading, s.r.o. keep company rools by the strategic planning. The objective of this essay is to show on weak points of strategic planning in company and propose solution to the improvement of the current situation.

Klíčová slova:

analýza portfolia, cenová strategie, poslání a vize, produktová strategie, situační analýza, strategie, strategická analýza, strategie distribučních cest, strategická mapa, strategický marketing, strategické plánování.

Key words:

portfolio analyse, price strategy, mission and vision, product strategy, situation analyse, strategy, strategic analyse, distribution strategy, strategic map, strategic marketing, strategic planning.

Obsah:

1. Úvod.....	6
2. Cíl práce a metodika.....	8
2.1 Cíl práce.....	8
2.2 Metodika	8
3. Literární rešerše.....	11
3.1 Strategie	11
3.1.1 Strategické plánování.....	11
3.1.2 Strategie firmy a jejich divizí.....	14
3.1.3 Firma a její kultura.....	15
3.1.4 Strategické plánování ve veřejné správě.....	17
3.2 Strategické řízení a jeho procesy.....	19
3.2.1 Poslání společnosti.....	19
3.2.2 Strategické řízení.....	22
3.2.3 Strategické cíle.....	23
3.3 Strategická analýza vnějšího prostředí	24
3.3.1 STEP analýza.....	24
3.3.2 Scénáře	26
3.3.3 Analýza oborového okolí podniku	26
3.3.4 Analýza konkurenčního prostředí – Porterův model	27
3.3.5 Strategické mapy	29
3.3.6 Analýza konkurentů	30

3.4 Strategická analýza vnitřního prostředí.....	31
3.4.1 Evaluace dosavadní strategie	32
3.4.2 Analýza portfolia.....	32
3.4.2.1 Portfolio matice BCG (Boston Consulting Group)	33
3.4.2.2 Portfolio matice GE (General Electric) firmy McKinsey	34
3.4.2.3 Portfoliové matice životního cyklu odvětví.....	35
3.4.3 Skórovací karty (Balanced scorecard)	36
3.4.4 Analýza SWOT.....	36
3.5 Vytyčení cílů a hlavních strategií podniku.....	37
3.5.1 Formulace cíle.....	37
3.5.2 Formulace strategie.....	38
3.6 Výběr strategie	40
3.6.1 Implementace strategie.....	41
3.6.2 Zpětná vazba a kontrola.....	42
4. Vlastní zpracování	43
4.1 Profil společnosti.....	43
4.2 Historie společnosti.....	44
4.3 Současnost společnosti.....	45
4.4 Strategie společnosti	46
4.4.1 Marketingová strategie	47
4.4.2 Cenová strategie	48
4.4.3 Distribuční strategie.....	49
4.5 Poslání, vize a filozofie společnosti.....	49

4.5.1 Poslání a vize.....	49
4.5.2 Filozofie	51
4.6 Analýza vnějšího prostředí	52
4.6.1 STEP analýza.....	52
4.6.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil.....	55
4.6.3 Strategická mapa.....	58
4.6.4 Analýza konkurentů	59
4.7 Analýza vnitřního prostředí	60
4.7.1 Hodnocení úspěšnosti dosavadní strategie.....	60
4.7.2 Finanční analýza	62
4.7.3 Nefinanční ukazatele	65
4.7.4 Analýza portfolia.....	67
4.7.5 analýza SWOT.....	68
4.8 Formulace cíle a strategie	70
4.9 Implementace strategie	73
4.10 Návrhy a doporučení	73
4.10.1 Tři oblasti konkrétních doporučení.....	74
5. Závěr.....	77
6. Seznam použitých zdrojů	79
7. Přílohy	83

1. Úvod

V dnešní době už si nelze představit chod konkurenceschopného podniku bez strategie, naopak v obchodním světě je nutností. Každá organizace vzniká za nějakým účelem a její existence má svůj zřetelný důvod, kterým je zejména vytvoření zisku. Každá organizace má svůj vlastní unikátní důvod existence a ten poskytuje směr a smysl jejím aktivitám.

Organizace neexistuje ve statickém prostředí. Změny v technologii, ekonomických podmínkách, politice státu a v dalších oblastech mohou ovlivňovat vyhlídky a šance pro úspěšné plnění účelu organizace. Manažeři proto musí sledovat vnější prostředí a porovnávat je s vnitřními vlastnostmi organizace, rychle se orientovat a adaptovat.

V souvislosti s touto skutečností se jako příklad hodí rozvoj americké železnice. Společnosti, které ji vlastnily, nesledovaly změny v prostředí a zcela ignorovaly potřebu uvažování o účelu a důvodu existence železnice. Ta byla počátkem 20. století skutečně nejrychlejší a nejefektivnější formou dopravy. Své zákazníky však začala ztrácet s rozvojem automobilové a letecké dopravy právě z toho důvodu, že společnosti vlastníci železnici nedokázaly využít její přednosti a výhody. I přes vysoké kapitálové vybavení nenakupovaly ani automobilovou ani leteckou techniku. Tím se přiblížily úpadku a ještě dnes jsou závislé na příspěvcích od státu a jen díky nim mohou přežít. Podobné situace nakonec vyvolaly potřebu strategického pohledu na účel a důvod existence podniku a s tím související potřebu strategického plánování.

Hospodářský rozvoj, který nutně nastal po druhé světové válce, měl za cíl obnovit válkou poškozené národní ekonomiky a probíhal pod silným vlivem vědy a techniky. Bylo nutné podřídit tento rozvoj dlouhodobějším hlediskům. Ve válce docházelo k nasazení dosud nebývalého množství vojenských sil, což vedlo k velké složitosti a komplikovanosti válečných operací. Tím se posílil význam strategického myšlení a jednání. Jako odezva na válečné události se termín strategické řízení začal používat i v ekonomické sféře. Jeho tehdejší obsahem bylo v podstatě dnešní pojetí dlouhodobého řízení.

K vytvoření správné marketingové strategie je potřeba velkých zkušeností ruku v ruce s kázní a pružností. Firmy mají svou strategii, které se drží, zároveň ale musí

hledat nové cesty, jak ji neustále vylepšovat a zdokonalovat. Nezbytnou součástí marketingové strategie je jasné chápání fungování marketingu jako takového.

Zavedením strategického plánování se zvyšuje pravděpodobnost úspěšnosti firmy z dlouhodobého hlediska, stejně jako zvýšení její konkurenceschopnosti na trhu. Má-li kterýkoliv podnik obstát a rozvíjet se v turbulentním tržním prostředí, měl by se opírat o moderně pojatý systém tržně orientovaného strategického managementu podniku.

Pohled na podnik se mění. Je třeba ho vnímat jako otevřený systém vůči změnám v okolí, se kterými je v neustálé interakci. Pro kterýkoliv podnik by měla být příznačná výrazná orientace na zákazníky, analýza a hodnocení konkurence, analýza a hodnocení silných a slabých stránek vlastního podniku a orientace na strategické cíle.

Strategie je v současném managementu frekventovaným pojmem. Jen dotaz na vyhledávání klíčového slova „strategické plánování“ v celosvětovém fulltextovém vyhledávači Google dá přes osm set tisíc relevantních odkazů. Strategie patří do slovníku manažerů nejen velkých mezinárodních korporací, ale i malých a středních firem, neziskových organizací i organizací státní správy.

Při návštěvě jakéhokoliv obchodu s hračkami v obchodních nákupních centrech v Praze i mimo ni je patrně viditelná značka LEGO hned při vstupu do prodejny. Ambiciózním plánem značky je rozšiřovat prodejní místa s jasnou identifikací značky do dalších obchodů, jakými jsou například hypermarkety. Zatímco mnoho konkurenčních firem, jako například kdysi úspěšný Mattel, stagnuje, LEGO dosahuje takových výsledků právě díky jasnému poslání společnosti. Tím je tvůrčí marketingová strategie a konkrétní plány, jak svého poslání dosáhnout. „Jenom to nejlepší je pro nás to dobré“, takto je poslání společnosti LEGO definováno ve všech interních materiálech. Zní to velmi prostě, ale jeho naplnění vyžaduje dobře koordinovaný soubor marketingových činností.

2. Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem této práce je na základě vnitřního auditu provést doporučení strategického plánování ve společnosti LEGO Trading, s.r.o. a její řízení značky LEGO na českém trhu. Je zde uvedeno, jakým způsobem a podle jakých pravidel je strategické plánování využíváno a aplikováno. Jaká strategie společnosti LEGO Trading, s.r.o. je v České republice realizována a jaké je v závislosti na této strategii její postavení na českém trhu.

Na základě těchto informací navrhnout doporučení, jak by společnost LEGO Trading, s.r.o. měla postupovat v oblasti strategického plánování do budoucna, případně na co by se měla zaměřit, aby dosahovala úspěšného budoucího růstu tržeb, požadovaných zisků a zároveň povědomí o značce dosahovalo u spotřebitelů co největšího indexu.

2.2 Metodika

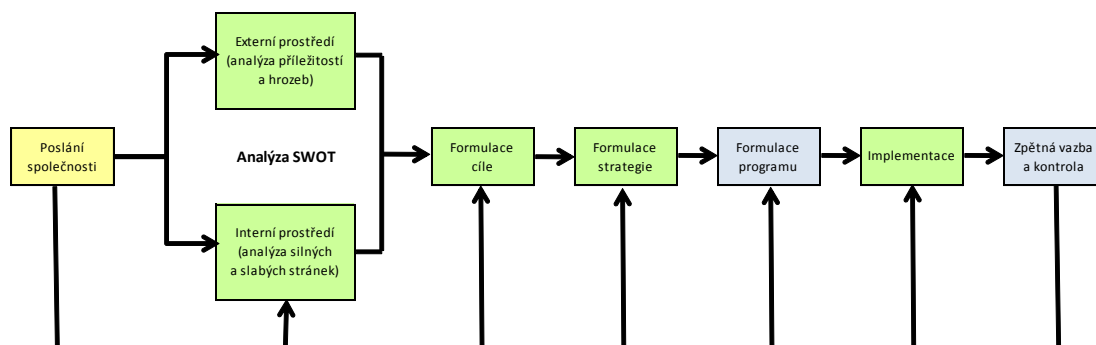
Pro získání informací k vlastní části diplomové práce byly prostudovány a analyzovány vnitropodnikové směrnice a vnější a vnitřní faktory, které na podnik působí. Bylo třeba se seznámit s politikou firmy v oblasti strategického plánování a uvést možnosti strategického marketingu a distribuce produktových řad.

Nejdříve byla použita metoda studia literatury, která se touto problematikou zabývá, a uvedena všeobecná pravidla a postupy pro strategické plánování. Pro vlastní zpracování byly uskutečněny rozhovory s vedoucími pracovníky společnosti LEGO Trading, s.r.o., kteří se přímo podílí na strategickém plánování a jeho realizaci. Byla stanovena základní pravidla při strategickém plánování a popsány možnosti v oblasti dalšího zaměření pro úspěšný růst tržeb a požadovaných cílů.

Použité metody při strategickém plánování vycházejí z jednotlivých procesů, které popsal ve své knize Philip Kotler a které vedou směrem k dosažení hlavních cílů, které

si společnost vytýčí.

Obrázek 1 Proces strategického plánování podnikatelské jednotky podle Kotlera¹



Po definování poslání společnosti je provedena analýza vnějšího prostředí, a to konkrétně analýzou STEP, která vychází z popisu skutečností, které jsou důležité pro vývoj externího prostředí podniku. Smyslem analýzy je odpovědět na otázky, a ukázat které z vnějších faktorů mají vliv na podnik, jaké jsou jejich účinky a které z nich jsou nejdůležitější. Další analýzou je Porterova analýza pěti konkurenčních sil, kde z pohledu konkurentů popisujeme substituty, dodavatele, odběratele, nové konkurenty a rivalitu. Na základě popisu konkurentů je vytvořena strategická mapa, která charakterizuje skupinu konkurentů s významnou pozicí na trhu. Strategická mapa je dvojrozměrná za použití proměnných strategických os a poskytuje detailnější pohled na strukturu odvětví. Další analýzou vnějšího prostředí je analýza konkurentů, která je zaměřena na klíčové konkurenty a jejich identifikaci profilu.

Jako další etapa strategického plánování je analýza vnitřního prostředí, která zkoumá všechny schopnosti, zdroje a dovednosti podniku. První fáze analýzy vnitřního prostředí je evaluace dosavadní strategie, která se v průběhu celého strategického plánování a řízení opakuje. Podnik je potřeba podrobit důkladné analýze finančních ukazatelů, a to zejména rentability, likvidity, zadluženost a výpočtu Altmanova indexu důvěryhodnosti. Nedílnou součástí analýzy jsou i nefinanční ukazatele, jako jsou lidské zdroje a spokojenost jak zaměstnanců, tak zákazníků. Další analýzou vnitřního prostředí je analýza portfolia, kde posuzujeme postavení výrobků nebo skupiny výrobků mezi

¹ KOTLER, P., Marketing management, s. 89

ostatními výrobky nebo skupinami výrobků v rámci podniku. Jedna z nejznámějších metod pro analýzu portfolia je matice BCG (Boston Consulting Group). Je to čtyřdílná mřížka s osami míry růstu odvětví a relativním tržním podílem. Další velmi často používanou metodou je matice GE vyvinutou firmou General Electric. Na rozdíl od matice BCG má matice GE devět políček, která jsou sdružena do tří zón. V rámci analýzy portfolia je možné použití matice životního cyklu odvětví, která se snaží překonat nedostatky statického charakteru přístupu u matic BCG a GE. Dalším reprezentantem analýzy vnitřního prostředí podniku jsou skórovací karty, které na podnik pohlíží z různých vzájemně se doplňujících perspektiv.

Poslední použitou analýzou je analýza SWOT, která nám dává celkové vyhodnocení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb společnosti. Všechny zmíněné analýzy jsou více popsány v další části této práce.

Výsledkem je shrnutí zjištěných poznatků z provedených analýz, které jsou zohledněny ve formulaci cílů a strategie. Jako poslední etapa strategického plánování je její implementace.

Na konci práce jsou uvedeny návrhy a doporučení na zefektivnění oblasti plánování, strategie prodeje a distribuce produktů LEGO.

3. Literární rešerše

3.1 Strategie

Pojem „strategie“ je někdy v praxi opředen pavučinou tajemna. Je to dáno zřejmě i tím, že je vytyčování strategií považováno běžně za umění. Podvědomě si pod strategií představujeme něco, co je v první řadě vysoce nápadité a co naší firmě přinese úspěch. Nápaditost jistě hraje svou roli. Ve své podstatě je ale strategie základním dlouhodobým zaměřením rozvoje firmy, které jí má zajistit potřebné výnosy, konkurenční výhodu, prosperitu. V praxi je strategie obvykle vyjádřena soustavou dlouhodobých cílů, kterých chce firma dosáhnout a postupy, kterými hodlá vytyčené cíle realizovat.²

Význam pojmu strategie se stále častějším používáním v různých oblastech lidské činnosti účelově rozrůstal a dnes už je nemožné najít jednu vyčerpávající definici. Přehledné shrnutí přístupů k vymezení pojmu strategie uvádí Henry Mintzberg. Definiuje strategii pomocí 5P: plán (plan), komplot (ploy), model chování (pattern), pozice (position) a charakter organizace (perspective).³

Strategie stanoví cesty, jak dosáhnout naplnění poslání, vize a cílů. Představuje koncept celkového chování podniku, určuje nezbytné činnosti a alokaci zdrojů potřebných pro dosažení zamýšlených záměrů. Strategie svou povahou představuje záměry, kterými je ovlivňován věcný rozvoj podniku, například záměry týkající se toho, co vyrábět, v jakém množství a kvalitě, kdy a pro koho.⁴

3.1.1 Strategické plánování

Vytváření, poskytování a sdělování hodnoty si žádá mnoho rozmanitých marketingových aktivit. K zajištění správného výběru a provádění žádoucích aktivit je

² HANZELKOVÁ, A. [a kol.]. Strategický marketing: teorie pro praxi, s. 3

³ TICHÁ, I. a HRON, J. Strategické řízení, s. 63

⁴ SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. Strategická analýza, s. 2

nejdůležitější strategické plánování. To si žádá jednání ve třech klíčových oblastech, tou první je řízení podnikatelských činností společnosti – investiční portfolio. Druhá se týká vyhodnocení síly každé podnikatelské činnosti, a to zvážením míry jejího tržního růstu a vhodnosti angažování se společností na určitém trhu. Třetí je zavedení určité strategie. Pro každou podnikatelskou činnost musí společnost vytvořit „hrací plán“, aby dosáhla dlouhodobých cílů.⁵

Strategie usměřňuje každodenní rozhodnutí tak, aby bylo konzistentní s dlouhodobým záměrem celé organizace. Bez strategie by mohlo mít dnešní rozhodnutí negativní dopad na budoucí výsledky. Součástí práce na společném cíli v rámci jednotné strategie je i povzbuzení pro zaměstnance. U většiny organizací je samozřejmostí strategický plán na nejvyšší úrovni. U řady z nich jej však neznají všechny podřízené složky. Strategie je stejně důležitá, pracuje-li se s externími zákazníky (tj. s pracovníky ostatních oddělení v rámci společnosti).⁶

Každé plánování, ať již strategické nebo taktické, je zaměřeno do budoucna. Určuje, čeho má být dosaženo a jakým způsobem. Redukuje možnosti omylů. Nutí podnikatele a manažery firem zkoumat vnější podnikatelské prostředí, konkurenci, partnery, stávající i potenciální zákazníky, silné a slabé stránky firmy. Funkce plánování začíná stanovením poslání a budoucích cílů, tedy budoucích stavů, kterých má být dosaženo v určitém čase. Cíle firmy by měly být určovány alespoň v těchto oblastech:

- postavení na trhu, inovace, produktivita,
- materiálové a finanční zdroje, rentabilita,
- manažerské výkonnosti a zodpovědnosti,
- výkonnosti pracovníků a jejich postoje,
- sociální zodpovědnost.⁷

K pochopení marketing managementu musíme vědět něco o strategickém plánování. Většina velkých společností se skládá ze čtyř organizačních úrovní: celofiremní úroveň,

⁵ KOTLER, P., Marketing management, s. 80

⁶ BRUCE, A., LANGDON, K. Strategické myšlení, s. 6

⁷ JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing, s. 33

divizní úroveň, úroveň jednotlivých podnikatelských jednotek a úroveň produktu. Vedení společnosti je zodpovědné za vytvoření strategického plánu k řízení veškerého podnikání. Činí také rozhodnutí o množství přidělených zdrojů každé podnikatelské jednotce v rámci divize i o tom, se kterou podnikatelskou činností začít, nebo naopak kterou vyřadit. Každá divize vypracovává plán obsahující přidělování fondů jednotlivým podnikatelským jednotkám v rámci divize. Každá podnikatelská jednotka připravuje strategický plán, který by přenesl podnikatelskou jednotku do ziskové budoucnosti. A konečně, každý produkt je v rámci podnikatelské jednotky ošetřen marketingovým plánem, aby na trhu dosáhl svých cílů.⁸

Strategie je umění řídit činnost nějakého kolektivu směrem k dosažení hlavních cílů. Než ovšem stanovíme cíle, ke kterým chceme dospět a firemní strategii, jakou chceme k tomu použít, musíme si uvědomit, že firmu nedělají výrobky, ale obchody a na ty se musí zaměřit strategické plánování! To pak má u marketingově řízených firem tyto etapy:

1. určení poslání firmy,
2. určení samostatných obchodních jednotek,
3. rozbor situace, v níž se firma a samostatná obchodní jednotka nachází. Teprve pak následují kroky:
4. formulace cíle,
5. volba strategie,
6. realizace strategie (včetně formulace podpůrných programů a kontroly s využitím zpětné vazby).⁹

Určování cílů je kritickým prvkem plánování. Po stanovení cílů následují akce zahrnující prostředky a specifické činnosti plánované pro dosažení určitých cílů. Důležitá je předpověď budoucnosti, která se odvíjí od stálého monitorování vývoje prostředí, a to nejen v odvětví, ve kterém firma působí, ale v prostředí celkem. Plánování se neobejde bez posouzení zdrojů a schopností firmy, představující omezení,

⁸ KOTLER, P., Marketing management, s. 81

⁹ NĚMEC, V. Řízení a ekonomika firmy, s. 37

kteřá musejí podnikatelé a manažeři při plánování respektovat.¹⁰

Plánování je ve většině případů založeno na předpokladu, že vlivy vnějšího prostředí budou i v budoucnu na podnik působit stejně jako v minulosti, a tak je plánování velmi často pouze projekcí současné činnosti do budoucnosti. Podnikové plány jsou obvykle v čistě finančním vyjádření a vytvářeny směrem od nižších řídicích úrovní vzhůru. Na rozdíl od toho tvorba strategie začíná otázkou, jakou činností by se měl podnik zabývat a jaké cíle si stanovit na základě předpokládaných zdrojů podniku a příležitostí, které přinese budoucí vývoj. Tvorba strategie musí být proto založena na velmi širokém spektru dat a koncentruje se na vrcholu řídicí hierarchie.¹¹

Strategické plánování je proces, jehož výstupem je písemný dokument – strategický plán, obsahující specifikaci akcí, které musí firma uskutečňovat v zájmu dosažení stanovených cílů. Strategický plán je podkladem pro projednávání s ostatními skupinami jak uvnitř podniku, tak vně. Mohou to být vlády, odbory, svazy a zainteresované podniky.¹²

Jednoduše řečeno strategické rozhodování je rozhodováním o tom, jak se dostat z bodu A (kde je podnik nyní) do bodu B (kde má být podnik v budoucnosti). Strategické plánování vymezuje detaily postupu z A do B a strategické řízení se zabývá řízením a kontrolou celého procesu a jeho realizace.¹³

3.1.2 Strategie firmy a jejich divizí

Mít strategii ještě neznamená, že je firma strategicky řízena. Strategicky řídit znamená realizovat celou sekvenci aktivit a procesů, které v souhrnu nazýváme strategickým řízením. Stanovení strategie je jen jednou z nich. Vlastnímu nadefinování strategie by měla předcházet strategická analýza, která má konzistentně a pokud možno

¹⁰ JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing, s. 33

¹¹ TICHÁ, I. a HRON, J. Strategické řízení, s. 54

¹² JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing, s. 33

¹³ TICHÁ, I. a HRON, J. Strategické řízení, s. 54

důvěryhodně zhodnotit vnější i vnitřní faktory, které budou na firmu působit.¹⁴

Strategický management by měl být procesem, ve kterém vrcholový management určuje zásadní směry vývoje a činnosti podniku prostřednictvím vhodně formulované strategie, implementuje vymezenou strategii a soustavně vyhodnocuje její realizaci. V současné době by měl mít strategický management charakter kompaktního a nepřetržitého procesu, umožňujícího pružně reagovat na změny v prostředí, uspokojovat trh a vytvářet hodnoty pro zákazníky vyšší než nabízí konkurence a tím zajišťovat růst podniku.¹⁵

Přípravou definice poslání, postupů, strategie a cílů vytváří ústřední rámec, v němž připravují své plány divize a podnikatelské jednotky. Některé společnosti poskytují svým podnikatelským jednotkám značnou svobodu, aby si stanovily vlastní prodejní a ziskové cíle a strategie. Jiné korporace cíle svým podnikatelským jednotkám určují samy, ale nechávají je vypracovat si vlastní strategie. A ještě jiné korporace stanovují cíle a účastní se vytváření strategií jednotlivých podnikatelských jednotek. Všechna ústředí korporací se zabývají čtyřmi plánovacími činnostmi, a to: definováním poslání společnosti; zřizováním strategických podnikatelských jednotek (strategic business unit – SBU); přidělováním prostředků každé strategické podnikatelské jednotce a vyhodnocováním příležitostí k růstu.¹⁶

3.1.3 Firma a její kultura

Strategické plánování se provádí v kontextu firmy. Firma se skládá ze struktur, zásad a kultury, což se všechno může stát v rychle se měnícím podnikatelském prostředí dysfunkční. Zatímco struktury a zásady lze, i když obtížně změnit, tak změnit kulturu společnosti je velmi těžké. Změna kultury společnosti však často bývá klíčem k úspěšné realizaci nové strategie.

Co to však přesně je kultura firmy? Většina lidí z branže by měla potíže najít

¹⁴ HANZELKOVÁ, A. [a kol.]. Strategický marketing: teorie pro praxi, s. 6

¹⁵ CIMA - B: strategický marketingový management, s. 2-2

¹⁶ KOTLER, P., Marketing management, s. 82

správná slova k popisu tohoto těžko postižitelného pojmu – někteří lidé jej definují jako „společně sdílené zkušenosti, příběhy, názory a normy, které charakterizují nějakou firmu“. Vejdete-li do jakékoliv firmy, první věc, která vás zaujme, je její kultura – způsob, jak se lidé oblékají, jak spolu mluví, jak vítají zákazníky.¹⁷

Firemní (podniková) kultura je vnitropodnikovým fenoménem, který je primárně utvářen a využíván v oblasti vnitropodnikového řízení a vztahu k vlastním zaměstnancům. Jedná se o souhrn představ, přístupů a hodnot v podniku všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných. Projevuje se ve specifických formách komunikace, realizaci jednotlivých personálních činností, způsobech rozhodování manažerů, celkovém sociálním klimatu a především ve společném, přibližně shodném náhledu zaměstnanců na vnitropodnikové skutečnosti. Dále v jejich obdobné interpretaci a hodnocení, ale i ve vzhledu budov, výrobků, což znamená, že se projevuje materiálně a nemateriálně, uvnitř i vně podniku. Má přímý i nepřímý vliv na hospodářskou výkonnost podniku v oblasti vnitropodnikového řízení, úspor nákladů a zvýšení výnosů.¹⁸

Většina autorů se shoduje v definování kultury firmy jako množiny sdílených názorů a cílů, které vytvářejí normy, jež mohou mohutně a rozhodujícím způsobem ovlivňovat chování jednotlivců a skupin. Dobře řízené společnosti využívají svoji specifickou kulturu jako účinný nástroj při řízení a zvyšování své výkonnosti. Silná kultura výrazně ovlivňuje pracovní jednání zaměstnanců, které je orientováno v souladu s firemními cíli a standardy. Základní principy kultury ve společnosti musí vycházet z podnikatelské strategie. Propojení je přitom obousměrné; zároveň platí, že úspěšné strategické změny mohou být učiněny jen tehdy, když vnitřní hodnotový systém firmy – její sdílená kultura – odráží nové reality. Silná kultura firmy posiluje motivační prvky při prosazování strategie firmy. Její úlohou je utvářet myšlení a chování zaměstnanců, aby bylo v souladu se strategickými cíli společnosti. Kultura firmy vytváří uvnitř podnikatelských subjektů propojovací prvek mezi strategií společnosti a motivací zaměstnanců k efektivní implementaci této strategie.¹⁹

¹⁷ KOTLER, P., Marketing management, s. 88

¹⁸ JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing, s. 23

¹⁹ ŠULÁK, M., VACÍK, E. Strategické řízení v podnicích a projektech, s. 137

3.1.4 Strategické plánování ve veřejné správě

Důležitost strategického plánování podtrhuje charakter činností, kterými se veřejná správa zabývá. Jsou to mnohdy aktivity s dlouhodobými dopady na stav společnosti, životního prostředí i ekonomického zajištění obce, města nebo regionu.

Strategické plánování ve veřejné správě vychází z plánování v podnikové sféře, má však svá specifika vyplývající z charakteru řízené jednotky, kterou je obec nebo město včetně příslušného území či (mikro) regionu a jejich postavení v celkové struktuře veřejné správy. Zpracování i obsah plánu pak ovlivňuje řada faktorů, které představují místní specifika, včetně historického vývoje, místní kultury, přírodních zdrojů, energií, kapacity lidských zdrojů, vztahu s dalšími obcemi či regiony.²⁰

Struktura strategického plánu umožňuje řízení rozvoje

Můžeme se setkat s tím, že některý strategický plán popíše strategické cíle v několika málo oblastech, které byly zvoleny jako prioritní, a vzápětí stanoví konkrétní kroky – akce, projekty, jak strategických cílů dosáhnout. Takové členění neumožňuje řídit rozvoj obce žádoucími směry a nezaručuje, že jsou popsány všechny důležité dílčí cíle, kterých je potřeba postupně dosahovat, aby byl naplněn cíl strategický.²¹

Strategický plán respektuje principy udržitelného rozvoje

Dlouhodobá prosperita, řízení rizik a zdrojů, rozvoj lidské kapacity apod., to vše a řada dalších přístupů spadá pod pojem udržitelný rozvoj obce, města nebo regionu. Hlavními principy udržitelného rozvoje jsou: propojení jednotlivých oblastí rozvoje – hledání rovnováhy na úrovni strategie i akcí, respektování kapacity území včetně zdrojů, environmentálních limitů, využití odborných znalostí a vědeckých poznatků o udržitelnosti v jednotlivých oblastech, zohlednění potřeb kvality života pro většinu obyvatel, propojení lokální, regionální a globální.²²

²⁰ BAUEROVÁ, A. Řízení obcí – 1. Strategické plánování rozvoje obcí, s. 12

²¹ BAUEROVÁ, A. Řízení obcí – 1. Strategické plánování rozvoje obcí, s. 13

²² BAUEROVÁ, A. Řízení obcí – 1. Strategické plánování rozvoje obcí, s. 17

Do zpracování i realizace plánů jsou zapojovány partneři a veřejnost

Zapojení neznamená vytvoření seznamu požadavků ze strany veřejnosti a jejich předložení veřejné správě. Dobrý proces zapojení partnerů a veřejnosti vede k tomu, že se do naplňování cílů rozvoje aktivně zapojí co největší množství organizací či lidí a že veřejnost i partneři cítí spoluzodpovědnost za rozvoj obce, města nebo regionu. Zapojení do plánování a rozhodování je proces, který je potřeba řídit na základě promyšlené a ucelené komunikační strategie. Zapojení znamená: zjištění co nejširšího spektra názorů, představ (průzkumy, netradiční akce, soutěže, elektronické ankety), sérii diskusí, která vedou k pochopení rolí, možností, cílů a k dohodě (kulaté stoly, pracovní skupiny, fóra, netradiční akce, rozhovory), průběžnou širokou informovanost a osvětu, aktivní zapojení do realizace plánů a další.²³

Pozitiva, která moderní strategické plánování přináší

- efektivní řízení rozvoje včetně plánování zdrojů (informační zázemí, logika cílů, časová návaznost akcí, odstranění překryvů a další) a řízení rizik,
- systematický a vyrovnaný postup v rozvoji města, dlouhodobá perspektiva udržitelného rozvoje, propojení aktivit se strategickými cíli,
- zvýšený zájem a spokojenost občanů, partnerů, zlepšení image úřadu a lepší pochopení práce veřejné správy, společné cíle a zvýšení pocitu sounáležitosti, vytváření důvěry, předcházení konfliktům,
- posílení partnerství v rámci města, zvýšení kapacity pro realizaci plánů,
- získání zkušeností a vědomostí jiných lidí, nová řešení, řada podkladů pro další práci úřadu,
- zvýšení veřejného povědomí o udržitelném rozvoji,
- možnost srovnání se zeměmi EU; vytvoření podkladů pro získání podpory z EU.

Moderní strategické plánování a řízení ve veřejné správě je úkol hodný moderního manažera ve veřejné správě, vyžadující odborníky i dobrou vůli zúčastněných. Přínosem je systematická, vyrovnanost, větší objektivita a dlouhodobost rozvoje kvality života v daném území a nepoškozování věcí, prostředí i lidí v jiných, méně či více vzdálených

²³ BAUEROVÁ, A. Řízení obcí – 1. Strategické plánování rozvoje obcí, s. 18

územích nebo čase. Zahrnuje zachování hodnot, které máme v současnosti k dispozici (přírodní, kulturní, společenské) pro budoucí generace a dává prostor k vytváření hodnot nových.²⁴

3.2 Strategické řízení a jeho procesy

3.2.1 Poslání společnosti

Každá společnost existuje proto, aby vykonávala nějakou činnost: vyráběla hračky, půjčovala peníze, poskytovala ubytování a podobně. Její specifické poslání nebo účel jsou obvykle jasné již od samého začátku. V průběhu doby se může poslání změnit, protože společnost využije nových příležitostí nebo zareaguje na nové tržní podmínky.

Aby společnost definovala své poslání, měla by si položit klasické otázky: Co je naší podnikatelskou činností, naším byznysem? Kdo jsou naši zákazníci? Co je naší hodnotou pro zákazníka? Jaký bude náš byznys v budoucnu? Jaký by měl být náš byznys, naše podnikání? Tyto jednoduše znějící otázky však patří k těm nejobtížnějším, jaké si kdy může nějaká společnost položit. Úspěšné společnosti se k těmto otázkám neustále vracejí a nápaditě a důkladně si na ně odpovídají. Společnost musí nově definovat své poslání, jestliže původní poslání ztratilo důvěryhodnost nebo již déle nevystihuje optimální průběh růstu.²⁵

Poslání podniku je představa vrcholového managementu podniku o smyslu podnikání společnosti, o tom, v kterých oblastech se společnost bude angažovat, jaké potřeby zákazníků bude uspokojovat a jakou pozici chce zaujmout na trhu v dlouhodobém časovém horizontu. Je deklarováno společně s vizí podniku.²⁶

Poslání podniku je integrální součástí tak zvaného strategického zaměření podniku, které vymezuje účel a smysl, kvůli kterému podnik existuje. V obecné rovině je to vize

²⁴ BAUEROVÁ, A. Řízení obcí – 1. Strategické plánování rozvoje obcí, s. 25

²⁵ KOTLER, P., Marketing management, s. 83

²⁶ CIMA - B: strategický marketingový management, s. 2-3

a mise podniku (poslání) v konkrétnějším pak vyjádření záměru a cíle.²⁷

Vize podniku je rámcovou konkretizací poslání podniku. Měla by být vodítkem budoucí činnosti podniku. Vize podniku vyjadřuje, kým podnik chce být a jak se chce na trhu profilovat, aby měl šanci na úspěch. Je to široce koncipovaný, jedinečný a dlouhodobý návrh zaměření činnosti podniku, jež zakládá jeho zvláštní postavení na trhu. Určuje rámec jeho podnikání jak z hlediska teritoria a typu potenciálních zákazníků, tak i to, které jejich potřeby a jak (jakými technologiemi, na základě jakých principů) bude uspokojovat. Odráží při tom hodnoty a priority tvůrců strategických rozhodnutí, jejich podnikatelskou filosofii a podnikatelské aspirace.²⁸

Na základě vize podniku lze formulovat konkrétní podnikové principy, které představují základní pilíře fungování podniku, nebo také etický kodex, který vyjadřuje podnikem vyznávané a dodržované hodnoty. Vhodně formulovaná vize podniku se pak stává důležitým faktorem pro prezentaci společnosti vnějším směrem vůči zákazníkům, ale také podstatným motivačním faktorem směrem dovnitř pro zaměstnance.²⁹

Společnosti verbalizují své poslání ve spolupráci s manažery, zaměstnanci, a v mnoha případech i se zákazníky. Jasně, promyšleně definované poslání dodává zaměstnancům společný pocit smyslu, směru a příležitosti. Dobré definice poslání mají tři hlavní charakteristické rysy. Za prvé se zaměřují na omezený počet cílů. Výrok „Chceme vyrábět výrobky nejvyšší kvality, poskytovat nejlepší služby, dosáhnout nejširší distribuce a prodávat za nejnižší ceny.“ toho slibuje příliš. Za druhé, definice poslání zdůrazňují politiku a hlavní hodnoty společnosti. Zužují rozsah individuálního jednání, aby zaměstnanci jednali v důležitých záležitostech zásadově. Za třetí, definují hlavní konkurenční sféry, v nichž bude společnost operovat:

- Odvětví. Rozsah odvětví, v nichž bude společnost působit. Některé společnosti budou působit jen v jednom odvětví, jiné v souboru příbuzných odvětví, a ještě jiné buď jen v odvětví průmyslového zboží, spotřebního zboží nebo služeb.
- Výrobky a aplikace. Rozsah výrobků a aplikací poskytovaných nějakou společností.

²⁷ TICHÁ, I. a HRON, J. Strategické řízení, s. 20

²⁸ CIMA - B: strategický marketingový management, s. 2-3

²⁹ LHOTSKÝ, J. Strategický management: jak zajistit budoucí úspěch podniku, s. 59

- Schopnostmi. Rozsah technologických a dalších klíčových předností, které společnost vlastní a využívá jich.
- Tržní segment. Typ trhu nebo zákazníků, jimž bude společnost sloužit.
- Vertikální sféra. Počet úrovní kanálů od surovin ke konečnému výrobku a distribuci, na nichž se bude společnost podílet. Na jednom konci stupnice jsou společnosti s velkým vertikálním rozsahem. Na druhém konci jsou „duté společnosti“ nebo „ryze marketingové společnosti“ sestávající z osoby na telefonu, faxu, počítače a psacího stolu; ty uzavírají smlouvy na každou službu, včetně návrhářství, výroby, marketingu a fyzické distribuce, a pak najdou firmu, která příslušné práce provede.
- Geografická sféra. Rozsah oblastí, zemí nebo skupin zemí, v nich bude společnost působit. Na jednom konci jsou společnosti působící jen v určitém městě nebo zemi. Na druhém konci jsou nadnárodní společnosti, které působí téměř ve všech zemích světa.³⁰

Poslání čili smysl existence firmy podnikatel obvykle zná již v okamžiku jejího vzniku. Někdy bývá vyjádřeno stručně („budu vyrábět osobní automobily“), jindy velmi podrobně, jako například v případě H. Forda („...budu vyrábět automobil pro široké vrstvy. Bude dosti prostorný, aby postačil pro rodinu a dosti malý, aby jediný člověk v něm mohl jezdit a jej udržovat. Bude zhotoven z nejlepšího materiálu, nejlepšími výrobními silami a dle nejjednodušších plánů, jež moderní inženýr dovede sestavit. Bude však tak laciný, že každý slušně placený člověk si jej bude moci opatřit.“).

K sepsání formulace poslání firmy může posloužit pět prvků, kterými jsou historie, preference, tržní prostředí, zdroje a kompetence. Při každé změně v některém z těchto prvků je nutné poslání firmy znovu formulovat.

Dále je nutné uvést účel prohlášení o poslání firmy, která jej zveřejňuje proto, aby je mohla sdílet se svými manažery, zaměstnanci i zákazníky. Prohlášení má zaměstnance motivovat, musejí mít pocit, že jejich práce má smysl, že je dělána pro lidi a ne jen kvůli zisku. Z prohlášení musí též vyplývat politika firmy a vymezení hlavní konkurenční oblasti, v níž bude firma operovat. V prohlášení o poslání by si firma měla

³⁰ KOTLER, P., Marketing management, s. 83

též určit směr rozvoje alespoň na dalších deset let a korigovat jej při každém oslabení důvěryhodnosti svého poslání.³¹

Definice podnikatelské činnosti jsou lepší než definice podle výrobků, což společnosti často dělají. Na podnikatelskou činnost je třeba nazírat jako na proces uspokojování zákazníka, nikoliv jako na výrobní proces. Výrobky jsou přechodné, základní potřeby a skupiny zákazníků stálé.

Podnikatelská činnost může být definována na základě tří faktorů: zákaznické skupiny, potřeby zákazníků a technologie. Účelem identifikace strategických jednotek společnosti je vytvořit pro ně samostatnou strategii a přidělit jim přiměřené výsledky. Vedení ví, že do portfolia podnikatelských činností obvykle patří určitý počet „toho, co bylo včera“ a toho, „co bude vydělávat na chléb zítra“. Nemůže se však spoléhat na dojmy, nýbrž potřebuje analytické nástroje k roztřídění svých podnikatelských činností podle potenciálu k zisku.³²

Každá podnikatelská jednotka potřebuje definovat své specifické poslání v rámci celé společnosti. Například společnost zabývající se osvětlovacím zařízením televizních studií by mohla definovat své poslání takto: „Zaměřujeme se na hlavní televizní studia s úmyslem stát se jejich dodavatelem osvětlovacích technologií, které jsou k osvětlení studií nejpokročilejší a nejspolehlivější.“ Povšimněme si, že toto poslání není zaměřeno na malá televizní studia, ani se nepokouší získat zákazníky nejnižšími cenami či zabývat se výrobky, které se netýkají osvětlení.³³

3.2.2 Strategické řízení

Odborná literatura definuje strategické řízení jako „proces, ve kterém vrcholoví manažeři formulují a zavádějí strategie směřující k dosažení stanovených cílů, k souladu mezi vnitřními zdroji podniku a vnějším prostředím a k zajištění celkové prosperity a úspěšnosti podniku“. Ústředními pojmy strategického řízení jsou cíle, které lze chápat

³¹ NĚMEC, V. Řízení a ekonomika firmy, s. 39

³² KOTLER, P., Marketing management, s. 85

³³ KOTLER, P., Marketing management, s. 89

jako žádoucí budoucí stavy, kterých má být dosaženo, a strategie, což jsou představy o tom, jakou cestou budou podnikové cíle dosaženy.³⁴

Základním smyslem strategického řízení je vytváření konkurenční výhody jako nejdůležitějšího předpokladu podnikatelského úspěchu. Veškerý potenciál podniku je nasměrován k dosažení tohoto cíle tím, že každodenní operativní rozhodnutí vycházejí z dlouhodobého strategického zaměření. Každý krok sleduje záměr vytvoření a udržení konkurenční výhody. Strategické řízení tak představuje úkol pro celý podnik v každém okamžiku jeho existence, nejen pro úzký okruh odborníků jedenkrát do roka. Jde o způsob myšlení, návod k jednání a určující faktor chování každého člena podniku.³⁵

Strategická analýza, definování strategie, implementace strategie a kontrola její realizace jsou základními částmi procesu strategického řízení, které by firma měla v rámci strategického řízení realizovat.³⁶

Strategické řízení je proces, ve kterém vrcholoví manažeři formulují a zavádějí strategie směřující k dosažení stanovených cílů, k souladu mezi vnitřními zdroji podniku a vnějším prostředím a k zajištění celkové prosperity a úspěšnosti podniku. Je základem řízení celého podniku, východiskem všech podnikových plánů a projektů a prvkem sjednocujícím činnost všech pracovníků podniku. Strategické řízení se uskutečňuje prostřednictvím tvorby a realizace jednotlivých strategií.³⁷

Úkolem strategického řízení je tedy hledání, vytváření a získávání výrazných a jistých potenciálů úspěchu na trhu.³⁸

3.2.3 Strategické cíle

Strategické cíle podniku jsou očekávané budoucí výsledky. Jejich formulace se odvíjí od poslání a vize podniku. Strategické cíle představují žádoucí stav, kterého se podnik snaží dosáhnout prostřednictvím své existence a svých činností. Cíle organizace

³⁴ LHOTSKÝ, J. Strategický management: jak zajistit budoucí úspěch podniku, s. 23

³⁵ TICHÁ, I. a HRON, J. Strategické řízení, s. 64

³⁶ HANZELKOVÁ, A. [a kol.]. Strategický marketing: teorie pro praxi, s. 6

³⁷ SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. Strategická analýza, s. 1

³⁸ LHOTSKÝ, J. Strategický management: jak zajistit budoucí úspěch podniku, s. 23

mohou být formulovány s různou mírou obecnosti, mohou mít různou věcnou podobu.³⁹

U strategických cílů je důležité, aby byly správně zformulovány. Anglická literatura (např. Johnson a Scholes, 1993; de Wit a Meyer, 1994) doporučuje tzv. SMART (smart=chytrý) přístup. Jednotlivá písmena této zkratky jsou začátečními písmeny „vlastností“, které by správně nadefinované cíle měly mít:

- *Stimulating* – cíle musí stimulovat k dosažení co nejlepších výsledků.
- *Measurable* – dosažení či nedosažení cíle by mělo být měřitelné.
- *Acceptable* – cíle by měly být akceptovatelné pro všechny důležité zájmové skupiny, typicky například pro akcionáře.
- *Realistic* – cíle by měly být reálné, dosažitelné.
- *Timed* – určené v čase.⁴⁰

3.3 Strategická analýza vnějšího prostředí

Předpokladem analýzy vnějšího prostředí je vymezení relevantního prostředí a faktorů, které mohou podnik ovlivňovat. Vnější prostředí podniku je zjednodušeně vše, co se nachází vně podniku. Pro potřeby strategické analýzy jsou však zajímavé pouze ty faktory, které mají vliv na podnik, tj. vztah faktor – podnik. Prostředí, které na podnik působí, ale které se nachází mimo rámec vlivu podniku, je prostředí globální.⁴¹

3.3.1 STEP analýza

Jedním z možných způsobů popisu vlivu na externí okolí podniku, je využití tak zvané PEST (pozn. autora: někdy značená jako STEP) analýzy. Vycházíme při ní z popisu skutečností důležitých pro vývoj externího prostředí podniku v minulosti a zvažujeme jakým způsobem se tyto faktory mění v čase. Poté se snažíme odhadnout,

³⁹ SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. Strategická analýza, s. 2

⁴⁰ HANZELKOVÁ, A. [a kol.]. Strategický marketing: teorie pro praxi, s. 10

⁴¹ TICHÁ, I. a HRON, J. Strategické řízení, s. 71

do jaké míry se v důsledku těchto změn zvyšují či snižují jejich specifické úrovně důležitosti, respektive jak se mění míra závislosti vývoje externího prostředí na vývoji relevantního faktoru.⁴²

STEP analýza je jednoduchým a přesto efektivním nástrojem k ohodnocení vlivu faktorů globálního prostředí na podnik. Jejím smyslem je formulovat odpovědi na následující tři otázky:

1. Které z vnějších faktorů mají vliv na podnik?
2. Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?
3. Které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější?⁴³

Za klíčové součásti makrookolí lze označit faktory politické a legislativní, ekonomické, sociální a kulturní a technologické.

Každá z těchto skupin v sobě zahrnuje řadu faktorů makrookolí, které různou měrou ovlivňují podnik. V odborné literatuře se můžeme setkat s označením tohoto přístupu jako strategický audit vlivů makrookolí. Důležitost jednotlivých faktorů se pro odlišná odvětví, podniky a různé situace může lišit. Například počátkem 90. let byla pro zahraniční investory, zajímající se o investice do zemí střední a východní Evropy, nejdůležitějším kritériem politická stabilita a nikoliv například daňová zvýhodnění. Vzhledem k relativně brzkému (ve srovnání s okolními zeměmi) ustálení politické situace začátkem 90. let tak Česká republika přilákala velké množství zahraničních investorů. Ti se však v posledních letech, kdy je politická stabilita těchto zemí na podobné úrovni, již obracejí raději například na Slovensko, které jim z finančního pohledu dokázalo vytvořit zajímavější nabídku.⁴⁴

Tato analýza může být využita jak pro strategické analýzy zaměřené na strategie vyšších úrovní, korporátní nebo business strategii, tak pro strategii marketingu. Struktura analýzy z hlediska výše uvedených oblastí přitom zůstává stejná, podle typu strategie se však mění zaměření na konkrétní vývojové trendy.⁴⁵

⁴² KOVÁŘ, F., ŠTRACH, P. Strategický management, s. 28

⁴³ TICHÁ, I. a HRON, J. Strategické řízení, s. 72

⁴⁴ SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. Strategická analýza, s. 16

⁴⁵ HANZELKOVÁ, A. [a kol.]. Strategický marketing: teorie pro praxi, s. 97

3.3.2 Scénáře

Informace získané během identifikace a rozboru klíčových a řídicích faktorů mohou být využity při tvorbě specifických scénářů vývoje externího okolí podniku. Tuto metodu je vhodné používat především v okamžiku, kdy je zapotřebí vytvářet dlouhodobé strategie významně ovlivnitelné pouze omezeným počtem faktorů, jejichž vliv na danou strategii nelze předem jednoduše odhadnout.⁴⁶

Scénáře jsou vhodným nástrojem k dokreslení vnějšího prostředí, jeho vývoje a možných změn ve vývoji. Jedná se o vnitřně konzistentní „příběhy“ popisující alternativy budoucího vývoje založené na subjektivním hodnocení situace. Scénáře obvykle začínají hodnocením současného stavu (k tomu lze využít výsledků STEP analýzy) a definováním různých předpokladů, které mohou různým způsobem ovlivnit budoucí vývoj. Smyslem vytváření scénářů budoucího vývoje je zapojit imaginaci, stimulovat diskusi a zaměřit pozornost na strategické rozhodování.⁴⁷

Použití popsané metody má pro tvorbu strategie podniku hlavní přínosy. Jednak v dalších fázích tvorby strategie umožňuje testování citlivosti jednotlivých variant na změnu výchozích předpokladů, zároveň také umožňuje zpochybnit některé vžitě předsudky a předpoklady výkonných manažerů. To může být důležité v případě, že nelze obecně vyloučit změnu základních podmínek a to zejména při plánování na období přesahující horizont patnácti let.⁴⁸

3.3.3 Analýza oborového okolí podniku

Analýzu oborového okolí podniku lze také označovat jako analýzu odvětví, ve kterém daný podnik působí. Podnik je v rámci daného odvětví ovlivňován především jeho konkurenty, dodavateli a zákazníky. Strategie a cíle podniku jsou tedy silně

⁴⁶ KOVÁŘ, F., ŠTRACH, P. Strategický management, s. 29

⁴⁷ TICHÁ, I. a HRON, J. Strategické řízení, s. 73

⁴⁸ KOVÁŘ, F., ŠTRACH, P. Strategický management, s. 29

ovlivňovány atraktivitou oboru, v němž podnik působí.⁴⁹

Odvětví je zde chápáno jako skupina podniků nabízejících výrobky nebo služby, které jsou blízkými substituty. Odvětví může také být skupina výrobců a prodejců blízkých substitutů, které zásobují společnou skupinu zákazníků. Odvětví je tudíž definováno jak výrobkem nebo službou, tak zákazníkem. Při analýze struktury odvětví je třeba brát v úvahu také determinanty nabídky a poptávky, neboť pro určité odvětví bývají faktory, které nabídku a poptávku ovlivňují, společné.⁵⁰

I když mapování struktury odvětví má jistý analytický přínos, poskytuje pouze část obrazu o podmínkách v odvětví. S několika málo výjimkami se téměř každé odvětví nachází ve stavu konstantních změn – síly vyvolávající změny generují tvorbu nových hnacích sil. Podle teorie životního cyklu prochází odvětví pozorovatelnými vývojovými stadii. Pořadí fází je obvykle následující: ranný vývoj, rychlý rozvoj a „vzlet“, setřesení konkurence, ranné dozrání, nasycení, ústup a rozpad.⁵¹

3.3.4 Analýza konkurenčního prostředí – Porterův model

Analýza konkurenčního okolí navazuje na analýzu odvětví. Nyní se do popředí dostává konkurence. Analýza obsahuje rozbor zdrojů konkurence, její intenzity, akce a reakce rivalů, současnou i budoucí situaci. Konkurenční okolí může být vymezeno s různou šíří. Prvním krokem je její vymezení. Můžeme začít v rámci celého odvětví, protože to bývá nejčastěji nejbližším konkurenčním okolím firmy, ve kterém spolu rivalové bojují a kde tak působí většina konkurenčních sil. Svou pozornost můžeme ale zaměřit třeba jen na subjekty spadající do jedné skupiny na mapě konkurenčních strategických skupin. Při tom všem je nutné mít na paměti existenci i potenciálních substitutů v ostatních odvětvích.⁵²

Často užívaným a velmi užitečným nástrojem analýzy oborového prostředí podniku

⁴⁹ LHOTSKÝ, J. Strategický management: jak zajistit budoucí úspěch podniku, s. 34

⁵⁰ TICHÁ, I. a HRON, J. Strategické řízení, s. 77

⁵¹ TICHÁ, I. a HRON, J. Strategické řízení, s. 79

⁵² KOVÁŘ, F., ŠTRACH, P. Strategický management, s. 40

je Porterův model pěti konkurenčních sil. Daný model vychází z předpokladu, že strategická pozice podniku nebo SBU (*Strategic Business Unit*) působí v určitém odvětví, respektive na určitém trhu, je především ovlivňována působením pěti základních faktorů. Jsou jimi:

- vyjednávací síla zákazníků,
- vyjednávací síla dodavatelů,
- hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví,
- hrozba substitutů,
- rivalita podniků v rámci odvětví.⁵³

Porterův model pěti konkurenčních sil umožňuje popsat a pochopit podstatu konkurenčního prostředí uvnitř každého jednotlivého odvětví a tak vytvořit informační základnu pro rozhodování o tvorbě konkurenční výhody podniku. Odvětví zde můžeme chápat jednak jako souhrn oblastí, v nichž je firma aktivně činná, nebo jako konkrétní trh, na němž organizace nebo některá její SBU působí. Každá z pěti konkurenčních sil ovlivňuje specifickým způsobem intenzitu konkurence uvnitř daného odvětví.⁵⁴

Připomeňme také, že jako každá vnější analýza by měla i Porterova analýza být zaměřena na vývojové trendy. Nejedná se pouze o to, jaká situace ve zkoumaném odvětví byla či je, nýbrž jak se v něm bude situace vyvíjet v celém časovém horizontu strategie.⁵⁵

Je pravidlem, že se celková ziskovost podniků v odvětví snižuje, když se konkurence stává aktivnější. Z perspektivy podniku, nejkritičtější a nejbrutálnější konkurenční podmínky vzniknou, když se působnost pěti zmíněných sil spojí a vytvoří tlaky tak intenzivní, že vyhlídka pro dané odvětví je více než mizivá a ve většině případů znamená pro podniky období ztrát. Na druhé straně, když odvětví nabízí perspektivu vysoké a dlouhodobé ziskovosti, lze usoudit, že konkurenční síly nebudou nadměrně silné a že konkurenční prostředí v daném odvětví bude příznivé a atraktivní.⁵⁶

⁵³ LHOTSKÝ, J. Strategický management: jak zajistit budoucí úspěch podniku, s. 38

⁵⁴ KOVÁŘ, F., ŠTRACH, P. Strategický management, s. 40

⁵⁵ HANZELKOVÁ, A. [a kol.]. Strategický marketing: teorie pro praxi, s. 110

⁵⁶ TICHÁ, I. a HRON, J. Strategické řízení, s. 80

3.3.5 Strategické mapy

Mapování strategických skupin je velmi užitečný analytický nástroj zejména pro ta odvětví, ve kterých existuje několik charakteristických skupin konkurentů, z nichž každá skupina zaujímá významnou pozici na celkovém trhu a má dobrý zvuk u zákazníků. Strategická skupina se skládá ze soupeřících podniků s podobnými tržními přístupy. Zaznamenáním tržních pozic strategických skupin daného odvětví na dvojrozměrné mapě za použití dvou strategických proměnných jako os se vytvoří strategická mapa. Tato mapa slouží jako užitečný „most“ mezi pohledem na odvětví jako celek a na postavení každého podniku zvlášť. Vzhledem k tomu, že nemusí nutně existovat jedna jediná nejlepší mapa pro zobrazení struktury odvětví a strategických pozic, je vždy vhodné experimentovat s různými dvojicemi strategických proměnných.⁵⁷

Zkonstruovaná mapa strategických skupin poskytuje detailnější pohled na strukturu odvětví, a to v několika směrech:

- pomáhá určit, kdo jsou nejbližší konkurenti, co je základem konkurenčního boje v jednotlivých skupinách a jak se odlišují od skupin ostatních,
- pomáhá identifikovat příležitosti pro nové strategické skupiny či uplatňování nových strategií,
- vývoj a trendy v odvětví mívají často různý dopad na rozdílné strategické skupiny. Je proto vhodné zkoumat, zdalepší či zhorší postavení různých skupin a jak na to budou tyto skupiny reagovat,
- podniky v různých konkurenčních skupinách se obvykle musí vyrovnávat s rozdílnou vyjednávací pozicí dodavatelů a/nebo zákazníků,
- větší počet strategických skupin zvyšuje rivalitu v odvětví, protože kromě soupeření v rámci skupiny dochází i k soupeření mezi jednotlivými skupinami.⁵⁸

Výsledky získané z takto provedených analýz nám mohou poskytnout velmi

⁵⁷ TICHÁ, I. a HRON, J. Strategické řízení, s. 85

⁵⁸ SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. Strategická analýza, s. 38

užitečné informace o tom, kteří z popsaných konkurentů jsou pro rozvoj podniku nejnebezpečnější, jaké jsou projevy konkurence v rámci takovýchto skupin, jak se tyto skupiny vzájemně liší a z toho vyplývající informace o možnostech přechodu mezi jednotlivými skupinami. Popis strategických skupin lze zároveň použít při snaze o identifikaci příležitostí. Stejně tak může být popis strategických skupin využit i při identifikaci významných strategických problémů.⁵⁹

3.3.6 Analýza konkurentů

Mnoho manažerů myslí, že vědí, kdo jsou jejich konkurenti, a obvykle se domnívají, že o nich dost znají. Avšak zdá se, že jen málo firem věnuje čas a úsilí, potřebných k tomu, aby se získala hluboká znalost o konkurentech. „Poznání nepřítele“ může pomoci, zejména jsme-li schopni předvídat strategické pohyby, které může konkurence dělat. Systematické zkoumání konkurentů a jejich strategie zvýší naše pochopení podstaty konkurence v oboru.⁶⁰

Důležitou otázkou, kterou si musíme položit při definování svého trhu, je „kdo ztrácí, jestliže my získáváme“ nebo „kdo získává, jestliže my ztrácíme“. To nám otevře oči a pomůže určit, kdo je vaším skutečným konkurentem, přímým i nepřímým, a kde leží příležitosti k růstu. Dalším trikem, je definovat trh pomocí výhod, po nichž spotřebitelé touží spíše, než pomocí prodávaných produktů.⁶¹

Analýza konkurence je zaměřena na identifikaci klíčových konkurentů a na určení jejich konkurenčního profilu. To předpokládá odhalit jejich strategické cíle, strategii, specifické předpoklady, vyhodnotit výhody a nevýhody konkurenčních výrobků a příčiny tohoto stavu, zabývat se jejich nákladovým postavením. Tyto poznatky mají předpovědět potenciální reakci konkurentů jako významný aspekt ovlivňující formulaci vlastní strategie.⁶²

⁵⁹ KOVÁŘ, F., ŠTRACH, P. Strategický management, s. 43

⁶⁰ BOWMAN, C. Strategický management, s. 43

⁶¹ TAYLOR, D. Brand management: budování značky od vize k cíli, s. 35

⁶² SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. Strategická analýza, s. 64

Máme-li hodně konkurentů, měli bychom analýze podrobit jen několik nejdůležitějších. Obstarejme si jejich propagační brožury a reklamní materiály, tak nejlépe zjistíme, v čem vidí firma své silné stránky a jak se prezentuje zákazníkům. Zároveň vyhledejme v obchodních katalozích srovnávací výrobkové studie a recenze. Zdrojem informací mohou být i zákazníci či nové posily, jež přešly od konkurence. Sestavíme-li tabulku schopností konkurentů, jež chtějí uspokojit požadavky zákazníků, tak nám názorně ukáže, v čem se blíží ideálu zákazníka více než vy.⁶³

3.4 Strategická analýza vnitřního prostředí

Základem úspěšné strategie je její soulad mezi podnikovými zdroji a podmínkami vnějšího prostředí, jinými slovy nalezení způsobu, který umožňuje maximální využití příležitostí ve vnějším prostředí podniku se zdroji, které má k dispozici. Analýza podnikových zdrojů je tedy druhým z pilířů formování podnikové strategie. Směřuje k identifikaci těch zdrojů a kompetencí, které mu umožní budovat konkurenční výhodu, a to relativně trvale.⁶⁴

Interní analýza by měla zkoumat všechny aspekty zdrojů, schopností a dovedností podniku: vhodnost organizační struktury, manažerské schopnosti, finanční zdroje, schopnosti v oblasti výzkumu a vývoje, marketingové schopnosti. Hlavním cílem interní analýzy je zhodnotit schopnosti podniku uspokojit v rámci vytypovaných SBU potřeby cílových zákazníků a efektivně konkurovat na trhu. Chce-li podnik dosáhnout svých prodejních a ziskových cílů, musí být odhalené silné stránky vzaty jako základ konkurenční výhody a odhalené slabé stránky eliminovány.⁶⁵

⁶³ BRUCE, A., LANGDON, K. Strategické myšlení, s. 22

⁶⁴ TICHÁ, I. a HRON, J. Strategické řízení, s. 92

⁶⁵ CIMA - B: strategický marketingový management, s. 2-7

3.4.1 Evaluace dosavadní strategie

Evaluace dosavadní strategie je jednou z fází procesu strategického řízení, která se v jeho průběhu opakuje, a zabývá se otázkami, které jsou z hlediska vývoje podniku fundamentální. V obecné rovině zkoumá míru konzistence strategických cílů s posláním podniku, úspěšnost implementace strategie a porovnává výsledky s očekáváními.

Součástí hodnocení úspěšnosti dosavadní strategie jsou dosahované výsledky. Na analýze výsledků nejsou důležité jen výsledky samotné, ale i způsob, jakým se v podniku výsledky měří, kterým je přičítán jaký význam a podobně. Dalším důležitým faktorem je faktor času – výsledky dosahované podnikem je vhodné analyzovat v časových řadách a z nich odvozovat trendy. Trendy jsou ze strategického hlediska mnohem důležitější než absolutní hodnoty. Analýzu výsledků podniku je také vhodné všude tam, kde je to možné, vztáhnout ke konkurenci, tj. porovnávat výsledky podniku s výsledky jeho blízkých konkurentů nebo s odvětvovými standardy.⁶⁶

3.4.2 Analýza portfolia

Z hlediska podnikatelského portfolia nahlížíme na podnikání jako na souhrn strategických podnikatelských jednotek (řad výrobků, jednotlivých výrobků), které vykazují určitou pozici v tržním prostoru. Tuto pozici lze hodnotit podle různých kritérií. Tím se také liší různé portfoliové modifikace. Faktory jsou uspořádány podle dvou hlavních dimenzí, které jsou využívány k sestavení dvourozměrné matice, s jejíž pomocí lze analyzovat a modelovat stávající či žádoucí marketingovou situaci. Přitom se většinou využívá faktorů, které firma může buď přímo, nepřímo, nebo alespoň částečně ovlivnit. Tyto parametry jsou podle použité modifikace portfolia různé, ale v rozhodující míře se orientují na trh, stádium cyklu tržní životnosti produktu (či skupin produktů).⁶⁷

Analýza podnikatelského portfolia v marketingovém prostředí znamená posouzení

⁶⁶ TICHÁ, I. a HRON, J. Strategické řízení, s. 93

⁶⁷ JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing, s. 104

postavení výrobku nebo skupiny výrobků mezi ostatními výrobky nebo skupinami výrobků v rámci podniku. Hodnotí SPJ z hlediska tržního postavení a výše prostředků, které ve sledovaném časovém období vyprodukují nebo budou vyžadovat. Poskytuje rámec pro kategorizaci SPJ v rámci podniku.⁶⁸

Tato analýza je důležitým zdrojem informací pro strategické plánování. Chceme se dozvědět, které samostatné obchodní jednotky jako perspektivní zavádět (v souladu s životním cyklem výrobků), které rozvíjet, u kterých sklízet plody (neboť jsou ve stadiu zralosti) a které zrušit, protože by mohly znamenat finanční ztráty.⁶⁹

3.4.2.1 Portfolio matice BCG (Boston Consulting Group)

První matice portfolia, která se dočkala širokého uplatnění, byla čtyřdílná mřížka, jejímž průkopníkem byla Boston Consulting Group. Osami matice jsou:

- míra růstu odvětví
- relativní tržní podíl

Každá aktivita se objevuje jako „bublina“ ve čtyřbuněčné matici, přičemž rozměr každé bubliny koresponduje s procentem výnosu, které reprezentuje v celkovém portfoliu.⁷⁰

Problémové děti / otazníky

Jsou výrobky ve fázi uvedení na trh. Firmy se snaží umístit je na trhu s vysokým tempem růstu, kde však již existuje konkurence. Proto otazník, zda se nový výrobek na trhu uplatní a vložené peníze se vrátí. Relativní podíl na trhu je malý, proniknutí vyžaduje přesun peněžních přebytků z „dojných krav“.⁷¹

⁶⁸ HORÁKOVÁ, H. Strategický marketing, s. 120

⁶⁹ NĚMEC, V. Řízení a ekonomika firmy, s. 41

⁷⁰ TICHÁ, I. a HRON, J. Strategické řízení, s. 107

⁷¹ NĚMEC, V. Řízení a ekonomika firmy, s. 41

Hvězdy

Produkty či skupiny produktů s vysokým tempem růstu a velkým podílem na trhu a s možností dosáhnout tržního postavení (pozice, podílu na trhu) ve fázi zralosti. Neznamená to ovšem, že strategická podnikatelská jednotka v roli hvězdy vytváří vždy takový objem hotových peněžních prostředků, který stačí pro pokrytí vlastních potřeb. V určité fázi může vytvářet dočasný přebytek finančních zdrojů, i když v předchozích fázích cyklu tržní životnosti bylo nutno značné prostředky do ní investovat.⁷²

Dojné krávy

Výrobky s dominantním podílem na trhu, ovšem na té části trhu, která roste pomaleji. Jsou včerejšími hvězdami, mají v matici silné postavení. Jsou typické tím, že vytvářejí značné množství peněžních prostředků, většinou větší než je zpětně investováno do jejich vlastních výrobních řad (minimální požadavek na reinvestování). Lze od nich očekávat kontinuálně peněžní prostředky. Měly by být řízeny tak, aby svůj silný relativní tržní podíl udržely.⁷³

Bídní psi

Jsou výrobky ve fázi poklesu, které mají malé tržní podíly s nízkým růstem odbytu. Zapadne-li v matici některý výrobek do tohoto kvadrantu, musí firma důkladně zvážit, zda je naděje na růst v jednom či druhém směru nebo zda obchod ukončit a energii a finance věnovat „otazníkům“.⁷⁴

3.4.2.2 Portfolio matice GE (General Electric) firmy McKinsey

Alternativním přístupem k analýze portfolia je matice vyvinutá firmou General Electric. Je to devítibuněčná matice o dvou dimenzích: celková atraktivita odvětví a síla podniku (podnikatelské aktivity) / jeho konkurenční pozice.

⁷² JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing, s. 107

⁷³ HORÁKOVÁ, H. Strategický marketing, s. 121

⁷⁴ NĚMEC, V. Řízení a ekonomika firmy, s. 42

Devět políček v rámci matice je sdruženo do tří zón. První zóna se skládá ze tří políček v levém horním rohu, kde je vysoká dlouhodobá atraktivita odvětví a konkurenční pozice je příznivá. Pro tuto zónu platí obecná strategická doporučení: růst a budovat, aktivity v této oblasti jsou z hlediska investic prioritní. Druhá zóna se skládá ze tří políček rozložených po diagonále od levého dolního rohu do pravého horního rohu. Podnikatelské aktivity v této oblasti se obvykle těší průměrné pozornosti z hlediska investic (strategie udržovací). Třetí zóna se skládá ze tří políček v pravém dolním rohu. Strategickým doporučením pro tuto oblast je ukončení činnosti (kromě některých výjimečných případů, kdy lze uvažovat o znovunabytí pozic).⁷⁵

3.4.2.3 Portfoliové matice životního cyklu odvětví

Dalšími portfoliovými maticemi použitelnými v rámci marketingového plánovacího procesu jsou matice životního cyklu odvětví (konkurenční prostředí), které se snaží překonat kritické hlasy hovořící o statickém charakteru přístupu BCG a GE (jednotky znázorněné v maticích jsou představeny v určitém časovém momentě a postrádají vývoj v čase). Nejznámější matice představili CH. W. Hofer a A. D. Little.⁷⁶

Cílem portfoliové matice zkonstruované CH. W. Hoferem, je identifikovat postavení SBU v závislosti na životním cyklu odvětví. Na horizontální ose je naneseno konkurenční postavení SBU, na vertikální ose etapy životního cyklu odvětví. Kruhy reprezentují rozměr odvětví, kruhová výšeč je tržní podíl.

Cílem portfoliové matice zkonstruované A. D. Littlem, je identifikovat konkurenční postavení SBU v závislosti na etapě životního cyklu odvětví. Na horizontální ose jsou naneseny etapy životního cyklu odvětví, na vertikální ose konkurenční postavení, které je určeno nejen relativním tržním podílem, ale i geografickou šíří odvětví a specifickými kombinacemi produktu a trhu.⁷⁷

⁷⁵ TICHÁ, I. a HRON, J. Strategické řízení, s. 109

⁷⁶ HORÁKOVÁ, H. Strategický marketing, s. 133

⁷⁷ JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing, s. 114

3.4.3 Skórovací karty (Balanced scorecard)

Kvalifikovaná analýza vnitřního prostředí podniku se nezaměřuje na úzký soubor ukazatelů, ale na zevrubné hodnocení, které pohlíží na podnik z různých vzájemně se doplňujících perspektiv. Jedním z reprezentantů takového systematického přístupu se nazývá balanced scorecard (volně: vyvážené skórovací karty). Vyvážené proto, že neumožňují žádné z perspektiv převážit ostatní.⁷⁸

K základním perspektivám konceptu Balanced Scorecard patří finanční perspektiva, procesní perspektiva, zákaznická perspektiva a perspektiva potenciálu. Podstatnou úlohou těchto čtyř perspektiv je podpora rovnováhy mezi krátkodobými a dlouhodobými cíli podniku a mezi očekávanými výkony a hybnými silami těchto výkonů. Taktéž by měla být zajištěna rovnováha mezi tvrdými a měkkými měřítky. Každá z perspektiv konceptu Balanced Scorecard je definována stanovením strategických cílů v dané oblasti. Pro strategické cíle jsou zvolena měřítka (výchozí bod pro kvantitativní kontrolu), cílové hodnoty a dále strategické akce, jejichž prostřednictvím má společnost k vytýčeným cílům dospět. Všechny zmíněné položky (strategické cíle, měřítka, cílové hodnoty a strategické akce) jsou vzájemně propojeny vazbami, jež fungují na principu příčina – následek.⁷⁹

3.4.4 Analýza SWOT

Celkové vyhodnocení silných a slabých stránek (*strengths, weaknesses*) stránek společnosti, příležitostí a hrozeb (*opportunities, threats*) se nazývá analýza SWOT. Zahrnuje monitorování externího a interního marketingového prostředí.⁸⁰

SWOT analýza je otevřeným ohodnocením podniku a je velmi užitečným, pohotovým a snadno použitelným nástrojem k deskripci celkové situace podniku. Účelem této diagnózy není určit jakýkoliv druh silných stránek, slabých stránek,

⁷⁸ TICHÁ, I. a HRON, J. Strategické řízení, s. 112

⁷⁹ HORVÁTH & Partner. *Balanced Scorecard v praxi*, s. 52

⁸⁰ KOTLER, P., *Marketing management*, s. 90

příležitostí a ohrožení, ale zaměřit se na vyzdvižení těch, které mají strategický význam.⁸¹

Ačkoli SWOT analýza je jedním z nejznámějších a nejvíce frekventovaných užívaných nástrojů během marketingových plánovacích procesů, kvalita výstupů je mnohdy poškozena relativně povrchním způsobem, kterým je prováděna. Proto by SWOT analýza měla být více precizní a tak i více strategicky používána.⁸²

Nevýhodou SWOT analýzy je, že je příliš statická a navíc velmi subjektivní. SWOT analýza je oblíbená, ale její přínos pro tvorbu strategických marketingových dokumentů není nijak podstatný. Stále častěji je SWOT nahrazována její metodickou variantou, a to kvantitativní O-T analýzou, tedy analýzou strategických scénářů.⁸³

3.5 Vytyčení cílů a hlavních strategií podniku

Formulace strategie je proces, jehož cílem je najít takový model chování (strategii), který využívá příležitostí ve vnějším prostředí při optimálním využití podnikových zdrojů tak, že uspokojuje zájmy relevantních zájmových skupin.⁸⁴

Strategický plán se tvoří po etapách a zapojen je tým i všichni „zainteresovaní“, o které máme zájem. Jednotlivá rozhodnutí určují směr naší strategie a závěrečný test ještě před implementací prověří, že jsme se zaměřili správně.⁸⁵

3.5.1 Formulace cíle

Jakmile společnost provede analýzu SWOT, může přistoupit ke stanovení specifických cílů na plánovací období. Toto stadium procesu se nazývá formulace cíle. Manažeři používají termín cíle k popisu úkolů, které jsou specifické a berou ohled na

⁸¹ TICHÁ, I. a HRON, J. Strategické řízení, s. 118

⁸² GILLIGAN, C., WILSON, R. Strategic marketing planning, s. 88

⁸³ JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing, s. 104

⁸⁴ TICHÁ, I. a HRON, J. Strategické řízení, s. 121

⁸⁵ BRUCE, A., LANGDON, K. Strategické myšlení, s. 28

jejich rozsah a potřebný čas.⁸⁶

Zde v podstatě vždy půjde o kombinaci cílů zaměřených například na zisk, růst obratu, zvýšení podílu na trhu, omezení rizika, inovace výrobků nebo technologie apod. Všechny zde vyjmenované cíle však nelze dosáhnout současně. Je nutné, aby různé cíle byly:

- hierarchické, to je uspořádání od nejdůležitějších až po méně významné,
- kvantifikované, to znamená konkrétně vyčíslené co do velikosti a času (například: „Zvýšit rentabilitu vlastního kapitálu na 20 % do 2 let.“),
- reálné – zejména z hlediska jejich kvantifikace; reálnost cílů musí vycházet z analýzy okolí i silných a slabých stránek firmy,
- vzájemně sladěné, aby některé z cílů nebyly ve vzájemném substitučním (záměnném, nahrazujícím) vztahu.

Dalším zdrojem pro formulaci cílů je samozřejmě výsledek rozboru silných a slabých stránek firmy.⁸⁷

3.5.2 Formulace strategie

Formulování strategií je závažnou manažerskou funkcí. Dobře řídit marketingovou činnost organizace znamená dobře vybírat a dobře řídit strategie. Úspěch závisí na porozumění, načasování, pečlivosti a aktivitě, s jakou jsou strategie vytvářeny a realizovány.⁸⁸

Cíle ukazují, čeho chtějí podnikatelské jednotky dosáhnout. Strategie je hrací plán, jak se k nim dostat. Každá firma si musí k dosažení svých cílů vypracovat strategii, sestávající z marketingové strategie, kompatibilní technologické strategie a strategie zásobování. Michael Porter přišel se třemi obecně použitelnými strategiemi, které poskytují dobrý start ke strategickému myšlení – celkové vedoucí postavení

⁸⁶ KOTLER, P., Marketing management, s. 92

⁸⁷ NĚMEC, V. Řízení a ekonomika firmy, s. 48

⁸⁸ HORÁKOVÁ, H. Strategický marketing, s. 65

v nákladech, diferenciaci a zaměření.⁸⁹

Po vytyčení cílů musí top management vytyčit hlavní strategie podniku. Jsou možné tyto hlavní strategie podniku – strategie růstu podniku nebo strategie stability nebo strategie útlumu.

Při uplatnění **strategie růstu** podnik roste díky rozvoji konkrétních oborů podnikání (SBU). Je třeba neustále přemýšlet o možnostech zvýšení prodeje a zisku podniku. Pro růst prodeje a zisků podniku je možné uplatňovat hlavní strategie **intenzivního** nebo **integračního** nebo **diverzifikačního růstu podniku**.

Strategie stability je orientovaná především na udržení existujícího stavu. Podnik v případě strategie stability plynule pokračuje ve svém předmětu podnikání, případně uskutečňuje drobné korekce a změny v souvislosti se změnami v prostředí. Strategie stability je vhodná a efektivní v podmínkách stabilního a pomalu se měnícího prostředí.

Strategie útlumu je regresivním typem strategie, založeným na redukci podnikové aktivity a dosahovaných výkonů. Není strategií populární, může však být strategií efektivní, a to v případě, když umožní podniku předejít neodvratnému a náhlému bankrotu s rozsáhlými důsledky pro akcionáře, zaměstnance, věřitele a další subjekty. Útlumovou strategií je možné formulovat několika způsoby, závislými především na atraktivitě oborů podnikání, ve kterých podnik působí. Útlumová strategie může mít modifikace: **strategie zvratu, strategie zbavení se a strategie likvidace**.

Kombinovaná strategie, jak ze samotného názvu vyplývá, je v podstatě kombinací dvou nebo více typů výše vymezených hlavních podnikových strategií. Vychází z předpokládaných výrazných změn prostředí v průběhu sledovaného budoucího období. Očekávaný vývoj prostředí umožňuje volit pro jednotlivé dílčí časové úseky různé typy strategií.⁹⁰

⁸⁹ KOTLER, P., Marketing management, s. 94

⁹⁰ CIMA - B: strategický marketingový management, s. 2-9 – 2-10

3.6 Výběr strategie

Výběr konkrétní strategie je proces hodnocení jednotlivých strategických alternativ ve vztahu k následujícím kritériím:

- **Přijatelnost** – navrhovaná strategie musí být přijatelná pro relevantní zájmové skupiny a splňovat jejich očekávání, tj. musí být konzistentní s posláním a cíli podniku, musí být přijatelná pro vlastníky a věřitele, pro mocenské skupiny uvnitř i vně podniku.
- **Vhodnost** – navrhovaná strategie musí být vhodná pro podmínky prostředí, ve kterém podnik působí; musí umožňovat optimální využití zdrojů podniku a jeho příležitostí.
- **Realizovatelnost** – navrhovaná strategie musí být realizovatelná z hlediska dostupných zdrojů podniku.
- **Poskytnutím výhody** – navrhovaná strategie musí umožňovat dosažení nebo udržení konkurenční výhody využitím zdrojů, dovedností nebo pozicí podniku.⁹¹

Jestliže má firma stanoven jasný a konkrétní cíl, už ví, kam se chce dostat. Určením strategie řekne jak a jakou cestou se tam dostane. Tyto cesty, čili strategie, mohou být rozličné, avšak pokud si firma některou zvolí, musí po ní jít důsledně.

Všechny možné strategie lze rozdělit do tří základních typů, které jsou v praxi různými směry rozvíjeny a kombinovány:

1. **Strategie nízkých nákladů** – firma nekompromisně usiluje o dosažení nejnižších výrobních i distribučních nákladů, aby mohla nabídnout zboží za nižší cenu než konkurence a tak získat větší podíl na trhu.
2. **Strategie odlišení** – firma se chce odlišit vynikajícím výkonem v určité důležité oblasti přínosu pro zákazníka, např. v oblasti kvality nebo servisu, stylu apod.
3. **Strategie soustředění** – firma se soustředí na jeden nebo málo úzkých segmentů trhu se záměrem co nejlépe poznat a ovlivňovat jejich potřeby a tak dosáhnout

⁹¹ TICHÁ, I. a HRON, J. Strategické řízení, s. 142

vedoucího postavení v určování cen nebo v jiné zájmové oblasti zákazníků.⁹²

3.6.1 Implementace strategie

Strategická analýza a formulace strategie by neměly samy o sobě valného významu, pokud by nebyly uvedeny do života, tedy pokud by nebyly implementovány. Proto je implementaci třeba věnovat fakticky stejnou pozornost, jako vlastní formulaci marketingové strategie. Zatímco formulace marketingové strategie je součástí strategického, tedy dlouhodobého řízení firmy, její následná realizace (implementace) probíhá na úrovni taktického a operativního, tedy střednědobého a krátkodobého řízení.⁹³

Na základě provedených analýz je pro podnik zvolena optimální strategie. Její úspěch v této fázi záleží již pouze na její realizaci. Zde je třeba říci, že především v případě středních a velkých podniků v praxi existuje často hluboká propast mezi schválenou strategií a její realizací. Teprve ta totiž rozhodne o úspěšnosti strategie a podniku.⁹⁴

Implementace strategie může zahrnovat takové postupy jako: změna trhu, vytvoření nových organizačních jednotek, uzavření výrobních kapacit, nábor nových pracovních sil, změna cenové politiky podniku, změna systému odměňování, zavedení nových kontrolních procedur, výstavba nových zařízení, rekvalifikace pracovníků, převod manažerů uvnitř podniku, zavedení informačního systému a podobně.⁹⁵

Zvolená zásadní strategie ke své realizaci obvykle vyžaduje vypracování podpůrných programů. Například firma, která zvolila strategii odlišení v technologii, musí vypracovat podpůrný program nejen pro posílení a zaměření informačních, výzkumných a vývojových pracovišť, ale také program pro školení pracovníků v reklamě a prodeji, kteří pak mohou zasvěceněji informovat zákazníky o přednostech

⁹² NĚMEC, V. Řízení a ekonomika firmy, s. 49

⁹³ HANZELKOVÁ, A. [a kol.]. Strategický marketing: teorie pro praxi, s. 146-147

⁹⁴ LHOTSKÝ, J. Strategický management: jak zajistit budoucí úspěch podniku, s. 63

⁹⁵ TICHÁ, I. a HRON, J. Strategické řízení, s. 150

nových technologií.

Stejně velkou pozornost jako při tvorbě podpůrných programů je nutno věnovat i jejich realizaci. Při jejím řízení musejí manažeři umět využít všech „7S“ – sedm prvků úspěšného podnikání firmy (Struktura, Strategie, Systémy, Schopnosti, pracovní Síly, Styl chování a Sdílené hodnoty).

V průběhu realizace musí vedení firmy pozorně sledovat dosahované výsledky, ale i vývoj prostředí (trendy v ekonomice, v technologii, v legislativě, v chování zákazníků i konkurentů, zaměstnance). Při každé významnější změně (jak vnitřní, tak i vnější) musí dojít k příslušným korekcím v programových a plánovacích dokumentech, aniž by se dotkly daných cílů a strategie.⁹⁶

3.6.2 Zpětná vazba a kontrola

Firma potřebuje při realizaci své strategie sledovat výsledky a monitorovat nový vývoj. Některá prostředí jsou po léta poměrně stálá. Jiná prostředí se pomalu vyvíjejí, a to poměrně předvídatelným způsobem. Existují však i prostředí, která se mění rychle, a to značně a nepředvídatelně. Společnost se může spoléhat jen na jednu věc: trh se změní, a jakmile k tomu dojde, bude muset společnost přehodnotit implementaci, programy, strategie a dokonce i cíle.

Jakmile společnost přestane reagovat na změněné prostředí, stává se nesmírně obtížné získat znovu ztracené postavení.⁹⁷

Kontrola musí být zaměřena nejen na plnění plánů srovnáním skutečných výsledků s plánem, ale zejména na prověření adekvátnosti strategií a plánů podmínkám na trhu. Proto musí být celý proces strategického managementu flexibilní a dynamický, aby umožnil aktivně vytvářet a reagovat na příležitosti na trhu a účinně a efektivně je využívat.⁹⁸

⁹⁶ NĚMEC, V. Řízení a ekonomika firmy, s. 50

⁹⁷ KOTLER, P., Marketing management, s. 97

⁹⁸ CIMA - B: strategický marketingový management, s. 2-15

4. Vlastní zpracování

V této práci je zkoumáno, jakým způsobem je prováděno strategické plánování společnosti LEGO Trading, s.r.o. na českém trhu, jak a které procesy společnost při strategickém plánování používá, a zda je zvolená strategie LEGO Trading, s.r.o. zde v České republice optimální. Nejdříve tedy stručné seznámení se společností, její historií a krátkým popisem služeb, které společnost nabízí.

4.1 Profil společnosti

Název společnosti:	LEGO Trading s.r.o.
Sídlo:	U Nákladového nádraží 10, 130 00 Praha 3
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Vznik společnosti:	11. prosince 1996
Počet zaměstnanců:	37
Předmět činnosti:	Nákup zboží za účelem dalšího prodeje

Společnost má organizační složku ve Slovenské republice – LEGO Trading s.r.o., organizační složka. Společnost byla založena společností LEGO A/S se sídlem Aastvej 1, DK-7190 Billund, Dánsko a je jejím členem (SBU).

Obrázek 2 Logo společnosti



Zdroj: LEGO Trading, s.r.o.

4.2 Historie společnosti

V roce 1932 založil Ole Kirk Christiansen v městečku Billund v Dánsku firmu, která se zabývá výrobou dřevěných hraček. Jeho syn, Godtfred Kirk Christiansen, začal pracovat ve společnosti svého otce už ve 12 letech.

V roce 1934 společnost a její produkty dostávají jméno LEGO, což je složenina dvou dánských slov – LEG a Godt („dobře si hrát“). Společnost vyrábí přes 200 druhů různých dřevěných a plastických hraček a postupně se vyvíjí i kostička LEGO až do té podoby, jakou známe dnes.

Teprve v roce 1954 je v Dánsku registrována ochranná známka LEGO a po požáru továrny na výrobu dřevěných hraček se společnost LEGO definitivně obrací jedním směrem, a to na výrobu plastických hraček. Kostka v současné podobě byla na trh uvedena v roce 1958. Její jedinečnost spočívá v zámkovém principu s výstupky a nabízí neomezené možnosti stavění.

V roce 1968 je v Billundu otevřen první Legoland a následován je dalšími třemi ve Windsoru ve Velké Británii (1996), v městečku Carlsbad v jižní Californii (1999) a v městečku Günzburg v jižním Německu (2002). Po velké krizi, kterou si firma prožila v letech 2003 až 2004, byly parky Legoland prodány a firma se zaměřila pouze na výrobu a prodej svých produktů.

Za posledních 80 let urazila společnost dlouhou cestu – od malé tesařské dílny k modernímu globálnímu podniku, který je z hlediska tržeb pátým největším světovým výrobcem hraček.

Společnost LEGO Trading s.r.o. zahájila svoji činnost v České republice v roce 1996. První kancelář byla otevřena v Praze 2 a měla 5 zaměstnanců. Když se v roce 2004 společnost musela přestěhovat do nových, větších prostor na Praze 3, tak měla dohromady 14 zaměstnanců.

V roce 2010 se společnost LEGO A/S rozhodla, že do České republiky přemístí centrální vedení (management, marketing a HR) pro region „Russia&Visegrad“.⁹⁹ Na

⁹⁹ Společnost LEGO do skupiny RV (Russia&Visegrad) řadí státy bývalého východního bloku a Ruska.

rozdíl od společnosti LEGO Production s.r.o. (která byla založena v České republice v roce 1999 a její hlavní činností je výroba a montáž hraček a dětských stavebnic) je společnost LEGO Trading s.r.o. ryze obchodní společností zabývající se koupí zboží za účelem jeho dalšího prodeje.

Ve svém oboru patří společnost LEGO v České republice do tzv. „velké čtyřky“. Hlavními a největšími konkurenty společnosti LEGO na českém trhu jsou další výrobci hraček – Mattel, Hasbro a Playmobil.

4.3 Současnost společnosti

LEGO Group je soukromá společnost se sídlem v dánském Billundu. Společnost stále vlastní rodina Kirka Kristiansena, který ji založil v roce 1932. LEGO Group se zabývá rozvojem dětské tvořivosti prostřednictvím hraní a učení. Společnost, která vytvořila světoznámou kostku LEGO, dnes zajišťuje hračky, zkušenosti a výukové materiály pro děti ve více než 130 zemích. LEGO Group má přibližně osm tisíc zaměstnanců a je pátým největším světovým výrobcem hracích materiálů.

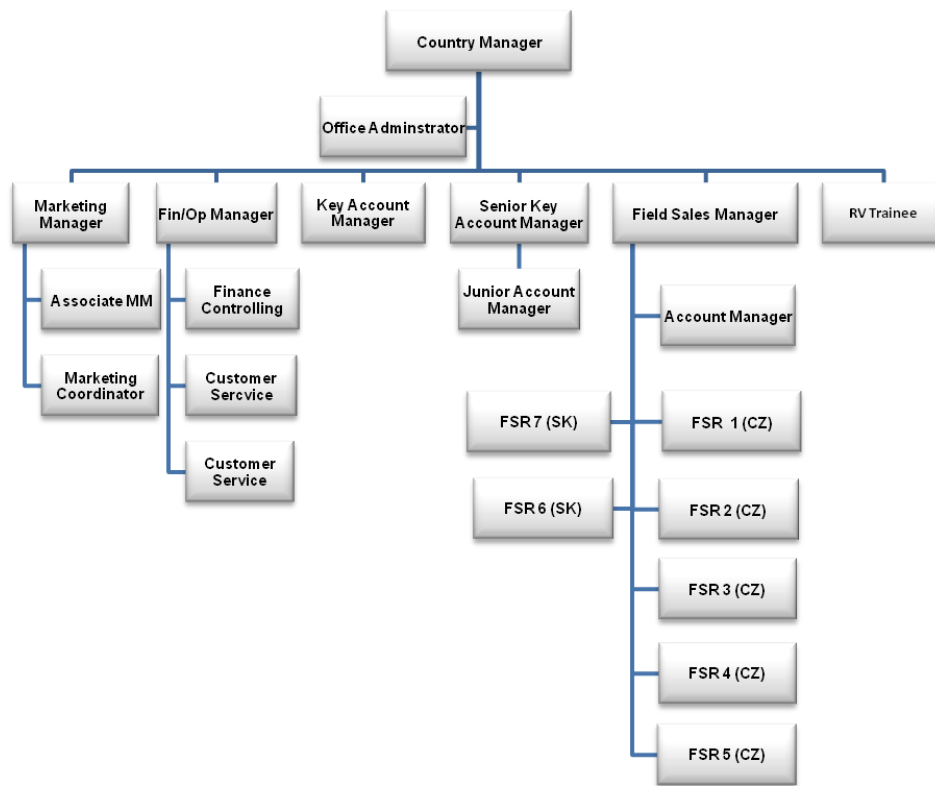
LEGO Trading, s.r.o., která je v současnosti členem (pobočkou) LEGO A/S v Dánském Billundu, patří na českém trhu k hlavním „hráčům“, který udává směr a trendy v hračkářském odvětví. Společnost zajišťuje nákup a následný prodej výrobků LEGO, společně se související propagací na trhu, s cílem co nejvyššího podílu na trhu a vysokého povědomí o značce LEGO.

Hlavní činností společnosti LEGO Trading, s.r.o., kromě již zmíněného prodeje vlastních výrobků a jeho propagace, je zajištění přiměřeného toku zboží na území České republiky, a to hlavně pomocí strategického plánování, s ním spojeného analyzování vývoje trhu a potřeb zákazníků, potažmo spotřebitelů.

Organizační struktura (pouze zaměstnanci pro Českou republiku a Slovensko) je následující:

Do této skupiny patří země: Bulharsko, Česká republika, Estonsko, Chorvatsko, Lotyšsko, Maďarsko, Polsko, Rumunsko, Slovensko, Slovinsko a Ukrajina

Obrázek 3 Organizační struktura – LEGO Trading, s.r.o. (lokální tým)



Zdroj: LEGO Trading, s.r.o.

Vedení společnosti LEGO Trading, s.r.o. je složeno ze šesti členů (marketing manager, financial / operation manager, key account manager, senior key account manager a field sales manager). Dále country manager je přímo podřízený vice president & general manager, který se v rámci LEGO Trading, s.r.o. řadí mezi regionální tým, kde se nachází dalších patnáct zaměstnanců. Tato část regionálního týmu není přímo zodpovědná za Českou republiku a Slovensko, ale podporuje i ostatní země v rámci Russia&Visegrad regionu.

4.4 Strategie společnosti

Hlavním cílem společnosti je upevnit vedoucí pozici na trhu a nabízet své výrobky na co nejvíce prodejních místech s hračkami a tím si udržet vysoké povědomí o značce s relativně vysokým podílem na trhu.

Strategie, která je vytvářena v rámci SBU pro Českou republiku a Slovensko, je uplatňována v souladu s celopodnikovou strategií, respektive strategií pro region RV, která je konzistentní s dlouhodobými záměry společnosti. Strategický plán, který je každoročně vytvářen a upravován dle posledního vývoje, je pro vedení společnosti samozřejmostí, avšak ne všechny podřízené složky jsou obeznámeny s konkrétními plány a následnými kroky.

Strategické plánování je rozčleněno do tří hlavních skupin jako je vytvoření vítězných marketingových plánů, win-win vztahy se zákazníky a organizace k růstu.

4.4.1 Marketingová strategie

LEGO Trading, s.r.o. používá marketingový mix, který je složen z několika marketingových komunikací. Televize, tisk, internet a podpůrné in-store materiály jsou hlavními nástroji, které LEGO používá.

Televize je pro společnost LEGO uznávána jako nejsilnější médium a investice do tohoto média činí 60 % z celkového marketingového rozpočtu. Dále je tento rozpočet rozdělen na mimosezónu, kde investice představují 40 %, a sezónu s investicemi 60 % z marketingového rozpočtu pro televizi. I když v České republice není pro hračkářské firmy úplně ideální trh na poli televizní reklamy (malý podíl vysílacích reklamních časů u dětských pořadů), tak společnost patří do absolutní špičky investic mezi všemi jeho konkurenty. Společnost začala před více než třemi lety využívat kabelových televizí, kde dosahuje dobrých výsledků a na veřejnoprávní televizi využívá sponzoringu pořadů zaměřených na matky.

Tisk je druhým nejvíce používaným médiem, které LEGO využívá v rámci marketingové strategie. Výhodou tisku oproti televizi je, že společnost může poskytovat podrobnější informace o svých produktech. Dále toto médium využívá i k přímé komunikaci se spotřebiteli v rámci různých soutěží pro děti či matky. Investice směřované společností LEGO do tisku představují 20 % z celkového marketingového rozpočtu.

V posledních dvou letech začala společnost LEGO investovat více do internetových portálů, kde umísťuje jak své propagační materiály, tak i cílenou reklamu. Společnost

LEGO si začala i více uvědomovat důležitost vlastních internetových stránek, které jsou navštěvovány potenciálními spotřebiteli a to hlavně matkami s malými dětmi.

Podpůrné in-store materiály pomáhají k hlavnímu zaměření na spotřebitele v místě prodeje. Společnost LEGO má zde zcela unifikovaný systém v rámci celé Evropy a velmi přísné umístění výrobků a in-store materiálů na prodejních. Investice do těchto materiálů představuje 15 % z celkového marketingového rozpočtu.

Další důležitou marketingovou aktivitou společnosti LEGO je její vlastní brand katalog, který je distribuován dvakrát do roka na všechna prodejní místa v České republice.

4.4.2 Cenová strategie

Cenová politika společnosti LEGO vytváří v myslích spotřebitelů asociaci s příslušnou cenovou úrovní a frekvencí slev, které pravidelně společnost připravuje na začátku kalendářního roku. Spotřebitelé kategorizují cenu jako vysokou a stabilní, avšak cenová hladina výrobků je vnímána jako poctivá cena vzhledem k vnímané kvalitě a herní „užitečnosti“ pro jejich děti.

U cenové strategie jsou v potaz brány veškeré zásadní cíle společnosti LEGO jako jsou ziskovost, návratnost investice a sociální odpovědnost. Marketingovým cílem je dosáhnout plánovaného prodeje, získání tržního podílu a ziskovosti u jednotlivých produktových řad. Cenová strategie je tak určována na dlouhé období a hodnotová cenotvorba nachází rovnováhu mezi unikátností produktu, náklady na produkt a cenou produktu. Největším problémem pro cenotvorbu v České republice je nestabilní kurz české koruny, který se vždy stanovuje na půlroční období, a to s předstihem čtyř měsíců. V případě posílení české koruny, jako se tomu stalo v roce 2008, pak LEGO v České republice nedokáže pružně reagovat a výrobky se stávají dražšími než například v sousedním Německu či Rakousku.

Při tvorbě cen je kladen důraz na jednotlivé cenové úrovně produktů a strategií LEGO Trading, s.r.o. Na nejnižších cenových hladinách chce být společnost co nejvíce konkurence schopná v rámci ceny. Naopak u vyšších cenových hladin společnost neklade takový důraz na cenu a preferuje vyšší procentuální zisk na produktu.

4.4.3 Distribuční strategie

Společnost LEGO Trading, s.r.o. si dobře uvědomuje, jak hluboký dopad jejich distribuce výrobků v České republice může mít na výslednou hodnotu a konečný prodejní úspěch značky. Strategie společnosti LEGO Trading, s.r.o. v České republice zahrnuje nepřímé distribuční cesty, do které jsou zapojeny distribuční mezičlánky (velkoobchod, maloobchod a nezávislí internetoví prodejci), kteří přímo prodávají produkty LEGO v jejich vlastních maloobchodních jednotkách. Dále společnost dělí zákazníky na přímé a nepřímé. Přímými zákazníky se rozumí firmy, které přímo spolupracují se společností LEGO Trading, s.r.o. a je s nimi navázána bližší spolupráce co se marketingových aktivit týče. U nepřímých zákazníků je využíváno dvouúrovňové cesty se zařazením velkoobchodu jako distributora produktů LEGO. Společnost využívá distribuce produktů prostřednictvím dvou smluvních distributorů, kteří zásobují menší prodejny v České republice, a kteří nemohou dosáhnout na podmínky přímé spolupráce.

Přímí zákazníci tvoří tři čtvrtiny obrátu v České republice a obchodním oddělením jim je věnována speciální péče.

4.5 Poslání, vize a filozofie společnosti

4.5.1 Poslání a vize

Základem úspěchu značky LEGO je „kostka“, která skrývá prakticky neomezené množství fantazie. Existence asociace se značkou je natolik silná, až by se zdálo, že LEGO kostka nemá konkurenci, avšak neustálé aktivity konkurence nemohou LEGO nechat bez jakýchkoliv marketingových plánů.

Účelem a vizí společnosti LEGO je inspirovat děti, aby zkoumaly svůj vlastní tvůrčí potenciál a vytvářely pro něj náročné úkoly. Společnost LEGO se snaží toho dosahovat tím, že nabízí řadu kvalitních a zábavných výrobků soustředěných kolem stavebních systémů. V rukou dětí inspirují tyto výrobky k jedinečné formě hraní s LEGO, které jsou současně zábavné, tvůrčí, poutavé a náročné. Tato činnost podporuje dítě

a poskytuje mu zvláštní hrdost z výsledku. Během hraní si automaticky, tedy hravou formou utváří soubor velmi důležitých schopností do budoucna: tvůrčí a strukturované řešení problémů, zvědavost a představivost, interpersonální dovednosti a tělesné motorické dovednosti – stavění s kostkami LEGO tedy znamená „učení hrou“.

Značka LEGO je víc než jen známé logo. Ztělesňuje očekávání, která lidé vkládají do společnosti jak z hlediska výrobků a služeb, tak i zodpovědnosti, kterou cítí LEGO ke světu kolem. Značka působí jako záruka kvality a originality.

Posláním této společnosti LEGO dosáhne tím, že se trvale zaměří na silnou značku. Mít jasný přístup ke kvalitě a chtít být nejlepším a nejdůvěryhodnějším hráčem v oboru výroby hraček. Soustavně se snažit vyvíjet inovativní výrobky, které podporují tvořivost a hraní plně zábavy. To jsou hodnoty, které vytvářejí jedinečnost značky LEGO a dávají společnosti náskok před všemi ostatními konkurenty.

Vize společnosti staví na pokračování kostky LEGO. Samotnou podstatou hraní s kostkami LEGO je radost ze stavění – způsob, jak umožnit dětem, aby uvolnily svou kreativitu, tvořily nové věci a současně s tím rozvíjely svou představivost. Hrát si s LEGO znamená učit se myslet současně strukturovaným i tvůrčím způsobem.

Sdílená vize

Strategie LEGO pro období do roku 2010 se nese v duchu Sdílené vize. Tuto strategii tvoří mnoho součástí, ale jádro zůstává beze změny. Jedná se o to:

- Být nejlepší ve vytváření hodnoty pro zákazníky a prodejní kanály,
- znovu se zaměřit na hodnotu, kterou společnost nabízí spotřebitelům,
- zvyšovat vynikající provozní výsledky.

Tato strategie zdůrazňuje soustavný význam zaměřování se na ziskovost v rámci organizace. Všichni výrobci hraček musí dnes čelit stejné situaci: jsou pod tlakem z mnoha stran – od spotřebitelů, zákazníků a konkurence. LEGO tento náročný úkol plní s odhodláním ještě více si k sobě připoutat spotřebitele, fanoušky a maloobchodní prodejce. Současně s tím bude skupina soustavně zdokonalovat a zlepšovat svoji produktovou nabídku, aby její nové výrobky obstály v konkurenci například mnoha

elektronických výrobků na trhu. Primárním cílem LEGO nadále zůstává zajišťovat dobré zdravé hraní – rozvíjet děti a pomáhat jim čelit náročným úkolům zítřka.

4.5.2 Filozofie

„Pouze to nejlepší je dost dobré“, tak znělo motto Ole Kirka Christiansena, zakladatele společnosti a vynálezce kostek LEGO a i dnes se stále v tomto duchu nese každá oblast činnosti společnosti LEGO. Filozofie společnosti je postavena na čtyřech základních pilířích:

1. **Kvalita a bezpečnost** – pro LEGO znamená kvalita vysoký standard kvality výrobků a etických norem. Právě tím se vytváří vztah důvěry mezi spotřebitelem a společností.
2. **Pravidla chování** – už v roce 1997 vytvořila společnost LEGO soubor směrnic – pravidla chování, který shrnuje, co očekává sama od sebe a od dodavatelů. Důvodem pro vymezení pravidel bylo to, že dodavatelé v mnoha zemích bohužel nedodržují úmluvy Mezinárodní organizace práce a jiné úmluvy. Pravidla chování LEGO určují postoje v těchto oblastech:
 - Práce dětí
 - Odměňování a pracovní doba
 - Diskriminace
 - Nátlak a obtěžování
 - Nucená a povinná práce
 - Zdraví a bezpečnost
 - Svoboda spolčování
 - Životní prostředí
 - Boj s korupcí

Společnost je zapojena do procesu ICTI CARE, což je iniciativa Mezinárodního svazu hračkářského průmyslu a jedná se o etický výrobní program s cílem

zajistit spravedlivé zacházení se zaměstnanci a bezpečné pracovní podmínky. Za tímto účelem vypracoval ICTI Pravidla obchodní praxe, která jsou dodavatelé společnosti LEGO povinni dodržovat.

3. **Společenská angažovanost a zodpovědné chování** – přijetí iniciativy Global Compact¹⁰⁰ také odráželo nutnost chovat se čestně a přijmout svůj díl zodpovědnosti za pomoc při řešení závažných problémů, před kterými stojí svět v takových oblastech jako lidská práva, pracovní normy, životní prostředí a boj s korupcí.
4. **Dobročinnost** – zaměřuje své dobročinné aktivity na děti, které kvůli nemoci nebo společenskému postavení mají omezené možnosti hraní. Dary mohou pomoci dětem v rozvíjení hravosti, tvořivosti a učení.

4.6 Analýza vnějšího prostředí

Před formulací strategie společnosti LEGO Trading, s.r.o. je třeba identifikovat faktory a jejich relevantní prostředí, které společnost ovlivňují. A aby navržená strategie byla úspěšná, budeme hledat soulad mezi analyzovanými podmínkami vnějšího prostředí a zdroji společnosti.

4.6.1 STEP analýza

Sociálně-kulturní faktory

Podle posledních dostupných údajů v roce 2009 došlo ke zvýšení počtu obyvatel České republiky na 10 507 tisíc obyvatel. Podle odborníků se v současnosti s největší pravděpodobností pohybujeme na vrcholu zvýšené vlny porodnosti. Za rok 2009 se narodilo celkem 118,7 tisíce dětí a zemřelo celkem 107,4 tisíc osob. Děti ve věku 0 až

¹⁰⁰ Iniciativita generálního tajemníka OSN Kofiho Annana – proces společenské angažovanosti, který byl přijat v roce 2003 a který obsahuje čtyři oblasti: lidská práva, pracovní normy, životní prostředí a boj s korupcí.

14 let je 1,494 tisíc z toho 767 tisíc chlapců a 727 tisíc děvčat.

Čistý roční peněžní příjem domácností za rok 2009 činil 142,4 Kč a čisté roční peněžní vydání 128,6 Kč a úroveň dosaženého vzdělání mladých lidí ve věku 20 až 24 let (střední a vyšší vzdělání) se pohybuje na indexu 91,9 což je nadprůměr EU 27, kde tato hodnota činí 78,6.

Růst populace by se u analyzované společnosti mohl příznivě projevit růstem tržeb za dětské hračky, a to vlivem zvýšené vlny porodnosti. Společnost pečlivě sleduje a kontroluje plnění stanovených norem a příslušné legislativy při realizaci své podnikatelské činnosti. Každým rokem se podílí na realizaci akce, která je věnována dětským domovům, a kde každoročně daruje do těchto dětských domovů produkty ze své produkce. Taktéž se společnost snaží prostřednictvím různých akcí (například v oblasti protipožární ochrany) vzdělávat děti ze základních škol.

Technologické faktory

Počet reálných uživatelů českého internetu se v průběhu celého prvního pololetí roku 2010 pohyboval nad hranicí 5,35 miliónů reálných uživatelů z České republiky. Průměrný čas, který měsíčně uživatelé stráví surfováním na internetu je 25 hodin a 52 minut. V roce 2009 dosáhly výdaje na výzkum a vývoj v České republice 55 400 mil. Kč. Finanční zdroje poskytl především podnikatelský a vládní sektor.

Společnost LEGO Trading, s.r.o. před rokem kompletně obnovila své webové stránky s cílem dosáhnout moderního vzhledu a současně vytvořit přehledný zdroj informací a vzdělávání jak pro děti, tak hlavně i pro matky dětí.

Hlavním tématem v oblasti hračkářského průmyslu je v současnosti její digitalizace a budoucí vývoj klasických hraček, tak jak je zná starší generace (rodiče dětí). Je třeba podotknout, že z pultů hračkářských obchodů zcela nevymizí klasické hračky, jako je například kostička LEGO, ale společnost se musí mít zcela na obzoru a neustále monitorovat vývoj v hračkářském průmyslu a přizpůsobovat se poslednímu vývoji.

Ekonomické faktory

V roce 2009 byla Česká republika stále zasažena hospodářskou recesí z roku 2008 a její dopad na naši ekonomiku není rozhodně zanedbatelný:

- Nezaměstnanosti se průměrně v meziročním porovnání zvýšila o 53,2 %

(352,2 tisíc osob). Průměrná měsíční hrubá nominální mzda činila 23 488 Kč (meziroční nárůst o 3,7 %) z toho průměrná měsíční hrubá nominální mzda v obchodě činila 21 563 Kč (meziroční nárůst o 0,5 %).

- Podle posledních předběžných odhadů došlo v roce 2010 k reálnému meziročnímu nárůstu HDP o 2,2 % (v roce 2009 došlo k reálnému meziročnímu poklesu HDP o 4,2 %).
- Míra inflace za rok 2009 dosáhla 1,0 %, ceny zboží se meziročně snížily o 0,4 % a ceny služeb se zvýšily o 3,5 %. Ceny zboží a služeb – administrativně ovlivňované – meziročně vzrostly o 8,1 %.
- U bank poklesly úrokové sazby z vkladů firem z 1,36 % na 0,55 % a úrokové sazby úvěrů ze 4,89 % na 4,14 %.
- Deficit státního rozpočtu dosáhl 192,4 mld. Kč, a to především díky výpadku daňových příjmů. Významný byl propad zejména v oblasti inkasa daně z příjmu právnických osob o 34,5 %, tedy o 43,8 mld. Kč.

Hospodářská politika České republiky směřuje k zabezpečení růstu ekonomiky, snižování nezaměstnanosti a zvyšování konkurenceschopnosti státu.

Dopad krize na Českou republiku má vliv i na spotřebu nákupu hraček jako odvětví. Navzdory tomu, že spotřeba nákupu hraček nyní stagnuje, tak tržby společnosti LEGO Trading, s.r.o. zaznamenávají vzestup. Je to dáno především tím, že spotřebitel momentálně více dbá na kvalitu výrobku a tedy na ochranu zdraví svého dítěte a raději volí mezi značkovými výrobci než před neověřeným výrobkem či výrobcem. Do budoucna lze počítat se zvýšeným zájmem o značkové výrobky ze stran spotřebitelů a jejich požadavků na kvalitu a ochranu dítěte před nežádoucími prvky, které se dnes na pultech hračkářských obchodů stále objevují.

Politicko-právní faktory

V současnosti vládne na našem území pravicová vláda v čele s premiérem Petrem Nečasem, která vznikla po řádných volbách roku 2010 a která byla složena z koaličních stran ODS, TOP09 a Věcí Veřejných. Nynějším prezidentem České republiky je Václav Klaus, významný ekonom, politik a autor mnoho rozporuplných výroků v oblasti

ekologie, kterému vyjádřilo důvěru v posledním průzkumu 70 % dotázaných občanů. Volební programy jednotlivých politických stran se před posledními volbami zabývaly především problematikou zadlužování státu a postupů zpomalení, například zvýšením daně z příjmu právnických osob o dva procentní body. Momentálně se ve sněmovně diskutuje navýšení daně z přidané hodnoty, a to z pěti procentního pásma na dvacet procentní. Výjimku by měli tvořit pouze vybrané potraviny, které by zůstaly na původní výši pěti procent. V rámci volebních programů a propagace politických stran stále častěji zaznívá slovo ekologie a podpora výzkumu a vývoje pro zavádění nových technologií na ochranu životního prostředí.

Na území České republiky je platná právní úprava v tzv. mediálním zákoně (o rozhlasovém a televizním vysílání) vycházející z platných směrnic EU, a to v zákonu o regulaci reklamy č. 40/1995 Sb., která se zabývá otázkou dětí a reklamy.¹⁰¹

4.6.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Substituty

Analyzovaná společnost LEGO Trading, s.r.o., kde jejím základním produktem je plastová kostka, kterou díky speciálnímu unikátnímu systému mohou děti lehce skládat i rozkládat, nalezneme mnoho substitutů. Pokud by „kostka“ neexistovala, tak by zákazníci uspokojovali své potřeby dalšími výrobky pro děti (hračky), které rozvíjí základní smysly, jako je motorika, zručnost, paměť a podobně. Prakticky by vůbec nebylo obtížné přesvědčit zákazníka ke změně výrobku, který by nahradil „kostku“.

Závažnějším substitutem pro společnost LEGO Trading, s.r.o. je mnohem levnější konkurenční kostka, která zdaleka nedosahuje tak kvalitativních znaků jako v případě kostky od společnosti LEGO Trading, s.r.o., ale je vydávána jako vhodná alternativa s kompatibilními prvky. Tyto napodobeniny nelze považovat za konkurenci, ale právě za ohrožující substitut.

Nejvíce ohrožujícím substitutem pro plastovou „kostku“ jsou moderní technologie

¹⁰¹ Portál digizone: zákony [online]. Dostupné z WWW. <<http://www.digizone.cz/zakony/zakon-40-1995/>>

představující elektronické hračky v popředí herních konzolí a počítačových her.

Dodavatelé

Velice silnou pozici v Porterově modelu je třeba přisoudit právě dodavatelům. Avšak v rámci České republiky, konkrétně LEGO Trading, s.r.o., je pozice dodavatelů zcela zanedbatelná. Dodavatelé mohou ovlivnit výši nákladů na výrobu produktů, které se samozřejmě projeví i v nákladovosti jednotlivých SBU.

Jako další dodavatele lze považovat pronajímatele administrativní budovy společnosti Prospec, s.r.o., dodavatele elektrické energie, dodavatele kancelářských potřeb, počínaje psacími potřebami až po multifunkční tiskárny a externí správu sítě.

Odběratelé

K zákazníkům společnosti LEGO Trading, s.r.o. patří jak mezinárodní maloobchodní řetězce, tak i další podnikatelské subjekty s hlavní činností prodejem hraček (lokální maloobchodní řetězce, drobní tradiční zákazníci). Co se mezinárodních řetězců týče, tak význam podílu hraček je v průběhu celého roku celkem zanedbatelný s výjimkou posledních dvou měsíců v roce, kdy podíl hraček na celkovém obratu výrazně vzroste. Na rozdíl od mezinárodních řetězců, které se hračkám věnují hlavně před vánoci, je LEGO a ostatní hračky pro specializované maloobchodní prodejny hraček významné v průběhu celého roku. Tyto maloobchodní prodejny včetně specializovaných hračkářských řetězců musejí vyvíjet aktivitu směrem ke spotřebitelům průběžně.

Skladba zákazníků pro LEGO Trading, s.r.o. je pestrá a počítá dohromady dvanáct přímých zákazníků, ať již zmíněné mezinárodní řetězce (například Tesco, Globus, a podobně), tak lokální řetězce a nezávislé maloobchodníky (například Pompo, Bambule, Legáček, a podobně). Navíc u dvou lokálních řetězců (Pompo a Bambule) je zajištěna velkoobchodní činnost pro Českou republiku a Slovensko. Tyto firmy zároveň vystupují jako oficiální distributoři výrobků LEGO pro menší nezávislé maloobchodníky, kteří nejsou přímými zákazníky společnosti LEGO Trading, s.r.o.

Noví konkurenti

Noví konkurenti musí při vstupu na trh počítat zejména s velmi přísnými předpisy,

kteře stanoví požadavky na hračky. Každý subjekt je povinen dodřřovat zákony a vyhlášky vztahující se k této činnosti. Jedná se především o zákon č. 22/1997 Sb., který pojednává o technických požadavcích na výrobky, nařizení vlády č. 19/2003 Sb., kterým je do české legislativy převzata evropská směrnice č. 378/EHS z roku 1988 o bezpečnosti hraček. Dále je to vyhláška MZ č. 84/2001 Sb. o hygienických požadavcích na hračky a výrobky pro děti ve věku do tří let, jedná-li se o dovoz nebo výrobu hraček určených pro tuto věkovou kategorii dětí. Jako další to jsou platné české technické normy harmonizované k příslušnému nařizení vlády.

Podmínky pro podnikání v této oblasti jsou taktěž ztíženy dobrým a trvalým vztahem mezi zavedenými výrobci hraček a hlavními maloobchodními prodejci (jak mezinárodními, tak lokálními). Konkurenční síla v této oblasti je požadována za silnější a není jednoduché pro jakéhokoliv nového konkurenta vstoupit na tento trh.

Rivalita

V odvětví hraček je v České republice velice silné konkurenční prostředí, které se vyznačuje značnou roztrřštěností výrobců a dodavatelů, a to od velkých mezinárodních společností po mnoho lokálních výrobců. Jako relevantní konkurenty lze stručně uvést následující společnosti, které se zabývají výrobou hraček:

- **Mattel Czech Republic, s.r.o.** – americký výrobce hraček, Praha (www.mattel.com)
- **Hasbro Czech, s.r.o.** – americký výrobce hraček, Praha (www.hasbro.com)
- **Playmobil** – německý výrobce hraček. Nemá vlastní pobočku na území České republiky. Výrobky Playmobil jsou distribuovány společností Piatnik Praha, s.r.o. (www.playmobil.com)
- **MegaBlocs** – americký výrobce hraček. Nemá vlastní pobočku na území České republiky. Výrobky MegaBlocs jsou distribuovány prostřednictvím velkoobchodů. (www.megabrands.com)
- **Simba Toys CZ, s.r.o.** – německý výrobce hraček, Unhošť (www.simbatoy.de)
- **EFKO Karton, s.r.o.** – český výrobce kartonáže, obalů, reklamních produktů a hraček – Igraček, Nové Veselí. (www.igracek.cz)

Výše uvedené podniky jsou obchodní společnosti, mají tedy podobnou povahu jako společnost LEGO Trading, s.r.o. Firmě LEGO nekonkurují pouze stavebnice, ale veškeré značkové hračky, které cílí na stejné věkové skupiny spotřebitelů.

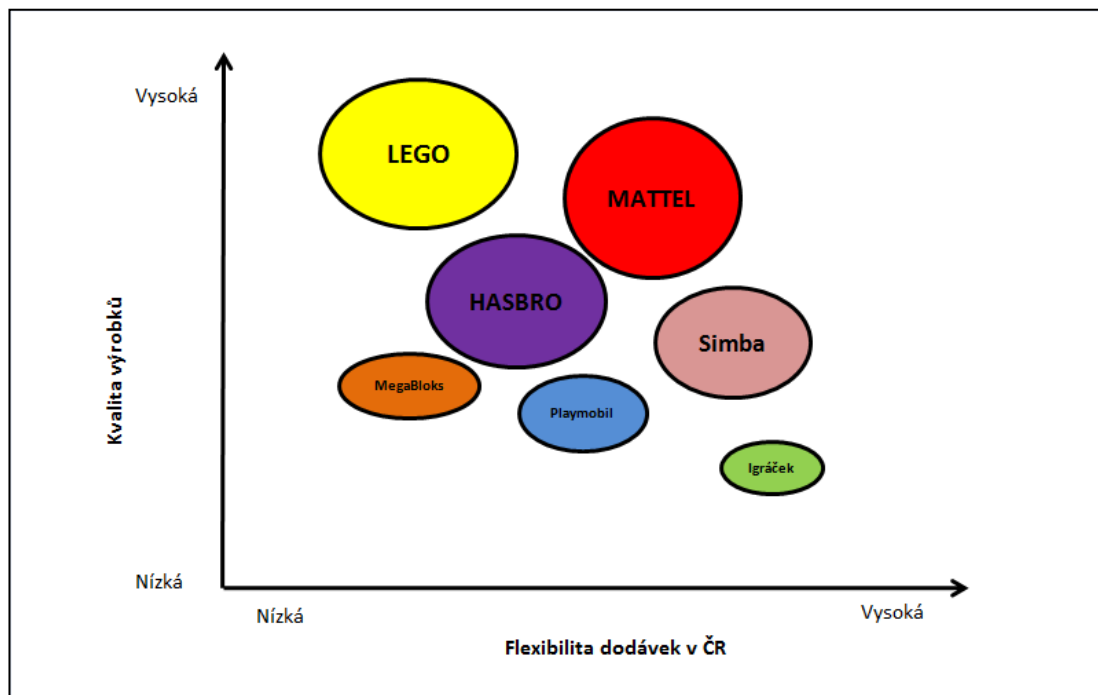
Konkurenční prostředí v hračkářském odvětví je velmi silné a agresivní, a to zejména v posledních dvou měsících roku, kdy se jednotliví výrobci „předhánějí“ o co nejlepší a nejvýhodnější nabídku pro konečného uživatele. Nutné je ale říci, že společnost LEGO si v kategorii hraček vede jako jeden z lídrů, který díky svým inovacím produktů a marketingovým aktivitám udává směr v hračkářském průmyslu.

4.6.3 Strategická mapa

Nedílnou součástí analýzy odvětví je vytvoření (mapování) strategických map. V analyzované společnosti LEGO Trading, s.r.o. byly vybrány dvě strategické proměnné, první jako kvalita výrobku a druhá jako flexibilita dodávek na území České republiky.

Společnost LEGO Trading, s.r.o. má oproti ostatním konkurentům velkou nevýhodu ve flexibilitě dodávek, kdy prakticky nedokáže promptně reagovat na aktuální poptávku na trhu. Tento velký nedostatek musí společnost LEGO Trading, s.r.o., respektive její zaměstnanci kompenzovat velmi dobrým plánováním, které je propojeno s největšími zákazníky společnosti. Ty tak musejí plánovat až půl roku dopředu dodávky veškerých novinek, sezónních objednávek a položek určených do promočních akcí. Naopak kvalita výrobků je vnímána jak spotřebiteli, tak i zákazníky velmi vysoce. Společně s relativním tržním postavením na českém trhu patří společnost mezi největší firmy v hračkářském odvětví.

Obrázek 4 Strategické skupiny v odvětví hraček



Zdroj: vlastní

4.6.4 Analýza konkurentů

Hodnocení konkurentů bylo provedeno na základě šetření (dotazování) mezi manažery společnosti LEGO Trading, s.r.o. Z níže uvedené tabulky jasně vyplývá, že nejvýznamnějšími konkurenty jsou Mattel Czech Republic, s.r.o. a Hasbro Czech, s.r.o., kterým v téměř každém ukazateli vycházejí nejlepší hodnocení.

Společnost Mattel Czech Republic, s.r.o., který je největším dodavatelem hraček na českém trhu dosahuje ve spoustu ukazatelích nejlepších hodnot, avšak jako největšího konkurenta posledních dvou let, společnost LEGO Trading, s.r.o. vnímá dodavatele hraček Hasbro. Je to dáno hlavně tím, že společnost Hasbro Czech, s.r.o., v poslední době začalo s rozsáhlou inovací svých výrobků a zvýšením finančních prostředků na mediální kampaň. Tím je společnost Hasbro Czech, s.r.o., nejrychleji rostoucím dodavatelem hraček na českém trhu.

Tabulka 1 Hodnocení konkurentů

Ukazatele	Konkurent			
	Mattel	Hasbro	Playmobil	Simba
Odhad tržeb (mil. Kč)	550	400	70	300
Odhad podílu na trhu (%)	12,4	8,9	3,1	5,7
Cenová výhoda *	2	3	4	1
Kvalitativní výhoda *	1	2	3	4
Technologická základna *	1	2	4	3
Odbytová základna *	1	2	4	3
Distribuční podmínky *	4	2	1	3
Nákladová výhoda *	2	1	4	3
Pozice v rámci hračkářského odvětví (současná) *	1	2	4	3
Pozice v rámci hračkářského odvětví (v příštím roce) *	1	2	4	3
Váženost konkurence (současná) *	2	1	3	4
Váženost konkurence (v příštím roce) *	2	1	3	4
Váženost konkurence (v dalších letech) *	2	1	3	4
Něco zvláštního na co je třeba reagovat?	ano	ano	ne	ne
Brzy		x		
Příští rok	x	x		
Dlouhodobější ohrožení	x	x		

* následující škály hodnocení: 1 = nejlepší (nejvyšší); 5 = nejhorší (neohrožující)

Zdroj: vlastní

4.7 Analýza vnitřního prostředí

Po analýze vnějšího prostředí společnosti LEGO Trading, s.r.o. je třeba provést analýzu faktorů, které mají původ uvnitř společnosti a slouží k hladkému fungování podnikových procesů a k zajištění růstu a úspěšnosti podniku LEGO Trading, s.r.o. do budoucna.

4.7.1 Hodnocení úspěšnosti dosavadní strategie

Při hodnocení úspěšnosti dosavadní strategie se musíme zabývat otázkami, které jsou z hlediska vývoje společnosti LEGO Trading, s.r.o. fundamentální. Obecně úspěšnost současné strategie hodnotíme na základě růstu / poklesu relativního podílu podniku na trhu, zda-li zisková marže společnosti LEGO Trading, s.r.o. je ve srovnání s ostatními podniky dostatečná, srovnání růstu / poklesu podnikového prodeje s růstem /

poklesem trhu a nakonec, zdali konkurenční pozice podniku se zlepšuje či zhoršuje.

Relativní podíl na trhu

Na území České republiky a hračkářského odvětví není v současné době žádná společnost / agentura, která by byla schopna poskytnout kompletní data, která by řekla relativní podíly na trhu jednotlivých výrobců či dodavatelů hraček. Takto získaná data jsou poskytována pouze z části hračkářského odvětví a to konkrétně mezinárodních řetězců (hypermarketů) agenturou MEMRB Retail Tracking Services, s.r.o.¹⁰²

U ostatních lokálních řetězců a nezávislých prodejců musí společnost LEGO Trading, s.r.o. získávat data jednotlivě, avšak takto získaná data jsou pouze za značku LEGO, tudíž relativní podíly sledovaných konkurentů jsou odhadovány z již zmíněných dat mezinárodních řetězců.

Tabulka 2 Relativní podíl na trhu (ČR)

Rok	LEGO	Konkurent			
		Mattel	Hasbro	Playmobil	Simba
2006	9,5%	12,0%	5,0%	3,0%	5,0%
2007	9,7%	12,5%	6,0%	2,0%	4,5%
2008	10,2%	13,0%	7,5%	2,5%	4,5%
2009	10,5%	13,5%	8,0%	3,0%	4,5%
2010	10,9%	12,5%	9,5%	2,5%	5,0%

Zdroj: LEGO Trading, s.r.o.

Dle výše uvedené tabulky je patrné, že relativní podíl na českém trhu je pro společnost LEGO Trading, s.r.o. jeden z nejvyšších spolu se společností Mattel. Avšak zde je nutné říci, že společnost Mattel ztratila vedoucí postavení na českém trhu, kdy ji v minulém roce klesl relativní podíl o jeden procentní bod.

¹⁰² Na začátku roku 2011 byla agentura MEMRB Retail Tracking Services, s.r.o. koupena výzkumnou agenturou Nielsen, stalo se tak ve 28 světových trzích, kde obě společnosti působily. V důsledku tohoto spojení dojde o posílení pozice společnosti Nielsen v retailu, která se může jevit jako monopolní.

4.7.2 Finanční analýza

Pro určení současné finanční situace v podniku a zhodnocení vývoje tradičních finančních ukazatelů je v následující části práce sestavena finanční analýza společnosti LEGO Trading, s.r.o. za roky 2006 – 2010 obsahující stručný popis nejvýznamnějších událostí.

Analýza rentability

Za období 2006 až 2008 je podnik trvale ziskový. V roce 2009 z důvodu investic společnosti do nových prostor a přesunu některých dánských manažerů do LEGO Trading, s.r.o. je vykázána ztráta. Rok 2010 je opět pro podnik ziskový. Rentabilita tržeb (zisková marže) je kolísající a to hlavně kvůli již zmíněnému roku 2009 a nutných investic, ale též v roce 2007 došlo k poklesu tohoto ukazatele díky mimořádným nákladům. Produkční síla podniku, vyjádřena rentabilitou celkového kapitálu, má podobný scénář jako u rentability tržeb, ale zde je nutné říci, že celková aktiva společnosti se každoročně zvyšuje. Díky ztrátě a velmi nízkému vlastnímu kapitálu ztrácí ukazatel rentability vlastního kapitálu (ROE) vypovídací schopnost.

Tabulka 3 Ukazatelé rentability – LEGO Trading, s.r.o.

Ukazatel	2010	2009	2008	2007	2006
Rentabilita tržeb (ROS)	1,92%	-1,19%	4,93%	2,20%	7,61%
Rentabilita celkového kapitálu (ROA)	3,37%	-1,40%	7,36%	3,57%	12,53%
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	192,27%	89,10%	127,93%	172,53%	510,12%

Zdroj: vlastní

Analýza likvidity

Hodnoty běžné likvidity se pohybují pod hranicí intervalu, který je doporučen Ministerstvem průmyslu a obchodu. Avšak pokud bychom chtěli ukázat realističtější obrázek o schopnosti podniku přeměnit svůj majetek na peníze, ze kterých je možné uhradit závazky, tak by bylo správné odečíst od krátkodobých závazků interní závazky, které jsou poskytovány „matkou – interní bankou“, tedy LEGO Group a ne finančním institutem. V tabulce 4 jsou tyto hodnoty znázorněny „*“. Tím, že LEGO Trading, s.r.o.

nemá vlastní zásoby, které z pohledu cash flow a jejich proměny na hotovost trvají poměrně dlouho, je logické, že hodnoty běžné a pohotové likvidity jsou si velmi blízké. Z pohledu krátkodobé insolvence má firma velmi nízké riziko oproti společnostem s vlastními zásobami. Hodnoty pohotové likvidity se dle doporučených hodnot Ministerstva průmyslu a obchodu můžou zdát zprvu nízké, ovšem pro velkou společnost s určitou finanční silou, kterou LEGO Trading, s.r.o. je, by měla být dostačující. Pohotová likvidita (v níž jsou zahrnuty z oběžných aktiv krátkodobé pohledávky a krátkodobý finanční majetek) se nachází ve spodní hranici doporučeného intervalu. Hodnoty okamžité likvidity se nacházejí v doporučeném intervalu. Vzhledem k tomu, že výsledky LEGO Trading, s.r.o. nepřesahují doporučené hodnoty a ani se od nich výrazně nevzdalují, je třeba pochválit vedení za ekonomické chování.

Tabulka 4 Ukazatelé likvidity – LEGO Trading, s.r.o.

Ukazatel	2010	2009	2008	2007	2006	Doporučené hodnoty MPO
Běžná likvidita	1,00	0,99	1,06	1,02	1,06	1,5 - 2
Běžná likvidita *	2,56	2,88	2,86	1,88	2,22	
Pohotová likvidita	0,96	0,98	1,05	1,02	1,05	1 - 1,5
Pohotová likvidita *	2,47	2,86	2,85	1,87	2,21	
Okamžitá likvidita	0,35	0,53	0,43	0,22	0,37	0,2 - 0,5
Okamžitá likvidita *	0,91	1,56	1,15	0,41	0,79	

Zdroj: vlastní

Analýza zadluženosti

U celkové zadluženosti můžeme vyzorovat, že podnik má velmi vysoké procento krytí vlastního majetku cizími zdroji, což je z výkazů patrné již na první pohled. Jak již bylo zmíněno, LEGO Trading, s.r.o. nemá žádné úvěry u finančních institucí, ale právě v rámci LEGO Group tento ukazatel (závazky – ovládající a řídicí osoba) hraje významnou část při celkovém součtu krátkodobých závazků. Ukazatelem koeficientu vlastního kapitálu bylo propočítáno, jaké procento z celého kapitálu tvoří vlastní zdroje. Negativní hodnota z roku 2009 je způsobena zápornou hodnotou vlastního kapitálu, respektive zápornou hodnotou výsledku hospodaření běžného účetního období. Z výpočtu ukazatele úrokového krytí vyplývá, že by podnik dokázal v posledních letech (kromě již zmíněného roku 2009) pokrýt další závazky nákladových úroků, a to například 5x (2008), což řadíme mezi optimální hodnotu tohoto ukazatele.

Tabulka 5 Ukazatelé zadluženosti – LEGO Trading, s.r.o.

Ukazatel	2010	2009	2008	2007	2006
Cizí zdroje	291.019	313.576	198.090	159.286	136.259
Celková aktiva	296.206	308.734	210.179	162.650	139.689
Celková zadluženost	98,25%	101,57%	94,25%	97,93%	97,54%
Vlastní kapitál	5.187	(4.842)	12.089	3.364	3.430
Celková aktiva	296.206	308.734	210.179	162.650	139.689
Koeficient vlastního kapitálu	1,75%	-1,57%	5,75%	2,07%	2,46%
EBIT	9.973	(4.314)	15.465	5.804	17.497
Nákladové úroky	1.632	3.059	2.903	1.995	1.237
Úrokové krytí	6,11	-1,41	5,33	2,91	14,14

Zdroj: vlastní

Altmanův index důvěryhodnosti (Z-skóre)

Altmanův model je typickým příkladem souhrnného indexu hodnocení, který udává finanční zdraví podniku. Výpočet je odvozen ze součtu pěti běžných poměrových ukazatelů, kterým je přiřazena různá váha, z nichž nejvyšší váhu má rentabilita celkového kapitálu. V roce 2007 a v roce 2009 se hodnota Altmanova indexu u společnosti pohybuje pod hraniční hodnotou 1,81. Takovýchto nízkých hodnot obvykle dosahují podniky s finančními problémy, nicméně toto není případ společnosti LEGO Trading, s.r.o., kde v těchto letech došlo k mimořádným investicím a nákladům. V ostatních letech došlo k růstu hodnoty a k posunu do druhé kategorie (1,81 – 2,99), kde se nachází společnosti s nevyhraněnou finanční situací.

Tabulka 6 Altmanův index důvěryhodnosti – LEGO Trading, s.r.o.

Ukazatel	2010	2009	2008	2007	2006
0,717 x ČPK / A	-0,003	-0,011	0,037	0,012	0,036
0,847 x ČZ / A	0,061	-0,016	0,045	0,013	0,037
3,107 x EBIT / A	0,105	-0,043	0,229	0,111	0,389
0,420 x VK / Cizí zdroje	0,007	-0,006	0,026	0,009	0,011
0,998 x T / A	1,753	1,176	1,489	1,618	1,642
Z-skóre	1,923	1,099	1,826	1,763	2,115

Zdroj: vlastní

4.7.3 Nefinanční ukazatele

Vzhledem ke skutečnosti, že nefinanční ukazatele mají velký informační význam při řízení výkonnosti podniku, nebylo by vhodné uvést v praktické části pouze finanční ukazatele a nefinanční vynechat. Následující část je tedy věnována nefinančním ukazatelům, které společnost LEGO Trading, s.r.o. pravidelně vyhodnocuje a sleduje.

Lidské zdroje

Ve společnosti je zaměstnáno 37 pracovníků a to jak místních (obyvatelé České republiky), tak i zahraničních, konkrétně obyvatelů Dánského království, což odpovídá charakteru mezinárodní společnosti a jejích prodejních poboček. Průměrná věková struktura činí 34,7 let s převažujícím vysokoškolským stupněm vzdělání (76,8 %).

Podporou lidských zdrojů v jejich dalším odborném růstu jsou tréninkové akce realizované podnikem. Návrhy jejich témat předkládají sami zaměstnanci svým nadřízeným, kteří na základě těchto podnětů ve spolupráci s personálním oddělením připravují jednotlivá školení či vzdělávací kurzy. V roce 2010 se výcvikových akcí zúčastnili postupně všichni zaměstnanci podniku. Výše prostředků investovaných do výcvikových akcí tvořila zhruba 1,7 %, měřeno přímými náklady ze svých skutečných mzdových nákladů za rok 2010. Dále jsou v tabulce uvedeny průměrné hrubé měsíční mzdy za posledních pět let období, kde došlo za poslední dva roky k výraznému navýšení, a to hlavně kvůli přesunu dánských manažerů do LEGO Trading, s.r.o.

Tabulka 7 Vývoj průměrné mzdy – LEGO Trading, s.r.o.

Ukazatel	2010	2009	2008	2007	2006
Průměrná mzda	83.931	90.061	63.794	60.282	56.836
Meziroční nárůst	-6,8%	41,2%	5,8%	6,1%	5,9%

Zdroj: vlastní

Pro společnost LEGO Trading, s.r.o. je samozřejmě velmi důležité, aby si pravidelně monitorovala spokojenost a motivaci svých zaměstnanců. K tomu využívá externí agentury, která rozesílá všem zaměstnancům dotazník, který je rozdělen do osmi základních kategorií – spokojenost a motivace, zaujetí, image, vedení obchodní

jednotky, přímé vedení, týmové cíle, každodenní činnost a odměňování. Horní hranice je 100 (100 %) a výsledky jsou porovnávány oproti předchozímu roku, oproti LEGO Group celkově a oproti ostatním společnostem působící v České republice. Společnost LEGO si takovýto průzkum mezi zaměstnanci dělá pravidelně na konci roku. Po vyhodnocení výsledků průzkumu si jednotliví manažeři, kteří mají zodpovědnost za týmy lidí, stanovují akční plány jak, a co v rámci týmu zlepšit, a jak více zaměstnance motivovat.

Tabulka 8 Průzkum spokojenosti zaměstnanců – LEGO Trading, s.r.o.

Ukazatel	2010	Rozdíl ve srovnání s 2009	Rozdíl oproti firmě LEGO celkově 2010	Srovnání s ostatními spol. v ČR
Spokojenost a motivace	72	-6	-4	+17
Zaujetí	83	-2	+1	+20
Image	83	-8	+2	x
Vedení obchodní jednotky	87	-5	+9	x
Přímé vedení	85	-1	+6	x
Týmové cíle	85	+2	+6	x
Každodenní činnost	71	-10	-5	+3
Odměňování	75	-7	+3	+17

Zdroj: vlastní

Spokojenost zákazníků

Spokojenost zákazníků je ve společnosti LEGO Trading, s.r.o. měřena prostřednictvím dotazníku, který je zasílán nezávislou externí agenturou. V dotazníku jsou otázky rozděleny do šesti základních kategorií (celková spokojenost, očekávání budoucí spolupráce, produkty, marketing, servis, přímá spolupráce a důležitost z pohledu ziskovosti). Zákazníci odpovídají na otázky, které hodnotí na škále od jedné do pěti (1 = velmi nespokojen; 5 = velmi spokojen). Výsledné průměrné hodnoty jsou porovnávány s průměrem celého regionu Russia&Visegrad a celé společnosti LEGO Group.

Tabulka 9 Zákaznický průzkum spokojenosti – LEGO Trading, s.r.o.

Ukazatel	2010	2009	2008	2010 Russia / Visegrad	2010 LEGO Group
Celková spokojenost	3,7	3,5	3,8	4,2	4,3
Očekávání budoucí spolupráce	4,0	3,7	3,9	4,1	4,1
Produkty	4,1	4,0	3,8	4,3	4,3
Marketing	4,2	4,0	3,6	4,2	4,4
Servis	4,3	3,8	4,0	4,1	4,2
Přímá spolupráce	4,4	4,2	4,1	4,1	4,0
Důležitost z pohledu ziskovosti	3,6	3,6	3,6	3,9	4,1

Zdroj: vlastní

4.7.4 Analýza portfolia

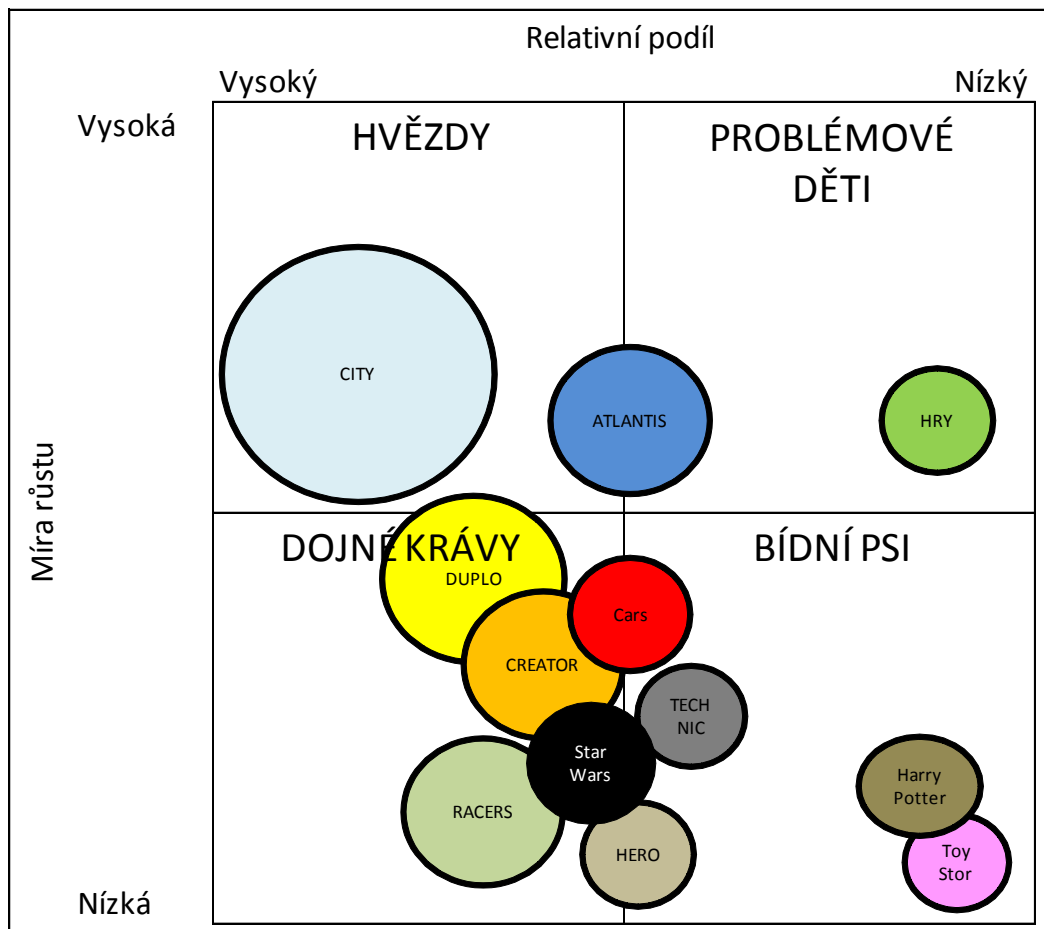
V rámci analýzy portfolia byly zkoumány jednotlivé produktové řady, které společnost LEGO Trading, s.r.o. na Českém trhu prodává. Cílem této analýzy je usměrňovat zdroje do takových strategických jednotek, respektive produktů, kde se očekává příznivý vývoj trhu a kde může podnik využít relativní konkurenční výhody.

Analýza produktových řad byla provedena na základě matice zpracované bostonskou konzultační skupinou Boston Consulting Group a která je označována jako BCG matice. Ze schématu je patrné, že výrobní řady mají rozdílné postavení v rámci portfolia společnosti, a bude k nim potřeba volit odlišné přístupy strategií.

Nejdůležitější produktovou řadou jsou výrobky CITY. Nejen, že dosahují relativně vysokého podílu na trhu a vysoké míry růstu, ale tato produktová řada je zároveň největší v rámci celého portfolia společnosti LEGO Trading, s.r.o. Druhou nejdůležitější produktovou řadou jsou výrobky DUPLO, které se nalézají v kvadrantu „dojné krávy“. Za zmínku ještě stojí nová produktová řada stolní her LEGO, která se nachází v kvadrantu „problémové děti“. Zde se jedná o vstup do nové kategorie hraček, stolních her, a tak je relativní podíl poměrně nízký.

Produktové řady Harry Potter a Toy Story, které se nacházejí v kvadrantu „bídni psi“ jsou pro společnost velmi okrajové a nejsou nabízeny všem zákazníkům.

Obrázek 5 BCG matice – produktové řady LEGO Trading, s.r.o.



Zdroj: vlastní

4.7.5 analýza SWOT

Na základě provedené komplexní strategické analýzy vnějšího a vnitřního prostředí podniku vznikla následující SWOT analýza, která bude sloužit jako základna a odrazový můstek k vypracování konkrétní obchodní strategie společnosti LEGO Trading, s.r.o.

Silné a slabé stránky

Společnost realizuje svou činnost v tradičním oboru hračkářského odvětví. V České republice působí již řadu let a navíc výrobky LEGO zde byly prodávány mnoho let už před jejím založením. Snahou podniku je neustálé zlepšování nejen kvality výrobků, ale

i samotných podnikových procesů.

Tabulka 10 Silné stránky (Strength) společnosti LEGO Trading, s.r.o.

Tradice	Edukativní prvky - rozvoj osobnosti
Kvalita výrobků	Silné postavení na trhu
Velmi vysoké povědomí	Marketingové aktivity
Rozvíjení zaměstnanců	Inovační procesy
Management	Dobrá pověst u odběratelů

Zdroj: vlastní

Ke slabým stránkám podniku patří dlouhé dodací lhůty, které v případě novinek trvají až tři měsíce od objednávky zákazníka. Mezi další slabé stránky patří aktivní zapojení do sociálních sítí jako je facebook nebo jiné aktivity skrze internet. Ale zde je nutné dodat, že společnost LEGO Trading, s.r.o. zde v posledních dvou letech investovala nemalé prostředky, aby tuto slabou stránku postupně odstraňovala. Jako další slabá stránka je nastavení fixního kurzu Kč vůči EUR, kde pak společnost v průběhu roku nemůže reagovat na vývoj těchto kurzů.

Tabulka 11 Slabé stránky (Weaknesses) společnosti LEGO Trading, s.r.o.

Nízké zapojení do e-tailor aktivit (facebook, atd.)	Vnímaná vyšší cena výrobků
Dlouhé dodací lhůty	Podhodnocený stav zaměstnanců
Absence lokálních marketingových výzkumů	Slabé portfolio pro holky
Nevyužití plné kapacity	Problémy s logistikou a plánování
Fixní kurz Kč vůči EUR na celý rok	Index nákupních cen 110 % oproti Německu

Zdroj: vlastní

Příležitosti a ohrožení

Současnou výzvou pro společnost je především využití zvýšené porodnosti v České republice a s tím spojené marketingové aktivity nejen na děti, ale hlavně na matky s dětmi v předškolním věku. Dále se společnost může zlepšovat v oblasti logistiky a plánování a tím souvisejících procesů ke zlepšení spokojenosti zákazníků, potažmo spotřebitelů. Prohlubovat současné vztahy s nynějšími zákazníky a partnery a pracovat na získávání nových zákazníků. Další velkou příležitostí je zvyšování loajality stávajících zákazníků pomocí vytvoření komunity, LEGO klubu.

Tabulka 12 Příležitosti (Opportunities) společnosti LEGO Trading, s.r.o.

Zvýšení porodnosti v ČR	Zlepšování v oblasti logistiky a plánování
Zvyšování kvalifikace řídicích pracovníků	Prohloubení současných vztahů se zákazníky
Dodatečná distribuce (permanentní, in-out)	Vstup do nové kategorie (např. panenky)
Rychlejší růst trhu	Zvyšování nákupní frekvence
Zvyšování loajality stávajících zákazníků (LEGO Club)	Větší aktivita na internetu

Zdroj: vlastní

K hrozbám, jež mohou mít v budoucnu negativní vliv na výkonnost a samotnou existenci společnosti LEGO Trading, s.r.o., patří zejména relativně velká konkurence v oblasti hraček. V poslední době se i velké společnosti snaží proniknout do kategorie stavebnic a chtějí tak ukrojit nemalou část podílu na trhu. Jako další hrozba pro společnost LEGO Trading, s.r.o. je nepříznivý vývoj směnných kurzů, který v případě posílení koruny může znát značné rozdíly v konečných cenách pro spotřebitele. V neposlední řadě je to nedostatečná výrobní kapacita s nedostatkem kvalifikované pracovní síly na trhu a rostoucí síla významných zákazníků, kteří vyžadují lepší finanční podmínky a podmiňují tím další spolupráci.

Tabulka 13 Hrozby (Threats) společnosti LEGO Trading, s.r.o.

Relativně velká konkurence v oblasti hraček	Nedostatek kvalifikované prac. síly na trhu práce
Snižování porodnosti v ČR	Rostoucí prodej substitučních výrobků
Nepříznivý vývoj směnných kurzů	Změna vkusu spotřebitele
Rostoucí síla významných zákazníků	Nedostatečná výrobní kapacita
Vývoj cen vstupních surovin	Tlak mezinárodních řetězců na obchodní podmínky

Zdroj: vlastní

4.8 Formulace cíle a strategie

Formulace cíle

Po analýze SWOT může společnost LEGO Trading, s.r.o. přistoupit ke stanovení specifických cílů na plánovací období. V rámci dlouhodobých cílů, které si společnost plánuje na dalších pět let, si stanovila cíle, které jsou v souladu s růstovým trendem odvětví hraček a pozitivním očekáváním budoucího vývoje.

Tabulka 14 Plánované cíle – LEGO Trading, s.r.o.

Ukazatel	2011	2012	2013	2014	2015
Celkový obrat (tis. Kč)	608.000	700.000	805.000	925.000	1.050.000
EBIT (tis. Kč)	11.200	13.800	16.800	20.000	25.000
ROS (rentabilita tržeb)	1,8%	2,0%	2,1%	2,2%	2,4%
ROA (rentabilita celkového kapitálu)	3,7%	4,0%	4,5%	4,7%	5,0%
ROE (rentabilita vlastního kapitálu)	200%	215%	225%	230%	240%
Doba úhrady pohledávek	62	61	60	60	60
Aktivní podíl při nákupu výrobků LEGO (v %)	36%	38%	39%	40%	42%
Frekvence nákupu výrobků LEGO (v %)	2,6	2,9	3,1	3,4	3,7
Tržní podíl (v %)	11,4%	12,2%	13,1%	14,0%	15,0%
Odhad růstu odvětví (v %)	2,0%	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%

Zdroj: vlastní

Formulace strategie

Pro stanovení cílů je nutné, aby si společnost LEGO Trading, s.r.o. vypracovala dílčí strategie k dosažení svých cílů. Jako hlavní strategický směr si vrcholné vedení definovalo v návaznosti na stanovenou vizi podniku:

„Pokračovat nadále v aktivitách a investicích směřujících k dosažení tempa růstu převyšující výrazně průměrný růst trhu při současném udržení nadprůměrného ROS a dále budovat klíčové platformy našeho businessu jako organizace, vztahy s obchodními partnery, obchodní značku a distribuční systém. Postupně zvyšovat zaměření a investice do SR.“

Pro splnění strategie byl přijat střednědobý plán pro nadcházejících pět let se zaměřením na:

1. Vytvoření vítězného marketingového plánu
2. Řízení vítězství-vítězství vztahu se zákazníky
3. Organizace k růstu

Každá strategie je dále rozdělena do dalších strategických iniciativ, které společnost nazývá „Must Win Battles (Muset vyhrát bitvy)“.

Ad 1/ Vytvoření vítězného marketingového plánu

Marketingová část je pro společnost nejdůležitější složkou strategického plánování a která je rozdělena do dvou částí.

- a) **Růst aktivního podílu** – aby mohlo být dosaženo tohoto cíle, je nutné, aby společnost získávala co nejmladší zákazníky. Tedy děti ve věku dva až čtyři roky, které si teprve začínají hrát se složitějšími hračkami, podobnými jako LEGO kostka. Jako další cíl je získávat děti ve starším věku, které si s LEGO výrobky nehrají.
- b) **Podporovat budování frekvence** – k dosažení tohoto cíle si společnost stanovila komunikaci výhod produktů prostřednictvím internetu a PR, motivováním spotřebitelů na místě prodeje pro opakovaný nákup, věrnostních programů a vstupem do nového segmentu hraček, stolních her.

Ad 2/ Řízení vítězství-vítězství vztahu se zákazníky

K provázanosti strategických cílů je samozřejmě neméně důležitá složka vztahu se zákazníky. Společnost rozděluje zákazníky do tří základních skupin – hračkářské specialisty, mezinárodní řetězce a nezávislé maloobchodníky.

U každé z těchto skupin zákazníků jsou strategické iniciativy tvořeny s odlišným zaměřením. Například u hračkářských specialistů je to zaměření na plný sortiment, využití potenciálu pomocí zvýšení investic do propagačních materiálů, zvýšení promoční efektivity v letáčích a katalozích, získání dalších prodejních ploch ve stávajících obchodech a tvorbu loajálních programů.

Zatímco u mezinárodních řetězců jsou nejdůležitějšími faktory ovlivňující vztahy se zákazníky finanční ukazatele, jako jsou návratnost investic, frekvence obrátky a ziskovost jednoho prodejního metru.

Ad 3/ Organizace k růstu

V tomto případě je strategické zaměření na prodejní oddělení, které díky neustálým změnám na trhu hraček musí procházet přizpůsobením se obchodních jednotek jak v terénu, tak v administrativě.

Strategická iniciativa je zaměřena na revizi obchodní jednotky prostřednictvím nové struktury obchodních zástupců, merchandisingu a jejich pracovních nástrojů, reportingu a co nejširšího pokrytí maloobchodních prodejen.

4.9 Implementace strategie

V rámci této nejsložitější fáze je implementace strategie ve společnosti LEGO Trading, s.r.o. řízena v průběhu celého procesu a neustále zhodnocována, případně revidována. Společnost si ve zvýšené míře uvědomuje, že musí pečovat o všechny zúčastněné osoby, ať to jsou majitelé LEGO Group, zákazníci, zaměstnanci anebo jeho dodavatelé.

V souladu se strategickým plánováním je nutné poukázat, že společnost si určuje krátkodobé cíle, které jsou podřízeny dlouhodobým (strategickým) cílům. Tyto krátkodobé cíle se určují pravidelně po dobu jednoho roku. Jako další si společnost stanovuje postupy, aby těchto cílů dosáhla, když například dle dotazníku mezi zaměstnanci zjistila, že zaměstnanci jsou přetíženi a tudíž je velké riziko poklesu výkonnosti a motivace. Na základě těchto skutečností přistoupila k výběrovému řízení na další zaměstnance a tím vytvořila další pracovní příležitosti.

4.10 Návrhy a doporučení

Na základě provedené strategické analýzy okolí podniku a jejího vnitřního prostředí a na základě definování relevantních faktorů SWOT analýzy je cílem této práce navrhnout doporučení, jak by společnost LEGO Trading, s.r.o. měla postupovat při strategickém plánování, případně na co by se měla zaměřit, aby dosahovala úspěšného budoucího růstu tržeb a požadovaných zisků. Obsahem doporučení je návrh tří konkrétních oblastí pro zefektivnění činnosti společnosti.

4.10.1 Tři oblasti konkrétních doporučení

Důraz na kvalitu a inovace

Sektor podnikání v oblasti hračkářského odvětví patří mezi relativně stabilní trhy, kdy i přes světovou ekonomickou krizi není tolik zasažen jako jiné odvětví. Stejně jako v odlišných odvětvích, tak i zde dochází k velké diferenciaci mezi výrobci. Na jedné straně podniky, které investují nemalé finanční prostředky do vývoje nových výrobků jak je tomu například u společnosti LEGO, tak podniky, které kopírují strategie a výrobky těch úspěšnějších.

Právě společnost LEGO Trading, s.r.o. by měla ve svých propagačních materiálech více zdůrazňovat kvalitu výrobků a důraz na inovace, které pravidelně spotřebitelům přináší. Měla by se tak více odlišovat od těch, kteří se je v rámci inovace snaží napodobovat, nebo dokonce přímo kopírovat.

Zpětná vazba od spotřebitelů

Jak již bylo výše popsáno v kapitole spokojenosti zákazníků, v celém procesu realizace zakázky od přímých zákazníků společnosti LEGO Trading, s.r.o. je velice důležité, aby na konci celého procesu dostala společnost informaci o spokojenosti, případně výhradách zákazníka. Tento proces je velmi dobře nastaven s přímými zákazníky společnosti, avšak zcela chybí u konečných spotřebitelů. Pro účely získání potřebných informací je navrhováno v rámci internetových stránek zavedení loajálního programu, který by nejenom zjišťoval spokojenost konečných spotřebitelů, ale zároveň budoval potřebnou frekvenci a aktivní podíl. Pro účely získání zpětné vazby v oblasti spokojenosti spotřebitelů jsou navrhovány následující jednoduché čtveřice dotazů:

1. Jak jste spokojen/a s výrobky LEGO?
2. Jak konkrétně jste se dozvěděl/a o stavebnicích LEGO?
3. Čím na Vás společnost (LEGO) působí příjemně?
4. Můžete uvést 3 možnosti, v čem by stavebnice LEGO měla být jiná, aby vyhovovala Vaším dětem co nejlépe?

Všechny odpovědi je pak nutné řádně evidovat, aby mohla být následně prováděna interní statistika. Všechny tyto otázky by měly přispět k odpovědím, jaká je přidaná hodnota pro spotřebitele (otázka č.1), jak je potřeba posílit informační kanál (otázka č.2), jaké jsou silné stránky a konkurenční výhody (otázka č.3) a jaká jsou slabá místa a jejich eliminace (otázka č.4). Zpětná vazba tedy výrazně přispěje jednak k zefektivnění podnikových procesů, tak i k růstu lidského kapitálu.

Zajištění konkurenceschopnosti a růstu

V této fázi jde o to, aby společnost LEGO Trading, s.r.o. posílila svoje postavení na trhu a byla úspěšná v rámci svých současných aktivit v hračkářském odvětví. V ekonomické terminologii lze splnění tohoto cíle hodnotit pomocí míry dosažení stanoveného finančního cíle, kterým je čistý zisk v procentech a to ve výši 40,6 % pro rok 2011. Pro úspěšné naplnění cíle jsou návrhy strategií, které vycházejí z analýzy portfolia:

1. Volba strategie proniknutí na trh

Co se týče nabízeného sortimentu, tak do této skupiny patří hlavně produktové řady CITY a DUPLO. Doporučením je zvýšení marketingového úsilí, které by mělo přinést další zvýšení podílu na trhu.

2. Volba strategie snižování výdajů

V případě nabídky licenčních řad, které jsou součástí nabízeného sortimentu společnosti LEGO, je nutné registrovat, že poptávka je velmi různorodá. U řad Toy Story a Harry Potter je ale patrné, že poptávka je velmi minimální. Pro tyto produktové řady je tedy vhodné zvolit strategii snižování výdajů, kdy je potřeba přehodnotit náklady s možností produkty i ze sortimentu úplně vyřadit a soustředit se na produkty, které pro podnik budou vytvářet přidanou hodnotu.

3. Volba strategie vývoj výrobku

Na základě produktů, které společnost LEGO na českém trhu nabízí, a svoji činnost soustřeďuje pouze do jedné kategorie v hračkářském odvětví – kategorie stavebnic, tak navržená strategie vývoj výrobku se týká hlavně produktové řady stolních her. Společnost tím může zasáhnout odlišnou

cílovou skupinu spotřebitelů, které si stavebnicemi nehrají ani nekupují.

4. Rozlišení zákazníků

V současné době je kladen důraz na mezinárodní řetězce, které ve svých prodejnách nabízejí omezený prostor pro prodej hraček, potažmo výrobků LEGO. Návrh tedy je, aby si společnost rozdělila zákazníky do tří základních skupin (mezinárodní řetězce, specializované řetězce a nezávislí maloobchodníci). S tím, že v každé skupině dále se zákazníci rozdělí na klíčové a ostatní. Navíc pro každou z těchto skupin zákazníků je třeba volit odlišné marketingové úsilí.

5. Outsourcovat služby v maloobchodech jako je merchandising

Co se týče implementací propagačních materiálů a doplňování zboží do regálů v maloobchodních jednotkách je vhodné, aby společnost tento typ služeb outsourcoval na agenturu, která má s tímto bohaté zkušenosti. Nejenom, že by mělo dojít ke zlepšení služeb zákazníkům ze strany společnosti LEGO Trading, s.r.o., ale i ke snížení nákladů, které tento typ spolupráce přináší.

6. Rozšíření obchodního týmu

Vzhledem k přibývajícimu počtu maloobchodních prodejen jak ze strany mezinárodních řetězců, tak i specializovaných řetězců hraček, je nutné rozšířit prodejní tým o několik zaměstnanců. Těmi by hlavně měli být obchodní zástupci, kteří si Českou republiku rozdělí do několika regionů.

7. Účast na výstavách a veletrzích

V současné době se společnost LEGO Trading, s.r.o. v České republice aktivně nezúčastňuje žádné výstavy či veletrhu hraček. Přestože náklady na jeden stánek na veletrhu se reálně pohybují nad tři set padesáti tisíci korunami, je prezentace na veletrzích velmi důležitá, jelikož se zde koncentrují potenciální zákazníci. Společnost LEGO Trading, s.r.o. by se tedy měla alespoň některého veletrhu hraček, který je konaný v České republice, zúčastnit.

5. Závěr

Na základě provedené strategické analýzy je třeba shrnout, že společnost LEGO Trading, s.r.o. patří v České republice mezi špičkové odborníky ve svém oboru. Ve společnosti pracují zaměstnanci, kteří tvoří kompaktní tým se společným cílem. Tím je vybudování silné pozice na trhu a trvalého růstu. Řízení a zvolená strategie v této společnosti je tudíž neodmyslitelnou součástí firemních procesů. Není jednoduché přizpůsobit plány a nabídky pro obchodní partnery tak, aby bylo dosaženo co největšího zisku a zároveň si společnost udržela vedoucí postavení na trhu. Vzhledem k vnějším faktorům ovlivňující činnost podniku, kterými jsou mimo jiné zvyšující se porodnost v České republice, poměrně vzrůstající hračkářské odvětví a rostoucí poptávka po značkových a kvalitních produktech, je třeba říci, že analyzovaná společnost LEGO Trading, s.r.o. se pohybuje a vyvíjí své aktivity ve velmi perspektivním podnikatelském sektoru. Na základě poznatků z výše provedené strategické analýzy je efekt hodnocen pozitivně, jelikož má uvedená společnost výraznou šanci uspět a na základě výše uvedené komplexní obchodní strategie si zajistit růst tržeb a zisku do budoucna.

Pro rekapitulaci struktury této práce je třeba dodat, že obsahem literární rešerše je stanovení podstatných předpokladů úspěchu každého podniku a představení moderních manažerských metod. V této části je z pohledu ekonomické teorie a praxe popsán proces strategického plánování a řízení, strategické analýzy okolí společnosti i jejího vnitřního prostředí, provedení SWOT analýzy a v neposlední řadě také východiska k formulaci a k výběru vhodné strategie.

Ve vlastním zpracování této práce jsou aplikovány poznatky popsané v části literární rešerše na konkrétní společnost LEGO Trading, s.r.o., která je podrobena strategické analýze. Nejdříve je popsána historie a současnost společnosti, její marketingová, cenová a distribuční strategie. Následně je analyzováno okolí společnosti, tedy relevantní socioekonomické, technologické a politicko-právní faktory, přičemž součástí této kapitoly je rovněž Porterova analýza pěti konkurenčních sil. V rámci analýzy vnitřního prostředí společnosti je kladen důraz jak na hodnocení dosavadní strategie, tak na finanční a nefinanční ukazatele. Završením strategické analýzy společnosti LEGO Trading, s.r.o. je analýza SWOT. Na jejím základě jsou

formulovány cíle společnosti, návrhy a doporučení konkrétních oblastí. Vlastní zpracování této práce je pak modelovým příkladem reálného provedení strategického plánování na konkrétním podniku a z něho vycházejících opatření pro zajištění podnikatelského úspěchu v budoucnosti. V této oblasti by společnost LEGO Trading, s.r.o. mohla jít příkladem mnohým firmám, které si chtějí udržet vedoucí postavení na trhu.

6. Seznam použitých zdrojů

Literární zdroje

- BAUEROVÁ, A. Řízení obcí – 1. Strategické plánování rozvoje obcí. Marketing v řízení obcí. Finanční řízení obcí. Projektové řízení obcí. Legislativa ČR a EU v podmínkách obce; - 1.vyd. - Praha: Professional Publishing, 2008. - 263 s., ISBN 978-80-86946-76-4
- BOWMAN, C. Strategický management. – Vyd. 1. – Praha: Grada Publishing, 1996. – 147 s., ISBN 80-7169-230-1
- BRUCE, A., LANGDON, K. Strategické myšlení. - Vyd. 1. - Praha: Slovart, 2002. - 71 s., Orig.: Strategic thinking, ISBN 80-7209-403-3
- CIMA - B: strategický marketingový management; [Text zprac. Hana Lošťáková a kol.]- V Praze: Český institut pro marketing, 2007. ISBN 978-80-239-8387-6
- GILLIGAN, C., WILSON, R. Strategic marketing planning. – 1st ed. p.cm. – Burlington: Butterworth-Heinemann, 2003. – 627 s., ISBN 0-7506-2246-6
- HANZELKOVÁ, A. [a kol.]. Strategický marketing: teorie pro praxi. Vyd. 1. - Praha: Beck, 2009. - 170 s., ISBN 978-80-7400-120-8
- HORÁKOVÁ, H. Strategický marketing. – 2., rozšíř. a aktualiz. vyd. – Praha: Grada Publishing, 2003. – 200 s., ISBN 80-247-0447-1
- HORVÁTH & Partner. *Balanced Scorecard v praxi*. 1. vydání Praha: Profess Consulting, 2002. ISBN 80-7259-033-2
- JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing. 1. vydání; Praha: Grada Publishing, 2008. – 272 s., ISBN 978-80-247-2690-8
- JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing. Praha: Nakladatelství VŠE, 2005. – 209 s., ISBN 80-245-0902-4
- KOTLER, P. Marketing management: 12.vydání/Philip Kotler, Kevin Lane Keller; Praha: Grada Publishing, 2007. – 788 s. Orig.: Marketing management, ISBN 978-80-247-1359-5
- KOVÁŘ, F., ŠTRACH, P. Strategický management: pro inženýrské studium na FM VŠE Praha - Vyd. 1. - Praha: Oeconomica, 2003. - 96 s., Vyd.: Vysoká škola ekonomická v Praze, ISBN 80-245-0504-5

- LHOTSKÝ, J. Strategický management: jak zajistit budoucí úspěch podniku. Praha: Computer Press, 2010. - 144 s., ISBN 978-80-254-8182-0
- NĚMEC, V. Řízení a ekonomika firmy. – 1.vydání; Praha: Grada Publishing, 1998. – 315 s., ISBN 80-7169-613-7
- SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. Strategická analýza - 2. přeprac. a dopl. vyd. - V Praze: Beck, 2006. - 121 s., ISBN 80-7179-367-1
- ŠULÁK, M., VACÍK, E. Strategické řízení v podnicích a projektech - Vyd. 1. - Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005. - 233 s., ISBN 80-86754-35-9
- TAYLOR, D. Brand management: budování značky od vize k cíli. Brno: Computer Press, 2007. – 226 s.: Orig.: Brand vision., ISBN 978-80-251-1818-4
- TICHÁ, I. a HRON, J. Strategické řízení. Praha: ČZU, 2010. – 238 s., ISBN 978-80-213-0922-7

Internetové zdroje

- Finanční analýza pro finanční řízení firmy [online]. 2011-03-07. Dostupné z WWW: < <http://www.faf.cz/FINANCNI-ANALYZA.htm> >
- GÖRČÖŠOVÁ, M. Mediaresearch: návštěvnost českého internetu v číslech prvního pololetí 2010. *Mediaresearch* [online]. 2011-03-11. Dostupný z WWW: <<http://www.mediaresearch.cz/aktualita/tz-navstevnost-ceskeho-internetu-v-cislech-prvniho-pololeti-2010>>
- LEGO [online]. 2011-01-25. Dostupné z WWW: < www.lego.com >
- Portál digizone: zákony [online]. 2010-11-19. Dostupné z WWW: < www.digizone.cz/zakony/zakon-40-1995/ >
- Statistiky. Český statistický úřad [online]. 2011-02-24. Dostupné z WWW: < <http://www.czso.cz/csu/2010edicniplan.nsf/publ/1409-10-2010> >

Seznam obrázků

Obrázek 1 Proces strategického plánování podnikatelské jednotky podle Kotlera	9
Obrázek 2 Logo společnosti	43
Obrázek 3 Organizační struktura – LEGO Trading, s.r.o. (lokální tým)	46
Obrázek 4 Strategické skupiny v odvětví hraček	59
Obrázek 5 BCG matice – produktové řady LEGO Trading, s.r.o.	68

Seznam tabulek

Tabulka 1 Hodnocení konkurentů	60
Tabulka 2 Relativní podíl na trhu (ČR).....	61
Tabulka 3 Ukazatelé rentability – LEGO Trading, s.r.o.	62
Tabulka 4 Ukazatelé likvidity – LEGO Trading, s.r.o.	63
Tabulka 5 Ukazatelé zadluženosti – LEGO Trading, s.r.o.	64
Tabulka 6 Altmanův index důvěryhodnosti – LEGO Trading, s.r.o.....	64
Tabulka 7 Vývoj průměrné mzdy – LEGO Trading, s.r.o.	65
Tabulka 8 Průzkum spokojenosti zaměstnanců – LEGO Trading, s.r.o.	66
Tabulka 9 Zákaznický průzkum spokojenosti – LEGO Trading, s.r.o.	67
Tabulka 10 Silné stránky (Strenght) společnosti LEGO Trading, s.r.o.	69
Tabulka 11 Slabé stránky (Weaknesses) společnosti LEGO Trading, s.r.o.....	69
Tabulka 12 Příležitosti (Opportunities) společnosti LEGO Trading, s.r.o.	70
Tabulka 13 Hrozby (Threats) společnosti LEGO Trading, s.r.o.....	70
Tabulka 14 Plánované cíle – LEGO Trading, s.r.o.	71

7. Přílohy

Příloha P I: Strategické iniciativy LEGO Trading, s.r.o.

Příloha P II: Výkaz zisku a ztrát

Příloha P III: Rozvaha

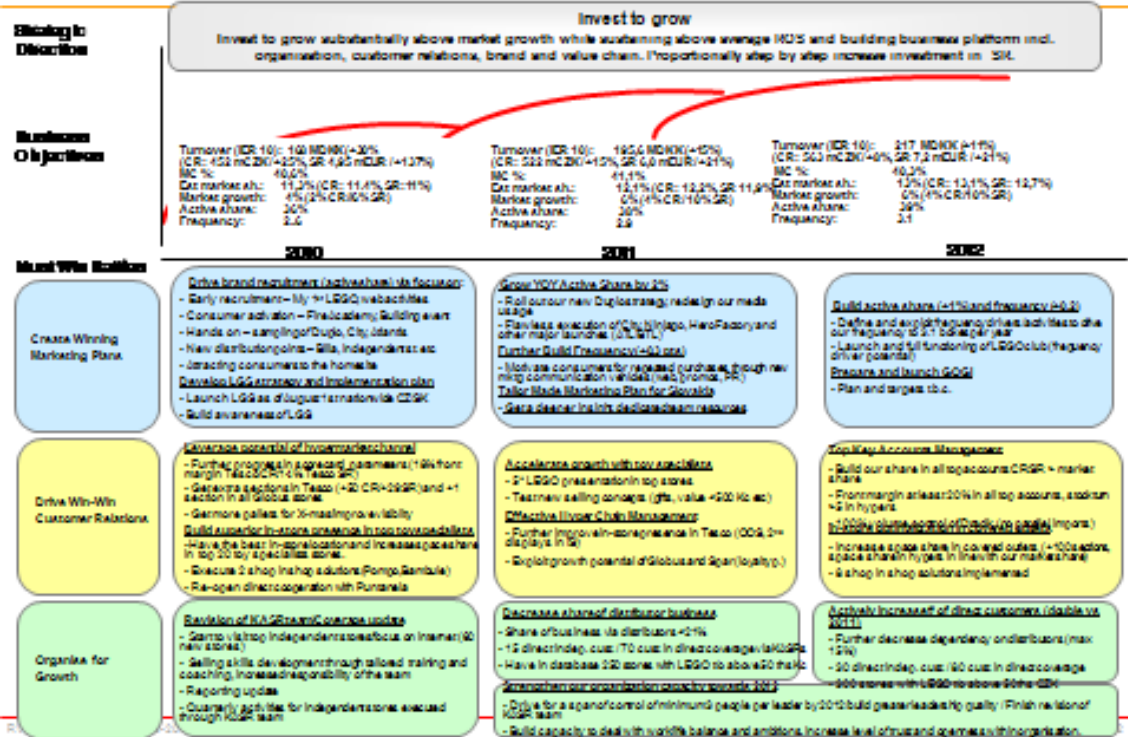
Příloha P IV: MEMR data

Příloha P V: Employ pulse

Příloha P I: Strategické iniciativy LEGO Trading, s.r.o.



Preliminary SBU CZ/SK Red Curve chart towards 2012



Zdroj: LEGO Trading, s.r.o.

Příloha P II: Výkaz zisku a ztrát

Firma: LEGO Trading s.r.o. Identifikační číslo: 25093762	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY (v celých tisících Kč)
---	---

Označení a	TEXT b	Skutečnost v účetním období			
		2009	2008	2007	2006
I.	Tržby za prodej zboží	363.734	313.568	263.638	229.887
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	245.765	236.705	199.381	138.515
+	Obchodní marže	117.969	76.863	64.257	91.372
B.	Výkonová spotřeba	79.651	51.262	41.958	44.049
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	12.647	7.185	6.713	2.778
B. 2.	Služby	67.004	44.077	35.245	41.271
+	Přidaná hodnota	38.318	25.601	22.299	47.323
C.	Osobní náklady	28.596	16.991	14.596	13.193
C. 1.	Mzdové náklady	21.939	12.713	10.622	9.435
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	5.990	3.843	3.528	3.256
C. 4.	Sociální náklady	667	435	446	502
D.	Daně a poplatky	4	8	87	0
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	147	86	107	501
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	0	13	0	0
F. 1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0	13	0	0
G.	Zvýšení (+) / snížení (-) rezerv a opravných položek v provozní oblasti	1.464	-820	-1.076	-4.390
IV.	Ostatní provozní výnosy	211	1.315	2.905	449
H.	Ostatní provozní náklady	701	1.072	757	912
*	Provozní výsledek hospodaření	7.617	9.566	10.733	37.556
X.	Výnosové úroky	72	65	117	31
N.	Nákladové úroky (placené úroky)	3.059	2.903	1.995	1.237
XI.	Ostatní finanční výnosy	8.786	3.741	4.396	3.004
O.	Ostatní finanční náklady	7.833	1.995	2.279	1.377
*	Finanční výsledek hospodaření	-2.034	-1.092	239	421
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	9.558	3.837	3.875	10.210
Q. 1.	- splatná	9.799	3.837	3.973	10.210
Q. 2.	- odložená	-241	0	-98	0
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-3.975	4.637	7.097	27.767
XIII.	Mimořádné výnosy	0	4.088	0	0
R.	Mimořádné náklady	12.956	0	7.163	21.717
*	Mimořádný výsledek hospodaření	12.956	4.088	7.163	21.717
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	-16.931	8.725	-66	6.050
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	-7.373	12.562	3.809	16.260

Zdroj: vlastní

Příloha P III a): Rozvaha

Firma: LEGO Trading s.r.o. Identifikační číslo: 25093762	ROZVAHA (v celých tisících Kč)
---	--

Označení	AKTIVA	2009	2008	2007	2006
	AKTIVA CELKEM	308.734	210.179	162.650	139.689
B.	Dlouhodobý majetek	4.205	128	227	365
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0
B. I. 1.	Software	0	0	0	0
B. I. 2.	Ocenitelná práva	0	0	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	4.205	128	227	365
B. II. 1.	Stavby	2.559	0	0	0
B. II. 2.	Samostatně movité věci a soubory movitých věcí	406	128	227	365
B. II. 3.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	1.240	0	0	0
C.	Oběžná aktiva	303.484	209.121	162.078	136.418
C. I.	Zásoby	1.343	356	84	59
C. I. 1.	Zboží	1.343	356	84	59
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	339	98	466	368
C. II. 1.	Dlouhodobě poskytnuté zálohy	0	0	368	368
C. II. 2.	Odložená daňová pohledávka	339	98	98	0
C. III.	Krátkodobé pohledávky	137.180	124.350	125.984	87.663
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	82.014	74.214	90.292	74.421
C. III. 2.	Stát - daňové pohledávky	3.831	32.493	24.983	12.874
C. III. 3.	Krátkodobě poskytnuté zálohy	2.181	411	352	281
C. III. 4.	Dohadné účty aktivní	48.940	17.051	10.210	85
C. III. 5.	Jiné pohledávky	214	181	147	2
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	164.622	84.317	35.544	48.328
C. IV. 1.	Peníze	92	66	51	13
C. IV. 2.	Účty v bankách	164.530	84.251	35.493	48.315
D. I.	Časové rozlišení	1.045	930	345	2.906
D. I. 1.	Náklady příštích období	1.045	930	345	393
D. I. 2.	Příjmy příštích období	0	0	0	2.513

Zdroj: vlastní

Příloha P III b): Rozvaha

Firma: LEGO Trading s.r.o.
Identifikační číslo: 25093762

ROZVAHA (v celých tisících Kč)

Označení	PASIVA	2009	2008	2007	2006
	PASIVA CELKEM	308.734	210.179	162.650	139.689
A.	Vlastní kapitál	-4.842	12.089	3.364	3.430
A. I.	Základní kapitál	500	500	500	500
A. I. 1	Základní kapitál	500	500	500	500
A. III.	Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku	353	353	353	50
A. III. 1	Zákonný rezervní fond	353	353	353	50
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	11.236	2.511	2.577	-3.170
A. IV. 1	Nerozdělený zisk minulých let	11.236	2.511	2.577	0
A. IV. 2	Neuhrazená ztráta minulých let	0	0	0	-3.170
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	-16.931	8.725	-66	6.050
B.	Cizí zdroje	313.576	198.090	159.286	136.259
B. I.	Rezervy	5.603	0	482	7.272
B. I. 1	Rezerva na daň z příjmů	5.341	0	0	7.272
B. I. 2	Ostatní rezervy	262	0	482	0
B. III.	Krátkodobé závazky	307.973	198.090	158.804	128.987
B. III. 1	Závazky z obchodních vztahů	50.878	39.976	58.427	34.785
B. III. 2	Závazky - ovládací a řídicí osoba	202.524	124.916	72.442	67.586
B. III. 3	Závazky k zaměstnancům	1.503	697	683	483
B. III. 4	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	349	355	454	246
B. III. 5	Stát - daňové závazky a dotace	230	75	221	142
B. III. 6	Dohadné účty pasivní	52.489	32.071	25.826	25.745
B. III. 7	Jiné závazky	0	0	751	0

Zdroj: vlastní

Příloha P IV: MEMR data



The toy category dropped in all accounts in December – reaching a modest growth of 6% in 2010...

Supercategory	Growth December				Growth 2010 vs 2009				Share of toy category 2010			
	CZ	Interspar	Globus	Tesco	CZ	Interspar	Globus	Tesco	CZ	Interspar	Globus	Tesco
Action Figur	1%	-8%	-25%	3%	52%	-5%	11%	75%	2%	1%	2%	3%
All Other	-6%	-25%	-27%	2%	14%	5%	6%	25%	15%	11%	17%	14%
Anim&Cart	27%	57%	-25%	70%	33%	46%	6%	60%	3%	3%	2%	3%
Building Set	1%	-47%	-12%	0%	52%	175%	12%	21%	12%	37%	6%	12%
Dolls	-25%	-62%	-34%	-20%	-10%	-43%	-17%	-4%	0%	0%	0%	10%
Games/Puzzle	-16%	-27%	-16%	-21%	-5%	-12%	-6%	-5%	12%	11%	14%	11%
Infant/Pres	-16%	-54%	-34%	-2%	-7%	-33%	-14%	1%	12%	6%	12%	12%
Outdoor&Sport	-47%	52%	-23%	-70%	16%	-10%	30%	21%	11%	10%	13%	10%
Plush	-18%	-46%	0%	-0%	2%	-26%	16%	7%	6%	3%	6%	6%
Vehicles	-16%	-43%	-25%	-6%	-3%	-24%	-5%	2%	16%	12%	12%	16%
Total Category	-16%	-36%	-24%	-7%	6%	11%	1%	10%				

- The total toy category dropped -16% in December in CZ – driven by decline in all accounts
- The Games/Puzzle supercategory dropped both in December and total 2010
- The toy category was flat in Globus in 2010 – the Building Set supercategory only accounting for 6% of total toys

© 2010 The LEGO Group - JH - 2



LEGO is doing better than main competitors in December – but Hasbro had a strong 2010

Manufacturer	CZ		Interspar		Globus		Tesco	
	Share of Growth	Share of Growth	Share of Growth	Share of Growth	Share of Growth	Share of Growth	Share of Growth	Share of Growth
	cat. Nov. vs. 2009	cat. Nov. vs. 2009	cat. Nov. vs. 2009	cat. Nov. vs. 2009	cat. Nov. vs. 2009	cat. Nov. vs. 2009	cat. Nov. vs. 2009	cat. Nov. vs. 2009
LEGO	6%	3%	11%	-4.5%	3%	2%	12%	13%
Hasbro	6%	-10%	0%	-36%	5%	-27%	12%	1%
Mattel	7%	-40%	7%	-12%	7%	-42%	8%	-37%
Bimbo	4%	-14%	8%	-12%	3%	-21%	2%	4%
PL Globus					13%	-19%		
PL Tesco							27%	10%

Manufacturer	CZ		Interspar		Globus		Tesco	
	Share of Growth	Share of Growth	Share of Growth	Share of Growth	Share of Growth	Share of Growth	Share of Growth	Share of Growth
	cat. YTD vs. 2009	cat. YTD vs. 2009	cat. YTD vs. 2009	cat. YTD vs. 2009	cat. YTD vs. 2009	cat. YTD vs. 2009	cat. YTD vs. 2009	cat. YTD vs. 2009
LEGO	12%	39%	37%	163%	3%	33%	12%	2.4%
Hasbro	5%	33%	3%	17%	5%	9%	11%	47%
Mattel	6%	-20%	7%	-3.4%	6%	-15%	9%	-17%
Bimbo	4%	-5%	0%	-32%	4%	-3%	2%	7%
PL Globus					12%	2%		
PL Tesco							27%	12%

- LEGO had a reasonable December in an otherwise declining category
- Hasbro must have had an excellent QOS in Interspar - dropping the last 4 months but still growing 17% in 2010 (from a low base)
- LEGO grew significantly more than main competitors in Globus in 2010

© 2010 The LEGO Group - JH - 2

Zdroj: LEGO Trading, s.r.o.

