

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

# BAKALÁŘSKÁ PRÁCE



**PODNIKOVÁ EKONOMIKA**

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Strategická analýza vnějšího prostředí konkrétního podniku s využitím Porterova modelu pěti sil.

## TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

31.1.2016

## JMÉNO A PŘÍJMENÍ / STUDIJNÍ SKUPINA

Markéta Albrechtová / PE39

## JMÉNO VEDOUcíHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Ing. Lukáš Blažek, Ph.D.

## PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř. k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 23.11.2015

## PODĚKOVÁNÍ

Rád/-a bych tímto poděkoval/a vedoucímu bakalářské práce panu Ing. Lukáši Blažkovi, Ph.D., za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl/a při zpracování mé bakalářské práce.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SOUHRN

### 1. Cíl práce:

Cílem bakalářské práce je provedení strategické analýzy vnějšího prostředí podniku SAM s.r.o. s použitím Porterova modelu pěti konkurenčních sil v souvislosti s implementací nových produktů na nový trh a na základě výsledku zkoumání vytvořit prodejní strategii nových výrobků pro rok 2016. Pro dosažení cíle práce byly zvoleny další postupné cíle. Prvním z nich bylo studium strategie, strategické analýzy a typu analýz vnějšího prostředí z odborných zdrojů. Druhým dílčím cílem práce byla aplikace Porterova modelu v konkrétním podniku, která navazovala na poslední dílčí cíl práce, jímž bylo vyhodnocení poznatků pro doporučení prodejní strategie pro rok 2016.

### 2. Výzkumné metody:

K vypracování práce byla využita metoda komparace získaných tržních informací a metoda dotazování formou nestrukturalizovaných osobních či telefonických dotazů. Pro zpracování analýzy vnějšího prostředí pomocí Porterova modelu pěti sil byly identifikovány příležitosti a rizika z prostředí dodavatelského, zákaznického, substitučního, stávající a potenciální konkurence. Příležitosti a rizika byla rozdělena dle kategorie do tabulky zpracované MS Excel 2010. Ke každé příležitosti byla subjektivně přidělena váha její využitelnosti pro podnik. Identifikované příležitosti a rizika byly shrnuty do matice rizik a příležitostí zpracované v MS Excel 2010. Výsledek matice a informace z trhu vytvořili základ pro doporučení prodejní strategie pro rok 2016.

### 3. Výsledky výzkumu/práce:

Výsledky vlastního šetření v podobě analýzy vnějšího prostředí ukázaly existenci tržních příležitostí, které představuje neexistující konkurence na českém trhu, zájem potenciálních zákazníků o nové produkty nebo obtížný vstup nových konkurentů do odvětví v krátkodobém horizontu. Porterův model rovněž identifikoval možné hrozby. Mezi největší z nich patří existence a snadná dostupnost substitučních produktů na novém trhu. Riziko, které představují substituční výrobky, rovněž podporuje v porovnání s nově vstupujícími produkty na trh jejich nižší prodejní cena.

### 4. Závěry a doporučení:

Závěry práce přinesly doporučení pro strategii prodeje pro rok 2016 pro společnost SAM s.r.o. Vzhledem k typu produktů je vhodným nástrojem pro distribuci a prodej výrobků forma internetového obchodu s detailně propracovanou marketingovou strategií uvedenou v doporučení práce. Zároveň pro podporu úspěchu prodeje nových výrobků je doporučeno rozšířit výrobní portfolio o produkty substitučního charakteru a zároveň o produkty doplňkové, mezi které lze zařadit tradiční vánoční skleněné a dřevěné ozdoby, svícny a svíčky. Doplňkové produkty však musí vykazovat známky vysoké kvality, aby společně s luxusními dřevěnými výrobky vytvořily pro zákazníka celistvou kolekci.

## KLÍČOVÁ SLOVA

Strategie, Strategická analýza, Konkurence

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SUMMARY

### 1. Main objective:

The aim of this thesis is to make strategic analysis of external environment of company SAM s.r.o., with using Porter's five forces model in connection with the implementation of new products to the new market. Based on the results of analysis create the sales strategy for new products for the year 2016. To achieve the goals of this work more progressive goals were chosen. The first of them was the study of the strategy, strategy analysis and type of analysis of the external environment from the literature. The next partial objective of the work was Porter's model in a particular company, which was in relation with the last partial objective of the thesis, which was the evaluation of evidence for recommending a sales strategy for the year 2016.

### 2. Research methods:

For the preparation of the thesis was used method of comparison gained market information and method of questioning of nonrestructured through personal or telephone inquiries. To prepare an analysis of the external environment of using Porter's five forces model was identified opportunities and risks of supply environment, customer, substitution, current and potential competitors. Opportunities and risks were divided into categories according to tables containing MS Excel, 2010. For each occasion was subjectively weighted its relevance for the company. Identified opportunities and risks are summarized in a risk matrix and processed opportunities in MS Excel, 2010. The Result matrix and market information formed the basis for the recommendation of a sales strategy for the year 2016.

### 3. Result of research:

The results of own investigation in the form of environmental analysis revealed the existence of market opportunities, presented by the existing competition on the Czech market, the interest in new products from potential customers or difficult entry of new competitors coming into the industry in the short term. Porter's method also identified possible threats. Among the largest of these include the existence and ready availability of substitute products in the new market. The risk posed by substitute products is also supported with the comparison because of their lower sales price on the market.

### 4. Conclusions and recommendation:

The conclusion brought a recommendation for the sales strategy for 2016 for the company SAM Ltd. Due to the type of products is an appropriate tool for the distribution and sale of products form of online store, with the detail elaborate marketing strategy outlined in the recommendation of work. While also promoting the success of sales of new products, it is recommended to extend the product portfolio of product substitution character and also complementary products, among which the traditional Christmas glass and wooden ornaments, candlesticks and candles. Additional products must be in high quality, together with luxury wood products to make complete collection for customers.

## KEYWORDS

Strategy, Strategy analysis, Competition

## JEL CLASSIFICATION

I11, M31

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Vysoká škola ekonomie a managementu  
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Markéta Albrechtová
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní obor:	Podniková ekonomika
Studijní skupina:	PE 39
Název BP:	Strategická analýza vnějšího prostředí konkrétního podniku s využitím Porterova modelu pěti sil
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	1 Úvod 2 Cíl a metodika 3 Literární rešerše 3.1 Strategie a strategická analýza 3.2 Strategické analýzy vnějšího prostředí 3.3 Porterův model pěti sil 4 Analytická / praktická část 4.1 Představení podniku, jeho charakteristika, nový produkt 4.2 Aplikace Porterova modelu 5 Doporučení pro strategii prodeje 6 Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none"><li>FOTR, J., VACÍK, E., SOUČEK, I., ŠPAČEK, M., HAJEK, S. <i>Tvorba strategie a strategické plánování</i>. Praha : Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.</li><li>SOUČEK, Z. <i>Strategie úspěšného podniku. Symbióza kreativity a disciplíny</i>. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2015. 448 s. ISBN 978-80-7400-572-5.</li><li>SRPOVÁ, J. et al. <i>Podnikatelský plán a strategie</i>. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. 200 s. ISBN 978-80-247-4103-1.</li><li>KOURDI, J. <i>Podniková strategie</i>. 1. vydání. Brno: BIZBOOKS, 2011. ISBN 9788025127254.</li></ul>
Harmonogram	<ul style="list-style-type: none"><li>Zpracování cílů a metodiky do 24.7.2015</li><li>Zpracování teoretické části do 31.8.2015</li><li>Zpracování výsledků do 30.9.2015</li><li>Finální verze do 1.11.2015</li></ul>
Vedoucí práce:	Ing. Lukáš Blažek, Ph.D.

Prof. Ing. Milan Žák, CSc.  
rektor

V Praze dne 4.8.2015

Prof. Ing.  
Milan Žák  
CSc.

Digitalizováno Prof. Ing. Milan Žák CSc.  
1981022, rektor Prof. Ing. Milan Žák CSc. výtisková kniha Ekonomika a managementu, s.pis. 1811-0101  
www.vse.cz  
www.fce.vse.cz  
Datum: 2015.08.01 16:03:11  
+0207

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## Obsah

1 Úvod.....	1
2 Metodika práce.....	2
3 Teoretická část.....	3
3.1 Strategie a strategická analýza.....	3
3.2 Typologie strategií dle Ansoffa.....	7
3.3 Strategické analýzy vnějšího prostředí.....	8
3.3.1 PEST analýza.....	9
3.3.2 Metoda tvorby scénářů.....	10
3.3.3 Metoda 4C.....	11
3.3.4 Analýza odvětví.....	13
3.3.5 Porterův model.....	13
4 Praktická část.....	15
4.1 Představení podniku SAM s.r.o.....	16
4.2 Aplikace Porterova modelu ve společnosti SAM s.r.o.....	18
4.2.1 Současní konkurenti na trhu.....	18
4.2.2 Potenciální noví konkurenti .....	19
4.2.3 Zákazníci.....	20
4.2.4 Dodavatelé.....	20
4.2.5 Substituční produkty.....	21
4.2.6 Shrnutí Porterovy analýzy.....	22
5 Doporučení prodejní strategie.....	24
5.1 Produkt.....	24
5.2 Cena.....	25
5.3 Distribuce.....	25
5.4 Marketingové aktivity.....	27
6 Závěr.....	28

## 1 Úvod

Každý podnik v současné době je významně ovlivňován vnějším prostředím, kterého bezprostředně obklopuje. Okolí podniku je složeno převážně z konkurence neboli firem, které se svými produkty nebo případnými substituty výrazně ovlivňují. Konkurenční boj vznikající na trhu ještě více podmiňuje globální nasycenost trhu a rostoucí náročnost zákazníků.

Podnik se musí umět aktivně pohybovat v konkurenčním prostředí svého odvětví, za účelem získání konkurenční výhody a vybudovat si tím pevnou pozici na trhu. Pro firmy je z hlediska jejich dlouhodobé existence důležité analyzovat konkurenční vlivy ve svém odvětví. Neustálým zkoumáním vnějšího okolí získává podnik představu o vývoji na trhu, požadavcích zákazníků nebo počínání konkurence. Manažeři podniku si musí být vědomi faktu, že získanou konkurenční výhodu je nutné udržet co možná nejdéle a právě k tomu pomáhá podnikům strategie. Dobře zvolená strategie v oblasti prodeje a vztahu k zákazníkům nebo konečným uživatelům produktu či služby je jedním z klíčových faktorů vedoucích k úspěchu. Strategie odlišuje podnik od ostatních konkurentů na trhu. Vždy, když podnik tvoří nebo jakýmkoliv způsobem mění svoji strategii, je důležité, aby věnoval pozornost všem možným ohrožujícím vlivům a do své firemní strategie je zapracoval. Většina dnešních podniků již má svou strategii zpracovanou, důležité však je hledisko, jaké analýzy či podklady tvoří základ strategie a jestli zvolené metody dovedou podnik ke stanovenému cíli. Pouze při správné interpretaci informací z vnějšího okolí může podnik budovat a rozvíjet své strategické plány. Právě strategická analýza je nápomocna k vytvoření podnikové strategie v závislosti na zkoumání vlivů okolního prostředí. Strategická analýza podniku pomáhá nalézt nejen jeho konkurenční výhody, ale poukazuje také na možné hrozby charakteristické pro dané odvětví. Totéž platí u podniků, jejichž záměrem je uvést na trh nové produkty, jelikož implementace produktu na trh bývá mnohdy spojena s nemalými náklady spojenými například s vývojem výrobku, investicemi do technologií nebo nákladů vztahujících se k marketingovým a prodejním aktivitám.

Bakalářská práce se zaměřuje na analýzu mikrookolí konkrétního podniku, který je ve svém odvětví obklopen konkurencí a konkurenčními vlivy. Každý podnik tedy i ten mající před ostatními soupeři v odvětví konkurenční výhodu, se může dostat do značných potíží, jelikož žádná výhoda není trvalého charakteru. Práce využívá poznatků Porterova modelu pěti sil, který se zaměřuje na vlivy, které mohou významně ovlivnit výnosnost v odvětví a také existenci podniku v odvětví samotného. Podnik, jenž je předmětem zkoumání bakalářské práce má v úmyslu přivést na český trh nové produkty a proto je pro něj zásadní získání, co možná nejvíce informací o trhu, stávající a budoucí konkurenci, o významu substitučních produktů, dodavatelích nebo zákaznících. Společnost se pomocí Porterova modelu snaží nalézt odpovědi na následující otázky. Přijme trh nové produkty, budou pro potenciálního zákazníka zajímavé? Jaká je stávající konkurence na trhu? Existují zde substituční produkty, a jaké je riziko, jejich zákaznické preference? Jaká je nevhodnější forma prodeje a distribuce k zákazníkům?

Z pohledu firmy se jedná o zásadní rozhodnutí, které se pojí s investicemi v podobě průzkumu trhu, nákupu produktů a jejich skladování, nalezení vhodné formy prodeje, vybudování distribuční sítě a investicí do marketingových aktivit na novém trhu.

Hlavním cílem bakalářské práce je provedení strategické analýzy vnějšího prostředí podniku SAM s.r.o. s použitím Porterova modelu pěti sil v souvislosti s implementací nových produktů na nový trh a na základě výsledku zkoumání vytvořit prodejní strategii nových výrobků pro rok 2016. Pro dosažení stanoveného cíle, je práce rozdělena na dílčí cíle, jejichž výstupy ve svém souhrnu dosahují požadovaného výsledku. Prvním dílčím cílem práce je získání teoretických poznatků o firemní strategii, strategické analýze a typu analýz vnějšího prostředí z odborných zdrojů, jejich definice, vymezení základních pojmů a nástrojů. Jedná se o teoretickou část práce, jenž je odrazovým můstkem pro zpracování části praktické. Druhým dílčím cílem je aplikace Porterova modelu pěti sil ve společnosti SAM s.r.o. se zaměřením na nově nabízené produkty. Posledním dílčím cílem je vyhodnocení shromážděných dat a teoretických poznatků, jež jsou základem pro vytvoření prodejní strategie podniku pro rok 2016.

## 2 Metodika práce

Vědeckou metodou použitou v bakalářské práci byla komparace informací získaných vlastním průzkumem trhu v daném odvětví a forma dotazování v obecné rovině založena na ústních nebo telefonických nestrukturovaných rozhovorech s výrobcí, dodavateli materiálů a potenciálními zákazníky. Mezi výrobce byli zařazeni jednak výrobci implementovaných produktů a zároveň výrobci produktů substitučních. Oslovení dodavatelé byly především dodavatelé základních vstupních materiálů. Potencionálními oslovenými zákazníky byli maloobchodní prodejci zabývající se prodejem obdobného sortimentu a náhodně oslovení koncoví uživatelé produktu.

Pro zpracování analýzy vnějšího prostředí pomocí Porterova modelu pěti sil byly identifikovány příležitosti a rizika z prostředí dodavatelského, zákaznického, substitučního, stávající a potenciální konkurence. Příležitosti a rizika byla rozdělena dle kategorie do tabulky. Ke každé příležitosti byla subjektivně přidělena váha její využitelnosti pro podnik v rozmezí od 0b – 3b., kdy 3b znamená nejvyšší využitelnost pro podnik. Stejně tak ke každému zjištěnému riziku byla připsána váha od 0b – 3b., kdy 3b značí nejvyšší riziko a nejvyšší možnou ovlivnitelnost implementace nového produktu na trh. Všechny identifikované příležitosti a hrozby byly shrnuty do matice rizik a příležitostí. Zpracované informace byly získány sběrem dat od výrobců substitučních a konkurenčních produktů, prodejců substitučních produktů, výrobce produktu, který je analyzován, oslovení potenciálních zákazníků nabízeného produktu a v neposlední řadě oslovením výrobců komplementárních produktů, kteří byli dotázáni. Všechna získaná data byla zapsána vyhodnocena v souboru MS Excel z řady MS Office 365 pomocí matice příležitostí a rizik. Na základě sběru a vyhodnocení matice rizik a příležitostí byla vytvořena prodejní strategie pro rok 2016.



Z výzkumných metod je použita metoda dotazování v rámci nestrukturovaných rozhovorů především s výrobcí produktů. Výstupy z rozhovorů byly zaznamenány do počítače. Následně metoda komparace, kde byly porovnávány informace zjištěné od výrobců implementovaných produktů a distributorů substitučních produktů se skutečnostmi zjištěnými z existujícího trhu.

## 3 Teoretická část

Teoretická část bakalářské práce se zabývá problematikou týkající se strategie a strategické analýzy. Jejím cílem je pochopit význam a důležitost podnikové strategie a metod, které strategická analýza využívá k poznání trhu.

### 3.1 Strategie a Strategická analýza

#### Strategie

Strategie je slovo odvozené z řeckého výrazu Strategos. Jedná se o soubor dlouhodobě stanovených činností, které pomocí formulovaných postupů vedou k dosažení vytyčených cílů. Jejím základním úkolem je připravit podnik na budoucnost, tak aby byl v dnešním již nasyceném světě konkurenceschopným. Proto je důležitá strategická předvídatavost a připravenost na nové situace a výzvy. Strategie představuje manažerský nástroj, jenž určuje rozvoj podniku, jeho hlavní činnosti, pomocí kterých dosáhne podnik svých vytyčených cílů. Strategie je zároveň volba metod, jimiž chce podnik cílů dosáhnout. Většinou je možné dosáhnout stanoveného cíle více způsoby, strategie by proto měla obsahovat porovnání více alternativ a výběr té nejvhodnější pro daný podnik. Pro její naplnění je důležité, aby strategie byla unikátní a specifická, ale také musí být flexibilní, aby podnik dokázal rychle a pružně reagovat na nepředvídatelné a nenadálé situace a okolnosti. Unikátnost a specifikum podniku, spočívá v tom, že firma nabízí svým zákazníkům něco více než konkurence ve stejném oboru a stává se tím výjimečným a atraktivním pro spotřebitele produktu nebo služby, kteří jsou ochotni za takovou výjimečnost zaplatit.

Hlavním významem strategie je získání náskoku, vybudování a hlavně udržení konkurenční výhody. Podnik je schopen udržet konkurenční výhodu vždy po nějakou dobu, která se rovná období, kdy konkurenti v odvětví začnou tuto odlišnost napodobovat. Podnik musí neustále rozpoznávat změny na trhu, sledovat trendy a přizpůsobovat se jim a zároveň svými aktivitami a schopnostmi okolí podniku přetvářet a ovlivňovat.

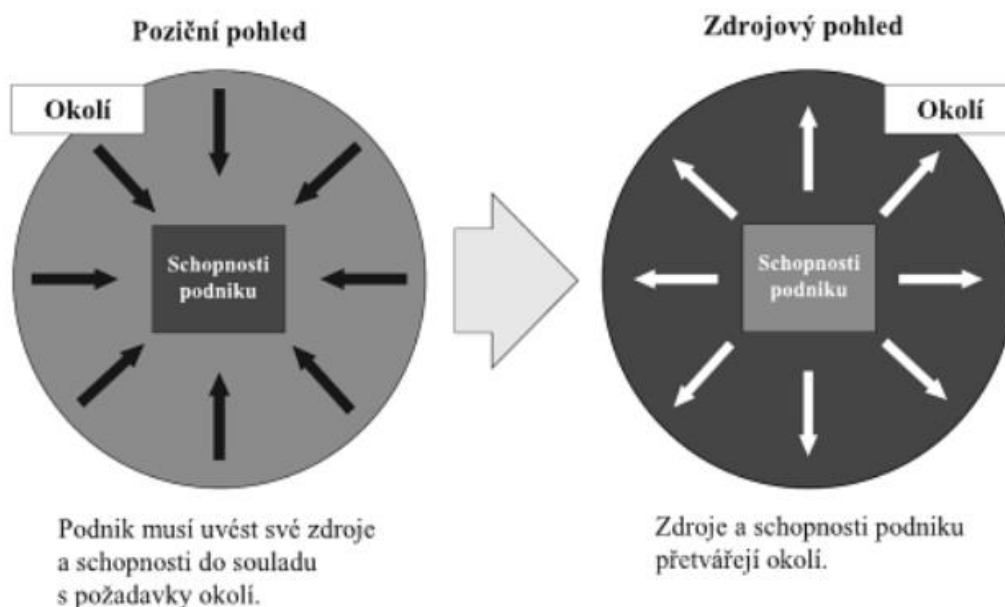
Podnikatelská strategie dle Srpové (2011) je v podnikatelském významu chápána jako jeden z nejdůležitějších dokumentů podniku. Strategie podniku je pro firmu velmi zásadní, jelikož ovlivňuje nejen vnitřní řízení, ale také jeho vlastní chod. Stanovené cíle musí být transformovány na menší dílčí cíle jednotlivých podnikových útvarů a zároveň musejí být určeny odpovědnosti za postupné plnění dílčích částí strategie, které vedou k naplnění firemní strategie jako celku.

Pro podnik se strategie stává souborem projektů, které mají svůj stanovený časový harmonogram a jejich jednotlivé cíle jsou ve vzájemné synergii. Základem pro

formulaci strategie, která bude směřovat k dosažení konkurenční výhody je nalezení harmonie mezi podnikem a jeho mikrookolím.

Podniky po celém světě jsou vystaveny tlaku od rostoucí konkurence a to nejenom vlivům domácí konkurence, ale také vlivům konkurence globální. Přizpůsobení podniku situaci na trhu a ovlivňování podniku okolí ukazuje obr. č. 1 níže.

Obrázek č. 1: Podnik a jeho okolí



Zdroj: Sedláčková, Buchta (2006)

Pokud má společnost více než jednu podnikatelskou aktivitu musí být strategie určena pro všechny z nich. Vypracování podnikové strategie je poměrně náročné a bývá jedním z hlavních úkolů vrcholového managementu případně vlastníků podniku. Bez podnikové strategie nemůže žádná společnost adekvátně fungovat, jelikož top management podniku postrádá informace, kam naplánovat investice potřebné k rozvoji podniku. Má podnik investovat do nových produktů nebo je vhodné investovat do navýšení kapacit pro stávající výrobu? Formulace strategie je jedním z klíčových faktorů úspěchu podniku. Právě vlastníci podniku nejlépe znají společnost a vědí, jakým směrem chtějí svůj podnik nadále rozvíjet. Při samotné tvorbě strategie musí vlastníci také přihlídnout ke všem podnikatelským aktivitám. Vlastníci podniku si rovněž musejí uvědomovat, že neexistuje žádná univerzální podniková strategie, zmiňují ve své publikaci Strategická analýza autoři Sedláčková a Buchta (2006).

Kolektiv autorů Srpová, Svobodová, Skopal a Orlík ve své knize s názvem Podnikatelský plán a strategie zmiňují, že aby byla strategie úspěšná, musí být vždy orientovaná na budoucnost, využívat silné stránky konkurenční výhody, zohledňovat firemní kulturu a být v souladu s trendy, které probíhají v okolí podniku.

*Strategii tvoří tyto její základní součásti:*

- *Mise (základní poslání podniku)*
- *Vize (portfolio, zákazníci, zájmové regiony, specifické přednosti)*
- *Strategické cíle (k majitelům, zákazníkům, pracovníkům, regionu)*
- *Strategické operace (aktivity směřující k naplnění vize a dosažení strategických cílů) (Souček 2015).*

Autor rovněž upozorňuje, že všechny tyto součásti musí být obsahem podnikové strategie.

## **Mise**

Neboli poslání vysvětluje, jaký je důvod vzniku a fungování organizace, zjednodušeně řečeno, proč organizace existuje, co dělá a pro koho. Deklaruje hlavní hodnoty firmy a z časového hlediska je relativně stabilní. Mise společnosti označuje její samotný vrchol a smysl jejího podnikání. Také mise stejně jako celá podniková strategie by měla být detailně popsána. Mise slouží také jako nástroj ke strategickému řízení podniku, které vyjadřuje její dlouhodobou strategii. Poslání společnosti rovněž vypovídá, na jakých hodnotách společnost staví své plány, což se může odrazit v hodnocení a zájmu zákazníků a motivaci samotných zaměstnanců. Přesto v dnešní době existují společnosti, které nemají svou misi definovanou, to pro ně znamená značnou konkurenční nevýhodu.

## **Vize**

Oproti misi má stanovený časový rámeček, který ukazuje, jak chtějí vlastníci vidět firmu v budoucnosti. Plány, které vize formuluje, jsou většinou střednědobého charakteru, to je však odvislé od typu nebo charakteru podnikání. Vize musí zahrnovat konkrétní vyjádření o tom, jak se chce společnost změnit od výchozího stavu. Tvůrci vize musí při její tvorbě zohlednit na limity podniku, jež mohou tvořit vlastní vnitřní zdroje a faktory vyplývající z podnikatelského prostředí. „*I když se jedná o výchozí formulaci, má mít vize potřebnou šíři a hloubku, aby mohla sloužit jako nástroj pro vyvození dlouhodobých cílů. Zároveň musí respektovat požadavky a postoje vůči všem zainteresovaným stranám (stakeholders) a vytvářet pozitivní pocity pro motivaci.*“ (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek, 2012). Vize napomáhá ke stanovení strategických cílů podniku.

## **Strategické cíle**

Strategické cíle jsou nejvyššími cíli podniku. Konkretizují a doplňují vizi a jsou pomocným nástrojem managementu pro řízení organizace. Strategické cíle musí být měřitelné a management podniku by měl vždy stanovit výchozí ukazatele pro sledování jejich průběžného vývoje. Rovněž je podstatné stanovit optimální počet cílů

pro podnik. Příliš mnoho cílů v konečném důsledku může vést k odklonění od podnikové vize. Kolektiv autorů Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek (2012) ve své publikaci Tvorba strategie a strategické plánování zmiňují, že stanovený strategický cíl musí být SMARTER neboli specifický, měřitelný, dosažitelný, orientovaný na výsledek, časově omezený, v souladu s etickým přístupem k podnikání a zaměřený na zdroje. Strategické cíle musí vždy motivovat zaměstnance na všech úrovních podniku.

## **Strategické operace**

Webová portál Podnikátor (2015) popisuje strategické operace jako aktivity, směřující k naplnění podnikové mise, vize a podnikových strategických cílů. Podle Kourdiho (2011) každá strategická operace musí mít vymezený konkrétní obsah a musí být zřetelně stanoveny výsledky, kterých má být dosaženo, v jakém termínu a s jakými náklady. Vedení podniku musí vytvořit tým pracovníků, kteří budou plnit aktivity a aktivity strategické operace, přičemž jeden z týmu je osobou odpovědnou za dosažení cíle strategické operace. Jeremy Kourdi k uvedeným částem strategie dodává, že pro tvorbu úspěšné strategie je nutné rovněž specifikovat jakým zákazníkům či produktům se chce podnik vyhnout. Je tedy důležité nejenom stanovit, čeho chce podnik dosáhnout, ale také zcela konkrétně popsat, které směry jsou pro podnik nežádoucí. Základem strategie zvolit správnou odvětvovou pozici a tuto pozici obsadit. Vlastníci a vrcholný management podniku musí mít při tvorbě strategie na paměti, že pro její úspěšnost je důležité, aby rovněž odpovídala potřebám zaměstnanců, akcionářů a zákazníků.

## **Strategická analýza**

Kolektiv autorů knihy Tvorba strategie a strategické plánování (2012) zmiňují, že pro to, aby mohla být strategie správně formulována, je potřeba uničit kroky, které ověří správnost podnikatelského rozhodnutí. Z toho důvodu je nutné systematicky ověřit všechny předcházející etapy, při nichž byla strategie vytvořena a najít konsensus mezi podnikem a jeho okolím. Strategická analýza je proto nedílnou součástí tvorby a konečné formulace strategie podniku. Analýza sama o sobě představuje metodu zkoumání složitějšího komplexního jevu, při které dochází k rozpadu na jednodušší části. Ty jsou pak jednotlivě zkoumány a vyhodnoceny. Strategickou analýzu podniku může provádět strategický manažer společnosti a jeho tým nebo specializovaná externí společnost za součinnosti vedení organizace.

*Firma musí analyzovat své podnikatelské prostředí proto, aby:*

- *Znala svoji pozici v prostředí, v němž působí*
- *Reagovala efektivně na neustálé změny v prostředí*
- *Uměla posoudit svůj potenciál dalšího rozvoje*
- *Uměla předvídat chování zákazníků a konkurentů*
- *Identifikovala rizikové faktory relevantní ke svému podnikovému záměru (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek, 2012)*

Strategická analýza není pouhou analýzou okolního prostředí firmy, je zaměřena také na analýzu vlastních možností a zdrojů podniku. Toto hledisko rozděluje analýzu do dvou rovin. První z nich zkoumá makrookolí a mikrookolí podniku a je nazývána

analýzou externí. Druhá rovina je soustředěna na analýzu vlastních zdrojů a schopností podniku, nazýváme ji interní analýza.

V rámci interní analýzy podnik zjišťuje své silné a slabé stránky, kompetence a specifické vlastnosti podniku. Strategická analýza ve většině případů začíná definicí případně redefinicí firemního poslání, následuje externí analýza makrookolí a mikrookolí podniku a pokračuje interní analýzou podnikových možností společnosti. Všechny informace získané provedenými analýzami shrne strategický manažer v rámci syntézy a provede jejich vyhodnocení. Zdeněk Souček (2015) ve své publikaci Strategie úspěšného podniku uvádí, že obvyklá a dostačující délka uplynulého období, které podnik analyzuje, činí tři roky u všech oborů, zatímco odhad budoucích trendů je v různých odvětvích odlišný. V některých oborech jsou tři roky predikce dostačující, ale u složitějších podnikatelských odvětví, například v těžebním průmyslu nebo energetice Zdeněk Souček (2015) dále zmiňuje období až třiceti let. „*Cílem strategické analýzy je identifikovat, analyzovat a ohodnotit všechny relevantní faktory, o nichž lze předpokládat, že budou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategie podniku.*“ (Sedláčková, Buchta 2006). Ukazuje současnou situaci firmy a směr, kterým by se společnost měla v budoucnosti ubírat, aby došlo k naplnění smyslu existence podniku, který vlastníci očekávají.

### 3.2 Typologie strategií dle Ansoffa

Autor prezentace Rozdělení strategií podle Portera, Ansoffa a podílu na trhu Kohout (2015) uvádí, že existují různé přístupy k marketingovým strategiím. Jedním z nich je Ansoffova matice. Jedná se analytickou techniku marketingového plánování, jejímž autorem je Igor Ansoff. Tato matice má dvě dimenze a to horizontální v podobě produktů existujících a nových a vertikálně popisující trhy stávající a trhy nové. Kombinací obou typů produktů a také obou typů trhu vznikají následně čtyři možné strategie, které znázorňuje Ansoffova matice v tab. č. 1 níže:

Tabulka č. 1 Ansoffova matice

		Produkty	
		Existující	Nové
Trhy	Existující	Tržní penetrace	Rozvoj produktu
	Nové	Rozvoj trhu	Diverzifikace

Zdroj: Meldrum, MC'Donald (2007)

V souvislosti s tématem bakalářské práce je pro její zpracování nejvíce zajímavá strategie diverzifikace, která spočívá v zaměření strategických podnikových aktivit

s novými nebo inovovanými výrobky na nové trhy. Tato varianta je nejrizikovější ze všech čtyřech Ansoffových strategií. Strategie diverzifikace v horizontální poloze vychází z úvah o rozšíření stávajícího výrobního programu se stejnými vstupními surovinami a technologií.

Vertikální diverzifikace znamená pro podnik prohloubení výrobního programu a diverzifikace laterální je soustředěna na zcela nové výrobky a trhy a také nové aktivity společnosti.

### 3.3 Strategické analýzy vnějšího prostředí

Chce-li být firma ve svém segmentu úspěšnou, je třeba, aby věnovala pozornost okolnímu prostředí, které se permanentně mění a vytváří pro podnik možné hrozby, kterým je třeba čelit, reagovat na ně nebo se jim přizpůsobit. Zároveň však okolní prostředí nabízí podniku mnoho nových příležitostí. Manažeri společnosti musí umět předvídat a využívat všechny příležitosti, které v nasyceném trhu přinesou firmě budoucí konkurenční výhody.

Kovář (2008) uvádí, že strategická analýza vnějšího prostředí podniku se zaměřuje hlavně na makrookolí a mikrookolí podniku a zkoumá vše, co podnik potřebuje vědět o své pozici na trhu a trhu samotném, aby se mohl správně rozhodovat. V rámci mikrookolí firma zkoumá odvětví, ve kterém působí, soustředí se hlavně na zákazníky, dodavatele a konkurenty. K základním faktorům makrookolí, patří vývoj v oblasti legislativy, technologický vývoj, vývoj obecných ekonomických podmínek, situace na kapitálových trzích, národní i nadnárodní politiku a v neposlední řadě vývoj demografických a sociálně-kulturních faktorů. Právě sociální, ekonomické a politické okolí firmy se v dnešní době mění velmi rychle a manažeri firem na ně musejí adekvátně reagovat. Způsob jakým podnik analýzu vnějšího prostředí provede jaké faktory a v jakém rozsahu si určí, záleží pouze na daném podniku.

*„Firma, která chce mít před svým prostředím náskok, by se měla zamyslet nad následujícími otázkami:*

- *Jsme si vědomi změn v našem podnikatelském – obchodním prostředí?*
- *Jak tyto změny sledujeme?*
- *Jak se mění potřeby, přání a hodnoty našich zákazníků?*
- *Co jsme v našich plánech udělali, abychom na tyto změny pružně reagovali?*
- *Jak se odrážejí tyto změny ve firemních plánech, které chceme realizovat?*
- *Co bychom měli dělat v budoucnu jinak, abychom se s těmito změnami vyrovnali?“ (Kovář, 2008)*

Mnohdy se stává, že manažeri podniku nedokáží vnímat změny jako nové příležitosti a přicházejí tak o spoustu konkurenčních výhod či upevnění vlastní pozice na trhu. Dnešní svět je vlivem globalizace mnohem více propojený, než tomu bylo v minulosti, proto zahraniční a mnohdy i mezikontinentální dění, může výrazně ovlivnit situaci v podniku. Každý podnik je svým okolím značně ovlivňován a je více než zřejmé, že čím menší je velikost podniku, tím více bude podnik svým okolím ovlivňován a bude se muset více přizpůsobovat změnám a novým situacím.

Velké podniky mohou svým způsobem ovlivňovat dění na trhu ke svému vlastnímu prospěchu. Příkladem mohou být investice do vývoje nových technologií, které podniku mohou zajistit upevnění své pozice v odvětví.

### 3.3.1 PEST analýza

PEST analýza je analýzou politicko-právních, ekonomických, sociálně-kulturních a technologických faktorů v externím okolí podniku. Každý ze čtyř uvedených faktorů ovlivňuje okolí firmy z jiného hlediska. Analýza je součástí strategického managementu a používá se obvykle v situaci, kdy společnost plánuje realizaci nějakého velkého projektu, což může být například vstup na nový trh, uvedení nového produktu na trh, výstavba nové továrny nebo i případné zrušení zastoupení či radikální omezení produkce uvádí webový portál Businessvize (2010).

#### **Politicko-právní prostředí**

Zabývá se problematikou politické stability státu, jelikož každá změna v řízení státu, většinou vyvolává změny v oblasti legislativy. Různé vlády pohlíží jiným způsobem na otázky výše daní, politiku zaměstnanosti, ekologickou legislativu, regulace zahraničního obchodu a další různé faktory, které vždy přímo ovlivňují podnikatelské subjekty. Firma musí sledovat všechny zákony, novely zákonů a případné návrhy na jejich změny ve svém podnikatelské odvětví.

Z jiného pohledu politicko-právní prostředí upravuje např. hospodářskou soutěž, řeší situace, kdy se jednotlivé společnosti ze stejného odvětví dohodnou na jednotných cenách, dále svými ekologickými opatřeními (mohou mít různé podoby v rámci dotační politiky nebo tvorbou limitů) se snaží přinutit firmy k šetrnosti životního prostředí a k vývoji nových více ekologických technologií.

#### **Ekonomické prostředí**

Toto prostředí hodnotí a sleduje otázky v oblasti vývoje HDP, úrokové sazby, míry inflace, míry nezaměstnanosti, dále pak vývoj a výši daní (DPH, spotřební daně, ekologických daní, daně z příjmů a mnohých dalších), ekonomický růst, vývoj devizového kurzu zkrátka všech faktorů, které mají bezprostřední vliv na základní fungování podniku.

Všechny uvedené faktory ovlivňují chování podniků a v oblasti investic, výroby. Například nízká míra inflace podporuje rychlejší ekonomický růst, jelikož firmy více investují a vyšší ekonomický růst s sebou přináší vyšší spotřebu obyvatelstva.

#### **Sociálně-kulturní prostředí**

Sociálně-kulturní prostředí řeší trendy životního stylu a jejich budoucí vývoj, otázky etniky a náboženství, demografické ukazatele, vliv médií a reklamy a v neposlední řadě také otázky místní etiky.

Sociálně-kulturní oblast se v posledních letech velmi rychle vyvíjí a tím nabízí firmám mnoho příležitostí v oblasti podnikání a investic. Například stárnutí obyvatelstva je jedním z neodvratitelných faktů demografického vývoje, který se dá v rámci podnikatelské strategie uchopit mnoha způsoby.

## Technologické prostředí

V rámci technologického prostředí je nutné zmínit především investice do vědy a výzkumu, otázky infrastruktury (např. doprava, telekomunikace) a také oblast průmyslové ochrany (patenty a užitné průmyslové vzory).

Neustále technologické změny jsou již dnes standardem v oblasti vývoje a pokroku. Pro podnik je důležitá správná volba technologie, tak aby v delším časovém horizontu obstála konkurenci.

Blažková (2007) upozorňuje, že PEST analýza je poměrně obsáhlou analýzou proto je vhodné si nejdříve u každého z prostředí nebo písmene stanovit oblasti, které chceme a potřebujeme zkoumat, následně stanovit hloubku a rozsah analýzy, zde je důležité, aby byla analýza zaměřena na nejvýznamnější vývojové trendy, takové které jistě ovlivní budoucí podnikovou situaci. Důležitým prvkem pro správné provedení PEST analýzy je, aby se na jejím provedení podílelo větší množství lidí. Příklady faktorů používaných při PEST analýze jsou znázorněny v tabulce níže.

Tabulka č. 2 - Faktory ovlivňující makrookolí podniku

Politicko-právní faktory	Ekonomické faktory
Stabilita vlády	Vývoj HDP
Politika zaměstnanosti	Ekonomický růst
Ekologická politika	Míra inflace
Antimonopolní opatření	Míra úrokové sazby
Daňová politika státu	Míra nezaměstnanosti
Regulace zahraničního obchodu	Vývoj devizového kurzu
Sociálně-kulturní faktory	Technologické faktory
Demografický vývoj	Vládní výdaje na výzkum a vývoj
Životní úroveň obyvatelstva	Míra zastarávání technologií
Míra vzdělanosti obyvatelstva	Trendy ve vývoji technologií

Zdroj: Blažková (2007)

## 3.3.2. Metoda tvorby scénářů

Pomocí této metody může podnik vytvářet simulovat vývoj externího prostředí a jeho případný dopad na strategii podniku. Metoda spočívá v časovém a logickém spojení informací získaných z dostupných prognóz a ukazuje, jak se může vyvíjet daný produkt nebo služba v budoucnosti. „Pojem „scénář“ je ze světa umění a představuje předlohu pro film nebo divadelní hru. V kontextu podnikání jsou scénáře z uměleckého světa a představuje film nebo divadelní hru. V kontextu podnikání jsou scénáře příběhy, jak by se svět mohl napříště vyvíjet, „příběhy“, které nám pomohou rozpoznat měnící se aspekty našeho současného prostředí a přizpůsobit se jim.“ (Kovář 2008). Při tvorbě scénářů je důležité myslet objektivně a systematicky. Tvůrce scénáře se nesmí uzavírat do sebe a být limitován myšlenkou, že něco není možné a nemůže se stát.



Mysl tvůrce scénáře musí být otevřena všem možnostem, i přesto, že se zdají být nepravděpodobné. Dle množství faktorů v analýze je volena metoda:

- 1. Tvorba scénářů na základě faktorů** – používáme v případě, že faktorů, které ovlivňují výsledek je omezený počet a rovněž je omezený počet variant jejich budoucího vývoje
- 2. Tvorba předem stanoveného počtu scénářů** – používáme v případě, že počet faktorů ovlivňujících výsledek je vysoký a snažíme se poté vytvořit pouze několik variant, např. optimistickou nebo pesimistickou variantu.

Scénáře většinou neposkytují okamžitá řešení, ale jsou nápomocny ke stimulaci rozhodnutí. Scénáře jsou nástroji, jimiž je možné zkoumat budoucí vývoj, tento fakt dává této metodě výhody oproti ostatním vycházejícím z minulosti uvádí (Kourdi, 2011) Plánování scénářů umožňuje manažerům podniku lépe pochopit budoucnost a také se na ni připravit.

### 3.3.3. Metoda 4C

V zásadě postihuje globalizační trendy v oblasti podnikání. Z počátku své existence firma ve většině případů působí pouze na lokálních trzích. Ten se však po určité době stává nasyceným a pro firmu příliš malým. Podnik se tedy musí ohlížet po nových trzích. Další příčinou proč podnik hledá nová místa pro odbyt svých produktů či služeb je zvyšování cen vstupních zdrojů, což nutí firmy vyrábět ve vyšších objemech a hledat nové trhy pro své výrobky. Právě při hledání nového trhu je vhodné uplatnit analýzu 4C, která dělí globalizační aspekty do čtyř skupin, jimž jsou zákazníci, národní specifika, konkurence a náklady. Název analýzy 4C odpovídá začátečním písmenům anglických názvů skupin tedy customers, country, competition, costs. Jak uvádí Kourdi, podnik by měl vyžadovat zpětnou vazbu od svých zákazníků, ptát se na jejich přání a touhy, zjistit různorodost jejich potřeb nebo jejich požadavky na vylepšení produktu či služby do budoucna.

#### **Zákazníci**

Tato skupina analýzy je zaměřena na požadavky zákazníků, kteří vytvářejí poptávku po produktech. Pokud podnik zná požadavky svých zákazníků a dokáže se jim přizpůsobit, disponuje ve svém odvětví konkurenční výhodou. V rámci svých zákazníků hledá podnik odpovědi na otázky typu, zda-li homogenní produkt uspokojí všechny spotřebitele, jestli existují odlišnosti požadavků na produkt mezi regiony nebo může-li podnik použít stejné marketingové aktivity ve více regionech.

#### **Národní politika**

Specifikuje kulturní tradice a společenské normy dané kultury nebo státu, tyto jevy mohou tvořit významné bariéry omezující vstup na trh. Může se jednat o bariéry legislativního typu nebo také o nepsané normy. Mezi legislativní bariéry můžeme

zařadit omezení v rámci existence celních opatření v Evropě například u zemí, které nejsou členy EU nebo existence dovozních a vývozních kvót. Před vstupem na nový trh musí být brán ohled na všechny možné překážky, které mohou vstup na trh znesnadnit a upevnit tím pozici konkurentů.

## Konkurence

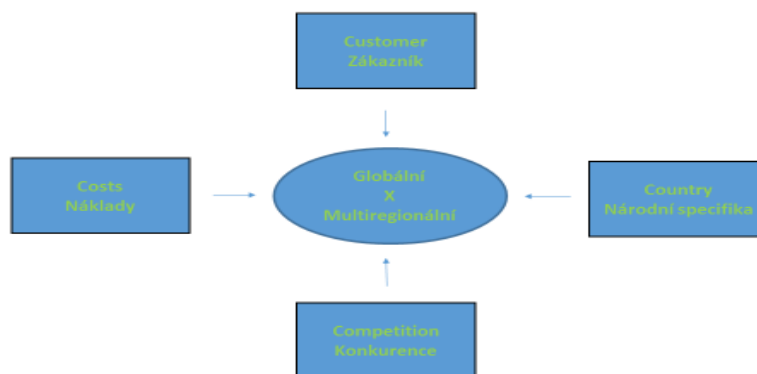
Firmy potřebují znát své konkurenty a jejich záměry. Velkou roli v rámci konkurence hraje síla kapitálu, velikost společnosti a umění dosáhnout nízkých vstupních nákladů. Velké společnosti rovněž ve většině případů disponují propracovanou logistikou, což je činí vysoce konkurence schopnými. *Važte si svých konkurentů. Pomáhají Vám vytvářet trh a nutí Vás ke zdokonalování.*“ (Souček, 2015). Mezi konkurenty podniku musejí být zařazeni také výrobci substitučních produktů.

## Náklady

Doba životního cyklu produktů se zkracuje a tento fakt nutí firmy inovovat a vyvíjet stále nové produkty, které se spojují s technologickou náročností a často vysokými investicemi. V některých odvětvích jsou tyto náklady tak vysoké, že si je mohou dovolit jenom ty největší společnosti. Další významné náklady podnik vynakládá v oblasti dopravy a v dnešní době pro podnik stále více důležité oblasti zákaznického servisu.

Smyslem 4C analýzy je vznášet otázky a tím vzbuzovat u manažerů podniku uvažování v širších souvislostech. Znázornění metody 4C představuje obr. č. 1 níže:

Obrázek č. 1 – schéma analýzy 4C



Zdroj: Kovář (2008)

Kovář (2008) dále uvádí, že po vyhodnocení 4C analýzy může firma dojít k závěrům, že použití globální strategie je neefektivní, protože zde existují velké rozdíly mezi regiony a překážkou mohou být také značné transportní náklady. V případě, že regiony vykazují v rámci globálního působení jistou heterogenitu, ale zároveň ekonomické a konkurenční podmínky nutí podnik vyrábět ve vysokých objemech, je pro firmu vhodné využít multikriteriální strategii.

Případně může podnik po provedené 4C analýze dojít k závěru, že neexistují překážky pro vstup na trh a v takovémto případě by měla firma využít globální homogenní strategii.

### 3.3.4 Analýza odvětví

Tento typ analýzy nahlíží na tvorbu strategie z pohledu mikrookolí podniku. Společně s analýzami makrookolí dotváří komplexní formulaci firemní strategie. Odvětvím nazýváme skupinu podniků, které vyrábějí produkty se společnými vlastnostmi a charakteristikami, tak že jsou si na trhu konkurenty. Mezi základní charakteristiky trhu řadíme faktory, jako jsou velikost trhu, geografický rozsah konkurence, vývoj trhu, počet konkurentů a jejich velikost, zákazníci, míra vertikální integrace, vstupní bariéry, výstupní bariéry. Dle těchto faktorů je podnik schopen určit, zda odvětví má spíše atomizovanou nebo konsolidovanou strukturu. Pro atomizované konkurenční okolí jsou charakteristické nízké úrovně vstupních bariér a velmi malá rozdílnost produktu. Naopak konsolidované odvětví charakterizuje malý počet firem, který může dosáhnout až úrovně monopolu a vysoká existence vstupních bariér. Pro podnik je nezbytné pochopit strukturu odvětví, znát jeho složení, vzájemné vazby a souvislosti v odvětví. Aby mohl podnik zmapovat odvětví, do kterého se chystá vstoupit, může pro tuto analýzu využít analytický nástroj s názvem mapa strategických konkurenčních skupin. S využitím tohoto nástroje je podnik schopen rozdělit firmy v odvětví do skupin dle záměru jejich podnikání nebo obdobnou tržní strategií. Hotová mapa pomáhá určit nejbližší konkurenty na trhu, identifikovat tržní mezery, velikost konkurenčního napětí mezi podniky případně pomoci uvědomit si vazby související s vyjednávací silou kupujících nebo dodavatelů zmiňují autoři Sedláčková a Buchta (2006).

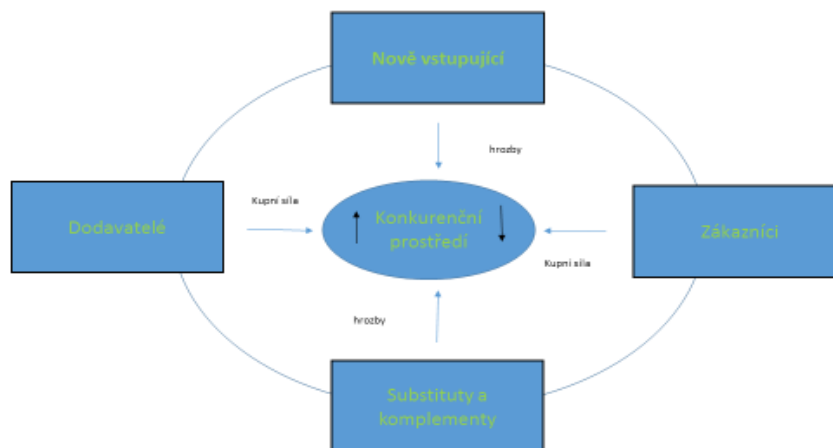
Poznání odvětví spočívá v identifikaci hlavních změnotvorných sil, mezi které řadíme změny v dlouhodobé míře růstu odvětví, nové zákazníky a způsoby užívání produktu, výrobní inovace a změny technologií, nové formy marketingu, vstup nebo odchod významné firmy, rostoucí globalizace, změny nákladové efektivnosti a také hybné síly plynoucí z makrookolí. V odvětví působí mnoho sil, ale všechny z nich nelze zařadit mezi změnotvorné neboli hybné. Podnik by měl pro analýzu vybrat jen ty, které jsou pro něj nejdůležitější. V konečném počtu by jich nemělo být více než tři nebo čtyři. Podnik v neposlední řadě musí definovat klíčové faktory úspěchu, to znamená své hlavní přednosti v konfrontaci se strukturou v odvětví.

### 3.3.5 Porterův model pěti sil

Cíl Porterova modelu pěti sil spočívá v nalezení takového postavení v odvětví, ve kterém může podnik čelit konkurenčním silám nebo je obrátit ve svůj prospěch. Analýza celkově napomáhá k pochopení situace v odvětví v širším měřítku. „*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.*“ (Kovář, 2008). Analýza konkurence logicky navazuje na předcházející odvětvové analýzy.

Model vypracoval Micheal Porter, profesor z Harvard Business School. Model identifikuje pět tržních sil, jejich znázornění je patrné na obrázku č. 2 níže.

Obrázek č. 2 Porterův model pěti konkurenčních sil



Zdroj: Kovář (2008)

Model představuje pět tržních sil působících v odvětví. Jedná se o současné konkurenty, potencionální nové konkurenty, zákazníky, dodavatele a substituční výrobky.

### Potenciální noví konkurenti

Tato část Porterova modelu předpokládá, že se zvyšujícím se počtem subjektů uvnitř odvětví, je zároveň zvyšována intenzita konkurence v něm. Rozhodnutí, zda konkurent vstoupí do odvětví, závisí na existenci vstupních bariér. Mezi nejčastější bariéry patří investiční náročnost vstupu na nový trh, vládní a legislativní opatření, přístup k distribučním kanálům, dosažení úspor z rozsahu výroby.

Nové firmy přicházející do odvětví s cílem získat podíl na trhu s sebou přinášejí nové kapacity a mnohdy významné zdroje, právě ty velmi často používají, aby otráslly pozici stávajících firem v odvětví a začali budovat svou pozici na trhu i za cenu krátkodobého prodeje na hranici výrobních nákladů. V souhrnu platí, že čím vyšší jsou bariéry na vstupu do odvětví, tím nižší je počet nových konkurentů. Existují však další překážky, které omezují a tím odrazují nového konkurenta vstoupit na trh. Jedná se například o nevhůli zákazníků měnit výrobek nebo diferenciaci výrobků stávajících výrobků (Blažková, 2007).

### Současní konkurenti

Cílem každého konkurenta v odvětví je vize zlepšit své tržní postavení, většinou však konkurenční chování jednoho subjektu v odvětví má za následek reakci dalších působících firem. K takové situaci mnohdy dochází, když jeden ze subjektů vidí

příležitost zlepšit své postavení v rámci odvětví a začne zvyšovat svůj konkurenční tlak. Ten se roste za situace, kdy konkurenti jsou stejně vyvážení, fixní náklady jsou příliš vysoké, zákazníci mohou snadno přecházet od jednoho dodavatele k jinému, trh se nerozvíjí, organizace toleruje ztráty za účelem dlouhodobého umístění, firmy nemohou zanechat svou podnikatelskou činnost. Čím více je konkurentů v daném odvětví, tím více interakcí v odvětví se dá očekávat. Konkurenti za účelem získáním větší části trhu využívají nástroje typu snížení ceny svým produktů, zákaznický servis v podobě kvality, záruky a rychlého jednání nebo případně uplatňují výhody distribučních kanálů (Kovář, 2008).

## **Zákazníci**

Tato část Porterova modelu pěti sil prakticky upozorňuje na to, jak snadno mohou zákazníci přecházet od jednoho produktu nebo služby k další a jaké náklady při tom musí zákazník vynaložit. Zákazníkův potenciál ovlivňuje celá řada faktorů, jako např. výrobky mají malý dopad na blahobyt zákazníka, v odvětví neexistují větší odběratelé, zákazníci požadují nižší ceny, náklady na změnu výrobku jsou velmi nízké a zákazník se tak může obrátit na jiné dodavatele, rivalita mezi podniky v odvětví je příliš vysoká případně existuje propracovaný nákupní proces (Kovář, 2008).

## **Dodavatelé**

V této úrovni analýzy je hodnocena pozice dodavatele v odvětví. Pokud dodavatel je něčím specifický případně unikátní může dojít k situaci, ve které se zvyšuje vyjednávací síla dodavatele. Ten ze své pozice může tlačit na cenu nebo na kvalitu dodávaného produktu, tím mohou obzvlášť silní dodavatelé snižovat ziskovost v odvětví, jelikož nárůst nákladů na vstupní materiály musí firmy promítnout do cen konečného produktu. Dodavatelé se stávají silnými v případě, že dodavatelů v odvětví je malý počet, odvětví není pro dodavatele významný zákazník, výrobek dodavatele je jedinečným vstupem pro podnik a neexistují substituční produkty dodávané do odvětví. (Kovář, 2008)

## **Substituční výrobky**

Podnik nemá podceňovat hrozbu trhu se substitučními produkty, jelikož tyto výrobky mohou pro zákazníky plnit stejnou funkci jako produkty v odvětví. Firma musí brát na zřetel hrozbu substitučního produktu, jelikož by ji to mohlo stát postavení a v některých případech až existenci v daném odvětví (Blažková, 2007)

Závěrem můžeme říci, že dle Porterova modelu pěti konkurenčních sil, musí firma provést detailní rozbor konkurenčního prostředí, ve kterém analyzuje překážky na vstupu do odvětví, dodavatelskou a kupní sílu zákazníků, hrozbu nově příchozích konkurenčních firem a stávajících konkurentů odvětví a v neposlední řadě možnost nahrazení vlastní produktů substitučními výrobky.

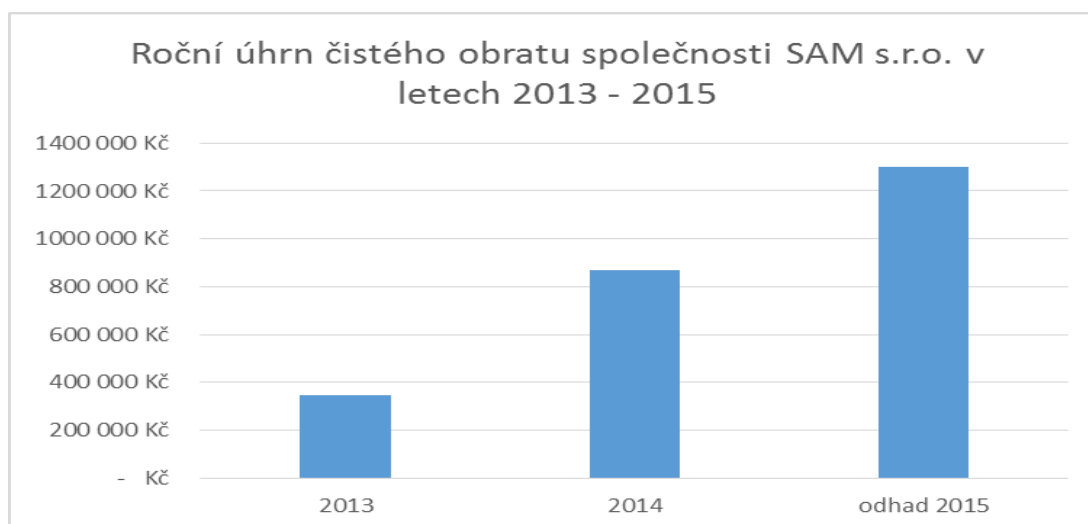
## 4 Praktická část

Praktická část bakalářské práce je zaměřena na uvedení nových produktů na trh v České republice. Tato část práce využívá Porterovy analýzy pěti sil za účelem identifikace příležitostí a rizik v odvětví. Praktická část si klade za cíl pomocí uvedené metody vytvořit návrh prodejní strategie pro rok 2016 pro skupinu nových produktů.

### 4.1 Představení podniku SAM s.r.o.

Společnost SAM s.r.o. byla založena v roce 1999 Stanislavem Albrechtem st. a jeho synem. Hlavní podnikatelskou činností byl z počátku nákup a prodej, který byl v pozdějších letech rozšířen o aktivity spojené s projektovým managementem. V letech 2010 – 2013 byly aktivity společnosti utlumeny a k jejich znovunastartování došlo až v roce 2014 Stanislavem Albrechtem mladším a jeho ženou. Na základě zpracovaných business plánů společnost rozšířila své aktivity a k již nabízeným službám přidala služby spojené s automatizací a neustálým zlepšováním jednoduchých výrobních operací nejen v České republice, ale hlavně v zahraničí. Společnost SAM s.r.o. je malým, ale rozvíjejícím se podnikem a právě proto vnímala spolupráci s italskou společností jako další z možností jak více rozvinout své obchodní aktivity a upevnit svou pozici na trhu. Jak již bylo zmíněno, podnik považuje za důležité, rozprostit své podnikatelské aktivity a záměry do více směrů. Po stagnaci, kterou podnik prošel před rokem 2013, nyní zaznamenává každoroční růst nejen svého obratu, ale také většiny svých aktivit. Úhrn čistého obratu společnosti od roku 2013 ukazuje graf č. 1 níže:

Graf č. 1 Čistý obrat společnosti SAM s.r.o.



Zdroj: SAM (2015)

Pro rok 2015 společnost odhaduje, že její úhrn čistého obratu vzroste z původních 850tis Kč na 1.3mil Kč. Ve svém odhadu zahrnuje rovněž část test prodeje výrobků z italské společnosti.

V oblasti automatizace jednoduchých výrobních operací přináší podnik zákazníkům kompletní řešení od jeho návrhu po konečnou implementaci nového výrobního procesu a předání know-how. V případě potřeby je podnik SAM schopen převzít danou operaci do svých výrobních prostor, navrhnout pro ni řešení a po odzkoušení nový proces u zákazníka implementovat. Jelikož společnost má bohaté praktické zkušenosti s řízením výroby a logistiky u velkých nadnárodních společností, jsou tyto služby zahrnuty do oblasti neustálého zlepšování neboli continuous improvement. SAM s.r.o. nabízí kompletní zavedení nového výrobního řešení s automatizovaným prvkem včetně sepsání nových procesních postupů.

Continuous improvement ve spojení s automatizací jednoduchých výrobních operací se stal jednou z podnikatelských činností společnosti. Během působení ve větších společnostech, které firmu SAM poptávali z důvodu continuous improvement vlastních výrobních procesů, docházelo k situacím, kdy společnosti dokázali vyrobit kvalitní produkt, který však sami nebyli schopni implementovat na požadované trhy. Jelikož firma SAM má zkušenosti z oblasti prodejních aktivit, nabízí těmto podnikům rovněž podporu v jejich prodejních činnostech. Většinou se jedná o zahraniční společnosti, které se snaží prosadit své produkty na trzích v České republice, Slovenské republice nebo Polsku. Jedná se tedy o další podnikatelskou aktivitu, kterou se společnost SAM s.r.o. zabývá a dotváří tím její celkový profil. Společnost vidí své podnikatelské poslání v podobě přidané hodnoty nejen svým zákazníkům, ale také vlastním zaměstnancům, obchodním partnerům a v neposlední řadě svému okolí. SAM s.r.o. je rozvíjejícím se rodinným podnikem a tyto hodnoty pro ni vytvářejí základní stavební kámen, který dává základ pro všechna její rozhodnutí.

V souvislosti s požadavkem auditu aktuálního výrobního procesu v italské společnosti byla firma SAM italskou společností oslovena a požádána také o podporu a pomoc s rozšířením prodeje vánočního a náboženského sortimentu v České republice, Slovenské republice a Polsku. V těchto zemích neměla italská společnost žádné obchodní zastoupení, a jejím cílem bylo na tyto trhy se svými produkty vstoupit. Společnost se zabývá výrobou dřevěných, vyřezávaných, závěsných vánočních ozdob, dřevěných náboženských sošek v podobě Andělů, Madony, Ježíše Krista nebo celé Svaté rodiny a v neposlední řadě výrobou i v Čechách populárních dřevěných Betlémů. Jedná se o velmi úzce profilovaný sortiment zboží, který je prodáván hlavně v období před Vánočními svátky. Všechny produkty jsou vyráběny obráběcím strojem, kdy stroj kopíruje detailně propracovaný bronzový model a do patřičně vysušeného a kvalitního dřeva vyřezává předmětnou sošku. Po dokončení strojní práce jsou produkty ručně dočištěny, nalakovány a nastává fáze malby, která probíhá vrstvením a opětovným stíráním olejových barev, tak aby bylo dosaženo co možná nejrealnějšího vzhledu jednotlivých postav. Sošky jsou vyráběny od minimální velikosti 4cm do maximální velikosti, která je rovna 2m. Výrobky se svým detailním zpracováním a cenou řadí ve své kategorii mezi luxusnější produkty s nejvyšší možnou na trhu nabízenou kvalitou a pro náročnější zákazníky jsou zdobeny pravým 23kt zlatem. Ukázka produktů je součástí přílohy č. 1.

Obě společnosti došly k dohodě o vzájemné spolupráci v oblasti prodejních aktivit a implementaci nových produktů na výše uvedených trzích. Pro rok 2015 byl sjednán test prodeje s plánovaným obratem maloobchodních cen v celkové výši 15.000,- €

hlavně na trhu v České republice. Průzkum trhu a postupná implementace nových produktů byla základem pro stanovení prodejní strategie a výše maloobchodního obratu. Italská společnost Salcher Werner nechtěla na nových trzích vystupovat pod svojí značkou, ani na nich nějak aktivně působit. Jejím cílem bylo rozvíjet své prodejní aktivity pod značkou jiné společnosti, v tomto případě SAM s.r.o. Ta se zavázala k zajištění průzkumu trhu, uvedení nového produktu na trh, návrhu způsobu prodeje a zajištění nejvhodnějšího distribučního kanálu k novým zákazníkům.

## 4.2 Aplikace Porterova modelu v podniku SAM s.r.o.

Porterův model pěti sil v praktickém příkladu pomáhá lépe pochopit konkurenční síly, které se na trhu se zmiňovanými produkty aktuálně nacházejí, nebo na trhu existuje pravděpodobnost jejich vzniku. Pro stanovení optimální prodejní strategie je pro podnik důležité znát možné hrozby či naopak příležitosti, které mohou firmu v jejích aktivitách výrazně ovlivnit.

### 4.2.1 Současní konkurenti na trhu

Nejdříve je vhodné specifikovat, kdo je vlastně považován za současného konkurenta v oblasti výroby a prodeje dřevěných figur a sošek. Za konkurenty je považována každá společnost vyrábějící podobné nebo totožné produkty. Vysoká konkurence výrobců je situována právě v Itálii a to konkrétně v jižním Tyrolsku ve městě Val Gardena a jeho okolí, kde je výroba dřevěných figur po staletí tradiční záležitostí. Jedná se o malé, většinou rodinné podniky, zabývající se výrobou totožných a mnohdy také stejných produktů. Nejstarší společnost vyrábí a prodává své produkty od roku 1875. Po podrobném průzkumu trhu, který probíhal pomocí nestrukturovaných rozhovorů s některými z italských výrobců přímo ve Val Gardeně, bylo zjištěno, že v dané lokalitě existuje řada konkurentů vyrábějících totožné produkty ve stejně vysoké kvalitě a v téměř shodné cenové relaci. Právě tato kritéria vytvořili základ hodnocení konkurence. Seznam stávajících konkurentů z oblasti Val Gardena představuje tabulka č. 3 níže:

Tabulka č. 3 – Současní konkurenti

Současní konkurenti	
Woodcarvings World	Comploj Alberto
Franco Comploj	Rowi Sculptures
Demetz Art Studio	Dolfi
Pema	Anri
Comploj Giovanni Soplases	Demetz Patrick & Co
Conrad Moroder	Insam Rino
Lepi	DEUR Demetz Oswald
Ferdinand Stuflesser 1875	C.H.E. Regali

Zdroj: Vlastní výzkum

Ze získaných informací ve formě osobního setkání se společnostmi Comploj Alberto, Rowi Sculptures nebo Insam Rino je zřejmé, že konkurenti o sobě vzájemně vědí a vzhledem k jejich počtu je okolní trh danými produkty zcela nasycen. V otázce



obchodního zastoupení je již konkurenční boj více rozprostřen do dalších evropských zemí. Obchody převážně internetového charakteru je možné nalézt v Německu i Rakousku. To potvrzují samotní výrobci, jelikož právě tyto obchody jsou z části zásobovány právě italskými výrobci.

Jisté konkurenční tlaky v tomto sektoru vykazují společnosti dovážející dřevěné produkty z Číny, ty však svou kvalitou a omezenou šíří sortimentu nejsou adekvátními konkurenty v daném oboru, ačkoliv pro některé zákazníky je i tato nabídka atraktivní a podíl na trhu v Evropě je tím více rozdělen. Jak již bylo zmíněno společnost SAM s.r.o. má na základě dohody s výrobní společností Salcher Werner zajistit uvedení výrobků na trh České republiky.

Také průzkum českého trhu se opírá o nestrukturované rozhovory s místními výrobci nebo distributory podobných produktů a to konkrétně s firmou Amadea s.r.o. a firmou Mašek – umělecká výroba. Na trhu v České republice mají zastoupení převážně ručně vyřezávané dřevěné sošky a betlémy, většinou v přírodním provedení, vyrobené v malých řezbářských dílnách. Většina českých dřevozpracujících firem se zabývá spíše výrobou nábytku, interiérového vybavení nebo dřevěných hraček. Po podrobném průzkumu trhu nebyla nalezena žádná společnost, která by se danou výrobou zabývala i přesto, že některé z firem jako například firma Mašek – umělecká výroba, která používá pro výrobu loutek technologii podobného typu nebo společnost Amadea s.r.o., která se zabývá přímo výrobou dřevěných vánočních produktů z masivu s taktéž podobnou výrobní technologií. V roce 2015 se žádná z českých firem touto výrobou nezabývala, a tudíž z výrobního pohledu není na trhu v ČR žádný současný konkurent. V otázce konkurence obchodního zastoupení bylo zjištěno, že produkty nejsou dostupné v žádném českém internetovém obchodě, místní šetření ve velkých městech jako je Praha, Brno, Karlovy Vary, Hradec Králové nebo Liberec dále ukázalo, že tyto dřevěné výrobky kamenné obchody v nabídce nemají a jejich majitelé nemají kontakty na výrobce nebo jiné obchodní zástupce nabízející tyto produkty. V souvislosti s otázkou obchodního zastoupení byla navštívena také muzea betlémů jako např. Třebechovické muzeum betlémů, Muzeum Betlémů Karlštejn nebo muzeum Betlémů Třešť. Také v tomto případě neměl žádný ze subjektů výrobky v nabídce a nedisponoval kontakty na výrobce nebo prodejce.

Na základě uvedených skutečností dospěla společnost SAM s.r.o. k závěru, že dřevěné produkty, které vyrábějí italské společnosti, nejsou v České republice dostupné, ale zcela jistě existují jejich substituty.

## 4.2.2 Potenciální noví konkurenti

Předchozí část Porterovy analýzy ukázala, že na trhu v ČR nebyla nalezena současná konkurence. To pro budoucí vývoj na trhu může znamenat možný příliv nových firem do odvětví. Každá firma vstupující na trh však musí počítat s náklady souvisejícími se vstupem do odvětví. V první řadě jsou to náklady na pořízení výrobní technologie. V tomto případě se jedná hlavně o investici do dřevoobráběcího stroje, spolu se všemi nástroji pro započítí výroby. Za nástroje se považují bronzové modely jednotlivých sošek. Pořizovací cena nového dřevoobráběcího stroje vhodného pro tuto výrobu se pohybuje v rozmezí 3 - 5 milionů korun v závislosti na typu zařízení. Cena jednoho

bronzového nástroje se pohybuje v rozmezí od 80.000,- Kč do 140.000,- Kč. Aby byl nově vstupující podnik stávajícím výrobcům konkurentem, potřebuje jim konkurovat také z hlediska rozsahu výrobního portfolia. To v první fázi znamená pořízení až 150 nástrojů pro výrobu, v tomto případě bronzových modelů, což pro v odvětví novou firmu může představovat náklady v hodnotě až 21 milionů korun v závislosti na kvalitě a velikosti nástroje. Další bariérou na vstupu do odvětví ve spojení s náklady jsou požadavky na skladování vstupního materiálu. Výroba je realizována z několika typů dřeva, jako je jasan, cedr, lípa, olivovník nebo borovice. Všechny vstupní materiály musejí být skladovány za přiměřených klimatických podmínek, tak aby byla dodržena jejich vlhkost pro zpracování. Velikost skladovacích prostor materiálu bude vždy závislá na odbytu společnosti a kontraktů s dodavateli. Je na rozhodnutí každé společnosti, jak vysoké zásoby materiálu je v jejích možnostech skladovat. Klíčovým faktorem pro každou nově vstupující společnost budou zcela jistě lidské zdroje. Jak již bylo uvedeno výroba figur a soch je v Itálii historickou tradicí a většinou se předává z generace na generaci se všemi praktickými zkušenostmi. Začínající podnik se bude muset vypořádat také s touto skutečností a najmout zkušené pracovníky z oboru.

### 4.2.3 Zákazníci

Vzhledem k celkově nabízenému rozsahu produktů je cílových skupin zákazníků hned několik. Každá z uvedených skupin má jinou vyjednávací pozici a kupní sílu. První skupinou jsou obchodníci, kteří provozují kamenné obchody nabízející dárkové předměty, vánoční zboží nebo upomínkové předměty pro turisty. Druhou skupinou jsou poutní místa, muzea, církevní organizace a instituce podobného typu. Třetí a pro společnost SAM nejzajímavější skupinu tvoří zákazníci preferující nákup skrze internetové obchody. SAM s.r.o. vidí velký potenciál v neustále se rozmáhající formě on-line nakupování. V rámci průzkumu trhu byly produkty fyzicky představeny potencionálním zákazníkům ze všech vyjmenovaných skupin. Většina z oslovených obchodů, institucí nebo jednotlivců projevila o produkty zájem. Někteří z nich zařadily výrobky do svého sortimentu nabízeného zboží. Jelikož produkty jsou interiérového charakteru, lze v rámci distribuce a marketingu pracovat s informací, že převážnou část mezi kupujícími budou tvořit ženy.

### 4.2.4 Dodavatelé

Vstupním materiálem pro výrobu figur a sošek je dřevo listnatých stromů, které je v ideálním případě sušeno přirozenou cestou několik let, například kvalitní lipové nebo dubové dřevo se přirozenou cestou suší 10 – 15 let. Materiál je zbaven suků a všech vad, které by mohly produkty znehodnotit. Cena takto kvalitního dřeva se pohybuje dle typu v rozmezí od 7.500,- Kč až do 20.000,- Kč / m<sup>3</sup>. Z důvodu ochrany životního prostředí je obchod se dřevem regulován nařízeními Evropské unie, které na území ČR upravuje zákon 226/2013 Sb. Přesto síla dodavatelů v odvětví není nijak vysoká, jelikož na trhu je velké množství firem zabývajících se těžbou, zpracováním a následným prodejem dřeva a to jak na území ČR, tak také v dalších státech EU. Tyto informace byly získány z nestrukturovaného rozhovoru s majitelem dřevozpracující

firmy Tesařství Vítězslav Šimek. Z hlediska společnosti SAM, jejímž cílem je prosadit italské produkty v roce 2015 na trh do ČR, může být vyjednávací síla dodavatelů zásadní, neboť všichni dodavatelé z oblasti Val Gardena mají zájem expandovat na další trhy. Tento fakt vytvořil nemalý prostor pro vyjednávání o dodacích podmínkách a cenách produktů, jelikož mezi dodavateli existuje značná konkurence. Firmy hledají další cesty a obchodní partnery, které jim umožní vstupy na nové trhy. Existuje zde hrozba vstupu další italské společnosti na český trh.

## 4.2.5 Substituční produkty

Největší hrozbou v otázce prodeje dřevěných figur a sošek je hrozba substitučních produktů. Substitučními produkty jsou všechny podobné výrobky vyrobené z jiných než dřevěných materiálů a rovněž produkty z malých řezbářských dílen, které sice svým množstvím tolik neovlivní situaci na trhu, ale některými zákazníky mohou být více preferovány. Na trhu existuje několik firem, které vyrábějí vzhledově totožné produkty z materiálu PVC pomocí vstřikovacích lisů s ruční malbou. Mezi největší evropské výrobce patří společnost Fontanini opět sídlící v Itálii. Produkty z PVC jsou na první pohled totožné s výrobky dřevěnými a jejich nespornou výhodou je téměř nerozbitnost produktu při špatné manipulaci. Také cena figur a soch z PVC je několikrát nižší než výrobky ze dřeva. Příklady cenových rozdílů ukazuje tabulka č. 4 níže.

Tabulka č. 4 – Rozdíly v prodejních cenách výrobků ze dřeva a výrobků z PVC

Rozdíly v prodejních cenách výrobků ze dřeva a výrobků z PVC		
Produkt	Cena / ks dřevěné provedení	Cena / ks PVC provedení
Svatá rodina vel. 4 cm	945,- Kč	281,- Kč
Anděl s houslemi vel. 11 cm	1841,- Kč	274,- Kč
Madona Lurdská vel. 17 cm	1593,- Kč	318,- Kč

Zdroj: Vlastní výzkum

Výrobci jsou schopni vyrobit stejnou škálu sortimentu ve stejných velikostech a barevných provedeních, avšak s mnohem nižšími výrobními náklady. Z důvodu vysokého rozdílu prodejních cen mohou zákazníci nahradit dřevěné produkty, výrobky z PVC. Hrozba tohoto substitutu je tedy velká. Výrobky z PVC jsou na trhu v České republice k dispozici, zejména na poutních místech jako je Svátá hora u Příbrami nebo v jakýchkoliv pražských obchodech pro turisty. Mezi další substituční produkty lze zařadit výrobky keramické nebo skleněné, které jsou v ČR vzhledem k historii sklářského průmyslu stále velmi vyhledávány a mnoho internetových nebo kamenných obchodů je má ve své nabídce zařazeno.

Výrobky se sice vzhledově odlišují, ale jejich význam pro spotřebitele je totožný, proto jsou i tyto výrobky zařazeny do kategorie substitučních produktů. Výrazná odlišnost je také v jejich prodejních cenách se, které se na trhu v ČR pohybují níže než ceny dřevěných figur a sošek.

## 4.2.6 Shrnutí Porterovy analýzy pěti sil

Porterův model pěti sil napomohl společnosti SAM s.r.o. lépe porozumět stávajícímu okolnímu mikroekonomickému prostředí a definoval pro ni a její podnikatelský záměr možné budoucí příležitosti a rizika, které na trhu v ČR mohou nastat a výrazně tím ovlivnit úspěch či neúspěch projektu. Příležitosti a rizika byla sepsána do excelovské tabulky, kde jim byla subjektivně přidělena váha. Tabulka č. 5 zobrazuje příležitosti a rizika společnosti SAM s.r.o. na trhu ČR včetně přidělených vah.

Tabulka č. 5 – Příležitosti a rizika společnosti SAM s.r.o. na trhu v ČR

Příležitosti a rizika společnosti SAM s.r.o. na trhu v ČR			
Příležitosti	Váha příležitosti	Rizika	Váha rizika
Neexistuje konkurence na trhu ČR	3	Vysoké prodejní ceny produktů	3
Dohoda s firmou Salcher Werner	0	Existují subjekty s podobnou výrobní technologií	1
Nedostupnost produktů na trhu ČR	2	Existující substituty na trhu ČR	3
Bariéry na vstupu do odvětví	1	Zákaznická neznalost produktu	0
Konkurenční boj italských dodavatelů	2	Zájem italských firem prosadit se na trhu ČR	2
Kvalita produktu	3	Příliv nových konkurentů do odvětví	2
Zájem zákazníků o produkty	2		
Způsoby prodeje na trhu v ČR	2		

Zdroj: Vlastní výzkum

Analýza identifikovala osm příležitostí a šest možných rizik s odlišnou mírou významnosti. Příležitosti byly subjektivně ohodnoceny z pohledu jejich aktuální využitelnosti pro společnost SAM s.r.o. nebo je možné říci pro celkovou kooperaci mezi společností SAM a italským výrobcem společností Salcher Werner. Jelikož společnost Salcher Werner má zájem prorazit na Český trh. Rizika byla subjektivně ohodnocena z hlediska jejich závažnosti a možné pravděpodobnosti uskutečnění, která by zásadně ovlivnila výnosnost podniku. Následně byly oba faktory vyhodnoceny pomocí matice rizik a příležitostí. Nejvýznamnější příležitostí byla dána váha ve výši 3b, nejméně významné příležitosti, které na úspěch projektu měli nejmenší význam, byly označeny 0b. Stejně tak největší hrozba či riziko bylo ohodnoceno 3b a nejméně pravděpodobné riziko 0b.

V analýze byla následně využita matice příležitostí a matice hrozeb. Obě matice mají v analýze svůj zásadní význam, neboť jsou shrnutím a vyjádřením úspěšnosti celého projektu a vyjadřují sílu příležitostí a pravděpodobné možnosti ohrožení okolními vlivy.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## Matice příležitostí

Všechny příležitosti byly dle svého významu, pravděpodobnosti úspěchu a váhy roztrženy do matice příležitostí, která si kladla za cíl nalézt hlavní konkurenční výhody a největší příležitosti v rámci uvedení nového produktu na trh ČR. Výsledek matice příležitostí ukazuje tabulka č. 6.

Tabulka č. 6 – Matice příležitostí

		Pravděpodobnost úspěchu	
		vysoká	nízká
Možná příležitost	vysoká	Neexistuje konkurence na trhu ČR	Bariéry na vstupu do odvětví
		Kvalita produktu	
		Zájem zákazníků o produkty	
	nízká	Nedostupnost produktů na trhu ČR	Dohoda s firmou Salcher Werner
		Konkurenční boj italských dodavatelů	
		Způsoby prodeje na trhu v ČR	

Zdroj: Vlastní výzkum

Největšími příležitostmi s vysokou pravděpodobností úspěchu se v otázce uvedení italských produktů na český trh ukázala skutečnost, že v současné době neexistuje žádná konkurence na trhu v České republice. Příležitost v podobě úspěšnosti prodeje rovněž podpořila skutečnost, že produkty jsou vysoce kvalitní, vyráběné z kvalitních materiálů a v dnešní době vyhledávané přítomnosti ruční práce z hlediska dopracování a ručního malování produktů. Průzkum realizovaný společností SAM s.r.o. na trhu v ČR zároveň naznačil zájem potenciálních zákazníků o jejich koupi. Pravděpodobnost úspěchu produktu na trhu rovněž podpořil fakt nedostupnosti produktu na českém trhu a chuť italských firem expandovat na nové trhy. Rovněž možnosti více způsobů distribuce k zákazníkovi nebo konečnému uživateli produktu je jistou konkurenční výhodou a příležitostí. Jistou míru ochrany před nově vstupující konkurencí do odvětví tvoří vstupní bariéry, zejména v otázce kvalifikované pracovní síly. V této otázce je výhodou společnosti SAM pouze fakt aktuálního nedostatku kvalifikované pracovní síly na českém trhu, s čímž se nyní potýká mnoho firem a zahraničních investorů působících na trhu ČR. Je však zřejmé, že pokud se produkty na trhu stanou úspěšnými, zcela jistě se najdou konkurenti v podobě nových výrobců nebo obchodních zástupců, kteří do odvětví dříve nebo později vstoupí.

## Matice rizik

Průzkumem definovaná rizika byla sepsána do matice rizik na základě reálné hrozby jejich existence nebo možného vzniku v krátkodobém měřítku, tedy v období do jednoho roku.

Matice si kladla za cíl tyto hrozby identifikovat, popsat a vyjádřit jejich důležitost z hlediska možného ovlivnění výsledku projektu. Výslednou matici rizik zobrazuje tabulka č. 7 níže.

Tabulka č. 7 – Matice rizik

		Pravděpodobnost výskytu	
		vysoká	nízká
Možná hrozba	vysoká	Existující substituty na trhu ČR	Existují subjekty s podobnou výrobní technologií
		Vysoké prodejní ceny produktů	
	nízká	Zájem italských firem prosadit se na trhu ČR	Zákaznická neznalost produktu
		Příliv nových konkurentů do odvětví	

Zdroj: Vlastní výzkum

Matice rizik ukázala, že na trhu existují také možné hrozby, které mohou plánovaný projekt výrazně ovlivnit. Na trhu byla prokázána existence substitučních produktů, jejichž velká síla spočívá v jejich nízké ceně, což může být ohrožení úspěšnosti dřevěných produktů na trhu v ČR. Další možnou hrozbou, která vyplynula z provedeního šetření je velký zájem italských firem obsadit nové trhy. Existuje zde jistá možnost, že další italské firmy využijí možnosti obchodního zástupce na uvedeném trhu. Firmy tedy mohou využít možnosti obchodních zastoupení od dalších společností, stejně tak jako firma Salcher Werner, která chce vstoupit na trh ČR s podporou podniku SAM s.r.o. a tím do odvětví vstoupí noví potenciální konkurenti.

## 5 Doporučení pro strategii prodeje

Společnost SAM s.r.o. musí v rámci stanovení prodejní strategie a uvedení nových produktů na trh, zahrnout všechny informace a poznatky získané vlastním zkoumáním trhu a zároveň zohlednit příležitosti a rizika, na která poukázala zpracovaná matice.

### 5.1 Produkt

V převážné většině nabízeného sortimentu se jedná o produkty, které budou zákazníci poptávat a nakupovat nejčastěji v období před vánočními svátky, případně se může jednat o celoroční prodej tradičních křesťanských náboženských symbolů církvím, které mohou produkty poptávat coby repliky do církevních staveb nebo zákazníkům, kteří vyznávají tradiční křesťanské hodnoty.

V porovnání s dostupnými substituty na trhu se dřevěné produkty odlišují svou kvalitou a originalitou. Z toho důvodu je vhodné zařadit produkty mezi zboží

luxusnějšího charakteru a zdůraznit jeho jedinečnost, kvalitu a přidanou hodnotu v podobě upevnění českých tradic. Produkty v současné době nemají na trhu ČR konkurenci, což dává společnosti SAM s.r.o. a celkové kooperaci s italskou společností Salcher Werner jistou exkluzivitu a poskytují prostor pro vybudování místa na trhu. Je však zřejmé, že tato konkurenční výhoda nemusí být trvalého charakteru a proto se ukazuje jako vhodné, neustále strategicky rozšiřovat nabízené portfolio produktů a tím si udržovat stálý náskok před konkurencí. Zcela jistě však společnost musí řešit hrozbu existujících substitutů. Jako vhodné řešení eliminace nebo omezení vlivu substitučních produktů na trhu, je jejich zařazení do sortimentu společnosti. Tím podnik získá přehled o konkurenčním vlivu, nabídne svým zákazníkům alternativy dostupné na trhu a zároveň vlastní nabídku rozšíří.

V neposlední řadě je nutné zmínit, že výrobky bývají součástí interiérové vánoční výzdoby, a proto se dá předpokládat, že nakupujícími zákazníky mohou být z větší části ženy. Také na ty je potřeba v produktové strategii cílit.

## 5.2 Cena

Nabízené produkty se svojí cenou řadí mezi produkty s vyšší cenovou relací. Zde je proto vhodné zvážit všechny aspekty, které v zákazníkovi vzbuzují pocit koupě luxusního produktu. Důležité je v tomto případě zhodnotit, kdo může být potencionálním zákazníkem na českém trhu a na koho zacílit firemní nabídku. Je jistě vhodné nabídnout produkty, které jsou cenově dostupné více zákazníkům, ale rovněž nabídnout luxusní produkty náročnější klientele, tak aby došlo k uspokojení co možná největší skupiny zákazníků.

Vzhledem k vyšší ceně je nutné zvážit prezentaci a představení produktu zákazníkovi, vhodné balení produktu, způsob jeho doručení k zákazníkovi, věrnostní program nebo případné poskytnuté slevy každého dalšího nákupu zákazníka. Společnost SAM s.r.o. v současnosti na trhu v ČR z hlediska italských výrobků disponuje jistou exkluzivitou a nemusí řešit otázku konkurenčních cen, avšak také v rámci cenové politiky musí mít připravenou strategii pro případ vstupu konkurenta na trh.

## 5.3 Distribuce

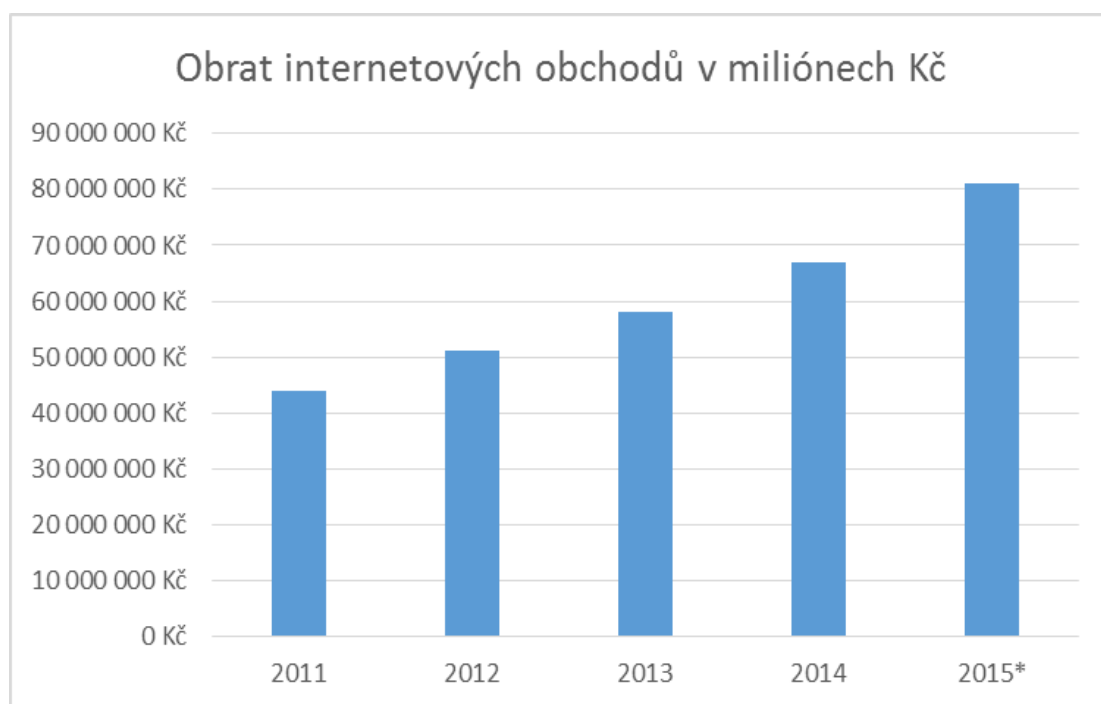
Vhodným distribučním kanálem pro tento typ zboží je forma internetového obchodu a to hned z několika důvodů. Výrobky jsou prodávány převážně před vánočními svátky, tudíž krátkodobý pronájem a zařízení kamenného obchodu s sebou nese neúměrné náklady. Další nespornou výhodou internetového obchodu je jeho snadná dostupnost a administrace. Zákazníci postupně dávají přednost pohodlnému nakupování z domova, kdy si mohou zboží detailně prohlédnout a provést srovnání cen, kvality nebo dostupnosti, které trh v současnosti nabízí. Rovněž forma doručení objednaného zboží až do domu je přidanou hodnotou internetových obchodů.

Rizikem internetového prodeje u produktů společnosti SAM s.r.o., ale ne jenom u té, je snadné umožnění vstupu nových konkurentů na trh. Jelikož internetový prodej je

založen na podrobných popisech produktu a jeho detailního vyobrazení pomocí fotek či videa. Společnosti, které již vlastní podobnou výrobní technologii nebo se zabírají obchodem s tímto druhem zboží, mohou pouhým zkopírováním produktů z internetového obchodu zahájit přípravu výroby pro další rok nebo začít aktivně vyhledávat výrobce produktu. Přesto však je forma internetového prodeje pro italské produkty vhodnou formou distribuce.

Internetové obchody se stávají mezi zákazníky stále oblíbenějšími a tržby realizované skrz tento druh obchodu se stále zvyšují. Přehled vývoje tržeb internetových obchodů od roku 2011 včetně odhadu tržeb pro rok 2015 ukazuje graf č. 1 níže:

Graf č. 1 – Obrat internetových obchodů v miliónech Kč



Zdroj: Finanční noviny (2015)

Internetové obchody jsou již dnes na trhu k dispozici se všemi funkcemi včetně komunikačních a nástrojů, vedení skladového hospodářství, on-line napojení na účetní systém podniku či organizace a do jisté míry dokáží fungovat také jako CRM systém, který shromažďuje a dle potřeby firmy třídí zákaznické informace. Internetové obchody dnešní doby již obsahují všechny funkce, které jsou pro vedení obchodu potřebné. Internetový obchod může být provozován na bázi velkoobchodní, ale zároveň také jako obchod pro koncové zákazníky a uživatele produktu. Cena základních internetových obchodů se pohybuje již od 5.000,- Kč. Cena je odvislá od na typu obchodu velikosti a funkcích, které jsou majiteli od obchodu očekávány.



Rovněž podpora internetových obchodů z hlediska přepravních společností stále stoupá. Dopravní společnosti nabízejí firmám komplexní řešení distribuce a logistiky jednotlivých zásilek nejenom ve formě obchodu B2B, ale tako ve formě obchodu B2C tedy ke konečnému zákazníkovi.

## 5.4 Marketingové aktivity

K zajištění úspěchu produktů na trhu slouží marketingové nástroje a aktivity. Marketingová strategie musí být kvalitní a ucelená, tak aby podporovala cíle a smysl internetového obchodu po několik let. Dobře připravený internetový obchod sám o sobě nezajistí úspěšnost implementace produktů na trh, jedná se o komplexní prodejní strategii. Vzhledem k tomu, že záměrem společnosti SAM s.r.o. je prodávat své produkty on-line přes internetový obchod je pro ni důležitá detailní marketingová strategie, pomocí které zviditelní své produkty a zařadí se v rámci internetových obchodů na přední pozice internetového vyhledávání. Pouze tyto pozice zajistí firmě vysokou návštěvnost internetových stránek obchodu. Nespornou výhodou internetových obchodů je jejich dostupnost. Zákazníci mohou nakupovat nepřetržitě v kteroukoliv denní dobu, z jakéhokoli místa nejen v ČR. Vzhledem k funkcím, které obchody obsahují, je potřeba menší počet lidských zdrojů na jeho řízení. S rozmáhajícím se typem tohoto typu obchodování se také bankovní společnosti předhánějí v nabídkách svých bankovních produktů, které jsou výhodné nejen pro zákazníka, ale také pro samotné společnosti. Internetové obchody je možno zakoupit ve formě hotového produktu nebo si internetový obchod objednat na míru dle specifikace na potřebné funkce obchodu. Je možno konstatovat, že internetový obchod není v porovnání s kamenným obchodem nějak výrazně limitován a zcela jistě se jedná o budoucí formu nakupování, proto je tento typ obchodování vhodnou variantou pro analyzovanou skupinu produktů.

Pro zahájení prodeje je vhodné využití placené reklamy jako je například Google Adwords nebo Sklik na internetovém prohlížeči Seznam, který pomocí zvolených klíčových slov v internetovém vyhledávači, nabízí potencionálním zákazníkům požadované produkty různých internetových obchodů. Při správně zvolených klíčových slovech placené reklamy se firma dostává do popředí internetového prohlížeče, tedy blíže ke svým zákazníkům. Další podporou uvedení výrobků na trh je prezentace internetového obchodu na sociálních sítích jako je Facebook, LinkedIn, Twitter nebo Instagram pomocí založení příslušné stránky nebo profilu, na kterém pravidelně informuje o všech aktivitách, které obchod realizuje a produktech, které nabízí. Také zde je možné využít placené reklamy a rozšířit povědomí o obchodu a jeho produktech mezi více uživatelů.

Proto, aby si zákazníci nových produktů více všimli a projevíli o ně zájem, je na místě nabízet a kombinovat různé typy slev, výhod, soutěží nebo dárků při nákupu produktu. Tato koncepce však musí být provázána s prodejními cenami produktů, tak aby poskytované výhody byly atraktivní pro zákazníka a zároveň byly finančně únosné pro majitele internetového obchodu.

Společnost SAM s.r.o. by rovněž měla rozšířit svoji nabídku o existující substituční produkty a jako vhodné se jeví také další zboží, které je úzce spojeno s vánočními svátky. Může se jednat o skleněné a dřevěné vánoční ozdoby, svícníky a svíčky, čímž firma vytvoří pro zákazníka ucelenou nabídku obchodu a stane se tak pro atraktivnější než konkurence. Jelikož dřevěné figurky a sošky se řadí na trhu mezi luxusní produkty, je žádoucí, aby také doplňkový sortiment svou kvalitou vykazoval známky jisté výjimečnosti a exkluzivity.

## 6 Závěr

Bakalářská práce se zabývala problematikou implementace nového produktu na nový trh. Jejím hlavním cílem bylo provedení strategické analýzy vnějšího prostředí podniku SAM s.r.o. v souvislosti s implementací nových produktů na trh a na základě výsledku zkoumání vytvoření doporučení pro prodejní strategii nových výrobků pro rok 2016. Vlastní výzkum práce se dále snažil nalézt odpovědi na následující otázky. Přijme trh nové produkty, budou pro potenciálního zákazníka zajímavé? Jaká je stávající konkurence na trhu? Existují zde substituční produkty, a jaké je riziko, jejich zákaznické preference? Jaká je nevhodnější forma prodeje a distribuce k zákazníkům? Pro vytvoření doporučení prodejní strategie pro rok 2016 a nalezení odpovědi na položené otázky, byla použita analýza konkurenčních sil působících v odvětví.

Porterův model pěti konkurenčních sil pomohl odhalit konkurenční vlivy působící v odvětví a ukázal, že nabízené produkty mají v aktuální situaci na českém trhu jistou exkluzivitu, jelikož zde neexistuje žádný konkurent v podobě výrobce nebo obchodního zástupce, který by ve svém výrobním portfoliu dané výrobky nabízel. Analýza však potvrdila existenci substitučních produktů, jejichž nespornou výhodou je v porovnání s předmětnými výrobky o dost nižší prodejní cena. Právě substituční produkty znamenají pro úspěšnou implementaci nových produktů na nový trh jistou hrozbu. Společnost SAM s.r.o. musí pravidelně sledovat a vyhodnocovat tuto konkurenci v odvětví, tak aby eliminovala možné dopady jejího růstu. Vhodnou formou sledování a eliminace může být zařazení těchto produktů do stálé nabídky společnosti, neboť tímto krokem je možné získat přehled o konkurenci a zároveň jednoduchým způsobem vlastní nabídku rozšířit a upevnit si tak pomocí rozsahu nabídky pozici na trhu.

Analýza také potvrdila, že existují bariéry na vstupu do odvětví a to nejvíce v podobě možné obtížné dostupnosti kvalitní pracovní síly, která je pro výrobu dřevěných ručně malovaných figur a soch potřeba, neboť italská výroba je ve městě Val Gardena v jižním Tyrolsku letitou a převážně rodinnou tradicí, kde se znalosti a zkušenosti předávají z generace na generaci.

Vlastní šetření v podobě mapování českého trhu potvrdilo zájem o dřevěné výrobky. Společnost SAM s.r.o. osobně navštívila a oslovila potenciální zákazníky. Prezentace produktu ukázala, že zde existují skupiny zákazníků, které mají o výrobky zájem. Mezi ně lze zařadit obchodníky provozující kamenné obchody ve větších městech ČR nebo majitele obchodů na poutních místech v ČR či muzea betlémů, která projevila o dřevěné sochy a sestavy betlémů zájem.

Porterův model a průzkum trhu ukázal, že zákazníci mohou být nejen koneční uživatelé produktů, ale také velkoobchodní či maloobchodní sítě. Zde je však nutné nastavení optimální cenové politiky s doporučenými prodejními cenami.

Z hlediska dodavatelského vlivu bylo vlastním šetřením zjištěno, že zde existuje hrozba vstupu nových konkurentů na trh, jelikož všichni italské výrobci mají zájem nadále oslovovat nové trhy a proto se při případném úspěchu produktů na českém trhu mohou objevit další obchodní zástupci nabízející stejný sortiment zboží. Další hrozbou mohou být společnosti zabývající se podobnou výrobou nebo vlastníci obdobného technologického zařízení. Také tyto společnosti by se mohli stát novými dodavateli, avšak spuštění výroby podléhá pořízení výrobních nástrojů, jejichž dodací lhůta bývá delší než jeden rok. V krátkodobém horizontu tedy další dodavatelé – výrobci na trh s největší pravděpodobností nevstoupí.

Nejvhodnější formou a způsobem prodeje nových výrobků se pro rok 2016 jeví forma internetového prodeje, která zaznamenává stále větší zákaznickou oblibu nejen na území České republiky, ale rovněž v globálním měřítku. Internetový obchod je celosvětově považován za kvalitní a rychlou formu nakupování z pohodlí domova. Nakoupené zboží je doručeno na místo dle přání a požadavku zákazníka, což je rovněž nespornou výhodou obchodu tohoto typu. Tato forma se ukázala jako vhodná také z důvodu, že nabízené zboží není běžně prodáváno celoročně a investice s pořízením nebo pronájemem kamenného obchodu by byly neúměrně vysoké. Zároveň by produkty v kamenném obchodě byly pro zákazníky dostupné pouze v jeho blízkém okolí, kdežto pomocí internetového obchodu může společnost SAM s.r.o. nabízet své produkty po celém území ČR nebo v dalších podniku preferovaných zemích.

Společnost SAM s.r.o. by však do svého sortimentu v rámci prodejní strategie pro rok 2016 vedle italských produktů měla zařadit i další výrobky, které jsou spojeny s dřevěnými produkty a rovněž s vánočními svátky a tím celou nabídku společnosti rozšířit. Může se jednat o ručně vyráběné skleněné ozdoby používané jako dekorace na vánočních stromcích nebo adventní svíčky a svícny, které jsou v období vánoc rovněž žádaným zbožím. Je důležité, aby společnost tyto doplňkové produkty pečlivě vybírala a vytvořila celistvou kolekci, která vzbudí zájem zákazníků. Jelikož dřevěné produkty se dle provedené analýzy a také vzhledem ke své kvalitě a prodejní ceně dají zařadit mezi luxusní produkty, je žádoucí, aby doplňkový sortiment svou kvalitou dokresloval celkovou exkluzivitu internetového obchodu. Proto je třeba nalézt vhodné dodavatele doplňkového sortimentu.

Na základě výsledků vlastního šetření a provedené strategické analýzy vnějšího prostředí v podobě Porterova modelu pěti konkurenčních sil byly nalezeny odpovědi na všechny položené otázky. Analýza vnějšího prostředí identifikovala možné příležitosti a rizika spojená s uvedením nových výrobků na nový trh, a to konkrétně na trh v České republice. Příležitosti a rizika byla sepsána do tabulky a následně subjektivně vyhodnocena. Výsledky analýzy byly sepsány do matice příležitostí a rizik a nastínily možnosti, jakým způsobem mohou být dřevěné figurky a sošky na českém trhu nabízeny a distribuovány a daly základ vytvoření doporučení pro strategii prodeje společnosti SAM s.r.o. pro rok 2016.

Závěrem je možné konstatovat, že forma internetového prodeje se ukazuje jako výhodná prodejní strategie pro rok 2016, a to právě z důvodu, které byly v jednotlivých subkapitolách v rámci kapitoly doporučení uvedeny.

Jedná se o velmi rychle se rozšiřující celosvětovou formu obchodu, přičemž náklady spojené s pořízením internetového obchodu se vzhledem k jejich neustálému vývoji a rozšiřování snižují. Firma SAM s.r.o by také měla zvážit doporučené rozšíření své nabídky o produkty substitučního charakteru a výrobky, které svou podstatou nabídku rozšíří.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## Literatura

### Literární zdroje:

BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 278 s. Manažer. ISBN 978-80-247-1535-3.

FOTR, J., VACÍK, E., SOUČEK, I., ŠPAČEK, M., HÁJEK, S. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha : Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.

KOURDI, J. *Podniková strategie*. 1. vydání. BIZBOOKS, 2011. 300 s. ISBN 978-80-251-2725-4

KOVÁŘ, F. *Strategický management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu 2008. ISBN 978-80-86730-33-2.

MELDRUM, M., MCDONALD, M. *Marketing in a nutshell: key concepts for non-specialists*. 1st ed. Boston: Elsevier, c2007, x, 294 p. ISBN 0750681330.

SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.

SOUČEK, Z. *Strategie úspěšného podniku. Symbióza kreativity a disciplíny*. 1. vydání. Praha. C. H. Beck, 2015. 448 s. ISBN 978-80-7400-572-5.

SRPOVÁ, J. et al. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vydání. Praha. Grada publishing, a.s., 2011. 200 s. ISBN 978-80-247-4103-1.

### Internetové zdroje:

Businessvize. *Kde se vzala a k čemu je PEST analýza* [online]. 2010, 29.11.2010 [cit. 2015-11-23]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>

Finanční noviny. *Útraty Čechů na internetu letos překonají 80 miliard Kč* [online]. 2015, 23.10.2015 [cit. 2015-11-23]. Dostupné z: <http://www.financninoviny.cz/zpravy/utraty-cechu-na-internetu-letos-prekonaji-80-miliard-kc/1273132>

KOHOUT, J. *Rozdělení strategií podle Portera, Ansoffa a podílu na trhu* [online]. In: . 2015-11-23, s. 24 [cit. 2015-11-23]. Dostupné z: <http://slideplayer.cz/slide/1905111/>

MAŠÍN, Petr. *Strategie a strategická analýza* [online]. In: . 2011, 2015-11-23, s. 177 [cit. 2015-11-23]. Dostupné z: [http://www.vsem.cz/data/data/sis-texty/studijni-texty-bc/st\\_man\\_ssa\\_masin.pdf](http://www.vsem.cz/data/data/sis-texty/studijni-texty-bc/st_man_ssa_masin.pdf)

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

PODNIKÁTOR. *Strategické operace* [online]. 2015, 9.8.2015 [cit. 2015-11-23].  
Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/management/rizeni-podniku/n:18337/Strategicke-operace>

PODNIKÁTOR. *Mise a vize podniku* [online]. 2014, 19.12.2014 [cit. 2015-11-23].  
Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/zacatek-podnikani/priprava-na-podnikani/n:16387/Mise-a-vize-podniku>

**Příloha č. 1 – Ukázka nových produktů**

