

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC

Ústav managementu a marketingu

**Strategická analýza jako východisko pro formulaci strategie podniku**

**Zavinovačky**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Adéla Šrutová

Vedoucí práce: Mgr. Daniela Navrátilová, Ph.D.

Olomouc 2018

# PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně a použila jen zdroje uvedené v seznamu literatury a použitých zdrojů.

Tištěná verze textu práce je shodná s textem práce na CD nosiči.

V Olomouci dne 15. 3. 2018

---

Adéla Šrutová

## PODĚKOVÁNÍ

Děkuji své vedoucí Mgr. Daniele Navrátilové, Ph.D. za odborné vedení práce, za rady, ochotu a vstřícnost po celou dobu zpracování této práce. Děkuji Janě Rýparové za cennou životní zkušenost, bez které by tato práce nemohla vzniknout. Také děkuji svému muži a své rodině za nekonečnou podporu.

# Obsah

Úvod.....	7
1 Strategie a strategické řízení .....	8
1.1 Různé pohledy na strategii.....	9
1.2 Základní pojmy strategického řízení.....	10
2 Strategické analýzy .....	12
2.1 Nástroje analýzy vnějšího okolí podniku .....	13
2.1.1 SLEPT analýza .....	14
2.1.2 Porterův model pěti sil.....	17
2.2 Nástroje analýzy vnitřního prostředí podniku.....	19
2.2.1 Analýza strategických schopností.....	20
2.2.2 Finanční analýza .....	22
2.2.3 Benchmarking.....	22
2.3 SWOT analýza .....	23
3 Moderní prvky ve strategickém řízení.....	25
4 Metodika.....	27
4.1 Způsob získání dat pro analýzy .....	27
5 Zavinovačky .....	29
5.1 O společnosti.....	29
5.2 Aktuální strategie a vize .....	30
5.3 Charakteristika produktů a portfolia .....	30
6 Strategické analýzy vnějšího okolí.....	32
6.1 SLEPT analýza.....	32
6.1.1 Sociální faktory .....	32
6.1.2 Legislativní faktory .....	35
6.1.3 Ekonomické faktory.....	38
6.1.4 Politické faktory .....	39
6.1.5 Technologické faktory.....	40
6.1.6 Dílčí závěr SLEPT analýzy .....	41
6.2 Porterův model pěti sil.....	42
6.2.1 Rizika vstupu potenciálních konkurentů.....	42
6.2.2 Rivalita mezi stávajícími podniky.....	43
6.2.3 Síla kupujících.....	45
6.2.4 Smluvní síly dodavatelů.....	45
6.2.5 Hrozba substitučních výrobků.....	46
6.2.6 Dílčí závěr analýzy .....	46

7	Strategické analýzy vnitřního prostředí .....	48
7.1	Porterův hodnotový řetězec .....	48
7.1.1	Výroba.....	48
7.1.2	Marketing a komunikace .....	49
7.1.3	Prodej.....	53
7.1.4	Distribuce zboží .....	54
7.1.5	Lidské zdroje.....	55
7.1.6	Dílčí závěr analýzy .....	55
7.2	Benchmarking.....	56
7.2.1	Zavinovačky .....	57
7.2.2	Rosalie Realm – postýlky od Rozárky .....	58
7.2.3	Elí Belí.....	59
7.2.4	Dílčí závěr benchmarkingu .....	61
8	SWOT analýza .....	62
8.1	Výčet silných stránek (S – Strengths) .....	62
8.2	Výčet slabých stránek (W – Weaknesses).....	62
8.3	Výčet příležitostí (O – Opportunities) .....	62
8.4	Výčet hrozeb (T – Threats) .....	63
8.5	Dílčí závěr SWOT analýzy .....	63
8.6	Návrhy řešení slabých stránek a hrozeb .....	63
	Závěr .....	65
	Seznam použité literatury a zdrojů .....	66
	Internetové zdroje.....	67
	Seznam obrázků a grafů.....	70
	Seznam příloh .....	71
	Příloha 1 – Polostrukturovaný rozhovor – Analýza podniku .....	72
	Příloha 2 – Obrázky produktů z portfolia značky.....	73
	Příloha 3 – Rešerše k ochranným známkám .....	74
	Příloha 4 – Životopis autorky práce .....	77
	Anotace .....	78

## Úvod

Tato bakalářská práce vychází především z poznatků manažerských disciplín management a strategický management, které se orientují na definování organizace v současném stavu a prostředí, analýzy a formulaci dílčích budoucích strategických cílů.

Bakalářská práce je zaměřena na organizaci Zavinovačky, která je na trhu velmi krátce a nemá definovanou vlastní strategii, vizi a misi. Jedná se o výrobu zboží pro malé děti, především novorozence, a to zavinovačky, sady do postýlek, polštáře, dekorace apod.

Cílem práce je provést a vyhodnotit dílčí strategické analýzy, na jejichž základě bude později možné formulovat základní strategická doporučení pro tuto organizaci. Cílem práce není samotná formulace strategie, neboť se jedná o velmi rozsáhlou problematiku, kterou nelze pokrýt rozsahem této bakalářské diplomové práce, nicméně toto téma poskytuje prostor pro budoucí navázání na tuto práci při dalším výzkumu a psaní kvalifikační práce.

Tato práce je rozdělena na část teoretickou, metodickou a praktickou. Teoretická část práce je věnována definicím základních pojmů strategického managementu a vymezení jednotlivých strategických nástrojů (analýz), které budou použity v praktické části bakalářské práce. Teoretická práce vychází z poznatků získaných z odborné literatury.

Informace týkající se chodu společnosti pochází z interních dokumentů, osobní zkušenosti autorky práce a z polostrukturovaného rozhovoru s živnostnicí Janou Rýparovou, která je zakladatelkou organizace Zavinovačky. Postup získávání informací je popsán v metodické části této práce.

Praktická část této práce bude věnována konkrétním strategickým analýzám, které byly popsány v teoretické části. Výsledky dílčích analýz budou shrnuty formou dílčích závěrů analýz. Tyto budou následně vyhodnoceny formou SWOT analýzy. Výsledky této práce mohou být společností využity pro formulaci vlastní strategie.

# 1 Strategie a strategické řízení

Strategické řízení patří mezi základní manažerské aktivity, které realizuje vrcholový management podniku (případně vlastník, v případě malých a středních podniků). Typické pro strategické řízení je zaměření na klíčové faktory fungování, koncipující směr rozvoje podniku a především dlouhodobý horizont plánování a řízení.<sup>1</sup> Slovo strategie pochází z antického Řecka, kdy řecké slovo *strategia* znamenalo schopnost vojevůdce úspěšně vést své vojsko.<sup>2</sup>

Dedouchová definuje strategii ve dvou rovinách – tradiční a moderní, přičemž tradiční pojetí strategie označuje dokument, ve kterém jsou určeny dlouhodobé cíle podniku a průběh jednotlivých operací. Naopak moderní pojetí strategie chápe strategii jako připravenost podniku na budoucnost. V moderním pojetí strategie přihlíží ke změnám v podniku a obsahuje mechanismy, díky kterým je možné na změny reagovat.<sup>3</sup> Důraz na změnu v chápání podniku jako otevřeného a měnícího se systému klade také Lošťáková, která uvádí jako jeden ze základních rysů strategického managementu vnímání změny jako příležitosti nebo právě flexibilní řízení podniku.<sup>4</sup>

Sedláčková a Buchta, v návaznosti na Portera, strategii spojují především s konkurenční výhodou, respektive uvádějí, že strategie je prostředek získání konkurenční výhody pomocí získání náskoku před konkurenty v odvětví a jeho udržení, přičemž konkurenční výhoda často spočívá v tom, že se podnik diferencuje od svých konkurentů.<sup>5</sup>

Tyll rozděluje podnikové strategie do třech základních úrovní podle oblastí, které postihuje:

- Celofiremní strategie – určuje dlouhodobý vývoj společnosti jako celku. V jejím rámci je definováno portfolio nabízených produktů a služeb, geografická orientace, apod. Jedná se o komplexní souhrn směřování celé společnosti v následujícím časovém horizontu.

---

<sup>1</sup> Srov. VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ, a kol.. *Podnikání malé a střední firmy*, s. 115

<sup>2</sup> Srov. TYLL, Ladislav. *Podniková strategie*, s. 1

<sup>3</sup> Srov. DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*, s. 1

<sup>4</sup> Srov. LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *B-to-B marketing: strategická marketingová analýza pro vytváření tržních příležitostí*, s. 17

<sup>5</sup> Srov. SEDLÁČKOVÁ, Helena a BUCHTA, Karel. *Strategická analýza*, s. 6

- Strategie jednotlivých oblastí podnikání – zaměřuje se na konkrétní aktivity na daném trhu. Bývá nazývána také jako konkurenční strategie a zabývá se rozvojem pouze konkrétního segmentu.
- Provozní strategie – je spojena s jednotlivými procesy a zdroji v dané organizaci. Tato se zabývá především efektivním využitím jednotlivých nástrojů a procesů v organizaci tak, aby došlo k optimalizaci činností, které přispívají k rozvoji předchozích dvou „nadřazených“ oblastí.<sup>6</sup>

### **1.1 Různé pohledy na strategii**

I strategický management prošel během své existence řadou proměn a každý autor přinesl svůj vlastní pohled na tuto problematiku. Klasický přístup vychází z klasické školy Henriho Fayola, kde se jedná o přístup klasického správce podniku. Pro tento typ strategického řízení je typický proces řízení shora dolů, měření výkonnosti, vědecký přístup k řízení a velmi formální organizační struktura. Typickým představitelem tohoto směru je Frederick Taylor, autor teorie řízení tzv. taylorismu.<sup>7</sup>

V 60. letech minulého století došlo v díle Alfreda Chandlera a Igora Ansoffa k odklonu od původního přístupu, zejména v uvědomění si, že organizace jsou obklopeny změnami a je nutné na ně reagovat, na rozdíl od původního důrazu na statické, pevně definované řídicí aktivity. Poprvé se tu také objevuje myšlenka nutnosti plánování rozvoje organizace v delším než krátkodobém horizontu. Jedná se o predikce budoucího vývoje prostředí pomocí modelů a analýz a následně tvorba vhodných strategických cílů.<sup>8</sup>

Na předchozí teorii plynule navázal o desetiletí později Mintzberg, který do strategického řízení zakomponoval flexibilitu, komunikaci napříč organizací a schopnost rychle reagovat na měnící se podmínky.<sup>9</sup> Pokrok organizace je tu vnímán jako „společné dílo“, než jako výsledek samostatného pečlivého plánování v rovině top managementu.

Následovalo vymezování se proti konkurenci. Hlavním zástupcem tohoto přístupu je Michael Porter, autor tzv. Porterova modelu pěti sil. Tato teorie vychází

---

<sup>6</sup> Srov. TYLL, Ladislav. *Podniková strategie*, s. 3

<sup>7</sup> Srov. KOURDI, Jeremy. *Podniková strategie: průvodce rozvojem vašeho byznysu*, s. 20

<sup>8</sup> Srov. tamtéž, s. 21

<sup>9</sup> Srov. tamtéž, s. 21-22



především z konkurenčního boje, respektive snaží se o dosažení konkurenční výhody nad protivníky ve stejném oboru. Klíčovou podmínkou úspěchu je tak kombinace budování bariér pro vstup na svůj trh, cenové prémie pro vlastní výrobky a minimalizace provozních nákladů, nejlépe pod hranici, kterou mají ostatní rivalové na trhu.<sup>10</sup>

Peters a Waterman začali v 80. letech minulého století přistupovat pragmaticky – snahou dosáhnout vize prostřednictvím naslouchání a učení namísto pevných přejatých plánů bez potřebné operativní volnosti. Kladou důraz na dvě poněkud očividné a přesto podniky opomíjené skutečnosti – že budoucnost bude jiná a že bude překvapivá.<sup>11</sup>

Dalším přístupem je učící se organizace, která je schopná adaptace na okolní změny. Takový podnik tvoří lidé, kteří se průběžně „samoorganizují“ – prostřednictvím rozvoje a učení se postupně proměňuje a vyvíjí celá organizace. Podmínkou existence takového funkčního celku je maximalizace efektivity, společná práce a chybějící tradiční vertikální řídicí struktura.<sup>12</sup>

## **1.2 Základní pojmy strategického řízení**

V oblasti strategického řízení se často také používají následující pojmy:

- Poslání (nebo také mise) – Podle Tylla vyjadřuje opodstatnění existence podniku. Neměla by obsahovat více než dvacet slov a měla by zodpovídat otázku: „Co vlastně děláme?“<sup>13</sup> Buchta a Sedláčková k tomu doplňují také definování vztahu ke klíčovým stakeholderům, zejména vlastníkům, zaměstnancům, zákazníkům, ale také dodavatelům. Mise podle těchto autorů zahrnuje také podnikové hodnoty.<sup>14</sup>
- Vize – Tyll chápe vizi jako rámcové dlouhodobé vyjádření představy o podniku a jeho budoucnosti, kde by mělo docházet k vývoji a dosažení určitých žádoucích hodnot. Vize tedy podniku slouží k vyjádření odpovědi na otázku: „Čeho chceme dosáhnout?“<sup>15</sup> Buchta se Sedláčkovou vizi definují jako obraz budoucnosti podniku.<sup>16</sup>

---

<sup>10</sup> Srov. KOURDI, Jeremy. *Podniková strategie: průvodce rozvojem vašeho byznysu*, s. 23-24

<sup>11</sup> Srov. tamtéž, s. 27-29

<sup>12</sup> Srov. tamtéž, s. 29

<sup>13</sup> Srov. TYLL, Ladislav. *Podniková strategie*, s. 6

<sup>14</sup> Srov. SEDLÁČKOVÁ, Helena a BUCHTA, Karel. *Strategická analýza*, s. 2

<sup>15</sup> Srov. TYLL, Ladislav. *Podniková strategie*, s. 6

- Mantra – V Tylově knize se objevuje také pojem mantra, která podle Kawasakiho prospívá motivaci zaměstnanců podniku. Mantra je tedy chápána jako vnitřní pocit, který zaměstnancům na denní bázi připomíná, proč zde pracují a motivuje je. Mantra na rozdíl od sloganu (který směřuje ven z podniku směrem k zákazníkům a funguje v rámci propagace) funguje pouze interně.<sup>17</sup>
- Strategické cíle – Tento pojem označuje dlouhodobé cíle, které daný podnik sleduje a které splňují pravidlo SMART.<sup>18</sup>

Chápání těchto pojmů může být u autorů lehce odlišné, například Mallya ve své knize uvádí shodně s výše citovanými autory, že vize je mentální obraz či model budoucího stavu podniku, ale misi chápe spíše jako způsob, jak dosáhnout zhmotnělé vize – tedy jako cestu, jak realizovat cíle vyřčené v rámci vize.<sup>19</sup> Tato práce bude nadále vycházet z definic vize a mise českých autorů, protože se autorka jednak osobně více ztotožňuje s jejich rozdělením, ale také proto, že se jedná o aktuálnější publikace.

---

<sup>16</sup> Srov. SEDLÁČKOVÁ, Helena a BUCHTA, Karel. *Strategická analýza*, s.2

<sup>17</sup> Srov. TYLL, Ladislav. *Podniková strategie*, s. 7-8

<sup>18</sup> Srov. ČERVENÝ, Radim, HANZELKOVÁ, Alena a KEŘKOVSKÝ, Miloslav. *Korporátní strategie: krok za krokem*, s. 10

<sup>19</sup> Srov. MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*, s. 29-32

## 2 Strategické analýzy

Pro formulaci podnikové strategie je základem nalezení souvislostí mezi podnikem a jeho okolím.<sup>20</sup> K tomu slouží celá sada nástrojů, které se nadále dělí podle toho, zda zkoumají externí či interní prostředí podniku. Obě tyto úrovně podniku spolu samozřejmě souvisí a nelze se soustředit pouze na jednu z těchto oblastí při procesu formulace strategie.<sup>21</sup> Propojenost obou rovin zachycuje i následující schéma (vizte Obrázek 1).



Obrázek 1: Schéma strategické analýzy<sup>22</sup>

Někteří autoři, například Forman, přidávají k analýze vnitřního a vnějšího prostředí ještě jednu rovinu, a to očekávání zainteresovaných stran (stakeholderů), jako jsou vlastníci nebo dodavatelé.<sup>23</sup>

Analýza externího prostředí by měla zkoumat vlivy a trendy makroprostředí, díky čemuž by měla napomoci definovat příležitosti a ohrožení podniku, které poskytují potenciální prostor pro rozvoj nebo varování před možnou hrozbou. Podobně analýza vnitřního prostředí by měla vymezit silné a slabé stránky podniku

<sup>20</sup> Srov. SEDLÁČKOVÁ, Helena a BUCHTA, Karel. *Strategická analýza*, s.8

<sup>21</sup> Srov. tamtéž, s. 9-10

<sup>22</sup> Srov. tamtéž, vlastní zpracování

<sup>23</sup> Srov. FORMAN, Zdeněk. *Strategie podniku v podmínkách globálního trhu*, s. 20

v jednotlivých oblastech podniku.<sup>24</sup> Mezi analýzy externího okolí podniku patří například STEP analýza nebo Porterův model pěti sil,<sup>25</sup> u analýz vnitřního prostředí se jedná především o analýzy produktu (BCG matice), faktory pracovního zdrojů, finanční analýzu a řada dalších.<sup>26</sup> Výsledky jednotlivých analýz se nejčastěji potom vyhodnocují pomocí SWOT analýzy.

## 2.1 Nástroje analýzy vnějšího okolí podniku

Cílem analýzy vnějšího prostředí je zjištění příležitostí a hrozeb podniku.<sup>27</sup> Vnější okolí obecně chápeme jako zdroj rizika a nejistoty z budoucího vývoje, který může být jak negativní, tak ale také pozitivní<sup>28</sup> – včasné odhalení a adaptace může organizaci poskytnout konkurenční výhodu.

U některých autorů se objevuje rozdělení vnějšího okolí na makro a mikro okolí. Toto rozdělení de facto kopíruje oblast zaměření STEP analýzy (makroprostředí) a Porterova modelu pěti sil (mikroprostředí). Tyll uvádí, že vliv makrookolí podnik pouze přijímá a přizpůsobuje se mu bez možnosti tyto faktory vlivu jakkoliv zásadně ovlivnit. Naopak mikrookolí podniku tvoří faktory, které jsou z pozice podniku ovlivnitelné.<sup>29</sup> Sedláčková a Buchta v případě makrookolí shodně s Tylllem uvádějí nemožnost ovlivnit vlivy, ale uvádí jako výjimku velké podniky,<sup>30</sup> které do jisté míry mohou ovlivnit například legislativní vlivy prostřednictvím lobbingu. V případě mikrookolí Sedláčková s Buchtou předpokládají aktivní participaci podniku v této oblasti.<sup>31</sup>

---

<sup>24</sup> Srov. LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *B-to-B marketing: strategická marketingová analýza pro vytváření tržních příležitostí*, s. 22

<sup>25</sup> Srov. TYLL, Ladislav. *Podniková strategie*, s. 12-28

<sup>26</sup> Srov. MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*, s. 58-68

<sup>27</sup> Srov. DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*, s. 16-22

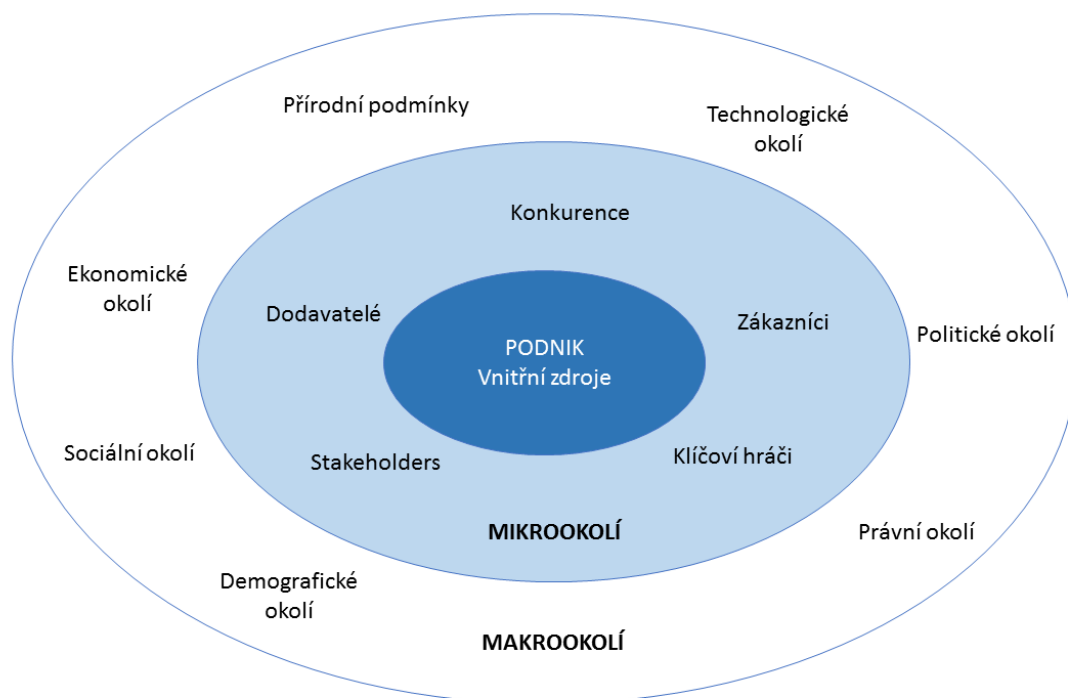
<sup>28</sup> Srov. TYLL, Ladislav. *Podniková strategie*, s. 11

<sup>29</sup> Srov. tamtéž.

<sup>30</sup> Srov. SEDLÁČKOVÁ, Helena a BUCHTA, Karel. *Strategická analýza*, s.16

<sup>31</sup> Srov. tamtéž, s. 29-30

Rozdělení mikro a makrookolí podniku zachycuje také následující schéma:



Obrázek 2: Mikro a makro okolí podniku<sup>32</sup>

Makrookolí podniku lze vedle specializovaných analýz hodnotit také pomocí srovnávacích žebříčků, které provádějí různé organizace a porovnávají světové ekonomiky na základě kombinace různých faktorů.<sup>33</sup>

### 2.1.1 SLEPT analýza

Tato analýza se zaměřuje na klíčové oblasti makrookolí, kterými jsou sociální, technologické, ekonomické a politické faktory. Název analýzy je odvozen od počátečních písmen jednotlivých faktorů. Tato analýza se v literatuře objevuje pod různými názvy, podle toho, jak autor řadí jednotlivé faktory, případně se do akronymu přidávají další písmena. Můžeme se tedy setkat s označeními STEP, PEST (Sedláčková a Buchtá), PESTEL (Tyll), SLEPT (Červený, Hanzelková a Keřkovský), SLEPTE (Mallya). Ve své práci budu vycházet z označení SLEPT, kde jednotlivá písmena označují:

<sup>32</sup> Srov. TYLL, Ladislav. *Podniková strategie*, s. 11, vlastní zpracování

<sup>33</sup> Srov. tamtéž, s. 12

- S – sociální faktory
- L – legislativní faktory
- E – ekonomické faktory
- P – politické faktory
- T – technologické faktory.<sup>34</sup>

Dodatečné písmeno E v akronymu SLEPTE označuje navíc environmentální faktory.<sup>35</sup>

### **Sociální faktory**

Tyto faktory odrážejí demografickou oblast vnějšího okolí podniku – analýza zde zkoumá změny v demografické struktuře, životní styl obyvatel, kulturní a společenské změny.<sup>36</sup>

### **Legislativní faktory**

Tyto ukazují na přímá omezení či restriktce prostřednictvím platných zákonů daného státu či mohou upozornit na změněné podmínky podnikání. Navíc dochází k řadě změn v zákonech a právních normách, které upravují podnikání, a může se jednat o změny, které závažně ovlivní budoucnost podnikání dané organizace.<sup>37</sup> Příkladem může být například tzv. protikuřácký zákon, zavedení elektronické evidence tržeb apod.

### **Ekonomické faktory**

Ekonomické faktory vycházejí ze stavu ekonomiky jako takové. Podnik je v oblasti rozhodování značně ovlivňován vývojem makroekonomických trendů. Základními ukazateli tu je úroková míra, míra inflace, daňová politika a samozřejmě také míra ekonomického růstu.<sup>38</sup>

Vlivem globalizace jsou navíc jednotlivé národní trhy navzájem úzce provázané, což ukázala i světová ekonomická krize v letech 2007–2009.<sup>39</sup>

---

<sup>34</sup> Srov. TYLL, Ladislav. *Podniková strategie*, s. 12

<sup>35</sup> Srov. tamtéž.

<sup>36</sup> Srov. SEDLÁČKOVÁ, Helena a BUCHTA, Karel. *Strategická analýza*, s. 18

<sup>37</sup> Srov. tamtéž, s. 16-17

<sup>38</sup> Srov. tamtéž, s. 17-18

<sup>39</sup> Srov. *Dopady světové finanční a hospodářské krize na ekonomiku ČR*.

<<https://www.czso.cz/documents/10180/20534938/115610j.pdf/b487dd3c-0ad7-4ccd-b62d-8fc9bf917b95?version=1.0>>

## **Politické faktory**

U těchto faktorů je nutné zmínit, že jsou do jisté míry propojeny se všemi ostatními oblastmi zkoumání této analýzy, neboť politika státu má značný vliv nejen na společnost, ale také na tvorbu nové legislativy, fiskální a monetární politiku, daňovou politiku, ale i na zvyšování respektive snižování státního dluhu, vývoj HDP a další ukazatele, které často slouží k vzájemnému srovnávání jednotlivých národních ekonomik.<sup>40</sup> Významný vliv má i vzájemná spolupráce jednotlivých zemí a podpora společného obchodu nebo naopak uvalení sankcí vůči některému státu, a tím ochromení vzájemných obchodních vztahů.<sup>41</sup>

## **Technologické faktory**

Technologické faktory sledují především technický a technologický vývoj v daném odvětví, neboť technologie se může stát klíčovou konkurenční výhodou oproti dalším konkurentům v daném prostředí. Analýza těchto faktorů může sloužit jako predikce pro investice do nových technologií.<sup>42</sup>

Cílem této analýzy však není seznam všech výše popsanych faktorů, protože ne všechny faktory mohou být pro danou oblast podnikání zásadní. Rovněž se nedá tato analýza provést pouze jednou a následně určit budoucí směřování podniku – je zřejmé, že se jednotlivé faktory s časem mění a stejně tak se může měnit i jejich váha a důležitost pro daný podnik. Proto je nutné jednotlivé faktory sledovat průběžně a vyhodnocovat je vzhledem k aktuálním potřebám podniku.<sup>43</sup> Podle Červeného, Hanzelkové a Keřkovského je hlavním smyslem a cílem SLEPT analýzy odhalení budoucího vývoje makrookolí podniku a trendů, které mohou být pro podnik buď příležitostí, nebo hrozbou.<sup>44</sup> Sedláčková a Buchta dodávají, že je při vyhodnocení SLEPT analýzy také nutné odlišit, které změny ovlivní pouze náš podnik a které ovlivní celé odvětví, a tím tedy i konkurenty, protože právě to ovlivní konkurenční pozici naší organizace na trhu. Pro využití potenciální příležitosti je však nutné, aby byl podnik úspěšný nejen ve vnímání změn, ale také schopnost

---

<sup>40</sup> Srov. TYLL, Ladislav. *Podniková strategie*, s. 14-15

<sup>41</sup> Srov. SEDLÁČKOVÁ, Helena a BUCHTA, Karel. *Strategická analýza*, s. 17

<sup>42</sup> Srov. tamtéž, s. 17-18

<sup>43</sup> Srov. tamtéž, s. 19-20

<sup>44</sup> Srov. ČERVENÝ, Radim, HANZELKOVÁ, Alena a KEŘKOVSKÝ, Miloslav. *Korporátní strategie: krok za krokem*, s. 42

a míra flexibility, se kterou je podnik, respektive jeho management, připraven na změny reagovat.<sup>45</sup>

### **2.1.2 Porterův model pěti sil**

V tomto případě se tedy již jedná o analýzu tzv. mikrookolí podniku. Autorem této analýzy je E. Porter, pomocí jehož modelu je možné analyzovat konkurenční síly, které v okolí podniku působí.<sup>46</sup>

Model se zaměřuje na tyto oblasti:

- Rizika vstupu potenciálních konkurentů – tato hrozba je přímo úměrná atraktivitě daného podnikatelského odvětví a velmi ji ovlivňuje náročnost respektive nenáročnost vstupu do odvětví.<sup>47</sup> Překonávání bariér zvyšuje náklady, čím vyšší jsou bariéry, tím větší náklady musí konkurenti vynaložit. Organizace operující v daném odvětví může vhodnou strategií tyto bariéry pro svou konkurenci vytvořit. Mezi klasické bariéry patří oddanost zákazníků, absolutní nákladové výhody a míra hospodárnosti.<sup>48</sup>
- Rivalita mezi stávajícími podniky – v případě tohoto faktoru model navazuje na předchozí bod, protože rozsah rivality existujících podniků tvoří struktura mikrookolí, poptávkové podmínky a poté výše vstupních bariér daného mikrookolí. Strukturu určuje velikost podílů jednotlivých podniků na stávajícím trhu. Poptávkové podmínky souvisí s kupní silou a ochotou zákazníků nakupovat. V tomto případě je pro podniky zásadní klesající poptávka, respektive právě ta zvyšuje konkurenci mezi podniky. Posledním bodem jsou bariéry, které zvyšují nákladovou zátěž podniků, jak bylo uvedeno již výše.<sup>49</sup>
- Smluvní síly kupujících – kupujícím v tomto případě nemusí být pouze koncový zákazník, ale také síť prostředníků, prodejců apod. Zdroj síly kupujících (a tedy zdroj ohrožení podniku) je především monopolní kupní síla, nízké bariéry přechodu ke konkurenci, schopnost kupujícího obejít dodavatele

---

<sup>45</sup> Srov. SEDLÁČKOVÁ, Helena a BUCHTA, Karel. *Strategická analýza*, s. 20-21

<sup>46</sup> Srov. DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*, s. 17

<sup>47</sup> Srov. TYLL, Ladislav. *Podniková strategie*, s. 24-25

<sup>48</sup> Srov. DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*, s. 18-19

<sup>49</sup> Srov. tamtéž, s. 19-22



a nakupovat od prvovýrobce apod. Projevem vysoké kupní síly je především schopnost zákazníka diktovat si cenové podmínky.<sup>50</sup>

- Smluvní síly dodavatelů – jedná se v zásadě o podobné zdroje vyjednávací síly jako v případě kupujících, tedy o monopolní sílu na straně dodavatelů, vysoké náklady pro přechod k jinému dodavateli, schopnost dodavatele zkracovat distribuční cestu vynecháním prostředníka apod.<sup>51</sup>
- Hrozba substitučních výrobků – substituty neboli náhradní výrobky bývají často podniky opomíjeny, ale jedná se o závažnou položku, kterou je nutné při formulaci strategie zahrnout. Tyll uvádí, že je v tomto případě nezbytné na problematiku nahlížet pohledem zákazníka a zodpovědět si především otázky toho, zda k našemu produktu existuje produkt substituční, jaká je elasticita poptávky a především jak náročné je pro zákazníka přejít právě k substitučnímu produktu.<sup>52</sup>

Z hlediska hodnocení funkčnosti modelu například Forman dodává (stejně jako Keřkovský s Vykypělem, nebo Tyll), že Porterův model bohužel nezahrnuje do svých pěti oblastí problematiku komplementů (doplňkových materiálů a služeb), které mohou být pro danou organizaci stejně důležité jako substituty<sup>53</sup> (příkladem může být například pestrá nabídka příslušenství Apple k telefonům a MacBookům).

Tyll navíc upozorňuje, že pro úspěšné využití je nutné správné vymezení zkoumaného trhu. Rovněž Tyll poukazuje na určitou staticnost tohoto modelu a upozorňuje na to, že je třeba uvědomit si, že se s proměnami odvětví a trhu mění i rozložení konkurenčních sil.

Dedouchová ve své knize *Strategie podniku* uvádí rozšíření Porterova modelu podle Grovea na model šesti sil. Grove modifikoval Porterův model o šestou sílu, kterou jsou právě komplementy, respektive komplementáři – tedy ti, kteří jsou ve svém podnikání závislí na existenci našeho podniku a naopak. Např. softwarové firmy jsou komplementářem pro výrobce výpočetní techniky.<sup>54</sup>

---

<sup>50</sup> Srov. TYLL, Ladislav. *Podniková strategie*, s. 20-21

<sup>51</sup> Srov. tamtéž, s. 20

<sup>52</sup> Srov. tamtéž, s. 23-24.

<sup>53</sup> Srov. FORMAN, Zdeněk. *Strategie podniku v podmínkách globálního trhu*, s. 27

<sup>54</sup> Srov. DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*, s. 23

## 2.2 Nástroje analýzy vnitřního prostředí podniku

Analýzou vnitřního prostředí (nebo také vnitřních zdrojů) podniku zjišťujeme silné a slabé stránky podniku. Podle Dedouchové je nutné zaměřit se na tzv. specifické přednosti, které podnik má.<sup>55</sup> Souček tyto definuje jako osobité vlastnosti podniku, které jej činí silným a díky kterým se odlišuje od konkurence a které mu umožňují dlouhodobě dosahovat nadprůměrných výsledků v určité oblasti. Rovněž podle Součka se jedná o vlastnost, která je uznána zákazníkem jako přednost a je tudíž ochoten za ni zaplatit.<sup>56</sup>

Tyll konstatuje, že ačkoliv vnější prostředí má nezanedbatelný vliv na výkon podniku, schopnost podniku přežít dlouhodobě na trhu ve větší míře závisí na vnitřních zdrojích a schopnostech reagovat na vnější změny. Jako nejdůležitější faktory, které ovlivňují strategickou pozici podniku, tak označuje zdroje podniku (aktiva) a schopnosti, respektive schopnost přeměnit aktiva v užitek pro zákazníka.<sup>57</sup> Jedná se tedy o tytéž vlastnosti, které Dedouchová označuje jako specifické přednosti.<sup>58</sup>

Dedouchová rovněž uvádí, že je pro podnik důležité udržovat tzv. bariéry napodobení, neboť specifické přednosti podniku logicky vedou k dosažení vyšších zisků, což motivuje konkurenci ke snahám o napodobení úspěšnějšího soupeře. V případě hmotného majetku je pro konkurenci velmi snadné tento za peníze rovněž získat. U nehmotného majetku je napodobení obtížné, je však nutné, aby organizace myslela na jeho ochranu před konkurencí.<sup>59</sup> Příkladem takového selhání může být nedávná kauza slevového portálu Pepa.cz, který prakticky ze dne na den přišel o svou doménu, tedy hlavní platformu svého podnikání.<sup>60</sup> Napodobit schopnosti podniku je potom pro konkurenci mnohem náročnější a neplatí zde ani to, že zaměstnanec úspěšného podniku může být klíčem úspěchu v jiné organizaci

---

<sup>55</sup> Srov. DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*, s. 29

<sup>56</sup> Srov. SOUČEK, Zdeněk, Kateřina ČAPKOVÁ, Daniela NAVRÁTILOVÁ a Michal ŘÍHA. *Strategické řízení podniku v superturbulentním globálním světě: Díl II Formulace strategie*, s. 30

<sup>57</sup> Srov. TYLL, Ladislav. *Podniková strategie*, s. 31

<sup>58</sup> Srov. DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*, s. 29-30

<sup>59</sup> Srov. tamtéž.

<sup>60</sup> HOLZMAN, Ondřej. *Pepa.cz, dvojka českého slevového trhu, přišel o doménu. Přestěhoval se na Klido.cz.*, <<https://www.tyinternety.cz/e-commerce/pepa-cz-dvojka-ceskeho-slevoveho-trhu-prisel-domenu-prestehoval-se-klido-cz/>>

za jiných podmínek.<sup>61</sup> Interní analýzy se obecně zaměřují na všechny možné oblasti, které ovlivňují pozici podniku na trhu.

### **2.2.1 Analýza strategických schopností**

Protože samotné vlastnictví zdroje nutně nemusí znamenat, že přináší podniku konkurenční výhodu, je v analýze interních faktorů nutné zaměřit se také na schopnost podniku s těmito zdroji pracovat a efektivně je využívat pro maximalizaci zisku a především své konkurenční výhody.

K tomuto účelu slouží dvě spolu související metody – Porterův hodnotový řetězec (nebo také Hodnototvorný řetězec, jak uvádí např. Dedouchová nebo Buchta se Sedláčkovou<sup>62,63</sup>) a Hodnotový systém.<sup>64</sup>

#### **Porterův hodnotový řetězec**

Tento model tvoří hodnototvorné procesy a marže (rozdíl mezi tržní hodnotou a náklady vynaloženými na tvorbu této hodnoty). Hodnototvorné procesy se navíc dělí na primární (hlavní) a podpůrné činnosti.

Primární činnosti jsou ty, které vedou k fyzické tvorbě produktů, jejich prodeji, servisu, dodání apod. Tyto jsou spjaty s tzv. podpůrnými činnostmi, které tvoří podporu a oporu hlavní činnosti podniku (obstaravatelské činnosti, R & D (research and development), podniková infrastruktura (účetnictví, právní služby, IT, správa majetku apod.) nebo HR (řízení pracovních sil)).<sup>65</sup>

Na základě této analýzy lze docílit několika výsledků. Prvním z nich je identifikace všech podnikových procesů a jejich podrobné zmapování, které může sloužit pro optimalizaci procesu jako takového – odstranění duplicit, zjednodušení a zefektivnění systému apod. Další možností je aplikace metody VRIN na procesy uvnitř podniku a zlepšení konkurenční pozice podniku prostřednictvím optimalizace procesů. Třetí rovinou je potom analýza nákladů a následně přidané hodnoty jednotlivých procesů, a to jak pro podnik, tak i pro zákazníka.<sup>66</sup>

---

<sup>61</sup> Srov. DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*, s. 29-30

<sup>62</sup> Srov. tamtéž, s. 31

<sup>63</sup> Srov. SEDLÁČKOVÁ, Helena a BUCHTA, Karel. *Strategická analýza*, s. 82-83

<sup>64</sup> Srov. TYLL, Ladislav. *Podniková strategie*, s. 34-38

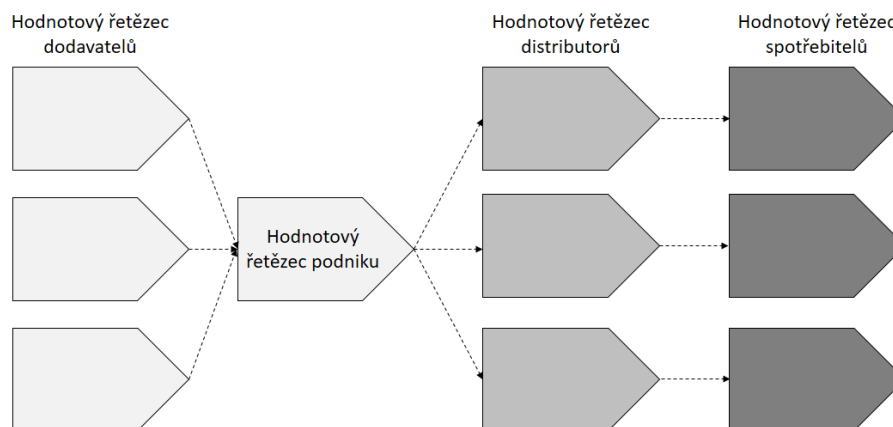
<sup>65</sup> Srov. tamtéž, s. 34-36

<sup>66</sup> Srov. tamtéž, s. 36-38

Do analýzy hodnototvorného řetězce je možné zařadit řadu aspektů, mezi ně patří např.: výrobní funkce podniku a zkušenostní křivka, marketingová analýza, analýza materiálového hospodářství, vědecko-technický rozvoj, řízení lidských zdrojů, informační systém, infrastruktura podniku a další.<sup>67</sup>

### Hodnotový systém

Tento pojem označuje širší spektrum činností spojených s podnikem. Málokterý podnik zvládá veškeré procesy, získáním materiálu počínaje po dodání zboží koncovému uživateli konče, zcela ve vlastní režii. Proto mezi podniky dochází ke specializaci a odborné profilaci a jejich vzájemné zapojování nechává vzniknout tomuto systému. Finální výrobek se stane potom součástí hodnotového řetězce spotřebitele (kupujícího). Jednotliví hráči by se v tomto systému navzájem neměli vidět jako nepřátelé, ale naopak spolu úzce spolupracovat. Díky tomuto propojení více subjektů může docházet k synergím, úsporám, zrychlení a zefektivnění procesu, čím dochází k nárůstu přidané hodnoty pro koncového zákazníka. Navíc dochází k rozdělení zisku napříč řetězcem.<sup>68</sup> Strukturu hodnotového systému zachycuje následující obrázek:



Obrázek 3: Hodnotový řetězec<sup>69</sup>

<sup>67</sup> Srov. DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*, s. 32-50

<sup>68</sup> Srov. TYLL, Ladislav. *Podniková strategie*, s. 37-38

<sup>69</sup> Srov. taméž, s. 37-38, vlastní zpracování

### 2.2.2 Finanční analýza

Finanční analýza je velmi specifickou součástí analýzy vnitřních zdrojů, což vyplývá především z významu a komplexnosti finančních zdrojů jako takových. Pomocí finanční analýzy je možné řízení tržního podílu, zavádění nových výrobních programů a postupů, investic, marketingových strategií, ale také politiky zadluženosti, rozhodnutí v oblasti emise akcií atd. Rovněž je možné kombinovat všechny efekty uvedených rozhodnutí a zvažovat dopady na podnik.<sup>70</sup>

Mallya rovněž zdůrazňuje význam finanční analýzy v souvislosti s tím, že finanční pozice organizace je nejdůležitějším ukazatelem její pozice. Finanční ukazatele mají navíc velmi široké spektrum uživatelů – jsou zásadní pro stakeholdery, věřitele a management podniku. Pro akcionáře je rovněž důležité sledovat současnou i budoucí míru rizika a návratnost investic, což přímo ohrožuje hodnotu akcií.<sup>71</sup>

Finanční analýzu lze využít jako analýzu *ex post*, tedy hodnotící minulý vývoj, ale především, což je pro strategické plánování obzvláště důležité, také jako analýzu *ex ante*, tedy analýzu budoucího vývoje.<sup>72</sup> Pro finanční analýzu se využívá celá řada ukazatelů, jejichž kombinace dokáže poměrně efektivně shrnout velké množství informací.<sup>73</sup> Označují se souhrnně jako poměrové ukazatele a patří mezi ně např. rentabilita tržeb, kapitálová návratnost, návratnost investic, ukazatele likvidity, průměrná inkasní lhůta, doba splatnosti závazků, dlouhodobá zadluženost, úrokové krytí a obrat aktiv.<sup>74</sup>

### 2.2.3 Benchmarking

Poslední z uvedených metod je spojena s pochopením a uchopením konkurenční pozice podniku na trhu. Byla vyvinuta firmou Xerox v 80. letech minulého století. Metodu je rovněž možné použít v kombinaci se všemi metodami uvedenými v této kapitole. Nevýhodou je, že je nutné disponovat daty konkurenčních společností, která nemusejí být vždy dostupná nebo pravdivá. Často je nutné tato data nahradit vlastním odhadem nebo pomocí sekundárních dat, což samozřejmě snižuje jejich relevanci a spolehlivost a je proto nutné brát tato s rezervou.

---

<sup>70</sup> Srov. SEDLÁČKOVÁ, Helena a BUCHTA, Karel. *Strategická analýza*, s. 80

<sup>71</sup> Srov. MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*, s. 64

<sup>72</sup> Srov. SEDLÁČKOVÁ, Helena a BUCHTA, Karel. *Strategická analýza*, s. 80-81

<sup>73</sup> Srov. MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*, s. 64

<sup>74</sup> Srov. tamtéž, s. 64-68

V některých odvětvích je tento proces spojen i s nelegálními praktikami zahrnujícími průmyslovou špionáž nebo odkup dat od třetí strany a dalšími neetickými způsoby. Benchmarking lze tedy využít, je však nutné brát v úvahu, že výsledky mohou být nepřesné.<sup>75</sup>

Benchmarking má několik etap, přičemž na počátku procesu stojí plánování zaměřené na vytipování aktivit, které budou předmětem srovnávání a také referenčních organizací, se kterými bude náš podnik srovnáván. Na to plynule navazuje výběr metody a kritéria srovnání. Následně je sběr dat uspořádán a analyticky vyhodnocen. Na základě této analýzy vyplynou návrhy opatření, která je nutné provést v rámci vlastních procesů. Implementace těchto nových opatření je jako každé jiný proces monitorována a případně upravována tak, aby bylo dosaženo ideálního stavu. Tento proces se dá považovat za ukončený v okamžiku, kdy podnik dosáhne vůdčího postavení v odvětví. V tom případě se potom stává srovnávacím standardem pro ostatní subjekty.<sup>76</sup>

### **2.3 SWOT analýza**

Analytickým nástrojem, který předchází metody propojuje a hodnotí jejich vzájemné působení je tzv. SWOT analýza. Název je akronymem odvozeným od počátečních písmen jednotlivých faktorů této analýzy. Jsou jimi silné stránky (Strengths), slabé stránky (Weaknesses), příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats). První dvě jmenované patří mezi odraz interních vlastností podniku, druhé dvě naopak reflektují podmínky vnějšího okolí, které na podnik působí. SWOT analýzu je možné použít a provázat se všemi předchozími analýzami, respektive s jejich výsledky.<sup>77</sup>

SWOT analýza syntetizuje výsledky jak externí, tak interní analýzy a poskytuje tak ucelený přehled aktuální situace podniku v celkovém kontextu a na jejím základě by mělo být možné využít silných stránek a příležitostí podniku k posílení pozice na trhu a eliminovat případné hrozby.<sup>78</sup>

Kombinacemi jednotlivých faktorů se dají definovat určité typy strategií. Kombinace S+O (Strengths a Opportunities) je růstová, až agresivně orientovaná

---

<sup>75</sup> Srov. TYLL, Ladislav. *Podniková strategie*, s. 44-46

<sup>76</sup> Srov. ŘEZÁČ, Jaromír. *Moderní management: manažer pro 21. století.*, s. 199-200

<sup>77</sup> Srov. TYLL, Ladislav. *Podniková strategie*, s. 39

<sup>78</sup> Srov. DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*, s. 50-51

strategie soustředěná na využití příležitostí pomocí silných stránek z pozice síly, což je pochopitelně cílem většiny podniků.<sup>79</sup>

Druhou kombinací je S+T (Strengths a Threats), kde jsou silné stránky vystaveny ohrožení, nepříznivé situaci okolí. Strategie předpokládá maximalizaci silných stránek a jejich využití pro minimalizaci hrozeb. Výsledkem je diverzifikační strategie, jejímž cílem je přeměnit hrozby v příležitosti.<sup>80</sup>

Třetí a méně příznivou situací je kombinace O+W (Opportunities a Weaknesses), kdy má podnik k dispozici sice spektrum možností, ale musí se vypořádat s celou řadou slabých míst ve vlastním prostředí. Strategií je eliminace slabých míst a větší využití tržních příležitostí, tzv. „turnaround“.<sup>81</sup>

Čtvrtou a nejméně příznivou možností je kombinace W+T (Weaknesses a Threats), kdy podnik musí bojovat s vlastními slabými stránkami a navíc se ocitne v ohrožení vnějších rizikových vlivů. Strategie v tomto případě je obranná a ofenzivní, podnik musí často jednat cestou kompromisů a opouštění pozic v rámci sebezáchovy a pracovat na odstranění svých slabých stránek, aby byl schopen odolávat hrozbám.<sup>82</sup>

---

<sup>79</sup> Srov. SEDLÁČKOVÁ, Helena a BUCHTA, Karel. *Strategická analýza*, s. 92-93

<sup>80</sup> Srov. tamtéž, s. 93

<sup>81</sup> Srov. SEDLÁČKOVÁ, Helena a BUCHTA, Karel. *Strategická analýza*, s. 93

<sup>82</sup> Srov. tamtéž.

### 3 Moderní prvky ve strategickém řízení

Metody popsané v předchozí kapitole mají všechny společné především to, že vznikly v minulém století a od té doby se svět výrazně proměnil – s nástupem Internetu se setřely vzdálenosti mezi kontinenty a umožnily rozšířit trh prakticky celosvětově.<sup>83</sup> V dnešní době je rovněž zásadní vliv sociálních sítí, díky kterým se šíření informací mnohonásobně zrychlilo. Zároveň dospěla nová generace zákazníků, která již vyrostla v globalizovaném a informačně nasyceném světě, a kterou je pro organizace velmi těžké oslovit a zaujmout. Toto všechno jsou faktory, které je poměrně náročné zachytit předchozími analýzami a mnohonásobně náročnější je zachytit je v dlouhodobém strategickém plánování, protože módní trendy přichází a odchází rychleji, než je organizace schopna na změnu adekvátně reagovat.

V této souvislosti se v novějších titulech objevuje především pojem adaptivní organizace, vycházející z konceptu „učící se organizace“ Petera Sengeho, u kterých je předpoklad úspěchu v neustálém učení, vědomí neustálé změny a vývoje a především schopnosti všechny tyto události využít pro vlastní růst.<sup>84</sup> Podskal'an ve své knize *Adaptivní organizace: inspirace od Bati po Jobse na cestě k firemní dlouhověkosti* navíc často kritizuje současný moderní konzumní trend maximální spotřeby a prosazuje omezení plýtvání. Rovněž prosazuje myšlenku adaptivní organizace jako podniku, který reaguje nejen na tržní podmínky, ale také na potřeby svého okolí. Strategické plánování adaptivní organizace navíc směřuje i za běžný časový horizont plánování, neboť společnost by díky procesu neustálého učení měla přežít déle než pouze jednu generaci zákazníků.<sup>85</sup>

Dalším moderním přístupem ve strategickém plánování je koncept *corporate social responsibility* (CSR) neboli společenská odpovědnost podniků. Kořeny CSR sahají až do dob antiky, nicméně k rozvoji došlo během průmyslové revoluce, kdy byl jasně patrný rozdíl mezi bohatým zaměstnavatelem a tisíci zaměstnanců továren a došlo ke společenské diskuzi o zodpovědnosti zaměstnavatele vůči zaměstnancům a prostředí. Mezi průkopníky na poli sociální filantropie patří například Andrew Carnegie nebo John D. Rockefeller, v českém prostředí např. Tomáš Baťa, kteří

<sup>83</sup> Srov. MELLAHI, Kamel a Jedrzej George FRYNAS. *Global strategic management*, s. 9

<sup>84</sup> Srov. HOLLING, Crawford a Sundstorm SHANA. *Adaptive Management, a Personal History*. In: Allen C., a A. Garmestani. *Adaptive management of social-ecological systems*, s. 11-25

<sup>85</sup> Srov. PODSKALAN, Adrián. *Adaptivní organizace: inspirace od Bati po Jobse na cestě k firemní dlouhověkosti*, s. 9-27



aktivně přispívali svými finančními prostředky pro zlepšení situace svých zaměstnanců. Od 50. let minulého století se o tuto problematiku začali zajímat i autoři a vznikla řada publikací, např. *Social Responsibilities of Businessman* (H. R. Bowen), kde byla poprvé rozšířena odpovědnost manažerů za hranice primárního úkolu managementu – tedy vydělávat peníze.<sup>86</sup>

Opravdovou popularitu mezi managementem podniků získal však tento koncept až na přelomu 20. a 21. století, kdy se společnost začala aktivně zajímat o podmínky vzniku nakupovaných produktů a začalo docházet k bojkotům produktů a firem, které nerespektovaly ve svém podnikání, výrobě a prodeji etická pravidla. Nejprve se jednalo o ochranu samotných zákazníků, později se oblast zájmu rozšířila také na environmentální prostředí, ochranu přírody, boj proti dětské práci apod.<sup>87</sup> V dnešní době je CSR důležitým bodem strategie podniku i pro ostatní stakeholdery, nejen pro zákazníky a pracovníky, ale také investory nebo obyvatele žijící v blízkosti podniku, proto by se při formulaci strategie nemělo opomíjet.

---

<sup>86</sup> STEFAŇSKA, Magdalena a Renata NESTOROWITZ. Fair Trade in CSR strategy of global retailers, s. 1-3

<sup>87</sup> Srov. tamtéž.

## 4 Metodika

Následující část této práce bude věnována praktickému zpracování strategických analýz, které byly popsány a definovány v předchozích kapitolách. Podklady pro zpracování jednotlivých analýz pochází z vnitropodnikové dokumentace a z vlastních poznatků, které autorka práce získala během svého působení ve společnosti v období od srpna roku 2016 do září roku 2017 a z polostrukturovaného rozhovoru, který byl veden v tomto období s živnostnicí Janou Rýparovou, vizte Přílohu č. 1. Jedná se především o informace o vyráběných produktech, zákaznících, dodavatelích a dodavatelských řetězcích, konkurenci, substitutech, výrobě, marketingových strategiích a vizích do budoucna.

Cílem práce je provést a vyhodnotit dílčí strategické analýzy, na jejichž základě bude později možné formulovat základní strategická doporučení pro tuto organizaci. Dílčím cílem následující praktické části práce je na základě provedených analýz shromáždit data pro závěrečnou SWOT analýzu, která syntetizuje poznatky z analýz vnitřního a vnějšího prostředí podniku a poskytuje podklad pro zpracování a formulaci strategie.

V práci budou využity analýzy popsané v předchozích kapitolách, konkrétně:

- SLEPT analýza
- Porterův model pěti sil
- Porterův hodnotový řetězec
- Benchmarking

V této práci nebude věnován prostor finanční analýze, neboť se jedná o velmi komplexní a náročnou problematiku, jejíž podrobné zpracování by převýšilo zadaný rozsah této práce. V teoretické části je zmíněna, neboť se jedná o velmi důležitý ukazatel při formulaci strategie. Pro potřeby této práce však není možné se touto problematikou hlouběji zabývat, ponechává však prostor pro navázání v případné další kvalifikační práci.

### 4.1 Způsob získání dat pro analýzy

Vzhledem k povaze tématu práce a tomu, že se jedná o strategickou analýzu jednoho podniku, byla převážná část dat pro tuto bakalářskou diplomovou práci získána formou kvalitativního výzkumu.

Autorka práce ve zkoumaném podniku sama působila po dobu třinácti měsíců, proto by se nabízelo použití metody participačního pozorování, kdy je pozorovatel

součástí zkoumaného prostředí.<sup>88</sup> Příprava, průběh a především dokumentace a vyhodnocení takového výzkumu je však časově a především kompetenčně velmi náročná, proto tato metoda pro sběr dat nebyla použita.

Dlouhodobé působení v podniku však poskytlo vhodné prostředí pro sběr dat prostřednictvím polostrukturovaného rozhovoru (v Příloze 1) s živnostnicí Janou Rýparovou, která je zakladatelkou zkoumané organizace. Záměr této kvalifikační práce byl jistý již od podzimu roku 2016, proto bylo možné po dobu působení vést s Janou Rýparovou řadu hloubkových rozhovorů o situaci v podnikání, na trhu, o vizích a plánech do budoucna, o konkurenci, o prostorách obchodu a dílny, o vnější a marketingové komunikaci a o zákaznických společnostech.

Pro sběr dat byl připraven balík obecných otázek na jednotlivá odvětví problematiky a následně byl ponechán prostor, aby respondentka mohla hovořit volně<sup>89</sup> o svých zkušenostech, znalostech a vizích, v souladu s doporučeními uvedenými v odborné literatuře, která postihuje metodologii odborných kvalifikačních prací. Informace získané z těchto rozhovorů byly následně shromážděny a analyzovány. Výsledkem této práce bylo rozčlenění získaných informací na jednotlivé kategorie (tematické okruhy)<sup>90</sup> a přehledné uspořádání těchto okruhů tak, aby bylo na jejich základě možné s tímto dokumentem nadále pracovat v textu této práce. Tento dokument, dále označovaný jako „*Rozhovor s Janou Rýparovou*“, je součástí této práce jako Příloha č. 1.

Dalším zdrojem informací pro tuto práci byly některé interní dokumenty poskytnuté Janou Rýparovou, které informace o historii a motivaci k podnikání, o vizích a představách o podniku, o zákaznických a jejich preferencích a potřebách, o komunikaci se zákazníky a podniku jako celku.

V kapitole věnované SLEPT analýze jsou využita i data získaná kvantitativním výzkumem – jedná se o statistická data zpracovaná Českým statistickým úřadem a v práci jsou uvedena formou grafů, na jejichž zpracování byla použita jako vstupní data.

---

<sup>88</sup> Srov. RADVAN, E. a VAVŘÍK, M., *Metodika psaní odborného textu a výzkum v sociálních vědách*, s. 47

<sup>89</sup> Srov. tamtéž, s. 49-50

<sup>90</sup> Srov. tamtéž, s. 50

## 5 Zavinovačky

V této kapitole bude stručně představena organizace, o které pojednává tato bakalářská diplomová práce. Nejprve budou zmíněny základní informace o podnikání, poté aktuální pojetí strategie, vize, které organizace v současné době má, a také popis základního portfolia produkovaných výrobků.

### 5.1 O společnosti

Nápad na ruční výrobu zavinovaček se zrodil v roce 2013. Za projektem stojí Jana Rýparová, která v roce 2013 nastoupila na nemocenskou kvůli rizikovému těhotenství. Při přípravě výbavičky pro miminko zjistila, že nabídka zavinovaček, peřinek a dalších produktů v klasických obchodech je neuspokojivá – nevýrazné barvy, kýčovitě vzory, nekvalitní materiály, které nemají dlouhou životnost apod. Proto se rozhodla vyrobit si vlastní výbavičku (zavinovačka, povlečení a polštář na kojení). To zaujalo její další těhotné kamarádky, které si nechaly také ušít vlastní sadu. Nedlouho potom už měla Jana Rýparová celou řadu objednávek, i od dalších lidí, kteří se o její výrobě dozvěděli přes známé, proto si na začátku roku 2014 založila profil na internetové stránce Fler.cz<sup>91</sup>, která slouží jako platforma pro všechny, kteří něco vyrábějí, a pomáhá jim zprostředkovat prodej výrobků,<sup>92</sup> aniž by si museli zakládat vlastní internetové stránky a e-shop.

Kvůli poměrně vysoké provizi z prodeje pro Fler však Jana Rýparová v květnu 2014 založila svůj vlastní e-shop, zprostředkovávaný pomocí platformy Shoptet. V říjnu téhož roku také vznikla Facebooková stránka Zavinovačky.<sup>93</sup> Od 5. září 2016 je Jana Rýparová zapsána v Živnostenském rejstříku pod identifikačním číslem 01443054, jedná se o živnost ohlašovací volnou na dobu neurčitou, se sídlem na adrese tř. Svobody 411/27, 779 00, Olomouc.<sup>94</sup> Většina uskutečněných prodejů byla realizována prostřednictvím stránky na Facebooku a nebo e-shopu.<sup>95</sup>

V dubnu roku 2017 si Jana Rýparová pro svou živnost pronajala prostory obchodu a dílny v Olomouci na ulici Švermova, č. p. 5 (bývalé prostory antikvariátu

---

<sup>91</sup> Rozhovor s Janou Rýparovou, vedla A. Šrutová, 2017

<sup>92</sup> Fler.cz: *O serveru*. Fler.cz [online]. < <https://www.fler.cz/o-serveru> >

<sup>93</sup> Rozhovor s Janou Rýparovou, vedla A. Šrutová, 2017

<sup>94</sup> *Výpis z Registru ekonomických subjektů ČSÚ v ARES* [online]. <[http://www.info.mfcr.cz/cgi-bin/ares/darv\\_res.cgi?ico=01443054&jazyk=cz&xml=1](http://www.info.mfcr.cz/cgi-bin/ares/darv_res.cgi?ico=01443054&jazyk=cz&xml=1)>

<sup>95</sup> Rozhovor s Janou Rýparovou, vedla A. Šrutová, 2017

Praktik), kde až do září probíhala výroba produktů a prostory obchodu sloužily k prodeji zboží a jako showroom s ukázkami jednotlivých produktů. Jana Rýparová momentálně při své živnosti nezaměstnává další zaměstnance. V září roku 2017 došlo ke stěhování živnostníka z Olomouce do Opavy. Obchod ve Švermově ulici je nyní uzavřen\* a veškeré prodeje jsou opět realizovány prostřednictvím internetu.<sup>96</sup>

## **5.2 Aktuální strategie a vize**

Momentálně ve vedení značky a podnikání chybí jednoznačně definovaná strategie obsahující dílčí plány a cíle a prostředky k jejich dosažení. To je podmíněno především nezkušeností živnostníka s podnikáním jako takovým a nedostatkem informací a podkladů pro definování strategie a dílčích cílů podnikání (Jana Rýparová dokončila pouze učiliště, kde získala výuční list truhláře).<sup>97</sup> Druhým problémem je také aktuální stav, kdy není zaměstnán nikdo další, kdo by byl schopen provádět alespoň část činností spojených s výrobou – veškeré činnosti jsou prováděny jednou osobou, což ubírá prostor a čas pro manažerské řízení a plánování.

To je v rozporu s jasnou vizí, kterou živnostník pro své podnikání má – jedná se především o expanzi na zahraniční trh (pravděpodobně Německo) a navázání spolupráce s retailovým řetězcem, pro který by značka vyráběla edice produktů.<sup>98</sup> V tuto chvíli je však situace taková, že mezi vizí a realitou je stále propast, kterou je nutné překlenout podrobným strategickým plánem, který kromě toho, že bude sloužit jako podklad pro management podnikání, bude sloužit také jako podklad pro případného investora.

## **5.3 Charakteristika produktů a portfolia**

Jak je již z názvu značky jasné, hlavním produktem jsou zavinovačky pro miminka. K tomu jsou přidružené však i další produkty spojené s výbavou dětské postýlky – polštářkové mantinely na okraj postele, povlečení na peřinku a polštář, kojící polštáře, hnízda pro uložení miminka a také dekorace v podobě závěsných tvarů nad postýlku nebo látková písmena tvořící jméno dítěte, vizte Přílohu č. 2.

---

\* Pozn. aut.: v současnosti je obchod již vystěhován a nabízen k pronájmu (stav k 7. 3. 2018)

<sup>96</sup> Rozhovor s Janou Rýparovou, vedla A. Šrutová, 2017

<sup>97</sup> Tamtéž.

<sup>98</sup> Tamtéž.

Zavinovačky se prodávají ve dvou velikostech – 70×70 cm nebo 80×80 cm. Jedná se o tzv. „rychlozavinovačky“, které nemají typickou šněrovačku, ale pouze se převazují jednou širokou mašlí (Obrázek 4). Povlečení na peřinku a polštář je vyráběno v rozměrech zadaných zákazníkem. Kojící polštář a polštářkové mantinely jsou vyráběny podle vlastního vzoru. Polštářkové mantinely jsou dodávány v počtu šesti samostatných polštářků ve tvaru čtverce o velikosti 32 cm a se stužkami na uvázání k dětské postýlce ve všech čtyřech rozích.

Barevné kombinace jednotlivých sad jsou většinou vybírány přímo zákazníkem. Jedná se o kombinace dvou až tří látek. Zákazníci vybírají podle dostupných fotogalerií na Facebookové stránce Zavinovaček nebo e-shopu. Zákazník případně sdělí vlastní představu o barvách sady a poté dostane fotografie dostupných látek, ze kterých si následně vybírá.

K dispozici jsou také již hotové zavinovačky, polštářky, dečky apod., které jsou již hotové a připravené k okamžitému prodeji. Nejčastěji se jedná o speciální potisky, které nejsou ve standardní nabídce a obvykle se v nabídce objevují pouze v zastoupení jednoho jediného kusu.



Obrázek 4: Zavinovačka s mašlí<sup>99</sup>

---

<sup>99</sup> Zavinovačka růžová s hvězdami., <<https://www.zavinovacky.cz/zavinovacky/zavinovacka-ruzova-s-hvezdami/>>

## 6 Strategické analýzy vnějšího okolí

Tato kapitola bude věnována jednotlivým strategickým analýzám vnějšího prostředí podniku. Na jejich základě bude možné definovat hrozby a příležitosti podniku, následně vyhodnocené pomocí SWOT analýzy (kapitola 8).

### 6.1 SLEPT analýza

Pro účely této práce byla ze všech variant a modifikací této analýzy vybrána varianta SLEPT. Tato kapitola bude tedy zaměřena na analýzu sociálních, legislativních, ekonomických, politických a technologických faktorů, které mají dopad na toto podnikání.

#### 6.1.1 Sociální faktory

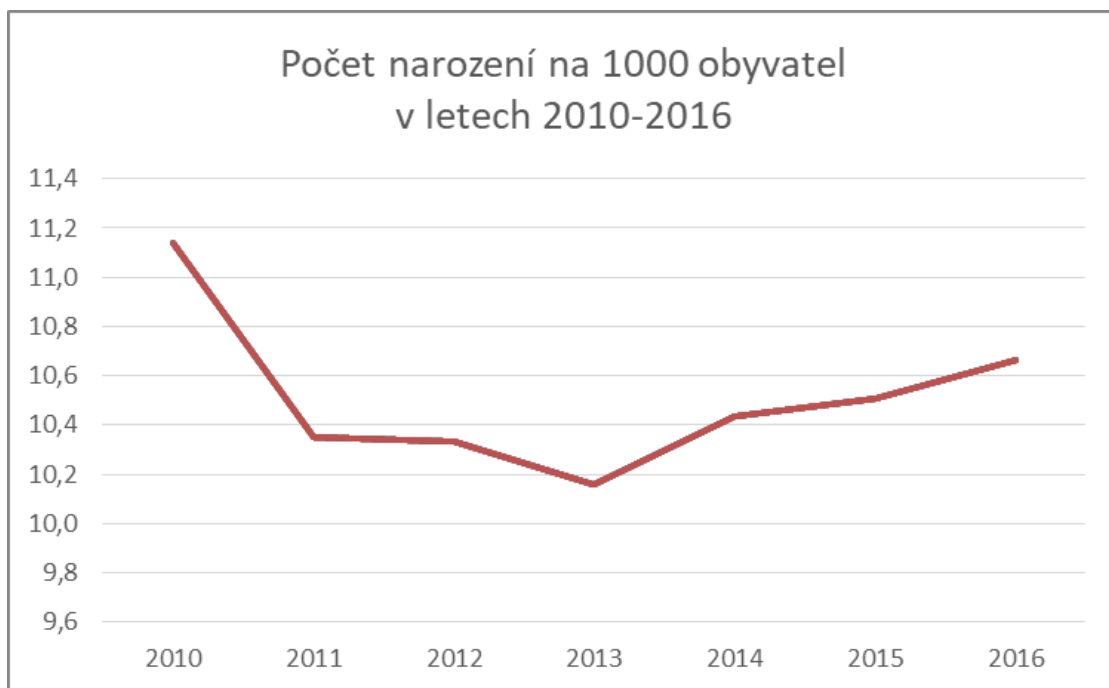
Sociální faktory jsou pro toto zkoumání obzvláště důležitou složkou analýzy, neboť se jedná o podnikání specifické svým zaměřením na novorozence, respektive na jejich matky, převážně prvorodičky. Z tohoto pohledu je pro toto podnikání naprosto klíčový demografický vývoj populace, neboť hlavní obor podnikání má pouze jedinou a velmi úzce specifikovanou cílovou skupinu zákazníků.

Z tohoto pohledu je možné říci, že současný demografický trend je příznivý pro tento typ podnikání s cílením na těhotné ženy jako zákazníky, neboť podle dat získaných Českým statistickým úřadem<sup>100</sup> dochází v posledních čtyřech letech opět k postupnému růstu porodnosti v České republice. Tento demografický vývoj od roku 2010 do roku 2016 zachycuje Graf 1 na následující straně.

---

<sup>100</sup> ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Narození podle vitality, pohlaví a rodinného stavu matky v letech 1950–2016 (absolutní údaje).*

<<https://www.czso.cz/documents/10180/45948568/130055170601a.pdf/29133be8-3859-4e27-9180-ee658489db7b?version=1.0>>



Graf 1: Počet narození na 1000 obyvatel v letech 2010-2016<sup>101</sup>

Dalším důležitým ukazatelem je především počet prvorozených dětí, neboť rodiny si opatřují výbavičku pouze jednou, a to pro první dítě, kterou následně využijí i při narození dalších dětí. Určitou výjimku zde tvoří ženy, které již jedno dítě mají, ale toto dítě je starší (8–10) let. Mezi dosavadními zákaznicí bylo zaznamenáno několik takových zákaznic, které si tuto výbavičku pořizují pro své druhé dítě, jelikož v době narození jejich prvního dítěte nic podobného na trhu doposud nebylo, případně byly prvoroďičkami v mladém věku a výbavičku pro miminko získaly např. od své matky nebo starší sestry po předchozích novorozencích v rodině. Jedná se však o případy v rámci jednotek, drtivou většinu zákaznic tvoří prvoroďičky.<sup>102</sup>

Z tohoto hlediska může být pro tento typ podnikání příznivým úkazem jednak postupně narůstající počet prvorozených dětí od roku 2011 do roku 2016, ale především trend, kdy se stále vyšší počet prvních dětí rodí ženám ve věku 25 let a více (nejvíce prvoroďiček je v kategorii 25–29 let a druhou nejpočetnější skupinou jsou

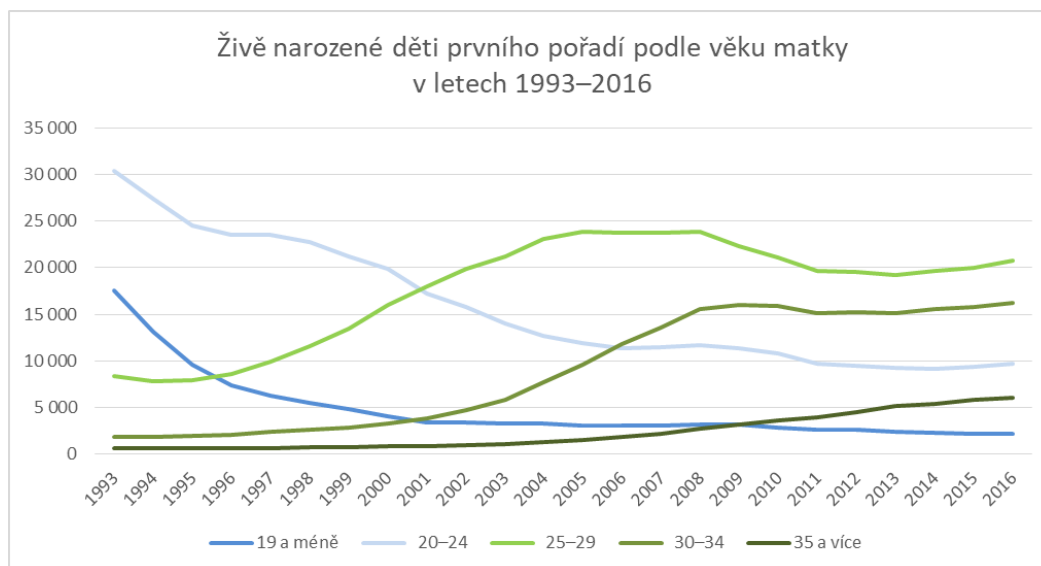
<sup>101</sup> ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Narození podle vitality, pohlaví a rodinného stavu matky v letech 1950–2016 (absolutní údaje).*

<<https://www.czso.cz/documents/10180/45948568/130055170601a.pdf/29133be8-3859-4e27-9180-ee658489db7b?version=1.0>>, vlastní zpracování

<sup>102</sup> Rozhovor s Janou Rýparovou, vedla A. Šrutová, 2017



prvorodičky ve věku 30–34 let), jak ukazuje Graf 2.<sup>103</sup> Důležitý je tento ukazatel proto, že se jedná o ženy, které již mají vybudované určité zázemí a mohou si dovolit investovat do nové výbavičky pro miminko a nemusí se spoléhat na věci tzv. „zděděné“ v rámci rodiny nebo okruhu blízkých známých.



Graf 2: Živě narozené děti prvního pořadí dle věku matky v letech 1993-2016<sup>104</sup>

Dalším významným faktorem pro toto odvětví je vliv lékařů a odborníků na správný vývoj dítěte. Již od počátků lékařství a medicíny se lékaři obecně těšili velké autoritě plynoucí z vědomostí, kterými pacient nedisponuje a pokud lékař nakládal se svými vědomostmi v souladu s lékařskou etikou, byla jeho autorita neotřesitelná. Tento trend pokračoval i během dalších století a s rozvojem vědy jako takové a nárůstem vědeckých objevů, které pomohly porozumět původům i možnostem léčby a prevence nemocí, tato autorita nadále vzrůstala.<sup>105</sup> Lze tedy konstatovat, že se jedná o velmi důležitý faktor i v současnosti.

Jednou z těchto autorit je lékařka a odbornice na vývoj dětí Eva Kiedroňová, která je autorkou publikací jako *Něžná náruč rodičů* nebo *Rozvíjej se děťátko*.<sup>106</sup> Eva Kiedroňová ve své praxi doporučuje peřinky a zavinovačky na principu

<sup>103</sup> Český statistický úřad. *Živě narozené děti prvního pořadí podle věku matky v letech 1950–2016.*, <<https://www.czso.cz/documents/10180/45948568/130055170604.pdf/a9c7d5ff-4d18-4253-aa3d-e62f4d76ba91?version=1.0>>

<sup>104</sup> Tamtéž, vlastní zpracování

<sup>105</sup> Srov. ŠIMEK, Jiří. *Lékařská etika*, s. 103

<sup>106</sup> Srov. Eva Kiedroňová: Profil., <<https://evakiedronova.cz/profile/>>

rychlouzavinovaček,<sup>107</sup> které jsou hlavním produktem zkoumané značky. Názor odborníků jako je Eva Kiedroňová, v kombinaci s radami pediatrů, může mít zásadní vliv na rozhodnutí rodičů o tom, jakou vybavičku si pro dítě pořídit.

### **6.1.2 Legislativní faktory**

#### **Zákon o živnostenském podnikání**

Jelikož je podnikatelská činnost realizována formou činnosti provozované na základě živnostenského oprávnění, podléhá Zákonu č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, který nabyl účinnosti k 1. 1. 1992. Zákon byl od té doby několikrát novelizován, v současné době je aktuální znění zákona upraveno novelou 261/2017 Sb., která má platnost od 16. 11. 2017 do 2. 1. 2018. Od 3. 1. 2018 bude zákon novelizován novelou č. 204/2017 Sb.<sup>108</sup> V případě obou novel se jedná o minoritní změny, které nemají zásadní vliv na živnostenské podnikání jako takové.

#### **Zákon o evidenci tržeb**

Legislativní faktor, který mnohem více ovlivnil živnostníky a podnikatele je Zákon č. 112/2016, Sb. o evidenci tržeb a k němu přidružený zákon č. 113/2016, Sb., který pozměňuje ostatní zákony v souvislosti s přijetím zákona o evidenci tržeb (dále jako EET – elektronická evidence tržeb).<sup>109</sup>

Tato nová legislativa, zejména v posledních dvou letech, znamenala obrovskou změnu pro drobné podnikatele a živnostníky, z nichž se řada staví nové legislativě na odpor, řada svou činnost ukončila a další reagovali zdražením nabízených služeb a zboží. Důvodem vzniku této legislativy bylo „*dlouhodobé a systematické krácení daňové povinnosti*“, které „*se v některých oblastech podnikání stalo v České republice téměř běžnou záležitostí.*“<sup>110</sup> Dalším argumentem pro zavádění tohoto zákona bylo ale především zabránění černému vyplácení zaměstnanců, tzv. „na ruku“ – tyto neevidované příjmy mají negativní dopad především na zaměstnance, kteří

---

<sup>107</sup> Srov. KIEDROŇOVÁ, Eva. Význam péřové peřinky a polštářku. *Eva Kiedroňová.*, <<https://blog.evakiedronova.cz/2016/04/05/vyznam-perove-perinky-a-polstarku/>>

<sup>108</sup> Historie Zákon č. 455/1991 Sb., Zákon o živnostenském podnikání (živnostenský zákon)., <<https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455/historie>>

<sup>109</sup> Legislativa. *Etržby.cz.*, <<http://www.etrzby.cz/cs/legislativa>>

<sup>110</sup> Srov. Proč evidence tržeb? *Etržby.cz.*, <<http://www.etrzby.cz/cs/proc-e-trzby>>

z takto vypláceného zaměstnání nemají nárok na odstupné a nezapočítává se jim do sociálních plnění a k důchodům.<sup>111</sup>

Vzhledem k tomu, že k živnosti Zavinovaček téměř půl roku fungovala také kamenná prodejna, bylo nutné implementovat EET pokladnu izde - pro bezhotovostní převody z účtu na účet není nutné vést elektronickou evidenci tržeb, ale pokud dochází k inkasu plateb v hotovosti nebo platební kartou, je nutné tržby evidovat elektronicky.<sup>112</sup> Implementace však nepředstavovala pro podnikání příliš velkou překážku díky tomu, že e-shop Zavinovačky, provozovaný přes platformu Shoptet, zaznamenává tržby jak z on-line prodeje, tak umožňuje evidovat tržby elektronicky i z prodeje v kamenné pobočce. Pro přístup k pokladně pouze stačí vytvořit účet s přístupem pro každého uživatele, který fyzicky prodej vykonává. Uživatel se na počítači přihlásí do administrace e-shopu, kde si otevře pokladnu, do které zaznamená výši tržby. Systém elektronické pokladny je propojen rovněž se skladovacím systémem, který eviduje jednotlivé položky na prodejně a při prodeji tak stačí vybrat položku z nabídky (položka má již v systému nastavenou cenu). Při prodeji položky se tato také automaticky odečte ze skladových zásob zobrazovaných e-shopem.

### **Ochranná známka a průmyslové vzory**

Dalším legislativním faktorem je problematika ochrany výrobků proti kopírování konkurencí. Tím, že se jedná o velmi specifický výrobek, který ale není nemožné napodobit, byla provedena rešerše možností, jakým způsobem výrobky ochránit.

Pro značku #Zavinovačky není možné získat ochrannou známku, neboť se jedná o obecné označení věci a přidání symbolu hashtagu (#) nezajišťuje potřebnou rozlišovací způsobilost. Jedinou možností, jak získat ochrannou známku, je registrace loga značky obohacené o grafické prvky, přičemž se musí jednat dostatečně výrazné grafické prvky. Navržené logo značky (Obrázek 7) podle předběžné rešerše by mohlo být registrováno, ale stále existuje riziko, že bude úřadem zamítnuto.

---

<sup>111</sup> Srov. Proč evidence tržeb? *Etržby.cz.*, <<http://www.etrzby.cz/cs/proc-e-trzby>>

<sup>112</sup> Srov. Mýty a fakta. *Etržby.cz.*, <<http://www.etrzby.cz/cs/myty-a-fakta>>



Obrázek 5: Návrh loga<sup>113</sup>

Další možností ochrany výrobků jsou tzv. průmyslové vzory, které se zaměřují přímo na design jednotlivých výrobků (v případě tohoto podnikání se jedná především o zavinovačky jako takové, ostatní doplňkové produkty nejsou natolik specifické, aby mělo smysl o průmyslový vzor usilovat). Problém průmyslových vzorů představuje ale to, že každý design vyžaduje vlastní průmyslový vzor, tzn. nelze průmyslový vzor omezit pouze na rozměry, tvary a umístění jednotlivých prvků výrobku. Průmyslový vzor v sobě zahrnuje i použité látky, barvy a vzory, což je při šířce spektra jednotlivých barevných kombinací, které v tuto chvíli podnik nabízí, prakticky nerealizovatelné. Je možné podat hromadnou přihlášku pro více vzorů, nicméně náklady na tuto registraci pro všechny vyráběné vzory by se pohybovaly v řádech desítek tisíc korun, což je pro podnik v tuto chvíli nerealizovatelná investice, vizte Přílohu č. 3.

Zároveň se odlišuje ochrana v rámci ČR a v zahraničí (příčemž zahraniční státy mají pro registraci průmyslových vzorů svá vlastní specifika), v případě registrace průmyslového vzoru v rámci EU náklady nadále rostou – cena za jeden průmyslový vzor je 18.000 Kč, za každý další potom 6 000 Kč.<sup>114</sup>

Dalším úskalím průmyslových vzorů je nutnost registrovat nový výrobek – tedy pokud výrobek již nějaký čas na trhu figuruje, může být problematické později uplatňovat nároky vyplývající z registrovaného průmyslového vzoru.

### **Vyhláška Ministerstva zdravotnictví o hygienických požadavcích na hračky a výrobky pro děti ve věku do 3 let**

Jelikož se jedná o produkty určené pro novorozence, vztahuje se na výrobky také vyhláška č. 84/2001, Sb., o hygienických požadavcích na hračky a výrobky pro děti ve

---

<sup>113</sup> Vlastní zpracování na žádost podnikatelky, logo v této podobě není nyní využíváno

<sup>114</sup> Příloha č. 3.

věku do 3 let, vydaná Ministerstvem zdravotnictví.<sup>115</sup> V případě tohoto podnikání je především nutné při nákupu látek kontrolovat, zda má daná látka požadovanou certifikaci na bezzávadnost. Duté vlákno, používané pro výplně polštářků a závěsných dekorací, je hypoalergenní a přímo určené pro použití ve výrobcích toho charakteru.

Vyhláška navíc ukládá povinnost prodávané výrobky označit také informacemi o výrobcu a instrukcemi, jak s výrobkem zacházet (způsob praní a čištění).

### 6.1.3 Ekonomické faktory

Stěžejním ekonomickým faktorem pro toto podnikání je kupní síla zákazníků, respektive jejich ochota zakoupit výrobek. V tomto ohledu je důležité navázat na sociální ukazatele (kap. 6.1.1.) kde bylo zjištěno, že nejvíce prvorodiček (nejčastějších zákaznic podniku) je ve věku 25–35 let. Jedná se tedy o ženy, které zpravidla několik let před otěhotněním pracovaly. Jako důvod koupení výbavičky často při svých objednávkách uvádějí právě to, že se jim nelíbí výbavička, kterou získaly od matky nebo tchyně, případně že právě výbavička z dob, kdy ony byly miminko, již není použitelná.<sup>116</sup>

Pozitivní ukazatel může být také rekordně nízká míra nezaměstnanosti, která poukazuje na to, že zákazníci jsou výdělečně činní. Kupní síla obyvatel se v současné době zvyšuje, v roce 2017 to bylo dokonce o 8 %.<sup>117</sup> Pro podnik tyto faktory představují příležitost v podobě potenciální šance na zvýšení počtu zákazníků.

V případě strategického rozhodnutí podniku obchodovat v zahraničí bude zásadním ekonomickým faktorem také vývoj kurzu koruny vůči euru, kdy na základě změn kurzu je možné orientovat politiku prodeje na tuzemský trh nebo naopak na zahraniční.

Z tohoto pohledu lze konstatovat, že z hlediska ekonomických faktorů má toto podnikání na trhu celou řadu příležitostí, které může využít ve svůj prospěch (zisk).

---

<sup>115</sup> ČESKÁ REPUBLIKA. *Vyhláška Ministerstva zdravotnictví o hygienických požadavcích na hračky a výrobky pro děti ve věku do 3 let.*, < <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2001-84>>

<sup>116</sup> Rozhovor s Janou Rýparovou, vedla A. Šrutová, 2017

<sup>117</sup> ČTK. *GfK: Průměrná kupní síla obyvatel ČR letos vzrostla o 8 procent.*, <<http://www.ceskenoviny.cz/zpravy/gfk-prumerna-kupni-sila-obyvatel-cr-letos-vzrostla-o-8-percent/1558417>>

#### 6.1.4 Politické faktory

##### Vláda ČR

Politické faktory na takto malé podnikání působí především na úrovni toho, který konkrétní zákon živnostníka postihne. To je provázáno s legislativním procesem, který do jisté míry ovlivňuje sestavení politických stran v Poslanecké sněmovně. Z tohoto pohledu jsou nejzásadnější změny v živnostenském zákoně nebo změny, které přinesl zákon o evidenci elektronických tržeb v roce 2016.

Určitou hrozbu však představuje v současné době velmi diskutovaná možnost, že se vláda vrátí k projednávání zákona o referendu, který již v roce 2014 byl navržen a projednáván.<sup>118</sup> Tento byl nakonec na začátku roku 2017 odložen i s vidinou tehdy nadcházejících voleb,<sup>119</sup> které se konaly v říjnu roku 2017. O tento zákon usilují především politické subjekty, které chtějí realizovat v České republice referendum o vystoupení našeho státu z Evropské unie,<sup>120</sup> po vzoru Velké Británie (Brexit), kde si obyvatelé na jaře roku 2017 odhlasovali právě formou referenda, že chtějí, aby Velká Británie Evropskou unii opustila.<sup>121</sup>

##### Zahraníční politika

Díky tomu, že je Česká republika součástí Evropské unie, je tedy velmi snadné obchodovat nejen v rámci území České republiky, ale i za jeho hranicemi. Zavinovačky jsou díky tomu zasílány od přelomu roku 2016 a 2017 na Slovensko,<sup>122</sup> kde je obchodování velmi usnadněno jazykovou blízkostí.

Součástí vize, kterou zakladatelka značky má, je i další expanze značky do zahraničí, zejména na německý trh (Příloha č. 1). V tomto ohledu největší hrozbu představuje hypotetická možnost, že by se Česká republika na základě hlasování obyvatel v referendu rozhodla opustit Evropskou unii.

---

<sup>118</sup> Ministr Dienstbier dokončil ústavní zákon o referendu. *Úřad vlády České republiky.*, <<https://www.vlada.cz/cz/clenove-vlady/pri-uradu-vlady/jiri-dienstbier/aktualne/ministr-dienstbier-dokoncil-ustavni-zakon-o-referendu-122376/>>

<sup>119</sup> BROŽOVÁ, Karolina. Zákon o referendu byl prioritou. Odložen je na neurčito. *Novinky.cz.*, <<https://www.novinky.cz/domaci/427640-zakon-o-referendu-byl-priorita-odlozen-je-na-neurcito.html>>

<sup>120</sup> Referendum a odchod z EU jsou základem řešení všech oblastí. *Referendum o Evropské unii.*, <<https://www.referendum.cz/volebni-priority-hnuti-referendum-o-evropske-unii/>>

<sup>121</sup> HUNT, Alex a Brian WHEELER. Brexit: All you need to know about the UK leaving the EU. *BBC News.*, <<http://www.bbc.com/news/uk-politics-32810887>>

<sup>122</sup> Rozhovor s Janou Rýparovou, vedla A. Šrutová, 2017

Se zahraniční politikou souvisí i současná migrační vlna, kdy do Evropy proudí množství lidí ze států, jako je Sýrie nebo Turecko. Usazování uprchlíků v evropských státech jako např. Francie nebo Německo se odráží mimo jiné také ve statistikách porodnosti, kdy se díky přistěhovalcům zvyšuje míra porodnosti, která je obecně ve státech západní Evropy velmi nízká.<sup>123</sup>

### 6.1.5 Technologické faktory

Na výrobu produktů mají vliv i použité technologie. Jedná se o ručně vyráběné produkty, takže nehovoříme o technologiích ve smyslu masové sériové textilní výroby, ale o technologiích aplikovatelných v takto nastaveném mikroprostředí textilní dílny.

Kvalita zpracování je ovlivněna především šicím strojem a precizností při přípravě. Drobné detaily jsou dokončovány ručně (zašití polštářů po naplnění dutým vláknem). Na trhu existuje celá řada šicích strojů, jak pro „amatéry“, tak i těch profesionálních využívaných ve výrobních dílnách. Jednotlivé stroje se liší jednak svou životností, ale také výbavou a schopnostmi. Rovněž vznikají nové typy stehů, které dříve neexistovaly a s tímto vývojem vznikají také nové modely šicích strojů.<sup>124</sup> Zásadní změnu v tomto odvětví znamenal overlockový steh a stroje, které jej dovedou vytvořit. Overlockové stroje dokáží během šití zarovnat látku ořezem a začistit tak výrobek – hotový výrobek je srovnatelný s průmyslově sešitým výrobkem.<sup>125</sup>

Další technologickou oblastí, která může být pro podnik velkou příležitostí je spolupráce s lifestyleovými bloggerkami – řada z nich je právě ve věku, kdy čekají nebo porodily své první dítě a na svých blozích či profilech na sociálních sítích odkrývají, jak zařídily a vybavily pokojíček svého dítěte, jakou si pořídily výbavičku a rády doporučují konkrétní výrobce, se kterými mají konkrétní (dobrou) zkušenost, např. *TerezaInOslo.com*<sup>126</sup> nebo *Smooth & Cooking*<sup>127</sup>.

---

<sup>123</sup> Srov. ČTK. V Německu díky přistěhovalcům po letech roste porodnost, na jednu ženu připadá 1,5 dítěte. *E15.cz.*, <<http://zpravy.e15.cz/zahranicni/udalosti/v-nemecku-diky-pristehovalcum-po-letech-roste-porodnost-na-jednu-zenu-pripada-1-5-ditete-1324029>>

<sup>124</sup> Srov. V džungli šicích strojů - jak si vybrat?. *Ráj šití.*, <<https://www.raj-siti.cz/v-dzungli-sicich-stroju-jak-si-vybrat>>

<sup>125</sup> Srov. Overlock - proč ho mít?. *Ráj šití.*, <<https://www.raj-siti.cz/overlock-proc-ho-mit>>

<sup>126</sup> SALTE, Tereza. Tipy na dárky pro budoucí maminky (nejen) na babyshower. *TerezaInOslo.com* <<http://www.terezainoslo.com/2017/12/tipy-na-dar-ky-pro-budouci-maminky-nejen.html>>

<sup>127</sup> KURANOVÁ, Kateřina. Ze života: Dětský pokojíček - kolébka. *Smooth & Cooking.*, <<http://www.smoothcooking.cz/2017/05/ze-zivota-detsky-pokojicek-kolebka.html>>

Tyto bloggerky se řadí do skupiny tzv. „influencerů“ – tedy osob aktivních na internetu, především potom na sociálních sítích. Jejich profily mají mnoho fanoušků a sledujících lidí a pro podniky je v současnosti velmi běžným marketingovým nástrojem právě navazování spolupráce s těmito osobnostmi.<sup>128</sup>

Obě výše zmiňované bloggerky jsou zároveň součástí Elite Bloggers, což je společnost, kterou založila jedna z nich – Tereza Salte, spolu se svým norským manželem právě proto, aby tato společnost sdružovala významné bloggery a sloužila jako prostředník mezi bloggerem a organizací, která prostřednictvím některého z bloggerů inzeruje své produkty. Toto uskupení si klade za cíl poskytovat jak podnikům, tak především čtenářům a fanouškům záruku toho, že spolupráce s konkrétní značkou bude vždy řádně označena na všech komunikačních kanálech jako placená spolupráce a také to, že nezveřejňují pozitivní recenze v případě, kdy nejsou s výrobkem spokojeni.<sup>129</sup> Toto je poměrně důležitý ukazatel, neboť v současnosti není reklama prostřednictvím příspěvků na Instagramu apod. legislativně ukotvena jako např. v případě product placementu v televizní a filmové tvorbě.

#### **6.1.6 Dílčí závěr SLEPT analýzy**

Na základě analýzy sociálních faktorů lze říci, že panují v tuto chvíli na trhu příznivé podmínky pro rozvoj tohoto podnikání a rozrůstající se trh nastávajících maminek jednoznačně reprezentuje příležitost pro tento obor podnikání.

Z hlediska analýzy legislativních faktorů se dá konstatovat, že změna v podobě povinnosti vedení elektronické evidence tržeb pro podnikání znamená pouze drobnou nepříjemnost v podobě nové povinnosti pro živnostníka. Ve své podstatě se ale nejedná o komplikovaný problém, naopak se dá konstatovat, že tento systém pomáhá udržet přehled o jednotlivých položkách určených k prodeji a není nutné vést dvě oddělené agendy pro prodej v obchodě a on-line. Z toho důvodu se nedá tato skutečnost označit jako hrozba pro podnikání. Obecně je nutné neustále sledovat legislativní změny týkající se konkrétně tohoto oboru podnikání a případně se jim v souladu s právními předpisy přizpůsobovat.

---

<sup>128</sup> Srov. KOUTNÁ, Míša. Kdo to je influencer a proč je fajn s ním spolupracovat?. *Webový servis.*, <<https://webovy-servis.cz/kdo-je-influencer-a-proc-je-dobre-s-nim-spolupracovat>>

<sup>129</sup> Srov. Elite Bloggers. *Elite Bloggers.*, <<https://www.business.elitebloggers.cz/>>



Příznivým faktorem pro zkoumané podnikání by mohla být vstřícná politika v souvislosti s migrační vlnou v Evropě, neboť představuje novou příležitost expanze a nový segment na zákaznickém trhu (zvyšování porodnosti), v současnosti ale spíše na zahraničních trzích než přímo v České republice.

Ekonomické faktory ukazují, že kupní síla obyvatel (zákazníků) je na dobré úrovni. Možnou příležitost představují také kurzovní zisky v případě zahraničního prodeje a příznivého vývoje kurzu koruny vůči euru.

Z analýzy technologických faktorů potom vyplývá, že je zásadní volba správného šicího stroje, který může pro podnik znamenat značné zrychlení a zvýšení efektivity výroby, především v podobě kvalitněji zpracovaných výrobků a také v umožnění většího objemu výroby při zachování jinak stejných podmínek.

Z hlediska dalšího technického vybavení je zajímavou možností a budoucí příležitostí k rozvoji speciální vyšivací stroj, který by umožnil na látku umisťovat vlastní vzory, vyšivku se jménem nebo alespoň umožnit označení výrobků vlastním logem, které reprezentuje značku #Zavinovačky.

V případě technologických možností, které představují v dnešní době všudypřítomné sociální sítě, je tu celá řada influencerů v podobě bloggerek s malými dětmi, je však nutné si pečlivě vybrat, s kým konkrétně a za jakých podmínek spolupráci navázat, aby měla požadovaný efekt.

## **6.2 Porterův model pěti sil**

Porterův model pěti sil slouží ke zjištění pozice podniku vůči vyjednávacím silám, které reprezentují noví konkurenti, stávající konkurenti, odběratelé, dodavatelé a zákazníci.

### **6.2.1 Rizika vstupu potenciálních konkurentů**

Toto riziko je velmi vysoké, neboť poptávka po výrobcích tohoto charakteru - tedy zakázkové výroby stylových výbaviček pro miminka, je velmi vysoká (a je umocněna také influencerkami z řad starších lifestylových bloggerek, jak bylo zmíněno výše). Pro vstup do odvětví je tedy nutné pouze koupit látku a šicí stroj, což představuje minimální náklady a překážky pro vstup na trh. Z hlediska legislativy tu platí stejné podmínky, jaké byly popsány v kapitole 6.1.2 – největší překážkou pro vstup na trh může být nutnost vedení elektronické evidence tržeb, nicméně na trhu je řada finančně dostupných řešení v podobě pronájmu evidenční pokladny apod.

Tento faktor okolního prostředí pro podnikání představuje jednoznačně hrozbu, kterou je navíc velmi těžké odvrátit či eliminovat.

### **6.2.2 Rivalita mezi stávajícími podniky**

Na stávajícím trhu konkurenci představují všechny kamenné prodejny s produkty pro miminka, kterých existuje v rámci České republiky celá řada a je prakticky nemožné je zmapovat. Nabídka těchto kamenných obchodů většinou zahrnuje kočárky, autosedačky apod., zavinovačky a ložní prádlo v této nabídce tvoří jen funkci doplňkového sortimentu. Zavinovačky zde nabízené patří ke „klasickým“ produktům – tedy v bílé barvě, případně v růžové pro holčičky a modré pro chlapečky, se šněrovačkou.

Další skupinou jsou veškeré e-shopy nabízející toto zboží, kterých na českém trhu funguje několik desítek. I zde se jedná o sériově vyráběné produkty, často dovážené z Polska nebo jiné zahraniční země, v neutrálních barvách, případně s dětskými motivy (medvídci, motýlci apod.).

Ve své podstatě tato nabídka není přímou konkurencí podniku, neboť značka Zavinovačky cílí na maminky, které chtějí projevit svůj osobitý styl i prostřednictvím výbavičky pro miminko. Konkurencí jsou tedy další podniky, které se zaměřují na výrobu originálních produktů formou ruční práce, často s možností, aby si zákazník přímo určil, jak bude výsledný produkt vypadat. V této oblasti se navíc zákaznice rozdělují na skupiny, podle toho jaký typ zavinovačky pro své miminko chtějí. Jednak mohou požadovat zavinovačku se šněrováním, která je velmi bezpečná a dítě při pobytu v ní se cítí podobně, jako se cítilo před porodem v matčině děloze. Tyto zavinovačky se používají nejčastěji u novorozeneckých dětí a kojenců pouze několik prvních týdnů až měsíců po porodu a je možné je sehnat i v modernější podobě, než jsou klasické bílé, škrobené zavinovačky patřící k tradiční výbavičce.

Druhou možností jsou tzv. rychlozavinovačky, které mají podobu velkého čtverce a převazují se pouze jednou, v případě Zavinovaček, 10 cm širokou stuhou, nebo dvěma stuhami, případně se zapínají na suchý zip. Tato zavinovačka se tedy dá rozložit a může sloužit i v následujících měsících, kdy už v ní dítě není uloženo, ale může na ní trávit čas při hraní. Jak bylo již zmíněno, značka Zavinovačky se zaměřuje právě na tento typ zavinovaček, takže přímou konkurenci tvoří další výrobci, kteří prodávají podobné produkty.

Mezi hlavní konkurenty patří tito prodejci:

- Rosalie Realm postýlky od Rozárky: Tento e-shop nabízí jak rychlozavinovačky, tak i další doplňkové produkty, jako je ložní prádlo, nebesa, dečky, hnízdečka, dekorace, kojící polštáře a polštářkové mantinely. Rovněž je tu možné objednat si vlastní sadu na zakázku. Navíc jsou také v nabídce látková zvířátka – hračky.<sup>130</sup>
- Elí Belí baby boutique: Nabídka tohoto e-shopu je prakticky shodná s portfoliem značky Zavinovačky – zavinovačky, ložní prádlo, polštářkové mantinely, hnízda a deky. V nabídce jsou navíc také čepičky a šály. Za značkou Elí Belí stojí podobný příběh jako u Zavinovaček – autorkou je maminka na mateřské dovolené, která nebyla spokojená s nabídkou produktů do dětských postýlek na trhu a rozhodla se vytvořit si vlastní výbavičku.<sup>131</sup> V případě tohoto e-shopu se jedná stejně jako v případě Zavinovaček o 100% ruční výrobu stylových, originálních a vkusných výrobků.
- Prodejci na Fler.cz: Na internetové stánce Fler.cz, která slouží jako platforma pro prodej rukodělných výrobků různého charakteru, je také řada prodejců, kteří vytváří zavinovačky a výbavičky. Zde se provedení jednotlivých kusů liší jak stylem, tak kvalitou i použitými látkami. Zároveň se jedná převážně o amatérské výrobce, kteří vyrábějí pouze omezený počet věcí a může se stát, že na objednávku bude zákazník čekat i několik měsíců. Nicméně je mezi nimi určitě několik potenciálních konkurentů, kteří by si mohli založit vlastní podnikání v tomto oboru, kdyby se rozhodli věnovat se této činnosti na profesionální úrovni.

V tuto chvíli tedy na trhu již jsou prodejci, kteří tvoří přímou konkurenci zkoumané značce a představují pro podnik hrozbu, především v tom, že zákazník má možnost volby a může velmi snadno přejít ke konkurenci, pokud nebude se službami spokojen (vizte následující kapitolu).

---

<sup>130</sup> Rychlozavinovačky. *Rosalie Realm postýlky od Rozárky.*,  
<<https://www.rosalierealm.cz/rychlozavinovacky-classic/>>

<sup>131</sup> Zavinovačky. *Elí Belí baby boutique.*, <<http://www.elibeli.cz/produkty/zavinovacky>>

### **6.2.3 Síla kupujících**

Tento faktor je pro zkoumané podnikání velmi rizikovým a dle vnitropodnikových údajů také reálně problematickým. Jelikož se jedná o podnikání zaměřené přímo na cílového zákazníka, neexistují tu žádní klíčoví zákazníci, na kterých by bylo podnikání přímo závislé. Stejně tak však je pro zákazníka velmi snadné přejít ke konkurenci, neboť není na tuto konkrétní značku vázán.

Síla kupujícího se může promítnout do budoucích prodejů především tím, že zákazník, respektive zákaznice, dá své doporučení svým dalším známým či přátelům nebo vyjádří svou zkušenost prostřednictvím recenze na sociálních sítích. Toto doporučení může motivovat další zákazníky k nákupu, stejně tak jako může odradit v případě negativní recenze (v tomto ohledu je vhodné uvědomit si, že pro tento případ také platí Paretovo pravidlo a že většina dobrých recenzí má malý vliv na budoucí zákazníky, ale negativní hodnocení většinu odradí).

V současné chvíli tedy síla kupujících pro podnik představuje aktuální hrozbu, se kterou je nutné se vypořádat, neboť v případě, že zákazníci nakupují zboží převážně pouze jednorázově a mají široké spektrum možností, kde si konkrétně tento produkt zakoupit, mají dominantní postavení vůči podniku, který je na nich přímo závislý.

### **6.2.4 Smluvní síly dodavatelů**

V současné době existuje velké množství různých prodejců a dodavatelů, a to jak u nás, tak i v zahraničí. Podnik v současné době nemá žádné smluvní dodavatele, se kterými by měl nasmlouvané pravidelné dodávky výrobního materiálu (látky, duté vlákno, nitě, zipy), nakupuje od různých prodejců v různých intervalech. Dochází poměrně často k výkyvům na straně obchodů, kdy je nutné čekat, až tyto látky naskladní a bude možné je zakoupit. Tím se značně prodlužuje doba dodání některých objednávek, což má negativní dopady na vztahy se zákazníky a jejich spokojenost s obchodem.

Problematické je, že málokterý prodejce nabízí veškerý sortiment, který je pro výrobu nutný a je tedy nezbytné využívat služby více dodavatelů. To samo o sobě nepředstavuje problém, pokud by se však jednalo o společnost s většími objemy výroby. V současné situaci však není pro podnikání udržitelné nakupovat látky ve velkém objemu a v pravidelných dodávkách a navazovat tak dlouhodobé spolupráce s jednotlivými dodavateli – pro dodavatele je tento podnik zatím jen nevýznamný drobný zákazník.

Druhým problémem je kolísající kvalita a barevnost látek, když stejný dekor má drobné odlišnosti od jiné dodávky – není potom možné zkompletovat jednu sadu z látek z různých dodávek, neboť se stejné dekory od sebe mohou lišit odstínem barvy nebo např. velikostí hvězd na potisku. To se opět promítá do prodloužení doby dodávky zboží k zákazníkovi, neboť je nutné objednávku přepracovat.

V tuto chvíli je tedy podnik v submisivní pozici vůči dodavatelům a nemá žádnou moc, jak ovlivnit kolísající kvalitu materiálu nebo výpadek v dodávce ve svůj prospěch a tudíž nese veškeré následky z prodloužení sám bez nároku na kompenzaci.

Tato situace je suboptimální, protože tento systém bez jakékoliv koncepce a promyšlenějšího plánování znamená pro podnik navýšené náklady (předělávky nedokončených zakázek) a velká zdržení, která snižují komfort a spokojenost zákazníků. Jedná se jednoznačně o aktuální hrozbu podniku, u které je ale perspektiva, že by mohla být přetvořena v příležitost.

#### **6.2.5 Hrozba substitučních výrobků**

Jak bylo popsáno v jedné z předchozích kapitol (6.2.2), nabídka produktů pro novorozence je velmi pestrá a záleží především na preferencích nastávající maminky, jakým způsobem chce své miminko ukládat a které produkty pro to zvolí. Jak bylo popsáno v kapitole 6.1.1, právě rychlozavinovačky jsou propagovány jednou ze známých odbornic na správný vývoj dítěte. Ze zkušenosti podniku vyplývá, že nastávající maminky si podobné produkty vybírají na základě doporučení svých blízkých známých, kteří již děti mají a ony tak čerpají z jejich zkušenosti s produktem.<sup>132</sup> V současné době je nepřehledné množství trendů v přístupu k dětem již od samotného narození (nošení dětí v šátku, bezplenková metoda,...), ze kterých si rodiče vybírají svou vlastní cestu a klíčovou roli v jejich rozhodování hrají především zkušenosti důvěryhodných a blízkých osob.

#### **6.2.6 Dílčí závěr analýzy**

Podnik operující v tomto odvětví může vhodnou strategií vytvořit bariéry vstupu konkurence na trh. V tomto případě je vhodným způsobem právní ochrana značky formou průmyslového vzoru nebo ochranné známky na výrobek. Jak však bylo popsáno již v kapitole 6.1.2, náklady na tuto právní ochranu se pohybují v částkách, které si v tuto chvíli značka Zavinovačky nemůže dovolit. Dalším způsobem tvorby

---

<sup>132</sup> Rozhovor s Janou Rýparovou, vedla A. Šrutová, 2017

překážek pro vstup konkurentů na trh je posilování zákaznické vazby. To však bohužel u tohoto podnikání není příliš reálné naplnit – zákaznice, kterými jsou v drtivé většině prvorodičky, si vybavičku ponechávají i pro své další dítě a nepořizují si tudíž stejné výrobky znovu.

Konkurencí jsou tedy další podniky, které se zaměřují na výrobu originálních produktů formou ruční práce, často s možností, aby si zákazník přímo určil, jak bude výsledný produkt vypadat.

Vhodnou strategií je být „krok napřed“ před konkurencí a pružněji reagovat na potřeby zákazníka například zařazením nových typů výrobků do portfolia a neustále tímto způsobem posunovat laťku, aby bylo pro nově vstupující podniky těžké dosahovat podobné nebo vyšší úrovně v nabídce.

Dalším výsledkem zkoumání je skutečnost, že pokud by značka navázala spolupráci s výhradním distributorem a případně si zajistila nižší cenu za nakupovaný materiál anebo také exkluzivitu v dodání limitovaných látek se speciálním dekorem, znamenalo by to další významnou konkurenční výhodu pro podnik.

## 7 Strategické analýzy vnitřního prostředí

V této kapitole se budu věnovat jednotlivým strategickým analýzám vnitřního prostředí podniku. Na jejich základě bude možné definovat silné a slabé stránky podniku pro potřeby SWOT analýzy (kapitola 8).

### 7.1 Porterův hodnotový řetězec

Tento model zobrazuje jednotlivé oblasti a činnosti, které společnost provozuje. Na základě jejich zmapování je možné určit, které patří k silným stránkám společnosti a které naopak ke slabým, případně které činnosti má podnik nadále rozvíjet a které raději delegovat mimo vlastní podnik či úplně zrušit, protože podniku nepřinášejí žádný zisk. Pro tyto potřeby budou vymezeny jednotlivé provozní činnosti, které se vyskytují v tomto podnikání a zhodnotím jejich postavení v Porterově hodnotovém řetězci.

#### 7.1.1 Výroba

Hlavní těžiště činnosti spočívá ve výrobě produktů. Po přijetí zakázky je rozvržen plán následující výroby. Nejprve je nutné nařezat jednotlivé díly látek, poté je poskládat k sobě, případně upravit do požadovaného tvaru, našpendlit a připravit k sešití. Po ušití následují dokončující ruční práce – našpendlení a přišití zipů na ložní prádlo, výplň polštářků, nažehlení a našití stuh, které slouží k uvázání polštářkových mantinelů, zašití otvorů pro plnění dutým vláknem apod.

Pořadí zakázek je určeno podle data objednání (prodleva mezi objednávkou a jejím zhotovením je cca 3 měsíce\*) a podle požadovaného dekoru – záleží na tom, zda je objednaná látka dostupná v požadovaném množství (je nutné vyrábět jednu zakázku z jedné a stejné várky látky, neboť mezi dodávkami látek mohou být rozdíly, podrobněji rozebráno v kapitole 6.2.4).

V minulosti živnostnice Jana Rýparová zaměstnávala dvě brigádnice, které se střídaly na pozici pracovníka provádějícího přípravné práce, zatímco se zaměstnavatelka mohla věnovat práci se šicím strojem. V současné době je veškerá výroba opět zajišťována pouze jednou osobou – Janou Rýparovou, což se projevuje zpomalením procesu výroby a prodlužující se čekací dobou na zhotovení zakázky.

---

\* Pozn. aut.: Tento interval prodlevy mezi objednávkou a zpracováním zakázky je z dob, kdy byla autorka práce osobně účastna výroby, tzn. roky 2016 a 2017, v současnosti se tento interval může lišit.

Z tohoto úhlu pohledu je klíčová činnost výroby značně neefektivní a neumožňuje takový objem produkce, který by mohl vést k rozvoji a expanzi projektu. Výroba se dostává do časového skluzu, což vede k nespokojenosti zákazníků a zároveň se nedostává podnikatelce dostatek času, který by mohla (a měla) investovat do dalších činností podniku. Na základě těchto zjištění je zřejmé, že klíčová oblast podnikání má značné nedostatky, které by měly být vyřešeny.

Silnou stránkou a zdrojem určité konkurenční výhody je specializace výroby na originální produkty. Podnik se specializuje na výrobky, které jsou originální svým vzhledem – neotřelé barvené kombinace, užití „nemiminkovských“ vzorů (punkové, rasta nebo Wu-Tang potisky látek) či možnost pro zákaznice zvolit si konkrétní podobu výrobku (barev) samy. Tímto dostávají prostor zákaznice, které neuspokojuje standardní nabídka vybaviček v jemných pastelových barvách.

### **7.1.2 Marketing a komunikace**

Stěžejním nástrojem komunikace je Facebook, respektive Facebooková stránka *Zavinovačky*.<sup>133</sup> Tuto stránku si založila Jana Rýparová v říjnu roku 2014, tedy pár měsíců poté, co se rozhodla opustit svou stránku na Fler.cz a založila si vlastní e-shop *www.zavinovacky.cz*. Po necelém roce provozování měla stránka již 3 000 fanoušků, o další rok později jich bylo 10 000.<sup>134</sup> V současné době má stránka již přes 17 000 fanoušků.\* Facebooková stránka neslouží pouze k propagaci značky a produktů, ale je to také hlavní komunikační platforma se zákazníky, přes kterou jsou realizovány objednávky. Ačkoliv má tato značka i svůj vlastní e-shop, tak plní pouze minoritní roli. K objednávkám je stále používán právě Facebook, což s sebou nese problém velké nepřehlednosti – systém, ve kterém není možné žádným sofistikovaným způsobem třídít, ukládat či jakýmkoliv jiným způsobem evidovat objednávky je zmatečný a nepřehledný. Komunikace prostřednictvím Facebooku rovněž zkresluje subjektivní vnímání času zákazníka – kdyby zákazník vyplnil standardizovaný formulář objednávky a vyčkal potvrzení formou e-mailu či jakkoliv jinak, akceptoval by časovou prodlevu, která mezi jednotlivými kroky logicky existuje. V případě komunikace „osobně“ přes Facebook je však očekáváno, že druhá strana bude

---

<sup>133</sup> *Zavinovačky. Facebook.com.* <<https://www.facebook.com/zavinovacky/>>

<sup>134</sup> Rozhovor s Janou Rýparovou, vedla A. Šrutová, 2017

\* Pozn. aut.: K datu 14. 3. 2018 se jedná o 17.288 fanoušků stránky.



reagovat okamžitě v jakýkoliv den a jakoukoliv hodinu a pokud to tak není, zákazník začíná být netrpělivý.

S tím související problém je časová náročnost správy Facebookové stránky, kdy její správce (Jana Rýparová) je neustále nucen reagovat na příchozí zprávy a poskytovat odpovědi. Další velkou časovou zátěží je potom onen chaotický systém zpráv, kde je velmi náročné udržovat přehled o tom, které zakázky jsou již se zákazníkem dořešeny a kde naopak stále ještě probíhá komunikace o podobě zakázky.

Kromě komunikace se zákazníky je samozřejmě nutná správa stránky jako takové – tedy tvorba obsahu, tvorba placených kampaní na zvýšení dosahu příspěvků anebo živá vysílání. Z tohoto pohledu je marketingová komunikace stránky velmi úspěšná, daří se přidávat úspěšné fotky, které mají dosah i přes 100.000 uživatelů.<sup>135</sup> Stejně tak jsou poměrně populární živá vysílání, nejčastěji přímo z tvorby konkrétních produktů, která zvyšují zapojení a zaujetí uživatelů.

Negativní stránkou Facebooku (z pohledu podniku) je možnost uživatelů přidávat hodnocení. Tímto způsobem se na stránce objevují negativní recenze (Obrázky 6–11), které odráží i popisovanou situaci značky – nedostatek času, přetížení a neschopnost realizovat zakázky v kratších časových úsecích. Do recenzí se promítá i skutečnost, že veškerou komunikaci i výrobu zajišťuje jeden a ten stejný člověk. V tomto případě je velmi těžké unést kritiku a komunikovat asertivně a objektivně bez emocí. To má na zákazníka v konečném důsledku negativní dopad – značka působí neprofesionálně, amatérsky a nedůvěryhodně.

Z hlediska komunikace je rovněž negativní, že správce stránky reaguje pouze na pozitivní recenze a nereaguje na ty negativní, kde se poté rozvíjí diskuze dalších nespokojených zákazníků (Obrázky 9, 10 a 11). To vrhá velmi špatné světlo na celou značku jako takovou a může odradit i potenciální zákazníky od nákupu. I v této oblasti se projevuje nedostatek pracovní síly, neboť objem práce, který je nutné investovat do činností popsaných výše, by plně zaměstnal jednoho člověka na celý úvazek. Ve chvíli, kdy veškeré činnosti spojené s podnikáním vykonává pouze jeden člověk, dochází k vyčerpání, neadekvátnímu jednání a potenciálnímu poškozování vlastní značky. Nepřehledný a chaotický systém příjmu objednávek navíc zvyšuje riziko chyby, opomenutí nebo velkých časových prostožů.

---

<sup>135</sup> Rozhovor s Janou Rýparovou, vedla A. Šrutová, 2017

**Veronika Kopecká** napsal(a) recenzi na Zavinovačky – 1+ 28 červenec · 🌐

Dobrý den, bohužel velké zklamání!!!! Doporučila jsem sestře aby si nechala ušít od paní set do postýlky a bylo napsáno, že dodání je 5. týdnů od připsání peněz. Bohužel je to již více jak 10.týdnů kdy sestře vyhlížím poštačku každý den a stále nic. Poslední termín byl přislíben do konce tohoto týdne a stále nic. Sestra má rodit každým dnem a jak to tak vypadá, tak si bohužel postýlku pro malého nestihne ani sama připravit 💎💎💎



**Zavinovačky**  
Nákup a prodej · 17 278 To se mi líbí

✓ Tohle se mi líbí ▾

👍 To se mi líbí    💬 Komentář    ➦ Sdílet

**Pěťa Nováková** To je ale hodne sprosté  
To se mi líbí · Odpovědět · 28 červenec v 16:32

**Veronika Kopecká** Bohužel velké zklamání si to víc mě to štve, že jsem Market paní doporučila. Chudák je z toho fakt špatná, protože už má vše kromě postýlky připravené.  
To se mi líbí · Odpovědět · 28 červenec v 16:46

**Pěťa Nováková** Veronika Kopecká tak to jí chapu. Po takove době bych chtěla asi peníze okamžitě zpět. Mrnousek musí přeci v něčem spat 😞  
To se mi líbí · Odpovědět · 28 červenec v 16:48

Obrázek 6: Reakce zákazníků na Facebookové stránce<sup>136</sup>

**Vít Steiner** napsal(a) recenzi na Zavinovačky – 1+ 5 srpen · 🌐

"Bezva firma"! Na webu hezké produkty, ale po objednání se nic neděje. Objednali jsem zavinovačku kde byla doba dodání 1-2 týdny, 3 týdny od objednání stále nic. Po telefonátu jsme byly ujištěni, že je hotová, má štítek a ten den bude odeslána. Další týden stále nic, následoval tedy další telefonát, paní byla zrovna na dovolené a že prý jsme se dovolali na její soukromý telefon, ale v kontaktech této "firmy" jiný není! Na hlavní stránce sice je, ale ten nefunguje. Nyní je to přes dva měsíce a stále nic. Takže doporučuji jediné to se na tuto vy...t. Jen je mi divné, že má tolik hvězdiček.



**Zavinovačky**  
Nákup a prodej · 17 278 To se mi líbí

✓ Tohle se mi líbí ▾

👍 To se mi líbí    💬 Komentář    ➦ Sdílet

**Zavinovačky** Dobrý den pane Steiner, Vaše objednávka nás velice mrzí, přes všechny ty letní zmatky jsme ji totálně zkonili. Proto jsme Vám dnes zaslali Vaši zavinovačku přes PPL pod číslem 40950466530 a to ZCELA ZDARMA. Ještě jednou se omlouvám a přeji at Vám dobře slouží. Přeji hezký den  
To se mi líbí · Odpovědět · 9 srpen v 13:37 · Upraveno

Obrázek 7: Reakce zákazníků na Facebookové stránce<sup>137</sup>

<sup>136</sup> Facebooková stránka Zavinovačky,

<[https://www.facebook.com/pg/zavinovacky/reviews/?ref=page\\_internal](https://www.facebook.com/pg/zavinovacky/reviews/?ref=page_internal)>, vlastní zpracování

<sup>137</sup> Tamtéž.

**Kateřina Holíková** napsal(a) recenzi na **Zavinovačky** – 1+ 20. červenc - 2017

Katastrofa, objednala jsem si deku do kočárku 24.5.2017 za 3 týdny přišlo jiné zboží. Tak bylo odesláno zpět. Dnes je 20.7.2017 a já stále zboží nemám. Paní nebere telefon tady na zprávy neodepisuje. Odepsala až na sms pod pohrožením trestního oznámení. Zboží bylo odesláno 17.5.2017 společností PPL dnes jsem volala a zjistila jsem, že zboží je v Plzni. Nevím zda to paní Rýparová udělala schválně či ne, každopádně zboží nemám a pokud přijde a nebude splňovat mé očekávání bude to mít ještě dohru.



**Zavinovačky**  
Nákup a prodej - 17 278 To se mi líbí

To se mi líbí 2

**Markéta Řeháčková** To si děláš srandu Kací?!?!? Kdybys potřebovala pomoci,mam výbornou kamarádku právnicku.  
To se mi líbí - Odpovědět - 20. červenc v 14:03

Obrázek 8: Reakce zákazníků na Facebookové stránce<sup>138</sup>

**Michaela Matoušková** napsal(a) recenzi na **Zavinovačky** – 1+ 1. duben 2016 - 2016

Komunikace a domluva na zacatku objednávky naprosto perfektní, nicméně, závěr katastrofa. Zhruba 15 dni od objednávky jsme s přítelem volali a poptavali se po zboží, které jsme objednali, paní nám rekla, ze vše do dvou týdnů odešle. Zhruba po dalších 3 týdnech jsem několikrát paní psala, kdy ta mi napsala, ze zboží je odesláno. Po týdnů, kdy mi zboží stále nepřišlo už jsem rozhořčena napsala, at mi pošle zálohu, kterou jsem na zacatku objednávky odeslala pošle zpátky na účet. Paní mi drze odpověděla, ze mi peníze odesílá, ze jsem otravná a posíla mi fotku o platbě, ze mi vrací peníze, abych ji už s celou mou rodinou neotravovala (Tím asi měla na mysli jeden jediný telefonát)Prý zrovna nemá náladu a mohu byt rada za vracení peněz. Vzhledem k tomu, ze veškeré hodnocení teto stránky je kladné, doufala jsem, ze i ja budu mít super zkušenosti a nákupy na teto strance všem doporučim, nicméně ani náhodou. Absolutně neprofesionální přístup k zákazniku, kdy paní je schopna Vam napsat, ze ji neustále otravujete. Na zboží jsem čekala měsíc a půl. Hezky den a přeji, aby se to nikomu dalšímu nestalo.



**Michaela Matoušková** napsal(a) recenzi na **Zavinovačky** – 1+ 1. duben 2016 - 2016

Komunikace a domluva na zacatku objednávky naprosto perfektní, nicméně, závěr katastrofa. Zhruba 15 dni od objednávky jsme s přítelem volali a poptavali se po zboží, které jsme objednali, paní nám rekla, ze vše do dvou týdnů odešle. Zhruba po dalších 3 týdnech jsem několikrát paní psala, kdy ta mi napsala, ze zboží je odesláno. Po týdnů, kdy mi zboží stále nepřišlo už jsem rozhořčena napsala, at mi pošle zálohu, kterou jsem na zacatku objednávky odeslala pošle zpátky na účet. Paní mi drze odpověděla, ze mi peníze odesílá, ze jsem otravná a posíla mi fotku o platbě, ze mi vrací peníze, abych ji už s celou mou rodinou neotravovala (Tím asi měla na mysli jeden jediný telefonát)Prý zrovna nemá náladu a mohu byt rada za vracení peněz. Vzhledem k tomu, ze veškeré hodnocení teto stránky je kladné, doufala jsem, ze i ja budu mít super zkušenosti a nákupy na teto strance všem doporučim, nicméně ani náhodou. Absolutně neprofesionální přístup k zákazniku, kdy paní je schopna Vam napsat, ze ji neustále otravujete. Na zboží jsem čekala měsíc a půl. Hezky den a přeji, aby se to nikomu dalšímu nestalo.

To se mi líbí 11

**Martina Langerová** Tak to je příšerný! 😡  
To se mi líbí - Odpovědět - 17. duben 2016 v 10:21

**Michaela Matoušková** 😞 To je. Naštěstí paní není jediná, která šije na míru poštářky.  
To se mi líbí - Odpovědět - 3 - 17. duben 2016 v 11:32

Obrázek 9: Reakce zákazníků na Facebookové stránce<sup>139</sup>

<sup>138</sup> Facebooková stránka Zavinovačky,

<[https://www.facebook.com/pg/zavinovacky/reviews/?ref=page\\_internal](https://www.facebook.com/pg/zavinovacky/reviews/?ref=page_internal)>, vlastní zpracování

<sup>139</sup> Tamtéž.



Obrázek 10: Reakce zákazníků a následná diskuze pod negativní reakcí na Facebookové stránce<sup>140</sup>



Obrázek 11: Reakce zákazníků a následná diskuze pod negativní reakcí na Facebookové stránce<sup>141</sup>

### 7.1.3 Prodej

Jak bylo zmíněno již v kapitole 5, drtivá většina prodejů je realizována prostřednictvím Facebooku, případně e-shopu. Značka měla po dobu pěti měsíců také kamenný obchod, který byl však v září roku 2017 uzavřen z důvodu stěhování živnostníka z Olomouce do Opavy. Kamenný obchod je nyní nevyužíván nabízen k dalšímu pronájmu.

Původní záměr byl především v přestěhování výrobní dílny mimo domácnost živnostníka, kde do té doby probíhala veškerá výroba. Následně se na trhu

<sup>140</sup> Facebooková stránka Zavinovačky,

<[https://www.facebook.com/pg/zavinovacky/reviews/?ref=page\\_internal](https://www.facebook.com/pg/zavinovacky/reviews/?ref=page_internal)>, vlastní zpracování

<sup>141</sup> Tamtéž.

nemovitostí objevil vhodný prostor, včetně obchodu, takže bylo zprovozněno i prodejní místo na adrese Švermova 5 v Olomouci.<sup>142</sup> Tento obchod sloužil především jako showroom pro ukázky hotových produktů a produktů vyrobených v rámci limitovaných řad (Wu-tang potisky, punková řada – ukázka v Příloze 2).

I v tomto případě došlo k problému s personálním obsazením a zajištěním chodu obchodu. Ten byl zajišťován brigádníkem, nicméně ve chvíli, kdy zaměstnavatel nebyl schopen zajistit výplatu pro brigádníka, byl obchod na přelomu srpna a září dočasně uzavřen. Po přestěhování živnostníka z Olomouce do Opavy byl prostor obchodu vyklizen a uzavřen trvale.

Hlavním prodejním prostředkem je tedy již zmiňovaná Facebooková stránka Zavinovačky. Problémy spojené s tímto řešením byly popsány v předchozí kapitole. Vedle Facebookové stránky existuje také e-shop, který ovšem obsahuje pouze minimální množství zboží a vzhledem k časové tísní není možné vyrábět produkty se záměrem jejich umístění na e-shop – veškerá výroba je podřízena závazkům ze zakázkové výroby. Slabou stránkou tedy je suboptimální řešení prodeje prostřednictvím Facebooku, když má značka vlastní fungující e-shop.

#### **7.1.4 Distribuce zboží**

Důležitou složkou v tomto podnikání je i samotná distribuce hotových výrobků k zákazníkovi. Po zrušení kamenné prodejny je 100 % zakázek expedováno za využití přepravních a kurýrních služeb. V minulých letech bylo zboží expedováno Českou poštou, což se nakonec ukázalo jako nevyhovující řešení, neboť proces odesílání byl velmi zdlouhavý, vyžadoval nošení balíků na pobočku pošty, a to představovalo velkou ztrátu času.

Od začátku roku 2017 došlo k navázání smlouvy mezi živnostníkem a kurýrní službou PPL, která umožňuje zadat balíky do systému, opatřit je štítkem s čárovým kódem, který systém vygeneruje, uhradit peníze za posílání a balíky následně předat kurýrovi PPL na pobočce značky. Tím se zefektivnil a zrychlil způsob zasílání balíků a ze strany zákazníků rovněž nedošlo k žádným zaznamenaným stížnostem s tímto dopravcem.

---

<sup>142</sup> Rozhovor s Janou Rýparovou, vedla A. Šrutová, 2017

### **7.1.5 Lidské zdroje**

Jak vyplynulo z předchozích kapitol, je zjevné, že největším problémem a největší slabinou tohoto podnikání je nedostatek lidských zdrojů. Veškeré činnosti jsou aktuálně prováděny pouze jedním člověkem, což má negativní důsledky v podobě vysoké chybovosti ve výrobě, neefektivity výroby, velkých zpoždění v realizaci a distribuci hotových produktů a v neposlední řadě také v neadekvátní a neprofesionální komunikaci s zákazníky.

Ve chvíli, kdy živnostník vyřeší tento problém a zajistí si schopnou výpomoc jak ve výrobě, tak i pro komunikaci se zákazníky a správu e-shopu, bude možné postupně vyřešit i všechny ostatní současné slabiny podniku a soustředit se na rozvoj silných stránek a rozvoji podniku. V tuto chvíli není možné podnikání jakkoliv rozvíjet, neboť živnostník je příliš zaneprázdněn výrobou, komunikací a dalšími doprovodnými činnostmi, tudíž nemá potřebný prostor pro koncepční manažerské jednání.

### **7.1.6 Dílčí závěr analýzy**

Jako zásadní slabina podniku jasně vyplývá nedostatek lidských zdrojů a nemožnost delegovat jednotlivé činnosti mezi více pracovníků. Kumulace jednotlivých činností na jednu osobu vede k řadě výše popisovaných problémů. V případě procesu výroby je možné postup rozdělit minimálně mezi dva pracovníky a tím celou výrobu výrazně zefektivnit – jeden pracovník řeže látky dle zadání, provádí kompletaci a špendlení, plní polštáře, nažehluje stuhy,... a druhý pracovník sešívá jednotlivé kusy k sobě. Později s rozvojem podniku je možné zaměstnat další šičky a k nim adekvátní počet pracovníků, kteří budou připravovat jednotlivé díly k sešití.

Další problematická oblast, ve které se nejvíce projevuje nedostatek pracovních sil, je oblast prodeje. Řešením problému by bylo přesunutí prodeje z Facebookové stránky na e-shop, což je řešení, které by představovalo zjednodušení procesu zadávání objednávek, ale také evidenci tržeb, neboť e-shop je napojen na systém elektronické evidence tržeb. Funkční e-shop by rovněž mohl vyřešit problémy s dlouhým čekáním na zakázku objednanou prostřednictvím Facebooku. Facebooková stránka může nadále sloužit pro marketingové účely značky.

Silnou stránkou a zdrojem konkurenční výhody je specializace výroby na originální produkty. Do budoucna by tak bylo vhodné zaměřit se na výrobu těchto

limitovaných řad a cílit tak na mladé maminky, které vyznávají určitý osobitý styl, do kterého nezapadají roztomilé věci pro miminko v pastelových barvách.

## 7.2 Benchmarking

Tato podkapitola bude věnována benchmarkingu, kdy bude značka Zavinovačky srovnána s hlavními představiteli přímé konkurence, která byla popsána podrobněji v kapitole 6.2.2. Pro srovnání jednotlivých značek a jejich webových stránek byla vybrána následující kritéria:

- **Portfolio nabízených výrobků** (počet jednotlivých produktů a pestrost této nabídky) - V případě portfolia bude srovnáno především to, zda Zavinovačky mají ve své nabídce jedinečné produkty, případně zda konkurence vyrábí něco, co by bylo možné do portfolia Zavinovaček zařadit.
- **Vzhled a grafická a technická úroveň e-shopu** – Zde jsou východiskem srovnání zkušenosti autorky s tvorbou webových stránek a jejich grafickou podobou a úpravou.\*
- **Produktové fotografie na webových stránkách e-shopu** – V tomto bodě bude hodnocena profesionalita fotek ve smyslu, zda je produkt na fotografii dobře vidět, zda je možné prohlédnout si produkt z více úhlů, detailně a na neutrálním pozadí, aby bylo zřejmé, jak bude vypadat fyzicky.
- **Systém objednání produktů** – Bude porovnáno, zda mají jednotlivé značky stanovenou jasnou politiku objednávání, jakou formou tato objednávka probíhá a jakou výrobce garantuje dobu dodání (pokud tento údaj uvádí).
- **Doprovodné komunikační kanály** – V případě tohoto ukazatele se jedná o profily na sociálních sítích, konkrétně Facebooku a Instagramu a jejich úspěšnost (měřena počtem fanoušků a sledujících)

---

\* Pozn. aut.: Autorka působila v letech 2013 – 2016 jako vedoucí PR a marketingu v organizaci Student Cyber Games, vizte Přílohu č. 4.

## 7.2.1 Zavinovačky

### Portfolio

V aktuální nabídce e-shopu jsou tyto produkty:

- Zavinovačky
- Hnízdečka
- Písmena
- Povlečení
- Mantinely
- Deky
- Dekorace
- Kojící polštáře
- Produkty z řady „Original“ – limitované edice z látek se speciálními potisky
- Kompletní sady.<sup>143</sup> (Vizte Přílohu č. 2)

### Vzhled a grafická a technická úroveň e-shopu

Webové stránky mají moderní přehledný design, použití barev je decentní, v pastelových tónech, což je vzhledem k nabízeným produktům vhodné. Nedostatky jsou v copywrittingu, v jednotlivých popisech jsou překlepy, typografické nedostatky apod. Jednotlivé plug-in (počítadlo návštěv, Facebook) jsou umístěny na vhodném místě (jsou dobře vidět), ale jejich vzhled není optimální – v tomto ohledu je možné vzhled stránek vylepšit. Chybí plug-in odkazující na Instagram.<sup>144</sup>

### Produktové fotografie na webových stránkách e-shopu

Zde je situace poměrně nevyrovnaná. Z části jsou fotografie upraveny tak, aby produkt byl na neutrálním pozadí a z části jsou fotky spíše nekvalitní, s různými pozadími. Celek tak působí nesourodě, v případě nekvalitnějších fotek neprofesionálně.<sup>145</sup>

---

<sup>143</sup> Zavinovačky., < <https://www.zavinovacky.cz/>>

<sup>144</sup> Tamtéž.

<sup>145</sup> Tamtéž.



## **Systém objednání produktů**

Podle informací na úvodní stránce je doba dodání u sad 5-6 týdnů, v případě pouhé zavinovačky se jedná o 1-2 týdny.<sup>146</sup> Že se tyto lhůty nedaří dodržovat bylo podrobněji popsáno v kapitole 7.1.2.

## **Doprovodné komunikační kanály**

Na Facebookových stránkách mají Zavinovačky přes 17.200 fanoušků.<sup>147</sup> Na Instagramu však pouze 540.<sup>148</sup>

### **7.2.2 Rosalie Realm – postýlky od Rozárky**

#### **Portfolio**

- Kompletní sety
- Ložní prádlo
- Mantinely
- Povlečení
- Spací pytle
- Prostěradla
- Peřinky
- Rychlozavinovačky
- Dečky
- Dekorace
- Hračky „Zvířátka vypráví“<sup>149</sup>

#### **Vzhled a grafická a technická úroveň e-shopu**

I tento e-shop je veden v pastelových barvách, především v růžové a modrozelené. Web je přehledně řazen, a to podle tematických sad. Celkový vzhled stránek je jednotný a na dobré úrovni, orientace je velmi snadná. Plug-iny jsou lépe nastaveny, než u Zavinovaček – zobrazení je uživatelsky přívětivější, užitečný je i žebříček nejoblíbenějších produktů.<sup>150</sup>

---

<sup>146</sup> Zavinovačky., < <https://www.zavinovacky.cz/>>

<sup>147</sup> Zavinovačky. Facebook.com., <<https://www.facebook.com/zavinovacky>>

<sup>148</sup> Zavinovačky. Instagram.com., < <https://www.instagram.com/zavinovacky/>>

<sup>149</sup> Rosalie Realm Postýlky od Rozárky., < <https://www.rosalierealm.cz/>>

<sup>150</sup> Tamtéž.

## **Produktové fotografie na webových stránkách e-shopu**

Fotografie produktů jsou foceny na stále stejném místě a se stejným pozadím, což dodává e-shopu jednotný vzhled a působí uspořádaně. Na fotkách je vidět pozadí, ale to barevně nenarušuje vjem z produktu na fotce.<sup>151</sup>

## **Systém objednání produktů**

Informace o dodávkách zboží jsou podrobnější, než u Zavinovaček. Kromě dodací lhůty, která tu činí 14 až 30 dní jsou k dispozici také informace o způsobu doručení a platbě za dopravu, včetně informací o doručování na Slovensko.<sup>152</sup>

Podle informací na webové stránce výrobu zajišťuje více osob, což se projevuje rychlejšími dodávkami objednaného zboží. Stránka také obsahuje přehledné aktuální informace o dodávkách, např. v období Vánoc (do kdy je možné objednávat zboží, aby do Vánoc bylo dodáno).

## **Doprovodné komunikační kanály**

Postýlky od Rozárky mají na Facebookové stránce méně fanoušků, než mají Zavinovačky (stránka má necelých 10.000 fanoušků<sup>153</sup>). Facebookové stránky mají však lepší hodnocení, než stránka Zavinovaček, což poukazuje na vyšší spokojenost zákazníků značky.<sup>154</sup>

### **7.2.3 Elí Belí**

#### **Portfolio**

- Bunkry
- Hnízda
- Deky
- Zavinovačky
- Mantinely
- Polštářky
- Povlečení
- Peřinky

---

<sup>151</sup> *Rosalie Realm Postýlky od Rozárky.*, <<https://www.rosalierealm.cz/>>

<sup>152</sup> O nákupu. *Rosalie Realm Postýlky od Rozárky.*, <<https://www.rosalierealm.cz/o-nakup-u-na-rosalierealm-cz>>

<sup>153</sup> *Rosalie Realm. Facebook.com.*, <<https://www.facebook.com/postylkyodRozarky/>>

<sup>154</sup> *Rosalie Realm: Hodnocení. Facebook.com.*, <[https://www.facebook.com/pg/postylkyodRozarky/reviews/?ref=page\\_internal](https://www.facebook.com/pg/postylkyodRozarky/reviews/?ref=page_internal)>

- Prostěradla
- Oblečení
- Postýlkové sety
- Doplnky<sup>155</sup>

### **Vzhled a grafická a technická úroveň e-shopu**

Tato webová stránka je ze všech třech zkoumaných na nejvyšší technologické a grafické úrovni. Web má moderní a vizuálně velmi atraktivní vzhled, s profesionálními fotografiemi a přehledným členěním jednotlivých sekcí webu.<sup>156</sup>

### **Produktové fotografie na webových stránkách e-shopu**

Profesionální vzhled fotografií platí i pro produktové fotografie – produkty jsou foceny na neutrálním světlém pozadí, takže je možné si dobře prohlédnout výrobek, dekor látky i celkový tvar produktu.<sup>157</sup>

### **Systém objednání produktů**

Na stránkách není informace o době dodání zboží, nicméně zobrazované produkty jsou označeny „Skladem“, což poukazuje na to, že by měly být okamžitě po objednání k dispozici. Na stránkách je možné najít informace o doručení zboží a také tabulku velikostí, podle které se lze řídit při výběru a nákupu.<sup>158</sup>

### **Doprovodné komunikační kanály**

Stránky na Facebooku oproti kvalitám webu mají pouze 2.410 fanoušků<sup>159</sup>. Značka Elí Belí má však také Instagram, kde má přes 3.400 sledujících.<sup>160</sup> Produktové fotky značky Elí Belí jsou rovněž ze všech těchto srovnávaných stránek nejprofesionálnější a mají jednotný styl.

Facebookové stránky mají rovněž lepší hodnocení,<sup>161</sup> než má stránka Zavinovaček, což poukazuje na vyšší spokojenost zákazníků značky.

---

<sup>155</sup> Elí Belí Baby boutique. *Elí Belí.*, <<http://www.elibeli.cz/index.php?route=common/home>>

<sup>156</sup> Tamtéž.

<sup>157</sup> Tamtéž.

<sup>158</sup> Info. *Elí Belí.*, <<http://www.elibeli.cz/info>>

<sup>159</sup> Elí Belí. *Facebook.com.*, <<https://www.facebook.com/elibelibaby/>>

<sup>160</sup> Elí Belí Baby. *Instagram.com.*, <<https://www.instagram.com/elibelibaby/>>

<sup>161</sup> Elí Belí: Hodnocení. *Facebook.com.*, <[https://www.facebook.com/pg/elibelibaby/reviews/?ref=page\\_internal](https://www.facebook.com/pg/elibelibaby/reviews/?ref=page_internal)>

#### 7.2.4 Dílčí závěr benchmarkingu

Co se týče portfolia, základní nabídka všech tří společností je velmi podobná. Produkty se od sebe liší především použitými látkami a dekory. Každá z těchto značek má něco navíc, čím se odlišuje. V případě Elí Belí to jsou bunkry, Rosalie Realm nabízí své vlastní látkové hračky a Zavinovačky mají v nabídce produkty vyrobené z netradičních látek s originálními potisky.

Zavinovačky mají ze všech tří společností nejúspěšnější stránku na Facebooku, ale už ne na Instagramu, což je škoda – Instagram je v současné době velmi užitečným nástrojem, jak získat nové fanoušky značky.<sup>162</sup> Správa Instagramového účtu je však velmi náročná a vyžaduje velmi precizní přístup k tvorbě sdíleného obsahu.<sup>163</sup> Jak je ale na výsledcích benchmarkingové analýzy vidět – je možné tvořit velmi kvalitní obsah právě pro tyto produkty a bylo by tedy možné se inspirovat prezentací značky Elí Belí. Z hlediska vzhledu webu je u Zavinovaček rozhodně stránka provedená relativně dobře, ačkoliv i zde jsou značné mezery (nejednotné produktové fotky, překlepy a chyby v copywritingu,...).

Opět tu vyvstává problém časové náročnosti a nedostatku kapacity Zavinovaček investovat čas a prostředky do zkvalitnění komunikačních kanálů. Rozhodně by ale bylo vhodné zahrnout i tuto oblast do koncepčního plánování, neboť porovnávané stránky mají na Facebookových stránkách lepší hodnocení zákazníků, než Zavinovačky, kde se v hodnocení objevují i velmi negativní reakce a zkušenosti (vizte kapitolu 7.1.2).

Dalším faktorem, kterým by pro Zavinovačky bylo vhodné se inspirovat, je rychlost odbavení objednávek, které je možné díky většímu počtu zaměstnanců v případě Rosalie Realm, nebo dobře nastavenou nabídkou a dostupností produktů v případě Elí Belí.

---

<sup>162</sup> VESECKÝ, Zdeněk. Proč by vaše firma měla používat Instagram? Čtete názory lidí z praxe. *Podnikatel.cz.*, <<https://www.podnikatel.cz/clanky/proc-by-vase-firma-mela-pouzivat-instagram-ctete-nazory-lidi-z-praxe/>>

<sup>163</sup> PROCHÁZKA, Jiří. Katka Pavlíčková: Instagram není Facebook. Takhle na něm musíte fungovat. *TyInternety.cz.*, <<https://tyinternety.cz/socialni-site/instagram-pro-firmy-v-13-otazkach/>>

## **8 SWOT analýza**

Tato část práce je věnována souhrnu předchozích analýz. Pomocí SWOT analýzy budou definovány slabé a silné stránky společnosti a hrozby a příležitosti. Na základě těchto budou stanovena doporučení, která mohou posloužit jako základ při tvorbě podnikové strategie.

### **8.1 Výčet silných stránek (S – Strengths)**

- S1: Nabídka originálních produktů
- S2: Propracovaná a úspěšná stránka na Facebooku s vysokým počtem fanoušků a silným zapojením uživatelů (dosah příspěvků)
- S3: Výroba limitovaných edic s vlastními potisky

### **8.2 Výčet slabých stránek (W – Weaknesses)**

- W1: Nedostatek pracovní síly v podobě dalších zaměstnanců
- W2: Koncentrace realizovaných prodejů prostřednictvím Facebookové stránky místo e-shopu
- W3: Dlouhé čekací doby na vyhotovení objednaných produktů
- W4: Malá úspěšnost Instagramového profilu značky
- W5: Nejednotné produktové fotografie na webových stránkách
- W6: Nedostatky v copywrittingu na webových stránkách
- W7: Negativní recenze zákazníků na Facebookové stránce značky

### **8.3 Výčet příležitostí (O – Opportunities)**

- O1: Nárůst porodnosti a s tím i zvětšování cílové zákaznické skupiny
- O2: Migrační vlna a zvýšení porodnosti v celé Evropě tímto vlivem
- O3: Technologické vybavení v podobě speciálních šicích strojů
- O4: Rostoucí vliv influencerů z řad lifestylových bloggerek
- O5: Možnost ochrany produktů prostřednictvím průmyslového vzoru
- O6: Kupní síla obyvatel
- O7: Kurz koruny vůči euru při zahraničním obchodování

## 8.4 Výčet hrozeb (T – Threats)

- T1: Snadný vstup do odvětví pro případnou konkurenci
- T2: Legislativní změny komplikující živnostenské podnikání
- T3: Změny v demografickém vývoji populace
- T4: Restriktivní zahraniční politika komplikující zahraniční obchod

## 8.5 Dílčí závěr SWOT analýzy

Z předchozích analýz vyplývá, že podnik má významné silné stránky a řadu příležitostí, jak jejich pomocí dosahovat zisku a rozšíření podniku. Na druhé straně je tu však nezanedbatelná řada hrozeb, ale především slabých stránek, které je potřeba zmírnit či zcela odstranit, aby bylo možné podnik nadále rozvíjet. Z tohoto důvodu navrhuji pro podnik bohužel nejméně příznivou strategii W+T. Konkrétní doporučení pro řešení jednotlivých bodů jsou rozepsána v následující podkapitole. Pokud se podniku podaří úspěšně eliminovat slabé stránky, je možné přeorientovat se ve strategii na model S+O pracující se silnými stránkami a příležitostmi.

## 8.6 Návrhy řešení slabých stránek a hrozeb

Na základě výše provedených analýz budou doporučena řešení jednotlivých problematických oblastí. Slabé stránky vycházejí z vnitřního prostředí podniku, je tedy v silách podniku tyto změnit, zmírnit či úplně odstranit. Hrozby pocházejí z vnějšího prostředí podniku a podnik tedy nemůže přímo ovlivnit jejich existenci, nicméně pomocí vhodné strategie se může na tyto připravit a zmírnit jejich dopady na vlastní podnikání.

- **W1: Nedostatek pracovní síly v podobě dalších zaměstnanců**

**Řešení:** Zaměstnání dalších pracovních sil, brigádníků. S rozvojem podniku je možné zaměstnat další šičky a k nim adekvátní počet pracovníků, kteří budou připravovat jednotlivé díly k sešití.

- **W2: Koncentrace realizovaných prodejů prostřednictvím Facebookové stránky místo e-shopu**

**Řešení:** Přesunutí prodeje z Facebookové stránky na e-shop, které by představovalo zjednodušení procesu zadávání objednávek, ale také evidenci tržeb. Funkční e-shop by rovněž mohl vyřešit problémy s dlouhým čekáním na zakázku objednanou prostřednictvím Facebooku. Facebooková stránka může nadále sloužit pro marketingové účely značky.

- **W3: Dlouhé čekací doby na vyhotovení objednaných produktů**  
**Řešení:** Zefektivnění výroby pomocí nových pracovníků a také přesun z Facebooku na e-shop.
- **W4: Malá úspěšnost Instagramového profilu značky**  
**Řešení:** Investice do lepšího vybavení (fotoaparát), případně spolupráce s fotografem a investice do reklamy na Instagramu.
- **W5: Nejednotné produktové fotografie na webových stránkách**  
**Řešení:** Investice do lepšího vybavení (fotoaparát), případně spolupráce s fotografem. Tvorba „fotokoutku“, ve kterém budou vznikat všechny produktové fotografie, aby výsledek působil jednotně.
- **W6: Nedostatky v copywrittingu na webových stránkách**  
**Řešení:** Spolupráce s copywriterem nebo odborná konzultace s odborníkem na tvorbu webových stránek a tvorbu webového obsahu.
- **W7: Negativní recenze zákazníků na Facebookové stránce značky**  
**Řešení:** Asertivní komunikace se zákazníky, snaha vyřešit problém ke spokojenosti zákazníka. Je nutné reagovat i na negativní komentáře na stránce.
- **T1: Snadný vstup do odvětví pro případnou konkurenci**  
**Řešení:** Využití příležitostí (O5-O7) a tvorba bariér pro případnou konkurenci.
- **T2: Legislativní změny komplikující živnostenské podnikání**  
**Řešení:** Pravidelná analýza a monitoring možných změn, které mohou postihnout podnikání a adekvátní příprava na změnu.
- **T3: Změny v demografickém vývoji populace**  
**Řešení:** Změna v zaměření na jinou cílovou skupinu s jinou řadou produktů.
- **T4: Restriktivní zahraniční politika komplikující zahraniční obchod**  
**Řešení:** Rozšíření portfolia na jiné cílové skupiny, aby bylo možné cílit na širší spektrum zákazníků na domácím trhu, například zahrnutí výroby oblečení či hraček, případně dalšího doplňkového sortimentu.
- **T5: Nástup nového módního trendu, který nebude podporovat rychlozavinovačky jako správnou výbavu pro dítě**  
**Řešení:** Změna na produkty kopírující současný trend, případně změna v zaměření na jinou cílovou skupinu s jinou řadou produktů.

## Závěr

Tato bakalářská práce se zabývala strategickými analýzami vnějšího a vnitřního prostředí podniku v současných tržních podmínkách. Analýzy byly aplikovány na podnikání živnostnice Jany Rýparové, která vyrábí zavinovačky a výbavy do postýlek pro novorozence, a to pod značkou Zavinovačky.

Cílem práce bylo provést a vyhodnotit dílčí strategické analýzy a formulovat dílčí strategická doporučení pro tuto organizaci, na jejichž základě bude později možné formulovat znění strategie pro tuto značku. Cílem práce nebyla samotná formulace strategie, neboť se jedná o velmi rozsáhlou problematiku, kterou nelze pokrýt rozsahem této bakalářské diplomové práce, nicméně toto téma poskytuje prostor pro budoucí navázání na tuto práci při dalším výzkumu a psaní další kvalifikační práce. Tohoto cíle bylo dosaženo v kapitolách 6 až 8 praktické části práce.

Provedené strategické analýzy byly vyhodnoceny do dílčích závěrů. Na základě těchto bylo možné sestavit SWOT analýzu, která jasně definuje slabé a silné stránky podniku a příležitosti a hrozby pro podnik. Tato analýza se stala podkladem pro závěrečná doporučení hlavních bodů strategie, což bylo hlavním cílem této kvalifikační práce. Doporučenou strategií podle SWOT analýzy je strategie W+T, která si klade za cíl eliminaci nežádoucích skutečností a faktorů, které mají negativní dopad na podnikání. Pokud bude tohoto cíle dosaženo, je vhodné orientovat se na strategii podle modelu S+O, která se zaměřuje na rozvoj a posílení silných stránek za využití dostupných možností.

Hlavním doporučením vyplývajícím z provedených analýz je zvýšení efektivity výroby podniku především prostřednictvím navýšení počtu zaměstnanců a vylepšení komunikační strategie a prodejní strategie. Dalším doporučením je zaměření se na silné stránky podnikání, tedy na výrobu limitovaných speciálních řad výrobků s tématickými a originálními potisky. To by pro podnikání mohlo být klíčovou činností namísto zakázkové výroby, která se v současných podmínkách jeví jako neefektivní a nedosahuje úrovně, kterou zákazníci očekávají.



## Seznam použité literatury a zdrojů

- ČERVENÝ, Radim, HANZELKOVÁ, Alena a KEŘKOVSKÝ, Miloslav. *Korporátní strategie: krok za krokem*. Vydání první. V Praze: C.H. Beck, 2016. xvi, 204 stran. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-620-3.
- DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2001. xiv, 256 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-603-4.
- FORMAN, Zdeněk. *Strategie podniku v podmínkách globálního trhu*. 1. vyd. Brno: Rašínova vysoká škola, 2011. 106 s. ISBN 978-80-87001-23-3.
- HOLLING, Crawford a Sundstorm SHANA. *Adaptive Management, a Personal History*. In: Allen C., a A. Garmestani. *Adaptive management of social-ecological systems*. New York, NY: Springer Berlin Heidelberg, 2015. ISBN 978-94-017-9681-1.
- KOURDI, Jeremy. *Podniková strategie: průvodce rozvojem vašeho byznysu*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2011. 300 s. ISBN 978-80-251-2725-4.
- LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *B-to-B marketing: strategická marketingová analýza pro vytváření tržních příležitostí*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2005. 186 s. ISBN 80-86419-94-0.
- MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 246 s. Expert. ISBN 978-80-247-1911-5.
- MELLAHI, Kamel a Jędrzej George FRYNAS. *Global strategic management*. Third edition. Oxford: Oxford University Press, 2015. ISBN 978-0-19-870659-5.
- PODSKLAN, Adrián. *Adaptivní organizace: inspirace od Bati po Jobse na cestě k firemní dlouhověkosti*. Vydání 1. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-336-6
- RADVAN, Eduard a VAVŘÍK, Michal. *Metodika psaní odborného textu a výzkum v sociálních vědách*. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2012. 62 s. ISBN 978-80-87182-25-3.
- ŘEZÁČ, Jaromír. *Moderní management: manažer pro 21. století*. Brno: Computer Press, 2009. Business books (Computer Press). ISBN 978-80-251-1959-4.
- SEDLÁČKOVÁ, Helena a BUCHTA, Karel. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. xi, 121 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.
- SOUČEK, Zdeněk, Kateřina ČAPKOVÁ, Daniela NAVRÁTILOVÁ a Michal ŘÍHA. *Strategické řízení podniku v superturbulentním globálním světě: Díl II Formulace strategie*. Olomouc: Moravská vysoká škola, 2010. ISBN 978-80-87240-19-9.
- STEFANŠKA, Magdalena a Renata NESTOROWITZ. *Fair Trade in CSR strategy of global retailers*. Vydání 1. New York: PALGRAVE MACMILLAN, 2015. ISBN 978-1-349-48435-5.
- ŠIMEK, Jiří. *Lékařská etika*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5306-5.
- TYLL, Ladislav. *Podniková strategie*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2014. xviii, 275 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-507-7.
- VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ, a kol.. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2012. 336 s. ISBN 978-80-247-4520-6

## Internetové zdroje

BROŽOVÁ, Karolina. Zákon o referendu byl prioritou. Odložen je na neurčito. *Novinky.cz* [online]. 2017, 29. 1. 2017 [cit. 2018-03-14]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/domaci/427640-zakon-o-referendu-byl-priorita-odlozen-je-na-neurcito.html>

Český statistický úřad. *Dopady světové finanční a hospodářské krize na ekonomiku ČR*. In: Český statistický úřad [online]. 2011 [cit. 2017-10-27]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/20534938/115610j.pdf/b487dd3c-oad7-4ccd-b62d-8fc9bf917b95?version=1.0>

Český statistický úřad. *Narození podle vitality, pohlaví a rodinného stavu matky v letech 1950–2016 (absolutní údaje)*. In: Český statistický úřad [online]. 2017 [cit. 2017-10-27]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/45948568/130055170601a.pdf/29133be8-3859-4e27-9180-ee658489db7b?version=1.0/>

Český statistický úřad. *Živě narozené děti prvního pořadí podle věku matky v letech 1950–2016*. In: Český statistický úřad [online]. 2016, s. 2 [cit. 2018-03-14]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/45948568/130055170604.pdf/a9c7d5ff-4d18-4253-aa3d-e62f4d76ba91?version=1.0>

ČTK. GfK: Průměrná kupní síla obyvatel ČR letos vzrostla o 8 procent. *České noviny* [online]. 4. 12. 2017 [cit. 2018-03-19]. Dostupné z: <http://www.ceskenoviny.cz/zpravy/gfk-prumerna-kupni-sila-obyvatel-cr-letos-vzrostla-o-8-procent/1558417>

ČTK. V Německu díky přistěhovalcům po letech roste porodnost, na jednu ženu připadá 1,5 dítěte. *E15* [online]. 17. 10. 2016 [cit. 2018-03-14]. Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/zahranicni/udalosti/v-nemecku-diky-pristehovalcum-po-letech-roste-porodnost-na-jednu-zenu-pripada-1-5-ditete-1324029>

Elite Bloggers. *Elite Bloggers* [online]. [cit. 2018-03-14]. Dostupné z: <https://www.business.elitebloggers.cz/>

Elí Belí Baby boutique. *Elí Belí* [online]. [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: <http://www.elibeli.cz/index.php?route=common/home>

Elí Belí. *Facebook.com* [online]. [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/elibelibaby/>

Elí Belí: Hodnocení. *Facebook.com* [online]. [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: [https://www.facebook.com/pg/elibelibaby/reviews/?ref=page\\_internal](https://www.facebook.com/pg/elibelibaby/reviews/?ref=page_internal)

Elí Belí Baby. *Instagram.com* [online]. [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: <https://www.instagram.com/elibelibaby/>

Eva Kiedroňová: Profil. *Eva Kiedroňová* [online]. [cit. 2018-03-14]. Dostupné z: <https://evakiedronova.cz/profile>

Fler.cz: *O serveru*. Fler.cz [online]. 2008 [cit. 2017-12-11]. Dostupné z: <https://www.fler.cz/o-serveru>

HOLZMAN, Ondřej. *Pepa.cz, dvojka českého slevového trhu, přišel o doménu. Přestěhoval se na Klido.cz*. Tyinternety.cz [online]. 2017, 10.08.2017 [cit. 2017-10-23]. Dostupné z: <http://tyinternety.cz/e-commerce/pepa-cz-dvojka-ceskeho-slevoveho-trhu-prisel-domenu-prestehoval-se-klido-cz/>

HUNT, Alex a Brian WHEELER. Brexit: All you need to know about the UK leaving the EU. *BBC News* [online]. 2018, 3. 3. 2018 [cit. 2018-03-14]. Dostupné z: <http://www.bbc.com/news/uk-politics-32810887>

Info. *Elí Belí* [online]. [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: <http://www.elibeli.cz/info>

KIEDROŇOVÁ, Eva. Význam péřové peřinky a polštářku. *Eva Kiedroňová* [online]. 2016 [cit. 2018-03-14]. Dostupné z: <https://blog.evakiedronova.cz/2016/04/05/vyznam-perove-perinky-a-polstarku/>

KOUTNÁ, Míša. Kdo to je influencer a proč je fajn s ním spolupracovat?. *Webový servis* [online]. 2017, 4. 5. 2017 [cit. 2018-03-14]. Dostupné z: <https://webovy-servis.cz/kdo-je-influencer-a-proc-je-dobre-s-nim-spolupracovat>

KURANOVÁ, Kateřina. Ze života: Dětský pokojíček - kolébka. *Smooth & Cooking* [online]. 2017, 16. 5. 2017 [cit. 2018-03-14]. Dostupné z: <http://www.smoothcooking.cz/2017/05/ze-zivota-detsky-pokojicek-kolebka.html>

Legislativa: Zákon č. 112/2016 Sb., o evidenci tržeb. *E-tržby* [online]. Finanční správa, 2016 [cit. 2018-03-14]. Dostupné z: <http://www.etrzby.cz/cs/legislativa>

Ministr Dienstbier dokončil ústavní zákon o referendu. *Vláda České republiky* [online]. 2014, 10. 9. 2014 [cit. 2018-03-14]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/clenove-vlady/pri-uradu-vlady/jiri-dienstbier/aktualne/ministr-dienstbier-dokoncil-ustavni-zakon-o-referendu-122376/>

Mýty a fakta: Reakce na zavádějící informace k evidenci tržeb v médiích. *E-tržby* [online]. Finanční správa, 2016 [cit. 2018-03-14]. Dostupné z: <http://www.etrzby.cz/cs/myty-a-fakta>

O nákupu. *Rosalie Realm Postýlky od Rozárky* [online]. [cit. 2018-03-14]. Dostupné z: <https://www.rosalierealm.cz/o-nakupu-na-rosalierealm-cz>

Overlock - proč ho mít?. *Ráj šití* [online]. 2008, 9. 7. 2008 [cit. 2018-03-14]. Dostupné z: <https://www.raj-siti.cz/overlock-proc-ho-mit>

Proč evidence tržeb?: Hlavní důvody pro zavedení evidence tržeb. *E-tržby* [online]. Finanční správa, 2016 [cit. 2018-03-14]. Dostupné z: <http://www.etrzby.cz/cs/legislativa>

PROCHÁZKA, Jiří. Katka Pavlíčková: Instagram není Facebook. Takhle na něm musíte fungovat. *TyInternety.cz* [online]. 19. 1. 2017 [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: <https://tyinternety.cz/socialni-site/instagram-pro-firmy-v-13-otazkach/>

Referendum a odchod z EU jsou základem řešení všech oblastí. *Referendum o Evropské unii* [online]. 2017 [cit. 2018-03-14]. Dostupné z: <https://www.referendum.cz/volebni-priority-hnuti-referendum-o-evropske-unii/>

Rosalie Realm. *Facebook.com* [online]. [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/postylkyodRozarky/>

Rosalie Realm: Hodnocení. *Facebook.com* [online]. [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: [https://www.facebook.com/pg/postylkyodRozarky/reviews/?ref=page\\_internal](https://www.facebook.com/pg/postylkyodRozarky/reviews/?ref=page_internal)

*Rosalie Realm Postýlky od Rozárky* [online]. [cit. 2018-03-14]. Dostupné z: <https://www.rosalierealm.cz/>

Rychlozavinovačky. *Rosalie Realm Postýlky od Rozárky* [online]. [cit. 2018-03-14]. Dostupné z: <https://www.rosalierealm.cz/rychlozavinovacky-classic>

SALTE, Tereza. Tipy na dárky pro budoucí maminky (nejen) na babyshower. *TerezaInOslo.com* [online]. 2017, 5. 12. 2017 [cit. 2018-03-14]. Dostupné z: <http://www.terezainoslo.com/2017/12/tipy-na-darkey-pro-budouci-maminky-nejen.html>

V džungli šicích strojů - jak si vybrat?. *Ráj šití* [online]. 2016, 11. 3. 2016 [cit. 2018-03-14]. Dostupné z: <https://www.raj-siti.cz/v-dzungli-sicich-stroju-jak-si-vybrat>

VESECKÝ, Zdeněk. Proč by vaše firma měla používat Instagram? Čtete názory lidí z praxe. *Podnikatel.cz* [online]. 3.3.2017 [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/proc-by-vase-firma-mela-pouzivat-instagram-ctete-nazory-lidi-z-praxe/>

Vyhláška č. 84/2001 Sb.: Vyhláška Ministerstva zdravotnictví o hygienických požadavcích na hračky a výrobky pro děti ve věku do 3 let. *Zákony pro lidi.cz* [online]. 2006 [cit. 2018-03-14]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2001-84>

Výpis z *Registru ekonomických subjektů ČSÚ v ARES* [online]. IS ARES, Ministerstvo financí [cit. 2018-03-14]. Dostupné z: [http://www.info.mfcr.cz/cgi-bin/ares/darv\\_res.cgi?ico=01443054&jazyk=cz&xml=1](http://www.info.mfcr.cz/cgi-bin/ares/darv_res.cgi?ico=01443054&jazyk=cz&xml=1)

Zákon č. 455/1991 Sb. - Zákon o živnostenském podnikání (živnostenský zákon): Historie. *Zákony pro lidi.cz* [online]. [cit. 2018-03-14]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455/historie>

*Zavinovačky*. Elí Belí baby boutique [online]. 2017 [cit. 2017-12-13]. Dostupné z: <http://www.elibeli.cz/produkty/zavinovacky>

*Zavinovačky*. Facebook.com [online]. [cit. 2017-12-15]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/zavinovacky/>

*Zavinovačky: Hodnocení*. Facebook.com [online]. [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: [https://www.facebook.com/pg/zavinovacky/reviews/?ref=page\\_internal](https://www.facebook.com/pg/zavinovacky/reviews/?ref=page_internal)

*Zavinovačky*. Instagram.com [online]. [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: <https://www.instagram.com/zavinovacky/>

*Zavinovačky.cz* [online]. 2017 [cit. 2017-12-15]. Dostupné z: <https://www.zavinovacky.cz/>

Zavinovačka růžová s hvězdami. In: *Zavinovačky* [online]. 2017 [cit. 2018-03-14]. Dostupné z: <https://www.zavinovacky.cz/zavinovacky/zavinovacka-ruzova-s-hvezdami/>

## Seznam obrázků a grafů

Obrázek 1: Schéma strategické analýzy .....	12
Obrázek 2: Mikro a makro okolí podniku.....	14
Obrázek 3: Hodnotový řetězec.....	21
Obrázek 4: Zavinovačka s mašlí.....	31
Obrázek 5: Návrh loga .....	37
Obrázek 6: Reakce zákazníků na Facebookové stránce .....	51
Obrázek 7: Reakce zákazníků na Facebookové stránce .....	51
Obrázek 8: Reakce zákazníků na Facebookové stránce.....	52
Obrázek 9: Reakce zákazníků na Facebookové stránce.....	52
Obrázek 10: Reakce zákazníků a následná diskuze pod negativní reakcí na Facebookové stránce.....	53
Obrázek 11: Reakce zákazníků a následná diskuze pod negativní reakcí na Facebookové stránce.....	53
Graf 1: Počet narození na 1000 obyvatel v letech 2010-2016.....	33
Graf 2: Živě narozené děti prvního pořadí dle věku matky v letech 1993-2016.....	34

## Seznam příloh

Příloha 1 – Polostrukturovaný rozhovor – Analýza podniku .....	72
Příloha 2 – Obrázky produktů z portfolia značky .....	73
Příloha 3 – Rešerše k ochranným známkám .....	74
Příloha 4 – Životopis autorky práce .....	77

## **Příloha 1 – Polostrukturovaný rozhovor – Analýza podniku**

Cíl: Pomocí předpřipravených otázek zjistit co nejpodrobnější informace o historii a motivaci k podnikání, o vizích a představách o podniku, o zákaznících a jejich preferencích a potřebách, o komunikaci se zákazníky a podniku jako celku.

Kdy: Průběžně od března 2017 do září 2017.

S kým: Jana Rýparová, živnostnice a zakladatelka značky.

1. Co bylo hlavní motivací pro podnikání?
2. Proč zrovna zavínovačky a věci pro miminka?
3. Jak by měl podnik do budoucna vypadat?
4. Jakým způsobem toho dosáhnout?
5. Na které zahraniční trhy se zaměřit?
6. Na které produkty se do budoucna zaměřit?
7. Kdo jsou zákazníci značky?
8. Jsou to samotné maminky nebo jejich známé a příbuzné?
9. Podle čeho si zákaznice vybírají?
10. Jaký typ zákaznic si výbavu objednává?
11. Objednávají si pro druhé dítě další výbavu?
12. Jakým způsobem jsou realizovány prodeje?
13. Proč právě přes Facebook?
14. Jak by měl vypadat e-shop značky?
15. Jakým způsobem je vedena Facebooková stránka?
16. Jak je ovlivněn dosah příspěvků na Facebooku?
17. Jaké prostředí a vybavení je potřeba pro výrobu produktů?
18. Jaké činnosti je potřeba vykonat, aby vznikl konečný produkt?
19. Je možné tento proces nějak zlepšit?
20. V čem jsou slabé stránky podniku a v čem naopak silné?

## Příloha 2 – Obrázky produktů z portfolia značky





## Příloha 3 – Rešerše k ochranným známkám

### Ochranná známka

Označení #Zavinovačky registrovatelné jako ochranná známka není, protože je to obecné označení, přidáním hashtagu toto označení potřebnou rozlišovací způsobilost nezískává. Přichází v úvahu registrovat logo, tedy #Zavinovačky plus nějaké grafické prvky, ale podmínkou registrovatelnosti je, aby tyto grafické prvky byly dostatečně výrazné. Například hypoteticky zasláné logo by registrovatelné být mohlo, nicméně určité riziko, že by úřad přihlášku zamítl, existuje (grafické prvky nejsou velmi výrazné).

Nejjednodušší bude, když jakmile vytvoříte návrh nového loga, nám návrh zašlete, a my konkrétně posoudíme, zda je logo registrovatelné jako ochranná známka a pokud ano, podáme přihlášku, případně poradíme jinak.

### Průmyslové vzory

Design zavinovaček je možné chránit průmyslovým vzorem, každý design vyžaduje vlastní průmyslový vzor (je možné je ale zahrnout do hromadné přihlášky, která umožňuje značnou úsporu, viz níže). Je na Vás, jaké konkrétní designy budete chtít prostřednictvím průmyslového vzoru chránit a zda budete chtít ochranu jen v ČR nebo i v zahraničí. Pokud je přihláška průmyslového vzoru podávána v okamžiku, kdy je výrobek na trhu již déle než 12 měsíců, design ztratil novost, a ochrana průmyslovým vzorem je pak oslabena (průmyslový vzor může být zneplatněn, pokud by se prokázalo, že nebyl nový). Proto je vždy vhodné, podat přihlášku průmyslového vzoru ještě před zveřejněním designu – tak jak to zamýšlíte s řadou PUNK.

### Česká národní ochranná známka (1 přihláška):

Podání přihlášky ochranné známky v ČR do tří tříd, vč. základní rešerše (včetně správního poplatku 5 000 Kč)

**8 900 Kč**

Monitoring stavu řízení, informace o zveřejnění přihlášky

500 Kč

Předání osvědčení o registraci ochranné známky

500 Kč

### CEKEM (do tří tříd)

**9.900 Kč**

Registrace ochranné známky EU se pohybuje v závislosti na počtu tříd od cca 34.000 Kč (1 třída) do cca 41.000 Kč (3 třídy) a výše. Ceny jsou uvedeny bez DPH. Uvedené ceny jsou konečné, pokud v přihlašovacím řízení nejsou vzneseny proti

zápisu ochranné známky připomínky nebo námitky. V opačném případě by byly s jejich překonáním spojeny další (neuvedené) náklady.

### **Ochrana designu (vzhledu výrobků)**

- Určitá omezená ochrana vzniká spontánně, bez zápisu (tzv. nezapsané vzory společenství krátkodobě chrání před otrockými kopiemi, na design se může vztahovat i autorskoprávní ochrana vznikající bez registrace).
- Typicky jsou ale designy chráněny prostřednictvím zapsaných průmyslových vzorů.
- Maximální doba platnosti zapsaného průmyslového vzoru je 25 let, přičemž každých 5 let je třeba průmyslový vzor obnovit (náklady na obnovu jsou již výrazně nižší než náklady registrace).

### **Registrace průmyslových vzorů**

- Cena za registraci jednoho průmyslového vzoru v ČR je cca 5.400,- Kč plus DPH, za dva průmyslové vzory v jedné (hromadné) přihlášce je cca 7.100,- Kč plus DPH. V případě, že přihlašovatelem průmyslového vzoru je jeho autor, poskytuje ÚPV slevu v řádech stovek Kč.
- Cena za podání přihlášky a registraci průmyslového vzoru Společenství (platný v celé EU) je cca 18.000,- Kč plus DPH (včetně správních poplatků ve výši EUR 350). Cena za každý další průmyslový vzor zahrnutý ve stejné hromadné přihlášce je cca třetinová, tedy cca 6.000 Kč.

### **Ochrana obchodní značky prostřednictvím ochranné známky**

- obchodní značku chrání *ochranné známky*
- ochrannou známkou lze chránit slovní označení nebo logo i jiné typy označení, např. slovní označení „CARLITA“ nebo komb. logo

Podle toho, kde chcete ochranu získat, přichází v úvahu česká národní ochranná známka nebo ochranná známka Evropské Unie.

Česká ochranná známka i ochranná známka Evropské unie platí 10 let. Platnost ochranné známky je za podmínky zaplacení poplatku za prodloužení možné (opakovaně) prodloužit, vždy o dalších 10 let. Pokud jde o teritoriální rozsah platnosti, česká národní ochranná známka platí pouze na území ČR, ochranná známka Evropské unie platí na území všech členských států EU. Pokud jde o obsah práv, vlastník ochranné známky je zejména oprávněn zamezit třetím stranám užívat v obchodě označení shodné s ochrannou známkou pro výrobky nebo služby, pro které

je ochranná známka zapsána. Dále je oprávněn bránit užívání označení podobného ochranné známce pro výrobky a služby podobné výrobkům nebo službám, pro které je zapsána ochranná známka, pokud by užití takového označení mohlo vést k nebezpečí záměny.

### **Registrace ochranné známky**

Každá ochranná známka se zapisuje pro seznam výrobků a/nebo služeb. Výrobky a služby jsou zatříděny do 45 tříd mezinárodní klasifikace. Součástí naší nabídky je (po konzultaci s klientem) konkrétně, výstižně a dostatečně široce formulovat seznam výrobků a služeb v přihlášce tak, aby zapsaná ochranná známka poskytovala co nejširší a nejsilnější ochranu.

## Příloha 4 – Životopis autorky práce

### Adéla Šrutová



PowerPoint • prezentační dovednosti • PR • marketing • jazyky • média • teamwork • eventy • kreativita • cupcaky

+420 776 199 210

adela.srutova@gmail.com

10. 9. 1992

Čeština ●●●●●  
Angličtina ●●●●●  
Italština ●

MS Office - pokročilý  
Znalost redakčních systémů  
Wordpress a RedWeb  
(Drupal)

PowerPoint workshop  
Event Guru management  
Kurz Media Relations  
Kurz DTP

1. místo v celostátním kole  
soutěže v prezentování  
Prezentiáda

Umístění v soutěži FVTP  
Pardubického kraje

2. místo v krajském kole  
olympiády v Českém jazyce

*Zajímám se o marketing, reklamu a PR. Jsem kreativní, zodpovědná a ráda pracuji. Baví mě psát, číst, učit se a vařit. Jsem reklamožrout a chci být na obálce Forbesu.*

- Moravská vysoká škola Olomouc** 2015 – současnost  
*Podniková ekonomika a management*
- Univerzita Palackého v Olomouci** 2012 – 2015  
*Filosofická fakulta, Obor Žurnalistika*
- Gymnázium Pardubice** 2004 – 2012  
*Osmileté studium, maturita s vyznamenáním*
- Zavinovačky** 2016 – 2017  
**MARKETINGOVÝ KONZULTANT**  
Pomoc s tvorbou marketingové a podnikové strategie, sociální sítě, produktové fotografie, výzkum pro bakalářskou diplomovou práci.
- Student Cyber Games, z. s.** 2010 – 2016  
**KOORDINÁTOR PROJEKTU PREZENTIÁDA 2016**  
Vedení týmu, příprava soutěže, dohled nad odděleními, koncepce projektu, zodpovědnost za projekt  
**VEDOUcí SCG AKADEMIE**  
Příprava interních workshopů a školení, práce s novými členy sdružení, mentoring  
**ORGANIZACE DVOUDENNÍHO FINÁLE PREZENTIÁDA 2015**  
Zajištění akce pro 200 účastníků, včetně jídla a ubytování, zajištění prostor, komunikace se soutěžícími a pedagogy, vedení organizačního týmu, zodpovědnost za celou akci  
**VEDOUcí PR A MARKETINGU**  
Tvorba kampaní, návrhy grafických materiálů, dohled nad kampaní na sociálních sítích, analýzy minulých kampaní (práce s Google Analytics), produkce a organizace propagačních eventů  
**TISKOVÁ MLUVČÍ PROJEKTU**  
Komunikace s médii, tiskové zprávy, evidence mediálních zásahů (práce se systémem Anopress)  
**ŠÉFREDAKTORKA WEBU**  
Redakční plán, psaní článků a korektury
- Univerzita Palackého v Olomouci** 2015  
**ASISTENTKA PROREKTORKY**  
Rešerše, příprava podkladů pro prorektorát pro zahraničí
- Pardubický deník** 2013  
**REDAKTORKA**  
Psaní novinových článků, editace, tiskové konference

## **Anotace**

Bibliografický údaj: ŠRUTOVÁ, Adéla. *Strategická analýza jako východisko pro formulaci strategie podniku Zavinovačky*. Olomouc. 2018. Bakalářská práce. Moravská vysoká škola Olomouc. Vedoucí práce: Mgr. Daniela Navrátilová, Ph.D.

Název práce: Strategická analýza jako východisko pro formulaci strategie podniku Zavinovačky

Autor: Adéla Šrutová

Ústav: Ústav managementu a marketingu

Vedoucí práce: Mgr. Daniela Navrátilová, Ph.D.

Abstrakt: Bakalářská práce se zabývá strategickými analýzami vnějšího a vnitřního prostředí podniku. Teoretická část obsahuje vymezení jednotlivých strategických analýz, které jsou v praktické části práce provedeny. Jednotlivé analýzy jsou aplikovány na podnik Zavinovačky, který se specializuje na výrobu zavinovaček a vybaviček pro novorozené děti. Podkladem pro analýzy byl polostrukturovaný rozhovor se zakladatelkou značky a externí statistická, legislativní a ekonomická data. Na základě provedených analýz, kterými jsou SLEPT analýza, Porterův model pěti sil, Porterův hodnotový řetězec a benchmarking, byla sestavena SWOT analýza, která shrnuje závěry jednotlivých dílčích strategických analýz a definuje silné a slabé stránky podniku a příležitosti a hrozby pro podnik. Tato analýza se stala podkladem pro závěrečná doporučení hlavních bodů strategie, což bylo hlavním cílem této kvalifikační práce. Hlavním doporučením vyplývajícím z provedených analýz je zvýšení efektivity výroby podniku především prostřednictvím navýšení počtu zaměstnanců a vylepšení komunikační strategie a prodejní strategie.

Klíčová slova: strategie, analýza, strategické analýzy, management, SLEPT analýza, SWOT analýza, strategický management.

Title: *Strategic analysis as the basis for the company „Zavinovačky“ strategy formulation*

Author: Adéla Šrutová

Department: Department of management and marketing

Supervisor: Mgr. Daniela Navrátilová, Ph.D.

Abstract: This bachelor thesis is focused on strategic analysis of internal and external environment of company. Theoretical part of thesis includes definitions of key strategic analyses that are carried out in practical part of the thesis. These analyses are focused on the Zavinovačky company which is specialized in manufacturing blankets and other equipment for children's cribs. The research is based on semi-structured interview with the founder of the company Jana Rýparová and statistical, legislative and economic data. Following analyses were carried out: SLEPT analysis, Porter's five forces model, Porter's value chain and benchmarking. According to the results of those analyses, a SWOT analysis was composed. The SWOT analysis summarizes all results and defines strengths, weaknesses, opportunities and threats for the company. The final recommendations for the company are based on the aforementioned analyses. Main recommendation for the company is to increase effectivity of the production processes by hiring more employees and improve the communication and selling strategy.

Keywords: strategy, analysis, strategic analysis, management, SLEPT analysis, SWOT analysis, strategic management.