

Analýza prostředí a návrh strategie pro Tonak a. s.

Bakalářská práce

Vedoucí práce:

Ing. Renata Kučerová, Ph.D.

Autorka práce:

Magda Kalíšková

Poděkování

Ráda bych poděkovala své vedoucí Ing. Renatě Kučerové, Ph.D. za její ochotu, vstřícnost a cenné rady, které mi k mé bakalářské práci poskytla. Dále děkuji svému otci Ing. Milanu Kalíškovi za jeho trpělivost při zasvěcování mě do dění nejen v samotné společnosti Tonak a. s. ale i v celém kloboučnickém průmyslu. A mé díky patří rovněž i všem, kteří mě v mém studiu podporují.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci: **Analýza prostředí a návrh strategie pro Tonak a. s.** vypracoval/a samostatně a veškeré použité prameny a informace jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů, a v souladu s platnou *Směrnicí o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací*.

Jsem si vědomý/a, že se na moji práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brně má právo na uzavření licenční smlouvy a užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 Autorského zákona.

Dále se zavazuji, že před sepsáním licenční smlouvy o využití díla jinou osobou (subjektem) si vyžádám písemné stanovisko univerzity o tom, že předmětná licenční smlouva není v rozporu s oprávněnými zájmy univerzity, a zavazuji se uhradit případný příspěvek na úhradu nákladů spojených se vznikem díla, a to až do jejich skutečné výše.

V Brně dne 21. května 2015

Podpis autorky

Abstract

Kališková, M. Analysis of the surroundings and a strategy for Tonak a. s. Bachelor thesis. Brno: Mendel University, 2015.

The Bachelor thesis evaluates the external and internal environment of the company Tonak a. s. On the basis of this analysis, the target is to design a strategy which allows the company to increase its market share and competitiveness in international markets. The part of the literature review describes basic concepts and methods that have been already written by other authors to these topics. In part of the results the individual methods are applied directly to the millinery industry and for the company Tonak a. s. The external environment is evaluated by STEPE analysis and Porter's model of competitive forces. The principle of the value chain is used for the analysis of the internal environment. The important factors of external and internal environment are summarized by SWOT analysis and a new strategy is proposed. The discussion part elaborates recommendation for the company and formulates benefits and costs of the chosen strategy.

Keywords

The external surroundings, the internal surroundings, STEPE analysis, Porter's model of competitive forces, the principle of the value chain, SWOT analysis

Abstrakt

Kališková, M. Analýza prostředí a návrh strategie pro Tonak a. s. Bakalářská práce. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2015.

Bakalářská práce hodnotí vnější a vnitřní prostředí společnosti Tonak a. s. Cílem je, na základě této analýzy, navrhnout strategii, která firmě umožní zvýšení tržního podílu a konkurenceschopnosti na mezinárodním trhu. Část literární přehled popisuje základní pojmy a metody, které již byly k dané problematice napsány jinými autory. V části výsledky jsou jednotlivé metody aplikovány přímo na kloboučnické odvětví a společnost Tonak a. s. Vnější prostředí je hodnoceno STEPE analýzou, a Porterovým modelem konkurenčních sil. Analýza vnitřního prostředí je provedena Principem hodnototvorného řetězce. Významné faktory vnějšího a vnitřního prostředí shrnuje SWOT analýza a na jejím základě je navržena nová strategie. V části diskuze je uvedeno doporučení pro společnost a jsou formulovány přínosy a náklady zvolené strategie.

Klíčová slova

Vnější prostředí, vnitřní prostředí, STEPE analýza, Porterův model konkurenčních sil, princip hodnototvorného řetězce, SWOT analýza

Obsah

Úvod	9
1. Literární přehled	10
1.1 Analýza vnějšího prostředí.....	10
1.1.1 Makroprostředí.....	10
1.1.2 Analýza STEPE.....	11
1.1.3 Model 4C.....	12
1.2 Mikroprostředí.....	15
1.2.1 Oborové prostředí.....	15
1.2.2 Porterův diamant	15
1.2.3 Analýza konkurenčních sil	17
1.2.4 Situační analýza vnějšího prostředí.....	20
1.3 Analýza vnitřního prostředí	22
1.3.1 Princip hodnotového řetězce	22
1.3.2 Šťastný atom „7 s“	25
1.3.3 Princip klíčových faktorů.....	25
1.3.4 Situační analýza vnitřního prostředí.....	26
1.4 SWOT analýza	28
2. Cíl práce a metodika	30
2.1 Cíl práce.....	30
2.2 Metodika	30
3. Výsledky	32
3.1 Analýza vnějšího prostředí.....	32
3.1.1 STEPE analýza	32
3.1.2 Model 4C.....	36
3.2 Mikroprostředí.....	40
3.2.1 Analýza konkurenčních sil	40
3.2.2 Situační analýza vnějšího prostředí.....	42
3.3 Analýza vnitřního prostředí	49

3.3.1	Hodnototvorný řetězec.....	49
3.3.2	Situační analýza vnitřního prostředí.....	53
3.4	SWOT analýza	55
3.4.1	Návrhy strategií.....	57
3.4.2	Propagace podle segmentů	58
3.4.3	Stáže pro mladé.....	60
4.	Diskuze.....	62
5.	Závěr	64
6.	Seznam literatury	65
Přílohy	68

Seznam obrázků a tabulek

Obr.: 1 Model „4C“	13
Obr.: 2 Porterův diamant	16
Obr.: 3 Model faktorů konkurenčního prostředí v odvětví podle Portera.....	18
Obr.: 4 Rozšířený model faktorů konkurenčního prostředí v odvětví	18
Obr.: 5 Ochranné známky Tonak a Fezko	52
Tab.: 1 Identifikace příležitostí (hrozeb)	21
Tab.: 2 Matice priorit pro příležitosti (hrozby)	22
Tab.: 3 Hodnotový řetězec podle Portera.....	23
Tab.: 4 Klíčové faktory vnitřního prostředí	25
Tab.: 5 Hodnocení potenciálu úspěchu	27
Tab.: 6 Hodnocení potenciálu úspěchu	27
Tab.: 7 Matice SWOT	29
Tab.: 8 HDP vybraných zemí EU + USA v tržních cenách	34
Tab.: 9 HDP vybraných zemí světa v bilionech dolarů	34
Tab.: 10 Příležitosti a hrozby	42
Tab.: 11 Identifikace příležitostí	44
Tab.: 12 Identifikace hrozeb	46
Tab.: 13 Matice priorit pro příležitosti	48
Tab.: 14 Matice priorit pro hrozby	48
Tab.: 15 Silné a slabé stránky organizace	53
Tab.: 16 Hodnocení potenciálu úspěchu podle Eschenbacha (2000).....	54
Tab.: 17 SWOT tabulka.....	55
Tab.: 18 Kalkulace ceny klobouku	59

Úvod

Klobouk na svém prvopočátku byl vyroben ze slámy či neopracované a syrové zvířecí kůže, která se později začala opracovávat ořezáváním a opalováním. Pokrývky hlav nabyly i symbolický a rituální význam v náboženství. Křesťanství, judaismus a islám, v každém z těchto náboženství hraje pokrývka hlavy významnou roli. S rozvojem oděvního průmyslu se pokrývka hlavy stala i módní záležitostí. Pokrývky hlav a klobouky prodělaly svůj rozvoj společně s vývojem lidské společnosti. Vznikaly specifické profese a postupy zabývající se produkcí z rozdílných materiálů a s odlišnou technologií výroby. Jejich výsledkem byly kožené mužské čapky, bavlněné ženské šátky, vojenské železné přilby a rituální pokrývky hlav v náboženství. Plstěné výrobky nazývané tureckým slovem „kalabak“ nebo tatarským „kalpak“ daly vzniknout dnešnímu slovu klobouk. (sekora.cz, 2015)

„Nechte na hlavě“ heslo, pod kterým si novojičínský rodák vybaví klobouk společnosti Tonak a.s. Nový Jičín se rovněž pyšní názvem „město klobouků“. Začalo to už v 17. století, kdy byl roku 1630 kloboučnický cech potvrzen městskou radou. Počátek kloboučnického průmyslu v Novém Jičíně se váže k tomuto letopočtu. O více než sto let později mladý kloboučnický tovaryš Jan Nepomuk Hückel založil kloboučnickou manufakturu, která svou kvalitou brzy pronikla na rakouský a světový trh. Postupem času Hückel pomocí průmyslových strojů založil mechanizovanou výrobu srstěných klobouků a následně vybudoval velkou továrnu, která byla vybavena moderním technickým zařízením. Od roku 1869 se podnik stal veřejnou obchodní společností Jan Hückel a synové, tento název měl až do znárodnění. Zestátnění a sloučení kloboučnických továren v Novém Jičíně dalo vzniknout národnímu podniku Tonak, jehož název se skládá ze slov TOvárna NA Klobouky. Po sametové revoluci byla převzata akciovou společností Tonak a.s. I dnes je tento podnik jedním z největších mezinárodních výrobců pokrývek hlav zaměřený na zhotovování vlněných a srstěných klobouků a polotovarů. (tonak.cz, 2015; mestoklobouku.cz, 2015)

Společnost Tonak a.s. jsem si pro svou bakalářskou práci zvolila z důvodu, že pocházím z Nového Jičína. V této firmě jsem absolvovala praxi, kde jsem se seznámila s prostředím společnosti a průběhem výroby. Jedná se o dlouholetou tradici výroby, jak zmiňuje předchozí odstavec a podnik Tonak a.s. je jednou z mála českých společností s mezinárodním významem, která ještě nebyla pohlacena mezinárodním koncernem. Auto Škoda a.s. spadá pod Volkswagen AG a Starobrno a.s. pod Heineken. Z klobouku se v dnešní době stává umělecké dílo, jeho obliba pomalu roste a Česká Republika by neměla přijít o firmu světového jména a významného vývozce. (tonak.cz, 2015; mestoklobouku.cz, 2015)

1. Literární přehled

1.1 Analýza vnějšího prostředí

„Vnější prostředí managementu je tvořeno faktory, které mívají původ mimo organizaci, tzn. v makroprostředí, a v oborovém prostředí.“ (Pošvář a Chládková, 2009) Management sleduje a předpovídá chování vnějšího okolí a odhaduje, jaký vliv mají celkové i odvětvové trendy na činnost a strategii firmy. Okolím se rozumí výstupy, události a trendy vyskytující se mimo organizaci a nepřímo či přímo působící na chování firmy. Organizace musí počítat s nejistotou prostředí, ve kterém se nachází, a sledovat ho. (Dědina, 2007; Kaplan, 2010)

1.1.1 Makroprostředí

Makroprostředí je tvořeno faktory, které vznikají v regionálním, národním a mezinárodním prostředí. „Jedná se převážně o faktory, které působí na většinu organizací přímo, avšak na konkrétní výrobek nebo službu, které jsou předmětem činnosti organizace, zpravidla působí nepřímo.“ (Pošvář a Chládková, 2009). Analýza vnějšího prostředí vyhodnocuje makroekonomické faktory prostředí, jako jsou společenské (sociální), technické a technologické, ekonomické, politicko-právní a ekologické. Neboli jinak řečeno, rozbor vyhodnocuje nejistotu v prostředí působící na organizaci. (Dědina, 2007; Pošvář a Chládková, 2009)

1.1.1.1 Mezinárodní prostředí

Začátek podnikání je většinou umístěn na jednom, ve většině případů na domácím trhu. Během vývoje se často stává, že domácí trh se stane pro podnik malý a nasycený. Pro další růst podniku je důležité expandovat na mezinárodní trh. Všeobecným trendem se stala globální konkurence a odbourávání národních a mezinárodních překážek obchodu. „Dochází k uzavírání dohod o volném obchodu. Podnik dnes musí hledat zdroje vstupů v nejlevnějších lokalitách. Musí hledat mezinárodní, nikoli místní zdroje kapitálu. Musí své závody budovat v zemích s nízkými mzdovými náklady.“ (Sedláčková, 2006) Existují dvě strategie pohledu na mezinárodní trh. Globální strategie, která vidí svět jako jeden homogenní trh. Lokální/multiregionální strategie považuje regiony za velmi rozdílné, proto se soustředí na jeden region nebo regiony a oslovuje je odděleně. Globalizace s sebou nese střetávání kultur a průnik trhů, které byly dříve vzdáleny. Poklesl význam zeměpisné polohy. (Pošvář a Chládková, 2009; Sedláčková, 2006)

1.1.1.2 Národní prostředí

Kromě níže uvedených faktorů vnějšího prostředí STEPE analýzy, každé národní prostředí má vlastní odlišnosti a specifika. Prvním z činitelů je národní kultura, která je v této souvislosti interpretována jako naučené chování lidí přenášené z generace na generaci, chování sdílené téměř všemi členy dané společnosti. Další z faktorů podnikatelské prostředí s sebou nese podmínky buď usnadňující, nebo ztěžující podnikání. Stát hraje hlavní roli při regulaci podnikatelského prostředí, tvoří, reguluje a kontroluje dodržování právního rámce podnikání. Určitá míra regulace podnikatelského prostředí ve světě tržních ekonomik je nezbytná. Usměrnování probíhá pouze tehdy, je-li potřeba zabránit výskytům nežádoucím jevům na trhu. Velká regulace státem je považována podniky za omezující, proto ekonomicky rozvinutější státy řídí trh méně než ekonomicky se rozvíjející státy. Podnikatelské prostředí v sobě zahrnuje další činitele, jimiž jsou ekonomická a právní specifika, formy podnikání, počet a velikost podnikatelských subjektů, zákazníci a jejich počet, náklady a dostupnost zdrojů, konkurence a její počet a měnové kurzy. Zájmové skupiny jsou dalším důležitým faktorem národního prostředí, jedná se o organizace a skupiny osob, jež samy mají vliv na činnost podniku či jsou na jednání organizace závislé. Dlouhodobá úspěšnost podniku se odvíjí od jeho schopnosti uspokojovat požadavky a očekávání stakeholders. Mezi poslední činitele národního prostředí patří dopravní, komunikační a informační infrastruktura a přírodní prostředí a surovinové zdroje. (Pošvár a Chládková, 2009; Sedláčková, 2006)

1.1.1.3 Regionální prostředí

Regionální prostředí je tvořeno atributy bezprostředně se vyskytujícími v okolí sídla podniku. Tvoří ho vztahy orgánů státní správy a zastupitelských orgánů k organizaci. Organizace nabízí pracovní příležitosti, buduje si obraz před veřejností a má vliv na rozvoj regionu. Regionální prostředí je významné především pro malé firmy uspokojující potřeby zákazníků na místním trhu. Na podnik má vliv velikost trhu, konkurence, kupní síla obyvatelstva, míra nezaměstnanosti a další. Na regionálním trhu se projevují činitelé a vlivy jako v národním a odvětvovém prostředí avšak v menším měřítku. (Pošvár a Chládková, 2009)

1.1.2 Analýza STEPE

Společenské prostředí zahrnuje faktory se vztahem k životní úrovni společnosti. Na rozhodování managementu působí demografické poměry obyvatelstva, jeho rozmístění a migrace pracovních sil, příjmy a výdaje, stáří, vzdělání obyvatelstva, kultura, postoje ke zdraví a životnímu prostředí, volnočasové aktivity. (Dědina, 2007; Kaplan, 2010)

Technické a technologické prostředí zahrnuje důležité informace o změnách a trendech v inovacích. „K tomu, aby se podnik vyhnul zaostalosti a prokázal aktivní inovační činnost, musí být informován o technických a technologických změnách, které v okolí probíhají. Změny v této oblasti mohou náhle a dramaticky ovlivnit okolí, v němž se podnik pohybuje.“ (Sedláčková, 2006) Je nezbytné, aby se organizace neustále modernizovala, tento rozvoj přímo souvisí s náklady, produktivitou práce, kvalitou výrobků a služeb. (Veber a kol., 2009)

Ekonomické prostředí odráží stav ekonomiky. Vývoj makroekonomických trendů výrazně ovlivňuje rozhodování managementu v podniku. „Základními indikátory stavu makroekonomického okolí, které mají bezprostřední vliv na plnění základních cílů každého podniku, jsou míra ekonomického růstu, úroková míra, míra inflace, daňová politika a směnný kurz. Míra ekonomického růstu ovlivňuje úspěšnost podniku na trhu tím, že přímo vyvolává rozsah i obsah příležitostí, ale současně i hrozeb, před které jsou podniky postaveny.“ (Sedláčková, 2006) Ekonomické faktory poskytují informace o fázi podnikatelského cyklu, státních zásahů do volného trhu, o monetární a fiskální politice, stabilitě měny, míře nezaměstnanosti a dalších. (Veber a kol., 2009)

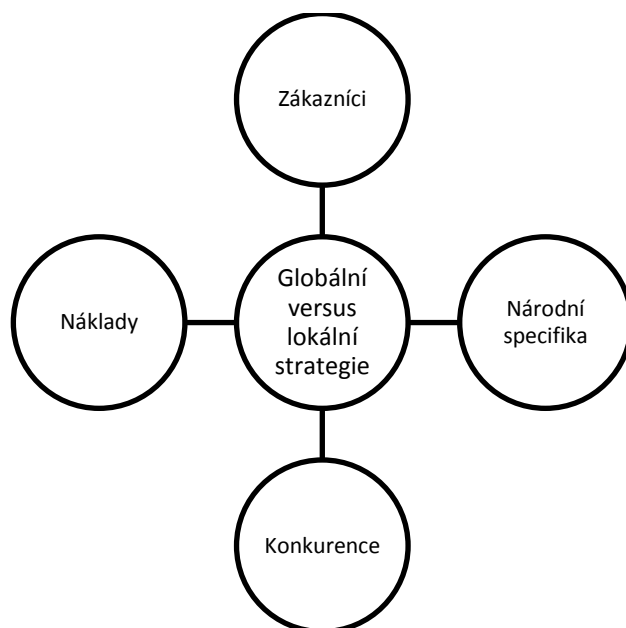
Politicko-právní prostředí udává stabilitu národní i zahraniční politické situace, ale také záruku bezpečí a jistoty například antimonopolní politika. Toto prostředí je vytvářeno vládou, která udává pravidla prostřednictvím zákonů, vyhlášek a směrnic. Tím vymezuje prostor pro podnikání a může se podepsat i na budoucnosti podniku. Pro mezinárodní podnikání jsou velmi důležité politické vztahy zemí a také výsledky voleb v zahraničí se mohou promítnout do ekonomické aktivity. Nedávné uvalení sankcí na obchodování s Ruskem postihne firmy s ním obchodující. (Sedláčková, 2006; Veber a kol., 2009)

Ekologické prostředí nabývá s postupem času na významu a tím se stává důležitým faktorem pro firmy. Podniky jsou nuceny přizpůsobit svoji výrobu tak, aby byla šetrná k životnímu prostředí. Pro firmu to z počátku znamená vysoké vstupní náklady, ale ve finále získá výhodu oproti podnikům, které se zatím životním prostředím nezabývají. Důležitými faktory pro podnik v rámci životního prostředí jsou recyklace, redukce produkce pevných a tekutých odpadů a jejich ekologická likvidace, snižování spotřeby čisté vody a energií. Zákony na ochranu životního prostředí jsou vydávány státem a státní orgány dohlíží a vynucují jejich dodržování. (Dědina, 2007; Kaplan, 2010; Sedláčková, 2006)

1.1.3 Model 4C

Model 4C se používá k analýze globalizačních trendů a napomáhá k vhodné volbě strategie pro globální expanzi. Model je založen na skupině faktorů: Customers –

Zákazníci, Costs – Náklady, Country – Národní specifika, Competitors – Konkurence. Tyto faktory je třeba zohlednit při volbě strategie globální expanze. (Sedláčková, 2006)



Obr.: 1 Model „4C“

Zdroj: Sedláčková, 2006

1.1.3.1 Zákazníci

Společnost musí primárně zohlednit požadavky zákazníků, zda jsou v různých regionech homogenní či se významně liší. Univerzální životní styl zákazníků umožní firmě uspokojit jejich potřeby homogenním výrobkem. (Sedláčková, 2006)

1.1.3.2 Náklady

„Náklady na vývoj rostou přímo úměrně se zvyšující se technologickou důmyslností produktů. Navíc se zkracuje doba životního cyklu výrobku, což představuje velké tlaky na podniky vyvíjet nové produkty. V některých odvětvích jsou tyto náklady tak vysoké, že jen ty největší podniky, globálně operující, si mohou dovořit je nést.“ Uvádí Sedláčková, 2006 a proto dochází k fúzím a akvizicím podniků.

Typické jsou i vysoké výrobní náklady. Je důležité, aby výroba přinášela výnosy z rozsahu. Podnik z tohoto důvodu může produkovat více, než je schopen prodat. Sílí tlaky na cenu produktů, tím dochází ke spolupráci konkurenčních výrobců, kvůli výhodnosti z hlediska regulace nákladů. (Baye, 2006; Sedláčková, 2006)

Významnou bariérou v globalizaci mohou být i náklady na dopravu. Snahou mezinárodních organizací je jejich snižování v důsledku budování lepší dopravní infrastruktury. (Sedláčková, 2006)

1.1.3.3 Národní specifika

Státy s liberalizací obchodu ve světě převažují, ale stále se vyskytují i země, jež si udržují svoji protekcionářskou obchodní politiku. Jedná se o země, které stojí mimo obchodní dohody; Severoamerická dohoda o volném obchodu (NAFTA), Světová organizace obchodu (WTO) či Evropská unie (EU). Cla, dovozní kvóty a protekcionismus činí některé zboží nekonkurenceschopným v porovnání s místními produkty. (Svatoš a kol., 2009)

Země vydávají směrnice a normy pro výrobek, aby zajistily, že na trh budou dodávány jen bezpečné výrobky. Před uvedením výrobku na trh probíhá jeho testování akreditovanou laboratoří, která zjistí, jestli produkt vyhovuje požadavkům daného státu. (Sedláčková, 2006; Svatoš a kol., 2009)

Kulturní a institucionální normy jsou ve většině případů nepsaná pravidla, ale často tvoří významné bariéry pro využití jednotné strategie. Jedná se například o odlišné reklamní kodexy. Způsoby jednání a obchodní praktiky se mohou výrazně odlišovat v jednotlivých regionech, to firmy nutí k individuálnímu přístupu. (Sedláčková, 2006)

1.1.3.4 Konkurence

Existují tři možné varianty u globální expanze:

- Konkurence je globální, není potřeba překonávat velké překážky, globální trh je homogenní. Pro lepší nákladovou efektivnost a větší konkurenceschopnost potřebuje podnik rozvinout své činnosti v globálním měřítku.
- Existuje několik bariér pro globalizaci, požaduje se heterogenita, pro každý region je nezbytné zaujmout odlišný přístup. Konkurenční a ekonomické podmínky tlačí management rozšířit působnost do více regionů.
- Globální expanze se nevyplatí. Regiony jsou výrazně odlišné. Existují velké bariéry vstupu na trh, jako jsou dopravní náklady, rozdíly v kultuře a požadavcích. Lokální podnikatelé prosperují. (Baye, 2006; Sedláčková, 2006)

1.2 Mikroprostředí

Mikroprostředí je složeno z oborového prostředí a konkurenčních sil. Analýza mikroprostředí představuje velmi důležitou část strategické analýzy, neboť vede k poznání vývojových trendů, vazeb a zákonitostí. (Pošvář a Chládková, 2009; Sedláčková, 2006)

1.2.1 Oborové prostředí

Důležitým bodem pro formulování strategie je nalezení vztahu mezi podnikem a okolím. „Relevantní prostředí je velmi široké a zahrnuje politické, ekonomické a sociální vlivy uvedené výše. Za klíčový aspekt podnikového okolí se však považuje odvětví, v rámci kterého, resp. ve kterém podnik soutěží. Vymezení relevantního odvětví je důležitým krokem formulace strategie.“ (Sedláčková, 2006) Podnik buduje vlastní jedinečné postavení v rámci odvětví. Pro následné analyzování situace na trhu podniku je nezbytné pochopení struktury odvětví a vývojových trendů. Cílem analýzy oborového prostředí je určit hlavní síly působící přímo v odvětví a odhadnout jejich budoucí vývojový trend. Obor je seskupení uživatelů, dovozců a organizací. Produkty podniků mají hodně společných charakteristik, uspokojují stejné potřeby zákazníka a jsou vzájemně zaměnitelné. Skupiny činitelů oborového prostředí působí přímo na organizace a zároveň jsou organizacemi ovlivňovány. Jedná se o činitele:

- Trh – velikost a stupeň jeho nasycenosti, atraktivita, kupní síla zákazníků a jejich počet, tržby a velikost produkce, růst trhu.
- Úroveň odvětví – bariéry vstupu (vysoké investiční náklady, legislativa, loajalita zákazníků, nároky na kapitál) a výstupu (fixní náklady, vysoké investice), technologická náročnost a tempo jeho změny, flexibilita odvětví.
- Konkurence – její velikost a geografický rozsah (regionální, národní a mezinárodní), hlavní konkurenti, hrozba substitutů, nekalá soutěž.
- Závislost v odvětví – na sezónní poptávce, na zákonodárství, na ekologických vlivech, častá inovace výrobků a životní stádium vývoje (vznik, růst, nasycení a úpadek).
- Ziskovost – míra hospodárnosti podniku (výnosy z rozsahu, využití kapacit, nákladová konkurenceschopnost), perspektiva rozvoje, export, atraktivita oboru. (Pošvář a Chládková, 2009; Sedláčková, 2006)

1.2.2 Porterův diamant

Identifikuje hlavní skupiny faktorů, které ovlivňují úroveň každého odvětví. Jedná se o strategie managementu organizace, rivalitu v odvětví, podmínky poptáv-

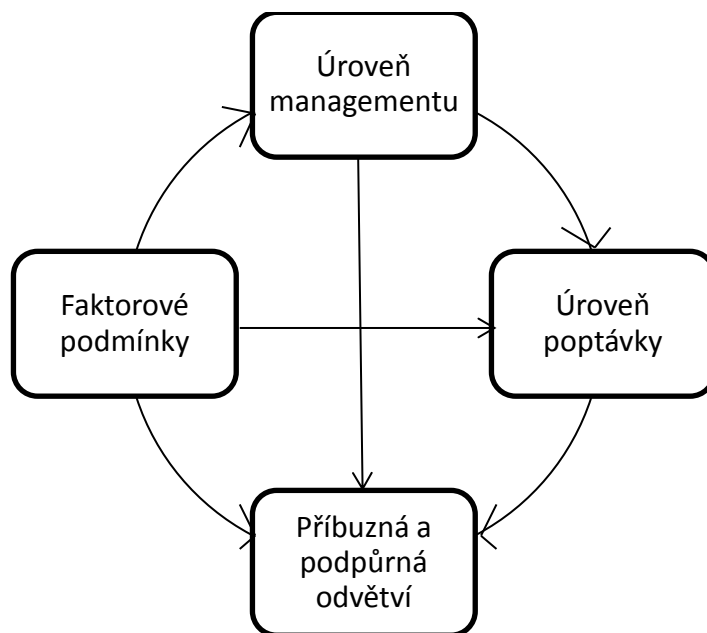
ky, příbuzné a podpůrné odvětví, faktorové podmínky. (Pošvář a Chládková, 2009)

Vysoká úroveň managementu, znalosti a dovednosti manažerů, vysoká konkurence v odvětví pozitivně působí na vyspělost odvětví. Zvyšuje technologický a technický rozvoj v oboru. (Pošvář a Chládková, 2009)

Úroveň poptávky rovněž ovlivňuje úroveň odvětví. Nároční zákazníci s vysokými požadavky na výrobky a poskytované služby a převaha nabídky nad poptávkou má pozitivní vliv na úroveň odvětví. Naopak převis poptávky nad nabídkou snižuje nároky spotřebitelů a tím se negativně promítne na úroveň odvětví. (Pošvář a Chládková, 2009; Sedláčková, 2006)

Příbuzná a podpůrná odvětví poukazují na provázanost dodavatelů s odběrateli. Nízká kvalita služeb a výrobků od dodavatelů brzdí rozvoj podnikání odběratelské firmy. (Pošvář a Chládková, 2009)

Faktorové podmínky udávají právní prostředí, které reguluje podnikání, přírodní podmínky a jejich schopnost ovlivnit podnikání, vzdělání a životní úroveň obyvatel. (Pošvář a Chládková, 2009)



Obr.: 2 Porterův diamant

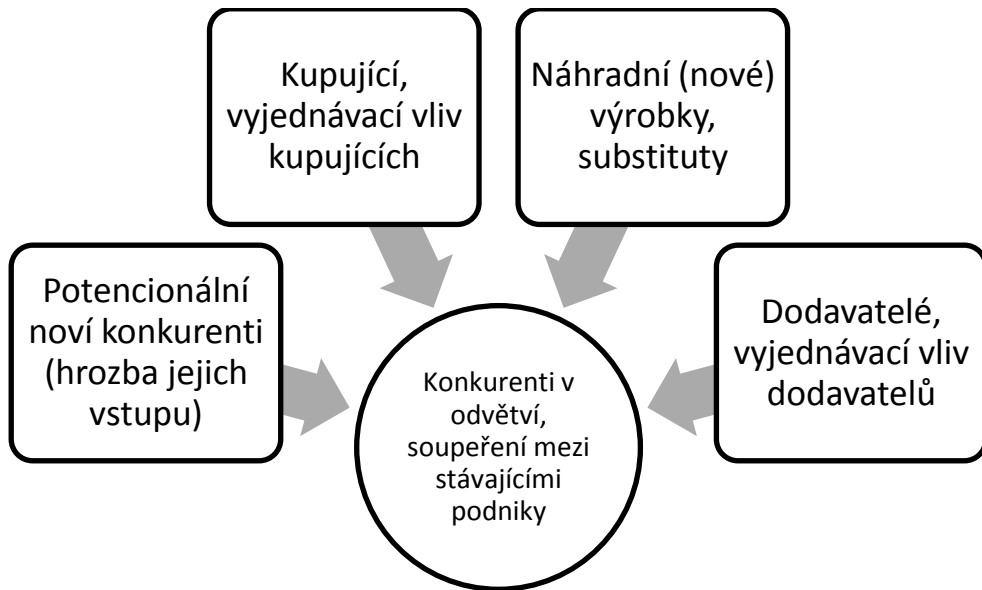
Zdroj: Pošvář a Chládková, 2009

1.2.3 Analýza konkurenčních sil

Konkurence se dělí na dokonalou a nedokonalou. Nedokonalá soutěž se dále člení na monopol, monopolistickou a oligopol. Dokonalá konkurence v praxi neexistuje. Nedokonalé soutěžení se na trhu běžně vyskytuje. Podle počtu dominantních firem na trhu se určí, o který typ konkurence se jedná. V případě monopolu existuje v oboru jeden dominant. Monopolistická konkurence se vyznačuje větším množstvím stejně velkých podniků na trhu. Oligopol se blíží monopolu s tím rozdílem, že na trhu je více velkých výrobců, kteří si rozdělili trh. (Baye, 2006)

Rozbor konkurenčních sil se zaměřuje na podstatu konkurence v oboru. Konkurence má velký vliv na prosperitu a úspěšnost podniku. Velmi atraktivní prostředí pro podnikání bývá spojeno s vysokou konkurencí. Analýza konkurenčního prostředí je důležitou součástí rozboru mikroprostředí. Na vyvíjejícím se trhu nelze s jistotou určit, kdo jsou konkurenti, dodavatelé a zákazníci. Rozbor konkurenčních sil se zaměřuje na analýzu konkurenční situace, na původ a intenzitu konkurenčních tlaků, na jednání konkurence, na současný a budoucí konkurenční stav. První krok analýzy vymezuje konkurenci působící v daném oboru. Druhým krokem se analyzují jednotliví konkurenti. Ve finále podnik získá přehled konkurenčního prostředí, což je důležité pro zpracování a zvolení správné strategie. Výstupem strategie je nalezení postavení, ve kterém je podnik schopen nejlépe čelit konkurenčním silám a jejich působení obrátit ve svůj prospěch. (Kaplan, 2010; Pošvár a Chládková, 2009)

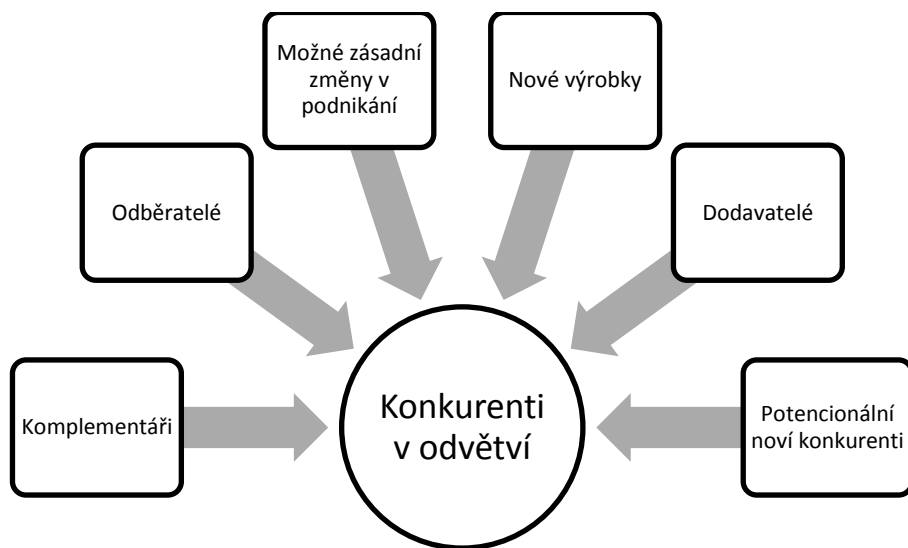
Porterův model konkurenčních sil se zaměřuje na rozbor tohoto prostředí. Model pomáhá poznat faktory působící v odvětví a určit, které z nich jsou významné pro budoucí vývoj podniku. „Pro podnik, který chce dosáhnout úspěchu, je nezbytné rozpoznat tyto síly, vyrovnat se s nimi, reagovat na ně, a pokud je to jen trochu možné, změnit jejich působení ve svůj prospěch.“ (Sedláčková, 2006) Soutěž v oboru je výsledkem působení pěti konkurenčních sil: konkurenti v odvětví, vstup nových konkurentů, substituty a nové výrobky, vyjednávací vliv kupujících a vyjednávací vliv dodavatelů. Výskyt všech pěti faktorů v silné pozici, znamená nízkou výnosnost odvětví. Existují-li slabé síly, obor vykazuje vysoké ceny a nadprůměrnou výnosnost. Změna jedné síly dokáže významně ovlivnit vývoj ostatních sil. (Kaplan, 2010; Pošvár a Chládková, 2009)



Obr.: 3 Model faktorů konkurenčního prostředí v odvětví podle Portera

Zdroj: Pošvář a Chládková, 2009

Porterův model lze rozšířit ještě o minimálně další dva faktory: komplementáři a možné zásadní změny v podnikání jak uvádí Molnár (1998).



Obr.: 4 Rozšířený model faktorů konkurenčního prostředí v odvětví

Zdroj: Pošvář a Chládková, 2009

1.2.3.1 Konkurence v odvětví

Konkurenti mezi sebou soupeří uvnitř odvětví ve snaze získat výhodu na trhu, vylepšovat svoji strategii a používané nástroje jako jsou cena, kvalita, služby, záruka a garance, marketingové kampaně, odlišení svých výrobků od konkurenčních a další. Intenzita soutěžení odráží energii, kterou podniky vkládají do získání výhody. Konkurenční strategie závisí na tržních událostech a na chování konkurentů. V analýze konkurenčního prostředí je důležité porozumět pravidlům soutěže, odhadnutí konkurenční rivality. Na rivalitu působí faktory: počet a velikost konkurentů v odvětví, míra růstu trhu, vysoké fixní náklady, diferenciací produktu, výstupní bariéry odvětví, akvizice slabších podniků a globální zákazníci. (Baye, 2006; Pošvář a Chládková, 2009)

1.2.3.2 Hrozba substitutů

Substituty jsou produkty lehce zaměnitelné za jiný výrobek. Jestliže začne být substitut atraktivnější díky ceně či výkonu, může se lehce stát, že zákazníci ztratí zájem o původní výrobek. Díky existenci substitutů jsou zákazníci schopni porovnat cenu, kvalitu i výkon a podle toho se rozhodnout. Podniky musí stanovovat ceny s ohledem na cenu konkurence, aby zákazníci nemotivovaly ke koupi substitutů. (Keřkovský a Vykypl, 2006; Pošvář a Chládková, 2009)

1.2.3.3 Hrozba vstupu potencionálních konkurentů

Pravděpodobnost vstupu nových konkurentů do odvětví záleží na vstupních bariérách, atraktivitě odvětví a předpokládané reakci ostatních konkurentů. Ti mohou agresivně bránit své pozice na trhu či nikoli. Při nízkých bariérách je pravděpodobnost vstupu nových konkurentů vysoká. Mezi vstupní bariéry se řadí například technologie a know-how, znalost značky, věrnost zákazníků, kapitálová náročnost, legislativa a státní zásahy. (Baye, 2006; Pošvář a Chládková, 2009)

1.2.3.4 Vyjednávací síla dodavatelů

Síla a vliv dodavatelů závisí na tom, nakolik je na nich podnik závislý. Vliv dodavatelů je přímo úměrný tomu, jaká je jejich vyjednávací síla. Významní dodavatelé mohou negativně působit na své odběratele snižováním kvality nebo zvyšováním cen. Jestliže dodavatelé nepovažují svého zákazníka za důležitého, nemají důvod ho podporovat lepšími cenami, kvalitou nebo novými produkty. Nedostatek dodavatelů v odvětví, jejich vyjednávací sílu zvyšuje. (Keřkovský a Vykypl, 2006)

1.2.3.5 Vyjednávající síla odběratelů

Kupující působí na podniky podobně jako dodavatelé. Silní zákazníci mohou vyvinout značný tlak na podnik, vyostřit konkurenční tlaky a způsobit ztrátu zisku. Síla zákazníků se odvíjí od jejich počtu v odvětví. Malý počet kupujících či odběratelů nakupujících značné množství produkce mají větší vliv a mohou si vyjednat výhody, jako jsou lepší kvalita či nižší cena. Skupiny zákazníků mají rovněž výhodnější pozici pro prosazení vyjednávací síly. (Keřkovský a Vykypěl, 2006)

1.2.3.6 Komplementáři

Komplementáři jsou společnosti či jednotlivci existenčně závislí na konkrétním podniku. S novou konkurencí se může lehce stát, že komplementáři se odpoutají od organizace a stanou se nezávislymi. (Pošvář a Chládková, 2009)

1.2.3.7 Zásadní změny v podnikání

Změnu v podnikání může zapříčinit změna na trhu, přechod na novou technologii či změna způsobu podnikání, například fúze, akvizice nebo rozdělení společnosti. (Pošvář a Chládková, 2009)

1.2.4 Situační analýza vnějšího prostředí

Obecným posláním situační analýzy vnějšího prostředí je odhalit, co se kolem podniku odehrává. Výstupy rozboru mají pomoci předpovídat budoucí události a změny, které mohou mít dopad na existenci a činnost organizace. Podnik je, na základě analýzy prostředí, schopen na predikované změny reagovat a obrátit je ve svůj prospěch. Situační analýza identifikuje příležitosti vnějšího prostředí a hrozby, kterým je potřeba vzdorovat. Příležitosti a hrozby jsou časově a prostоровě nestálé. Totožná situace v určitém časovém rámci se stává hrozbou a o pár let později příležitostní a obráceně. Hrozba pro jeden region může být příležitostí v druhém. Příležitosti a hrozby je nezbytné spojovat vždy s určitým podnikem, výrobkem či službou. Stejně případy mohou být hrozbou pro jednu organizaci a příležitostí pro druhou. (Kaplan 2010; Pošvář a Chládková, 2009)

1.2.4.1 Tržní příležitosti

„Příležitosti jsou ve většině případů chápány jednak jako příležitosti, které pomohou firmě neutralizovat hrozby, jednak jako růstové a rozvojové příležitosti vyplývající s charakteru okolí.“ (Veber a kol., 2009) Je to okruh zájmů a potřeb zákazníků, u kterých je velká šance, že podnik dokáže jejich požadavky uspokojit a docílí tím zisku. Dokáže-li podnik určit odpovídající skupinu lidí s doposud nespokojenými potřebami, jedná se o tržní příležitost. Příklady situací umožňující

vzniku příležitostí na trhu: nabídka nedostatkového nebo nového zboží či služeb a nabídka existujícího produktu či služby novým způsobem. Mezi úkoly manažera patří hledání, rozpoznání a využívání příležitostí ve prospěch organizace. Objevení a využití vhodné příležitosti vede k získání konkurenční výhody. (Kaplan, 2010; Pošvár a Chládková, 2009)

1.2.4.2 Hrozby

Za hrozby či ohrožení se považují vlivy, které mají negativní dopad na podnik a v nejhorším případě mohou vést až k jeho úpadku. Při jejich analýze je nezbytné zkoumat jak hrozby z makroprostředí tak z mikroprostředí podniku, globalizace rozšiřuje hranice okolí společnosti. Působení hrozeb se může projevit například pomalým růstem odvětví, hrozbou substitutu či vstupu nového hráče na trh a snížení konkurenceschopnosti zvolením nesprávné strategie. (Veber a kol., 2009)

Při určení příležitostí a hrozeb, hodnocení vyhlídky jejich přítomnosti a vlivu na podnik lze využít matici identifikace příležitostí a hrozeb (Tab.: 1) „Pravděpodobnost výskytu a vlivu příležitostí (hrozeb) na organizaci se hodnotí pomocí stupnice: nízká – 1, střední – 2 a vysoká – 3. Toto hodnocení umožňuje v dalším kroku vypracovat matici priorit příležitostí (hrozeb) a stanovení pořadí reakcí organizace na změny prostředí.“ (Tab.:2) (Pošvár a Chládková, 2009)

Tab.: 1 Identifikace příležitostí (hrozeb)

Příležitosti (hrozby)	Pravděpodobnost výskytu a vlivu					
	V současnosti		Za 3 – 5 let		Za 8 – 10 let	
	Výskyt	Vliv	Výskyt	Vliv	Výskyt	Vliv

Zdroj: Pošvár a Chládková, 2009

Tab.: 2 Matice priorit pro příležitosti (hrozby)

Pravděpodobnost výskytu příležitostí	Pravděpodobnost vlivu příležitostí		
	Vysoká	Střední	Nízká
Vysoká 3	Vysoká priorita	Vysoká priorita	Střední priorita
Střední 2	Vysoká priorita	Střední priorita	Nízká priorita
Nízká 1	Střední priorita	Nízká priorita	Nízká priorita

Zdroj: Pošvář a Chládková, 2009

1.3 Analýza vnitřního prostředí

Rozbor vnitřního prostředí se zabývá efektivností a výkonností organizace. Jedná se o prostředí, které je jedinečné pro každou organizaci a skládá se z prvků a vzájemných vztahů mezi nimi. Podnik lze definovat jako sociálně-technický systém sestávající z lidí a věcných prostředků vzájemně propojených komunikačními a řídicími vazbami. Jedná se o otevřenou soustavu závislou na svém okolí. Pro podnik je nezbytné zajistit aktivní a reaktivní rovnováhu mezi vnějším a vnitřním prostředím. (Kaplan, 2010; Pošvář a Chládková, 2009)

1.3.1 Princip hodnotového řetězce

K identifikaci schopností organizace založených na jejich klasifikaci je jako jeden z přístupů využíván hodnototvorný řetězec. Hodnototvorný řetězec člení činnosti podniku do kategorií. Nejznámějším modelem je Porterův hodnototvorný řetězec, jenž dělí činnosti na primární a sekundární neboli podpůrné. (Pošvář a Chládková, 2009)

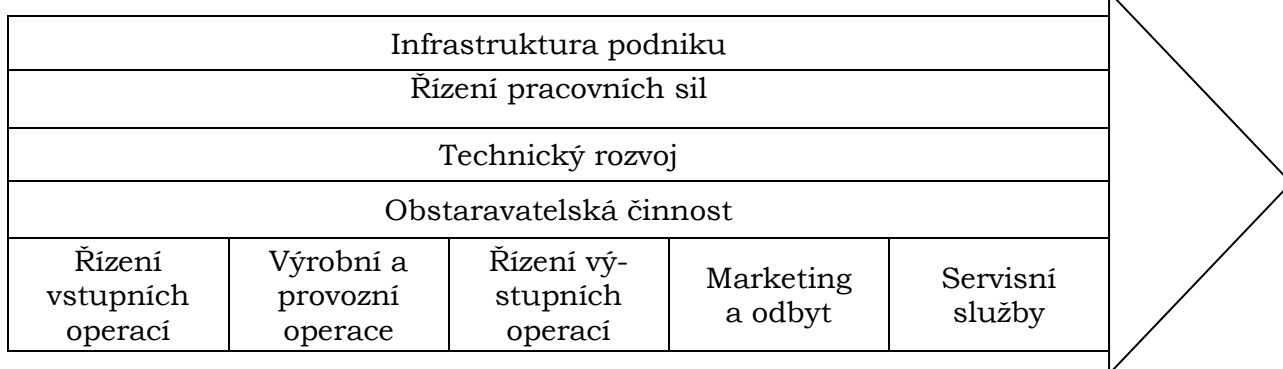
Porter vychází z předpokladu, že organizace musí být brána jako celek, aby bylo možné rozpoznat a pochopit konkurenční výhodu. Každá ze samostatných aktivit může přispět ke konkurenční výhodě na trhu. Jedná se o činnosti, jež podnik činí při návrhu výrobku, jeho výrobě, uvedení na trh a podpoře, a které je možné zobrazit a zkoumat prostřednictvím hodnototvorného řetězce. Je nezbytné postupně zkoumat všechny aktivity, jež organizace vykonává a rozebrat jak se navzájem ovlivňují. Tímto způsobem je možné analyzovat zdroj konkurenční výhody. (Pošvář a Chládková, 2009; Sedláčková, 2006)

Hodnototvorný řetězec pomáhá identifikovat strategicky důležité aktivity podniku, neboť konkurenční výhodu je možné získat jedinečně prováděním těchto činností efektivněji než konkurence. Jedná se o systematické zkoumání aktivit s cílem

pochopit vznik nákladů a rozdělení současných i potenciálních zdrojů. Hodnota je částice, za kterou jsou kupující ochotni platit. Každá aktivita v podniku se podílí jak na tvorbě hodnoty, tak na vzniku nákladů. Zisk vzniká, jestliže vytvořená hodnota převyšuje náklady. Podniky ale mnohdy náklady schválně zvyšují, aby získaly vyšší ceny pomocí diferenciací, proto při rozboru konkurenční výhody se pracuje s hodnotou nikoli s náklady. Hodnototvorné činnosti jsou technologicky i fyzicky odlišné, podnik s jejich pomocí utváří výrobek či poskytuje službu. Tyto aktivity využívají ke splnění svého poslání vstupy, pracovní síly a jistý druh technologie, a tím mají pro zákazníka specifickou hodnotu. Hodnototvorné činnosti lze rozdělit do dvou skupin primární a sekundární (podpůrné) činnosti. (Keřkovský a Vykypěl, 2006; Sedláčková, 2006)

Hodnototvorné aktivity jsou hlavní stavební prvky konkurenční výhody. To jak budou tyto činnosti prováděny, rozhodne o postavení organizace v porovnání s konkurencí. Určí, jestli organizace má vysoké nebo nízké náklady, jaký vytváří přínos pro zákazníky čili diferenciaci ve srovnání s konkurencí. Co nejpřesnější vymezení hodnototvorného řetězce organizace v určitém oboru je nezbytným krokem k určení soutěžní výhody. (Pošvár a Chládková, 2009; Sedláčková, 2006)

Tab.: 3 Hodnotový řetězec podle Portera



Zdroj: Pošvár a Chládková, 2009

1.3.1.1 Primární činnosti

V organizaci lze určit pět hlavních kategorií primárních činností. Tyto aktivity se dále člení do řady činností vztahujících se ke konkrétnímu oboru a strategii podniku. Prací manažera je zajistit průběh těchto aktivit s co nejnižšími náklady, protože s ohledem na odvětví může být každá z těchto skupin pro dosažení konkurenční převahy rozhodující. V každé organizaci jsou v určitém rozsahu zastoupeny všechny kategorie. (Baye, 2006; Pošvár a Chládková, 2009)

„Řízení vstupních operací. Činnosti spojené s přejímáním, skladováním a rozdělováním vstupů na daný výrobek, například manipulace s materiálem, uložení ve skladu, regulace výše zásob, plánování náhradní dopravy apod.

Výroba a provoz. Činnosti spojené se zpracováním vstupů do finální podoby výrobku, například montáž, obrábění, kalení, broušení, lakování, balení, údržba zařízení, testování apod.

Řízení výstupních operací. Činnosti spojené s odvozem, skladováním a fyzickou distribucí výrobku kupujícím, např. uskladnění hotových výrobků, vnitropodniková doprava, provoz dodávkových vozidel, vysokozdvížných vozíků, zpracování objednávek (kompletace, balení) a jiné.

Marketing a prodej. Reklama, propagační akce, přímý prodej, předběžné nabídky, výběr distribučních cest, stanovení cen a ostatní činnosti umožňující a podporující nákupy zákazníků.

Servis. Činnosti spojené s poskytováním služeb k udržení či zvýšení hodnoty výrobku, například instalace, zaškolení obsluhy, opravy, dodávky náhradních díků nebo seřízení výrobků.“ (Sedláčková, 2006)

1.3.1.2 Sekundární (podpůrné) činnosti

Podpůrné činnosti se dělí do čtyř základních skupin. Každá kategorie lze dále rozčlenit do řady specifických hodnototvorných aktivit. Sekundární činnosti slouží primárním aktivitám i sobě samým k opatření koupených vstupů, pracovních sil, technologií, informací a odlišných celopodnikových posláních. Podpůrné činnosti ze základní kategorie mají schopnost se propojit s jednotlivými primárními aktivitami i napomáhat celému řetězci. (Pošvár a Chládková, 2009; Sedláčková)

Nákupní činnost opatřuje vstupy. Jedná se o suroviny, materiál, hmotný majetek, vybavení místností a budovy. Tyto vstupy se objevují v jakékoli hodnototvorné činnosti. Nákupní aktivita využívá rovněž technologii například informační systémy a styl jednání s dodavateli. Vylepšené nákupní postupy a způsoby mohou značně ovlivnit konkurenční výhodu organizace. (Pošvár a Chládková, 2009)

Výzkum a vývoj lze charakterizovat jako snahu o zlepšení samotného produktu či pracovního postupu. Každá hodnototvorná aktivita v sobě nese technologii. Výzkum a vývoj má hodně podob od základního bádání a návrhu produktu až po práci na propagaci. (Pošvár a Chládková, 2009)

Řízení lidských zdrojů se skládá z personálních aktivit: nábor, přijímací řízení, školení, přiřazování zaměstnanců k pracovní pozici a propouštění. Týká se také stanovení mzdových sazeb a motivačních podnětů. (Keřkovský a Vykypěl, 2006)

Infrastruktura podniku je složena z plánování, řízení jakosti, právní záležitosti, vedení informačních systémů, financí a účetnictví. Infrastruktura podniku se může stát zdrojem konkurenční převahy, přestože je na ni často nahlíženo jako na pouhou režii. Na rozdíl od jiných sekundárních aktivit pomáhá celému řetězci. (Keřkovský a Vykypěl, 2006)

1.3.2 Šťastný atom „7 s“

Šťastný atom „7s“ je rozšířený přístup k hodnocení vnitřního prostředí. Autorem je poradenská firma Mc Kinsey, která zdůrazňuje, že každou firmu je nutné brát jako množinu sedmi základních činitelů. Faktory strategie (strategy), struktura (structure), systém řízení (systems), spolupracovníci (staff), styl vedení (style), schopnosti lidí (skills), sdílené hodnoty (shares values) na sebe navzájem působí a ovlivňují úspěšnost podnikové strategie. (Keřkovský a Vykypěl, 2006)

1.3.3 Princip klíčových faktorů

Princip klíčových faktorů je založen na metodologických postupech doporučovaných využívat ve strategickém managementu v USA. Klíčové faktory dělí do pěti skupin, jež promoci více než padesáti dílčích ukazatelů charakterizuje vnitřní situaci podniku. (Pošvár a Chládková, 2009)

Tab.: 4 Klíčové faktory vnitřního prostředí

Skupina klíčových faktorů	Vybrané dílčí ukazatele
Lidské zdroje	<ul style="list-style-type: none"> • Úroveň personálního managementu • Vztahy mezi pracovníky • Schopnosti a dovednosti pracovníků • Specializace pracovníků • Fluktuace • Motivace
Výroba, výzkum a vývoj	<ul style="list-style-type: none"> • Rozmístění zdrojů • Technologie • Využití kapacit • Řízení zásob • Inovace • Patenty, ochranné známky • Kooperace a integrace
Finance a účetnictví	<ul style="list-style-type: none"> • Finanční strategie • Finanční plánování • Náklady • Pohotové peněžní prostředky

	<ul style="list-style-type: none"> • Výsledky hospodaření
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Znalosti zákazníků a jejich pozice • Reklama a podpora prodeje • Distribuční kanály • Podíl na trhu • Poprodejní služby
Organizační úroveň a image organizace	<ul style="list-style-type: none"> • Organizační struktura • Komunikace v organizaci • Vnitřní kontrolní systém • Organizační kultura • Schopnosti a kvalifikace manažerů

Zdroj: Pošvár a Chládková, 2009

1.3.4 Situační analýza vnitřního prostředí

Pro organizaci je důležité vytváření vzájemné rovnováhy mezi vnitřním a vnějším prostředím. Management proto analyzuje a sleduje vnitřní prostředí, aby byl schopen určit klíčové činitele a dokázal na případné změny vnějšího prostředí bezprostředně reagovat. Hlavním cílem rozboru vnitřního prostředí organizace je definování jejich silných a slabých stránek, určení pozice firmy na trhu. Stanovení silných a slabých stránek podniku či výrobku je složité, jelikož mohou být správně formulovány na základě komparace s konkurencí a pro takové srovnání bývá nouze o relevantní informace. (Kaplan, 2010; Pošvár a Chládková, 2009)

1.3.4.1 Silné stránky

Udávají činnosti, ve kterých je podnik lepší než konkurence nebo v sobě zahrnují jedinečnost oproti konkurenčnímu produktu či službě. Jedná se o aktivity, kde organizace dosahuje lepších výsledků bez potřeby využití extra síly nebo je úspěšná v oblasti, kde její oponenti ztroskotali. Lze je zaměřit na využití příležitostí a odrazení hrozeb. (Bělohlávek a kol., 2001)

Silné stránky jsou:

- důležité vlastnosti podniku a produktu (služeb), které zákazník vnímá jako významné,
- přednosti podniku, které nemohou být v krátké době okopírovány a dosaženy konkurencí,
- přednosti zajišťující dlouhodobý rozvoj firmy. (Pošvár a Chládková, 2009)

1.3.4.2 Slabé stránky

Jedná se o činnosti, při kterých společnost dosahuje daleko horších výsledků než konkurence, ohrožují dosažení cílů a v nejhorším se mohou podepsat na samotné existenci firmy. Slabé stránky se mohou týkat hodnotové nabídky vnímané zákazníky, manažerů s neadekvátními schopnostmi, morálně zastaralé stroje, vysoké finanční zatížení. (Bělohlávek a kol., 2001; Kaplan, 2010)

1.3.4.3 Hodnocení potenciálu úspěchu

Pro určení silných a slabých stránek ve srovnání s konkurencí radí Eschenbach (2000) používat sedmistupňovou stupnici v rozpětí od -3 do +3 (Tab.: 5). Pro porovnání se bere nejsilnější konkurent, jeho úroveň potenciálu je v bodě nula. O slabé stránky organizace se jedná, jestliže je úroveň srovnávaného činitele v minusové oblasti. Pokud se faktor nachází v plusovém poli, organizace zde má konkurenční výhodu.

Tab.: 5 Hodnocení potenciálu úspěchu

Faktor	Úroveň faktoru						
	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3

Zdroj: Eschenbach, 2000

Podle Weckerte (1992) je nezbytné identifikovat faktory úspěchu s ohledem na jejich budoucí význam (Tab.: 6). Aktuální význam činitele se označuje „x“ a budoucí úroveň faktoru „o“. Čím více jsou „x“ a „o“ sobě vzdáleny, tím větší péči by měl management organizace věnovat danému faktoru.

Tab.: 6 Hodnocení potenciálu úspěchu

Faktor	Současná úroveň faktoru					
	Velmi nízká	Nízká	Střední	Vysoká	Velmi vysoká	
Význam faktoru v budoucnosti		Nevýznamný	Málo významný	Středně významný	Významný	Velmi významný

Zdroj: Weckerte, 1992

1.4 SWOT analýza

Vstupní informace potřebné pro SWOT analýzu poskytuje situační analýza vnějšího a vnitřního prostředí. SWOT analýza je jednou s nezákladnějších nástrojů pro určení vnitřních atributů (silných a slabých stránek) a vnějších atributů (příležitostí a hrozeb). Management z nich vychází při plánování strategií a určuje reakce na změny vnějšího prostředí. Tento přístup ale vykazuje i podstatné omezení SWOT analýzy, které je vyvolané nutností rozlišit příležitosti od hrozeb a silné stránky od slabých, toto rozlišení se může stát velmi obtížným. Příležitost se dokáže proměnit v hrozbu a hrozba v příležitost. Cílem podniku je rozvíjení silných stránek a omezování slabých a současně být připraven na budoucí příležitosti či hrozby. (Kaplan, 2010; Pošvár a Chládková, 2009)

SWOT analýza plní významnou roli v procesu tvorby strategie podniku, její aplikace směřuje k rozpoznání, nalezení a zhodnocení vlivů, k předpovědi průběhu vývojových trendů vnějšího okolí, situace uvnitř podniku a vzájemné souvislosti mezi nimi. Management zvažuje, do jaké míry jsou slabé a silné stránky organizace schopné se vyrovnat s podstatnými změnami ve vnějším okolí. Velmi významné je využití dynamického přístupu při tvorbě SWOT analýzy, jelikož vnitřní podmínky i vnější prostředí jsou čím dál více proměnlivější a pohyblivější, vzhledem k tomu jsou nezbytné i změny jednotlivých činitelů. „Vychází se přitom z minulosti přes současnost a pochopitelně nejvýznamnější jsou analýzy zaměřené na různé časové horizonty v budoucnosti.“ (Sedláčková, 2006) Využívání SWOT analýzy se orientuje na budoucí očekávané faktory, vazby a souvislosti. Získané výstupy ze SWOT analýzy poslouží pro správné vnímání strategické pozice podniku. (Keřkovský a Vykypěl, 2006; Veber a kol. 2009)

„Na základě vzájemného porovnání příležitostí a hrozeb vnějšího prostředí, silných a slabých stránek vnitřního prostředí vyplývají v matici 4 možné skupiny strategií (opatření) pro reagování organizace na změny vnějšího prostředí:

1. Strategie SO, zaměřuje na využití silných stránek k získání výhod z příležitostí vnějšího prostředí.
2. Strategie ST, zaměřené na využití silných stránek a na eliminaci resp. snížení negativních účinků hrozeb vnějšího prostředí.
3. Strategie WO, zaměřené na překonávání vlastních slabých stránek a využívání výhod z příležitostí vnějšího prostředí.
4. Strategie WT, zaměřené na minimalizaci slabých stránek a vyhnutí se hrozbám z vnějšího prostředí.“ (Pošvár a Chládková, 2009)

Pošvář a Chládková (2009) dále udávají, že při vyhodnocení SWOT matice a volbě přístupu by se měl management především soustředit na strategie SO a WT, který by měly být prioritně realizovány.

Tab.: 7 Matice SWOT

Vnitřní prostředí	Silné stránky	Slabé stránky
Vnější prostředí		
Příležitosti	Strategie SO Maxi-maxi	Strategie WO Mini-maxi
Hrozby	Strategie ST Maxi-mini	Strategie WT Mini-mini

Zdroj: Pošvář a Chládková, 2009

2. Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem bakalářské práce je na základě analýzy prostředí a zhodnocení činnosti společnosti Tonak a.s. navrhnout novou strategii pro zvýšení tržního podílu a konkurenceschopnosti na mezinárodním trhu.

2.2 Metodika

Bakalářská práce se skládá z částí literární přehled, výsledky, diskuze a závěr. Jednotlivé části na sebe navazují. Odborná literatura použitá v části literární přehled je uvedena v seznamu literatury. Strategie uvedené v bakalářské práci jsou navrženy pro současné období. Informace o společnosti Tonak a.s. jsou získány z webových stránek tonak.cz, z výroční zprávy roku 2013 a na základě konzultace s vedením společnosti. Číselné údaje jsou čerpány z Českého statistického úřadu a Eurostatu.

Vnější prostředí je analyzováno STEPE analýzou, modelem 4 C a analýzou konkurenčních sil. STEPE analýza identifikuje faktory společenské, technické a technologické, ekonomické, politicko-právní, ekologické. Model 4 C je založen na následující skupině faktorů: zákazníci, náklady, národní specifika a konkurence. Rozbor oborového prostředí je proveden analýzou konkurenčních sil pomocí Porterova rozšířeného modelu. Tento model v sobě zahrnuje faktory konkurence v odvětví, hrozba substitutů, hrozba vstupu potencionálních konkurentů, vyjednávací síla dodavatelů a odběratelů, komplementáři a zásadní změny v podnikání.

Analýza vnějšího prostředí je zakončena situační analýzou vnějšího prostředí, která shrnuje příležitosti a hrozby, jež jsou identifikovány ve vnějším prostředí. Zjištění vlivů příležitostí a hrozeb a zhodnocení vyhlídky jejich vlivu na podnik v současnosti je provedeno tabulkou identifikace hrozeb a příležitostí. V tabulce identifikace hrozeb a příležitostí je použita stupnice vlivu 1 (nízký), 2 (střední) a 3 (vysoký). Toto hodnocení se následně použije v matici priorit pro příležitosti a hrozby, jež určí faktory s vysokou prioritou pro současnost.

Analýza vnitřního prostředí je provedena Porterovým hodnototvorným řetězcem, který dělí činnosti podniku na primární a sekundární. Situační analýza vnitřního prostředí shrnuje silné a slabé stránky společnosti. Pro srovnání silných a slabých stránek společnosti Tonak a. s. je zvolen největší konkurent společnost Fe-

psa působící v Portugalsku. Informace pro srovnání jsou získány z internetových stránek fepa.pt a konzultací s vedením společnosti Tonak a. s.

SWOT tabulka shrnuje příležitosti a hrozby s vysokou prioritou z matice priorit pro příležitosti a hrozby a významné kritické faktory podniku z tabulky hodnocení potenciálu úspěchu. Na základě tohoto výstupu jsou navrženy strategie MAXI-MAXI, MAXI-MINI, MINI-MAXI a MINI-MINI. Z navržených strategií jsou vybrány dvě na základě konzultace s vedením společnosti a dále ekonomicky zhodnoceny.

3. Výsledky

3.1 Analýza vnějšího prostředí

3.1.1 STEPE analýza

STEPE analýza pomáhá identifikovat faktory vnějšího prostředí kloboučnického průmyslu. Postupně jsou níže rozvedeny faktory společenské, technické a technologické, ekonomické, politicko-právní a ekologické. Každý z faktorů hraje důležitou roli při poznání okolí společnosti a volby správné strategie.

3.1.1.1 Společenské prostředí

S postupným vývojem společnosti se mění i její potřeba nosit klobouky. Do 50. let minulého století bylo téměř nemyslitelné pohybovat se ve společnosti bez klobouku. Poté se jejich společenská důležitost začala vytrácet. Klobouky byly nahrazeny čepicemi a kšiltovkami a jen velmi pomalu se začínají vracet zpět do módy (O1). V dnešní české společnosti lze klobouk na hlavě zahlédnout velmi ojediněle, hlavně v případě tradičních společenských událostí, například při Velké pardubické a dalších dostizích.

Náboženství je spjato s pokrývkou hlavy, proto se klobouk těší velké oblibě u věřících i dnes. Jedná se především o židy, kteří si velmi potrpí na klasickém srstěném klobouku, ale i islám a křesťanství je spojeno s nošením pokrývky hlavy (O2). U jihoamerických indiánů je dána potřeba klobouku společenským postavením. Bez pokrývky hlavy není možné se ukázat ve společnosti. Nutnost klobouku určuje i podnebné pásmo. Národy žijící v tropickém a subtropickém podnebí potřebují ochránit svoji hlavu proti slunci (O3). Podnební pásmo může být jedním z důvodů, proč se v České Republice klobouky netěší takové oblibě (T1).

Dalším společenským faktorem, který působí na společnosti kloboučnického průmyslu je narůstající věk odchodu do důchodu (O4). Tradiční výroba s sebou nese činnosti, které se vyznačují svojí specifícností, a výsledný výrobek závisí z velké míry na zručnosti pracovníka. V současné době je těžké získat zručné pracovníky. Otevření průmyslových zón vedlo k odlivu pracovních sil (T2). Narůstající věk odchodu do důchodu je výhodou, jelikož si podnik zaučené a zručné pracovníky může ponechat déle v zaměstnaneckém vztahu. (czso.cz, 2013; peníze.cz, 2014)

3.1.1.2 Technické a technologické faktory

Výroba klobouků probíhá tradičním způsobem, to s sebou přináší vysoké vstupní investice. Stroje, které jsou potřeba na výrobu klobouků, se běžně nevyrábí (T3), společnost si je musí objednat na zakázku či si je vyrobit vlastními silami. Kloboučnický průmysl zaujímá spíše konzervativní přístup k inovacím (T4). Neinvestuje se do inovací spíše do zdokonalování technologií. Zlepšené technologie umožňují snížit množství chemikálií používaných při výrobě, zmenšit spotřebu energií, surovin a technologické vody (O5). Dnes je možné nahradit operace prováděné chemikáliemi metodami fyzikálními. Rovněž se rozvíjí technologie zpracování odpadů (O6). Firma podnikající v tomto odvětví má možnost rozvíjet a zdokonalovat proces výroby (O7)

3.1.1.3 Ekonomické faktory

Kloboučnictví těží hlavně z exportu svého zboží na zahraniční trhy. Ku prospěchu mu hraje dlouhodobý proces globalizace, kdy vzniká volný trh a většina států se snaží odbourávat překážky obchodu, jako jsou cla, embarga či množstevní kvóty (O8). Na trhu se vyskytují různé mezinárodní finanční organizace, jako je Mezinárodní měnový fond, Skupina Světové banky, Evropská banka pro obnovu a rozvoj, Evropská investiční banka a další. Jednotlivé země mohou získat finanční prostředky z výše uvedených institucí a podnikatelé mají možnost se přihlásit a podílet se na realizaci plánovaného projektu (O9). Jedná se o dlouhodobé prostředky a cesta k jejich získání rovněž zabere množství času. Pokud je ale snaha korunována úspěchem, vyplatí se např. budování obchodních vztahů s nejhudšími zeměmi. Ovšem s rostoucí globalizací se objevuje i globální konkurence, které je potřeba čelit. Jedná se především o Čínu, jež svými levnými výrobky zaplavuje svět. (T5). (Svatoš a kol., 2009)

Exportní společnosti jsou závislé na rozhodování příslušné Národní Banky, jestliže ta podstoupí kroky proti dané měně, čili oslabí národní měnu, je to pro ně výhodnější než posílení měny. Depreciace koruny zlepšuje obchodní bilanci, snižuje se import a zvyšuje export. Výhoda pro exportní firmy je ta, že jejich zboží se stává pro zahraničí levnější. Za stejnou cenu prodají více a zlepší se jejich podíl na zahraničním trhu nebo se exportní společnosti rozhodnou zvýšit ceny v domácí měně, tím cena produktu v zahraničí zůstane na původní úrovni, což jim přinese vyšší zisk (O10). (mesec.cz, 2015)

Dalším důležitým ekonomickým aspektem je zamezení dvojího zdanění. Většina zemí světa má uzavřené smlouvy o zamezení dvojího zdanění. V České Republice rezident ČR prokáže daň zaplacenou v zahraničí potvrzením od zahraničního

správce daně. Tyto příjmy se poté vyjmou z dalšího zdanění na území ČR (O11). (mfcz.cz, 2015)

Ekonomická situace v zemích dovozu je velmi důležitá. Jako u každého dodavatelско-odběratelského vztahu je potřeba poznat svého partnera, aby se společnost vyhnula v budoucnosti problémům při zacílení na špatný trh či navázání spolupráce s nedůvěryhodným partnerem. Před expanzí si společnosti zjišťují velikost trhu, počet potenciálních zákazníků (jejich tradice a zvyky) i velikost potenciální konkurence, důvěryhodnost daného státu, jeho platební bilance a státní dluh, HDP na obyvatele (O12, T6). HDP vybraných zemí EU importující kloboučnické produkty je uvedeno v tabulce 8. Tabulka 9 uvádí HDP vybraných zemí mimo Evropskou Unii. U všech států se vyskytuje růstový trend HDP oproti předchozímu roku, což má příznivý vliv na obchod (O13). Rostoucí světová ekonomika má rovněž pozitivní vliv na byznys. V roce 2008/09 proběhla světová ekonomická krize, která s sebou přinesla navýšení cen vstupů, hlavně kožek a tím došlo ke zdražení výstupů (T7). (czso.cz, 2015; ec.europa.eu, 2015; knoema.com, 2015)

Tab.: 8 HDP vybraných zemí EU + USA v tržních cenách

Země	2013	2014
USA	39 900	41 100
Německo	34 200	35 200
Rakousko	38 100	38 500
UK	31 500	34 400
Rumunsko	7 200	-

Zdroj: ec.europa.eu, 2015

Tab.: 9 HDP vybraných zemí světa v bilionech dolarů

Země	2013	2014
USA	16 768,1	17 416,3
Japonsko	4 667,6	4 788
Rusko	3 491,6	3 558,6
Austrálie	1 052,6	1 100,4
Nigérie	972,6	1 057,8

Zdroj: knoema.com, 2015

3.1.1.4 Politicko-právní faktory

Každá společnost je určitou mírou závislá na politickém dění ve svém domovském státě tak ve státech, kam vyváží. Česká Republika jako demokratický stát, člen EU a Organizace spojených národů (OSN) respektující zásady WTO je zavá-

zána řídit se jejich pravidly, to přímo i nepřímo ovlivňuje mezinárodní obchod. Evropská Unie s sebou nese příležitosti v podobě poskytnutí evropské dotace z fondu EU (O14). Na druhé straně politika Evropské Unie s sebou může přinášet různá úskalí, nejznatelnějším krokem jsou sankce uvalené na Rusko (T8). (Svatoš a kol., 2009)

Problémem České Republiky, je nestabilní daňová a zákonodárná politika, vládnoucí moc se velmi často mění a každá změna s sebou nese nové zákony či změnu sazby daní (T9). Vláda vyhláší také zákony, předpisy a vyhlášky, kterými se společnosti musí řídit. Jedná se např. o Zákon č.350/2011 Sb., o chemických látkách a chemických směsích, Zákon č. 185/2001 Sb. o odpadech a vyhláška č. 383/2001 Sb. o podrobnostech nakládání s odpady, Zákon č. 201/2012 Sb. o ochraně ovzduší a v neposlední řadě Zákoník práce č. 262/2006 Sb. Kromě zákonů a vyhlášek jsou podniky povinné platit i poplatky za používání rozpouštědel při čištění srsti, poplatky za uložení na skládku či komunální poplatek a další. (zakonyprolidi.cz, 2015)

Exportní společnosti si zjišťují politickou situaci států, se kterými obchodují. Důležitým aspektem je, kdo v dané zemi vládne, jestli se jedná o demokratický stát, či je moc v rukou jediného člověka nebo jaká politická strana je v dané zemi u moci (O15, T10). (Svatoš a kol., 2009)

3.1.1.5 Ekologické faktory

Životní prostředí a jeho ochrana se stále více dostává do centra pozornosti široké veřejnosti i států. Podniky, aby se vyhnuly různým pokutám a sankcím a byly příznivě vnímány v očích veřejnosti, jsou nuceny dodržovat Zákon č. 17/1992 Sb. o životním prostředí a likvidovat odpad ekologickou cestou (T11). (zakonyprolidi.cz, 2015)

V technických a technologických faktorech STEPE analýzy je zmíněno, že dochází v kloboučnickém průmyslu ke snaze eliminovat vznik chemických odpadů vývojem nových technologií postupu výroby a ke snižování spotřeby energií, surovin a technologické vody. (O5). Dbá se také na předcházení možnému znečištění životního prostředí. Při likvidaci odpadů je ideální navázat spolupráci se společností zabývající se ekologickou likvidací odpadů a chemikálií vzniklých při výrobním procesu (O16).

3.1.2 Model 4C

3.1.2.1 Zákazníci

Jak je již zmíněno v ekonomických faktorech STEPE analýzy, kloboučnické společnosti se orientují převážně na zahraniční trhy, kde nachází odbyt pro většinu produkce. Nezbytností se stává porozumění potřebám potencionálních zákazníků, jejich mentalitě, náboženskému přesvědčení a preferencím, zjištění jejich citlivosti na cenu a koupěschopnost. Podle požadavků kupujících na daném trhu, podnik dodává buď hotové výrobky či polotovary určené k dalšímu zpracování.

Zákazníci kloboučnické společnosti jsou především ti, kteří dávají přednost jedinečnosti a kvalitě, za níž jsou ochotni zaplatit vyšší cenu, potřebují exkluzivitu a luxus ke své spokojenosti (O17). Tato skupina zákazníků není velká, většina dnešní společnosti nevyžaduje pocit exkluzivity a luxusu k uspokojení své potřeby (T12). I cena hraje významnou roli v jejich rozhodování, jelikož vysoko příjmová společnost je převažována středně a nízkou příjmovými domácnostmi, dokonce v roce 2012 bylo 17% populace EU ohroženo chudobou (T13). Důležitým segmentem pro kloboučnictví se stávají věřící (O2). Ortodoxní judaisté nosí ke tmavému oblečení kipu neboli jarmulku, na ni si nasadí luxusní černý klobouk ze zaječí srsti. Stejně tak pro muslimy je pokrývka hlavy důležitá. (ec.europa.eu, 2015)

3.1.2.2 Náklady

Cena vstupních surovin, vody a energie, neustále roste (T14). Přidáním dalších faktorů jako jsou tradiční ruční výroba na jedoučelových strojích a spolupráce s módními návrháři (O18) posouvají klobouky na úroveň luxusního zboží.

Společnosti propagují svoje produkty především na módních veletrzích a výstavách, například módní veletrh STYL-KABO v Brně, myslivecký veletrh Jagd und Hund Dortmund v Německu a na Fashion Week v Londýně, nechybí ani Paříž a Itálie (O19). Účast na výstavě či veletrhu přináší výhody: umožní firmě zvýšit image představením své produkce, prezentují se rovněž i komerční zástupci firmy, což může vést k získání či upevnění pozice, vede k přísunu informací a hlavně napomáhá k uzavírání kontraktů (O20). Nese s sebou ale i nevýhody jako jsou finanční a časová náročnost přípravy prezentace (T15). Děním v kloboučnickém průmyslu se zabývá specializovaný časopis The HAT Magazine, jehož prostřednictvím mají firmy možnost představit svou firmu a produkci (O21). The HAT Magazine, vychází každé čtvrtletí ve více než 50 zemí světa, je to jediný časopis zaměřený pouze na pokrývky hlav a událostí okolo nich. (Svatoš a kol., 2009; the-hatmagazine.com, 2015)

Náklady s sebou nese distribuce. Kloboučnické firmy využívají přímé i nepřímé distribuční metody. Přímá distribuce představuje vztah výrobce – zákazník, jedná se o prodej zboží prostřednictvím vlastní kamenné prodejny či eshopu. Prodej může být uskutečněn na základě obchodních cest za zákazníkem. Výhody přímé distribuce jsou v možnostech získání zpětné vazby, cena výrobku není navyšována prostředníky a podnik může ovlivnit profesionální vystupování svých prodejců (O22). Nevýhoda přímé distribuce se skrývá ve vyšší finanční a časové náročnosti (T16). Nepřímá distribuce v sobě zahrnuje mezičlánky, nejčastěji distributora či zprostředkovatele, při cestě výrobku k zákazníkovi. Distributor dováží zboží na svůj účet a pod svým jménem je také prodává. Výhoda pro výrobce spočívá v tom, že mu odpadá starost hledat vhodný trh pro prodej a peníze za své zboží získá prakticky okamžitě (O23). Nevýhody přináší nemožnost zpětné vazby od kupujícího, cena výrobku je zvyšována o marži distributora (T17). Zprostředkovatel, také označován jako zástupce, agent či reprezentant, jedná jménem a na účet vyvážejícího podniku. Výhoda je, že prodej výrobku se uskutečňuje pod vlastní značkou výrobce a podnik má možnost získat zpětnou vazbu od zákazníka (O24). Tato spolupráce je nevýhodná v případě neloajality zprostředkovatele a firma musí počítat s provizí, za kterou pracuje (T18). (Svatoš a kol., 2009)

Značné náklady připadají na existenci vlastního velkoobchodního skladu (T19). Důvodem, proč si kloboučnické společnosti sklady drží, je možnost pokrytí mimo sezónní výroby, toto před vyrobené zboží se následně prodává během sezóny. V současné době při rozšiřování logistických služeb je možné využít externí sklad (O25).

3.1.2.3 Národní specifika

V této kapitole jsou uvedeny ty nejvýznamnější trhy pro kloboučnický průmysl. Na světové úrovni se jedná o státy Rusko, USA, Austrálie, Japonsko a Nigérie. V Evropě to je Německo, Rakousko, Spojené království a Rumunsko. Informace o zvyklostech jednotlivých států důležitých pro budování obchodních kontaktů jsou zjištěny z internetových stránek mzv.cz - Ministerstvo zahraničních věcí ČR.

Světoví odběratelé

Jednotlivé státy se od sebe liší a každá národnost má svá vlastní specifika. Pro úspěšný vstup na trh je nezbytný jeho počáteční průzkum. Zjistit jeho úroveň a nasycenost, vztah mezi poptávkou a nabídkou, jaká je v této zemi politická situace a na které překážky obchodu může firma při své expanzi narazit (O15, T12).

Ruská federace hraje velmi významnou roli hlavně díky své velikosti a různorodosti. Žije zde mnoho národností a odlišných kultur, také životní úroveň obyva-

telstva se výrazně liší. Pro navázání obchodních vztahů s Ruskem jsou podstatným aspektem osobní vztahy, jejich získání usnadňuje domlouvání kontraktu. Důvěra je rovněž nezbytná a její budování je dlouhodobou záležitostí. Proniknutí na trh Ruské federace je tedy časově i finančně náročné. V případě úspěchu se tato investice vrátí ziskem dobrého obchodního partnera (O26). Současné uvalení sankcí na Ruskou znevýhodnilo nejen firmy kloboučnického průmyslu (T8).

Spojené státy americké jsou charakteristické jako národ imigrantů. Američany spojují hlavně sdílené hodnoty a postoje jako jsou svoboda jednání a vyjadřování, individualismus, optimismus a otevřenost novým věcem. Americká obchodní kultura se dá shrnout jako sdělování jasných a stručných stanovisek bez dlouhého popisování či vysvětlování. Oční kontakt pomáhá budovat vzájemnou důvěru. Americký trh je charakteristický svojí vyspělostí, nízkou cenovou úrovní a to díky obrovské konkurenci na něm (O27, T20). Na americký trh se dováží především srstěné polotovary, které se tam dále zpracovávají.

V Austrálii nalezneme zemědělsky a průmyslově vyspělé státy typické stabilním podnikatelským prostředím (O28). Obchodní styk se odvíjí od britských a amerických zvyklostí. Národnostní rozmanitost obyvatel Austrálie je výhodou, jelikož zde nevládnou předsudky vůči národnostem potencionálních obchodních partnerů. Přímocíarost a konkrétnost jsou charakteristické rysy obchodních jednání. Na australský trh se dováží především srstěné polotovary určené k dalšímu zpracování. Z nich vznikají pokrývky hlav pro pošťáky a zaměstnance institucí, dříve i pro armádu.

Japonský trh je specifický především vysokou cenovou hladinou. Důležitá obchodní jednání se doporučují vést v japonštině za pomoci tlumočníka. Japonci při jednání nespěchají, kladou důraz na zdvořilost a obezřetnost, nadměrná gestikulace není vhodná. Rozhodujícím faktorem pro navázání obchodního styku je jeho dlouhodobost, kvalita výrobku a včasnost dodávek vysokého objemu produkce (O29). Do Japonska se dováží hlavně polotovary, které se Japonci dále zpracovávají a konečné výrobky se prodávají za vysoké ceny.

Nigérie se v obchodním jednání odlišuje od výše zmíněných národností. Bohatí a vlivní rádi dávají na odív svůj přepych. Jednání může předcházet dlouhá zdvořilá předehra. Nigerijci si potrpí na správné titulování své funkce, lichotky a pozornosti. Rozhodovací proces úřadů je zdlouhavý a často pod vlivem korupce, která je trestná (T21). Nigerijský trh vyžaduje především pokrývky hlav pro muslimskou komunitu (O30).

Evropští odběratelé

Německo je známo svou spolehlivostí, seriózností a vysokou technickou úrovní. Obchoduje se zde s kvalitními výrobky (O31). Při obchodním kontraktu je důležité navázání osobních vztahů. Na německém trhu jsou vyžadovány především tradiční krojové a tyrolské klobouky.

Rakouští obchodní partneři se vyznačují svou věcností, otevřeností a sebevědomím. Jsou otevření kompromisu, ale do určitých mezí. Rakouský trh má shodné požadavky s německým.

Vysoce módně orientovaný trh nalezneme ve Velké Británii. Jen některé společnosti si mohou dovolit prodávat své produkty na britském trhu, jelikož Britové si potrpí na unikátnosti, kvalitě a dlouholeté tradici (O32). Do Británie se dováží především polotovary módnímu návrháři Treacy, jež z polotovarů vytváří extravagantní klobouky. Dodávají se i vlněné polotovary pro školní čepice.

Rumunský trh je největším trhem na Balkánském poloostrově a je znám především svou tradicí v nošení pokrývek hlav (O33). Do Rumunska vyváží především hotové klobouky ve dvou cenových úrovních. Nižší cenová relace je zaměřena na část nízkopříjmového obyvatelstva, která se v Rumunsku vyskytuje ve větší míře než bohatší populace, která si může dovolit koupit dražší klobouk.

3.1.2.4 Konkurence

Otevřenost trhů s sebou přináší globální konkurenci, mezi největší patří Čínská lidová republika (T5). Čínské méně kvalitní avšak podstatně levnější klobouky se úspěšně snaží vytěsnit z trhů kvalitní a exkluzivní pokrývky hlav. Čína je schopná vyprodukovat širokou škálu pokrývek hlav v nejrůznějších barvách a provedeních za nízké ceny, jedná se především o kopie luxusních klobouků (T22). Její produkce se prodává za desetinu ceny srstěného klobouku. Využívá výnosy z rozsahu. Jako vstupy jí slouží levná pracovní síla a také ne příliš kvalitní materiál a nerostné bohatství, které se dá v této zemi získat mnohem levněji. Technologie tradičních kloboučnických podniků je mnohem nákladnější a čínským výrobcům nebude schopná konkurovat co do počtu provedení a šířky nabídky (T23). Současná doba se vyznačuje trendem zákazníků dávat přednost kvantitě za nízké ceny před dražší kvalitou, ale rovněž se už začínají vyskytovat kupující požadující exkluzivitu (O17).

Silná konkurence se rovněž vyskytuje na evropském trhu. Kloboučnické podniky sídlí ve státech Portugalsko, Polsko, Itálie, Slovinsko a Španělsko. Na rozdíl od Číny se specializují na výrobu kvalitních pokrývek hlav ze srsti či vlny (T24). Tyto firmy podrobněji popsány níže v analýze konkurenčních sil.

3.2 Mikroprostředí

3.2.1 Analýza konkurenčních sil

3.2.1.1 Konkurence v odvětví

Kloboučnické společnosti hlavní část své produkce vyvázejí do zahraničí. Nejvýznamnější výrobci pokrývek hlav se nacházejí v Číně a v Evropě.

Čína produkuje méně kvalitní produkci většinou kopírující luxusní a drahé klobouky (T22), jak je zmíněno v Modelu 4C. Evropské firmy se specializují na výrobu kvalitních pokrývek hlav ze srsti (T24). Špičkovým producentem je portugalská firma Fepsa, jež vyrábí vysoce jakostní polotovary ze zaječí, králičí či bobří kožešiny. Ve Španělsku sídlí společnost ISESA, která nabízí velmi kvalitní klobouky. Polská firma Polkap produkuje levnější klobouky nižší kvality, v současnosti vyrábí pouze nárazově. K dalším kloboučnickým firmám působícím na evropském trhu se řadí slovinská Šešir, Továrna Klobukov, D. D., a italská Borsalino.

Zpracování vstupní suroviny pro výrobu klobouků, králičí a zaječí srsti, probíhá ve státech Portugalsko, Česká Republika, Belgie, USA a Čína (T25).

3.2.1.2 Hrozba substitutů

Substituty klobouků jsou čepice a kšiltovky. Ty se na trhu vyskytují od 50. let minulého století a jejich oblíbenost rychle vzrostla (T26). Až se jim na několik desítek let podařilo klobouky téměř vytěsnit z trhu. Rovněž produkce vlněných klobouků je mnohonásobně vyšší než srstěných (T27).

3.2.1.3 Hrozba vstupu potencionálních konkurentů

Kloboučnické společnosti se vstupu nových hráčů do odvětví obávat nemusí (O34). Ve světě jsou atraktivnější trhy například elektronika. Pro kloboučnický průmysl existují velké počáteční bariéry vstupu (T28). Bariéry tvoří vysoká počáteční investice, je třeba nechat vyrobit na zakázku speciální jednoúčelové stroje pro produkci, zaměstnat zručné pracovníky s praxí ve výrobě pokrývek hlav, jež své znalosti a um předají dalším a zajistit odbytky pro výrobky (T29).

3.2.1.4 Vyjednávací síla dodavatelů

Zaječí, králičí a bobří srst je hlavní surovinou, která se k výrobě používá. Bobří srst se dováží z Kanady. Zaječí a králičí chlup se vykupuje od drobných chovatelů, velkochovy nejsou vhodné kvůli špatné kvalitě srsti (T30). Dříve existovala

sběrná místa, kde se kožky vykupovaly. Dnes je snaha o jejich znovu zavedení, protože to umožní jejich velkoplošný výkup (O35). Existují i podnikatelé, kteří se výkupem kožek živí a ty pak prodávají zájemci, který nabídne víc (T31). Zasahuje zde i Čína, která skupuje kožky celosvětově (T32). Roli hraje sezónnost, jelikož chovatelé si přes zimu nechávají pouze jedince určené k chovu (T33). Těm se rodí na jaře mláďata a teprve až dorostou do určité velikosti, jsou utracena na maso a kůži. Nabídka kožek roste během léta a podzimu, pak její pomyslná křivka klesá.

Problematické jsou dodávky doplňkového materiálu, například barvivo na plst či zdobící materiály. Jejich dodavatelé buď zanikají, nebo ruší výrobu, kvůli neefektivnosti. Za tento materiál se velmi těžko shání substitut (T34).

3.2.1.5 Vyjednávací síla kupujících

Klobouky jako luxusní produkt se prodávají koncovým zákazníkům ve specializovaných obchodech (O22, T16). Největší zájem o klobouky a polotovary mají státy západní a východní Evropy, USA, Rusko, Japonsko a Austrálie (O36). Polotovary nakupují i kloboučnické společnosti, které polotovary neprodukují, pouze zpracovávají, a konečný výrobek na sobě nese jejich logo. Jedná se o značky Mountcastle, Nobilis, Grimuar, Falcus a v neposlední řadě Bollman (T35).

Zákazníky lze rozdělit na koncové uživatele, kteří kupují pokrývku hlavy pro svoji potřebu, a na velkoobchodní distributory, jenž nakoupí zboží na svůj účet a prodává zboží pod svým jménem dalším firmám či maloobchodním prodejnám. Rychlost platby za zboží je individuální odvíjí se od charakteristických rysů národností. Západní Evropa platí včas, Jihoameričané dokonce předem (O37). Židé jsou rození obchodníci a snaží se vyjednat co nejvyšší kvalitu za co nejnižší cenu (T36). Ostatní obchodní partneři platí včas či se zpožděním (T37).

3.2.1.6 Komplementáři

Výrobce pokrývek hlav ke své produkci potřebuje několik stovek tun kožek králíka nebo zajíce, za komplementáře se dají označit drobní chovatelé či prodejci kožek. Dodavatelé ale na konkrétním podniku existenčně závislí nejsou, při ztrátě odběratele jsou schopní si v krátké době najít nového.

3.2.1.7 Zásadní změny v podnikání

Zásadní změny v kloboučnickém průmyslu nehrozí (O38). Výroba probíhá tradičním způsobem už po více než sto let.

3.2.2 Situační analýza vnějšího prostředí

Tab.: 10 Příležitosti a hrozby

Příležitosti		Hrozby	
O1	Klobouky se vrací do módy	T1	Mírné podnebné pásmo
O2	Náboženství	T2	Odliv pracovníků
O3	Ochrana proti slunci	T3	Jednoúčelové drahé stroje
O4	Narůstající věk odchodu do důchodu	T4	Konzervativní přístup k inovacím
O5	Snížování spotřeby energií, surovin a technologické vody	T5	Konkurence Čína
O6	Technologie zpracování odpadů	T6	Ekonomická situace v zemích dovozu
O7	Zdokonalování procesu výroby	T7	Zvýšení cen kožek během ekonomické krize
O8	Odbourávání překážek obchodu	T8	Politika EU – sankce Rusko
O9	Spolupráce na projektech mezinár. finančních organizací	T9	Časté změny daní a zákonů
O10	Oslabení národní měny	T10	Politická situace v zemích dovozu
O11	Zamezení dvojího zdanění	T11	Sankce za nedodržení ekologických předpisů
O12	Ekonomická situace v zemích dovozu	T12	Většina společnosti nevyžaduje exkluzivitu a luxus
O13	Růstový trend HDP	T13	Menšina bohatých lidí ve světě
O14	Dotace z EU	T14	Růst cen vstupů
O15	Politická situace v zemích dovozu	T15	Nevýhody účasti na veletrhu a výstavě
O16	Existence společnosti zabývající se likvidací odpadu	T16	Nevýhody přímé distribuce
O17	Požadavek luxusu a jedinečnosti	T17	Nevýhody distributora
O18	Spolupráce s významnými módními návrháři	T18	Nevýhody zprostředkovatele
O19	Existence světových veletrhů a výstav	T19	Náklady na sklad

O20	Výhody účasti na veletrhu a výstavě	T20	Konkurence na americkém trhu
O21	The HAT Magazine	T21	Nigérie - zdlouhavý úřední proces a korupce
O22	Výhody přímé distribuce	T22	Kopírování designu Čínou, nízká cena a různé provedení
O23	Výhody distributora	T23	Nákladná technologie výroby kvalitních klobouků
O24	Výhody zprostředkovatele	T24	Evropská konkurence
O25	Externí sklad	T25	Konkurence ve výrobě vstupních surovin
O26	Rusko – dobrý obchodní partner	T26	Existence plně funkčních substitutů
O27	Americký trh – nízká cenová úroveň a vyspělost	T27	Vyšší produkce vlněných klobouků než srstěných
O28	Austrálie – stabilní podnikatelské prostředí	T28	Bariéry vstupu
O29	Japonsko – dlouhodobost obchodního vztahu	T29	Zajištění odbytiště pro produkci
O30	Nigérie – muslimská komunita	T30	Nevhodná kožka z velkochovů
O31	Německo a Rakousko – spolehlivost, serióznost	T31	Existence obchodníků s kožkami
O32	Britové – požadavek kvality a tradice	T32	Skupování kožek Čínou
O33	Rumunsko – tradice nošení klobouků	T33	Sezónnost kožek
O34	Nehrozí vstup nové konkurence	T34	Zánik či rušení výroby zdobícího materiálu či barviva
O35	Snaha o zavedení sběrných míst výkupu kožek	T35	Prodej dohotoveného polotovaru pod jinou značkou
O36	Zájemci: západní, východní Evropa, USA, Japonsko, Austrálie	T36	Obchodníci Židé
O37	Národnosti platící včas	T37	Národnosti platící se zpožděním
O38	Zásadní změny v podnikání nehrozí		

Zdroj: Vlastní zpracování

Jednotlivé příležitosti a hrozby působící na kloboučnický průmysl jsou zhodnoceny v tabulce identifikace příležitostí (Tab.: 11) a hrozeb (Tab.: 12), prostřednictvím kterých je určena pravděpodobnost jejich výskytu a vlivu v odvětví.

Tab.: 11 Identifikace příležitostí

		Pravděpodobnost výskytu a vlivu v současnosti	
		Výskyt	Vliv
O1	Klobouky se vrací zpět do módy	2	3
O2	Náboženství	2	3
O3	Ochrana proti slunci	1	1
O4	Narůstající věk odchodu do důchodu	1	2
O5	Snížování spotřeby energií, surovin a technologické vody	3	3
O6	Technologie zpracování odpadů	1	2
O7	Zdokonalování procesu výroby	2	3
O8	Odbourávání překážek obchodu	3	3
O9	Spolupráce na projektech mezinár. finančních organizací	1	1
O10	Oslabení národní měny	2	3
O11	Zamezení dvojího zdanění	3	2
O12	Ekonomická situace v zemích dovozu	3	3
O13	Růstový trend HDP	3	2
O14	Dotace z EU	3	2
O15	Politická situace v zemích dovozu	3	3
O16	Existence společnosti zabývající se likvidací odpadu	2	2
O17	Požadavek luxusu a jedinečnosti	1	3
O18	Spolupráce s významnými módními návrháři	2	3

O19	Existence světových veletrhů a výstav	2	2
O20	Výhody účasti na veletrhu a výstavě	3	3
O21	The HAT Magazine	1	2
O22	Výhody přímé distribuce	2	3
O23	Výhody distributora	3	2
O24	Výhody zprostředkovatele	2	1
O25	Externí sklad	2	2
O26	Rusko – dobrý obchodní partner	1	1
O27	Americký trh – nízká cenová úroveň a vyspělost	2	2
O28	Austrálie – stabilní podnikatelské prostředí	2	3
O29	Japonsko – dlouhodobost obchodního vztahu	2	3
O30	Nigérie – muslimská komunita	1	2
O31	Německo a Rakousko – spolehlivost, serióznost	2	3
O32	Britové – požadavek tradice, kvality a tradice	2	3
O33	Rumunsko – tradice nošení klobouků	2	2
O34	Nehrozí vstup nové konkurence	1	1
O35	Snaha o zavedení sběrných míst výkupu kožek	2	3
O36	Zájemci: západní, východní Evropa, USA, Japonsko, Austrálie	2	3
O37	Národnosti platící včas	2	3
O38	Zásadní změny v podnikání nehrozí	1	2

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab.: 12 Identifikace hrozeb

		Pravděpodobnost výskytu a vlivu hrozeb	
		Výskyt	Vliv
Hrozby			
T1	Mírné podnebné pásmo	3	2
T2	Odliv pracovníků	3	3
T3	Jednoučelové drahé stroje	3	3
T4	Konzervativní přístup k inovacím	2	2
T5	Konkurence Čína	3	3
T6	Ekonomická situace v zemích dovozu	3	3
T7	Zvýšení cen kožek během ekonomické krize	2	3
T8	Politika EU – sankce Rusko	3	3
T9	Časté změny daní a zákonů	3	2
T10	Politická situace v zemích dovozu	3	3
T11	Sankce za nedodržení ekologických předpisů	1	2
T12	Většina společností nevyžaduje exkluzivitu a luxus	3	3
T13	Menšina bohatých lidí ve světě	3	2
T14	Růst cen vstupů	2	3
T15	Nevýhody účasti na veletrhu a výstavě	2	2
T16	Nevýhody přímé distribuce	2	1
T17	Nevýhody distributora	2	1
T18	Nevýhody zprostředkovatele	2	2
T19	Náklady na sklad	2	3
T20	Konkurence na americkém trhu	2	1

T21	Nigérie - zdlouhavý úřední proces a korupce	2	1
T22	Kopírování designu Čínou, nízká cena a různé provedení	3	3
T23	Nákladná technologie výroby kvalitních klobouků	3	3
T24	Evropská konkurence	2	2
T25	Konkurence ve výrobě vstupních surovin	1	2
T26	Existence plně funkčních substitutů	3	2
T27	Vyšší produkce vlněných klobouků než srstěných	2	1
T28	Bariéry vstupu	3	2
T29	Zajištění odbytiště pro produkci	2	3
T30	Nevhodná kožka z velkochovů	2	2
T31	Existence obchodníků s kožkami	2	2
T32	Skupování kožek Čínou	3	2
T33	Sezónnost kožek	2	3
T34	Zánik či rušení výroby zdobícího materiálu či barviva	2	3
T35	Prodej dohotoveného polotovaru pod jinou značkou	2	2
T36	Obchodníci Židé	3	2
T37	Národnosti platicí se zpožděním	2	3

Zdroj: Vlastní zpracování

V matici priorit pro příležitosti (Tab.: 13) a pro hrozby (Tab.: 14) jsou shrnuty faktory podle významu jejich působení na společnost Tonak a.s. v současnosti.

Tab.: 13 Matice priorit pro příležitosti

Pravděpodobnost výskytu příležitostí	Pravděpodobnost vlivu příležitostí		
	Vysoká 3	Střední 2	Nízká 1
Vysoká 3	O5, O7, O8, O12, O15, O20, O31, O32	O11, O13, O14, O23	
Střední 2	O1, O2, O6, O10, O18, O22, O27, O28, O29, O35, O36, O37	O16, O19, O25, O33	O24
Nízká 1	O17	O4, O21, O30, O38	O3, O9, O26, O34

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab.: 14 Matice priorit pro hrozby

Pravděpodobnost výskytu hrozeb	Pravděpodobnost vlivu příležitostí		
	Vysoká 3	Střední 2	Nízká 1
Vysoká 3	T2, T3, T5, T6, T8, T10, T12, T22, T24, T32	T1, T9, T13, T26, T28, T36	
Střední 2	T7, T14, T19, T29, T33, T34, T37	T4, T15, T18, T20, T30, T31, T35	T16, T17, T21, T27
Nízká 1		T11, T25	

Zdroj: Vlastní zpracování

3.3 Analýza vnitřního prostředí

3.3.1 Hodnototvorný řetězec

3.3.1.1 Primární činnosti

Na hlavní činnosti podniku Tonak a.s. se aplikuje klasické rozdělení aktivit podle Portera. Níže jsou podrobně rozebrány jednotlivé klíčové činnosti: řízení vstupních operací, výroba a provoz, řízení výstupních operací, marketing spojený s prodejem a servis.

Řízení vstupních operací

Vstupní operace začínají dodávkou a následnou přejímkou balíků kožek. Při jejich převzetí dochází ke kontrole vlhkosti, výskytu plísně a škůdců kožojedů. (S1) Následně se uloží do podnikového skladu, maximální doba uchovávání kožek je 6 měsíců. Stavby skladu jsou vedeny v podnikové informační síti, která hlásí nedostatek určité komponenty (S2). Kožky se postupně odebírají, k přejímce patří kontrola technických pomocných prostředků (TPP) kyselin, barviv a ostatních chemikálií. Následuje prohlídka kožek podnikovou laboratoří (S3). Současně dochází k přejímání, kontrolování a skladování doplňkového materiálu: stuh, potních pásků, metráže, podšívky, šňůr a tres (S4). Nové zakázky jsou předávány z obchodního oddělení podnikovou informační síti, která slouží ke specifikaci produkce, určení technologických postupů pro jednotlivé výrobky, stanovení spotřeby materiálu, způsobu balení klobouků a polotovarů. Informace dále směřují do rozpisu výroby, kde se zakázky časově zařadí a potvrdí se datum jejich dodání zákazníkovi.

Výroba a provoz

Tradiční výroba s sebou nese činnosti, které se vyznačují svojí specifičností. S postupující výrobou se zvyšuje míra improvizace a výsledný výrobek závisí z velké míry na zručnosti pracovníka (S5, W1). Za zručné pracovníky s praxí ve výrobě pokrývek hlav se těžko hledá náhrada (W2). Výroba probíhá na jednoúčelových strojích. K sériové produkci těchto strojů nedochází, proto je jejich cena vysoká. (W3)

Výroba klobouků či polotovarů lze rozdělit do pěti kroků. Tonak a.s. si sám zpracovává srst pro výrobu, proto první krok výroby se zakládá ze zpracování této suroviny (S6).

1. Na zpracování srsti je aplikován postup: rozřezání kožky, její mechanické vyčištění, seřezání pesíků, chemické narušení srsti kožek, jejich sušení a seřezání, třídění srsti a skladování srsti,
2. Výroba surových polotovarů v sobě zahrnuje homogenizace srsti, výroba kloboukové hmoty, napláštění polotovarů, předplstění, plstění, valchování polotovarů, stouповání, dohotovení polotovarů, sušení, kontrola a následné skladování surových polotovarů,
3. Zušlechtění surových polotovarů je provedeno tužením, barvením a tvarováním polotovarů,
4. Povrchové úpravy polotovarů se odvíjí od procesu výroby a rozlišují se následující typy: hladká, zámišová, velurová, speciálně velurová (S7),
5. Poslední krok zahrnuje výrobu klobouků, která probíhá následovně: ruční tvarování polotovarů a jejich strojní lisování, lisování okrajů, našití vnitřního a vnějšího zdobení, finalizace výrobků.

Řízení výstupních operací

Výrobek prochází technickou kontrolou probíhající v konkrétních mezifázích výroby (S8). Kontrola je prováděna po následujících fázích výroby: předplstění plástů, dokončení surových polotovarů, barevný odstín, finální polotovary coby konečný produkt. Výsledný výrobek se skladuje v expedici a z ní se dodává přímo zákazníkům nebo putuje do velkoskladu, kde čeká na zakázku (W4).

Marketing a prodej

Propagaci tvoří převážně módní veletrhy a výstavy. V České Republice se objevuje produkce společnosti Tonak a. s. pravidelně na veletrhu v Brně, další se odehrávají na mezinárodní úrovni. Tonak předvádí svoji produkci v Německu, Velké Británii, Francii a v Itálii (S9). Tento druh propagace je časově i finančně velmi náročný (W5). Podnik inzeruje ve světovém časopisu The HAT Magazine a vydává i katalogy své výroby (S10). Každoročně vychází jedna podniková kolekce. Další kolekce se vytvářejí speciálně podle objednávky zákazníků na základě jejich požadavků (S11). Propagace na území České republiky je slabá (W6).

Klobouky lze zakoupit prostřednictvím webových stránek společnosti, kde je umístěn i eshop. Informace jsou zde pravidelně aktualizovány (S12). Zákazník na nich nalezne potřebné informace o společnosti, připravovaných výstavách a prohlédne si fotografie klobouků v jednotlivých katalozích a kolekcích. V aktualitách lze najít informace o výkupu kožek od drobných chovatelů včetně ceny za kilogram. Králíci s chovným průkazem Českého svazu chovatelů jsou ohodnoceni vyšší cenou. Samotný eshop nabízí přehledné rozčlenění jednotlivých výrobků podle typu, to napomáhá k bezproblémové orientaci klienta (S13). (tonak.cz, 2015)

Servis

Klienti, v případě nespokojenosti s výrobkem, mají možnost reklamace. Reklamací přijme obchodní oddělení, to informuje technickou kontrolu, výrobní úsek a technologii, následně se sepíše reklamační protokol a posoudí se, zde je reklamační oprávněná. Většinou se jedná o reklamací odstínu, míru tuhosti plsti či povrchové oprávněné. Při oprávněné reklamaci se nabídne zákazníkovi sleva podle míry závady. Výjimečně se stává, že kupující zboží vrací, jelikož i takto vyreklamovaný klobouk je schopen prodat jako výrobek první jakosti za plnou cenu. Pokud se reklamační zamítne, dojde zákazníkovi vyrozumění o důvodu zamítnutí. K reklamačním dochází ojediněle (S14). Samotná reklamační rozhodnutí se posuzují individuálně podle vlivu odběratele a předmětu reklamace (W7).

Dodávky probíhají nepřímo prostřednictvím velkoobchodních distributorů. Ti dodávají polotovary a klobouky přímo na konkrétní trh, většinou pod svou vlastní značkou (W8). Další distribuce probíhá přímo pomocí podnikové prodejny, eshopu či služebními cestami k zákazníkům. Přímá distribuce probíhá pod vlastní značkou společnosti (S15). Slevy a přírázky se určují na individuální bázi (W9). Urgentnost poptávky zvyšuje výslednou cenu či při velké zakázce lze získat množstevní slevu. Způsob dopravy se odvíjí od objednaného množství.

Při výkupu kožek od drobných chovatelů, společnost nabízí možnost proplacení poštovného. Výše náhrady za poštovné se odvíjí podle zaslaných kilogramů kožek. (tonak.cz, 2015)

3.3.1.2 Sekundární činnosti

Podpůrné činnosti jsou navzájem propojeny a spolupracují spolu (S16). Jejich úkolem je podporovat oddělení výroby. Sekundární činnosti se dělí na nákupní činnost, výzkum a vývoj, řízení lidských zdrojů a infrastruktura podniku.

Nákupní činnost

Zaječí a králičí kožky se dodávají od velkododavatelů v balících. Spotřeba doplňkového materiálu (stuh, potních pásek, podšívkoviny a šňůr) se odvíjí od požadavků konkrétní zakázky. Podnikový informační systém společnosti zpracovává nové zakázky, zadává množství potřebných surovin a materiálů a je schopen upozornit nákupčí na nedostatek konkrétní položky ve skladu (S2).

Výzkum a vývoj

Podnik má konzervativní postoj k inovacím (W10), přednostně se zaměřuje na zdokonalování technologie výroby. To mu umožní snížit spotřebu vstupních surovin, energií a technologické vody (S17). Zaměstnanci v oddělení technologie

a vývoje pracují na nových technologiích, které zde nemohou být uvedeny jmenovitě (S18). Tyto technologie lze nalézt především u operací prováděných chemií. Jedná se o snahu nahradit tyto pracovní postupy metodami fyzikálními. Například na přelomu minulého století se používal běžně roztok dusičnanu rtuťnatého, který je zdravý škodlivý. Ten byl nahrazen roztokem anorganických kyselin a nyní je snaha tyto kyseliny nahradit použitím fyzikálních metod. Probíhá módní vývoj, navrhuje se nové tvary klobouků či úprava jejich povrchu a vylepšuje se zdobení, ať už tradičními či méně tradičními zdobícími materiály (S19).

Řízení lidských zdrojů

Společnost si sama zajišťuje potřebné pracovníky prostřednictvím personálního oddělení, jež se zaměřuje na navázání pracovního vztahu s kvalitními lidmi (S20). Po podepsání smlouvy s dohodnutými mzdovými podmínkami následuje zaškolení zaměstnanců do pracovní činnosti. Problematické je zajišťování zaměstnanců přímo pro tradiční proces výroby. Zaučení trvá dlouho, každý člověk má jinou zručnost a může stát, že potřebný um někteří nezískají nikdy. Personalista zajišťuje motivování zaměstnanců či negativně vnímané propouštění. To probíhá na základě snižování stavu zaměstnanců nejčastěji při poklesu zakázek (W11).

Infrastruktura podniku

Firma Tonak, a.s. má prvky infrastruktury shodné s ostatními výrobními podniky. Plánování zásob zajišťuje podnikový informační systém, kožky jsou dodávány v balících přímo do areálu společnosti. Politika jakosti dohlíží na kvalitu produktů, aby marketingová propagace klobouku coby luxusního zboží byla oprávněná (S21, W12). V budově společnosti se nachází účetní a finanční oddělení (S22). Na právní otázky je využíván externista (S23).

Společnost Tonak a.s. je držitelem certifikátů, ocenění a ochranných známek (S24). Certifikáty ISO 9001 a ISO 14001 se vztahují na pobočku ve Strakoncích, na Nový Jičín se nedají vztáhnout, jelikož se zde jedná převážně o ruční výrobu, u níž postup nelze popsat jako ve strojírenství. (S5, W13) Využívá ochranné známky TONAK a FEZKO (Obr.: 5). (tonak.cz, 2015)



Obr.: 5 Ochranné známky Tonak a Fezko
Zdroj: tonak.cz, 2015

3.3.2 Situační analýza vnitřního prostředí

Tab.: 15 Silné a slabé stránky organizace

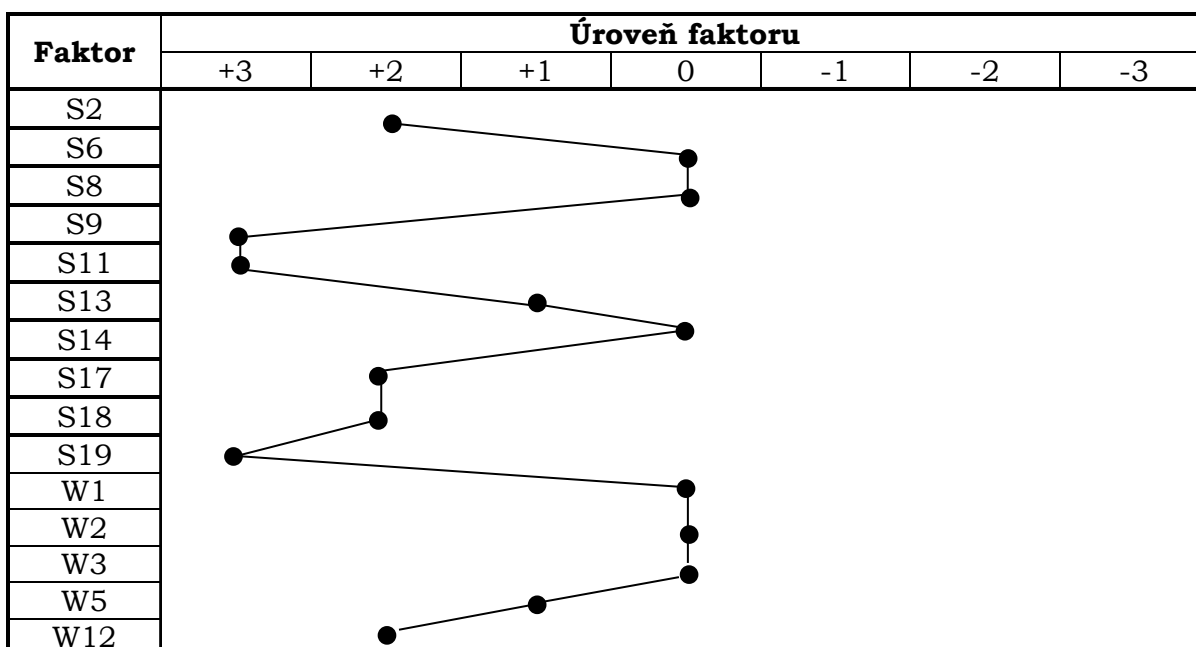
Silné stránky		Slabé stránky	
S1	Kontrola materiálu při přejímce	W1	Kvalita výstupu závisí na zaměstnanci
S2	Podniková informační síť	W2	Zruční zaměstnanci jsou těžce nahraditelní
S3	Kontrola technických pomocných prostředků	W3	Drahé jednoúčelové stroje potřebné k výrobě
S4	Kontrola pomocného materiálu	W4	Vlastní sklad
S5	Originální produkty	W5	Finančně a časově náročná propagace
S6	Zpracování srsti vlastní silou	W6	Slabá propagace v ČR
S7	Výroba čtyř typů klobouků	W7	Individuální posouzení postupu při reklamaci
S8	Kontrola v mezifázích výroby	W8	Distributor prodává výrobky pod vlastní značkou
S9	Účast na veletrzích a výstavách	W9	Individuální posouzení poskytnutí slev či přírážek
S10	Inzerce v The HAT Magazine	W10	Konzervativní přístup i inovacím
S11	Tvorba kolekcí	W11	Špatná personální politika firmy
S12	Pravidelně aktualizované stránky	W12	Vysoká cena
S13	Existence eshopu a snadná orientace při nákupu	W13	Nemožnost certifikace ruční výroby
S14	Ojedinelé reklamace		
S15	Přímá distribuce – prodej pod vlastní značkou		
S16	Spolupráce podpůrných činností a podpora oddělení výroby		
S17	Zdokonalování technologie výroby		
S18	Vývoj nových technologií		
S19	Vývoj nových tvarů klobouků, povrchu či vylepšení zdobení		
S20	Vlastní personální oddělení		

S21	Politika jakosti
S22	Vlastní ekonomické oddělení
S23	Externista na právní otázky
S24	Držitel certifikátů, ocenění a ochranných známek

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce 16 jsou uvedeny významné kritické faktory úspěšnosti pro podnik Tonak a. s., jež jsou srovnány s portugalským konkurentem podnikem Fepsa.

Tab.: 16 Hodnocení potenciálu úspěchu podle Eschenbacha (2000)



Zdroj: Vlastní zpracování

Z hodnocení potenciálu podniku vyplývá, že společnost Tonak a. s. je na tom v porovnání kritických faktorů s konkurenčním podnikem Fepsa lépe. Pouze faktory S6, S8, S14, W1, W2, W3 a W12 vychází v bodě 0, tedy mají shodný s potenciálem společnosti Fepsa. Zbylých devět faktorů firmy Tonak a. s. předstihuje konkurenční podnik.

3.4 SWOT analýza

V tabulce 17 jsou shrnuty faktory vnějšího prostředí s vysokou prioritou z Tab.:13 a Tab.:14 a významné kritické faktory podniku z Tab.: 16.

Tab.: 17 SWOT tabulka

Silné stránky		Slabé stránky	
S2	Podniková informační síť	W1	Kvalita výstupu závisí na zaměstnanci
S6	Zpracování srsti vlastní silou	W2	Zruční zaměstnanci jsou těžce nahraditelní
S8	Kontrola v mezifázích výroby	W3	Drahé jednoúčelové stroje potřebné k výrobě
S9	Účast na veletrzích a výstavách	W5	Finančně a časově náročná propagace
S11	Tvorba kolekcí	W12	Vysoká cena
S13	Existence eshopu		
S14	Ojedinelé reklamace		
S17	Zdokonalování technologie výroby		
S18	Vývoj nových technologií		
S19	Vývoj nových tvarů klobouků, povrchu či vylepšení zdobení		
Příležitosti		Hrozby	
O1	Klobouky se vrací do módy	T1	Mírné podnebí
O2	Náboženství	T2	Odliv pracovníků
O5	Snížování spotřeby energií, surovin a technologické vody	T3	Jednoúčelové stroje
O6	Technologie zpracování odpadů	T5	Konkurence Čína
O7	Zdokonalování procesu výroby	T6	Ekonomická situace v zemích dovozu
O8	Odbourávání překážek obchodu	T7	Zvýšení cen kožek během ekonomické krize
O10	Oslabení národní měny	T8	Politika EU – sankce Rusko

O11	Zamezení dvojího zdanění	T9	Časté změny daní a zákonů
O12	Ekonomická situace v zemích dovozu	T10	Politická situace v zemích dovozu
O13	Růstový trend HDP	T12	Většina společnosti nevyžaduje exkluzivitu a luxus
O14	Dotace z EU	T13	Menšina bohatých lidí ve světě
O15	Politická situace v zemích dovozu	T14	Růst cen vstupů
O18	Spolupráce s významnými módními návrháři	T19	Náklady na sklad
O20	Výhody účasti na veletrhu a výstavě	T22	Kopírování designu Čínou, nízká cena a různé provedení
O22	Výhody přímé distribuce	T24	Evropská konkurence
O23	Výhody distributora	T26	Existence plně funkčních substitutů
O27	Americký trh – nízká cenová úroveň a vyspělost	T28	Bariéry vstupu
O28	Austrálie – stabilní podnikatelské prostředí	T29	Zajištění odbytu pro produkci
O29	Japonsko – dlouhodobost obchodního vztahu	T32	Skupování kožek Čínou
O31	Německo a Rakousko – spolehlivost a serióznost	T33	Sezónnost kožek
O32	Britové – požadavek tradice a kvality	T34	Zánik či ručení výroby zdobícího materiálu či barviva
O35	Snaha o zavedení sběrných míst výkupu kožek	T36	Obchodníci Židé
O36	Zájemci: vých. a záp. Evropa, USA, Japonsko, Austrálie	T37	Národnosti platící se zpožděním
O37	Národnosti platící včas		

Zdroj: Vlastní zpracování

3.4.1 Návrhy strategií

3.4.1.1 Strategie MAXI-MAXI

Propagace podle segmentů

S13, O1, O2 Rozčlenit propagaci na jednotlivé segmenty (náboženství, tradice a tradiční společenské události. Při přibližující se aktuálnosti sledované akce zacílit na ni marketing, vytvořit limitované edice klobouků pojící se k dané události. Příkladem je židovský svátek Purim či Pesach. Při realizaci této strategie je nezbytné provést počáteční průzkum trhu.

Současná výhodnost exportu

S13, O10 Oslabení národní měny s sebou nese výhodnější ceny pro export, společnost by na tento výhodný kurz mohla upozorňovat zahraniční klienty prostřednictvím eshopu či internetových stránek.

Program Potenciál

S17, S18, O14 Podat žádost o dotaci z EU na vývoj nových technologií. Program Potenciál umožní získat finanční prostředky na průmyslový výzkum.

Luxusní produkt zpracovaný návrháři

S19, O18 Spojit vývoj nových tvarů klobouků s módními návrháři. Propagovat, který návrhář se podílel na jakém klobouku. Navodit tím pocit luxusu a přiláká pozornost společnosti upřednostňující exkluzivitu, za níž si je ochotná připlatit.

3.4.1.2 Strategie MAXI-MINI

Zpracování srsti pro evropskou konkurenci

S6, T24 Nabízet konkurentům možnost nechat si společností Tonak a.s. zpracovat vstupní surovinu srst pro výrobu klobouků. Zájemce je možno najít v zemích Španělsko, Polsko, Itálie a Slovinsko, které si sami srst nezpracovávají. Tímto způsobem je možné z těchto zemí získat i kožky.

Vývoj nových tvarů čepic pro mládež

S19, T26 Oblíbenost substitutů u dětí a teenagerů ukazuje možnost přizpůsobit výrobu těchto čepic i pro ně. Zajištění věrnosti čepicím od společnosti Tonak u mladší populace může přinést věrnost značce této skupiny i v dospělosti. Čepice pro dospělé Tonak a.s. vyrábí.

Úspora vstupních surovin

S17, T14 Snaha o zdokonalování technologií s sebou nese úsporu energií a vstupních surovin, jejichž cena neustále roste. Podnik ušetřené finance může použít například na propagaci.

Spolupráce s evropskou konkurencí

S17, S18, S19, T24, T5 Spojení s evropskou konkurencí, která rovněž kráčí ve stopách kvality a spolupráce na vývoji a zdokonalování technologií výroby. Podniky se mohou navzájem inspirovat a podpořit se v dalším rozvoji. Dohromady budou mít větší šanci bojovat proti čínské produkci.

3.4.1.3 Strategie MINI-MAXI

Stáže pro mladé

W5, O14 Zapojení se do projektu Stáže pro mladé je dotováno z Evropské unie přes Evropský sociální fond v ČR. Firma má možnost získat stážisty, kteří se zapojí do plánování propagace na veletrzích a výstavách, čímž firmě uleví od časové i finanční náročnosti její přípravy.

Zacílená propagace na výstavě či veletrhu

W5, O1 Klobouky se začínají vracet zpět do módy, zacílit propagaci na výstavě či veletrhu na určitý segment, který se momentálně vyznačuje svým nárůstem zájmu o klobouky a získat tak nové klienty.

3.4.1.4 Strategie MINI-MINI

Výhodná cena

W12, T37 Národnostem platícím se zpožděním nabídnout nižší cenu, jestliže od nich společnost Tonak a. s. obdrží platbu předem. V případě, že zaplatí se zpožděním, bude je čekat vysoká přírážka k ceně.

Externí sklad

W5, T19 Vlastnictví skladu s sebou nese značné náklady, v současnosti je možné zajistit si externí sklad, jež má potřebnou velikost, a využívat tento sklad na nezbytné období. Díky tomu je společnost schopna ušetřit peníze, které mohou být investovány například na propagaci.

Z výše navržených strategií jsou, na základě konzultace s vedením společnosti, zvoleny dvě strategie: Propagace podle segmentů a Stáže pro mladé, které jsou níže podrobněji rozvedeny a ekonomicky zhodnoceny.

3.4.2 Propagace podle segmentů

Před zahájením strategie, je nezbytný průzkum trhu. Zjistit, zda zákazníci mají o limitované edice zájem. Průzkum trhu zacílit na největší odběratele a prostřednictvím emailu je oslovit krátkým dotazníkem, jež zjistí jejich potřeby a očekávání. Zákazníky, kteří se vyjádří kladně k limitovaným edicím klobouků, kontaktovat vždy s blížící se událostí.

Pro snadné orientování ve významných společenských či náboženských událostech je důležité si sestavit kalendář, s vyznačenými událostmi. Návrhy jednotlivých edic pro každý segment je potřeba s předstihem přichystat, aby se s blížícím datem události mohlo přikročit rovnou k výrobě. Zhotovení jedné edice trvá přibližně pět pracovních týdnů. Návrhy je důležité konzultovat přímo s odběratelem. Počet kusů se vyrobí podle jeho objednávky, přičemž minimum kusů je šest. Výroba na základě objednávky zajistí společnosti prodej všech kusů limitované edice. Náklady na návrh a výrobu exkluzivních klobouků se pohybuje od 1000Kč. Cena hotového klobouku se počítá jako součet ceny polotovaru, nákladů na lisování, popřípadě utváření, náklady narůstají se složitostí tvaru klobouku, použitým množstvím zdobících materiálů a započtením ziskové marže. Níže je vypočten zisk z prodeje jedné limitované edice po 6ks. Pro výpočet se použije luxusní plstěný klobouk pro židy, jelikož židé patří mezi jedny z nejdůležitějších zákazníků. Prodejní cena židovského klobouku se průměrně se pohybuje od 2500Kč za kus.

Tab.: 18 Kalkulace ceny klobouku¹

Kalkulační vzorec	Kalkulační cena v Kč	Postup výpočtu
1. Přímý materiál	1090	
2. Zpracovací náklad	830	
3. Kvalitativní ztráty	48	2,5% z 1. a 2.
4. Výrobní náklad	1968	1 + 2 + 3
5. Správní režie	332	40% z 2.
6. Výrobní cena	2300	4 + 5
7. Kalkulovaný zisk	230	10% z 6.
8. Prodejní cena	2530	6 + 7

Zdroj: Vlastní zpracování

Náklady na výrobu: 6ks* 2300Kč = 13800Kč

Výnosy z prodeje: 6ks * 2530Kč = 15180Kč

Zisk z jedné limitované edice: 15180Kč – 13800Kč = 1380Kč

Zisk z prodeje jedné limitované edice židovských klobouků průměrně činí 1380Kč. Celkový zisk dosažený díky zavedení strategie je závislý na tom, s jak velkým zájmem o limitované edice se společnost setká.

V eshopu je potřeba vytvořit samostatnou položku s názvem Limitované edice, kde se vystaví jednotlivé návrhy limitované edice a nabídnou zájemcům možnost, do určitého data si klobouky objednat, aby podnik stejné zakázky mohl vyrobit dohromady. Registrované uživatele upozornit na novou edici prostřednictvím

¹ Pro výpočet ceny klobouku byl použit kalkulační vzorec společnosti Tonak a. s.

emailu. Náklady na eshop jsou přibližně 20000Kč za měsíc a tato cena již zahrnuje i jeho potřebné úpravy.

Strategie pomůže společnosti Tonak a. s. zacílit jednotlivé typy klobouků na konkrétní segment. Správně načasovaná nabídka limitované edice v době blížící se společenské či náboženské události, zvýší prodej klobouků. Vyráběním na míru se předejde hromadění neprodaných produktů na skladě. Uskutečněním strategie nenarostou extra společnosti náklady, jelikož vše bude prováděno v rámci běžné činnosti v podniku ale s ohledem na požadavky zákazníků.

3.4.3 Stáže pro mladé

Projekt Stáže pro mladé zájemce o zaměstnání 2 zprostředkovává příspěvková organizace Ministerstva práce a sociálních věcí prostřednictvím Fondu dalšího vzdělávání (FDV). Fond je financován Evropskou Unií Operačním programem Lidské zdroje a zaměstnanost. Cílem projektu je dát absolventům větší šanci na trhu práce po ukončení studia a přispět k boji proti nezaměstnanosti. (stazepromlade.cz, 2013)

Hlavní výhodou plynoucí ze zapojení se do projektu je vyzkoušení si potenciálního pracovníka a možnost navázání další spolupráce v případě spokojenosti. Stáž probíhá po dobu 1 – 4 měsíců, stážista si ve firmě odpracuje právě 300h. Firma obdrží částečnou náhradu mzdy mentora vycházející z průměrné mzdy dané pozice. Mentor v podniku Tonak a. s. pracuje na pozici vedoucí módního vývoje, jeho hodinová mzda činí 180Kč. Procentuální zapojení mentora do stáže určuje FDV, podle náročnosti pracovní pozice. Jedná se o podíl doby, kterou mentor věnuje stážistovi z celkové doby stáže. Obvykle se pohybuje okolo 50%, toto procento je použito pro následující výpočet. Mzda stážisty je hrazena celá fondem, hodinová sazba je 60Kč.

Náhrada mzdy stážisty: $60\text{Kč/h} * 300\text{h} = 18\ 000\text{Kč}$

Částečná refundace mzdy mentora: $180\text{Kč/hod} * 300\text{h} * 0,5 = 27\ 000\text{Kč}$

Celková částka vyplacená FDV je 45 000Kč, jedná se rovněž o celkový výnos společnosti z této strategie, který pokryje 150h práce vedoucího módního vývoje.

Finanční náhradu společnost získá až po řádném ukončení stáže. Zapojení do projektu přinese firmě Tonak a. s. možnost získat stážistu, který se bude podílet na plánování propagace na veletrzích a výstavách pod vedením mentora. Stážista se zapojí do vymýšlení nových návrhů klobouku, sestavení kolekce a katalogu, práce na realizaci propagace a výpomoc na konkrétní výstavě či ve-

letrhu. Pro tuto výpomoc je vhodný student s uměleckého oboru, případně student marketingu s uměleckým zaměřením s dobrou znalostí cizího jazyka.

Projekt přináší náklady v podobě časové náročnosti. Zapojení se do projektu i uzavření zaměstnaneckého vztahu se stážistou s sebou nese administrativní úkony. Začátek stáže je namáhavý, než se stážista zaučí, pochopí chod podniku, zmapuje si svoji práci a je schopen začít pracovat samostatně na základě konzultací s mentorem.

4. Diskuze

Analýza vnějšího prostředí identifikovala příležitosti a hrozby, které se v kloboučnickém odvětví vyskytují. Tabulka identifikace příležitostí a hrozeb vyčlenila prostřednictvím stupnice vlivu 1 (nízký), 2 (střední) a 3 (vysoký) jen ty zásadní příležitosti a hrozby, které jsou dále zohledněny. Rozbor vnitřního prostředí analyzoval silné a slabé stránky společnosti, ty zásadní jsou dále srovnány s největším konkurentem společnosti Tonak a. s. portugalským podnikem Fepsa pomocí Eschenbachova potenciálu úspěchu. Srovnání prokazuje konkurenční převahu podniku Tonak a. s. Ve SWOT tabulce jsou shrnuty příležitosti a hrozby s vysokou prioritou a významné silné a slabé stránky.

Na základě získaných klíčových faktorů z vnitřního a vnějšího prostředí je navrženo celkem dvanáct možných strategií:

- MAXI-MAXI: Propagace podle segmentů, Současná výhodnost exportu, Program Potenciál, Luxusní produkt zpracovaný návrháři,
- MAXI-MINI: Zpracování srsti pro evropskou konkurenci, Vývoj nových tvarů čepic pro mládež, Úspora vstupních surovin, Spolupráce s evropskou konkurencí,
- MINI-MAXI: Stáže pro mladé, Zacílená propagace na výstavě či veletrhu,
- MINI-MINI: Výhodná cena, Externí sklad.

Na základě konzultace s vedením společnosti jsou vybrány a dále ekonomicky zhodnoceny strategie Propagace podle segmentů a Stáže pro mladé. Propagace podle segmentů je zvolena z důvodu, že se jedná o podporu prodeje. V případě úspěšnosti strategie, firma Tonak a. s. nabídne své produkty novým způsobem, což přiláká jak stálé zákazníky, tak nové. Zvýší jejich loajalitu navozením pocitu, že oni jsou ti významní a proto jim firma nabízí jedinečný klobouk pojící se k pro ně významné události. To má za následek upevnění pozice na zahraničních trzích. Strategie stáže pro mladé se zaměřuje na nejdůležitější propagaci společnosti, která probíhá na veletrzích a výstavách. Její podpora, nový nadhled na možnosti prezentace firmy může společnosti přinést nové partnery (odběratele i dodavatele) a upevnit její postavení na konkrétním zahraničním trhu.

Strategie Propagace podle segmentů je rizikovější. Po vyhodnocení dotazníků, může firma dospět k výsledku, že o limitované edice není zájem. To povede k ukončení strategie hned na počátku. Případně z dotazníků vyplyne zájem o limitované edice, ale následně navrženou edici si neobjedná jen málo zákazníků nebo nikdo. S již navrženými limitovanými edicemi se jedná o horší variantu neúspěšné strategie, jelikož do tvorby edicí už byly vloženy čas i finance. Na výrobu jedné limitované edice po šesti kusech židovského luxusního klobouku firma vy-

naloží náklady ve výši 13 800Kč se ziskem 10%. Tato strategie může být úspěšná pouze v případě velkého zájmu ze strany odběratelů, jelikož částka zisku 13 800Kč, objednávka deseti limitovaných edic, nepřinese natolik zajímavé finanční přilepšení pro společnost Tonak a. s. za vložené úsilí, jako zakázka na sto a více limitovaných edic. Z důvodu nejisté odezvy ze strany zákazníků a nemožnosti předpovědět jejich ochotu nakupovat limitované edice se přikláním ke zvolení strategie Stáže pro mladé, jelikož s sebou nenese žádná rizika a je zaměřena na nejdůležitější propagaci společnosti prostřednictvím výstav a veletrhů.

Zavedením strategie Stáže pro mladé získá firma pracovní sílu navíc, která může přinést nevšední návrhy designu a tvaru klobouku a nový nadhled na pojetí propagace na výstavách a veletrzích. Časové náklady na zaučení stážisty mentorem vyvažuje FDV dotací, jež slouží na náhradu platu stážisty a refundaci mzdy mentora. Při zapojení se do projektu Stáže pro mladé zájemce o zaměstnání 2 firma celkově obdrží 45 000Kč, což znamená, že mentor dostane z fondu proplaceno 150h jeho práce.

Společnosti Tonak a. s. doporučuji využít strategii Stáže pro mladé, jelikož klíčová propagace firmy probíhá právě na výstavách a veletrzích. Strategie nemá žádná rizika, jediný problém by mohl vzniknout nedodržením podmínek FDV, což je v režii samotné firmy. Zahájení strategie Stáže pro mladé a zaučení stážisty je časově nákladnější. Její přínosy se promítnou rychle do činnosti podniku po zaučení stážisty. Stáž probíhá po dobu 1 – 4 měsíců. Studentovi jsou svěřeny úkoly, na kterých po dobu své stáže pracuje pod odborným vedením mentora. Po ukončení stáže je možné navázat další spolupráci se studentem. Na individuální dohodě záleží, zda dojde k uzavření hlavního pracovního poměru či externí spolupráce. Jako externista se do práce zapojí pouze v případě potřeby. Uzavření pracovního vztahu s bývalým stážistou je pro společnost výhodné, jelikož si už stážistu odzkoušela v pracovním procesu a ví, co od něj očekávat. Rovněž stážista se už v dané práci orientuje a není potřeba ho dlouze zaškolovat a seznamovat s činností.

Vedení společnosti návrh strategie Stáže pro mladé zaujal. V současné době stáže poskytuje v personálním, ekonomickém a technologickém oddělení. Možnost zapojení stážisty do přípravy propagace na veletrzích a výstavách dříve nebyla nezvažována. Po prostudování ekonomicky zhodnocené nové strategie Stáže pro mladé, společnost zváží své začlenění do projektu Stáže pro mladé zájemce o zaměstnání 2.

5. Závěr

Cílem bakalářské práce je zvýšení tržního podílu a konkurenceschopnost na mezinárodním trhu.

K dosažení cíle je potřeba provést analýzu vnějšího a vnitřního prostředí. Analýza vnějšího prostředí je provedena STEPE analýzou, Modelem 4C a rozšířeným Porterovým modelem konkurenčních sil. Matice priorit hodnotí dopad příležitostí a hrozeb na kloboučnický průmysl, dále se pracuje s příležitostmi a hrozbami jejichž vliv vyšel podle stupnice 1 (nízký) – 3 (vysoký) jako vysoký. Rozbor vnitřního prostředí Porterovým principem hodnototvorného řetězce identifikuje silné a slabé stránky organizace. Na základě konzultace s vedením společnosti jsou zvoleny nejvýznamnější silné a slabé stránky podniku. Z nejlivnějších činitelů vnitřního i vnějšího prostředí jsou navrženy strategie MAXI-MAXI, MAXI-MINI, MINI-MAXI a MINI-MINI, z nichž jsou dvě strategie: Propagace podle segmentů a Stáže pro mladé, v části diskuze podrobněji rozebrány a ekonomicky zhodnoceny.

Strategie Propagace podle segmentů je rizikovější. Hned na začátku je potřeba zjistit dotazníkovým průzkumem trhu, zda je zájem o limitované edice klobouků. Díky tomu společnost předejde výrobě, o kterou by nebyl zájem. Až po provedeném šetření se dá rozhodnout, zda bude zavedení této strategie přínosem či nikoli. Tudíž strategie může být zavrhnuta hned v její první fázi zavádění. Případně může z průzkumu vyplynout zájem, ale navrženou edici si koupí málo zájemců případně nikdo. Velikost zisku ze strategie je závislý, s jakým zájmem o limitované edice se společnost setká.

Strategie Stáže pro mladé po ekonomickém zhodnocení vyšla jako výhodnější pro společnost. Hlavně díky nízké rizikovosti a okamžité přínosnosti pro podnik. Přínos se projeví ihned po zaškolení stážisty do pracovního procesu. Po skončení stáže existuje možnost navázání další spolupráce se stážistou, v případě jeho osvědčení. Zisk v podobě náhrady mzdy mentora a stážisty je předem stanovený a FDV ho vyplácí po řádném skončení stáže. Strategie je administrativně náročná a je nezbytné dodržovat ustanovené podmínky FDV, to jsou jediné zjištěné nevýhody, proto je strategie navržena k zavedení ve společnosti Tonak a. s.

Společnosti prostudování strategií přineslo nový náhled na možnosti rozvíjení podniku směrem na zahraniční trhy. Vedení společnosti zaujala především strategie Stáže pro mladé, díky níž objevili možnost zapojení se do projektu Stáže pro mladé zájemce o zaměstnání 2 a příležitost získat schopného stážistu na výpomoc při organizování propagace veletrhů a výstav. Společnost zavedení strategie zváží.

6. Seznam literatury

Knižní zdroje

BAYE, Michael R. *Managerial economics and business strategy*. 7th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, c2010, xxxii, 621 p. McGraw-Hill series in economics. ISBN 00-712-6744-1.

BĚLOHLÁVEK, František. *Management*. Vyd. 1. Olomouc: Rubico, 2001, 642 s. ISBN 80-858-3945-8.

DĚDINA, Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 324 s. ISBN 978-80-247-2149-1.

DIVECKÝ, Jan. *Zidovské svátky*. Praha: P3K, 2005, 75, [1] p. ISBN 978-809-0358-737.

ESCHENBACH, Rolf. *Controlling*. 1. vyd. Praha: Codex, 2000, 812 s. ISBN 80-859-6386-8.

KAPLAN, Robert S a David P NORTON. *Efektivní systém řízení strategie: nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. Vyd. 1. Překlad Irena Grusová. Praha: Management Press, 2010, 325 s. ISBN 978-80-7261-203-1.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, xiv, 206 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9453-8.

MOLNÁR, Z. Jen paranoici přežívají. *Moderní řízení*, 1998, č. 4, s. 24-29. ISBN 0026-8720.

POLLAK, Harry. *Jak obnovit životaschopnost upadajících podniků*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2003, xii, 122 s. ISBN 80-717-9803-7.

POŠVÁŘ, Zdeněk a Helena CHLÁDKOVÁ. *Management*. Vyd. 1. V Brně: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, 2009, 261 s. ISBN 978-80-7375-347-4.

SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, xi, 121 s. ISBN 80-717-9367-1.

SVATOŠ, Miroslav. *Zahraniční obchod: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 367 s. ISBN 978-80-247-2708-0.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2.*, aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

WECKERTE, H. Proveďte analýzu svého podniku. *In: Podnikáme na úročných trzích III*. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-35603-17-9.

Internetové zdroje

Tonak a. s. *Oficiální stránky společnosti*. [online]. [cit. 2015-01-10].
Dostupné z: <<http://www.tonak.cz/>>.

Sekora consulting, s.r.o. *O kloboucích: Historie klobouků a čepic* [online].
[cit. 2015-01-10].
Dostupné z: <<http://www.sekora.cz/okloboucich.php?id=1>>.

Návštěvnické centrum Nový Jičín - Město klobouků: *Historie kloboučnictví*. [online]. [cit. 2015-01-10].
Dostupné z: <<http://www.mestoklobouku.cz/cz/historie-kloboucnictvi/>>.

Měsíc: Slovníček pojmů. [online]. [cit. 2015-02-11].
Dostupné z: <<http://www.mesec.cz/slovnicek/>>.

Ministerstvo financí ČR: *Přehled platných smluv České republiky o zamezení dvojího zdanění - 2014*. [online]. [cit. 2015-02-11].
Dostupné z: <<http://www.mfcr.cz/cs/legislativa/dvoji-zdaneni/prehled-platnych-smluv/2014/prehled-platnych-smluv-ceske-republiky-o-16899>>.

The Hat Magdazice [online]. [cit. 2015-02-11].
Dostupné z: <<http://www.thehatmagazine.com/>>.

Ministerstvo zahraničních věcí. *Státy světa: Informace na cesty* [online]. [cit. 2015-02-19].
Dostupné z: <http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/>.

Český statistický úřad [online]. 2013 [cit. 2015-03-01].
Dostupné z: <<http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/home>>.

Peníze.cz. TŮMA, Ondřej. *Očima expertů: Má smysl určovat hranice důchodového věku?* [online]. 2014 [cit. 2015-03-01].
Dostupné z: <<http://www.penize.cz/duchody/285450-ocima-expertu-ma-smysl-urcovat-hranice-duchodoveho-veku>>.

Eurostat [online]. [cit. 2015-03-07].
Dostupné z: <<http://ec.europa.eu/eurostat/web/main/home>>.

Knoema [online]. 2015 [cit. 2015-03-07].

Dostupné z: <<http://knoema.com/nwnfkne/world-gdp-ranking-2014-data-and-charts>>.

Zákony pro lidi [online]. 2015 [cit. 2015-03-07].

Dostupné z: <<http://www.zakonyprolidi.cz/>>.

Fepsa. *Fepsa: Felt Hat Bodies* [online]. 2012 [cit. 2015-03-10].

Dostupné z: <<https://www.fepa.pt/>>.

Enovation. *Dotace pro podniky* [online]. 2007 [cit. 2015-03-12].

Dostupné z: <<http://www.enovation.cz/#dotace-eu>>.

Stáže pro mladé: *Cesta k pracovním příležitostem* [online]. 2013 [cit. 2015-03-28].

Dostupné z: <<http://stazepromlade.cz/>>.

Ostatní zdroje

Výroční zpráva společnosti Tonak a. s. za rok 2013

Přílohy

Vybrané údaje z výroční zprávy společnosti za rok 2013

D. Údaje o činnosti

Údaje o hlavních oblastech činnosti emitenta s uvedením hlavních druhů výrobků a služeb; odděleně se uvedou nové významné výrobky a činnosti: výroba pokrývek hlavy, především plstěných klobouků, polotovarů a baretů, výroba textilních vláken.

Nová činnost: žádná nevznikla

Údaje o tržbách v posledních třech účetních obdobích; emitent akcí dále rozliší tržby podle druhů činnosti a trhů v různých geografických oblastech:

Tabulka teritoriální členění tržeb v letech 2011, 2012 a 2013

Teritorium	2011		2012		2013	
	v tis.Kč	podíl v %	v tis.Kč	podíl v %	v tis.Kč	podíl v %
Evropa	274 823	62,4	287 658	56,7	264 222	60,3
Amerika	28 422	6,5	56 544	11,1	30 595	7,0
Austrálie	23 539	5,3	19 428	3,8	15 997	3,7
Asie	16 434	3,7	29 410	5,8	20 801	4,7
Afrika	38 779	8,8	52 983	10,4	21 834	4,9
Česká republika	58 709	13,3	61 685	12,2	84 799	19,4
Celkem	440 706	100,0	507 708	100,0	438 248	100,0

Tabulka tržeb dle podskupin zboží – srovnání v letech 2011, 2012 a 2013

Podskupina Zboží	2011	2012	2013
	V tis. Kč	V tis. Kč	V tis. Kč
Polotovary	126 300	177 120	131 480
Klobouky	58 797	68 097	47 342
Pletené pokrývky	203 432	220 079	212 538
Šité a ostatní pokrývky	10 570	6 977	8 206
Prodej přize	30 754	21 184	23 724
Ostatní tržby	10 852	14 251	14 958
Celkem	440 705	507 708	438 248

Sídlo organizační složky podniku emitenta, která se alespoň 10 % podílí na celkovém obratu nebo výrobě či službách poskytovaných emitentem, a souhrnný popis nemovitostí vlastněných emitentem: emitent vlastní nemovitosti v Novém Jičíně v účetní zůstatkové hodnotě k 31.12.2013 111 718 tis. Kč a pozemky o celkové výměře 93 271 m² v účetní hodnotě 7 790 tis. Kč.

Údaje o závislosti emitenta na patentech nebo licencích, průmyslových, obchodních nebo finančních smlouvách nebo nových výrobních procesech, jestliže mají zásadní význam pro podnikatelskou činnost nebo ziskovost emitenta: emitent v současné době využívá aktivně 2 vynálezy s autorským osvědčením, ale žádný z nich nemá zásadní význam pro podnikatelskou činnost a ziskovost společnosti TONAK a.s.

Údaje o soudních, správních nebo rozhodčích řízeních zahájených během posledních dvou účetních období, která měla nebo mohou mít významný vliv na finanční situaci emitenta: v posledních dvou účetních obdobích nebyla zahájena řízení, která by měla významný vliv na finanční situaci emitenta.

Číselné údaje o hlavních investicích uskutečněných v běžném účetním období a dvou předcházejících účetních obdobích:

Tabulka – výdaje na investice v letech 2011, 2012 a 2013

Rok	2011	2012	2013
Celkový objem investic v tis.Kč	25 641	7 523	22 669

Rozhodující investice jednotlivých let :

V roce 2011	Rekonstrukce a modernizace barvícího aparátu – 500 tis. Kč, stavební úpravy mokrých provozů – 20 072 tis. Kč, patentové řízení – 763 tis. Kč, modernizace plásticích strojů – 660 tis. Kč, modernizace mořícího stroje – 1349 tis. Kč, modernizace a rekonstrukce foukacího stroje – 921 tis. Kč, rekonstrukce a modernizace mnohoválcového stroje – 1239 tis. Kč.
V roce 2012	Zakoupení 3 ks valchovacích a barvících strojů – 1988 tis. Kč, modernizace mořícího stroje – 2185 tis. Kč, modernizace mnohoválcového zplst'ovacího stroje - 1700 tis. Kč, modernizace barvícího tlakového aparátu – 1194 tis. Kč.
V roce 2013	Rekonstrukce střešního pláště – 13 193 tis. Kč, modernizace strojního vybavení – plásticí stroj, mořící stroj, ořezávací stroj – 2649 tis. Kč, modernizace mnohoválcovacího zplst'ovacího stroje – 1437 tis. Kč, modernizace barvícího aparátu – 954 tis. Kč, zakoupení 2 osobních automobilů – 1419 tis. Kč, modernizace platčího stroje – 797 tis. Kč, zakoupení barvícího stroje – 1056 tis. Kč, modernizace foukacího stroje – 670 tis. Kč.

Veškeré investiční akce v roce 2013 byly pořízeny z vlastních zdrojů.

Finanční investice, zejména investic do akcií a dluhopisů jiných emitentů: emitent nevlastní ani nepořizoval žádné finanční investice.

Informace o politice výzkumu nebo vývoje nových výrobků nebo postupů v běžném účetním období, jestliže jsou významné:

V roce 2013 dále pokračovaly práce na změně metody moření králíčích kožek ve spolupráci s Masarykovou univerzitou Brno. V roce 2012 byl zahájen ve spolupráci s Technickou univerzitou Liberec projekt s cílem vyvinout novou, ekologicky šetrnější metodu na zajištění plstivosti živočišných vláken. Vývoj nových výrobků byl soustředěn na to, aby byly připraveny nové kolekce výrobků pro podzimní akviziční činnost. Jednalo se o nové kvality srstěných polotovarů, nové tvary a barvy hotových klobouků s aktuálním zdobením a nové typy pletených pokrývek hlavy.

Technologický výzkum se zaměřil na použití nových skupin barviv s lepšími kvalitativními parametry a příznivějším působením na životní prostředí a výrobu nových kvalit plstěných polotovarů se zaměřením na co nejvyšší kvalitu plsti.