Vysoká škola technicko ekonomická
České Budějovice
Bachelor of Business Studies (Honours)

Strategický Management

Rekonstrukce sociálního zařízení na sportovně relaxační centrum

2007/2008

Michálková Kristina

1. Úvod ... 3
2. Literární rešerše ... 4
2.1. Management ... 4
2.2. Strategický management ... 4
2.3. Strategické plánování ... 6
2.3.1. Základní strategický plánovací model ... 8
2.3.2. Strategické myšlení ... 9
2.3.3. Principy strategického myšlení ... 9
2.3.4. Strategie řízení a rozhodování ... 11
2.3.5. Složky strategického řízení ... 12
2.4. Přehled metod používaných ve strategickém managementu ... 13
2.4.1. Metoda ABDC ... 13
2.4.2. Metody určené k rozboru interního prostředí ... 13
2.4.3. Metody určené k rozboru externího prostředí ... 14
2.5. Služby ... 14
2.5.1. Marketingový mix služeb ... 17
2.5.2. Komunikace služeb ... 21
3. Cíl ... 23
4. Hypotéza ... 23
5. Materiál a metody ... 23
5.1. Materiál ... 23
5.1.1. Politika firmy ... 23
5.1.2. Předmět činnosti firmy a střediska působení ... 25
5.1.3. Personální obsazení firmy a její zaměstnanci ... 26
5.1.4. Charakteristika Městského sportovního areálu ... 27
5.1.5. Bližší představení a popis sportovišť ... 28
5.2. Metody ... 31
5.2.1. Sběr informací, přístroje a programy ... 31
5.2.2. Externí analýza podnikatelského prostředí ... 31
5.2.3. Interní analýza podnikatelského prostředí ... 45
6. Výsledky a diskuse ... 57
6.1. Implementace metody ABCD ... 57
6.1.1. Výsledek analýzy ABCD ... 60
6.2. Výsledky analýzy externího prostředí ... 60
6.2.1. Porterův model pěti sil ... 60
6.2.2. Výsledek analýzy Porterova modelu pěti sil ... 62
6.3. Analýza konkurentů ... 62
6.3.1. Výsledky analýzy konkurence ... 63
6.4. Strategické mapy ... 64
6.4.1. Vyhodnocení analýzy strategických map ... 65
6.5. Výsledky analýzy interního prostředí ... 65
6.5.1. Analýza zdrojů specifických příležitostí ... 65
6.5.2. Vyhodnocení analýzy zdrojů specifických příležitostí ... 66
6.5.3. Swot analýza: ... 66
6.5.4. Space analýza ... 67
6.5.5. Shrnutí vnitřních analýz ... 68
6.5.6. Shrnutí vnitřních a vnějších analýz ... 68
7. Návrhy na opatření: ... 69
8. Implementace ... 69
9. Závěr ... 71

1. Úvod

Každá firma je založena s určitou vizí jejich vlastníků a jejím posláním by mělo být tuto vizi naplnit. Domnívám se, že je velmi důležité, aby firma věděla nejen kam a kudy chce jít, neboť cílů a cest k jejich dosažení může být mnoho, ale také, kde se na své cestě nachází a co musí udělat proto, aby se k cíli své cesty dostala. Rovněž se musí zajímat o to, kam směřuje konkurence, jaké cíle mají její zákazníci či dodavatelé a jak se celkově vyvíjí okolní prostředí, ve kterém se firma nachází. Z rozboru uvedených údajů management firmy snáze pochopí, jaká je pozice podniku v současnosti, ale i to, kam by měli směrovat své aktivity v budoucnosti.

Výsledkem této bakalářské práce je stanovení strategických cílů pro rekonstrukci sociálního zařízení patřícího k městskému sportovnímu areálu. Zajištění rekonstrukce, přestavby a vybavením novou technologií, která přiláká nové zákazníky a nabídne kvalitnější služby pro své zákazníky stávající.

Správně zvolené strategické cíle a cesty k jejich naplnění vycházející ze současné situace a možností firmy jsou předmětem strategického managementu, jehož formalizovanou podobu tvoří strategický plán firmy.

V konkurenčním prostředí je startovacím bodem definice poslání organizace, smysl její existence a identifikace její současné strategické pozice s ohledem na vnější prostředí. Samotné strategické plánování začíná úvahou o strategických cílech společnosti . Další kroky spočívají ve stanovení způsobu a použití prostředků na dosažení těchto cílů. Takováto rozhodnutí musí být v souladu s firemní politikou ve všech oblastech. Jakmile se plán implementuje, je nutné monitorovat dosažené výsledky, poskytovat zpětnou vazbu všem etapám plánováním a případně se k nim vracet. Vše je důležité dělat s ohledem na organizační cíle, použité prostředky, interní zdroje a vnější prostředí.

2. Literární rešerše

2.1. Management

Management je proces systematického plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů organizace. [1]

Tyto úkony se konkretizují do různých oblastí života organizace jako strategické řízení, řízení trhu a obchodu, řízení financí, řízení lidských zdrojů atd. Manažeři odpovídají za plnění takových úkolů, které vyžadují řízení dalších členů organizace. V rozsahu a obtížnosti těchto úkolů, stejně jako v postavení manažerů v rámci organizace, jsou však velké rozdíly. Rozdíly v úrovni umožňují určení požadavků a dovedností, potřebných pro úspěšné plnění organizačních cílů na dané úrovni a přitom motivují manažery k osobnímu rozvoji a sledování kariérové dráhy.

Manažeři se dělí podle svého postavení v organizaci na liniové, střední a vrcholové.

2.2. Strategický management

Vývoj strategického managementu

- První vývojová fáze

Koncem šedesátých let a počátkem sedmdesátých let se zrodil autonomní strategický management. Z iniciativy amerických poradenských organizací vznikl soubor strategické analýzy, který měl navodit hlubší vědomost o podnikovém potenciálu. Klíčovou se stala „analýza silných a slabých stránek podniku, příležitostí a rizik (hrozeb) trhu“ známá jako analýza SWOT – Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threads). [1]
Druhou formou se stala „portfoliová analýza“ tj. prověření a ocenění toho, čím podnik disponuje (podnikového portfolia). To znamená roztřídění přidané

[1] Aldag, R, J., Stearns, T.M. :Management. South-Western, Cincinaty, 1987

hodnoty výrobků, výrobních či prodejních provozů do čtyř skupin od nejslabších , do nichž se vyplatí investovat (tvůrčí síly i kapitál), přes ty, které jsou nadále výnosné, ale už nemají dlouhodobý výhled, dále třetí, o nichž se musí uvážit, co s nimi, a poslední čtvrté skupiny , která už neslouží k ničemu. Přidávají se jí přezdívky, které názorně charakterizují výše uvedené skutečnosti (hvězdy, dojné krávy, nezvedné děti – nebo otazníky a mršiny). Strategická analýza v těchto podobách se rychle ujala.

- Druhá vývojová fáze

Přichází M. Porter (mimochodem po matce Čech) a vnáší do strategického řízení nový pojem : konkurenční výhoda (competitive advantage). Porter píše zejména o konkurenční výhodě podniků, celých odvětví (oborů) i národů. Své názory doplňuje o strategické analýzy a další nástroje strategického managementu jako genetičnost strategií, hodnotové řetězce, rozlišení nákladové a diferenciační větve, vnější vlivy, scénáře útoku a obrany atd.)

- Třetí vývojová fáze

Nastupují devadesátá léta. Světový trh je přeplněn, podniky musejí volit novou strategii. Důležitou roli zde hraje silná konkurence, která se stále zahušťuje. Celá řada inovací proniká do byznysu a stávají se hybnou silou konkurenčních střetů. Např. generický způsob tvorby a difuze inovací, informatika a telekomunikace s explozivně se rozvíjejícím Internetem, uvolňování a transformace organizačních struktur, nová lidská strategie (přechod od personalistiky k řízení lidských zdrojů). Důležitou úlohu zde mají různé formy slučování podniků jako jsou velké korporace, aliance. Z těchto důvodů se začala tato nová konkurence striktně dělit od konkurence staré. Nová konkurence se nazývá superkonkurence nebo hyperkonkurence. Konkurenční výhoda má reálnou ekonomickou hodnotu. Podnik v takovéto konkurenci může realizovat víc než průměrný zisk. Zejména ty podniky, které vstoupí na trh jako první, nebo druhé a obsadí tak přední místa. Tyto podniky pak dosahují tzv. superprofitu. Přesto se konkurenční výhoda vyznačuje svou těkavostí, stěhovavostí a konkurenčností.

Řídit strategicky v podmínkách superkonkurence vlastně znamená rozvíjet podnik ve shodě s trendy proměn podnikatelského prostředí, udržovat podnik v kondici, kdy může neustále navazovat na to, co ho táhne kupředu ve směru nové podnikové strategie.[2]

2.3. Strategické plánování

Strategické plánování je jedním z nejdůležitějších úkolů managementu. Většina manažerů řeší především každodenní provozní problémy a působí tak spíše na Strategické plánování je jedním z nejdůležitějších úkolů managementu. Většina manažerů řeší především každodenní provozní problémy a působí tak spíše na operativní nebo taktické úrovně implementace strategie než v procesu formulování strategie.[2]

V této částí se klade důraz na strategický management , to znamená na proces stanovení, vyhodnocení a adaptování cílů nebo různých poslání organizace a zároveň na rozhodnutí, která vedou k dosažení těchto dlouhodobých strategických cílů vedoucích k získání anebo udržení konkurenční výhody. Hlavní zodpovědnost za strategický management leží na vrcholovém managementu firmy. [3]

Strategický rozměr managementu získal velký význam v důsledku zvyšující se komplexnosti dnešní společnosti jako následků těchto faktorů:

- Zvýšená očekávání zákazníků v oblasti kvality a různorodosti výrobků a služeb,
- Rychlý rozvoj mikroelektroniky a výpočetní techniky, který způsobil revoluci v řadě procesů, kterými se stávají výrobky a služby dostupné zákazníkům,
- Zvýšená konkurenční schopnost firem, která je následkem lepší dostupnosti nových technologií a dostatku kvalifikované pracovní síly.

[2] Jan Váchal, Petra Váchalová:Strategický management: Vyšší odborná škola České Budějovice:Č.Budějovice 2001

[3] František Bělohlávek, Pavol Košťan, Oldřich Šuleř : Management, Rubico, Olomoc, 2001

- Zvýšená pozornost věnovaná životnímu prostředí, která vede k vývoji alternativních materiálů a zdrojů energie,
- Větší důraz na práva zákazníků,
- Vylepšení světového komunikačního systému, vedoucí k lepším a rychlejším informacím + Internet,
- Výraznější podíl lidí na celém světě nejen na základě ekonomických aktivit, ale i na ekonomickém a politickém základě (EU, OPEC,…) globalizace.[4]

Plánování je aktivita, která zahrnuje rozhodování o cílech společnosti, prostředcích, způsobu vykonávání a očekávaných výsledcích. Plánování je proces, který musí začít na vrcholu firmy. Hlavní prioritou by měly být strategické cíle společnosti. [5]

Plánování na úrovni společnosti je dobré chápat jako proces uvnitř organizace – proces, který má zabezpečit společnosti následující .[6]

- Vědět, proč firma existuje a jaké jsou její cíle
- Vědět, jaké jsou její přednosti a nedostatky
- Vědět, jakým hrozbám vnějšího prostředí musí čelit a naopak, jaké příležitosti se jí nabízejí
- Mít základnu pro dlouhodobé (strategické) plánování i pro operační (taktické) plánování
- Schopnost stanovení a zavedení standardů výkonu
- Mít soubor pravidel chování pracovníků firmy (firemní politiky) na dosažení cílů společnosti

[4] František Bělohlávek, Pavol Košťan, Oldřich Šuleř : Management, Rubico, Olomoc, 2001

[5] František Bělohlávek, Pavol Košťan, Oldřich Šuleř : Management, Rubico, Olomoc, 2001

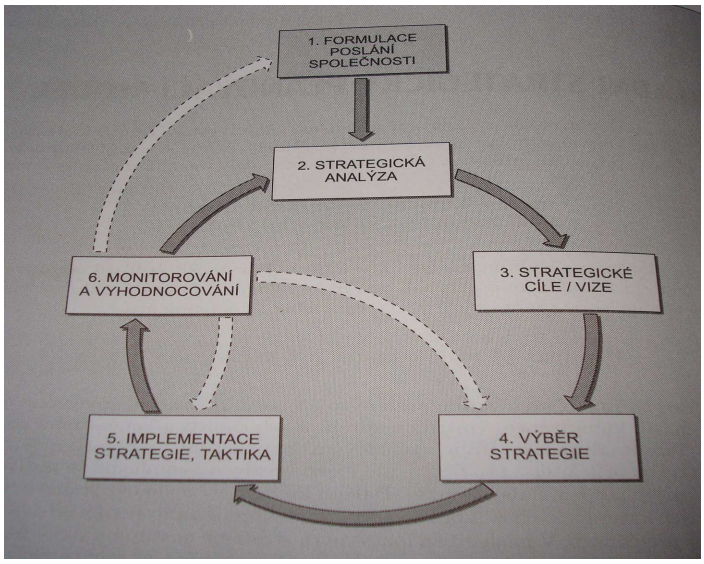
[6] František Bělohlávek, Pavol Košťan, Oldřich Šuleř : Management, Rubico, Olomoc, 2001

2.3.1. Základní strategický plánovací model

Při vyslovení slov strategie a plánování se v mysli vybaví tradiční, dlouhotrvající mítinky, během kterých skupina manažerů vytvoří tlustý, pěkně svázaný dokument. *Když je tento náročný proces ukončený, je takový dokument většinou již zastaralý a neplatný.* [7]

Celý cyklus začíná formulováním poslání společnosti. Pokračuje analýzou vnějšího prostředí společnosti, konkurence, vnitřních zdrojů a schopnosti současného stavu/výkonu společnosti. [3]

Obrázek. č.1. Základní strategický plánovací model



Zdroj: Management, František Bělohlávek

Tato analýza umožňuje vrcholovým manažerům pochopit vnější prostředí a identifikovat nejen příležitosti pro firmu, ale i jeho hrozby a komplexně se podívat i na svou společnost – na její silné a slabé stránky.

Dalším krokem by mělo být stanovení strategické vize a konečných cílů pro společnost, podložené zamyšlením se nad budoucností a snahou o její

[7] František Bělohlávek, Pavol Košťan, Oldřich Šuleř : Management, Rubico, Olomoc, 2001

předvídání. V následující fázi výběru strategie nastupuje ve výrazné míře využití některých zvolených technik a generování několika možných alternativních strategií, zaměřující úsilí vynaložené celou společností směrem k dosažení strategické vize. Důležitou úlohu hraje vyhodnocení těchto strategií

2.3.2. Strategické myšlení

Strategické myšlení musí klást otázky jako: „Kde chceme být za 3 nebo 10 let?“ , „Co musíme udělat, abychom se tam dostali?“, „Jaké na to musíme mít zdroje?“, „Jaké změny musíme provést, abychom se vyrovnali s vlivy okolního prostředí?“, „Jak získat/udržet konkurenční výhodu nad našimi konkurenty?“. Tyto otázky jsou základní výzvou pro vrcholový management . Zaměříme se na pozitivní aspekty strategického plánování, to znamená na plánování z pohledu dosažení rozvoje a růstu. [8]

2.3.3. Principy strategického myšlení

Při zpracování plánu je velmi důležité mít na zřeteli všechny základní principy strategického myšlení. [9]

- **Princip variantnosti**

Vychází z toho, že každá strategie by měla být vypracována ve více variantách, protože prostředí a faktory, ze kterých vychází, v sobě zahrnují prvek rizika. Je důležité, aby v případě potřeby mohla firma s co nejmenšími problémy přejít na jinou variantu strategie a předešla tak tzv. "strategickému překvapení".

- **Princip permanentnosti**

Připomíná, že na strategii je třeba pracovat neustále. To znamená srovnávat východiska a strategii se skutečností a případně vše přehodnotit a upravit tak, aby strategie skutečnosti odpovídala.

[8] František Bělohlávek, Pavol Košťan, Oldřich Šuleř : Management, Rubico, Olomoc, 2001

[9] Zdeněk, Souček, Firma 21.století, Professional Publishing,Praha, 2005

- **Princip celosvětového systémového přístupu**

Upozorňuje na vzájemnou celosvětovou provázanost, s níž musí strategie počítat.

- **Princip tvůrčího přístupu**

Je velmi důležitý, neboť inovace či ještě lépe invence umožňuje získat podniku nezanedbatelnou komparativní výhodu, což je jeden ze základních rysů strategie.

- **Princip interdisciplinarity**

Upomíná na nutnost využívat při zpracování strategie poznatků ze všech vědních oborů.

- **Princip vědomí práce s rizikem**

Je jedním ze základních principů, protože převážná část rozhodnutí je učiněna za určitého rizika, se kterým je nutné počítat a snažit se ho vědomě snižovat.

- **Princip koncentrace zdrojů**

Upozorňuje na důležitost zapojení všech zdrojů potřebných k dosažení každé strategie.

- **Princip vědomí práce s časem**

Je rovněž základním principem, protože všechny ekonomické operace probíhají v prostoru a v čase. Čas je čím dál více důležitou ekonomickou veličinou, neboť správné načasování může rozhodnout o úspěchu či neúspěchu dané strategie.

- **Princip agregovaného myšlení**

Stratégovi říká, že by se měl soustředit na podstatná fakta a nezabývat se zbytečnými podrobnostmi.

- **Princip zpětnovazebního myšlení**

Souvisí s principem permanentnosti, protože zpětná vazba umožňuje stratégovi korigovat strategii tak, aby co nejvíce odpovídala skutečnosti.

2.3.4. Strategie řízení a rozhodování

Rozhodování je jedním z úkolů pro manažery. Rozhodování znamená volbu mezi vytvořenými alternativami. Základním smyslem strategického řízení je vytváření konkurenční výhody jako nejdůležitějšího předpokladu úspěchu[10].

Proces strategického řízení je úzce spjat s rozhodováním o tom, co by měl podnik dělat a kam by měl směřovat. Ansoff definuje strategická rozhodnutí jako ta, která se zabývají vztahem mezi podnikem a jeho prostředím a zahrnují rozhodování o typu podnikatelské činnosti o kterou by měl podnik usilovat[11].

Ansoff rozlišuje tyto oblasti rozhodování[12]:

- operativní
- administrativní
- strategická

Operativní rozhodování

Operativní rozhodování se týká samotné transformace vstupů a zahrnuje např. alokaci zdrojů, stanovení ceny a objemu výroby, určení výše výdajů na marketing a výzkum a vývoj. Rozhodování tohoto typu probíhá permanentně a je v rámci podniku decentralizováno. Většina těchto rozhodnutí se opakuje a kromě rizika a nejistoty jsou charakterizována i relativně krátkým intervalem mezi vznikem potřeby takového rozhodnutí, jeho uskutečněním a efekty z něho vyplývajícími.

[10] Jan Váchal, Petra Váchalová:Strategický management: Vyšší odborná škola České Budějovice:Č.Budějovice 2001
[11] Jan Váchal, Petra Váchalová:Strategický management: Vyšší odborná škola České Budějovice:Č.Budějovice 2001
[12] I.H.Ansoff: New Corporate:New York, 1978

Administrativní rozhodnutí

Administrativní rozhodnutí jsou rozhodnutí podpůrná. Vytvářejí procedury k získávání zdrojů, k zajištění vhodné vnitřní struktury a požadovaného toku informací.

Strategická rozhodnutí

Strategická rozhodnutí na rozdíl od výše zmíněných typů týkají vztahu mezi podnikem a jeho vnějším prostředím. Takový druh je tedy nevyhnutelně centralizován na nejvyšší úrovni řízení podniku, neboť se dotýká veškerých zdrojů podniku. Strategická rozhodnutí jsou relativně méně častá a jejich důsledky se projevují až po určité době. Jedna z nejvýstižnějších charakteristik strategického rozhodování poukazuje na skutečnost, že podnikový management .

2.3.5. Složky strategického řízení

Strategické řízení se skládá z pěti důležitých složek[13]:

Definování problému znamená vymezení oblasti, ve které podnik podniká a ve které podnikat bude. Definování předmětu činnosti podniku a jeho poslání.

Stanovení strategických a výkonových cílů

Při stanovení strategie jsou určovány dlouhodobé i krátkodobé cíle. Strategie by měly vymezovat pozici na trhu a míru konkurenceschopnosti, roční zisk a také výrobní a další ukazatele, ke kterém může být vztažena míra úspěchu v podnikání.

[13] Jan Váchal, Petra Váchalová:Strategický management: Vyšší odborná škola České Budějovice:Č.Budějovice 2001

Formulace strategie

Tato část se zabývá otázkou jak bude cílů dosaženo. Při formulování strategie je třeba vzít v úvahu všechny aspekty vnitřního i vnějšího prostředí.

Zavádění a realizace zvolené strategie

Zavádění znamená přenést strategii do jednotlivých stupňů organizačních jednotek a uskutečnění její realizace.[4]

Hodnocení výsledků a návrh opravných opatření

Každou strategii je třeba vyhodnotit a následně při nesplnění některých cílů učinit opravná opatření.

2.4. Přehled metod používaných ve strategickém managementu

2.4.1. Metoda ABDC

2.4.2. Metody určené k rozboru interního prostředí

- Analýza vnitřního prostředí
- Analýza zdrojů specifických příležitostí
- Klíčové faktory úspěšné strategie
- Hodnotový řetězec
- Podniková kultura
- Analýza SWOT
- Portfolio analýza
- Space analýza

“

2.4.3. Metody určené k rozboru externího prostředí

- Analýza tržního prostředí
- Analýza vědecko – technického rozvoje
- Analýza sociálně – kulturního prostředí
- Analýza ekonomického a právního systému
- STEP analýza
- Porterův model pěti sil
- Strategické mapy
- Analýza konkurentů

2.5. Služby

Služby jsou určité schopnosti, činnosti nebo výkony, které mohou být nabízeny a směňovány, jsou nehmotné povahy a neznamenají hmotné vlastnictví pro zákazníky, mohou (i nemusí) být spojeny s materiálním produktem [5]

Faktory, které způsobily rozvoj služeb:

- demografické změny (růst životních nároků lidí)
- sociální změny (zaměstnanost žen => přesunutí domácích prací do oblasti služeb; dvojí příjmy do domácnosti; mobilita lidí => třídí vkus a zvyšuje nároky; vyšší ambice na vzdělání; růst životní úrovně)
- ekonomické faktory (globalizace, rozvoj informačních a komunikačních služeb, rostoucí specializace podniků si vynucuje růst služeb)
- politické a právní změny (internacionalizace podniků a rozšíření vládního sektoru vede ke vzniku nových služeb)
-

Vlastnosti služeb

- nehmatatelnost (hledáme jiné faktory pro posouzení)
- nedělitelnost (vzniká a spotřebovává se současně)
- pomíjivost (nedá se skladovat)
- proměnlivost

Rozsah služeb

- pouze hmatatelná služba (kadeřnice)
- hmatatelné zboží s doprovodnou službou (montáž a zaškolení)
- důležitá (hmotná) služba a doprovodná služba (letenka a parkování na letišti)
- pouze služba (právní porada, masér)

Rozdělení služeb

- **veřejné**
  - neobchodovatelné (policie, soudy)
  - obchodovatelné (pošta, doprava)
- **soukromé**
  - neziskové (charita, církve, nadace)
  - ziskové (hotely, banky)
- **založené na**
  - prodejních zařízeních (prodejní automaty, myčky aut, taxi)
  - lidech (účetní, právní, instalatérské služby)
- **uspokojující**
  - osobní potřeby (kadeřnictví, rehabilitace)
  - obchodní potřeby (projektová činnost, nákladní doprava, pojištění)
- **přítomnost zákazníka**
  - vyžadující (manikúra, masáže, vzdělávání)
  - nevyžadující (veškeré opravy)

Strategie k vyrovnání poptávky a nabídky služeb

- cenová diferenciace (levnější dopolední představení)
- zavedení doplňkových služeb (bankomaty k výběru peněz)
- rezervační systémy (cestovní kanceláře, letecké společnosti)
- příjem zaměstnanců na částečný úvazek
- zavedení efektivní rutiny v době špičky (ve špičce se provádí pouze základní úkony)

- zavedení vyšší spoluúčasti zákazníků (košíky na mince, nákup přímo z palet)
- služby se spoluužíváním (nákup 1 přístroje pro více nemocnic)

Materiální prostředí ve firmě

- místo, kde vzniká služba => dochází zde k interakci mezi zákazníkem a poskytovatelem služby
- rozlišujeme:

- **periferní prostředí**
    - je samo o sobě součástí koupi služby
    - nemá hodnotu => zákazník dostává něco navíc (např. pěkně zpracované vstupenky, pohlednice součástí vstupenky, …)
- **základní prostředí**
    - zákazník ho nevlastní, neodnáší si ho
        - vnější (layout) – vnější stavební provedení firmy, osvětlení
        - vnitřní – interiér, atmosféra (čich, dotek, zvuk, zrak)

Lidé ve službách => vliv zaměstnanců na zákazníky

- lidé = strategický prvek

Obrázek č.2. Lidé ve službách

Zdroj: učební texty VOŠ

	Přímo zapojeni do marketingového mixu	Nezapojeni do marketingového mixu
Častý nebo periodický kontakt se zákazníky	**KONTAKTNÍ PERSONÁL**	**MODIFIKÁTOŘI**
Občasný nebo periodický kontakt se zákazníky	**OVLIVŇOVATELÉ**	**IZOLOVANÝ PERSONÁL**

- **kontaktní personál**
    - má přímý kontakt se zákazníkem
    - musí znát cíle firmy, strategii, rozdíly mezi produkty
    - velké náklady na vzdělání
    - lidé na přepážkách, dealeři, prodejci
- **modifikátoři**
    - nejsou přímými účastníky
    - častý kontakt se zákazníky
    - lidí na telefonu
    - musí být příjemní
- **ovlivňovatelé**
    - občasný kontakt se zákazníkem
    - vedoucí prodeje, nákupčí, majitelé
- **izolovaný personál**
    - jejich díl práce přispívá k celkovému chodu
    - nepřijdou do styku se zákazníky
    - kuchař, pokojská

2.5.1. Marketingový mix služeb

- jednotlivé prvky musí být dokonale sladěny, aby se vzájemně doplňovaly

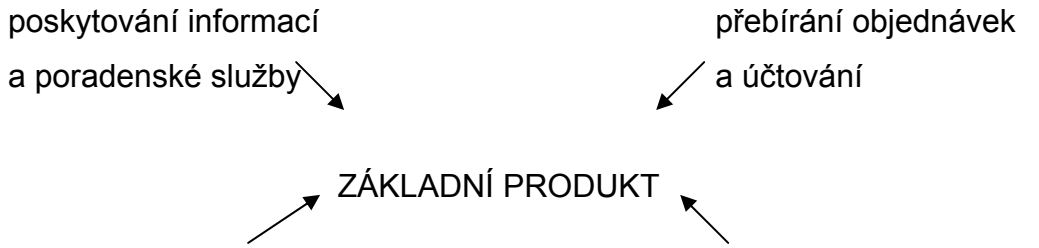
Produkt jako služba

- skládá se z několika vrstev:

- základní užitek (zájezd)
- očekávaný produkt (doprava včas na letiště)
- rozšířený produkt (delegát, fakultativní výlety)
- potenciální produkt (nápady, jak překvapit zákazníka)

Základní a doplňkový produkt

Obrázek č.3 Základní produkt



Zdroj: Skripta VOŠ

Vývoj služby

- zjištění, jakou výhodu hledá zákazník => myšlenka
- zjištění, jaké obecné výhody může organizace nabídnout => koncepce
- vytvoření konkrétní nabídky => rozhodnutí o:
  - prvcích produktu
    hmatatelné x nehmatatelné
    kontrolovatelné x nekontrolovatelné
    základní x doplňkové
  - formě produktu
  - autoservis => rozsah nabídky služeb
  - kvalitě a kvantitě
    - kvalita image (značka, pověst)
      technická kvalita (provedení služby)
      funkční kvalita (přístup, jednání zaměstnanců)
- **systém dodávky či poskytnutí služby**
  - místo, prostředí, personál, cena => odlišení od konkurence

- k vývoji služeb přispěli:

- **velké inovace** - mobilní operátoři, internet, obchodní řetězce, expertní služby, fastfood, leasingové firmy
- **začínající podniky** - kadeřnictví, masáže, opravny, kopírovací služby

- **nové produkty nabízené stávajícímu trhu** - parkování či zapůjčení auta na letišti, animační programy v hotelech
- **rozšiřování produkční řady** - internet banking, bankomaty, zelené linky firem
- **zdokonalení produktů služeb** - mobil s fotoaparátem, připojení přes mobil na internet

zdokonalení stylu - uniformy pro personál

Cena služby

- metoda podle vnímané hodnoty zákazníkem je nejvhodnější metoda k určení ceny => nejlépe umí využít potenciálu trhu
- nevhodná je nákladová metoda => podniky by se mohly šidit
- cena za služby se pohybuje podle toho, jak je **služba regulovaná**:

➢ **služby podléhající veřejné regulaci**

- služby regulované státem či místní správou (policie, hasiči, odvoz odpadků,..)

➢ **služby podléhající samoregulaci** (lékárenství, auditoři, daňové a účetní služby)

➢ **služby regulované trhem**

- cena závisí na tržních faktorech => poptávka, nabídka, konkurence, ...

Taktiky cenové tvorby

➢ **odstupňované (flexibilní) ceny**
- podle místa (hlediště x balkon)
- podle času (noc x den; všední den x víkend)
- podle image

➢ **individuální (smluvní) ceny** = > poskytují se za odvedení určité práce či úkolu (vypracování projektu na dům, ostraha objektu, ...)

➢ **ceny k odvrácení pozornosti** => stanoví se relativně nízká cena za jídlo, ale přidraží se nápoje[14]

[14]Marketing služeb- Lidmila Janečková, Miroslava Vaštíková; GRADA 2000

- **garanční ceny** => zákazník zaplatí jen v případě očekávaného výsledku (realitní kancelář, personální agentura)
- **prestižní ceny** => zákazník spojuje službu s její vysokou kvalitou (CK Fischer, KFC)
- **ceny zavedení** => nízká cena k nalákání zákazníků (obchodní řetězce)

Distribuce služeb

- má jiné snahy než distribuce fyzického zboží
- příčinou jsou specifika služeb (nehmotnost, nedělitelnost)
- používá se většinou přímých distribučních kanálů
- zapojení zprostředkovatelů je méně časté
- v případě provádění distribuce zprostředkovateli, stávají se spoluproducenty služby
- distribuce se nedá oddělit od zákazníka
- v posledních letech je distribuce usnadněna s ohledem na zákazníka => rozvoj telekomunikačních technologií, placení kartou, automaty
- rozvoj internetu odstraňuje nevýhodné vlastnosti služeb => mapa místa s hotelem, fotografie, kapacita => umožní vysvětlení složitých služeb a snížení potřeby osobního kontaktu
- elektronické kanály vedou k výrazným změnám v marketingu => zákazníci přicházejí od osobních kontaktů k neosobním => služba je dosažitelná kdekoliv a kdykoliv
- služby **jsou flexibilní**:

- **flexibilita produkce služeb** => služby se mohou vyskytovat s různou mírou flexibility
    - **nulová flexibilita** (galerie, zámky, hotel SEN)
    - **mírná flexibilita z hlediska místa** (vyšetření na specializovaném přístroji)
- službu lze uskutečnit v centralizovaném středisku
    - **centralizované řízení s místně rozptýlenými pobočkami** (banky)

- **objednávky na pobočce a vyřízení v centrále firmy** (oprava značkových hodinek)
- **místně rozptýlené služby** (kadeřnictví, restaurace)

➢ **flexibilita nabídky služeb**

- je-li služba realizována na nemovitosti nebo jiné nepřemístitelné věci
- zdravotnická péče o nemobilní občany
- starší lidé nejsou ochotni cestovat za vzdálenější službou
- spotřebitelé jsou ochotni cestovat pouze za specifickou službou, nikoliv za rutinní službou
- demografické faktory (věk, příjem)
- psychologické faktory (životní styl, osobní prodej)
- ekonomické a kulturní faktory (pohodlí)

Metody distribuce z hlediska místa

- **zákazník jde za službou do provozovny**
  - jedno místo: divadlo, kadeřnictví, videopůjčovna
  - více míst: autobusová doprava, bankovní pobočky
- **služba přichází za zákazníkem**
  - jedno místo: taxi, opravy TV, instalatér
  - více míst: poštovní služby (částečně), silniční služba oprav aut
- **zákazník a organizace jsou ve vzájemném neosobním styku**
  - jedno místo: e-mailové obchody, teleskopy
  - více míst: rozhlasové a TV sítě, telekomunikace

2.5.2. Komunikace služeb

- hlavně moderní metody => zásilkový prodej, PC marketing (e-mail), reklama formou SMS, přímý marketing
- důraz kladen na osobní prodej => interaktivní komunikace a ústní reklama
- využívá se i ostatních nástrojů

Cíle:

- vytvořit podvědomí o službě a firmě
- vytvořit zájem o službu
- odlišit nabídku služeb firmy od konkurence
- udržovat image produktu i firmy
- přesvědčit zákazníky o využití či nákupu služby

Komunikační strategie

- vytvoření situační analýzy => činnost firmy, postavení na trhu, stávající a potenciální zákazníci
- stanovení cílů komunikace
- vymezení cílové skupiny
- výběr nástrojů komunikace (existují zde různá omezení – právní i etická)
- vytvoření rozpočtu
- realizace kampaně
- vyhodnocení

Osobní prodej – výhody

- osobní kontakt se zákazníkem
- poradenská služba => posílení vztahu mezi firmou a zákazníkem
- možnost sledování postojů a reakcí zákazníků

3. Cíl

Hlavním cílem projektu je vytvořit plán přestavby stávajícího sociálního zařízení na nové víceúčelové rehabilitačně relaxační centrum.

4. Hypotéza

Existují možnosti rozšíření sportovního areálu za účelem zatraktivnění a přilákání nového okruhu zákazníků Bude nutná rekonstrukce stávajícího objektu? Bude areál po rekonstrukci schopný nabídnout nové služby?

5. Materiál a metody

5.1. Materiál

Seznámení s firmou a její činností

Městské služby Písek s.r.o.

Adresa:
Městské služby Písek s.r.o.
Pražská 372
397 01 Písek
IČO 26016541

5.1.1. Politika firmy

- Politika enviromentu

minimalizovat negativní vlivy svých činností na životní prostředí a zdraví osob je rozhodnutí o zavedení a udržování systému environmentálního managementu podle normy ISO 14001:2004

Na základě těchto rozhodnutí a úvodního vyhodnocení stavu životního prostředí stanovuje vedení společnosti tuto *Environmentální politiku*:

- Na základě pravidelného hodnocení úrovně znečisťování životního prostředí stanovovat vhodná opatření k trvalému snižování zátěže životního prostředí.
- Při všech činnostech prováděných ve společnosti přijímat opatření k omezení vzniku odpadů a ke snižování spotřeby energií.
- Důslednou prevencí předcházet haváriím a situacím, jejichž důsledky by mohly mít negativní dopad na životní prostředí a zdraví zaměstnanců.
- Při všech činnostech souvisejících s realizací produktů poskytovaných společností dodržovat platné legislativní předpisy v oblasti životního prostředí.
- Legislativní předpisy týkající se ochrany životního prostředí rozpracovat do interní dokumentace s určením odpovědnosti jednotlivých zaměstnanců a dbát na jejich důsledné dodržování.
- Při výběru dodavatelů materiálů, zboží a služeb hodnotit jejich způsobilost s ohledem k ochraně životního prostředí.
- Periodicky vzdělávat a školit všechny zaměstnance v oblasti požadavků na ochranu životního prostředí.

Vedení společnosti se zavazuje dodržovat platnou legislativu, zajišťovat odpovídající zdroje pro environmentální management a vytvářet podmínky umožňující podporu a plnění této environmentální politiky.

Od všech zaměstnanců vedení společnosti s.r.o. očekává, že v rámci svých kompetencí a odpovědností aktivně přispějí k trvalému plnění zásad vyhlášené Environmentální politiky a zlepšování ochrany životního prostředí. [9]

- Politika jakosti

o zavedení certifikovaného systému zabezpečování jakosti vyhlašuje vedení společnosti tuto *Politiku jakosti* jako základní dokument určující principy chování všech pracovníků firmy. [10]

- Rozhodujícím hlediskem při řízení a provádění veškerých činností ve společnosti je vždy plné uspokojení potřeb a očekávání našich zákazníků.
- Každý náš zaměstnanec je přesvědčen o významu jakosti prováděných činností pro prosperitu naší společnosti, zná svoji odpovědnost a postavení v zavedeném systému zabezpečování jakosti.
- Důsledným sledováním jakosti dodávek a schopností našich dodavatelů získáváme informace umožňující vybírat z možných dodavatelů pouze ty, jejichž dodávky nám umožňují plně uspokojit požadavky našich zákazníků.
- Zavedený systém zabezpečování jakosti zkvalitňujeme tak, aby byl účinným nástrojem pro zvyšování efektivnosti všech procesů v naší společnosti.
- Trvalým sběrem informací o procesech probíhajících ve společnosti a jejich pravidelnou analýzou vedení zajišťuje potřebné zdroje pro neustálé zlepšování a zefektivňování těchto činností ve společnosti.

Vedení společnosti se zavazuje zajišťovat odpovídající zdroje pro systém jakosti a vytvářet podmínky umožňující podporu a plnění této Politiky jakosti.

5.1.2. Předmět činnosti firmy a střediska působení

Střediska

- Doprava
- Investice
- Komunikace
- Městská tržnice
- Městská zeleň
- Městský areál
- Odpady
- Placená parkoviště
- Reklama
- Správa hřbitovů
- Veřejná WC

- Veřejné osvětlení
- Veřejné studny

Sportovní areály

- Městský sportovní areál
- Plavecký stadion
- Zimní stadion

5.1.3. Personální obsazení firmy a její zaměstnanci

Vedení společnosti je jednotné pro všechna střediska a každé středisko má vlastního vedoucího pracovníka.

Městské služby Písek s.r.o. - management

Ředitel - Ing. Jaroslav Herink

Technický náměstek - Josef Hrádek

Ekonomický náměstek - Hana Korejsová

Hlavní účetní - Jana Čeňková

Finanční účetní - Dagmar Hanzlíková

Pokladna - Jitka Tůmová

Mzdová účetní - Martina Rejlková

Tisková mluvčí - Iva Kárová

Investiční oddělení - Ing. Zdeněk Herch

Vedoucí jednotlivých středisek

Svoz odpadu - Petr Douša

Doprava - Jiří Kopunec

Energetik - Petr Šejnoha

Komunikace - Josef Cvachovec

Reklamní služby - Marie Andrlíková

Veřejná zeleň - Jiří Hrubec

Lesní Hřbitov - Marie Banciová

Plavecký stadion - Jan Liška

Zimní stadion - Antonín Řehoř

Fotbalový stadion a městský sportovní areál - Tomáš Gareis

Městský areál Sedláčkova ul. - Petr Hrádek

Svoz odpadu - Jakub Šimoník

Předmětem projektu bude analýza Městského sportovního areálu. Hlavní částí bude analýza stávajícího stavu sociálního zařízení a možnosti jeho přestavby.

Obrázek č.4. Pohled na areál

Zdroj: http://www.fcpisek.cz/

5.1.4. Charakteristika Městského sportovního areálu

Umístění sportovního areálu je nedaleko centra jihočeského města Písek nedaleko řeky Otavy v ulici Burgetova. K dopravě do sportovního areálu je možné využít služeb MHD Písek nebo vlastní dopravou. Je zde přizpůsobená parkovací kapacita pro autobusy i osobní automobily. [6]

V celém sportovním komplexu se nachází 3 fotbalová hřiště, fotbalové hřiště s umělou trávou III.generace, nově zrekonstruovaný lehkoatletický stadion, hokejbalové hřiště, posilovna, šatny se sociálním zařízením a *** hotel Otava Aréna.

S využitím sportovišť úzce spolupracuje FC Písek a s provozovatelem hotelu Otava Aréna.. Služeb našeho areálu využilo v loňském roce pro soustředění několik sportovních klubů jako např.:

- Fotbalová reprezentace - muži U20 (poté v Kanadě vicemistři světa)
- Fotbalová reprezentace- hráči U16,U18
  Fotbalová reprezentace - ženy U17 a U19

- FK Mladá Boleslav (prvoligové A mužstvo)
- FK Kladno (prvoligové A mužstvo)
- AC Sparta Praha (B mužstvo)
- SK Slavie Praha (B mužstvo + dorostenecké a žákovské týmy)
- FC Viktoria Plzeň (dorostenecké týmy)
- APEP Pitsilias - Kypr (II.liga)
- FC Slovan Liberec(před mistrovským utkáním v Č.B.)
- Brankářská škola Petra Čecha
- Seminář rozhodčích hokejbalu (mezinárodní a nejvyšší soutěže ČMSHb) [7]

5.1.5. Bližší představení a popis sportovišť

- Lehkoatletický stadion

Obrázek č. 5. Atletická dráha

Zdroj: http://www.fcpisek.cz/

- 8 drah, travnatá plocha (možno využít i k fotbalovým utkáním), všechny sportoviště pro technické atl. disciplíny
- provoz od jara do konce podzimu, termíny pro veřejnost se vstupem zdarma jen v době tréninků atletického oddílu [7]

- jinak možnost využití pro veřejnost, podniky a jejich zaměstnance, školy i sportovní oddíly nejen z Písecka
- cena pronájmu 500,-/hod (+DPH)nebo smluvní ceny

➢ Fotbalové hřiště A

Obrázek č.6. Fotbalové hřiště

Zdroj: http://www.fcpisek.cz/

- rozměr hrací plochy 100 x 62,5m
- součástí hřiště je krytá tribuna pro cca 1000 lidí
- na všech přírodních hřištích vybudován automatický závlahový systém
- na tomto hřišti hraje mistrovská utkání A mužstvo FC Písek [7]

➢ Fotbalové hřiště s umělým povrchem

Obrázek č.7. Hřiště s umělým povrchem

Zdroj: http://www.fcpisek.cz/

- položena tráva tzv. III. generace, která svou kvalitou splňuje přísná kriteria FIFA i UEFA

- na hřišti je i umělé osvětlení, které umožňuje týmům hrát utkání i trénovat v pozdních večerních hodinách
- součástí je i tribuna na stání pro cca. 500 lidí
- možnost pronájmu reklamních ploch (viz. výše foto)

➢ Hokejbalové hřiště

Obrázek č.8. Hokejbalové hřiště

Zdroj: http://www.fcpisek.cz/

- nově vybudované hřiště s plastovými mantinely a sítěmi za bránami

o tribuna na stání pro cca 100 lidí

- zde hrají svá mistr. utkání týmy HC ŠD Písek (II.NHbL)

➢ Posilovna

Obrázek č. 9. Posilovna

Zdroj: http://www.fcpisek.cz/

- obsahuje několik strojů pro posilování svalů dolních končetin,
- lavici Bench press
- jednoruční činky

- kolo na spining
- multifunkční věž

5.2. Metody

5.2.1. Sběr informací, přístroje a programy

Informace použité v tomto projektu byly získány z odborných publikací, skript a časopisů. Práce byla napsána na osobním počítači s označením Acer Travel Mate 2355. Použité program z řady Microsoft Office 2003 – Microsoft Word,Microsoft Excel, Microsoft Powerpoint a internetový prohlížeč Mozilla.

5.2.2. Externí analýza podnikatelského prostředí

5.2.2.1. Analýza tržního prostředí

Při provádění analýzy trhu se stanoví strategické období, pro něž bude strategie zpracována. V praxi se strategie zpravidla zpracovává u zpracovatelského podniku na 3 až pět let, u těžebního na 5 až 30 let, u zdravotnických zařízení obvykle na 5 let (teoreticky se toto období stanoví na dobu odpisování hlavního majetku). Při stanovení strategického období se bere v úvahu řada faktorů, jakou jsou např. charakter produktů, druh výrobního zařízení, nároky na kvalifikaci pracovníků, míra stability ekonomky.

Poté se stanoví ***segmenty trhu***, které podnik hodlá uspokojovat a produkty (výrobky, služby), s nimiž se v těchto segmentech hodlá uplatnit-viz schéma 3-1. Obvykle to jsou produkty nebo segmenty, s nimiž podnik již má zkušenosti. Často však podnik ve strategickém období hodlá začínat v nových segmentech s novými produkty. Musí proto analyzovat i tyto nové segmenty. Určují se i regiony, v nichž se chce podnik ve strategickém období angažovat.

5.2.2.2. Analýza vědecko – technického rozvoje

Tato analýza musí být zaměřena na všechny oblasti, které ovlivňují činnosti podniku. Může jít o oblasti výroby (nové konstrukce, technologie, organizace práce), oběhu (nové informační a distribuční systémy), financování (nové metody účasti na burze) atd.

Analyzovat je nutné vědecko-technický rozvoj nejen na vlastní úrovni zhodnocovacího procesu, ale i u odběratelů a dodavatelů. Tato analýza ukáže, jak je třeba vlastní výrobu a distribuci přizpůsobovat novým potřebám a požadavkům odběratelů a jak využít nových možností dodavatelů případně ve vlastním výrobním a distribučním procesu zavést změny vědecko-technického rozvoje.

Strategie ofenzivního typu se v menší míře zaměřuje na svých vědecko-technických pracovištích na výzkum nebo vývoj, nákup licencí nebo know –how, ale převážně je orientována tato činnost na řešení problémů uspokojování poptávky.

Největší naději má takový podnik, jež na trhu nabídne takový produkt , který se na trhu ještě nevyskytuje, ale jakmile se na trhu objeví spotřebitel bude mít touhu ho vlastnit.

Analýza vědecko-technického rozvoje by neměla být orientována pouze na nákup nových licencí nebo know-how a jejich testování . Tento postup často vede jen k imitaci již dokonalých výrobků. Strategicky koncipovaný a rozvíjející se podnik by se měl především snažit o vlastní inovační tvůrčí činnost. Jen tak může podnik stoprocentně obstát v podmínkách konkurence.

5.2.2.3. Analýza sociálně – kulturního prostředí

Tato analýza je základem odhadu potřeb energetických a ekologických investic. Jedná se o zajišťování a stabilizaci pracovníků ve strategickém prostředí. Analýza regionu zahrnuje především analýzu demografického vývoje s cílem zjistit reálné možnosti v zajištění potřebného množství pracovníků v požadované věkové a kvalifikační struktuře. Analyzovat se však musí i možnost zajištění požadovaného rozsahu infrasítí.

Značný význam má otázka upevňování zdraví a zlepšování životního prostředí, resp. zabývat se problémem exhalací, emisí a odpadů. Ze zjištěných informací se vyvozují operace směřující k budování energetických sítí, k budování ekologických investic a k vytváření dostatečných lidských zdrojů.

5.2.2.4. Analýza ekonomického a právního systému

V současné turbulentní době je nutno analyzovat vlivy současných i budoucích legislativních změn a hospodářské politiky centra. Z očekávaného vývoje legislativních změn a hospodářské politiky se pak odvozují formulace jednotlivých dílčích strategií, které tvoří strategii podniku, např. strategii mezd, odpisů.

5.2.2.5. STEP analýza

Název STEP tvoří začáteční písmena čtyř oblastí vnějšího prostředí /faktorů, které tvoří základ této analýzy. [15]

- Politické
- Ekonomické
- Sociální
- Kulturní

[15] [15] František Bělohlávek, Pavol Košťan, Oldřich Šuleř : Management, Rubico, Olomoc, 2001

Tato analýza vychází z poznání minulého vývoje a snaží se o předvídání a analyzování budoucích vlivů prostředí ve čtyřech hlavních oblastech jak ukazuje schéma 1.1.

Politické

- Legislativa
- Pracovní právo
- Politická stabilita
- Stabilita vlády
- Daňová politika
- Integrační politika
- Podpora zahraničního obchodu
- Ochrana životního prostředí

Ekonomické

- Trend HDP
- Úroková míra
- Množství peněz v oběhu
- Inflace
- Nezaměstnanost
- Spotřeba
- Výška investic
- Cena a dostupnost energie

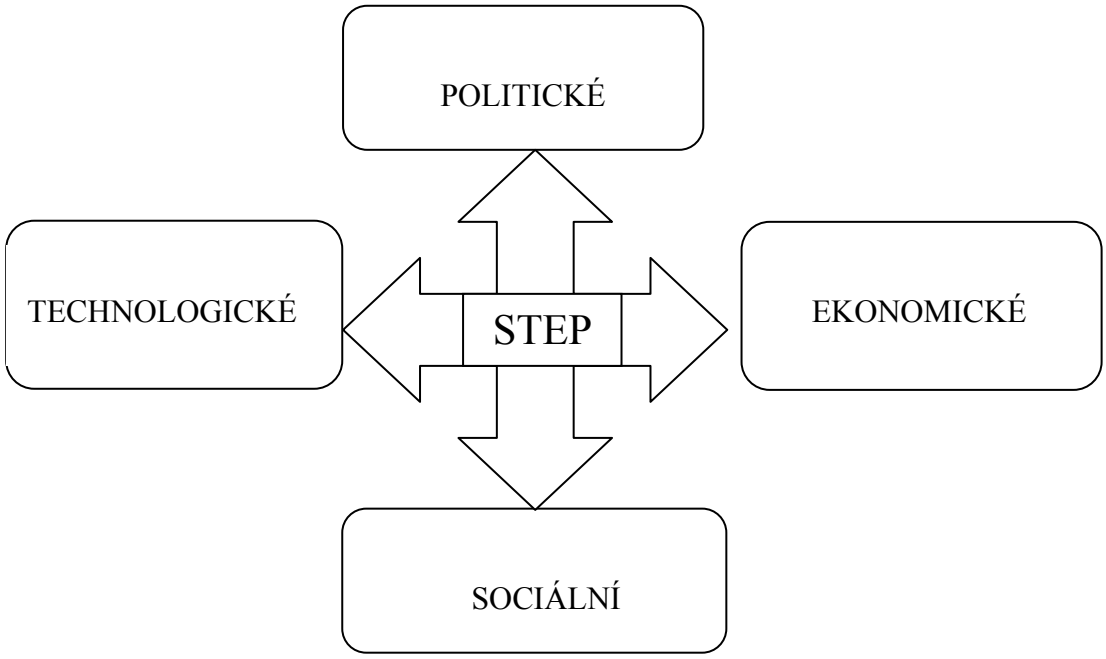
Sociální

- Demografické trendy populace
- Mobilita
- Rozdělení příjmů
- Životní styl
- Úroveň vzdělání
- Postoje k práci a volnému času
- Charakteristika spotřeby
- Životní hodnoty, rodina, přátelé

Technologické

- Výše výdajů na výzkum
- Podpora vlády v oblasti výzkumu
- Nové technologické aktivity a jejich priorita
- Obecná technologická úroveň
- Nové objevy a vynálezy
- Rychlost technologického přenosu
- Rychlost morálního zastarání

Obrázek č.10. STEP analýza



Zdroj: František Bělohlávek, Management, 2002

5.2.2.6. METODA ABCD

Tato metoda určuje strategické alternativy[16]

Pozice A: vyjadřuje strategii průniku na současném trhu. To znamená, že firma se bude snažit o získání většího podílu na trhu např. zvýšenou marketingovou činností, silnější podporou prodeje apod.

Pozice B: Tato pozice vyjadřuje vývoj nových výrobků nebo služeb pro současný trh.

Pozice C: Jde o proniknutí firmy do na nové trhy se současnými výrobky. Firma musí klást větší důraz na marketingové aktivity a rozvoj trhu.

Pozice D: Tato strategie je kombinace dvou předcházejících. Nové produkty jsou uvedeny na nové trhy. Jedná se o nejrizikovější variantu, a proto se firmy do pozice D obvykle dostávají postupně přes strategii B nebo C.

Analytická metoda ABCD slouží prostřednictvím dotazníku uvedeného v tabulce č. k identifikaci hlavní strategické volby, která bude pro podnik ta správná.

Hodnotová škála dotazníku

Tabulka č.1. Hodnotová škála dotazníku Metody ABCD

0	1	2	3
vůbec ne	částečně přesné	poměrně přesné	naprosto přesné

Zdroj: Jan Váchal, Petra Váchalová:Strategický management: Vyšší odborná škola České Budějovice:Č.Budějovice 2001

[16] Jan Váchal, Petra Váchalová:Strategický management: Vyšší odborná škola České Budějovice:Č.Budějovice 2001

Tabulka č. 2: *Dotazník Metody ABCD*

1.	Obvyklá základna zákazníků se celkově změnšuje?	
2.	Rád(a) riskujete?	
3.	Vaše výrobky (služby) lze snadno popsat?	
4.	Vaše podnikání je velmi specializované	
5.	Nové tachnologie či napodobeniny odsunují vasč běžné výrobky mezi zastaralé?	
6.	Vašimi zákazníky jsou hlavně velké a rostoucí oganizace	
7.	Nemáte mnoho volných financí, které byste mohli investovat do podniku?	
8.	Pořebujete nové podněty, často a osobně?	
9.	Vaše výrobky (služby) nabízejí zákazníkům širokou škálu užitku?	
10.	Existující základna zákazníků nabízí mnohem větší odbytové možnosti?	
11.	Na nových výrobcích a službách by byla vyšší marže?	
12.	Z vaší firmy odešel klíčový člověk a to pro vás má kritické násldky?	
13.	Velikost vaší firmy je přesně podle vašich představ?	
14.	Vaše přednosti jsou hlavně v technické oblasti?	
15.	Průměrné množství objednávek klesá?	
16.	Dosavadním výrobkům nebo službám již prošla záruční lhůta?	
17.	Máte dobré vztgahy se svými zákazníky?	
18.	Vaše výrobky (služby) by blo třeba standardizovat, abyste snížili náklady?	
19.	Konkurence vás ničí?	
20.	Vaši odběratelé inovují?	
21.	Vaším cílem je zůstat téměř beze změn?	
22.	Někdo nabídl, že koupí vaši firmu?	
23.	Zjišťujete podobnost mezi vašimi zákazníky?	
24.	Je pro vás docela snadné přijít s novými výrobky a službami?	
25.	Po vašich výrobcích (službách) je velká poptávky?	
26.	Váš nový partner má vynikající kontakty v dalších oblastech podnikání, které vás zajímají?	
27.	Vaše výrobky (služby) jsou na trhu relativně nové?	
28.	Jste nadšenec?	
29.	Konkurenční boj je docela čilý?	
30.	Dovedete dobře necházet zákazníky a prodávat?	
31.	Máte schopnost vytvářet nebo nacházet nové výrobky a služby?	
32.	Vidíte lepší podnikatelské možnosti?	
33.	Dosavadní zákazníci narůstají jen skromně?	
34.	Vaše výrobky (služby) se nehodí k opakovanému nákupu?	
35.	Máte rozsáhlé znalosti o svých dosavadních zákaznících (řekněme tři nebo více kontaktů u každého)?	
36.	Vaše výrobky (služby) jsou velmi konkurenceschopné?	
37.	Dobře inovujete a přicházíte s novými nápady?	
38.	Vaše odběratelská základna se rychle zmenšuje?	
39.	Konkurence má na váš podnik malý dopad?	
40.	Vaše výrobky (služby) začínají vypadat omšele a zastarale?	
41.	Expanze je neuskutečnitelná?	
42.	Máte vynikající nový nápad?	
43.	Dosavadní poptávka klesá?	
44.	Neumíte příliš dobře zvládat změny?	

Zdroj: Jan Váchal, Petra Váchalová:Strategický management: Vyšší odborná škola České Budějovice:Č.Budějovice 2001

Provedení analýzy vyžaduje vyplnění dotazníku dle hodnotové škály v tabulce č.2 a následné dosazení do výsledkové tabulky č.3, kde spočteme hodnoty, dosažené jednotlivými volbami (tedy volbu A, volbu B, volbu C a volbu D).

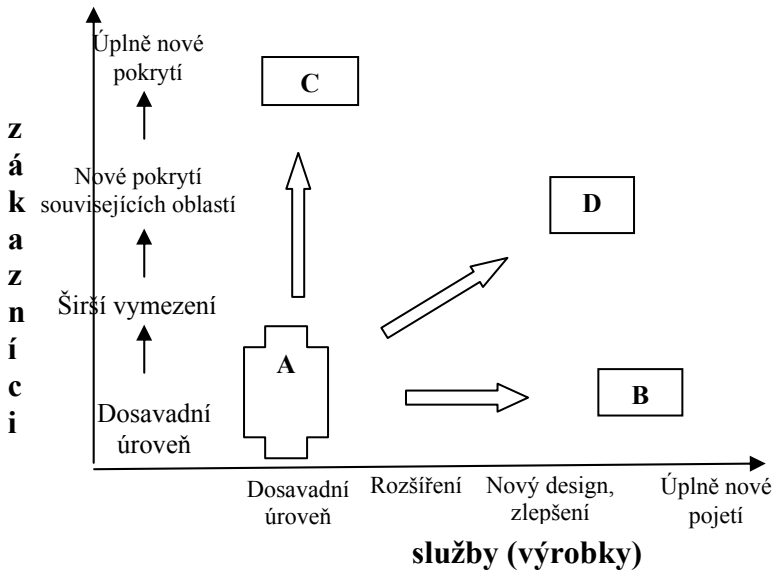
Tabulka č. 3. *Výsledková tabulka Metody ABCD*

A		B		C		D	
č. otázky	**odpověď**	**č. otázky**	**odpověď**	**č. otázky**	**odpověď**	**č. otázky**	**odpověď**
4		5		1		2	
7		6		3		8	
10		11		9		12	
13		14		15		16	
17		20		18		19	
21		24		23		22	
27		31		25		26	
33		35		29		28	
39		37		30		32	
41		40		34		38	
44		43		36		42	
Celkem	**A: 12**		**B: 16**		**C: 14**		**D: 14**

Zdroj: Zdroj: Jan Váchal, Petra Váchalová:Strategický management: Vyšší odborná škola České Budějovice:Č.Budějovice 2001

Pokud jsou zjištěny hodnoty dosažené jednotlivými „volbami“, dosadí se do grafu č.1. a dostaneme výsledek.

Graf č.1 Zaměření podniku
Zdroj: Zdroj: Jan Váchal, Petra Váchalová:Strategický management: Vyšší odborná škola České Budějovice:Č.Budějovice 2001



Zhodnocení situace:

Volba A: „Zůstáváte tam, kde jste.“

Jestliže jste v dotazníku strategické volby dali největší ohodnocení variantě A, znamená to, že zůstáváte u svých dosavadních zákazníků a výrobku nebo služeb. Bude pro vás nejlepším zaměření se na další činnosti. V tom případě se zaměřte nejlépe na plánování.

Volba B: „Nové výrobky (služby) pro dosavadní zákazníky.“

Jestliže jste dali nejvíce bodu volbě B, znamená to, že nejpříznivější variantou by pro vás mohly být nové výrobky nebo služby poskytované dosavadním zákazníkům.

Volba C: „Noví zákazníci pro dosavadní výrobky (služby).„

Jestliže jste dali nejvíce bodů variantě C, znamená to, že chcete hledat nové zákazníky nebo skupiny zákazníků pro své dosavadní výrobky nebo služby.

Volba D: „diverzifikace“

A konečně největší počet bodů pro variantu D naznačuje, že nejlepším zaměřením firmy by mohla být diverzifikace a hledání nových výrobků a služeb a zároveň i nových zákazníků.

Po absolvování všech kroků analýzy Metodou ABCD, podnik zjistí, na jaké základně se v současné době nachází, tedy co je pro něj pomyslným startovacím můstkem pro další počínání. Klíčovými prvky budoucího úspěchu jsou:

- firma se zaměřuje na své silné stránky,
- hledá nejlepší příležitosti (tzn. nejlepší podnikatelské strategie),
- pokouší se napravit nebo vyloučit ze hry své slabé stránky – pokouší se vyhnout možným ohrožením,
- a především, podnikatel je silně upjatý na cestu, kterou chce nastoupit.

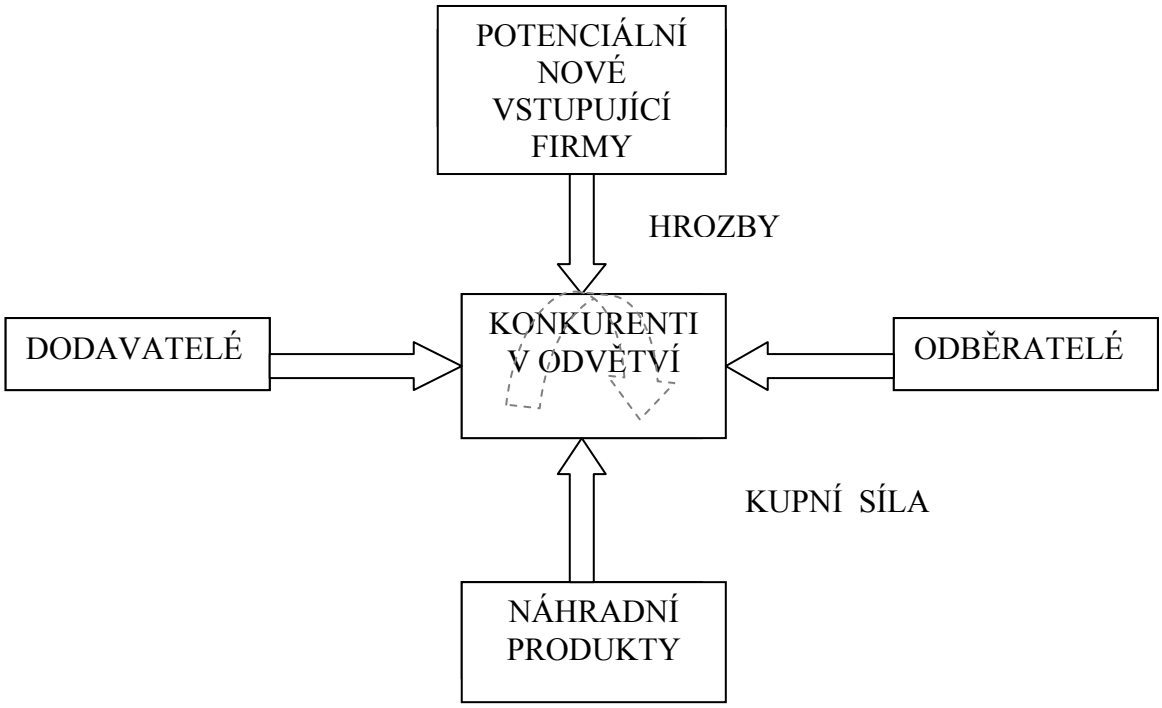
5.2.2.7. STRUKTURÁLNÍ ANALÝZA KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ PODLE M.PORTERA

Harvardský profesor Michael Porter (1980) vypracoval a poskytl praktický analytický rámec pro určení konkurenční strategie, zahrnující strukturální analýzu prostředí. Říká se, že výkonnost odvětví není funkcí toho, jak výrobek vypadá nebo zda je do něj vložena vysoká nebo nízká technologie. Výnosnost odvětví je funkcí struktury odvětví. M. Porter identifikoval hlavní síly odvětví , které určují chování konkurentů.

- Konkurenti v odvětví
- Potenciální noví účastnící
- Dodavatelé
- Odběratelé
- Náhradní výrobky (substituty)

Zároveň vyslovuje myšlenku, že zisk, dosahovaný v odvětví, je ovlivňován těmito silami.
Hlavním účelem konkurenční strategie je podle M. Portera najít pozici pro společnost , ve které se může nejlépe bránit vůči těmto vlivům nebo ovlivnit je pro svůj prospěch.

Společnost by měla ovlivňovat rovnováhu těchto pěti sil strategickými pohyby a posilovat tak pozici firmy. Stratégové rovněž mohou rovněž mohou najit pro firmu novou pozici tak, aby její schopnosti poskytly co nelepší obranu proti konkurenčním silám. Dalším využitím této analýzy je předpovídání změny faktorů v rámci pěti sil a příprava na adekvátní odpověď. To znamená vybrat vhodnou strategii před tím, než konkurenti rozeznají posun a změnu rovnováhy v prostředí.



Obrázek č.11.Porterův model

Konkurenční síly mohou být ovlivňovány velkým počtem různých prvků. Pro každý z druh průmyslu je však důležitých jen několik. Kromě uvedených pěti sil, charakterizuje Porter také šest bariér které musí podnik řešit.

- ***Úroveň hospodárnosti*** – ta určuje vstup tím, že nutí buď podnikat ve velkém nebo přijmout nákladovou nevýhodnost.

- ***Diferenciaci výrobků a služeb*** – značkové zboží na trhu a loajalita zákazníků k tomuto zboží vytváří bariéru vstupu. Nutí nově vstupujícího nabízet přídavné služby a provádět reklamu výrobku s nějakou výhodou, podnik se snaží o prosazení svého image mezi již existující zboží.

- ***Kapitálová náročnost*** – potřeba investovat velké finanční zdroje na technologii, ale i na reklamu, krytí počátečních ztrát, zákaznických úvěrů, podporu prodeje atd. Jde také o rozdíly v odvětví podnikání. Nutný vstupní kapitál a jeho návratnost je rozdílná.

- ***Nákladové znevýhodnění*** – konkurenční společnosti mohou mít nákladovou výhodu, nesouvisející s velikostí a hospodárností ale vyplývající :

  - z efektu poznání křivky S,
  - z moderních technologií
  - z přístupu k levným surovinovým zdrojům
  - z nákupu za předinflační ceny
  - z vládních subvencí
  - ze vhodného umístění-strategická poloha

- ***přístup do distribuční sítě*** – nově vstupující podniky na trh si musí zabezpečit prodejní síť nebo vytlačit konkurenční výrobky a služby ze stávající sítě nižší cenou (zaváděcí), vhodně zvolenou reklamou, příslibem výhry nebo dárkem.

- ***Vládní politika*** – vláda může regulovat přístup do odvětví licenčními požadavky, daňovou politikou, úrokovou sazbou a dalšími zákonnými opatřeními.

Analýzu je možné též použít v případě podniků, které mají velkou hotovost a nevyužívají úvěry, nebo když hrozí snížení konkurenčních cen .

5.2.2.8. Strategické mapy

Mapování strategických skupin a struktura odvětví jsou nedílnou součástí analýzy odvětví.

Mapování strategických skupin je velmi užitečný analytický nástroj zejména pro ta odvětví, ve kterých existuje několik charakteristických skupin konkurentů, z nichž každá skupina zaujímá významnou pozici na celkovém trhu a má dobrý zvuk u zákazníků. Strategická skupina se skládá ze soupeřících podniků s podobnými tržními přístupy. Zaznamenáním tržních pozic strategických

skupin daného odvětví na dvojrozměrné mapě za použití dvou strategických proměnných jako os se vytvoří strategická mapa. Tato mapa slouží jako užitečný „most“ mezi pohledem na odvětví jako celek a na postavení každého podniku zvlášť.

Metodu vytváření strategické mapy včetně umístění podniků do strategických skupin je možné shrnout do následujících bodů:

- Nalezení hlavních charakteristik, které odlišují podniky v daném odvětví jeden od druhého.
- Znázornění podniků na mapě o dvou proměnných za použití těchto odlišujících charakteristik.
- Zařazení podniků, které spadají do přibližně stejného strategického prostoru, do stejné strategické skupiny.
- Obkreslení kružnic okolo každé strategické skupiny; každý kruh musí mít velikost v proporci k podílu dané skupiny na celkových výnosech odvětví.

5.2.2.9. Analýza konkurentů

Analýza konkurentů úzce navazuje na strategické mapy a jejím cílem je ohodnotit konkurenční pozice hlavních konkurentů ve vztahu k vlastnímu podniku, rozlišit výhodně situované od nevýhodně situovaných a u klíčových konkurentů (viz. tab. 3-1):

- sledovat, jsou-li vybaveni tlaku zlepšit hospodářské výsledky (a anticipovat tak změnu v jejich strategii)
- monitorovat názory o vývoji odvětví prezentované manažery konkurenčních podniků
- studovat zázemí a filosofii manažerů konkurenčních podniků za účelem předvídání charakteru kroků, které mohou podniknout
- studovat priority konkurenčních podniků a jejich výkonové cíle
- odhadnout pravděpodobné příští tahy jednotlivých konkurentů.

Charakteristika	KONKURENT			
	A	B	C	D
Jméno podniku				
Odhad tržeb				
Odhad podílu na trhu				
Cenová výhoda *				
Kvalitní výhoda *				
Technologická základna *				
Odbytová základna *				
Distribuční podmínky *				
Nákladová výhoda *				
Pozice v rámci odvětví (v příštím roce) *				
Vážnost konkurence (současná) *				
Vážnost konkurence (v příštím roce) *				
Vážnost konkurence (v dalších letech) *				
Něco zvláštního na co je třeba reagovat ?				
Brzy				
Příští rok				
Dlouhodobější ohrožení				

Tabulka č.4. Analýza konkurentů
Zdroj: Jan Váchal, Petra Váchalová:Strategický management: Vyšší odborná škola České Budějovice:Č.Budějovice 2001

*= k hodnocení lze využít následující škály:
1 = nejlepší (nejvyšší)
2 = nadprůměrný
3 = průměrný
4 = podprůměrný
5 = nejhorší (neohrožující)

5.2.2.10. Analýza atraktivity odvětví

Analýza atraktivity odvětví navazuje na analytické kroky provedené zejména v rámci analýzy konkurence (Porterův model, strategické mapy, analýza konkurentů) a sumarizuje jejich výsledky. V průběhu analýzy atraktivity odvětví se hodnotí 15 faktorů a silám, které je ovlivňují, se přiřazuje skóre od 1 do 10. Skóre je vysoké tam, kde podmínky v odvětví umožňují podniku maximálně využít disponibilních zdrojů a naopak tam, kde podnik není schopen dostát požadavkům odvětví, je skóre atraktivity nízké. V ideálním případě by tedy

mohlo celkové skóre dosáhnout hodnoty 150. Takových případů je v reálném životě málo, skóre se většinou pohybuje mezi 75 a 120 a v případě, že klesne pod 75, je to signál upozorňující na aktuální potřebu repozice podniku v rámci odvětví (např. vstup do nového segmentu). Rastr pro analýzu atraktivity odvětví je uveden v tabulce č.4.

Tabulka č.5. Analýza atraktivity odvětví

Faktor	Síla	SKÓRE									
1. **Růstový potenciál**	Rostoucí poptávka	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. **Diversita trhu**	Počet segmentů	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. **Ziskovost**	Rostoucí-klesající	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. **Exponovanost**	Konkurenti-inflace	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. **Koncentrace**	Počet dominantních podniků	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. **Odbyt**	Cyklický,kontinuální	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. **Specializace**	**Zaměření-diference**	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8. **Značka**	Hodnota-kvalita	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9. **Distribuce**	Kanály-podpory	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10. **Cenová politika**	Efekt-elasticita	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11. **Náklady**	Konkurence	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12. **Služby**	Garance-spolehlivost	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13. **Technologie**	Vedení-jedinečnost	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14. **Integrace**	Vertikální -horizontální	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15. **Možnost Vstupu-výstupu**	**Bariéry**	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Zdroj: Jan Váchal, Petra Váchalová:Strategický management: Vyšší odborná škola České Budějovice:Č.Budějovice 2001

5.2.3. Interní analýza podnikatelského prostředí

Interní analýza podniku je velmi důležitá pro stanovení strategie podniku. Strategické možnosti každého podniku jsou přitom dány jeho vnitřními a vnějšími zdroji, tedy schopností podniku dané záměry uskutečňovat a zajistit celkovou vyváženost všech jednotlivých dílčích složek. Analýza strategických možností podniku je důležitá především při určení, zda zdroje a možnosti organizace skutečně odpovídají prostředí, v němž se daný podnik pohybuje.

5.2.3.1. Analýza zdrojů specifických příležitostí

Strategický význam specifických předností podniku je v tom, že umožňují , aby podnik se odlišil od konkurence a dosahoval tak vyšší zisk. Konkurenti jsou motivováni k tomu aby se pokusili napodobit tyto specifické přednosti. Jestliže jsou úspěšní, odstraní výhodu specifických předností podniku. Pro konkurenty je velice těžké napodobit specifické přednosti podniku, avšak udržet si výhodu těchto specifických předností je ještě mnohem těžší.

Zdrojem specifických předností je majetek a podnikové schopnosti. Majetkem podniku jsou např. finanční prostředky, investiční a technologický majetek, lidský potenciál. Tento majetek lze rozdělit na hmotný majetek (pozemky, budovy, stroje) a nehmotný majetek (jméno podniku, pověst, patenty, technologické nebo marketingové know-how.

Schopnosti jsou dovednosti podniku. Patří k nim např. způsob jakým se manažeři rozhodují uvnitř řídícího procesu o tom jak dosáhnout vytčených cílů. Schopnosti podniku jsou tedy produktem organizační struktury a řídícího systému

Tabulka č.6.Obecné vymezení zdrojů podniku

Zdroj: Zdroj: Jan Váchal, Petra Váchalová:Strategický management: Vyšší odborná škola České Budějovice:Č.Budějovice 2001

5.2.3.2. Podniková kultura

Pojem podniková kultura se objevil v ekonomice podniku počátkem osmdesátých let a postupně se prosadil v teorii i praxi řízení.
Podniková kultura může být charakterizována jako :

- Komplex ekonomických a neekonomických hodnot a norem, zvyků a obyčejů, mýtů a rituálů, ceremonií a liturgií, základních přesvědčení a mínění, pořádků a pravidel, vzorů, postojů a nepsaných zákonů, které jsou založeny na minulosti a existují v přítomnosti.
- Způsoby chování z toho odvozené, zejména chování v rámci vedení firmy
- Nemateriální a materiální manifestace podnikové kultury vyplývající z chování zaměstnanců se projevuje jako:

o nemateriální manifest navenek –zahrnující chování všech příslušníků podniku, styl komunikační politiky, reklamu, podpůrné programy, přímý marketing, prezentaci na výstavách a veletrzích
o nemateriální manifestace dovnitř – jako sociální klima, obecné podnikové klima, styl vedení, postoje managementu, obsazování funkcí
o materiální manifestace navenek –představující produkt, prodejní a výstavní prostory, budovy, fasády, vývěsní štíty, dopravní prostředky, oblečení personálu
o materiální manifestace dovnitř –tvořená parkovišti, vstupy do podniku, vlastním vybavením budov, nábytkem apod.

Každý podnik má svou specifickou kulturu vytvářenou v počátcích zejména zakladateli podniku, později formovanou všemi zaměstnanci i spolupracovníky firmy.
Smysluplná podniková kultura musí být spjatá s vysokým stupněm identity pracovníků se svým podnikem. Vychází ze široké škály nástrojů marketingového mixu –od reklamy přes sponzorství, přímou komunikaci, osobní prodej, public relations až po korporační identitu. Ta vytváří identitu mezi podnikem a zákazníkem.

5.2.3.3. Analýza SWOT

Pro analýzu vlivu externího okolí na firmu i pro analýzu vlivu vnitřních slabých a silných stránek firmy se používá metoda SWOT. Tato metoda v sobě zahrnuje analýzu hlavních faktorů konkurenční pozice firmy a jejího vlivu na její strategické chování.
Název metody SWOT je odvozen od:

- Strenght (silné stránky)
- Wealnesses /slabé stránky)
- Opportunites(příležitosti)
- Threats(nebezpečí)

Nebezpečí T a příležitosti O představují vliv vnějšího okolí. Slabé stránky W a silné stránky S faktory vnitřní podnikatelské pozice firmy. Rozbor celkové pozice firmy a její vliv na možné budoucí chování firmy je možné vyjádřit následujícím schématem

Tabulka č.7. Swot analýza

	Interní faktory	**Silné stránky S** -kapitálová síla -silné zdroje -vysoký tržní podíl -moderní technologie -nízké mzdové náklady -kvalita výrobků	**Slabé stránky W** - slabá finanční pozice - vysoká zadluženost -zastaralá technologie - vysoká režie - slabý management -špatní dodavatelé
Externí faktory		**Přístup SO**	**Přístup WO**
Příležitost trhu O - růst trhu - růst poptávky - specializovaný trh s možnosti vstupu - fragmentované trhy - možnost diferenciace - možnost integrace - možnost exportu atd.		Ofenzivní podnikatelský přístup z pozice síly. Snaha využít všechny příležitosti a silné stránky Snaha o vedoucí či útočnou pozici.	Snaha o využití příležitostí z okolí Pomalé posilování pozic. Snaha o nalezení spolehlivého spojence Různé formy integrace.
Nebezpečí trhu T -silná konkurence - vstup zahraniční konkurence - objemové trhy, malá možnost diferenciace - stará odvětví - nestabilita trhu		**Přístup ST** Využití pozice silného postavení k blokování nebezpečí. Oslabení konkurence. Diversifikace výrobního sortimentu Distribuční spojení.	**Přístup WT** Uvažování o kompromisech. Spojení se silnou firmou i za cenu úpravy programu. Snaha o přežití Opuštění trhu.

Zdroj: Zdroj: Jan Váchal, Petra Váchalová:Strategický management: Vyšší odborná škola České Budějovice:Č.Budějovice 2001

5.2.3.4. Portfolio analýza

Portfolio analýza je diagnostická metoda použitelná pro analýzu podniků s diverzifikovanou strukturou.

Diagnostická práce v oblasti podnikového portfolia by měla být prováděna automaticky v pravidelných intervalech a také vždy, když se struktura portfolia změní.

Kvalifikovaná portfolio analýza je proces sestávající z osmi kroků:

- Vytvoření matice portfolia.
- Zmapování konkurenčního prostředí pro každou podnikatelskou činnost a vyvození závěrů o atraktivitě všech složek portfolia.
- Ohodnocení konkurenceschopnosti jednotlivých aktivit zastoupených v portfoliu.
- Hlubší proniknutí do situace podniku, určení hlavních úkolů a zvážení specifických příležitostí a ohrožení.
- Určení potřeby finančních prostředků a dalších podnikových zdrojů na podporu strategií jednotlivých aktivit.
- Porovnání aktivit z hlediska ziskovosti, přitažlivosti odvětví s následným roztříděním investičních priorit.
- Kontrola s cílem ohodnotit vyváženost portfolia.
- Zjištění, jestli je navrhované portfolio v souladu s podnikovou strategií, a jaká opatření je třeba učinit v případě evidentních mezer v její realizaci.

5.2.3.5. Space analýza

SPACE (Strategic position and action evaluation) analáza je využívána k vymezení vhodné strategické pozice pro podnik a jeho jednotlivé

činnosti.Navazuje na portfolio analýzu a k překonání některých jejích nedostatků přidává další dvě dimenze. Finanční potenciál-síla (FS) podniku a konkurenční výhoda (KV) jsou hlavní determinanty strategické pozice podniku,zatímco síla odvětví (SO) a stabilita prostředí (StO) charakterizují strategickou pozici celého odvětví.V rámci SPACE analýzy jsou tyto faktory zobrazovány v grafu s hodnotami od –6 do + 6 na obou osách. Finanční síla podniku je faktor důležitý zejména v situacích, kdy jsou vnější ekonomické podmínky nepříznivé, např. rychle rostoucí inflace nebo vysoká úroková míra.Potřebný finanční zdroj pak umožňuje podniku buď diversifikovat do atraktivnějších odvětví nebo finančně agresivní akcí oslabit konkurenty ve vlastním odvětví.Stabilita odvětví může pozici podniku posilovat, ale i oslabovat.Je to faktor, který úzce souvisí s finanční stránkou podniku a jeho schopností konkurovat.

Analýza samotná spočívá v ohodnocení následujících faktorů:

- Faktory ovlivňující stabilitu prostředí
  - Technologické změny
  - Míra inflace
  - Proměnlivost poptávky
  - Cenové rozpětí konkurenčních výrobků
  - Bariéry vstupu do odvětví
  - Rivalita mezi existujícími konkurenty
  - Cenová elasticita poptávky
  - Tlak ze strany substitutů

- Faktory ovlivňující sílu odvětví
  - Růstový potenciál
  - Ziskový potenciál
  - Finanční stabilita
  - Technologické know-how
  - Využití zdrojů
  - Kapitálová intenzita

- Složitost vstupu do odvětví
- Produktivita, využití kapacit
- Vyjednávací síla výrobců

- Faktory ovlivňující konkurenční výhodu
  - Podíl na trhu
  - Kvalita výrobku
  - Životní cyklus výrobku
  - Inovační cyklus
  - Loajalita zákazníků
  - Technologické know-how
  - Vertikální integrace
  - Rychlost zavádění nových výrobků

- **Faktory ovlivňující finanční sílu podniku**
  - Návratnost investic
  - Likvidita
  - Míra zadlužení
  - Požadovaný versus disponibilní kapitál
  - Cash flow
  - Složitost výstupu z odvětví
  - Míra rizika
  - Obrat zásob
  - Využívání úspor z rozsahu a zkušeností

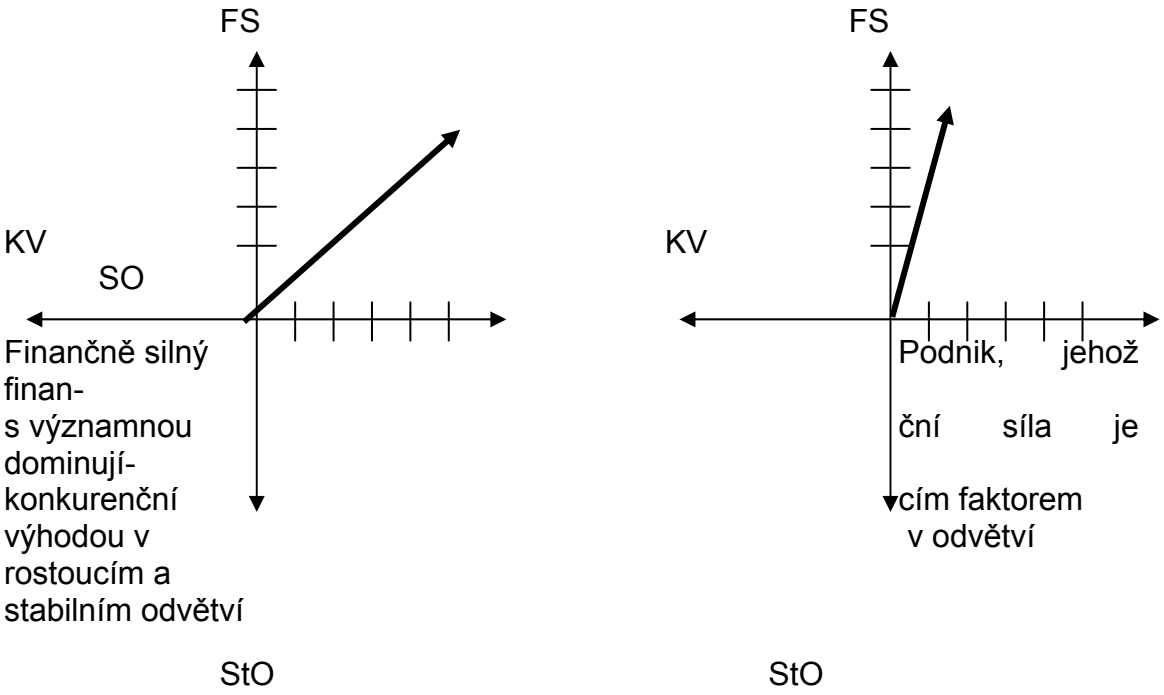
Vzájemným vyhodnocením výše uvedených faktorů a grafickým vyjádřením lze vymezit následující základní strategické pozice pro podnik:

Základní strategické pozice, které lze pomocí SPACE vymezit jsou:

Agresivní pozice – typická pro atraktivní, relativně stabilní odvětví, ve kterém má podnik konkurenční výhodu a je schopen ji díky konkurenční síle chránit, kritickým faktorem je vstup nových konkurentů do odvětví. Pozice umožňuje podniku nové akvizice, zvýšení podílu na trhu a soustředit zdroje na výrobku, které jsou vysoce konkurenceschopné.

Obrázek č.12. Agresivní pozice

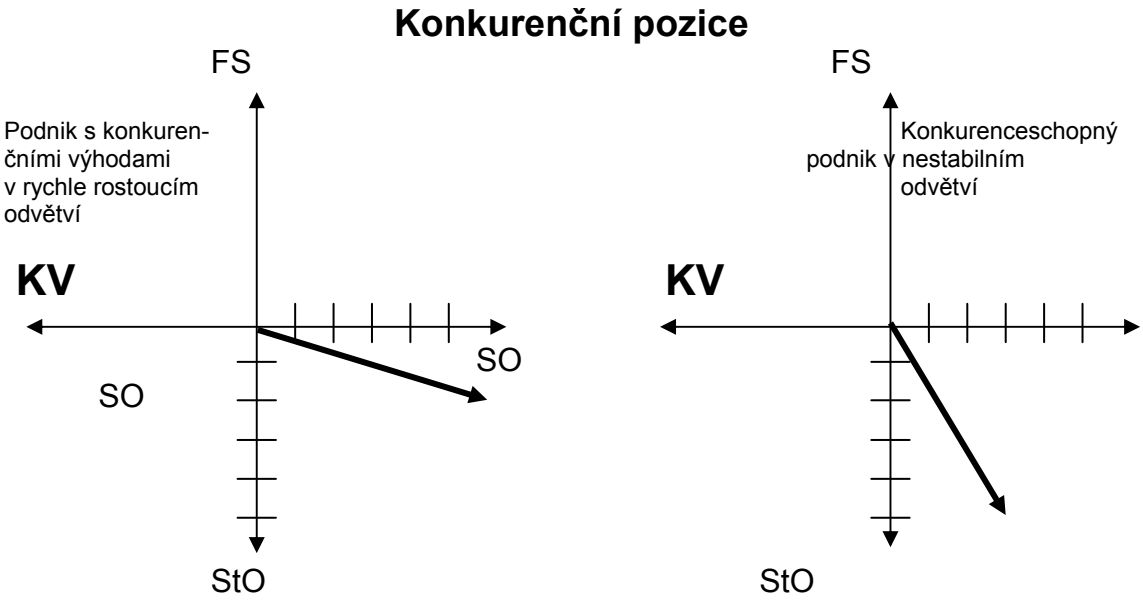
Agresivní pozice



Zdroj: Zdroj: Zdroj: Jan Váchal, Petra Váchalová:Strategický management: Vyšší odborná škola České Budějovice:Č.Budějovice 2001

Konkurenční pozice - typická pro atraktivní, relativně stabilní odvětví, ve kterém má podnik konkurenční výhodu. Kritickým faktorem je finanční síla podniku. Podnik by měl hledat možnosti, jak upevnit svou finanční pozici (např. fúzí s podnikem s dostatkem hotovosti), investovat do produktivity, vylepšovat svou výrobkovou řadu, snižovat náklady atd.

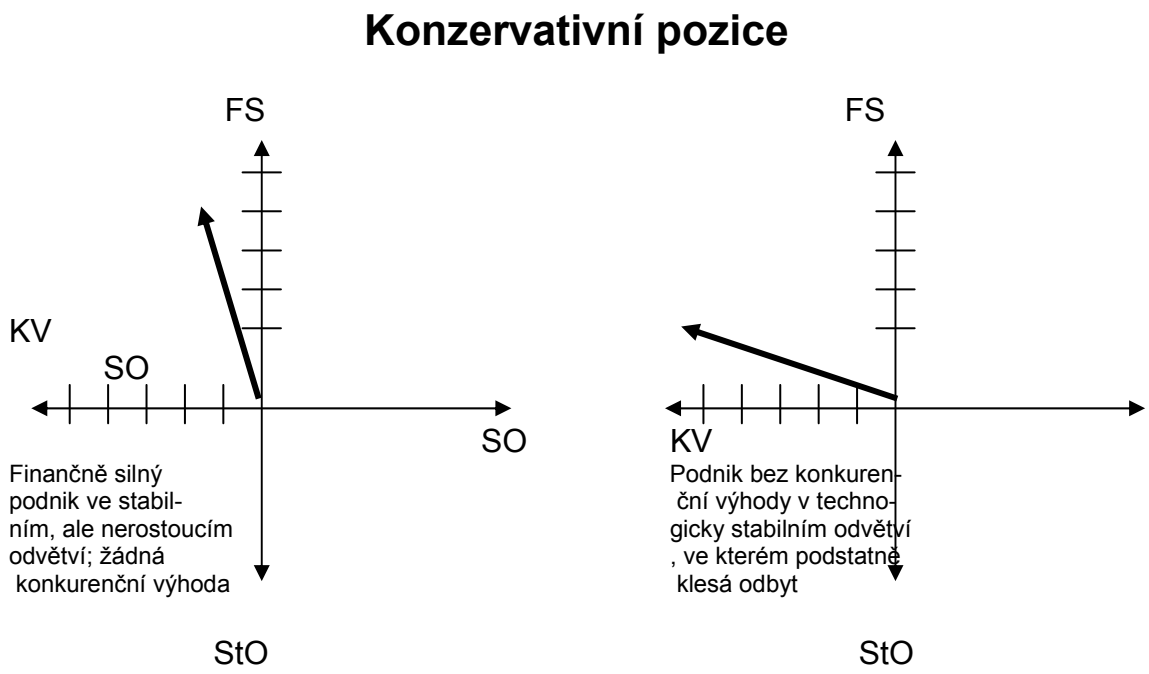
Obrázek č.13. Konkurenční pozice



Zdroj: Zdroj: Jan Váchal, Petra Váchalová:Strategický management: Vyšší odborná škola České Budějovice:Č.Budějovice 2001

Konzervativní pozice **–** typická pro odvětví s nízkou mírou růstu, podnik je finančně stabilní. Kritickým faktorem je konkurenceschopnost výrobku. Podnik by měl hledat atraktivnější trhy, nové konkurenceschopné výrobky, vyvíjet nové, snižovat náklady, zlepšovat cash-flow.

Obrázek č.14. Konzervativní pozice

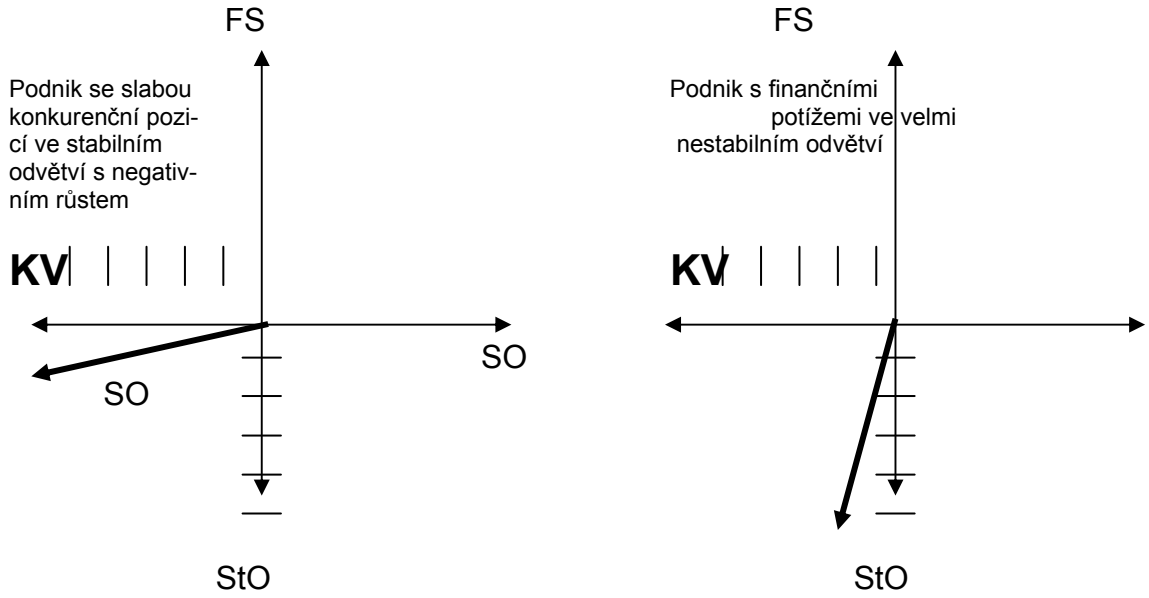


Zdroj: Zdroj: Jan Váchal, Petra Váchalová:Strategický management: Vyšší odborná škola České Budějovice:Č.Budějovice 2001

Defenzivní pozice – typická pro neatraktivní odvětví, ve kterých se podniku nedostává ani konkurenceschopných výrobků ani potřebné finanční síly. Kritickým faktorem je konkurenceschopnost. Podnik by se měl připravovat na odchod z odvětví, snížit výrobní kapacity, výrazně redukovat náklady, omezit investice.

Obrázek č.14. Defenzivní pozice

Defenzivní pozice



Zdroj: Zdroj: Jan Váchal, Petra Váchalová:Strategický management: Vyšší odborná škola České Budějovice:Č.Budějovice 2001

6. Výsledky a diskuse

6.1. Implementace metody ABCD

Hodnotová škála dotazníku:

Tabulka č. 8. Hodnotová škála dotazníku Metody ABCD

Zdroj: interní zdroj Městského sportovního areálu

vůbec ne	částečně přesné	poměrně přesné	naprosto přesné

Tabulka č.9. Dotazník Metody ABCD

Zdroj: interní informační zdroj klubu

Dotazník s otázkami 1-19

1.	Obvyklá základna zákazníků se celkově zmenšuje?	2
2.	Rád(a) riskujete?	1
3.	Vaše výrobky (služby) lze snadno popsat?	1
4.	Vaše podnikání je velmi specializované	3
5.	Nové technologie či napodobeniny odsunují vaše běžné výrobky mezi zastaralé?	2
6.	Vašimi zákazníky jsou hlavně velké a rostoucí organizace	0
7.	Nemáte mnoho volných financí, které byste mohli investovat do podniku?	2
8.	Potřebujete nové podněty, často a osobně?	0
9.	Vaše výrobky (služby) nabízejí zákazníkům širokou škálu užitku?	1
10.	Existující základna zákazníků nabízí mnohem větší odbytové možnosti?	2
11.	Na nových výrobcích a službách by byla vyšší marže?	2
12.	Z vaší firmy odešel klíčový člověk a to pro vás má kritické následky?	0
13.	Velikost vaší firmy je přesně podle vašich představ?	0
14.	Vaše přednosti jsou hlavně v technické oblasti?	0
15.	Průměrné množství objednávek klesá?	1
16.	Dosavadním výrobkům nebo službám již prošla záruční lhůta?	0
17.	Máte dobré vztahy se svými zákazníky?	2
18.	Vaše výrobky (služby) by bylo třeba standardizovat, abyste snížili náklady?	1
19.	Konkurence vás ničí?	2

Dotazník s otázkami 20-44

20.	Vaši odběratelé inovují?	0
21.	Vaším cílem je zůstat téměř beze změn?	0
22.	Někdo nabídl, že koupí vaši firmu?	0
23.	Zjišťujete podobnost mezi vašimi zákazníky?	3
24.	Je pro vás docela snadné přijít s novými výrobky a službami?	1
25.	Po vašich výrobcích (službách) je velká poptávky?	2
26.	Váš nový partner má vynikající kontakty v dalších oblastech podnikání, které vás zajímají?	0
27.	Vaše výrobky (služby) jsou na trhu relativně nové?	3
28.	Jste nadšenec?	2
29.	Konkurenční boj je docela čilý?	2
30.	Dovedete dobře necházet zákazníky a prodávat?	1
31.	Máte schopnost vytvářet nebo nacházet nové výrobky a služby?	2
32.	Vidíte lepší podnikatelské možnosti?	3
33.	Dosavadní zákazníci narůstají jen skromně?	3
34.	Vaše výrobky (služby) se nehodí k opakovanému nákupu?	3
35.	Máte rozsáhlé znalosti o svých dosavadních zákaznících (řekněme tři nebo více kontaktů u každého)?	2
36.	Vaše výrobky (služby) jsou velmi konkurenceschopné?	1
37.	Dobře inovujete a přicházíte s novými nápady?	2
38.	Vaše odběratelská základna se rychle zmenšuje?	0
39.	Konkurence má na váš podnik malý dopad?	1
40.	Vaše výrobky (služby) začínají vypadat omšele a zastarale?	3
41.	Expanze je neuskutečnitelná?	0
42.	Máte vynikající nový nápad?	2
43.	Dosavadní poptávka klesá?	1
44.	Neumíte příliš dobře zvládat změny?	0

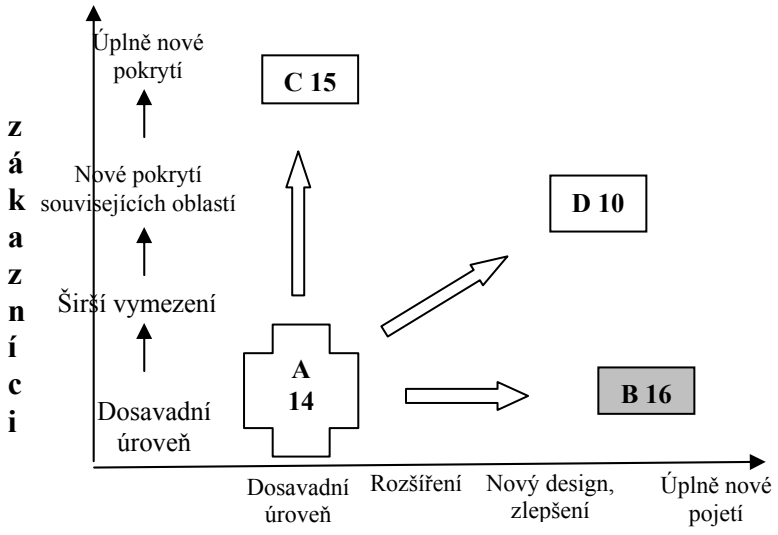
Tabulka č. 10. Výsledková tabulka Metody ABCD

Zdroj: interní informační zdroj klubu

A	B		C		D	
odpověď	**č. otázky**	**odpověď**	**č. otázky**	**odpověď**	**č. otázky**	**odpověď**
3	5	*2*	1	*2*	2	*1*
2	6	*0*	3	*1*	8	*0*
2	11	*3*	9	*1*	12	*0*
0	14	*0*	15	*1*	16	*0*
2	20	*0*	18	*0*	19	*2*
0	24	*1*	23	*2*	22	*0*
2	31	*2*	25	*2*	26	*0*
2	35	*3*	29	*2*	28	*2*
1	37	*2*	30	*1*	32	*3*
0	40	*3*	34	*2*	38	*0*
0	43	*0*	36	*1*	42	*2*
A: 14		**B: 16**		**C: 15**		**D: 10**

Graf č.2. Zaměření podniku

Zdroj: interní informační zdroj klubu



Zhodnocení situace: služby (výrobky)

6.1.1. Výsledek analýzy ABCD

Analýza podle metody ABCD ukazuje, že nejvíce bodů v dotazníku získala volba B, což znamená, že firma chce hledat nové služby pro své dosavadní zákazníky.

Znamená to, pokud chce Městský sportovní areál udržet své zákazníky měl by jim nabídnout nové služby, např. v oboru wellnes a masáže, které by vedli k rekonstrukci sociálního zařízení a nutnosti nákupu nových strojů a zařízení.

Toto zařízení by nejenom utvrdilo zájem stávajících zákazníků, ale dovoluji si tvrdit, že by přilákalo časem i nový okruh zájemců.

6.2. Výsledky analýzy externího prostředí

6.2.1. Porterův model pěti sil

Potenciální nově vstupující firmy:

Jedinou nově vznikající firmou v blízkém okolí firmy (ve městě Písek) je plánovaná nová budoucí výstavba a provoz (2009) wellnes klubu Harmony, který bude svým zákazníkům nabízet možnost relaxace. Tento klub ale bude dostatečně vzdálen od celého sportoviště a bude mít svůj vlastní okruh zákazníků.

Dodavatelé:

Jediní přímí dodavatelé jsou dodavatelé vody a elektrické energie tedy firma E.ON ČR, a VAK a.s. Mezi další dodavatele by se řadili výrobci relaxačního zařízení, pokud se firma Městské služby rozhodne pro přestavbu a realizaci nového relaxačního centra. Dodavatelé sauny, masážní vany Whirpool,klimatizace, ochlazovací kádě atd.

Zákazníci:

Mezi pravidelné zákazníky stávajícího sportovního zařízení patří sportovní družstva z Písecka a další sportovní kluby z celé České republiky a zahraničí, kteří pravidelně pořádají své tréninky v prostorách Městského sportovního areálu tzn. :

- FCE Písek (fotbalový klub všechny věkové kategorie)
- FBC Písek (floorbalový klub)
- IHC Písek (hokejový klub)

Náhradní produkty

Náhradní službou v oboru wellnes a relaxace nalezne zákazník na Písecku a Strakonicku například v lázních, koupalištích, sanatoriích, plaveckých bazénech a soukromých masážních salonech.

Konkurenti v odvětví

Konkurence v tomto oboru narůstá každým rokem hlavně v hotelích a rekreačních střediscích .Pokud by se Městský sportovní areál rozhodl pro rekonstrukci stávajícího zařízení, doufám si tvrdit, že by své pravidelné zákazníky nalezlo nejen v řadách sportovců, ale také by zde mohl být sestaven program pro školy, školky a firmy z okolí. Je nutné vytvořit dostatečnou propagaci po otevření centra. Vytvořit reklamu a dát svým potenciálním zákazníkům vědět o své existenci. V tomto odvětví je propagace a marketing hybnou silou obchodu.

Kromě těchto sil, existují další bariéry, které podnik musí řešit

- ***Diferenciaci výrobků a služeb***

Relaxační centrum by nabízelo nové technologie v oblasti wellnes, nejmodernější masážní přístroje a kvalifikovaný vzdělaný personál.

- ***Kapitálová náročnost***

Stavba relaxačního centra by byla podmíněna získanou dotací od města Písek. Pokud by město dotaci přislíbilo nic by nebránilo v plánu přestavby. Po dokončení by byl vypsán konkurz na provozovatele a následný pronájem kvalifikované osobě, jež by zde provozovala živnost.

- ***Nákladové znevýhodnění***

Konkurenční poskytovatelé služeb budou nejčastěji zvýhodnění svým dobrým strategickým umístěním.

- ***Vládní politika***

Vládní politika nějak výrazně nereguluje či nebrání ve vzniku nových podnikatelských jednotek tohoto typu, spíše podporuje vznik nových sportovních center a zdraví prospěšných institucí.

6.2.2. Výsledek analýzy Porterova modelu pěti sil

Díky této analýze si vedení Městského sportovního areálu získalo přehled o velmi malých bariérách vstupu do odvětví. Podpora vlády (města Písku) je také zaručena a příliv zákazníků a výkyvy v poptávce mimo sezónu pokryjí zákazníci hotelu Aréna, který je nově součástí areálu. Jako další pozitivum je zvýšení atraktivity celého areálu a možnost konkurovat další nabídnutou službou i velkým sportovním areálům z celé ČR.

6.3. Analýza konkurentů

Analýzou konkurentů podnik hodnotí konkurenční podnik pozice a postavení hlavních konkurentů na trhu. Je důležité pro firmu sledovat, jak si konkurenční firma vede, jaký je na ní vyvíjen tlak. Jako potenciální konkurenci jsem si vybrala

Tabulka č.11. Analýza konkurentů

Charakteristika	KONKURENT			
	Interhotel Amerika Písek	Hotel Biograf Písek	Plavecký stadion Písek	Penzion „U Svaté Anny“
Jméno podniku	**2**	**2**	**3**	**2**
Odhad tržeb	**22%**	**35%**	**25%**	**18%**
Odhad podílu na trhu	**2**	**2**	**3**	**3**
Cenová výhoda *	**3**	**3**	**2**	**2**
Kvalitní výhoda *	**2**	**2**	**3**	**3**
Technologická základna *	**2**	**2**	**3**	**2**
Odbytová základna *	**3**	**2**	**3**	**3**
Distribuční podmínky *	**2**	**2**	**2**	**2**
Pozice v rámci odvětví (v příštím roce) *	**3**	**2**	**4**	**3**
Vážnost konkurence (současná) *	**3**	**2**	**3**	**2**
Vážnost konkurence (v příštím roce) *	**3**	**3**	**4**	**3**
Dlouhodobější ohrožení	**3**	**2**	**3**	**3**

Zdroj: Podnikové informace

*** =** k hodnocení lze využít následující možnosti:

1 = nejlepší (nejvyšší), - velmi silná konkurence

2 = nadprůměrný – silná konkurence

3 = průměrný – konkurence, s níž musíme počítat

4 = podprůměrný – slabá konkurence,

5 = nejhorší (neohrožující) – velmi slabá konkurence

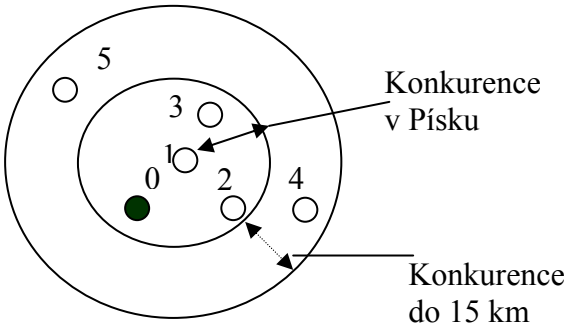
6.3.1. Výsledky analýzy konkurence

Z výsledků analýzy konkurence je zřejmé, že z určených hlavních čtyřech konkurentů je největším současným, ale i budoucím konkurentem Hotel Biograf Písek, který svým hostům a zákazníkům nabízí nejnovější zařízení vysoké technické kvality a to finskou saunu, whirpool a relaxační zónu. Hotel je umístěn přímo v centru a je velmi populární.

6.4. Strategické mapy

Při analýze pomocí strategických map se podnik dokáže lépe orientovat v konkurenci ve svém okolí.

Obrázek č.15.Strategická mapa



Zdroj: Podnikové informace

0 Budoucí rehabilitace a wellnes centrum v Městském sportovním areálu

1 Hotel Biograf

2 Interhotel Amerika

3 Plavecký stadion Písek

4 Penzion U Svaté Anny Protivín

5 Lázně Vráž u Písku

Tabulka č.11. Přehled strategických pozic

Firma	strategická pozice	velikost organizace (plocha)	úroveň propagace	úroveň technická	úroveň služeb
Rehabilitace MSA	předměstí	malá	špatná	výborná	výborná
Hotel Biograf	centrum	středně velká	výborná	výborná	výborná
Interhotel Amerika	předměstí	středně velká	výborná	dobrá	dobrá
Plavecký stadion	centrum	velká	dobrá	dobrá	slabá
Lázně Vráž	Vráž u Písku	velká	dobrá	slabá	výborná

Zdroj: Firemní informace

6.4.1. Vyhodnocení analýzy strategických map

Ve městě Písek je v současné době mnoho malých masážních salonů, které nejsou ani zmíněny v konkurenci. Většina těchto konkurentů má své dlouholeté zákazníky, kteří nemají sklon k nacházení lepších služeb a variant rehabilitace a wellness. Hlavním kritériem při tvorbě strategické mapy konkurence byla jejich pozice geografická, tuto pozici nejlépe vystihuje Hotel Biograf v centru. Dalším kritériem byla velikost organizace – její plocha, tzn. návštěvní kapacita kde zvítězil Plavecký stadion. Úrovní propagace je na tom nejlépe Interhotel Amerika . Technickou úroveň a vybavení rehabilitačními stroji bude bezpochyby Rehabilitace MSA. Úrovní služeb vyhrává Hotel Biograf.

6.5. Výsledky analýzy interního prostředí

6.5.1. Analýza zdrojů specifických příležitostí

- **fyzické zdroje** – speciální sportovní plochy, stroje,zařízení, budovy.
- **lidské zdroje** – styl vedení lidí, motivace, organizace práce, struktura apod.
- **finanční zdroje** – podpora sponzorů a Města Písek a EU – dotace na rozvoj sportu.

- **zdroje nehmotné povahy** – image známého sportovního areálu v celé ČR, pořádání mezinárodních turnajů, know-how na provoz a udržování sportovišť.

6.5.2. Vyhodnocení analýzy zdrojů specifických příležitostí

Firma především využívá své dobré jméno a dobré postavení na trhu sportovních areálů. To jsou nejvíce důležité specifické příležitosti. Další specifickou příležitostí je možnost pořádat velké sportovní akce.

6.5.3. Swot analýza:

Tabulka č.12 Swot analýza Městského sportovního areálu

	Interní prostředí	**Silné stránky S** - nové technologie - umístění v Městském sportovním areálu - kvalifikovaní zaměstnanci - pravidelný příliv zákazníků - flexibilní pracovní doba velká kapacita celého střediska - možnost rezervace pro skupiny i jednotlivce - poskytnutá dotace na přestavbu a rekonstrukci **8**	**Slabé stránky W** - pronájem - špatná propagace - malá kapacita jednotlivých relaxačních prostředků **3**
Externí prostředí			
Příležitost trhu O - možnosti získání dotace - tvorba doplňkových služeb (bar, relaxační zóna) - vytvoření speciální nabídky pro firmy a speciální klientelu - rezervační on-line systém - inzerce ve časopisech o zdravém životním stylu **5**		**Přístup SO**	**Přístup WO**
Nebezpečí trhu T - vstupující konkurence - nestabilita trhu (výkyvy v zimním/letním období) - zvýšení cen vstupů (voda a energie) **3**		**Přístup ST**	**Přístup WT**

Zdroj: Podnikové informace

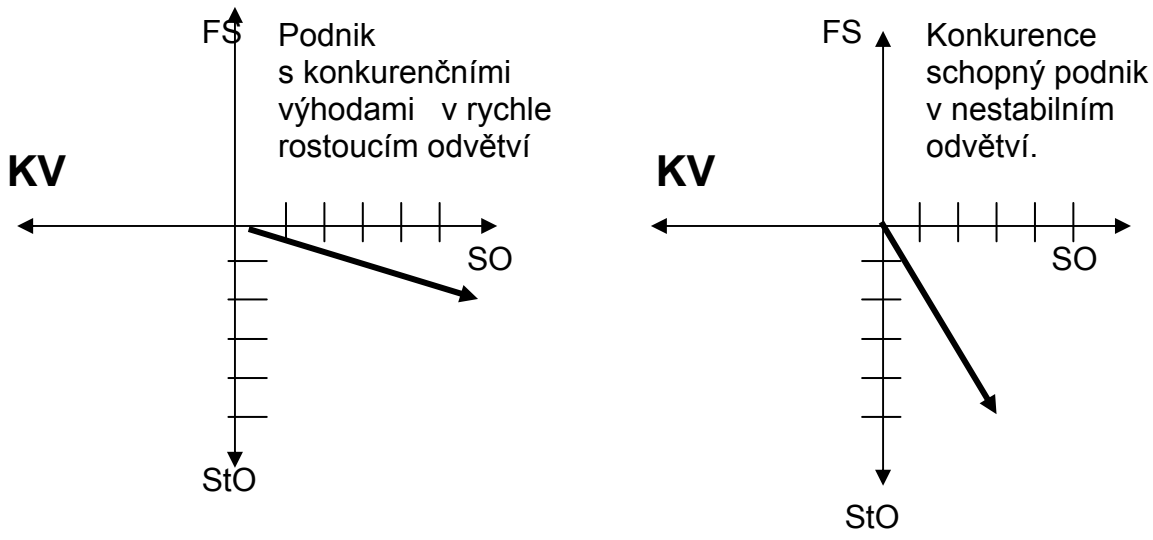
6.5.3.1. Vyhodnocení Swot analýzy:

Firma se nachází v ofenzivní pozici, to udává, že podnik je silný. Dokáže plně využívat své silné stránky a postupně realizovat příležitosti, které nabízí trh. Firma se také snaží eliminovat slabé stránky. Firma vytvoří zcela novou formu propagace.

6.5.4. Space analýza

SPACE (Strategic position and action evaluation) analýza je využívána k určení vhodné pozice pro podnik a jeho jednotlivé činnosti. Hlavními částmi jsou finanční potenciál – síla FS – a konkurenční výhoda – KV. Síla odvětví – SO – a stabilita prostředí – StO – určují strategickou pozici celého odvětví.

Obrázek č.16.Konkurenční pozice



Zdroj: Firemní informace

6.5.4.1. Vyhodnocení space analýzy

Tato konkurenční pozice je typická pro atraktivní, relativně stabilní odvětví, ve kterém má podnik konkurenční výhodu. Kritickým faktorem je finanční síla podniku. Podnik by měl hledat možnosti, jak upevnit svou finanční pozici (např. fúzí s podnikem s dostatkem hotovosti), investovat do produktivity, vylepšovat svou výrobkovou řadu, snižovat náklady atd.

Městské služby s.r.o. jako provozovatel a správce Městského sportovního areálu jsou závislé na přílivu finančních prostředků z městského rozpočtu a dotací a sponzorských darů. Sportovní odvětví v posledních letech získává na oblibě a je stabilním prostředím, které nabízí velké množství konkurenceschopnosti pomocí diverzifikace služeb.

6.5.5. Shrnutí vnitřních analýz

Po získání údajů z vnitřních analýz jsem došla k závěru, že podnik je vnitřně stabilní. Využívá dobrého jména na trhu sportovním i kulturním. Finanční prostředky na provoz a udržování areálu firma získává z městského rozpočtu a darů od sponzorů a nemalým podílem jsou finanční dotace z EU na podporu sportu a zdravého životního stylu.

6.5.6. Shrnutí vnitřních a vnějších analýz

Po prozkoumání jak vnitřních tak vnějších analýz bychom měli být schopni správně pochopit postavení podniku na trhu. Podnik především využívá dobrého jména a šíře nabízených služeb. Jeho prvořadým posláním je uspokojit jak zákazníka tedy aktivního člověka se sportovním duchem.

Podnik si musí být také vědom hrozeb a ohrožení ze strany konkurence, jelikož konkurence nikdy nespí. Musí být připraven pružně reagovat na nové

technologie a proto je nutná rekonstrukce stávajícího sociálního zařízení na rehabilitačně relaxační centrum.

7. Návrhy na opatření:

Pro zkvalitnění a rozšíření služeb Městského sportovního areálu navrhuji rekonstrukci sociálního zařízení, rozšíření z hlediska prostoru tudíž přestavbu což bylo hlavní myšlenkou celého projektu.

Vlastní sociální zařízení je ve velmi špatném stavu, je zastaralé a přestává plnit zcela svoji funkci na 100%, proto je nutná rekonstrukce.

Na rekonstrukci bude potřeba nemalá finanční podpora ze strany města Písku a z dotací EU.

Bude nutné nakoupit nové přístroje jako je masážní vanu Whirpool nejméně pro 7 osob, dále sauna, vybavení odpočívárny tj. lehátka, bar, Lcd televize, masážní stůl, ochlazovací káď a klimatizace. Cenovou kalkulaci a návrh předají postupně stavební firmy, které budou vstupovat do výběrového řízení na výstavbu rehabilitace.

8. Implementace

Nejprve si musíme definovat strategické operace, resp. zpracovat operační plán.

I přesto, že samotná realizace operačního plánu není zas tak jednoduchá, měla by být zajištěna určitá kontrola tohoto zavedení.

Operační plán musí být průběžně kontrolován a hodnocen. Plán se hodnotí z hlediska věcného a termínového naplnění i z hlediska úplnosti a konzistentnosti plánu. Na základě kontroly může být plán případně doplněn, upřesněn či změněn.

Ověřuje se i obsah strategie. Strategie se hodnotí z hlediska naplnění předpokladů z nichž vychází, analyzují se příčiny odchylek a přizpůsobují se vnějšímu vývoji. Při zjištění odchylek může firma změnit nebo dokonce přejít na jinou variantu strategie.

Tabulka č. 12. Operační plán implementace

Operační plán implementace			
obsah	**časový rámec**	**oddělení/dohled**	**zodpovědnost**
Vytvoření projektu a kalkulace	1.5.2008-30.6.2008	Investiční oddělení	Ing. Zdeněk Herch
Žádost o dotaci na přestavbu	1.7.2008-1.9.2008	Investiční oddělení	Ing. Zdeněk Herch
Získání dotace	2.9. 2008-1.11.2008	Investiční oddělení	Ing. Zdeněk Herch
Výběrové řízení stavební firmy	1.11.2008-1.1.2009	Investiční oddělení	Ing. Zdeněk Herch
Realizace rekonstrukce	2.1.2009- 1.4.2009	vítěz výběrového řízení	ředitel firmy
Nákup a montáž přístrojů	1.5.2009 - 1.7.2009	Kočí s.r.o.	ředitel firmy
Zkušební provoz	2.7.2009- 31.8.20008	MSA	Tomáš Gareis
Výběrové řízení na provozovatele	1.9.2009-1.10.2009	ředitel MSP	Ing. Jaroslav Herink

Zdroj: Podnikové informace

9. Závěr

Tento projekt jsem zpracovávala na firmu Městské služby Písek s.r.o.

Prvořadým úkolem bylo stanovit a následně realizovat strategii, které by nejlépe vystihovala budoucí vizi podniku.

K tomuto mi měly dopomoci jak analýzy vnějšího prostředí tak analýzy vnitřního prostředí. Po zhodnocení dosažených výsledků jsem navrhla postup realizačního plánu pro rekonstrukci a modernizaci sociálního zařízení Městského sportovního areálu, který spravuje firma Městské služby s.r.o

Jelikož má firma přislíbené velké dotace na rozvoj areálu, nebude problém tuto rekonstrukci realizovat. Po přislíbení dotace cca. 3 milionů Kč bude vyhlášeno výběrové řízení na stavební firmu, která tyto rekonstrukční práce vykoná, zajistí potřebný materiál a podle projektu postaví nový moderní areál rehabilitačního centra.

Firma Městské služby s.r.o. poté vyhlásí konkurz na provozovatele tohoto rehabilitačního střediska. Celý areál bude po otevření nabízet nové služby a bude velmi atraktivním cílem pro sportovní kluby z celé České Republiky a dokonce i ze zahraničí, jelikož týmy při svých trénincích a soustředěních vyhledávají komplexní služby na jednom místě.