

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

DIPLOMOVÁ PRÁCE



MANAGEMENT FIREM

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Posilování konkurenceschopnosti podniku na základě uplatňování principů strategického řízení

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Leden / 2018

JMÉNO A PŘÍJMENÍ / STUDIJNÍ SKUPINA

Bc. Peter Magula / PMF04

JMÉNO VEDOUCÍHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

Ing. Miroslav Pavlák, Ph.D.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

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

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

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

Datum a místo: 30. 11. 2017 v Praze

PODĚKOVÁNÍ

Rád/a bych tímto poděkoval/-a vedoucímu diplomové práce, za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl/a při zpracování mé diplomové práce.

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN	
1. Cíl práce:	Cílem této diplomové práce je na základě nastínění profilu firmy, dále odvětví, v němž působí a analýzy jejího vnitřního a vnějšího prostředí, vymezit konkrétní oblasti pro posílení konkurenceschopnosti a pro tyto oblasti navrhnout soubor doporučení a opatření včetně jejich ekonomického dopadu k zajištění stability, prosperity a rozvoje konkurenčních výhod i celkového rozvoje zkoumané společnosti, a to vše při plnění nově formulované vize, poslání, krátkodobých i strategických cílů.
2. Výzkumné metody:	Teoreticko-metodologická část práce je zpracována formou literární rešerše, jejich rozboru a komparace, které vychází ze sběru dat a informací z knižních publikací. V analyticko-praktické je v první části použita metoda deskripce a rešerše internetových stránek pro charakteristiku vybrané společnosti i odvětví, ve kterém působí. Významným zdrojem informací, které pomohli nastínit společnost i zákonitosti jejího vnitřního fungování je polostrukturovaný rozhovor s firemním výkonným manažerem. V rámci strategické analýzy vnějšího podnikového prostředí je využito analytických nástrojů PESTEL analýzy, Porterova modelu 5 konkurenčních sil. Konkurence byli popsáni v rámci jejich rozboru prostřednictvím forem marketingového mixu na základě osobních návštěv provozoven a rešerše jejich webů. V rámci rozboru vnitřního prostředí jsou na základě informací z rozhovoru a internetových stránek prostřednictvím VRIO analýzy firemní zdroje. Výsledky analýzy vnitřního a vnějšího prostředí jsou vyústěním v syntézu získaných informací na základě autorovy dedukce a slouží jako podklad pro sestavení SWOT matice. Výsledky všech analýz poté slouží pro návrhové doporučení a opatření.
3. Výsledky výzkumu/práce:	V rámci PESTEL analýzy makroprostředí byly objeveny výhradně příležitosti, kterých firma může využít. Díky této práci bylo charakterizováno a přesně stanoveno odvětví, v němž firma působí. Z porterovy analýzy 5 konkurenčních sil vyplývá, že nejsilnějším vlivem na zkoumanou společnost disponují dodavatelé, zákazníci a nové firmy na trhu. Na základě produktové analýzy vyplývá, že má firma kvalitní a perspektivní produkty, ale s nutnou redukcí a optimalizací. Z hlediska distribuce má firma zajištěnou kvalitní distribuci. Na základě finanční analýzy je zjištěno, že firma obrátově roste, ale má vysokou stupeň zadluženosti a nízkou likviditu. V rámci propagace a komunikace je nejsilnější stránka v oblasti on-line marketingu, avšak lze vhodně využít nové formy. Na základě hodnototvorného řetězce byly identifikovány činnosti, které tvoří silné i slabé firemní stránky. Výstupem předchozích analytických nástrojů byla sestavena SWOT matice, ve které bylo obsaženo více silných stránek a příležitostí, nežli slabých stránek a ohrožení. Dále bylo objeveno konkurenční výhody, které firma musí pro zvýšení konkurenceschopnosti rozvíjet.
4. Závěry a doporučení:	Ve své podstatě byla názorně prokázána důležitost strategického řízení i v malé firmě. Bylo nutné formulovat vizi, poslání, krátkodobé i strategické cíle, bez kterých by nešlo relevantně vytvořit návrhy. K posílení konkurenceschopnosti zkoumané firmy může pomoci rozvoj silných stránek, pomocí kterých naplní příležitosti a také rozvinou konkurenční výhody. Aby tak učinila, musí zavést či zlepšit některé doplňkové služby a posílit CRM, vhodně rozšířit propagaci a komunikaci, pomocí vhodných forem on-line marketingu. Dále rozvíjet lidské zdroje a aplikovat systémy řízení. Pro posílení konkurenceschopnosti je i nutná stabilizace finanční situace, zejména snížení zadlužení a zlepšení likvidity a optimalizace produktové, prostřednictvím doporučených finančních nástrojů a výprodeje tížích zásob. Firma má možnost posílit pozici na Moravě a Slovensku prostřednictvím velkoobchodních partnerů a to zejména díky svým silným stránkám. Je však nutné, aby se firma při eventuálním naplnění těchto návrhů držela nové vize, poslání i cílů a poté opravu může promýšlet na kýžené posílení konkurenceschopnosti.
KLÍČOVÁ SLOVA	
Strategické řízení, zákazník, strategická analýza, marketing, konkurence, konkurenceschopnost, SWOT analýza, konkurenční výhoda, strategie	

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The aim of this diploma thesis is to define specific areas for enhancing competitiveness based on the profile of the company and on the analysis of its internal and external environment and to suggest a set of recommendations and measures for these areas including their economic impact to ensure the stability, prosperity and development of the examined company while fulfilling the newly formulated vision, mission, short-term and strategic goals. The sequential goal is to show and confirm the leadership of the examined company about the importance and justification of the representation and application of the principles of strategic management in their small company

Research methods:

The theoretical-etodological pat of the work is elaborated in the form of literary research and is based on the collection of data and the information from book publications. The first analytical and practical subchapter uses a descriptive method in the form of introducing the chosen company and the sector in which it operates.. PESTEL analytical tools and the Porter's model of 5 competitive forces are used as a part of the strategic analysis of the external bussiness environment. For a more relevant concept of competition the analysis is enriched by a method of comparison. Internal enviroment is explored through VRIO analysis, marketing enviroment analysis, BCG matrix. The results of the internal and external environment analysis are the result of the synthesis of the obtained information and serve as a basis for making a SWOT matrix. The results of all analyzes are then used for draft recommendation and the measures implemented by the deduction method.

3. Result of research:

Within the PESTEL analysis of the macro-environment, only the opportunities that the company can use were discovered. This thesis characterizes and precisely defines the sectors in which the company operates, including the life cycle in which it operates according to the author. Based on the Porter's analysis of 5 competing forces, the suppliers, customers and new companies in the market have the strongest influence on the examined company. Based on product analysis, it shows that the company has good quality and perspective products but the reduction and optimization is necessary. From a distribution point of view, the company has a secure distribution outlet, but it can improve the input within the prediction and knowledge of its customer. Based on the financial analysis, it is found that the company grows in turn but has a high degree of indebtedness and low liquidity. Within the framework of promotion and communication, the strongest site is in online marketing but its is possible to use new forms. On the basis of the value chain, the activities that make up strong and weak corporate sites were identified. The output of the previous analytical tools was a SWOT matrix that includes more strenghts and opportunities than weaknesses and treatments.

Conclusions and recommendation:

In essence, the importance of strategic management has also been demonstrated in a small business. It was necessary to formulate the vision, mission, short-term and strategic goals, without which it would not be possible to make relevant suggestions. To enhance the competitiveness of the company, it can help to develop the selected services and enhance CRM, expanding the promotion and communication appropriately using appropriate forms of online marketing. The development of human resources and the application of management systems can contribute to the introduction of training sessions and seminars. In order to strengthen competitiveness, the stabilization of the financial situation, in particular the reduction of debt and the improvement of liquidity and product optimalization, through the recommended financial instruments and the disposal of heavy stocks, is necessary. Strengthening of the possition in Moravia and Slovakia through wholesale partners can be a source of boosting of competitiveness. It is necessary that the company for the eventual fulfillment of these suggestions hold a new vision, mission and goals, and then the corection can be thought of as a desired boost in competitiveness.

KEYWORDS

Strategic management, customer, strategic analysis, marketing, competitive, competitiveness, SWOT analysis , competitive adbantage, strategy,

JEL CLASSIFICATION

B1: Business Administration
F20: General
M21: Business Economics
O11: Macroeconomic Analyses of Economic Development
O12: Microeconomic Analyses of Economic Development

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Peter Magula
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní obor:	Management firem
Studijní skupina:	PMF 04
Název DP:	Posilování konkurenceschopnosti podniku na základě uplatňování principů strategického řízení
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	1 Úvod 2. Teoreticko-metodologická část 2.1 Charakteristika metod a postupů využívaných při zpracování diplomové práce 2.2 Literární rešerše ve vztahu k cíli diplomové práce 3. Analyticko-praktická část 3.1 Charakteristika současného stavu strategického řízení podniku SOB nábytek 3.2 Navržení podnikatelské strategie pro podnik SOB nábytek a posouzení její ekonomické efektivity 4. Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	- BEDRNOVÁ, E., JAROŠOVÁ, E., NOVÝ, I. <i>Manažerská psychologie a sociologie</i>. Praha : Management Press, 2012. 616 s. ISBN 978-80-7261-239-0. - KOUBEK, J. <i>Personální práce v malých a středních firmách</i>. 4. aktual. a dopl. vyd. Praha : Grada Publishing, 2011. 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9. - SYNEK, M. et al. <i>Manažerská ekonomika</i>. 5. vyd. Praha : Grada Publishing, 2011. 480 s. ISBN 978-80-247-3494-1. - ZAMAZALOVÁ, M. <i>Marketing</i>. Praha : C. H. Beck, 2010. 528 s. ISBN 978-80-7400-115-4.
Harmonogram	- Zpracování cílů a metodiky do 20.12.2015 - Zpracování teoretické části do 20.01.2016 - Zpracování výsledků do 20.03.2016 - Finální verze do 30. 04.2016
Vedoucí práce:	Ing. Miroslav Pavlák, Ph.D.

Prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 28.11.2015

Prof. Ing.
Milan
Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof. Ing.
Milan Žák CSc.
DN: c=CZ, cn=Prof. Ing. Milan Žák
CSc., o=Vysoká škola ekonomie a
managementu, o.p.s.,
title=Rektor, serialNumber=ICA -
10340169, serialNumber=IDCCZ
113308764
Datum: 2015.11.28 16:48:53
+01'00'

Obsah

1 Úvod	1
2 Teoreticko-metodologická část	3
2.1 Charakteristika metod a postupů dále využívaných v diplomové práci	3
2.2 Literární rešerše ve vztahu k cíli diplomové práce	4
2.2.1 Konkurenceschopnost	4
2.2.2 Systém strategického řízení	7
2.2.3 Analýza vnějšího makroprostředí podniku	9
2.2.5 Analýza vnitřního prostředí podniku	13
2.2.6 Analýza marketingového mixu 4P	17
2.2.7 SWOT analýza	21
2.2.8 Formulace, výběr a implementace strategie	21
3 Analyticko-praktická část	24
3.1 Charakteristika současného stavu strategického řízení podniku	24
3.1.1 Analýza vnějšího makroprostředí podniku	25
3.1.2 Analýza vnějšího mezoprostředí podniku	31
3.1.3 Zhodnocení konkurenceschopnosti na základě rozboru konkurence	35
3.1.4 Analýza vnitřního prostředí	38
3.1.5 Analýza marketingového mixu 4P	42
3.1.6 SWOT analýza	47
3.2 Navržení podnikatelské strategie a posouzení ekonomické efektivnosti	48
3.2.1 Formulace vize, poslání, krátkodobých a strategických cílů SOB nábytku	49
3.2.2 Návrh rozvoje služeb a posílení CRM	49
3.2.3 Návrhy na vhodné rozšíření propagace a komunikace	52
3.2.4 Návrh rozvoje lidských zdrojů a aplikace systémů řízení	53
3.2.5 Návrh na zlepšení finanční situace a optimalizace produktového portfolia	54
3.2.6 Návrh na posílení pozice na dalších dílčích trzích	55
4 Závěr	57

Seznam zkratek

Atd.	A tak dále
BCG	Boston Consulting Group neboli bostonská matice hodnocení produktového portfolia
Cca	Circa (přibližně)
ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
CRM	Customer Relationship Management neboli řízení vztahu se zákazníkem
ČSN	Česká soustava norem
ČSÚ	Český statistický úřad
CZK	Koruna česká
CZ-NACE	Klasifikace ekonomických činností
EAT	Earnings after Taxes (Čistý zisk po zdanění)
EBIT	Earnings before Interest and Taxes (Zisk před úroky a zdaněním)
EU	Evropská unie
EUR	Evropská měna euro
HDP	Hrubý domácí produkt
ICT	Information and Communaciton Technologies (informační a komunikační technologie)
OKEČ	Odvětvová klasifikace ekonomických činností
PC	Personal computer (osobní počítač)
PESTEL	Politická, ekonomická, sociální, technologické, ekologické, legislativní
PPC	Pay per click (forma placeného internetového odkazu)
PPL	Pay per lead (forma placeného internetového odkazu)
PR	Public Relations (styk s veřejností)
Resp.	Respektive
ROA	Return on Assets (rentabilita aktiv)
ROE	Retrun od Equity (rentabilita vlastního kapitálu)
ROS	Return on Sales (rentabilita tržeb)
Sb.	Sbírka zákonů
SEO	Search Engine Marketing (optimalizace pro internetové vyhledávače)
SMART	Stimulating, Measurable, Acceptable, Timed neboli stimulující, měřitelný, akceptovatelný, reálný, časově vymezený
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
SWOT	Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats neboli silné stránky, slabé stránky, příležitosti, hrozby
Tzv.	Tak zvaný
VRIO	Value, Rareness, Imitability, Organization neboli analýza hodnoty, vzácnosti, napodobitelnosti a uspořádání zdrojů

Seznam tabulek

Tabulka 1 Vybrané makroekonomické ukazatele ČR v období let 2010-2014	27
Tabulka 2 Ukazatelé rentability za období let 2012-2015	40
Tabulka 3 Ukazatelé aktivity za období let 2012-2015.....	41
Tabulka 4 Ukazatelé likvidity a zadluženosti za období let 2012-2015.....	41

Seznam grafů

Graf 1 Vývoj měnového kurzu CZK/EUR za vybrané období 2011-2017	28
Graf 2 Vybavenost českých domácností PC a internetem v (%) v období let 2010-2015	30

Seznam obrázků

Obrázek 1 Okolí Podniku	9
-------------------------------	---

1 Úvod

Dnešní doba je charakteristická kladením mimořádných nároků na konkurenceschopnost firem, neboť dnešní globální trh je trhem zákazníka (spotřebitele), jehož přání a potřeby se rychle mění. Trhy jsou dynamické, potřeby a přání zákazníků se velice rychle mění a vyvíjejí. Aby firma v tomto konkurenčním prostředí prosperovala, musí znát odvětví a trh, ve kterém působí, své zákazníky i konkurenty, ale rovněž musí dokonale znát sebe, tj. svoje možnosti a zdroje. Podle mnoha autorů a odborníků, jak je v průběhu práce několikrát potvrzeno, existuje přímá asociace, kdy v malých firmách je pro udržení jejich konkurenceschopnosti nezbytná podpora zavádění strukturovaných manažerských přístupů, které mají doplnit stávající fungující a tradiční firemní řízení založené na improvizaci a organičnosti. Úkolem strategického řízení je dle Mallya (2007, s. 16) pomoci podniku získat, potažmo udržet konkurenční výhodu a ve vymezeném čase dosáhnout stanovených dlouhodobých cílů. K tomu, aby firma v konkurenčním boji úspěšná, musí mít však jasně stanovený směr dalšího firemního rozvoje, k jehož dosažení musí mít firma definovanou vizi, poslání a stanovené strategické cíle a také strategie. Právě tyto faktory v rámci strategického myšlení a řízení jako procesu výrazně pomáhají podniku identifikovat, vybudovat a udržet si konkurenční výhodu, tj. klíčovou podmínku jejich konkurenceschopnosti. Získání konkurenční výhody znamená náskok, který nutný si také udržet, což bývá mnohdy obtížnější, nežli ho získat.

Pojem strategické řízení bývá obecně spojován s velkými organizacemi, v menších podnicích bývá hodnota a důležitost manažery častou podceňována, pokud o ní ví. Uplatňování těchto principů však má značné využití i v prostředí mikropodniků a malých i středních podniků. Právě subjekt této práce firma Boksjan, s.r.o., obchodní značka SOB nábytek, se řadí dle charakteristik blíže popsanych v navazující kapitole do kategorie na mikropodniku či malého podniku a systém jako takový v ní zaveden není. Tato obchodní společnost působí v odvětví s nábytkem, o kterém je všeobecně známo, že v něm je konkurence. Konkurenceschopnost je právě tím faktorem, který rozhoduje o setrvání a úspěchu v odvětví. Právě o nejbližších přímých i nepřímých konkurentech by firmy měly mít dobrý přehled. Avšak ne jenom konkurenti rozhodují o tržním úspěchu či neúspěchu, jsou to i zákazníci, kdo zajistí firmě přežití. V současné době zákazník disponuje velkou silou a není pro něj nic jednoduššího, než přejít ke konkurenci a mohou to být právě služby, které rozhodují. Se zákazníky se musí komunikovat, pracovat a mít o nich stejně jako o konkurenci co nejvíce informací, např. ve formě databází. Informace dnes nabývají na hodnotě a platí pravidlo, kdo víc ví, většinou více prodá. Tento aspekt lze realizovat přes kvalitní zaměstnance, kteří pokud jsou loajální, mohou pro společnost představovat nevyčíslitelnou konkurenční výhodu, což mnoho manažerů podceňuje.

Cílem této diplomové práce je na základě nastínění profilu firmy a analýzy jejího vnitřního i vnějšího prostředí vymezit konkrétní oblasti pro posílení konkurenceschopnosti a pro tyto oblasti následně navrhnout soubor doporučení a opatření včetně jejich ekonomického dopadu k zajištění stability, prosperity a rozvoje zkoumané firmy, a to vše při plnění nově formulované vize, poslání, krátkodobých i strategických cílů.

K naplnění tohoto cíle je diplomová práce pro lepší orientaci rozdělena do třech hlavních částí, teoretické, analyticko-praktické a návrhové. V práci je postupováno podle obecných pravidel psaní diplomové práce, tj. od obecných teoretických poznatků ke konkrétním analýzám, jejichž výstupy jsou poté aplikovány na danou společnost v rámci konkrétních návrhových strategií a doporučení.

První část této diplomové práce se skládá z charakteristiky metod a postupů, kterých je využito při zpracování práce. Za ní v rámci dané kapitoly následuje literární přehled, jehož úkolem je zpracování teoretického přehledu o konkurenceschopnosti, strategické řízení a souvisejících pojmech. Následuje popis prostředí vnějšího a vnitřního, ve kterém společnost působí.

V rámci analyticko-praktické části je představena vybraná společnost, analyzován současný stav a uplatňování strategického řízení se speciálním zaměřením na analýzu vnitřního a vnějšího mezo a makro prostředí zkoumané společnosti. Makroprostředí je zkoumanou pomocí PESTEL analýzy, mezoprostředí prostřednictvím Porterovy analýzy 5 konkurenčních sil. Následuje průzkum vnitřního prostředí firmy, konkrétně jejich zdrojů prostřednictvím VIRO analýzy a faktorů marketingové mix 4P. Následuje rozbor klíčových podnikových činností, na kterých závisí úspěch či neúspěch v odvětví. Na základě výstupů ze souhrnné analýzy je zpracována SWOT analýza. V poslední návrhové části jsou uvedeny konkrétní návrhová doporučení a opatření na eventuální změny v dosavadním strategickém řízení, vycházející ze SWOT analýzy neboli z oblasti vnitřního a vnějšího prostředí firmy, jež by měly společnosti pomoci v zefektivnění a zlepšení její činnosti, dalšího rozvoje a tedy posílení konkurenceschopnosti.

2 Teoreticko-metodologická část

První část této diplomové práce je teoretickým východiskem pro následující analyticko-praktickou část. V první teoreticko-metodologické části je osvětlen pojem konkurence, spolu jejím s členěním, osvětlen pojem analýzy konkurence. Následuje definice samotného pojmu konkurenceschopnost, spolu s pojmem konkurenční výhody, které je její nedílnou součástí, s kterým v dalších částech práce se s tímto pojmem povícero pracuje. Vytvoření a posílení konkurenceschopnosti firmy nelze bez uplatňování strategického řízení, které je rovněž osvětleno. Následuje popis pojmů, jejichž formulace je pro systém strategického řízení podmínkou, konkrétně vize, poslání, strategické cíle. Další část této kapitoly je zaměřena na popis strategické analýzy, přesněji vnější analýzy zabývající se vlivem vnějších faktorů a vnitřní analýzy zkoumající podnikové zdroje, aktivity a jejich vzájemných vazeb. V rámci analýzy vnějšího prostředí jsou osvětleny jednotlivé analytické nástroje, konkrétně PESTEL analýza zkoumající vliv makroprostředí, Porterova analýza 5 sil zkoumající vliv oborového prostředí. V rámci analýzy vnitřního prostředí jsou osvětleny nástroje a jejich součástí: VRIO analýza, hodnotový řetězec, marketingový mix. Další část této kapitoly vysvětluje pojem tzv. SWOT analýzy, která přímo navazuje na výstup ze strategické analýzy, v rámci ní jsou identifikovány silné a slabé stránky podniku, stejně jako jeho příležitosti a hrozby, na jejichž základě jsou navrženy strategie. Na konci této kapitoly jsou teoreticky popsány jednotlivé návrhové strategie, které při správné implementaci, stejně jako sladění systémů, struktur, procesů mohou vést k posílení konkurenceschopnosti podniku.

2.1 Charakteristika metod a postupů dále využívaných v diplomové práci

Teoreticko-metodologická část je zpracována formou literární **rešerše** odborné literatury. Cílem rešerše je vytvoření potřebného odborného teoretického podkladu pro zpracování analyticko-praktické části diplomové práce. V rámci této části jsou charakterizovány základní pojmy a techniky vztahující se ke konkurenceschopnosti a strategickému řízení podniku. Dále jsou popsány a osvětleny v rámci systému strategického řízení uplatňovaného průzkumu podnikového vnitřního a vnějšího prostředí a SWOT analýzy, jejichž výstup je nezbytný pro tvorbu návrhových strategií, které dle základních typů jsou rovněž popsány a osvětleny. Tato část vychází ze studia a sběru informací z knižních publikací, které jsou uvedeny v seznamu literatury. Teoretickou předlohou jsou odborné publikace významných českých odborníků se zaměřením na strategický management, strategický marketing, podnikovou ekonomiku, personální management a další. Text, jež podkladem pro zpracování analyticko-praktické části diplomové práce byl zpracován metodou vyhledávání zdrojů, jejich **rozboru** a **komparace**. Odborná literatura byla vyhledána pomocí klíčových slov, následně vypůjčena z Vědecké knihovny v Olomouci, z knihovny VŠEM, vyhledána na Google Books či získána z vlastních zdrojů.

Další částí je analyticko-metodologická, k jejíž evaluaci je využito několika metod. Nejprve je použita metoda deskripce v podobě představení vybrané společnosti. K získání základních, jakožto i informací týkajících se provozu, systému firmy Boksjan, s.r.o. a její obchodní značky, na kterou byla tato diplomová práce zaměřena, je autorem využito především rešerše firemních webových stránek Sobnabytek.cz, volně veřejně přístupných informací, rovněž firemních výročních zpráv. Za účelem detailního popsání a zmapování firmy autor zrealizoval 9 schůzek s výkonným manažerem Boksjan, s.r.o., které probíhali na prodejně v Teplicích v průběhu roku 2017, při kterých prostřednictvím **polostrukturovaného rozhovoru** získal informace o přesnějším fungování firmy, jejím systému, zdrojům, konkurentech nebo také o jednotlivých částech marketingového mixu. Rozhovory, které trvaly vždy 1-2 hodiny byly autorem

zapisovány do PC. Ve formě transkripce je využitý shrnující protokol, který je součástí příloh práce. V další podkapitole je provedena analýza podnikového makroprostředí PESTEL v rámci, které jsou využity sekundární data v podobě statistik, zákonů. Na analýzu vnějšího makroprostředí navazuje analýza mezoprostředí, skládající se z rozboru odvětví a Porterova modelu 5 sil, které identifikují vlivy oborového okolí podniku. Pro zpracování je opět využito statistik doplněných rešerší odborné literatury a informací získaných z rešerše firemního webu a rozhovoru. Pro získání vlastních představ o fungování firmy a za účelem sběru informací, absolvoval v rámci pozorování autor práce několik návštěv prodejen SOB nábytku a vždy jednu návštěvu provozoven konkurentů. Právě návštěvy provozoven konkurentů spolu s rešerší jejich webových stránek dali podklad rozbor konkurence, který tvoří navazující podkapitolu, ve které jsou konkurenti zkoumání na základě forem marketingového mixu. Pro relevantnější návrh posílení konkurenceschopnosti je využita metoda **komparace** s nejbližšími vybranými konkurenty. V rámci analýzy vnitřního prostředí je využito nástrojů v podobě VRIO analýzy podnikových zdrojů, v rámci které je provedena finanční analýza na základě vybraných finančních poměrových ukazatelů. Vnitřní prostředí je dále mapováno prostřednictvím rozboru marketingového mixu podniku, produktové portfolia, kdy pro vyšší vypovídající hodnotu použita tzv. BCG matice, dále rozboru podnikových cen, distribuce a propagace. Vnitřní prostředí daného podniku je rovněž mapováno vytvořením hodnotového řetězce, v jehož rámci jsou identifikovány primární a podpůrné činnosti firmy. V konečné fázi této diplomové práce je na základě **syntézy** získaných poznatků a výstupů autorovy **dedukce** stanovena souhrnná tzv. SWOT analýza, na jejichž základě jsou identifikovány podnikové silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, čili konkrétní oblasti pro posílení konkurenceschopnosti. V rámci poslední části diplomové práce jsou pro tyto vybrané oblasti navrženy relevantní strategie a doporučeny možné cesty, jak dané strategie podpořit, včetně posouzení ekonomické efektivnosti a časového harmonogramu realizací, které v rámci uplatňování principů strategického řízení povedou k posílení konkurenceschopnosti dané společnosti.

2.2 Literární rešerše ve vztahu k cíli diplomové práce

Podle Mallya (2007, s. 16) mají české společnosti, zejména ty malé a střední nedostatky ve schopnosti organizace a to v době, která je charakteristická svou rychlostí, globalizací, stíráním bariér mezi různými obory. Podstatnou konkurenční výhodu představuje kompetentní řízení a kvalitní management firmy. Zejména malé a střední podniky v praxi téměř nevyužívají strategické řízení, což se projevuje ve snížené schopnosti konkurovat. Avšak právě konkurenceschopnost stává klíčovým faktorem existence dané firmy, jejího úspěchu a vývoje.

2.2.1 Konkurenceschopnost

Aby firma v dnešním vysoce konkurenčním prostředí fungovala a prosperovala, je nezbytné znát dokonale trh a důkladněji svou konkurenci. **Konkurence** tvoří samotnou podstatu pojmu konkurenceschopnosti a Jurečka (2010) ji popisuje jako proces střetávání protikladných zájmů ekonomických subjektů, vystupujících na trhu. Karlíček a kol. (2013) považují za konkurenci, neboli konkurenta firmy, která nabízí stejné, srovnatelné nebo podobné výrobky. V zásadě se konkurence dle výše zmíněného autora rozlišuje na konkurenci tržní a mimotržní. Tržní konkurence je dále dělena na cenovou a necenovou. V rámci cenové konkurence představují důležitou roli výrobní náklady. Oproti tomu necenová konkurence se uskutečňuje prostřednictvím kvality v širším smyslu (provozní spolehlivost, servis apod.) či reklamou. Dle Wöha, Kislingerové (2007) závisí intenzita konkurence při dané poptávce především na faktorech počtu prodávajících a druhu nabízeného produktu. Čím vyšší je počet prodejců, tím vyšší je konkurenční tlak. Konkurence dle Jakubíkové (2013, s. 106) může být z geografického

neboli teritoriálního hlediska globální, alianční, národní, meziodvětvová, odvětvová nebo komoditní. Dalším členěním dle Jakubíkové (2013, s. 107) je z hlediska nahraditelnosti produktu. Zde je řazena konkurence značek, konkurence odvětvová, konkurence formy a rodu. Zich (2012) popisuje **konkurenci značek** jako soutěž firem nabízející podobné produkty za podobné ceny. **Konkurenci odvětví** je stejným autorem definováno soutěží firem nabízejících produkty v rámci jedné třídy. **Konkurence služeb** představuje soutěž firem poskytujících stejnou službu a v rámci úrovně **konkurence rodu** si konkurují všechny firmy, které usilují o peníze zákazníků. Jako poslední členění uvádí stejná autorka členění z hlediska počtu prodejců a stupně diferenciací produktu. Zde rozlišujeme **monopol**, který Jurečka (2010) charakterizuje jako formu nedokonalé konkurence, kdy je v daném odvětví jediný prodejce určitého výrobku, který má absolutní moc nad spotřebiteli. Druhou formou je **oligopol**, jenž je rovněž nedokonalou konkurencí, kdy na trhu existuje malá skupina silných prodejců, kteří jsou schopni zabránit dalším zájemcům ve vstupu na daný trh. Konkurence je zde omezena, odehrává se převážně v necenové oblasti. Dalším typem je **monopolistická konkurence**, kterou Jurečka (2010) popisuje jako velkou skupinu prodejců, kteří nemají sílu bránit vstupu nových firem, tudíž vstup je volný. Nabízené produkty jsou diferencované, kdy ceny různých typů výrobků se mohou lišit. Posledním známým typem je tzv. dokonalá konkurence, která je dle Jurečky (2010) abstrakcí v ekonomické teorii, v reálném světě avšak neexistuje. Všeobecným předpokladem jejího naplnění jsou naprosto rovné podmínky pro všechny, homogenní (bezrozdílový) produkt, kdy žádný prodejce nemůže ovlivnit cenu. Jakubíková (2013, s. 108) uvádí, že k určení podnikových vlastních předností a slabin ve vztahu k jednotlivým konkurentům je doporučena analýza každého z jejich hlavních konkurentů, identifikovat jeho silné a slabé stránky a porovnat je s vlastními.

Nyní se dostáváme k samotnému pojmu **konkurenceschopnost**, který nabývá v různých oborech a situacích různé definice. Marinič (2008) uvádí, že konkurenceschopnost na makroekonomické úrovni lze chápat jako ekvivalent výkonnosti dané ekonomiky ve vztahu k jiné ekonomice, přičemž se k měření výkonnosti využívá indikátorů ekonomického růstu, exportního potenciálu a ekonomického blahobytu. Marinič (2008) popisuje konkurenceschopnost rovněž z mikroekonomického pohledu jako schopnost podniku vyrábět a prodávat konkrétní produkt či službu za podmínek zachování ziskovosti. Podle Mariniče (2008) je to právě zisk, který podporuje snahu firem prosadit se na trhu, protože pokud je firma ztrátová, ztrácí i konkurenceschopnost a tržní pozici. Mikroekonomický pohled doplňují Hučka, Kislingerová a Malý (2011), kteří popisují konkurenceschopnost jako schopnost udržet, či zvyšovat tržní podíl. Podle Zicha (2014, s. 25) lze pojem konkurenceschopnost chápat jako vlastnost podniku, která mu umožňuje dosahovat úspěchů v konkurenčním prostředí s perspektivou dlouhodobého rozvoje. Ke zvyšování konkurenceschopnosti zejména u menších podniků přispívají prvky marketingového mixu. Příkrylová, Jahodová (2010, s. 64) ve své knize přisuzuje vlivný význam tzv. positioningu, jehož podstatu tvoří vytvoření marketingové strategie zaměřenou na určitý segment a je navržena tak, aby se dosáhlo budoucí pozice výrobku, služby či firemního jména v mysli zákazníka. Firmy používají tuto strategii, aby co nejvíce odlišily výrobek, službu či celou firmu od konkurence. Za hlavní nástroj konkurenceschopnosti malých podniků (zejména obchodních firem) jsou všeobecně považovány kvalitativní (necenové) faktory jako je kvalita zboží, komplexnost produktové nabídky, služby zákazníkovi (osobní přístup), příjemné nákupní prostředí. Podniky mohou disponovat silnými stránkami, které mohou vést ke vzniku konkurenčních výhod, kdy k jejich uplatnění a zajištění nadprůměrné výkonnosti v rámci odvětví může podnik dospět pomocí strategií založené na zdroji konkurenční výhody, označované rovněž jako generické nebo konkurenční strategie podle M. Portera. Tyto konkurenční strategie jsou detailně popsány v podkapitole 2.2.8 diplomové práce.

Všeobecně se za výchozí bod k vytvoření a posílení konkurenceschopností považuje výše zmíněná tzv. **konkurenční výhoda**, kterou charakterizuje Zuzák (2011) jako dlouhodobou schopnost podniku vytvářet větší nebo zákaznicky více vnímanou užitnou hodnotu, neboli schopnost lépe plnit přání a požadavky zákazníků. Zmíněná užitná hodnota se může projevit ve vyšší ceně produktu a také do výše prodeje a zákazník je za tuto přidanou hodnotu ochoten zaplatit. Dle Tylla (2014, s. 9) představuje absence konkurenční výhody danou firmu zranitelnou vůči útokům konkurence, která může nabídnout lepší službu či nižší ceny a vytlačit tak firmu z trhu. Podniky získávají konkurenční výhodu tím, že se snaží být lepší než konkurence právě v jednom či více klíčových faktorech odvětví. Zich (2012) rozlišuje tři typy konkurenčních výhod. Prvními jsou **ryze-konkurenční výhody**, v rámci kterých podniky posilují vlastní schopnosti, aniž by bránili konkurenci v rozvoji jejich konkurenčních výhod. Druhým typem jsou tzv. **pseudo-konkurenční výhody**, které často nerespektují etické a právní normy. Posledním typem jsou tzv. **semi-konkurenční výhody**, které vybrané podniky dostávají jako kompenzaci svých slabin a nedostatků a mohou být ve formě akceptovatelné, např. vládní pomoci, spolupráce se silným partnerem nebo ve formě neidentifikovaných výhod. Relevantní pohled podniku na svou konkurenceschopnost, na svou pozici na trhu, celkový pohled na to v jakém stavu, v jakém je postavení ke svému vnějšmu a vnitřnímu okolí (zdrojům a schopnostem) poskytuje tzv. strategická analýza, jenž je dále detailně osvětlena v následující podkapitole.

Analýza konkurence dle Zamazalové (2010) slouží firmě k pochopení konkurenčních výhod či nevýhod, k poznání strategií konkurentů a ke zvýšení povědomí o příležitostech a hrozbách. Všeobecně je důležité mít přehled o tom, kdo je náš konkurent, kdo by se jím mohl stát, jak silný konkurent je a jaké jsou např. jeho silné a slabé stránky. Samotná analýza konkurence je důležitá pro posouzení činnosti a záměrů konkurenčních firem, jejich dosažených ekonomických výsledků i produktového portfolia. Pro potřeby analýzy konkurence je dle Zamazalové (2010) třeba jasně definovat relevantní data o silných a slabých stránkách konkurence. Jakubíková (2013, s. 107-108) nabízí vybraná kritéria k identifikaci nejvýznamnějších konkurentů a ke komparaci, kterými mohou být informace o finančních zdrojích, strategických cílech, tržním obratu, marketingové koncepci, tržním podílu a pozici, zákaznících, kapacitách, kvalitě a kvalifikaci managementu či nesporných konkurenčních výhodách. V poslední části analýzy se má firma dle Cimbálníkové (2013) pokusit o alespoň částečnou předpověď dalšího chování konkurenčních firem. Na základě těchto kritérií by měla daná firma být schopna vytvořit profil daných konkurentů, určit jejich konkurenční výhody a následně porovnat jejich profil s firmami v daném odvětví. Zamazalová (2010) udává možné informační zdroje analýzy konkurence, a to noviny, časopisy, zprávy, interview s partnery, zákazníky, manažery, návštěvy, kdy jsou zaměstnanci během návštěvy dotazováni. Jako sekundární informační zdroje Zamazalová (2010) udává archivy a bibliotéky, databanky a internet. Za účelem ještě lepšího poznání konkurentů je využívána metoda tzv. benchmarkingu. Cimbálníková (2012, s. 44) uvádí metodu **benchmarkingu** jako první krok k porozumění konkurenční pozici společnosti. Zároveň je tato metoda jednou ze základních technik zjišťování a vyhodnocování informací o konkurenci. Grasseová, Dubec, Řehák (2012) charakterizují benchmarking jako proces systematického porovnávání procesů, organizační struktury, produktů, samotné ekonomické výkonnosti dané firmy s jinými společnostmi ke komparaci za účelem vlastního zlepšení. Získávání pravdivých informací a práce s nimi je klíčová pro úspěšnost. Podmínkou úspěšného působení v již zmíněném stále se zvyšujícím konkurenčním prostředí je správně zvolená strategie. Dle Sedláčkové (2006) udává strategické řízení směr, kterým by se měl podnik ubírat. Právě strategické řízení jakožto komplexní proces výrazně pomáhá identifikovat, vybudovat a udržet konkurenční výhodu, tedy klíčovou podmínku jejich konkurenceschopnosti.

2.2.2 Systém strategického řízení

Zamazalová (2010, s. 13) charakterizuje strategické řízení firmy jako dynamický proces tvorby a implementace rozvojových záměrů, který má zásadní význam pro rozvoj firmy. Tento proces zahrnuje aktivity zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním firmy, dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji, mezi firmou a vnějším prostředím. Strategické řízení je základem řízení celého podniku, rovněž východiskem veškerých podnikových plánů i projektů a sjednocuje činnost všech pracovníků firmy. Strategické řízení se týká podniku jako celku, stupně řízení se však liší v závislosti na velikosti daného podniku. V práci se bude pracovat v prostředí mikropodniku či malého podniku, proto je vhodné, je charakterizovat. Dle CzechInvestu (2017) jsou mikropodniky charakterizovány jako společnosti do 10 zaměstnanců s ročním obratem nebo celkovou výší aktiv nepřesahující 2 miliónů EUR. Za malý podnik je považována společnost od 10 do 49 zaměstnanců, s ročním obratem nebo celkovou výší aktiv nepřesahující 10 miliónů EUR. Ve strukturách malých podniků a mikro podniků chybí střední management. Roli v rámci řízení strategického, taktického i operativního řízení často plní jediný manažer, který je často samotným majitelem. V těchto případech je role manažera klíčová pro stanovení podnikové strategie, i pro každodenní chod firmy.

Mallya (2007) uvádí, že proces strategického řízení prochází několika fázemi. V **první fázi** dochází k identifikaci současných podnikových misí a cílů, jejímž úkolem je zjištění skutečného stavu strategického řízení v daném podniku a vymezení toho, čeho chce firma dosáhnout a stanovená hlavního důvodu existence. **Druhá fáze** představuje interní a externí strategickou analýzu, včetně analýzy podnikového odvětví. Vnější (externí) analýza se zabývá vlivem vnějších faktorů na činnost dané společnosti. Analýza odvětví i konkurenčního prostředí zohledňuje vliv konkurenčních firem a produktů (substitutů), úroveň konkurenční rivality, vyjednávací sílu zákazníků, dodavatelů. Vnitřní (interní) analýza zkoumá, vyhodnocuje podnikové zdroje, provázanost firemních aktivit. V rámci této fáze dochází také k hodnocení a vyhodnocení stávající mise, stanovených strategických cílů i samotné podnikové strategie. Důležitým bodem je taktéž stanovení silných a slabých stránek společnosti, příležitostí, kterých může firma využít, i hrozeb, které mohou firmu ohrozit. Ve **třetí fázi** je managementem společnosti formulována strategie prostřednictvím konkrétních souborů odůvodněných opatření, hodnotící podnikové plnění mise a cílů organizace. V případě jejich odchýlení stanovuje nápravu. Nedílnou součástí této fáze je tvorba udržitelné konkurenční výhody. Prostřednictvím **čtvrté fáze** dochází k samotné implementaci strategie, tedy ke sladění organizační struktury, systémů, procesů se zvolenou strategií. **Pátou fází** představuje evaluace (vyhodnocení) spolu s kontrolou naplnění strategie. V případě odchýlení od vytyčeného směru, dochází k iniciaci nápravných kroků.

Pro uplatňování principů strategického řízení je nutné osvojení tzv. **strategického myšlení**. Dle Jakubíkové (2013, s. 17) je strategické myšlení velice důležité a znamená perspektivně pohlížet na své možnosti, analyzovat veškeré faktory vnějšího prostředí, brát v potaz potenciální budoucí změny a tedy pružně reagovat. Dále je nutné promyšleně přeskupovat interní zdroje a využívat potenciál všech pracovníků. Strategické myšlení není vrozené, ale musí být naučené. Koncepční myšlení a rozhodování je podle Cimbálníkové (2012) základem strategického řízení. Řešení strategických úloh vyžaduje tvůrčí a jedinečné přístupy, osvojení si principů strategického myšlení, např. myšlení ve variantách, tvůrčí přístupy s orientací na špičkové výsledky, koncentraci a agregaci. Osvojení principů strategického myšlení může pomoci při formulaci vize, poslání, definování strategických cílů, jedním slovem strategickému řízení firmy.

Zamazalová (2010) charakterizuje **vizi** jako základní strategický a plánovací dokument, který vyjadřuje představu úspěšné budoucnosti firmy vycházející ze základních hodnot, s kterými jsou spojeny plány a cíle firmy. Vize by měla obsahovat soubor specifických ideálů a priorit společnosti, obraz její budoucnosti, to, čím je firma originální a zároveň usměrňovat způsoby dosahování společnými silami všemi pracovníky. Za nesmírně důležité je považováno, aby každý pochopil svou roli při realizaci vize a využívání hodnot, které představuje. Vize podniku by měla být jasně formulovaná, realistická a dobře komunikovatelná. Obecně platí, že vize má být zapamatovatelná do pěti minut od přečtení a dle Jakubíkové (2013, s. 19) má tři základní principy, a to vyjasnit obecný záměr, motivovat lidi k vykročení správným, rychle a účinně koordinovat úsilí mnoha lidí.

Poslání podniku podle Fotra, Vacíka a kol. (2012, s. 34) deklaruje smysl existence společnosti a udává jasně definovaný směr, kterým se má celá organizace ubírat, každý zaměstnanec ho musí pochopit a být s ním ztotožněn. Poslání musí být zaměřeno na trh, dosažitelnost výsledků, na specifickou podnikatelského programu a na motivační prvky. Podle Zamazalové (2010) vyjadřuje poslání pravý důvod existence firmy a odpovídá na základní otázky a to: kdo jsou naši zákazníci, jakou potřebu či přání firma uspokojuje a co je jejím cílem, kde působí, jaké je filozofie a jaké jsou její přednosti a konkurenční výhoda?

Obecně se udává rozdíl v pojmu cíl a **strategický cíl**. Keřkovský, Vykypěl (2006) v publikaci charakterizují cíle podniku jako všeobecně žádoucí budoucí vztahy, kterých se podnik svou činností snaží dosáhnout. Cíle obecně se rozdělují na cíle krátkodobé (operativní) do 1 roku a poté strategické cíle střednědobé (1-5 let) a dlouhodobé (více než 5 let), které jsou hlavní součástí podnikové strategie. Cíle jsou hierarchicky uspořádány, kdy cíle krátkodobé jsou podřízeny strategickým cílům. Fotr, Vacík a kol. (2012) popisují strategické cíle plánovaným konečným stavem, ke kterému směřuje zpracovávána vize. Tu podstatně zpřesňují v měřitelných dlouhodobých předpokládaných výsledcích. Cíle jsou vždy orientované na výsledek a je nutno je vyjádřit v měřitelných jednotkách, čímž dochází k dostatečné vypovídající hodnotě. Strategické cíle musí splňovat požadované vlastnosti, které se označují akronymem anglického slova SMART. Hanzelková, Keřkovský a kol. (2017, s. 11) je popisují následovně:

- **stimulating** - stimulující, neboli cíle musí stimulovat k dosažení nejlepší výsledku;
- **measurable** - měřitelný, tj. dosažení či nedosažení cíle by mělo být měřitelné;
- **acceptable** - akceptovatelný, kdy cíle měly být akceptovatelné pro všechny zájmové skupiny;
- **realistic** - cíle by měly být reálné a dosažitelné;
- **timed** - časově vymezený, tj. určen pevný termín dokončení, průběžná kontrola plnění cíle.

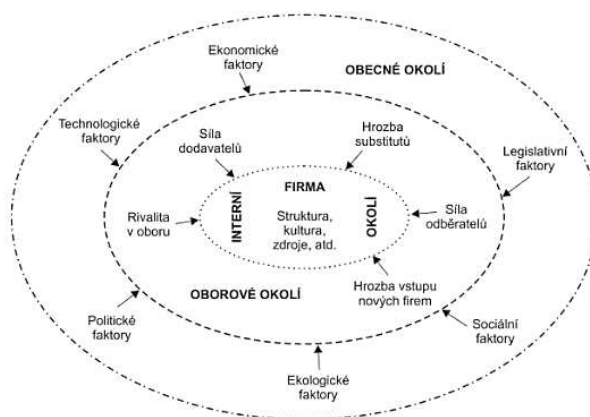
Pojem **strategie** ve své publikaci Mallya (2007, s. 17) definuje jako trajektorii nebo dráhu směřující k předem stanoveným cílům tvořícím podnikatelské, konkurenční a funkcionální přístupy, které se management snaží uplatnit při vymezování pozice podniku a při řízení celkové skladby jeho činnosti. Dle stejného autora představuje pojem strategie široce založený vzorec určující, jaká je konkurenční schopnost firmy, jaké budou její cíle a jaká politika bude potřebná k dosažení těchto cílů. Strategie může vyjadřovat strategický záměr organizace. Díky strategii lze dosáhnout dlouhodobě udržitelné konkurenční pozice tím, že správně a včas reaguje na podnikové příležitosti či hrozby, stejně jako na silné a slabé stránky podniku. Správně zvolená strategie je podmínkou úspěšného působení podniku ve stále se zvyšujícím konkurenčním prostředí. Vybudování a udržení náskoku před konkurencí vyžaduje neustálé sledování rychle se měnící podmínky vnějšího i vnitřního prostředí firmy, následné vyhodnocování a přizpůsobování se jim. Výhodiskem pro stanovení úspěšných strategií

a posílení konkurenceschopnosti je analýza vnějšího a vnitřního okolí (zdrojům a schopnostem) prostřednictvím tzv. strategické analýzy.

Strategická analýza

je považována za základní a stěžejní část celého procesu strategického řízení. Strategická analýza je dle Grasseové, Dubce, Řeháka (2012, s. 43) považována za základní a stěžejní část celého procesu strategického řízení, identifikuje a vy, které faktory vnějšího a vnitřního (vnitropodnikového) prostředí mají zásadní vliv na organizaci, jaká je konkurenční pozice firmy. Zamazalová a kol. (2010, s. 15) uvádí jako cíl získání globálního pohledu na tržní pozici, tržní potenciál a na směr, kterým by se podle daných zkoumaných faktorů měla dále dát. Je nezbytná pro strategické periodické plánování společnosti. Z obecného pohledu představuje výstup strategický analýzy základnu pro SWOT analýzu a v konečné fázi formulaci konkrétních podnikových strategií. Analýza vnějšího prostředí se dále člení na analýzu makroprostředí a mezoprostředí podniku. Strategickou analýzu vnějšího prostředí neboli externí analýzu popisují Keřkovský, Vykypěl (2006) ve své publikaci jako proces, pomocí kterého je monitorování okolí firmy, kdy zjištěné skutečnosti jsou vyhodnoceny tak, aby v konečné fázi určily příležitosti, kterých podnik může využít, či hrozby, které mohou naopak firmu ohrozit. Analýza vnějšího prostředí má být zaměřena na odhalení vývojových trendů působících ve vnějším podnikovém prostředí (např. ve společnosti, ekonomice), které mohou firmu v budoucnu významně ovlivnit. Výsledkem externí analýzy je výše zmíněný seznam příležitostí a hrozeb - O,T. Okolí podniku v celé své podobě je pro lepší představivost znázorněno na následujícím obrázku.

Obrázek 1 Okolí Podniku



Zdroj: Malloya (2007, s. 40)

Obrázek 1 Okolí podniku dle Malloya (2007, s. 40) graficky vyobrazuje a detailně selektuje vnější prostředí společnosti, v jehož středu se nachází interní prostředí firmy. Vnější okolí je tvořeno tzv. obecným okolím (makroprostředím, které tvoří vláda, právní prostředí, sociální a ekonomický charakter země) a mezoprostředím zkoumajícím odvětví, v němž podnik působí a konkurenci.

2.2.3 Analýza vnějšího makroprostředí podniku

Makroprostředí dle Zamazalové (2010, s. 16) zahrnuje faktory, které jsou pro firmu obtížně kontrolovatelné, a které firma může svou aktivitou ovlivnit velmi málo, nebo dokonce nijak. Při analýze makroprostředí je nutné vycházet z analýzy vzdáleného prostředí, kterým je globální makroprostředí a poté postupovat směrem dolů k analýze lokálního prostředí. Základní analýzou makroekonomického prostředí je tzv. **PESTEL analýza** jejíž název je odvozen od

prvních písmen názvu segmentů, kterými se zabývá. Tato analýza vychází z poznání minulého vývoje a snaží se o předvídání a analyzování budoucích vlivů prostředí ve čtyřech hlavních oblastech.

Politické a legislativní prostředí

Sedláčková (2006, s. 15) popisuje politické a legislativní (právní) faktory jako základní podmínku úspěšného fungování společnosti. Důležitým faktorem je stabilita politické situace doma i v zahraničí. Dalším důležitým faktorem je členství země v různých politicko-hospodářských seskupeních (např. v EU). Toto členství, podobně jako např. otevřené státní hranice, může na domácí firmy působit dvojím způsobem. Na jednu stranu se otevírá možnost expanze na zahraniční trhy, na druhou stranu se naskytá příležitost pro vstup silných konkurenčních společností ze zahraničí. Zde je poté důležitá existence regulace v oblasti zahraničního obchodu (protekcionismus). Podle Dvořáčka (2012, s. 10) politicko-legislativní faktory vymezují pravidla hry pro činnost podniků. Za důležité regulační nástroje vlády (státu), kterými je ovlivněna činnost podniků, považuje právní předpisy, zákony, obecně závazné vyhlášky, ale také specifické regulace jako např. regulace cen, regulace hospodářské soutěže a jiné. Mezi další politicko-právní faktory patří daňová politika, sociální politika, ochrana životního prostředí, ochrana spotřebitele a pracovní právo.

Ekonomické prostředí

Analýza ekonomického prostředí se zaměřuje na zkoumání stavu ekonomiky a ekonomického vývoje. Sedláčková (2006, s. 17) označuje za nejdůležitější indikátory ty, které přímo ovlivňují makroekonomické okolí, vývoj HDP (neboli míra ekonomického růstu), míra inflace, úroková míra, daňová politika (zejména daňové zatížení). Dalším důležitým faktorem stabilního ekonomického prostředí uvádí Mallya (2007, s. 44) existenci silné centrální banky, potažmo stav a charakter cenové politiky. Za neméně podstatné indikátory je považována míra nezaměstnanosti, vývoj nákladu práce, aktuální směnný kurz, obchodní bilanci země a sílu kapitálového trhu. Karlíček a kol. (2013, s. 61) doplňuje dalším důležitým indikátorem ekonomického prostředí kupní sílu spotřebitelů. Výrazný problém shledává v rozdílech mezi jednotlivými segmenty populace (chudí a bohatí) a rozdíly mezi regiony. Kupní síla je ovlivněna také cyklickým vývojem ekonomiky, kdy některá odvětví jsou na ekonomický vývoj citlivější než jiná.

Sociální prostředí

Mallya (2007, s. 42) považuje za užitečné analyzovat sociální faktory, protože mohou mít výrazný vliv na poptávku po zboží či službách, stejně jako na jejich nabídku. Sedláčková (2006) poukazuje na změny v demografické struktuře, kdy dochází ke stárnutí populace. Charakteristickým rysem dnešní doby je také zvyšování životní úrovně obyvatelstva a důraz na zvyšování kvality zboží a služeb. Mallya (2007, s. 42) dále uvádí, že je potřeba brát v úvahu změny v rodinných strukturách, vyšší mobilitě pracovní síly, sociální trendy např. využívání IT, nových komunikačních nástrojů, preference virtuálních nákupů přes internet. Dvořáček, Slunčík (2012) řadí do skupiny důležitých sociálních faktorů množství a kvalitu pracovní síly, vzdělávací soustavu a její úroveň. Zde je důležité se zaměřit na zvyšování kvalifikace pracovní síly, zvyšování a zkvalitňování systému vzdělávání, resp. výchovy mládeže jako takové.

Technologické prostředí

Dle Jakubíkové (2013) představuje technologické prostředí, jeho změny zdroj technologického pokroku, jehož prostřednictvím mohou dosahovat lepších hospodářských výsledků a zvyšovat konkurenceschopnost. Technologické faktory ovlivňující firmu mohou nabírat podobu trendů ve výzkumu a vývoji, rychlost technologických změn, výrobních, skladovacích, komunikačních

a informačních technologiích. Dle Hanzelkové, Keřkovského a kol. (2017) v současnosti již ovlivňuje a do budoucna stále více ovlivňovat bude rozvoj internetu, resp. jeho dostupnost, rozšíření, celková digitalizace

2.2.4 Analýza vnějšího mezoprostředí podniku

Tato analýza zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které může firma svými aktivitami (zejména marketingovými nástroji) částečně ovlivnit. Analýza mezoprostředí dle Fotra, Vacíka a kol. (2012, s. 40) musí začínat rozbořením odvětví, ve kterém společnost působí, nebo kam chce rozšířit svou činnost. Do mezoprostředí lze podle Jakubíkové (2013, s. 103) zařadit partnery (dodavatele, dopravce), zákazníky, konkurenci, veřejnost. Cílem analýzy mezoprostředí je identifikace hybných sil, které v odvětví působí a ovlivňují činnost podniku.

Základní struktura a životní cyklus odvětví

Odvětví, ve kterém podnik působí, je to základní, co rozhoduje o výnosnosti podniku. Tuto myšlenku uvádí Dvořáček, Slunčík (2012), kteří považují úroveň odvětví za důležitý prvek ekonomiky, protože na této úrovni závisí např. možnosti financování. Odvětví je představováno skupinou podniků, které působí v stejném sektoru ekonomiky a jejichž produkty mají podobné charakteristiky a cílí na stejného zákazníka. Jako základní charakteristiky při analýze odvětví uvádí Jakubíková (2013, s. 102) např. velikost a růst trhu, fáze životního cyklu, nároky na kapitál, vstupní a výstupní bariéry, počet a velikost konkurentů i zákazníků. Samotná struktura může být v podobě **konsolidovaného odvětví**, které je dle Dvořáčka, Slunčíka (2012) charakteristické malým počtem podniků s velkým tržním podílem. Existují zde vstupní bariéry, produkty mohou být homogenní i diferencované. Pro podobně velké firmy se doporučuje strategie diferenciací (kvalitou, marketingem, službami). Pochopení struktury odvětví je důležité pro další analýzy. Druhým typem je tzv. **automatizované odvětví**, ve kterém působí mnoho malých podniků. Model životního cyklu odvětví je obdobou životního cyklu výrobku a je velice důležitý, neboť podle Cimbálikové (2012, s. 40) jsou všechna odvětví podmíněna určitým vývojem a trendy, které postupně i skokově způsobují změny v odvětví a vyžadují strategické reakce.

Tyll (2014, s. 29) uvádí, že vývoj odvětví prochází čtyřmi fázemi, které jsou dále popsány. **Fáze vzniku/vývoje** udává stav, kdy se odvětví rozvíjí, na trhu je mnoho příležitostí, působí zde málo podniků. Obecným cílem podniků je zisk co největšího tržního podílu, počtu zákazníků. V následující **fázi růstu** dochází k růstu konkurentů na trhu, protože podniky mají možnost díky rostoucí poptávce zvyšovat ceny. Dodavatelé mají silnější vyjednávací pozici. **Fáze zralosti** je stav konsolidace trhu, kdy dochází ke snižování poptávky a odvětví se stává méně atraktivním. Kupující mají širokou volbu, mají vyšší vyjednávací pozici. Do odvětví nevstupují noví konkurenti, podniky bojují o zákazníky prostřednictvím cen a diferenciací produktu. **Fáze poklesu** je charakteristická poklesem poptávky, velkou rivalitou podniků, někdy dokonce i cenovými válkami. Pro firmy je zásadní otázkou velikost bariér výstupu z odvětví. Bariéry vstupu neexistují, protože firmy nemají zájem zde vstupovat. Ke zvýšení konkurenceschopnosti v rámci odvětví dle Sedláčkové (2006, s. 61) může přispět nalezení a popsání tzv. klíčových faktorů úspěchu. Tyto klíčové faktory dle stejné autorky vyjadřují velmi silný vztah mezi zdroji a schopnosti společnosti a charakteristikou a povahou odvětví. Jednoduše řečeno identifikace klíčových faktorů ukáže, co je pro úspěch v odvětví důležité a co méně, kdy se tyto faktory v různých odvětvích liší. Na klíčové faktory v odvětví navazuje hodnotový řetězec vnitřních podnikových aktivit, dále popsaném v podkapitole 2.1.3.5. Sedláčková (2006, s. 62) uvádí typy klíčových faktorů úspěchu, které jsou následující:

- oblast technologie (odbornost ve vývoji v technologiích, schopnost inovací);
- oblast výroby (nákladová efektivnost, kvalita výroby, vysoká produktivita práce);

- oblast distribuce (šířka obchodní sítě, velikost obchodních ploch v maloobchodě, rychlost dodávek, nízké distribuční náklady);
- oblast marketingu (prodejní personál, schopnost identifikace potřeb zákazníků, šířka, hloubka sortimentu, efektivní marketingové komunikace, kvalitní servisní služby);
- oblast organizace a řízení (pružná organizační struktura, zkušený management, informační systém);
- ostatní (umístění provozoven, přístup ke kapitálu, celkově nízké náklady, schopnosti v logistice).

Za nejvýznamnější nástroj pro průzkum mezoprostředí podniku je považována analýza harvardského profesora Michaela Portera, přesněji Porterova analýza konkurenčního prostředí či **Porterův model pěti konkurenčních sil**, o které pojednává navazující podkapitola diplomové práce. Porter (1985 in Grasseová, Dubec, Řehák, 2012, s. 191) stanovil předpoklad, že ziskovost odvětví závisí na pěti dynamických faktorech, které ovlivňují ceny, náklady a potřebné investice firem v daném odvětví. Podnik ještě než vstoupí na trh daného odvětví, musí analyzovat „pět sil“ které vypovídají o přitažlivosti odvětví. Model 5 sil zdůrazňuje všechny základní složky odvětvové struktury, které mohou být v daném odvětví hnací silou konkurence. Porter (1985 in Cimbálníková, 2012, s. 41) identifikoval hlavní síly odvětví, které určují chování konkurentů, a to hrozby vstupu potenciálních konkurentů, hrozby substitutů (alternativních výrobků a služeb), vyjednávací sílu dodavatelů, vyjednávací sílu odběratelů (zákazníků) a konkurenční sílu vyplývající z rivality konkurentů v odvětví.

Hrozba rostoucí vyjednávací síly dodavatelů

Vyjednávací sílu dodavatelů považuje Mallya (2007) za významný článek podnikatelského procesu organizace. Dodavatelé tlačí na cenu, čímž zvyšují ceny a zmenšují zisk nakupujícího. Odvětví je neatraktivní, když dodavatelé mohou zvyšovat ceny či snižovat kvalitu a kvantitu dodávek. Podle Tylla (2014, s. 20) vyjednávací síla dodavatelů vzrůstá s vysoce specializovaným produktem, který na trhu není lehce nahraditelný. Jejich pozice je silná v případě existence omezeného počtu dodavatelů a vysokého stupně koncentrace. Dalším posílením pozice dodavatelů nahrávají např. vysoké náklady při změně dodavatele či schopnost dodavatele zkrátit distribuční cestu ke konečnému zákazníkovi vynecháním prostředníka. Grasseová, Dubec, Řehák (2012) doplňují fakt, že nejlepší obranou je budování vztahů s dodavatelem a dalšími dodavatelskými zdroji.

Hrozba rostoucí vyjednávací síly zákazníků (kupujících)

Vyjednávací síla zákazníků závisí na jejich počtu a na velikosti jejich odběrů. V případě, že je na trhu málo zákazníků a navíc kupují většinu produkce, tak bude jejich vyjednávací síla velká a poté tedy mohou požadovat vyšší kvalitu, nižší cenu a třeba i lepší služby. Podle Dvořáčka, Slunčíka (2012) mohou odběratelé stavět podniky v odvětví proti sobě, jelikož silní odběratelé snižují zisk v odvětví. Grasseová, Dubec, Řehák (2012) uvádí, že síla zákazníků se zvyšuje s jejich koncentrovaností a organizovaností, jestliže výrobek pro ně tvoří významnou část nákladů, pokud jsou výrobky nediferencované, dále pokud jsou náklady spojené se změnou nakupovaného výrobku nízké a také pokud je zákazník díky nízkým ziskům citlivý na cenu. Pro prodávající může být cestou zaměřit se na zákazníky s menší mocí nebo změnit dodavatele.

Hrozba substitučních výrobků

Substituty jsou produkty podobného charakteru či vlastností, které slouží k podobnému nebo stejnému účelu jako produkty z daného odvětví, resp. produkty se dokáží funkčně plně nahradit. Dle Tylla (2014, s. 23) by měla firma znát možnosti zákazníka náhrady produktu za substitut,

cenové citlivosti zákazníka na změnu cen daných výrobků či služeb. Firma by rovněž měla být informována o tom, jaké náklady pro zákazníka představuje přechod k substitučnímu produktu. Jako možnost zabránění odchodu ke konkurenci vidí Mallya (2007, s. 51) předcházení této situaci, a to tak, že podniky nebudou zvyšovat ceny, ale budou vyvíjet a zdokonalovat své produkty nebo služby. Je velice důležité, aby se podnik zaměřil na sledování vývoje cen substitučních výrobků či služeb. U substitutů je podle Tomka, Vávrové (2009, s. 73) nutné zkoumání možnosti funkční náhrady, poměr ceny/kvality, možnost dodatečných služeb zvyšující hodnotu nebo funkčnost, šíři nabízeného sortimentu a varianty, citlivost zákazníků na změnu cen.

Hrozba silné rivality (konkurence) uvnitř odvětví

Vztah mezi podniky, které působí v daném odvětví, je podle Dvořáčka, Slunčíka (2012) založen na vzájemném soupeření, které se projevuje v cenové konkurenci, propagačních kampaních, získáváním zákazníků novými a lepšími produkty nebo lepším a komplexnějším servisem. K soupeření dochází, protože firmy navzájem pocítují tlak, nebo vidí prostor k vylepšení své tržní pozice. Intenzita konkurenční rivality souvisí také se samotným konkurenčním prostředím, v tom, jak se chová trh, kolik je na trhu konkurenčních firem a jaká má daná firma tržní podíl (monopol, oligopol, monopolistická konkurence nebo dokonale konkurenční) či jaká je diferenciací produktů a služeb. Grasseová, Dubec, Řehák (2012) uvádí fakt, že rivalita v odvětví se zvyšuje v momentě, kdy dané odvětví stagnuje nebo se zmenšuje, jelikož podniky mohou získat vyšší tržní podíl pouze na úkor konkurentů. V případě vysokého stupně rivality může dojít také k cenovým válkám, protože firmy v odvětví mají vysoké fixní náklady, jelikož jsou pod tlakem, aby plnily své kapacity i za podmínky nižších cen.

Hrozba vstupů nových konkurentů

Vstup nových konkurenčních podniků je závislý na atraktivitě daného odvětví a také na faktu, zda existují či neexistují specifické bariéry na vstupu. Z hlediska ziskovosti odvětví je pro nově vstupující firmy podle Grasseové, Dubce, Řeháka (2012) nejatraktivnější trh, jehož vstupní bariéry jsou vysoké a výstupní nízké, jelikož jenom málo podniků může do odvětví vstoupit a neúspěšné podniky mohou trh bez problémů opustit. Za nejobvyklejší vstupní bariéry považuje Tyll (2014, s. 24) legislativní omezení plynoucí ze zákonných norem (omezení exportu, dovozní přírážky) nebo naopak jejich podpora, přístup ke zdrojům i zákazníkům a jejich loajalita, úspory z rozsahu. Důležitou vstupní bariérou představuje diferenciací, která může být v podobě vysoké kvality, dobrého poměru ceny a kvality, značkou či marketingovým mixem. Přirozeným výstupem externí analýzy, hlavně analýzy podnikového odvětví je identifikace faktorů, které nejvýrazněji participují na fungování a úspěšnosti podniku v jeho odvětví.

2.2.5 Analýza vnitřního prostředí podniku

Analýza vnitřních zdrojů dle Sedláčkové (2006) vyjadřuje diagnózu či vyhodnocení výchozí situace podniku, která umožňuje vyspecifikovat podnikové vnitřní zdroje, a také napomáhá predikci do budoucna. Zkoumání zdrojů je počátečním bodem posouzení strategické způsobilosti podniku. Cílem je posouzení strategického potenciálu současných zdrojů podniku, jejich formy, kvality a unikátnosti v poměru s konkurencí. Při analýze vnitřního prostředí je nezbytné zabývat se průzkumem klíčových podnikových zdrojů a následnou schopností jejich využití např. k odlišení se od konkurence. Konkurenční potenciál lze dle Tylla (2014) hodnotit, zda klíčová zdroje přináší hodnotu (**Value**), jsou jedinečné (**Rareness**), nenapodobitelné (**Inimitability**) a firma je dokáže využít (**Organization**). Z počátečních písmen je vytvořena analytická metoda podnikových zdrojů známá pod pojmem **VRIO**, které se člení na hmotné

(fyzické), lidské, finanční a nehmotné. Tyll (2014, s. 31) považuje zdroje za hodnotné, pokud při rozumných nákladech dokáží tvořit hodnotu pro podnik i zákazníka. Zdroje musí být vzácné a jedinečné, být vždy dočasně a pro konkurenci co nejsložitěji napodobitelné. Konkurenční výhody pramení z toho, jak podnik dokáže vzájemně strategicky propojit všechny zdroje a procesy k uspokojení potřeb svých zákazníků. Právě identifikace podnikových zdrojů je podstatný pro rozvoj konkurenčních výhod a na jejímž základě jsou identifikovány silné a slabé stránky firmy.

Hmotné zdroje

Analýza hmotných zdrojů podle Cimbálníkové (2012) zahrnuje určení všech významných hmotných zdrojů firmy. Pro analýzu je nutné znát charakteristiku a povahu hmotných zdrojů, jejich počet, kapacitu, rozlohu, spotřebu a další vlastnosti, které ovlivní jejich potenciál pro tvorbu konkurenční výhody. Vašítková (2008) uvádí konkrétní příklady hmotných zdrojů v podobě strojních zařízení, pozemků, budov, dopravních prostředků. U těchto zdrojů je nutné znát stáří, produkční schopnost, technický stav, flexibilitu strojového parku, výrobního systému. Kromě výše uvedených faktorů se tato analýza zabývá charakteristikou výrobních procesů, hospodárností provozu, dostupností surovin a polotovarů, systémem řízení zásob.

Nehmotné zdroje

Nehmotné zdroje podle Cimbálníkové (2012) nabývají stále většího významu. Na jedné straně zahrnují oblast technologií, kam se řadí patenty, licence, know-how, na té druhé straně jsou tzv. měkké faktory, kam spadá image a reputace firmy, kultura, značka. Často reprezentují jakousi prémii, za kterou je zákazník ochoten si připlatit. Jedná se o prvky, kterým se dle stejné autorky říká tzv. „intelektuální kapitál“. Specifickou velmi významnou oblastí je analýza faktorů technického rozvoje, který pomáhá vytvořit nebo inovovat produkt či službu. Zde se klade důraz na výzkum a vývoj v organizaci.

Lidské zdroje

Analýza lidských zdrojů podle Cimbálníkové (2012) podává ucelený pohled na pracovníky, jejich počet a strukturu podle kvalifikace, ale zabývá se také systémem motivace, politikou odměňování, vzdělávání a rozvoje. Lidské zdroje v dnešní době patří k nejvýznamnějším zdrojům, neboť právě lidé (vlastníci, management, zaměstnanci) vytváří originální konkurenční výhodu. Právě kvůli důležitosti se tomuto zdroji bude věnovat větší důraz. Firma, která je subjektem zkoumání této diplomové práce, spadá do kategorie dle velikosti mezi tzv. malé a střední podniky. Proč je důležité se zaměřit právě na lidské zdroje? Odpověď je snadná. Malé firmy nedisponují velkým množstvím hmotných, nehmotných a povětšinou ani finančních zdrojů, ale právě lidský faktor může být klíčový k úspěchu a zvyšování konkurenceschopnosti. I v menších firmách by se měly ctít zásady personálního řízení. Personální strategie neboli strategie řízení lidských zdrojů by tudíž měla být součástí každé firmy. Personální strategie je podle Koubka (2011, s. 25) determinována celkovou strategií firmy, tedy jejími cíli a tvoří jádro firemní strategie, neboť pracovní síla je rozhodujícím zdrojem, který má firma k dispozici. Koubek (2011) dále poukazuje na možnou odlišnost v řízení lidí v malém podniku, která spočívá ve vedení zaměstnanců, v participaci pracovníků na rozhodování, v intenzivní komunikaci mezi vedením (majitelem) a pracovníky v oboustranném toku informací. Zároveň považuje pracovní sílu za rozhodující zdroj, který má firma k dispozici. V menší firmě, kde se zpravidla všichni znají a kde dochází ke každodennímu kontaktu každého s každým, je důležitá vzájemná důvěra a dobré vztahy. Menší firma musí věnovat mimořádnou pozornost výběru pracovníků, protože každá chyba má větší dopad než u velkých společností. Úkolem výběru zaměstnanců podle Koubka (2011) je schopnost rozpoznat, který z uchazečů bude zapadat do podnikové koncepce a kolektivu pravděpodobně nejlépe profesně i lidsky. Důležitým stimulem

pro zvyšování konkurenceschopnosti je vzdělávání pracovníků, rozvoj či trénink. Podle Bedrnové, Jarošové, Nového (2012) zaujímá právě vzdělávání, trénink a rozvoj významnou roli v personálním managementu firmy. Jejich cílem je dosáhnout toho, aby na každé úrovni resp. pozici působili odborně zdatní a iniciativní pracovníci. Tyto metody mohou být ve formě zaškolení, rekvalifikace, výcvikového programu manažerských dovedností, programu talent managementu apod. V poslední době se klade důraz na flexibilitu, adaptaci a rychlé zvládnutí nových metod a technologií. Podmínkou účinnosti vzdělávacích či výcvikových aktivit dle Bedrnové, Jarošové, Nového (2012) je motivace každého pracovníka. Motivace spolu se schopnostmi pracovníka tvoří základní determinant jeho výkonu. Motivací zaměstnanců lze ovlivňovat pomocí stimulačních prostředků, mezi které patří hmotná odměna (plat, prémie, bonusy), obsah práce, povzbuzování (neformální hodnocení), atmosféra pracovní skupiny, pracovní podmínky a režim práce, ztotožnění zaměstnance s prací a externí stimulační faktory, např. celková image firmy, goodwill.

Finanční zdroje

Analýzu vlastních a cizích finančních zdrojů považuje Sedláčková (2006) za nutnost, neboť právě tyto zdroje ovlivňují finanční strukturu a stabilitu podniku. Součástí tohoto zkoumání jsou aspekty jako velikost vlastního kapitálu, poměr financování cizími zdroji, míra zadluženosti a vztah s věřiteli či dlužníky. Analýza finančních zdrojů je stěžejní pro určení disponibilního kapitálu, likvidních prostředků, rentability provozu i bonity společnosti. Podle Cimbálikové (2012, s. 56) dokáže finanční analýza odhalit silné a slabé stránky z pohledu financování organizace, určit příčiny a poskytnout údaje na kvalifikované rozhodnutí. Pro účely této diplomové práce se bude pracovat poměrovými ukazateli vnitřní finanční analýzy zkoumané firmy, resp. ukazatele rentability, aktivity, zadluženosti a likvidity.

Ukazatel likvidity měří platební schopnost, solventnost, jinými slovy jestli je firma schopna vyrovnávat své platné závazky. Cílem je hradit promptně své závazky v blízké budoucnosti. Obvykle se počítají dva stupně likvidity:

Běžná likvidita (likvidita třetího stupně) - dle Synka a kol. (2011, s. 354) měří platební schopnost podniku v kratším období (měsíční), likvidita z celého objemu oběžných aktiv. Dobrá podniková likvidita se pohybuje v intervalu (1,5 – 2,5). Běžná likvidita je dána vztahem (Synek a kol., 2011, s. 354):

$$\bullet \text{ Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (1)$$

Rychlá, pohotová likvidita (likvidita druhé stupně) – měří platební schopnost podniku po odečtení zásob z oběžných aktiv. Vystihuje okamžitou platební schopnost. Ideál je v intervalu (1 – 1,5), kritická hodnota je 1. Rychlá likvidita je dána vztahem (Synek a kol., 2011, s. 355):

$$\bullet \text{ Rychlá likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2)$$

Cash likvidita (okamžitá likvidita) - tzv. hotovostní poměr je dán vztahem (Synek a kol. 2011, s. 355):

$$\bullet \text{ Cash likvidita} = \frac{\text{hotovost} + \text{obchodovatelné cenné papíry}}{\text{krátkodobé závazky (splatné)}} \quad (3)$$

Ukazatel rentability (výnosnosti, ziskovosti) dle Růčkové (2015) měří čistý výsledek podnikového snažení, ukazují kombinovaný vliv likvidity, aktivity a zadluženosti na čistý zisk podniku. Používají se následující ukazatelé:

Rentabilita tržeb (ROS) – ukazuje % podíl zisku před zdaněním na dosažených tržbách, neboli čistým ziskem na 1 Kč tržeb a je dána vztahem (Růčková, 2015, s. 127):

$$\bullet \text{ ROS} = \frac{\text{EAT zisk pod zdanění (čistý zisk)}}{\text{tržby}} \times 100 \% \quad (4)$$

Výnosnost vlastního kapitálu (ROE) – někdy se také označuje pojmem kapitálová návratnost a informuje o výnosnosti (návratnosti) vložené kapitálu akcionáři (společníky) a je dána vztahem (Růčková, 2015, s. 128):

$$\bullet \text{ ROE} = \frac{\text{EAT zisk po zdanění (čistý zisk)}}{\text{vlastní kapitál}} \times 100 \% \quad (5)$$

Výnosnost celkových aktiv (ROA) – měří celkovou výnosnost celkového kapitálu (vlastního i cizího) a je dán vztahem (Růčková, 2015, s. 128):

$$\bullet \text{ ROA} = \frac{\text{EBIT (zisk před odečtením úroků a daní)}}{\text{celková aktiva}} \times 100 \% \quad (6)$$

Ukazatel zadluženosti dle Růčkové (2015) měří rozsah dluhového financování podniku a schopnosti splácet dluh, vyjadřují vztah mezi cizími a vlastními zdroji financování. Obecně podávají obraz o míře zadluženosti podniku. Obecně pravidlo říká, že financování pouze svým kapitálem je drahé a financování pouze cizím kapitálem je rizikové. Cílem managementu je tyto dva druhy financování skloubit. Typy ukazatelů zadluženosti podniku podle Růčkové (2015): Celková zadluženost (úvěr věřitelského rizika) – uvádí kolik % aktiv je financováno cizími zdroji a je dána poměrem (Růčková, 2015, s. 129):

$$\bullet \text{ Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (7)$$

Úrokové krytí – pomocí ukazatele lze vypočítat, kolikrát zisk převyšuje placené úroky. Ukazatel úrokového krytí je dán poměrem (Růčková, 2015, s. 129):

$$\bullet \text{ Úrokové krytí} = \frac{\text{EBIT (zisk před zdaněním a odečtením úroků)}}{\text{nákladové úroky}} \quad (8)$$

Ukazatel aktivity dle Synka a kol. (2011, s. 356) vyjadřuje efektivnost využití podnikových zdrojů. Při výpočtu aktivity se počítají tři oblasti:

Obrat celkových aktiv – vyjadřuje využití celkových aktiv při tvorbě tržeb a je dán vztahem (Synek a kol., 2011, s. 356):

$$\bullet \text{ Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}} \quad (9)$$

Obrat zásob – tento ukazatel udává počet obrátek zásob za období (obvykle za rok). V tuzemsku se využívá tzv. doba obratu zásob ve dnech. Obrat zásob je dán vztahem (Synek a kol., 2011, s. 357):

$$\bullet \text{ Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\text{tržby}/360} \quad (10)$$

Doba obratu pohledávek – neboli doba splatnosti pohledávek vyjadřuje, za jak dlouhou průměrnou dobu zákazník zaplatí ve dnech. Doba obratu pohledávek je dána vztahem (Synek a kol., 2011, s. 357):

$$\bullet \text{ Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{tržby}/360} \quad (11)$$

Doba obratu závazků – udává průměrnou dobu, která uplyne od nákupu zásob či jiných externích výkonů k jejich úhradě. Ukazuje naše platební morálku vůči věřitelům. Doba obratu závazků je dána vztahem (Synek a kol., 2011, s. 356):

$$\bullet \text{ Doba obratu závazků} = \frac{\text{závazky}}{\text{tržby}/360} \quad (12)$$

Při výstupu z analýzy poměrových ukazatelů je podle Růčkové (2015) nutno zvolit správné hodnotící kritérium, neboť ukazatelé obsahují doporučené hodnoty, které však vychází hlavně z výsledků zahraničních podniků. Těchto hodnot však české podniky ne vždy dosahují. Proto je vhodnější srovnávat výsledné hodnoty s odvětvovými průměry pro jednotlivé ukazatele, které lze najít na stránkách Českého statistického úřadu a Ministerstva obchodu a průmyslu.

2.2.6 Analýza marketingového mixu 4P

Marketingové nástroje tzv. marketingového mixu jsou velice důležité nástroje posilování konkurenceschopnosti zejména obchodních podniků. Vysvětlením pojmu marketingový mix a jeho členěním se zabývá Kotler et al. (2007, s. 70), který jím nazývá soubor taktických marketingových nástrojů, které zahrnuje všechny nástroje, které firma může využít k ovlivnění poptávky po svém produktu či službě. Tento soubor taktických nástrojů společnosti, které jim pomáhají dosáhnout silné pozice na cílových trzích, jsou označovány 4P - originálně anglicky product, price, place, promotion, v českém překladu produkt, cena, místo nebo také distribuce, propagace, které jsou dále detailněji popsány:

Produkt

Produkt je základní složkou marketingového mixu. Synek a kol. (2011, s. 184) ve své publikaci charakterizuje produkt jako prostředek k uspokojování lidských potřeb (resp. preferencí spotřebitelů). Označujeme jím výrobek či službu samotnou, ale také kvalitu, značku, design, obal, velikost, záruky a další faktory, které z pohledu spotřebitele rozhodují o potenciální koupi. U produktu je nezbytné ohodnotit jeho tržní potenciál, rentabilitu, ekonomickou úroveň. Jakubíková (2013) ve své publikaci definuje 3 všeobecné úrovně produktu, a to jádro produktu, které tvoří primární hodnotu, která je zákazníkovi poskytována. V podstatě představuje řešení přání a problémů zákazníka, splnění jeho přání a očekávání. Zpravidla se pohybuje v pocitové oblasti. Další úrovní je skutečný produkt, který je souborem charakteristických vlastností, které zákazník vyžaduje (balení, vzhled, kvalita, styl, jméno výrobce) a poslední úrovní je tzv. přidaná hodnota produktu, která představuje další služby nebo výhody k produktu, které znamenají dodatečné užítky pro zákazníky, může to být instalace, servis, garance, úvěr a jiné. Při analyzování produktového portfolia pomáhá při strategickém rozhodování v oblasti produktů tzv. **BCG analýza (matice)**, která se přímo neřadí do marketingového mixu, ale v této práci se s ní bude pracovat. Podle Jakubíkové (2013 s. 90) zohledňuje matice dvě základní kritéria, a to očekávané tempo růstu trhu (vertikální osa) a relativní podíl na trhu (horizontální osa). Matice je osami rozdělena do čtyř kvadrantů: **hvězdy** neboli produkty s vysokým tržním podílem, rychlým tempem růstu, jsou ziskové, avšak za nutnosti vysokých investic), **otazníky** (produkty s nízkým tržním podílem, ale rostoucím tempem růst tržního podílu), **dojné krávy**, jimiž jsou označovány produkty s vysokým tržním podílem, avšak nízkým tempem růstu a jde o zavedené produkty bez investic. Posledním typem jsou tzv. **psi**, jimiž jsou označovány produkty s nízkým tržním podílem bez investic, výhodnější je eliminace).

Cena

Synek a kol. (2011, s. 188-189) v publikaci popisuje cenu jako hodnotu vyjádřenou v penězích, za kterou se produkt prodává, neboli peněžní částka sjednaná při nákupu a prodeji zboží. Zahrnuje i slevy, platební a úvěrové podmínky, rabaty, katalogové ceny. Cena je jediným prvkem marketingového mixu, který společnosti zajišťuje zdroj příjmu. Při stanovení ceny produktu je důležité brát na zřetel cíle podniku, jeho cenové politiky a také cenové a necenové formy konkurence. Způsob stanovení ceny neboli cenová strategie dle Cimbálníkové (2012) může vycházet z několika přístupů. Prvním přístupem je nákladově orientovaná tvorba cena. Dále cena orientovaná na poptávku (zákazníky). Při stanovení ceny touto metodou musí firma znát strukturu poptávky (třídy spotřebitelů), představu ceny, pohotovost zákazníků a stupeň

důležitosti image a kvality produktu. Poslední metodu je stanovení v cena v závislosti na konkurenci. Cena produktu firmy může být vyšší, nižší i stejná jako ta konkurenční. Cílem konkrétní cenové strategie obecně bývá odrazení konkurence prostřednictvím cen (někdy cenová válka), rychlejší proniknutí na trh a exkluzivita, kdy se stanovují vysoké ceny.

Místo (distribuce)

Synek a kol. (2011, s. 196) pojmem distribuce označuje činnosti firmy, které dělají výrobek či službu dostupnější pro zákazníky. V podstatě se jedná o logistiku jako takovou, tudíž je třeba řešit otázku odbytu, volby dodavatele, velikostí a lokalizace skladů, volby přepravních prostředků a jejich kapacita, článkovitosti odbytových a prodejních cest, velikosti zásob a jiné. Produkty se od výrobců dostávají k zákazníkům (konečným spotřebitelům) prostřednictvím tzv. distribučních cest. Tato cesta podle Jakubíkové (2013, s. 247) může být přímá (zákazník kupuje produkt přímo od výrobce), ale mnohem používanější a častější je zapojení mezičlánků (prostředníků) a nazývá se cestou nepřímou. Nejznámějším typem prostředníků je maloobchod a velkoobchod. Maloobchod (retailing) nakupuje zboží od velkoobchodu nebo od výrobce, prodává jej bez dalšího zpracování zákazníkovi. Velkoobchod (wholesaling) nakupuje zboží ve velkých objemech od výrobce a ve velkém je prodává maloobchodům, drobným výrobcům, pohostinským zařízením. Obecně lze říci, že největší význam z hlediska dodavatelských služeb pro zákazníka: dodací lhůta (čas), dodací spolehlivost, dodací pružnost (flexibilita), dodací kvalita. Distribuční cesty mají velký vliv, neboť vytváří přidanou hodnotu tím, že zmenšují časové, materiálové a vlastnické rozpory, které výrobky a služby oddělují od jejich klíčových úkolů. Část marketingové mixu s názvem distribuce bývá některými autory označována názvem místo. Podle Vašítkové (2008, s. 124) je důležitá lokalizace provozovny, kdy mnohé služby je nutno co nejvíce přiblížit zákazníkovi, jiné je zase nutno udělat dostupné co největšímu počtu zákazníků. Flexibilita zákazníků závisí na: demografických faktorech (věk, zdraví), ekonomických faktorech, psycho grafických faktorech (životní styl), hledaných výhodách (pohodlí, originalita nabídky), kulturních faktorech (spotřebitelé jsou ochotni cestovat za specifickými službami, ale nikoliv za těmi rutinními) a frekvencí užívání.

Propagace (komunikace)

Tento nástroj je poměrně obsáhlý, protože v sobě zahrnuje propagaci společnosti a její komunikaci, ale také např. podporu prodeje, osobní prodej. Propagace podle Synka a kol. (2011, s. 196) představuje aktivity, které sdělují přednosti produktu a snaží se motivovat a stimulovat zákazníka ke koupi daného produktu. Jinými slovy se jedná o podněcování k odbytu. Komunikační politika společnosti vyjadřuje postoj ke komunikačním aktivitám a poskytování informací. Zahrnuje reklamu, podporu prodeje, osobní prodej a Public Relations (vztahy s veřejností), on-line komunikaci a další nástroje, které jsou níže popsány.

Reklama má podle Zamazalové (2010) za cíl seznámit veřejnost s kýženou věcí, přesvědčit a připomenout. Cílem reklamy je obecně zvýšení pravděpodobnosti, že si zákazník koupí daný výrobek či službu. Formy reklamy člení Příkrylová, Jahodová (2010, s. 72) na elektronickou (televize, rozhlas či rádio, internet, kino), tištěnou - noviny a časopisy, out-indoorovou-billboardy, megaboardy, on-line, která níže popsána. Dalším komunikačním nástrojem je **podpora prodeje**, která dle Příkrylové, Jahodové (2010, s. 88) představuje soubor marketingových aktivit, které přímo podporují kupní chování spotřebitele, zvyšují efektivnost obchodních mezičlánků či motivují prodejní personál. Příkladem podpory prodeje může být účast na veletrzích a výstavách, sleva při větších odběrech, vrácení peněz, přímé slevy, prémie, vzorky, kupóny, soutěže a pobídky pro prodejní personál, produkt bez poštovného aj. Autorky zdůrazňují důležitost věrnostního programu či odměn za věrnost, kdy tyto nástroje mají stimulovat loajální zákazníky k dalším nebo navazujícím nákupům. Důležitý je také samotný

osobní prodej, kdy je prodávající v přímém kontaktu s kupujícím a může ho stimulovat ke koupi. Osobní prodej je dle Příkrylové, Jahodové (2010) se většinou koná tváří v tvář, jde o interaktivní sdělení, kdy prodávající a kupující mohou vzájemně reagovat. Za výhodu osobního prodeje lze považovat flexibilitu při konverzaci a překonávání překážek při jednání. Nevýhodou mohou být omyly prodávajícího či jeho nátlak na zákazníka, poškození dobrého jména společnosti. Těmto komplikacím se dá předejít školením prodejního personálu prostřednictvím školení prezentačních a komunikačních dovedností. Efektivní a efektní prodej dle Vašítkové (2008, s. 141) vyžaduje kvalitní prodejní personál, který je však vysoce nákladný. Příkrylová, Jahodová (2010, s. 106) definuje **Public Relations**, zkráceně **PR** jakou řízenou obousměrnou komunikaci určitého subjektu s vazbou na různé druhy veřejnosti, a to interní a externí s cílem poznat a ovlivňovat jejich postoje, získat jejich porozumění a vybudovat dobré jméno společnosti. Významnou součástí PR je pozitivní publicita.

Přímý (direct) marketing představuje podle Příkrylové, Jahodové (2010, s. 94) přímou komunikaci s pečlivě vybranými individuálními zákazníky s cílem získat okamžitou odezvu a vybudovat dlouhodobé vztahy se zákazníky. Přímý marketing v sobě skloňuje nesporné výhody pro prodávajícího (osobnější a rychlejší oslovení, přesné cílení, budování dlouhodobějších vztahů, snadnou měřitelnost odezvy sdělení či utajení před konkurencí). Dle Vašítkové (2008, s. 145) direct mail neboli přímá zásilka představuje sdělení v písemné podobě, které má obchodní charakter a nese informace, které mají zákazníka stimulovat ke koupi. Nabývá forem (email, nabídkové dopisy, letáky, katalogy, brožury atd.). V dnešní moderní době využívají společnosti sofistikované prostředky přímého marketingu, např. vzorky vůní, prezentační média či jiné dárky). V posledních letech čím dál více využívaným propagačním a komunikačním nástrojem je on-line komunikace, prostřednictvím tzv. **on-line marketingu**, jehož základním cílem je dle Příkrylové, Jahodové (2010, s. 105) stimulovat uživatele internetu či mobilu navštívit webové stránky či na provozovnu a přesvědčit je ke koupi. Nejvíce používaným prezentačním zdrojem je webová prezentace (www stránky) s hlavním cílem v podobě prezentace firmy, tj. poskytování informací o firmě, jejích produktech a jejích aktivitách. V dalším průběhu práce se bude pracovat s pojmem e-shop, který Příkrylová, Jahodová (2010) popisuje jako elektronický, internetový či online obchod, který funguje jako speciální webová aplikace sloužící ke zprostředkování obchodních transakcí na internetu. Důležitými prvky dle stejných autorů jsou webové prezentace, viditelnost a přístupnost webu (pomocí nástrojů optimalizace stránek pro webové prohlížeče, tzv. SEO), intuitivnost a předpověditelnost. V souvislosti se SEO je nutné uvést termín SEM, představující marketing v internetových vyhledávačích, jehož základním cílem je zvýšit návštěvnost daných stránek formou placených odkazů ve vyhledávačích.

Dalšími nástroji on-line marketingu a jeho formami se ve své publikaci detailně zabývají Bárta, Pátik, Postler (2009, s. 287-291), které jsou následující:

- bannerová reklama (banner je reklamní proužek, který nese určité reklamní sdělení, poté po kliknutí na něj přesměruje uživatele na www stránky inzerenta);
- reklama ve vyhledávačích – placené odkazy PPC (pay per click) reklama, což jsou reklamní odkazy vázané na klíčová slova s placením za kliknutí a PPL (pay per lead) reklama, kdy zadavatel reklamy platí např. až v případě vyplnění formuláře či emailu;
- e-mail marketing - přímé oslovení pomocí e-mailu, či tzv. newsletteru (email, který je pravidelně zasílaný přihlášeným odběratelům, většinou jde o kombinaci informací o novinkách, akcích a užitečných novinkách. Pokud se rozesílá nevyžádaná reklama, jedná se o spam, což může vést k poškození firemní image.

Další nástroje on-line marketingu doplňuje (Příkrylová, Jahodová, 2010, s. 240, 255, 260, 265) a jsou následující:

- sociální sítě (Facebook, Twitter, Instagram a další) a video kanál YouTube, které jsou nejmodernějším nástroj on-line marketingu;
- PR články na internetu - vyjadřující formu placeného sdělení v novinách či na internetu, přesněji komerčního textu sloužícího k ovlivnění veřejnosti, který má v sobě zakomponované odkazy na webové stránky inzerenta;
- product placement - reálný značkový výrobek či služba použit zpravidla v audiovizuálním díle (film, televizní pořad či seriál, počítačové hry nebo dokonce foto na Instagramu);
- mobilní marketing (podpora prodeje skrz mobilní komunikaci);
- virální marketing (způsob komunikace, kdy se sdělení s reklamním obsahem jeví příjemci natolik zajímavě, že jej samovolně vlastními prostředky šíří dále).

Při výběru marketingových aktivit při tvorbě strategie by měla firma brát ohled na jistá specifika, zvláštnost marketingu malých firem, které je odlišují od velkých. Veber, Srpová a kol. (2012, s. 185) poukazují na výhodu malých podniků v pružnějších reakcích, kdy se snaží předvídat změnu poptávky a pohotově na ni reagovat. Malé firmy jsou silně orientované na zákazníky, kdy přizpůsobují produkt okamžitě podle přání a potřeb zákazníka, vytváří přijatelné ceny podložené osobním přístupem. Právě osobní přístup a blízký kontakt jsou aspekty, které mají malé firmy dát zákazníkovi pocit jedinečnosti a výjimečnosti. Dle Bárty, Pátíka, Postlera (2009, s. 83) je pro firmy vhodná implementace systému **CRM**, což je zkratka pro Customer Relationship Management neboli řízení vztahu se zákazníkem. Cílem je vybudování dlouhodobého oboustranně prospěšného vztahu. Systém CRM v sobě zahrnuje veškeré formy přímého marketingu s kladeným důrazem na vytváření věrnostních programů pro loajální zákazníky. Základem úspěšného CRM je pravidelná profilace a aktualizace obchodních kontaktů. K úspěšné implementaci CRM je podstatné zavedení softwaru. Správně fungující systém CRM má přispět ke zvýšení loajality zákazníků, identifikaci zákazníka a jeho potřeb, poskytnutí adekvátního servisu. Podnik, který chce dle Sedláčkové (2006) efektivně využívat své zdroje a chce získat konkurenční výhodu oproti svým konkurentům v odvětví, by měl systematicky zkoumat všechny potřebné činnosti svoje i konkurence a identifikovat to, jak mají tyto činnosti vzájemný vztah k posílení konkurenceschopnosti. Nástrojem vhodným pro zkoumání podnikových činností je tzv. hodnotový řetězec.

Hodnotový řetězec

Kotler et al. (2007, s. 267) ve své publikaci odkazuje na myšlenky Michaela Portera z Harvardu, který hodnotový řetězec navrhl jako strategický nástroj identifikace způsobů, jak vytvořit vyšší hodnotu pro zákazníka. Hodnotový řetězec dle Kotlera et al. (2007, s. 267) identifikuje **pět primárních aktivit** vytvářejících hodnotu (příchozí logistika, provozní činnost, odchozí logistika, marketing, prodej a služby). Tyll (2014, s. 35) celý systém demonstruje na výrobním podniku, kdy do první fáze tzv. **příchozí logistiky** nebo také řízení vstupních operací řadí činnosti spojené s přejímkou, skladováním a rozdělováním vstupů na výrobek či službu, včetně regulace zásob. V rámci **provozní činnosti** dochází při výrobní činnosti k přeměně vstupů na výstupy, dále také zpracování, balení, sestavení. **Odchozí logistiku** neboli řízení výstupních operací tvoří činnosti spojené se skladováním, manipulací a fyzickou distribucí výrobků či služeb zákazníkům. Následující částí je **marketing**, jehož úkolem je seznámení zákazníka s nabídkou podniku, nalákat jej ke koupi (např. formou reklamy). S marketingem úzce souvisí **prodej (odbyt) a služby**. V rámci těchto činností podniku je realizován samotný prodej, ale také průzkum trhu, distribučních cest, konkurence. Mezi servisní služby jsou řazeny činnosti spojené s poskytováním služeb ke zvýšení nebo udržení hodnoty výrobku, např. jeho instalace, opravy, zaškolení obsluhy, dodávky náhradních dílů. Každá z výše popsaných primární aktivit je dle Tylla (2014, s. 38) spjata z některou z pěti **podpůrných aktivit**, které se objevují v průběhu těchto primárních aktivit, a které pomáhají primární činnosti realizovat a zvyšovat

jejich efektivitu. První podpůrnou aktivitou je funkce **nákupu**, kterou tvoří obstaravatelskou činností, v jejímž rámci jsou získávány veškeré materiální vstupy nutné pro provoz podniku. Nejedná se o fyzické naskladňování zboží, ale monitoring a analýzu trhu, vyjednávání s dodavateli a uzavírání kontraktů. Pro úspěšné fungování podniku je důležitá samotná **infrastruktura podniku**, kterou tvoří systémy řízení, organizace, plánování, finance a účetnictví, právní záležitosti, informací a IT infrastruktury. V poslední době se stále více klade důraz na **řízení lidských zdrojů** skládajícího se z činností náboru, výběru, školení, rozmisťování, propouštění, jakožto i činností týkajících se odměňování a motivaci zaměstnanců v rámci celé organizace. Jako poslední podpůrnou aktivitu je uváděn **vývoj technologií**, který zahrnuje činnosti, které lze charakterizovat snahou o zdokonalení výrobku či služby, procesů, sledováním trendů. Dle Tylla (2014, s. 39) může každá z výše popsaných činností být z pohledu konkurenční výhody pro podnik rozhodující. Míra zapojení a důležitost činností závisí na předmětu a způsobu podnikání a odvětví. U maloobchodního prodejce bude zanedbatelný či žádný důraz na vývoj technologií a výrobu, naopak bude kladen důraz na příchozí logistiku, nákup, prodej a služby i marketing.

2.2.7 SWOT analýza

Tato analýza je nástrojem rekapitulace a shrnutí výstupů analýzy vnitřního a vnějšího prostředí společnosti. Cimbalníková (2012, s. 64) uvádí jako cíl SWOT analýzy identifikaci rozsahu, kterým současná strategie, zejména její silné a slabé stránky, podporují schopnost firmy se vypořádat s hrozbami a příležitostmi ve vnějším prostředí. Charakteristika jednotlivých složek písmen SWOT analýzy podle Jakubíkové (2013, s. 129) je následující:

- silné stránky (**Strengths**) - např. dobré jméno podniku, kvalita technologií a výrobků, finanční a lidské zdroje, vysoký tržní podíl, kdy silnou stránku podniku tvoří skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak i firmě a mohou být za ně považovány faktory firmy, které vytvářejí její silnou pozici na trhu a lze je využít jako konkurenční výhodu;
- slabé stránky (**Weaknesses**) – např. nedostatečný lidský a finanční kapitál, logistika, slabý management, vysoká zadluženost, kdy slabé stránky tvoří věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, které jiné firmy dělají lépe;
- příležitosti (**Opportunities**) - např. expanze na nové trhy či nových výrobků, nedostatečná konkurence, stabilita společnosti, možnost exportu, státní zakázka, kdy příležitosti jsou ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku, nebo mohou lépe uspokojit potřebu zákazníka a přinést firmě úspěch;
- hrozby (**Threats**) – např. růst cen vstupů a mezd, změna legislativy, vstup nových konkurentů, nestabilita trhu, kdy hrozby jsou události a trendy, které mohou poptávku snížit a zapříčinit nespokojenost zákazníků.

2.2.8 Formulace, výběr a implementace strategie

Formulace a výběr strategie se uskutečňuje na základě vyhodnocení klíčových faktorů charakterizujících stav podniku, hodnotového řetězce a vyhodnocení výstupů ze strategické analýzy podniku. Dle Mallya (2007, s. 110) může mít diagnóza silných a slabých stránek podniku rozhodující roli při výběru konkrétní podnikové strategie. Mallya (2007) popisuje formulaci strategie jako proces, při kterém management podniku vytvoří a zvolí strategii podniku. Management firmy musí vzít v potaz všechny aspekty vnitřní i vnější situace podniku, aby mohl přijít s detailním akčním plánem pro dosažení krátkodobých a dlouhodobých výsledků. Cimbalníková (2012, s. 74) označuje výběr strategie jako ústřední bod strategického řízení, kdy dochází k základním rozhodnutím týkajících se budoucnosti organizace a způsoby, jakými se bude vyrovnávat faktory a vlivy identifikovanými strategickou analýzou. Management podniku by měl volit takovou strategii, která je v souladu s posláním organizace,

vede k dosažení strategických cílů, efektivně využije specifické schopnosti organizace, umožní dosáhnout konkurenční výhody.

Úspěšnost strategie firmy lze podle Tylla (2014, s. 4) hodnotit na základě tří obecných kritérií: **Vhodnost strategie**, která určuje, zdali je vybraná strategie vhodná a to ve vztahu k firemním zdrojům, příležitostem a hrozbám. Jinými slovy vhodně zvolená strategie může těžit ze silných stránek společnosti a využít jejich předností a naopak eliminovat slabé stránky a překonat ohrožení. **Přijatelnost strategie** vyjadřující schopnost strategie naplňovat očekávání zainteresovaných stran (stakeholders). Ti rozhodnou o přijetí nebo nepřijetí navrhované strategie, ale i míře naplňování této strategie. Nezbytné je posouzení finančního rizika a návratnosti. **Proveditelnost strategie** v rámci, které se posuzuje, zda má firma dostatek zdrojů a schopností zvolenou strategii naplňovat. Dále jsou již představeny konkrétní podnikové strategie, které může podnik vybrat, konkrétně strategie vycházející ze SWOT analýzy podniku a Obecných strategických alternativ.

Strategie vycházející ze SWOT analýzy dle Fotra, Vacíka a kol. (2012):

- strategie MAXI – MAXI (SO) využívá silné stránky (S) firmy při využití příležitostí (O), které firmě trh nabízí. Je nutné vzít v potaz slabé stránky (W) a potenciální hrozby (T) musí být eliminovány;
- strategie MINI – MAXI (WO) má za cíl minimalizovat slabé stránky (W) firmy a maximalizovat příležitosti (O), které trh firmě přináší, kdy tato strategie je vhodná v situaci, kdy firma usiluje o zvýšení objemu tržeb v nových tržních segmentech;
- strategie MAXI – MINI (ST) využívá silné stránky (S) společnosti k eliminaci hrozeb (T), které na trhu mohou firmu ohrozit, kdy příkladem této strategie je eliminace výpadku v objemu tržeb snižováním provozních nákladů;
- strategie MINI – MINI (WT) se zaměřuje na redukci slabých stránek (W) a vyhýbání se hrozbám (T), když nejistá a riskantní pozice firmy vede k defenzivní strategii, někdy také na návrh likvidace společnosti. Příkladem této strategie je udržení stávající ceny produktu důsledným sledováním a řízením kvality.

Konkurenční strategie – Generické strategie podle M. Portera

Konkurenční strategie je podle Dvořáčka, Slunčíka (2012) spojena s hledáním příznivého konkurenčního postavení v konkrétním odvětví. Cílem konkurenční strategie je zvýšení pravděpodobnosti úspěchu firmy v konkurenčním prostředí nebo dosažení postavení umožňující odolávání konkurenčním útokům. Z analýzy pěti konkurenčních sil odvozuje M. Porter tři základní (generické strategie).

Nákladová strategie označovaná také jako strategie nízkých nákladů či strategie nákladového vůdce je podle Tylla (2014, s. 52) vhodná pro podniky, které vyrábějí snadno vyrobitelné a konstrukčně jednoduché výrobky, kdy je podstatná co možná nejnížší cena, avšak při udržení určité kvality. Karlíček a kol. (2013, s. 102) uvádí příklady možných cest ke snížení nákladů, a to prostřednictvím úspor z rozsahu, snížením výrobních nákladů (např. standardizací produktu), případně snížením výdajů na marketing a na servis. Snížení nákladů firmě umožní, aby měla nižší ceny, než jakých jsou schopni dosáhnout konkurenční společnosti. Nízké náklady zde představují klíčovou konkurenční výhodu. Je zde podmínka, a to taková, že kvalitu výrobků musí akceptovat zákazníci (spotřebitelé). **Strategie diferenciacce (odlišení)** je dle Tylla (2014, s. 58) zaměřena na odlišení výrobků nebo služeb, které firma poskytuje od substitutů tím, že mají určité jedinečné rysy či vlastnosti. Zdrojem konkurenční výhody může být právě jedinečnost výrobků nebo služeb. Cílem je vytvářet hodnotné a rozdílné výrobky z hlediska zákazníka nebo pro něj poskytovat nadstandardní služby. Karlíček a kol. (2013, s.

102) uvádí jako prostředek diferenciaci např. funkční benefit spojený s produktem – vyšší výkonnost nebo spolehlivost produktu, širší a kvalitativnější služby, pozáruční servis nebo také značka samotná. Rozhodujícím prvkem ve strategii diferenciaci u malých firem je podle Vebera, Šrpové a kol. (2012, s. 128) nejen kvalita technických parametrů produktu, ale i kvalita péče a o co nejlepší uspokojení potřeb zákazníka, včetně kvality komunikace a vztahů. Specifikum malé firmy je úzký kontakt se zákazníkem, který by měl být povinným a přirozeným jednáním malé firmy. **Strategie zaostření (fokusu, koncentrace)** je dle Tylla (2014, s. 59) vhodná pro podniky, které nejsou silné natolik, aby mohli obsadit celý trh. Management se musí zaměřit na určitou skupinu zákazníků nebo na určitý tržní segment. Karlíček a kol. (2013, s. 103) uvádí, že tato strategie spočívá ve výběru úzkého segmentu zákazníků, na který se následně firma zaměřuje. Zde se hovoří o tzv. mikrosegmentu neboli tržním výklenku. Malé firmy podle Vebera, Šrpové a kol. (2012, s. 21) poté vyplňují tyto tržní mezery a uspokojují poptávku zvolené, často pro velké firmy velmi malé skupiny zákazníků.

Podnik dle Keřkovského, Vykypěla (2006) může využít další následující typy strategií:

Strategie stability se projevuje tehdy, když firma pokračuje ve svých stávajících službách zákazníkům se stejnými výrobky na stejných trzích. Hlavní strategická rozhodnutí jsou zaměřena na zlepšování postupů v jednotlivých oblastech podnikové činnosti. Lze uvést příklady: zdokonalení kvality výrobků, udržování podílu na trhu, zaměření na zlepšování stávajících služeb a procesů. Při uplatňování **strategie expanze** firma nabízí zákazníkům nové výrobky, resp. rozšiřuje výrobní portfolio, nové funkce či služby či proniká na nové trhy. Strategická rozhodnutí jsou tedy zaměřena na rozšiřování stávající oblasti podnikání. Při uplatňování **strategie omezení** redukuje podnik produktové portfolio, redukuje funkce a služby a dochází ke snižování jeho tržního podílu. Jinými slovy firma své strategické rozhodnutí zaměřuje na zužování stávajících oblastí podnikání. Pokud se podnik rozhodne vědomě kombinovaně využívat výše popsané strategie, jedná se o **strategii kombinovanou**. Tato strategie se může v podniku projevovat v podobě stažení starých a současného uvedení nových výrobků na trh, omezení starých zákazníků a současně nalézání nových, snižování kapacit a zároveň zvyšování efektivnosti.

Implementace strategie je proces, kterým se strategie uvádějí do praxe a podle Cimbalníkové (2012) je proces implementace v podstatě procesem organizování a vedení zaměstnanců k činnostem vedoucím k dosažení stanovených cílů podniku. Dále dle Cimbalníkové (2012) implementace znamená zavést taková opatření, pravidla a systémy, které vytvoří prostředí, podmínky a podporu nejen pro zavedení strategie, ale i pro její následnou realizaci. Proces implementace strategie vyžaduje řízení strategických změn, na které musí být firemní management připraven a úspěšnost strategie závisí právě na tom, jak management vytvoří prostředí podporující změnu. Hybným prvkem implementace strategie dle Fotra, Vacíka a kol. (2012) je, jakým inovačním potenciálem strategie oplývá, jejíž základní charakteristiky vychází z vize společnosti.

Poslední fází je kontrola strategie, tj. plnění strategických plánů je podle Cimbalníkové (2012) proces, díky němuž se zjišťuje naplňování strategických cílů i samotné podnikové strategie. Kontrolní systémy jsou důležité, protože monitorují, odměňují a posilují chování a aktivity, které vedou požadovaným směrem a také koordinují aktivity všech členů organizace. Strategické postupy, které podnik aplikuje, se v čase mohou měnit a na tuto skutečnost podnik může reagovat dle Fotra, Vacíka a kol. (2012) sledováním externích a interních faktorů, které mají prokazatelný vliv na zvolenou strategii. Dále vyhodnocováním dosahovaných výsledků, porovnáváním s předpokládaným a plánovaným vývojem dle strategického plánu a v konečné fázi navržením nutné korekce v přijatém strategickém postupu.

3 Analyticko-praktická část

V rámci této části diplomové práce jsou aplikovány teoretické poznatky vymezené v rámci teoreticko-metodologické části diplomové práce. Předmětem zkoumání této práce je obchodní společnost Boksjan s.r.o., resp. její obchodní značka SOB nábytek s hlavním předmětem činnosti v podobě nákupu a prodeje nábytku z masivu (z výhradně exotických dřevin) a dalších interiérových a exteriérových doplňků. V úvodní části této kapitoly je představena zkoumaná firma, včetně její historie a popisu zákonitostí jejího dosavadního fungování. Následuje strategická analýza firmy Boksjan s.r.o. skládající se z analýzy vnějšího a vnitřního prostředí společnosti. Vnější analýzu tvoří PESTEL analýza, analýza odvětví, ve kterém podnik působí a také analýza konkurence a konkurenčního prostředí za využití Porterova modelu pěti sil. Dále následuje analýza vnitřního podnikového prostředí, ve které jsou popsány z kvalitativního i kvantitativního hlediska zhodnoceny podnikové zdroje. Struktura lidských zdrojů je podrobněji zkoumána pomocí analýzy personálního řízení a finančních zdrojů a celkovou finanční situaci zhodnocuje finanční analýza. Výstupem ze strategické analýzy je SWOT analýza hodnotící silné, slabé stránky a podnikové příležitosti a hrozby. Na základě zhodnocení současné situace strategického řízení ve firmě Boksjan s.r.o. jsou vybrány konkrétní strategické opatření a doporučení, která mohou standardizovat proces a systém strategického řízení, celkově zlepšit fungování podniku a tím zvýšit konkurenceschopnost.

3.1 Charakteristika současného stavu strategického řízení podniku

Na začátek této kapitoly je vhodné charakterizovat zkoumanou společnost dle základních obchodních údajů, předmětu podnikání a stručné historie. SOB nábytek není název podniku samotného, který se oficiálně nazývá Boksjan, s.r.o., ale tento podnik je všeobecně znám pod obchodní značkou SOB nábytek. Pro detailnější seznámení s obchodní značkou je níže na obrázku zobrazeno její logo. Dále v práci budou použity oba.

Základní obchodní informace dle Veřejného rejstříku a Sbírký listin (2017a) jsou následující:

- Obchodní jméno: Boksjan s.r.o.;
- Obchodní název: SOB nábytek;
- Právní forma: Společnost s ručením omezeným;
- Identifikační číslo: 27325474;
- Sídlo společnosti: Jateční 3434/45, Ústí nad Labem-město;
 - Vznik společnosti: Společnost s ručením omezeným vznikla zápisem do Obchodního rejstříku 29. 6. 2007 jako Boksjan, s.r.o. Ve společnosti drží 100% obchodní podíl Štěpan Boksjan se základním vkladem 200.000 Kč a zároveň je jediným jednatelem společnosti. Předmětem podnikání CZ-NACE dle Veřejného rejstříku a Sbírký listin (2017a) je maloobchod v nespecializovaných prodejnách, 451: Obchod s motorovými vozidly, kromě motocyklů, 46900: Nespecializovaný velkoobchod, 4778: Ostatní maloobchod s novým zbožím ve specializovaných prodejnách a 68310: Zprostředkovatelské činnosti realitních agentur.

Hlavní předmět podnikání společnosti dle rozhovoru s výkonným manažerem (kompletní verzi rozhovoru obsahuje příloha 1) tkví v obchodní činnosti dovozu a následného prodeje nábytku, nábytkových doplňků z masivních převážně exotických dřevin a dalších materiálů pod obchodní značku SOB nábytek. Produktové portfolio je podle webových stránek Sobanytek.cz (2017) členěno do 36 sérií dle 4 segmentů, které jsou následující:

- nábytek v tzv. indickém stylu (exotické materiály – palisandr, mango, teak, apod.);
- nábytek v tzv. koloniálním stylu (exotické materiály – pavlovnice, recyklované dřevo a kov);

- nábytek v tzv. selském stylu (tuzemské materiály – borovice, buk, dub);
- výrobky z kůže, látky (sedačky, křesla), ratanu, banánového listu, bytové dekorace, doplňky, matrace, rošty.

Produktové portfolio je detailněji popsáno v podkapitole s názvem Produkt, která je součástí této diplomové práce, avšak je stěžejní pro analýzu konkurence, která jí předchází. Z rozhovoru s výkonným manažerem vyplývá, že společnost nakupuje tyto výrobky od významných německých prodejců masivního nábytku v rámci výhradního zastoupení, ze zbylých 30 % přímým obchodním stykem ze zemí, např. Indonésie, Indie, Brazílie. Dle stejného zdroje se vznik společnosti traduje do roku 2007 a od té doby působí v odvětví s nábytkem z masivu. Společnost začínala jako malý výdejní sklad v prostorech bývalé ústecké Armaturky, kde v současnosti funguje sklad. Dle webu Sobnabytek.cz (2017) provozuje firma od roku 2010 na ulici Celní v Teplicích pod obchodní značkou SOB dvoupatrovou vzorkovou prodejnu, celkové výměře přes 2.000 m² a vzorkovou prodejnu v Ústí nad Labem v OD Labe.

Jak už bylo několikrát v této diplomové práci uvedeno, zkoumaná společnost řadí mezi mikropodniky či malé podniky, proto organizační strukturu nelze zcela přesně zařadit do žádného z obvyklých typů organizačních struktur. Nejblíže se podniková struktura přibližuje jednoúrovňové (liniové) organizační struktuře, která bývá v malých podnicích uplatňována. Vrcholným představitelem je majitel podniku, který je zároveň i jediným jednatelem a koneckonců plní funkci ředitele. Jednotliví členové společnosti vykonávají kumulované funkce, tedy souběžně vykonávají více funkcí. Majitel firmy rozhoduje o celkovém chodu společnosti, jedná jménem společnosti, řeší finanční záležitosti (financování) a jedná s klíčovými zahraničními dodavateli. Operativní řízení firmy a celkovou koordinaci provozoven a zaměstnanců má v kompetencích výkonný manažer. Zaměstnanci teplické centrály a ústecké provozovny jsou ve stejné linii a tvoří je obchodní, reklamační referent, referent logistiky, fakturace v jedné osobě. V ústecké provozovně pracují obchodní referenti, kteří jsou zodpovědní za marketingové činnosti. Zaměstnanci na obou provozovnách mají decentralizované pravomoci v oblasti obchodní (prodejní) politiky a řešení reklamací. Sklad a v něm přítomní skladníci a servisní technik (stolař) spadají pod zaměstnance teplické provozovny a výkonného manažera. Účetní a IT technik jsou externisté a komunikují výlučně s manažerem. Z rozhovoru s výkonným manažerem vyplynulo, že zkoumaná společnost stejně jako drtivá většina mikro a malých podniků, jak je uvedeno na začátku Teoretické části této práce, nemá ukotvený princip cíleného firemního strategického řízení. Dle stejného zdroje nemá společnost jasně definovanou ani formulovanou strategii, vizi, poslání a ani strategické cíle, které by sloužili jako opěrný bod.

3.1.1 Analýza vnějšího makroprostředí podniku

Tato podkapitola je zaměřena na strategickou externí analýzu (vnějšího okolí) zkoumané firmy, ve kterém firma působí. Jak je psáno v teoretické části práce. Tato analýza je složena z analýzy makroprostředí a mikroprostředí firmy. Cílem analýzy je nalézt vlivy významných faktorů, které podnik ovlivňují. Analýza rovněž napomáhá určit, jak na tyto vnější vlivy reagovat a případně je využívat ve vlastní prospěch. Pro zkoumání makroprostředí neboli obecného okolí podniku je využito tzv. PESTEL analýzy. V rámci analýzy mikroprostředí je zkoumáno odvětví, ve kterém Boksjan s.r.o. působí. Záměrem a hlavní podstatou této analýzy je zjištění konkurenční pozice firmy v odvětví s masivním dřevěným nábytkem a identifikace a analýza největších konkurentů a substitučních produktů, k jejímž zjištění a analýze je použit Porterův model pěti konkurenčních sil.

PESTEL analýza

Tento analytický nástroj slouží pro průzkum firemního kompletního makroprostředí v rámci ČR, přesněji politické a legislativní prostředí, ekonomické, sociální, technologické, ekologické, které jsou v následující podkapitole detailně prozkoumány. Prostřednictvím této analýzy jsou popsány vlivy, které na SOB nátek působí, ale které nedokáže svou činností ovlivnit, pouze na ně musí včas a správně reagovat.

Politické a legislativní prostředí

Politické prostředí daného státu bezprostředně ovlivňuje fungování každé společnosti. Toto prostředí vytváří stát a pomocí zákonů, norem a dalších nástrojů ovlivňuje podnikání na území České republiky, jakožto parlamentní republiky, ve které jsou uplatňovány principy demokracie. Důležitým faktorem je politická stabilita České republiky jakožto země, kde firma působí, ale také zemí dodavatelů, zejména Německa. Politickou a ekonomickou stabilitu pomáhá udržovat členství České republiky v mezinárodních organizacích a společenstvích. Nejdůležitější je dle webu Ministerstva zahraničních věcí (2017) členství v NATO od roku 1990, v EU od 1. 5. 2004, ve Světové obchodní organizaci WTO – od roku 1995 a od stejného roku také např. Organizaci pro hospodářskou spolupráci a rozvoj OECD.

Podnikatelskou činnost v největší míře upravují a ovlivňují výše zmíněné zákony. Mezi nejdůležitější patří Ústavní zákon č. 1/1993 Sb. Ústava ČR. Stěžejními zákony pro podnikání jsou dle Portálu veřejné správy (2017a) jsou Zákon 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích), který doplňuje Zákon č. 89/2012 Sb. Občanský zákoník, a zároveň tvoří předpis celého soukromého práva. Dle stejného zdroje je pro fungování podniku podstatný faktor daňového zatížení, které tvoří Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, která u právnických osob je ve výši 19 %, Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, která má v ČR tři sazby. Dle Portálu veřejné správy (2017b) je základní sazba DPH ve výši 21% a vztahuje se na drtivou většinu zboží a služeb, další je 15% snížená sazba DPH vztahující se na potraviny, některé zdravotnické pomůcky, hromadnou dopravu a jiné a poslední sazbou je snížená 10 %, která se vztahuje na léky, knihy. Důležitými zákony jsou dle Portálu veřejné správy (2017a) i ty upravující sociální a zdravotní pojištění odvádějících zaměstnavatelem, přesněji Zákon č. 589/1992 Sb. o pojistném na sociální zabezpečení, příspěvku na státní politiku zaměstnanosti a zákon 48/1997 Sb., Zákon o veřejném zdravotním pojištění. Z vyměřovacího základu mzdy zaměstnance hradí zaměstnavatel 25 % sociální pojištění a 9% zdravotní pojištění. Pro SOB nábytek jakožto dovozce zboží ze členských zemí EU i mimo EU je důležitý také Zákon č. 13/1993 Sb., Celní zákon, který spolu s předpisy EU upravuje dovoz zboží, např. osvobození od cla. Firma může využít snahy EU o posilování konkurenceschopnosti malých a středních podniků a využít dotací ze strukturálních fondů a programů. SOB nábytek provozuje internetový obchod, prostřednictvím kterého prodává zboží a tato činnost je dle ČOI (2017) ovlivněna zákony vztahujícím se přímo k internetovému obchodu a to následujícími zákony: Zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů, Zákon 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele, Zákon č. 480/2004 Sb., o některých službách informační společnosti (regulace spamů, nevyžádané elektronické pošty) a Zákon č. 367/2000 Sb., o odstoupení od smlouvy, např. vrácení zboží, kdy má kupující právo do 14 dnů od obdržení zboží jej vrátit bez udání důvodu.

Ekonomické prostředí

Hlavními ekonomickými indikátory ovlivňující činnost zkoumané firmy jsou výše daňového zatížení, vývoj kurzu české koruny vůči zahraničním měnám (zejména EURO využívaného při obchodním styku s německými partnery), ale také kupní síla zákazníků (občanů), která je závislá na vývoji mezd a s tím spojenou úrovní nezaměstnanosti. Podrobnými statistikami

makroekonomických ukazatelů se na svých stránkách ČSÚ (2017a) a dle autora nejpodstatnější faktory jsou obsaženy v analýze základních makroekonomických ukazatelů ČR v tabulce 1.

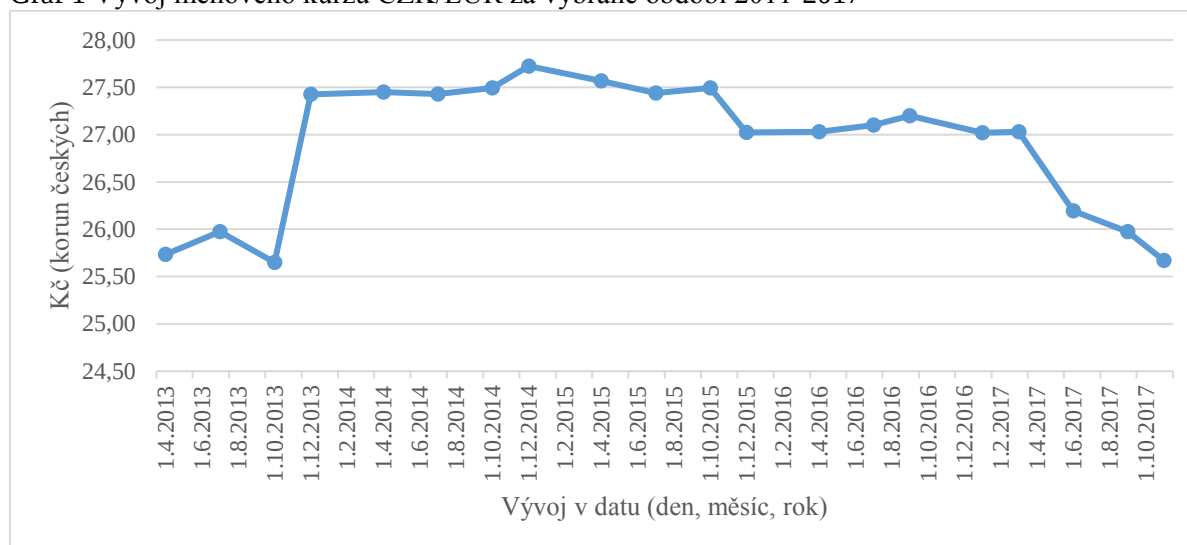
Tabulka 1 Vybrané makroekonomické ukazatele ČR v období let 2012-2016

	2012	2013	2014	2015	2016
HDP (mld. CZK)	4.059,9	4.098,1	4.313,8	4.554,6	4.715,1
HDP/1 obyvatele (CZK)	386.317	389.900	409.870	432.606	-
Míra nezaměstnanosti (%)	7	7	6,1	5	4
Míra inflace (%)	3,3	1,4	0,4	0,3	0,7
Průměrná nominální mzda (CZK)	25.101	25.128	25.686	26.467	27.589
Roční změna průměrné nominální mzdy (%)	2,5	-0,1	2,9	2,7	4,2
Roční změna průměrné reálné mzdy (%)	-0,8	-1,5	2,5	2,4	3,5
Bilance zahraničního obchodu (mil. CZK)	121.411	191.128	305.710	351.220	441.867

Zdroj: ČSÚ (2017a, b), vlastní zpracování

V tabulce 1 jsou zobrazeny vybrané makroekonomické ukazatele ČR na základě statistiky ČSÚ (2017a), které ovlivňují chod českého trhu a celkově celé české společnosti. Česká ekonomika je charakteristická příznivým hospodářským vývojem, což se potvrzuje i čísly v tabulce. Z tabulky je od roku 2012 zjevný meziroční zvýšení celkového hrubého domácího produktu, tím pádem i HDP na 1 obyvatele. Příznivý ekonomický vývoj české ekonomiky dokumentuje snížení míry nezaměstnanosti, která byla v roce 2016 nejnižší za celé zkoumané období i snížení míry inflace na opět minimální hodnotu 0,4 % v roce 2014. Každým rokem se zvyšuje průměrná nominální mzda, která v roce 2016 dosáhla hodnoty 27.589 Kč. Vyšší vypovídající hodnotu o kupní síle občanů (zákazníků) má hodnota reálné mzdy (vyjadřuje, kolik statků a služeb si člověk koupí za svou mzdu). Z tabulky 1 dále vyplývá, že průměrná reálná mzda v letech 2012 a 2013 klesala. Tento fakt se dá vysvětlit vyšší mírou inflace v roce 2012 3,3 %. Právě vyšší inflací vyjadřující změnu cenové hladiny lze vydedukovat, že se v tento rok všeobecně zdražovalo. Se snížením míry inflace v roce 2014 došlo i k růstu reálné mzdy v témž roce. Lze podotknout, že pozitivní ekonomický vývoj jde ruku v ruce se zvyšující se životní úrovní obyvatelstva, kteří se nebojí nakupovat dražší statky i služby. Tento fakt nahrává i SOB nábytku, který si zakládá na exkluzivnějším a kvalitnějším produktovém portfoliu. Na základě tabulky 1 lze na Českou republiku pohlížet jako na zemi s převažujícím exportem, neboli s kladnou obchodní bilancí, o čemž vypovídá i každoročně se zvyšující kladné saldo zahraničního obchodu. Exportující firmy v roce 2013 podpořila Česká národní banka, kdy došlo k intervenci a tím k devalvaci české měny vůči zahraničím, což zvýhodnilo právě exportéry, naopak importéry znevýhodňuje. Od 2. kvartálu roku 2017 postupně dochází k ukončování kurzově devalvačních intervencí ČNB a tudíž postupnému posilování domácí měny vůči zahraničím, což lze kvalifikovat jako opětovný stimul pro dovozce.

Graf 1 Vývoj měnového kurzu CZK/EUR za vybrané období 2011-2017



Zdroj: ČNB (2017), vlastní zpracování

Na Grafu 1 je znázorněn vývoj kurzu české koruny oproti evropské měně euro. Vývoj tohoto kursu je pro firmu velice důležitý faktor, neboť v eurech nakupuje hotové výrobky, materiál od německých partnerů a dodavatelů, které tvoří přes 70 % z celkového objemu importu. Naopak ale i částečně exportuje zboží na Slovensko, kde chce posilovat. Dle historie měnových kurzů ČNB (2017) se do roku 2013 vyvíjel příznivě na nejnižší hodnotě, byl ve zkoumaném období na začátku roku 2012, a to na hodnotě 24,77 Kč za 1 euro. Na konci zmiňovaného roku 2013 přišla intervence České národní banky, kdy devalvovala českou měnu, což vysvětlovala podporou exportu. Tento krok je pochopitelný, neboť na základě informací stejného zdroje ukázáno, ČR je zemí s převahou exportu. Skokově došlo ke zdražení eura o cca 2 Kč za jednotku. Od konce roku 2015 se držela na konstantní úrovni kolem hranice 27,20 Kč/Euro. Od druhé poloviny roku 2017 započalo ČNB avizované uvolňování devalvace CZK na reálnou směnnou úroveň lehce nad úroveň 25 Kč/Euro, což pomůže firmám nakupujícím v zahraničí. Firma je výhradně importér, ale zároveň exportuje a export chce dál posilovat. Poslední vývoj měny dle ČNB (2017) je tedy obecně pro firmu příznivý a nelze tedy tento fakt kvalifikovat považovat za příležitost. Z průzkumu vnějšího ekonomického prostředí vychází příležitosti ve formě růstu české ekonomiky, snižující se míry nezaměstnanosti, zvyšující se kupní síle obyvatelstva.

Sociální prostředí

V rámci analýzy sociálního prostředí jsou pro firmu důležité demografické údaje, tj. údaje o počtu obyvatel a jejich struktuře, protože každý člověk je potenciálním zákazníkem a firma by měla vědět, kdo je. Dle údajů (ČSÚ, 2017c) žilo na území České republiky k 30. 6. 2017 10.588.063 obyvatel, což z něj činí 11. nejlidnatější stát EU. Je logické, že pro firmy, z pohledu nabízejícího je vyšší počet obyvatel důležitý, neboť lze očekávat, že s vyšším počtem obyvatel je všeobecně vyšší poptávka po statcích a službách. České obyvatelstvo je známo jako jedno z nejméně věřících. Podle zveřejněných údajů ČSÚ (2014) ze sčítání lidu 2011 je skupina ateistů čili věřících cca 34,5 % populace. Nízký stupeň religiozity se může projevit v oblasti marketingu, který je méně konzervativní než např. na Slovensku. Dále se z tohoto faktu lze vyvodit, že věřící lidé žijí skromněji, oproti tomu méně věřící vyznávají konzumnější životní styl. Významným faktorem, který ovlivňuje každou společnost, je životní úroveň obyvatel, která se v ČR dlouhodobě zvyšuje a česká společnost bohatne, což se zákonitě projevuje i ve výdajích, což vyhovuje prodejcům obecně. Zde je potvrzení v číslech dle statistik ČSÚ (2014), kdy v roce 2011 byl čistý peněžní příjem domácnosti 145.081 Kč, tak v roce 2015 to bylo již

154.992 Kč. Poměrně k tomu se zvyšuje i průměrné měsíční výdaje, které v roce 2011 byly 132.215 Kč, ale v roce 2015 již 135.153 Kč. Z těchto údajů vyplývá, že se zvýšením příjmů domácností se zákonitě zvyšují i výdaje. Pro SOB nábytek jakožto firmu prodávající nábytek a doplňky do domácnosti je zajímavý údaj ČSÚ týkající se výdajů domácností na bytové vybavení a zařízení domácnosti. ČSÚ (2016a) na svých stránkách uvádí, že výdaje na bytové vybavení se paradoxně snížily, avšak nepatrně. Dle stejného zdroje činily v roce 2011 výdaje na bytové vybavení a zařízení 7.308 Kč na domácnost, v roce 2015 se snížily tyto výdaje na 6.957 Kč. Zajímavá jsou rovněž data z veřejného výzkumu dle webu Marketingsales.tyden.cz (2015) s názvem „Furniture 2014“ zabývající se spotřebními výdaji na nákup nábytku za rok 2013. V daném roce vydali čeští zákazníci na nákup nábytku v průměru 16.000 Kč a na nákup bytových doplňků cca 5.500 Kč. Z hlediska věkové struktury zákazníků nejvíce utráceli lidé do 39 let, kteří v průměru utratili 18.600 Kč za nábytek a za doplňky cca 6.600 Kč.

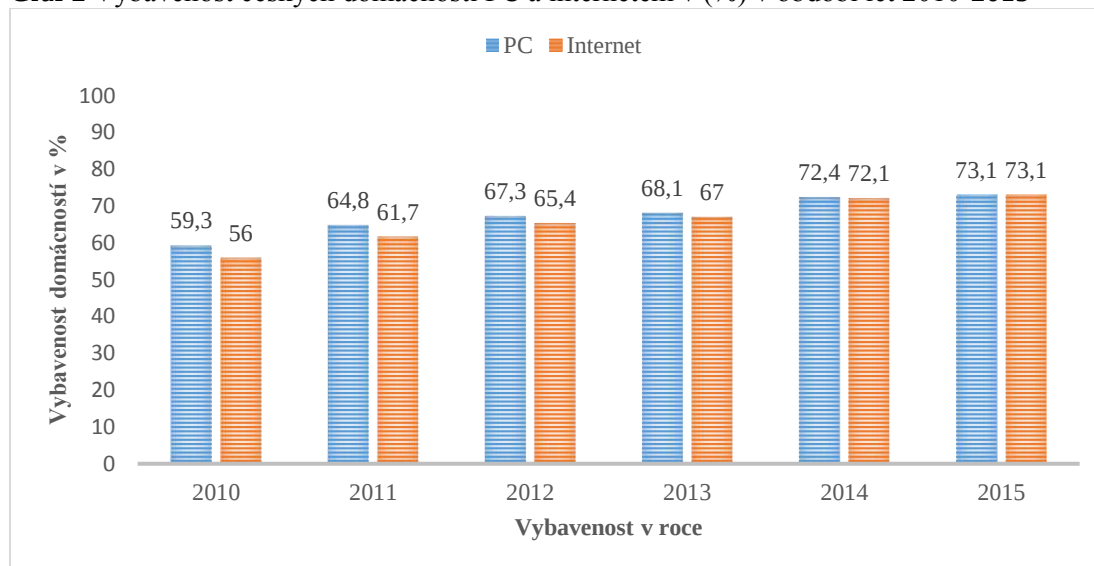
S postupným zvyšováním životní úrovně se zvyšují nároky na kvalitu a design výrobků. Zákazníci začínají čím dál více vyhledávat exkluzivnější značky a produkty, čímž se chtějí odlišit, být originální, což je všeobecně známý fakt. Podstatnou změnou v nákupní mentalitě českých zákazníků je fakt, že český spotřebitel se neorientuje pouze podle ceny, avšak stále více žádá nadstandardní doplňkové služby, a to i předpoklad vyšší ceny. Tento fakt podporuje prodejce prémiovějších produktů, kam se dle rozhovoru s výkonným manažerem zařazuje i nadále chce zařazovat SOB nábytek. Tento stav může být částečně podmíněn růstem vzdělanosti českého obyvatelstva, o čemž vypovídá fakt, že dle ČSÚ (2016b) činil v roce 2010 počet vysokoškolsky vzdělaných osob 11,7 % z ekonomicky aktivního obyvatelstva, v roce 2015 tento počet vzrostl na 15,7%. Tento počet se zvyšuje zejména na úkor postupného snižování počtu osob se základním vzděláním a středním bez maturity. Z daného stavu lze vyvodit, že vzdělanější lidé více využívají moderních technologií, jejichž používání je pro ně denní samozřejmostí. Technologické prostředí je níže detailněji prozkoumáno. Růst všeobecné vzdělanosti v rámci celé české společnosti evokuje stav, kdy se všeobecně zvyšují nároky a požadavky trhu na zvyšování vzdělanosti a odbornosti. Tento fakt lze hodnotit jako příležitost pro zaměstnance zkoumané firmy, kteří mají možnost se hlavně odborně vzdělávat v rámci školení, seminářů a tím přispívat ke zvyšování kvality firemních lidských zdrojů tímto ke zvyšování konkurenceschopnosti. Zajímavým údajem pro prodejce nábytku dodávajícím výhradně nábytek pro domácnosti (byty, domy) je počet zahájených a dokončených bytů. ČSÚ (2016a) na svých stránkách uvádí, že od začátku do konce roku 2015 byla v ČR zahájena výstavba 26.378 bytů, což je o 2.027 bytů více než v roce 2014. Dle stejného zdroje meziročně stoupl i počet modernizací v ČR, kde v roce 2015 byla zahájena modernizace bytového fondu ve 3.086 bytů. Tento boom je způsoben nízkými úroky hypoték, výše zmíněná dlouhodobá výkonost ekonomiky, klesající nezaměstnanost.

Technologické prostředí

Zkoumaná společnost není výrobním podnikem a její činnost není přímo závislá na technologických a technických pokrocích. Ačkoliv se na první pohled může jevit souvislost technologického prostředí v ČR s obchodní firmou prodávající masivní nábytek jako takřka bezpředmětné, není tomu tak. Dnešní doba moderních technologií plná počítačů, mobilních zařízení a všude přítomným internetem mění tvář společnosti. Využití informačních technologií se stalo každodenní součástí života. Moderní komunikační a informační technologie (spolu s internetem) využívají firmy k provozování webových stránek (e-shopů), komunikací s dodavateli, ale i vedení evidencí, účetnictví a analýz (konkurence, cen, prostředí) a zejména komunikaci se zákazníky s mohou být zdrojem konkurenční výhody oproti konkurenci. Firma může jejím prostřednictvím lépe komunikovat se zákazníkem, může zlepšovat a prohlubovat vztahy se zákazníky a zvyšovat inovace. Všeobecně lze říci, že tzv. technická gramotnost

českých občanů se zvyšuje, což na svých stránkách uvádí ČSÚ (2015). Na základě tohoto zdrojového souboru je sestrojen Graf 2, který popisuje vývoj vybavenosti českých domácností počítačem (stolním, notebookem) v období let 2010-2015.

Graf 2 Vybavenost českých domácností PC a internetem v (%) v období let 2010-2015



Zdroj ČSÚ (2015), vlastní zpracování

Na základě údajů ČSÚ (2015) lze uvést, že i české domácnosti potažmo čeští občané jako takoví jdou s dobou. Od roku 2010 se každoročně zvyšuje počet domácností i počítačem a rovněž i s připojením k internetu. Až do roku 2015 ne každá domácnost, která disponuje počítačem, byla připojena na internet, avšak ve zmíněném roce již každý vlastník PC je připojen k internetu. Vzrůstající trend potvrzuje statistika Netmonitor (2017), z které vyplývá, že v roce 2016 bylo připojeno k internetu 78 %, tj. 7,3 milionů českých obyvatel starších 10 let, z toho 51 % tvoří muži a 49 % ženy. Dle této statistiky využívají internet a chytrá zařízení nejčastěji lidé ve věku 25-39 let, to z 29 % a poté lidi ve věku 40-54 let, to z 28 %. Stejný zdroj dále uvádí, že 91 % uživatelů si prohlíží webové stránky na PC a 56 % také na chytrých telefonech nebo tabletech. Z teritoriálního hlediska dle ČSÚ (2015) disponuje nejvíce domácností PC a internetem v Praze, konkrétně v roce 2015 77,2 % a 76,7 %, v témž roce ve Středočeském kraji v hodnotách 74,5 %, resp. 75,1 %, naopak vykazuje nejmenší počet PC a internetu shodou okolností Ústecký kraj, tedy "domovským krajem" SOB nábytku, kde vlastní PC pouze 62,4% domácností a připojení k internetu má 63% domácností. Fakt, že v Ústeckém kraji je nejméně uživatelů může být spojen s vysokou mírou nezaměstnanosti, všeobecně nižší úrovní vzdělání i samotným etnickým složením místního obyvatelstva. Je logické a jasné, že samotná vybavenost PC a internetem je závislá na výši příjmů, což dokazuje i statistika ČSÚ (2016c), kdy počet PC ve čtvrté nejvyšší skupině v roce 2015 je 97,4 %, zatímco domácnosti z první nejnižší příjmové skupiny vlastní PC pouze v 32,7 %. Dnešní moderní společnost je charakteristická rychlou výměnou informací a všeobecnou touhou po nových informacích. Zvyšuje se význam internetové (on-line) komunikace, kdy již nedílnou součástí života jsou sociální sítě (Facebook, Instagram, Twitter atd.). Na základě volně dostupné studie Nielsen-admosphere (2015) vyplývá, že z celkové počtu uživatelů komunitních webů využívá 77 % uživatelů Facebook, 46 % Google+, 42 % Youtube 15 % Twitter a 8 % používá Instagram. Dle Markomu.cz (2015) suverénně vládne oblíbenosti Facebook, ale největším tempem roste počet uživatelů na Instagramu. Za samostatnou kapitolou oblíbenosti stejný zdroj označuje internetový kanál Youtube. Modernizující technologické prostředí ČR tedy přináší příležitosti ve formě prohloubení, upevnění vztahů se zákazníky, získem nových prostřednictvím

propagace a komunikace díky internetu a moderních informačních technologií. Dále je patrný nárůst požadavků na informovanost a její rychlost. Tyto faktory se následně mohou ukázat v podobě zvyšování prodejů, stabilizaci a také ke vzniku konkurenčních výhod.

Ekologické prostředí

Dnešní doba je charakteristická důrazem na ekologické faktory, které ovlivňují fungování celé společnosti, fungování firem nevyjímaje. Jak je všeobecně známo, výroba nábytku jako taková, zejména tedy nábytku z exotických dřevin z exotických lokací je zákazníky sledována a to ve spojitosti s kácením deštných pralesů, využívání a zneužívání levné lidské pracovní síly atd. Konkrétně velké procento nábytku, které SOB nábytek prodává, se vyrábí mnohdy ručně, malosériově v často rozvojových zemích, protože nábytek z těchto exotických zemích nelze zpracovat v tuzemských podmínkách. Z pozice jednoho z mnoha odběratelů nemá SOB nábytek ani tu nejmenší příležitost tyto skutečnosti ovlivnit. Avšak čím SOB nábytek pozitivně ovlivňuje životní prostředí, je důraz na nábytek z recyklovaných materiálů (kov, dřevo z bývalých lodí), kdy tento nábytek je vyroben a povrchově upraven výhradně z ekologicky nezávadných produktů. SOB nábytek jakožto dovozce a prodejce nábytku by dle NIS (2016) měl dbát na to, aby tento jím prodávaný nábytek splňoval technické a legislativní normy (české technické normy). Důležité termíny dle NIS (2016) vychází z ustanovení ČSN 91 0000 (Názvosloví v nábytkářském průmyslu). Dle stejného zdroje vychází požadavky na bezpečnost výrobků z ustanovení ČSN 91 100. Požadavky na technické vlastnosti dřevěného nábytku ČSN 91 0001, čalouněného nábytku ČSN 91 0015, kovový nábytek ČSN 91 0030, na povrchové úpravy ČSN 91 0102. Tyto normy se postupem času zvyšují i zpřísňují, přičemž SOB nábytek musí dbát na dovoz kvalitního zboží, které plně uspokojí potřeby a preference zákazníka a neohrozí jeho zdraví.

Na základě výše zpracované PESTEL analýzy lze kvalifikovat příležitosti plynoucí z vývoje externího prostředí a také lze uvést změnu životního stylu, který jde ruku v ruce se zvyšováním životní úrovně, která má za následek větší hlad po kvalitnějších výrobcích. Tuto společenskou změnu v ČR podporuje ekonomický růst země, který se projevuje zvyšováním nominálních i reálných mezd, spolu s celoplošným snižováním míry nezaměstnanosti. Speciálně pro nábytkářské odvětví je příležitost týkající se zvyšující se bytové výstavby a modernizace bytů. Pro firmy, které se prezentují, komunikují a prodávají skrz internet, se skrývá příležitost v podobě zvyšující se ho počtu uživatelů internetu a moderních komunikačních zařízení.

3.1.2 Analýza vnějšího mezoprostředí podniku

V rámci analýzy vnějšího prostředí firmy se zkoumá tzv. mezoprostředí, neboli odvětvové prostředí společnosti, proto je dobré přiblížit **odvětví**, ve kterém se SOB nábytek působí. Z hlediska Odvětvové klasifikace ekonomických činností OKEČ, které na svých stránkách uvádí Ministerstvo financí ČR (2016), se obchodní činnost SOB nábytku řadí skupiny 510000, přesněji 511500 Zprostředkování velkoobchodu s nábytkem, železářským zbožím a potřebami převážně pro domácnost, dále do skupiny 520000 Maloobchod kromě motorových vozidel; opravy výrobků pro osobní spotřebu a převážně pro domácnost. Přesněji do skupiny 524400 Maloobchod s nábytkem, svítidly a výrobky pro domácnost. V rámci činnosti na internetu lze dle stejného zdroje řadit činnost i do skupiny 526110 Maloobchod prostřednictvím internetu. Pojem nábytek je rozsáhlý, proto je kvalifikován dle NIS (2013) na sedací nábytek, nábytek do obývacích a dětských pokojů, ložnic a jiných obývacích prostorů, kuchyňský nábytek, nábytek pro vybavení kanceláří a dalších zařízení a ostatní nábytek kovový, solitérní a doplňkový. Podstatný fakt, že musí být ze dřeva (respektive dřevo či produkt z něj musí být jeho součástí, větší či menší). SOB nábytek se zaměřuje na prodej všeho výše zmíněného.

Trh s maloobchodním prodejem nábytku a bytových doplňků je dosti široký, proto je potřeba jej blíže specifikovat, kdy se jedná o tzv. nábytek a nábytkové doplňky výhradně z masivu, řekněme prémiovým nábytkem. Dle definice na stránkách NIS (2013) tvoří masivní materiál deska z jednoho kusu dřeva (dubového, bukového, mangového, palisandrového a dalších), která je posetá suky a trhlinami. Dle stejného zdroje přetrvává v tomto materiálu vnitřní pnutí, nestabilita, lidově dřevo neustále pracuje (mění tvar či povrchový vzhled). Tímto je originální a v poslední době velice zákaznický oblíben. Kromě masivního nábytku tvoří produktové portfolio výrobky recyklovaných materiálů, kůže, textilu. Z globálního pohledu lze nábytkářské odvětví charakterizovat jako na konsolidované a stabilní, které od roku 2009 do dnešní doby sílí. Dle statistik ČSÚ (2014) se od 2009, tedy prvním po krizovém roce zvyšuje hodnota vyvezeného a dovezeného nábytku, přičemž hodnota vyvezeného nábytku je vyšší, což koresponduje s pro exportní povahou české ekonomiky. Dle stejného autora se největší část dovozu se uskutečňuje v rámci levnějšího nábytku z Polska. Posiluje rovněž dovoz z Číny. Tento stav doplňuje o novější fakta a zároveň potvrzuje rovněž statistika ČSÚ (2016d), která zachycuje růst prodejů všech druhů nábytku v roce 2015 i 2016. Pro představu se dle stejného zdroje prodal nábytek z exotických materiálů jako je ratan, bambus apod. v hodnotě přes 137 milionů Kč v roce 2015 a v hodnotě 145 milionů Kč v roce 2016. Stejný zdroj uvádí, že dřevěného nábytku pro obývací pokoje a ložnice se v roce 2015 prodalo za 2,3 miliardy Kč, rok později již za více než 2,5 miliardy Kč. Konsolidaci trhu s nábytkem potvrzuje další statistika ČSÚ (2017d), která uvádí stav růstu celkových tržeb v období 2010-2015 a to konkrétně z 25,8 miliard Kč na 28,5 miliardy Kč v roce 2015. Avšak dochází k postupnému snižování prodejní subjektů z 10 tisíc v roce 2010 na 8,7 tisíce v roce 2015.

Z hlediska struktury je zajímavý fakt, že podíl na trhu internetových prodejců zaujímá odvětví nábytku a bytových doplňků 3 nejvyšší podíl s 11 %. Celkově počet prodejců bude vyšší než počet kamenných prodejen. Tento fakt je dle autora podmíněn díky nižším fixním nákladům, které internetoví prodejci mají, protože nejsou nuceni provozovat a financovat většinou pronajaté a zbytečně velké provozovny. Na trhu převládá snaha o diferenciaci z hlediska marketingu (webové stránky, slevové akce, vzhled prodejny), distribuci a produktu zejména z hlediska služeb. Tento fakt zapříčiňuje stabilizaci odvětví. Na základě těchto faktů soudí autor, že se odvětví nachází ve fázi zralosti. Dle výše popsaných trendů existuje předpoklad, že se zvyšující se životní úroveň a tím i kupní silou bude stabilní poptávka po kvalitnější nábytku a tomuto odvětví nehrozí pokles poptávky, spíše naopak. Jak je uvedeno v teoretické části této práce, tak Sedláčková (2006) v rámci průzkumu odvětví doporučuje stanovení klíčových faktorů úspěchu v odvětví, konkrétně pro oblasti technologií, výroby, distribuce, marketingu, organizace řízení. Na základě poznatků tohoto zdroje a dle uvážení autora se jako nejrelevantnější a nejdůležitější oblasti v odvětví maloobchodního prodeje nábytku z masivu jeví oblast logistiky vstupní i výstupní, marketingu, ale i oblasti organizace a řízení včetně personálního. Tento výběr potvrzuje i Přykrylová, Jahodová (2010), které uvádí, že k posílení konkurenceschopnosti v maloobchodním prodeji přispívá vhodný výběr marketingových prvků. Dle stejných autorek mají speciální význam v odvětví služby (standardní, doplňkové i speciální) a vztah se zákazníkem. Tyto faktory mohou symbolizovat významný vliv na získání konkurenční výhody a posílení konkurenceschopnosti.

Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Pro detailnější poznání faktorů a tlaků, které působí v odvětví a tím poznání potenciálních hrozeb, je využito Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil. Jde o základní nástroj pro analýzu mikroprostředí, které firma na rozdíl od makroprostředí může svými podnikatelskými aktivitami ovlivnit.

Vyjednávací síla dodavatelů

Vyjednávací sílu dodavatelů lze označit za **velmi silnou**, jelikož činnost firmy v současnosti závisí na několika málo hlavních dodavateli. Zkoumaná společnost u 2 strategických dodavatelů využívá výhradního zastoupení. Na základě rozhovoru s výkonným manažerem vyplývá, že se firma může opřít o dva hlavní německé dodavatele, jež významní dovozci a prodejci nábytku na německém trhu, na jejichž produkty má firma výhradní zastoupení pro český trh, jejichž produkty tvoří cca 75 % produktového portfolia. Tento fakt může být zárukou stability, ale také ohrožením pro obchodní politiku i chod firmy díky možným zvyšováním cen či snižováním kvality dodávaného zboží. Dalším typem dodavatelských vztahů jsou dle stejného zdroje přímé s výrobcí exotického nábytku z masivu, zejména s kovovými prvky a recyklovaného dřeva z Jihovýchodní Asie, jehož produkty přímo dováží a které tvoří cca 20 % portfolia. Na tomto základě lze uvést, že zkoumaná společnost disponuje relativně nízkou vyjednávací silou, neboť tyto prodávány sortiment není možné nakoupit v tuzemsku

Vyjednávací síla zákazníků

Vyjednávací sílu zákazníků lze kvalifikovat jako **silnou** a to hlavně díky tomu, že vzhledem k celkové konkurenci a hlavně k přístupnosti v podobě internetu má zákazník možnost výběru. Pro dosažení vyšší vypovídající hodnoty tohoto tvrzení je záhodno charakterizovat zákazníka SOB nábytku. Prodej se uskutečňuje výhradně maloobchodně přímo konečným zákazníkům. Potenciální i současné zákazníky tvoří v drtivé většině fyzické osoby, které si nábytkem a doplňky zařizují byt, dům nebo zahradu. Zbýlých 5 % tvoří zařízení komerčních prostorů (kancelář, kavárnu, restauraci, bar apod.). V možnosti zařízení komerčních se jeví významná příležitost. Dle rozhovoru s výkonným manažerem lze typického zákazníka SOB nábytku zařadit do věkové kategorie 30–55 let, pocházejícího ze střední či středně vyšší sociální vrstvy. Tento fakt potvrzuje statistika dle analytického nástroje Google Adwords (2017), kdy v období srpna až září 2017 navštívilo stránky sobnabytek.cz nejvíce zákazníků ve věkové kategorii 35–44 let přesněji cca 43 % a věkové kategorii 45–54 let cca 32 % zákazníků, z nichž a dle stejné statistiky tvořily 67 % ženy. Zákazníky, kteří navštíví kamenné prodejny, tvoří převážně páry, které si nábytkově kompletně zařizují výše zmíněný byt, dům či zahradu. Tito lidé potřebují osobní konzultaci a pomoc při výběru, potřebují fyzicky produkt vidět, což je logické, neboť frekvence nákupu nábytku je nízká. Tito zákazníci jsou do Teplic i Ústí ochotni přijet i několik stovek kilometrů. Na základě stejného rozhovoru vyplývá, že nejvíce návštěvníků provozovny je z Prahy, jejího okolí, potažmo Středočeského kraje a poté samozřejmě Ústeckého kraje. Dle statistik firemního účtu Prestashop.cz (2017) tvořilo v období června až září 2017 největší počet objednávek přes e-shop z Prahy a Středočeského kraje (42%), což je suverénně nejvíce, ale 25 % tvořili e-shopové objednávky z Moravy, nejvíce okolí Brna i Ostravy. Výkonný manažer v rozhovoru tento charakter potvrdil a podotknul, že stoupá počet objednávek ze Slovenska (zejména západního). Stejný zdroj dále uvádí, že zvyšuje množství dotazů zákazníků právě z moravských a slovenských na možnosti zhlédnutí a vyzkoušení na internetu vybraných produktů, alespoň ukázky, vzorek materiálu, provedení, barevného odstínu. Dojezdová vzdálenost do Ústeckého kraje je z východní Moravy a Slovenska opravdu těžko akceptovatelná. Jako příležitosti se nabízí rozvoj či využití nových trhů a to Morava, Slezsko, Slovensko, zejména západní část a tím přiblížení zákazníkovi výrobek, oslovení nových zákaznických segmentů.

Hrozba konkurence (rivality) v odvětví

Konkurenční rivalita na trhu nábytku a nábytkových doplňků existuje, stejně jako v každém odvětví, ale z globálního hlediska lze kvalifikovat její vliv na fungování SOB nábytku jako **střední**. Prodejců, kteří nabízejí nábytek z masivu na českém trhu, lze nalézt mnoho. V dnešní

době již téměř každý zařazuje do svého portfolia alespoň pár kusů výrobků z masivu. Za konkurenci SOB nábytku nemohou být považováni obecně známí nadnárodní prodejci typu Ikea, Asko, Sconto, Kika, XXXLutz nabízející designový moderní, sériový nábytek, který ale nedá se rozhodně považovat za substituční, což v rozhovoru potvrdil i výkonný manažer. Tyto firmy cílí na tu nejširší veřejnost, a i když v poslední době doplňují do své nabídky i některé kusy nábytku z masivu, tak se zaměřují zejména na prodej levnějších, byť designovějších kusů z dřevotřísky, lamina a dýhy. Pro dosažení té nejvyšší vypovídající hodnoty je nutno provést maximální selekci a diverzifikaci konkurentů. Indikátorem je podobnost nabízeného portfolia v dřívější kapitolách popsaných nábytkových stylech. Na základě autorova internetového průzkumu žádný známý konkurent nenabízí kompletní sortiment, který nabízí SOB nábytek. Díky tomuto faktu lze celkovou hrozbu silné konkurence z hlediska komplexnosti nabídky považovat za nízkou. Absolutně největší konkurence je zejména v nižších kvalitativních řadách v tzv. selském stylu, které však, jak vyplývá z rozhovoru s výkonným manažerem, nejsou z ekonomického pohledu pro firmu důležité. A právě zde konkurence čítá desítky prodejců ve formě prodejen s e-shopem nebo pouze e-shopy bez kamenné provozovny. Pouze pro ilustraci vzorkový výčet dle autorova internetového průzkumu na internetovém vyhledávači Googlu (2017), na základě klíčových slov ve tvarech „masivní nábytek, nábytek z masivu“: Interier Group (Uherské Hradiště, e-shop), DK-Obchod (Hronov, e-shop), Dřevěný obchod (Studenec, e-shop), IDEA nábytek (13 prodejen v rámci ČR, e-shop) a desítky dalších. Za opravdu relevantní konkurenci se dle rozhovoru pro SOB nábytek považují prodejci nábytku tzv. indického a industriálního stylu, které dle se dle níže uvedené analýzy produktového portfolia největší částí podílí na firemních tržbách. Zde se na základě internetového průzkumu na Googlu povedlo autorovi nalézt konkurenty: Global Interio (Ostrava, e-shop), Teak Art (Praha, e-shop), Yask (Praha+e-shop), Lakšmi - indický nábytek (Říčany, e-shop), MOSTINI Furniture (Praha, e-shop), kteří však nabízejí pouze substituční zlomek nabídky SOB nábytku. Aby bylo dosaženo zcela relevantní komparace zkoumané firmy s konkurenty, byla zvolena kritéria, a to cílení na střední vyšší vrstvu, substituce produktového portfolia ve více stylech, tj. více produktových sériích, výlučně v indickém a koloniálním stylu, jenž je obsažena v této kapitole uvedené analýze konkurence.

Hrozba substitučních výrobků

Hrozba substitučních výrobků, jakožto těch výrobků, které firma nabízí, je z globálního hlediska **střední**, substituci produktů SOB nábytku nelze paušalizovat v závislosti na komplexnosti a šíři produktového portfolia. Jak v této práci již uvedeno, společnost z dřívější většiny nabízí zákazníkům prémiový nábytek z kvalitních exotických kovů (teak, mango, palisandr, ratan, paulownie, recyklované dřevo a kovy, kůže) spadající do produktových sekcí, interně nazvaných koloniální a industriální styl, které tvoří většinu firemních příjmů. Výkonný manažer v rozhovoru uvádí fakt, že tyto produkty jsou ručně vyráběné a upravované, kdy každý kus nábytku je z materiálů, které pracují (mění tvar, barvu) a tím jsou originální. Dle níže provedené analýzy konkurence firem, které nabízejí výhradně tyto styly, není v České republice mnoho, nebo je mají pouze jako doplněk. Na základě stejného zjištění lze substituci definovat jako relativně slabou, v normě. Naopak velmi silná substituce je v nižších kvalitativních, cenových řadách produktového portfolia s interním názvem tzv. tuzemské dřeviny (v ČR běžné a dostupné dřeviny borovice, buk, dub apod. U těchto výrobků je vysoká konkurence od velkých řetězců až po malé prodejce. Všeobecně lze komplexnost a šíři dosavadního produktového portfolia považovat za příležitost i ohrožení, neboť jak je níže v analýze konkurence uvedeno, tak žádný přímý konkurent se nepohybuje ve všech oblastech (stylech) zároveň. Rozsáhlá produktová nabídka, která dle webu Sobnabytek.cz (2017) čítá přes 1.000 položek, může představovat ohrožení v podobě právě produktů z nižších sérií, jejichž odbyt

časem výrazně klesá, avšak firma stále drží skladem stovky kusů nábytku, které postupně ztrácí hodnotu a vážou na sebe další náklady, např. skladování, úprava, oprava.

Hrozba nových konkurentů

Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví je **silná**. Česká republika má otevřený trh a jejím členstvím v mezinárodních členstvích (např. EU, Schengenu), které zajišťují volný pohyb zboží a služeb, obecně se zvyšuje počet zahraničních společností, které vstupují na český trh napřímo, pomocí prostřednické firmy či jinou formou. Jak je uvedeno výše v této podkapitole, trh je konsolidovaný, má charakter rostoucích příjmů a také vysokého zastoupení internetových obchodů. Z toho vyplývá fakt, že trh s nábytkem je obecně stále velice zajímavé to, že dle ČSÚ (2017d) meziročně klesá počet prodejců. Potenciální růst konkurence podporuje zvyšující se kupní síla, celkově životní standard a zákaznické preference v podobě zájmu o originálnější, stylovější, kvalitnější, leč dražší nábytek. Lze tedy předpokládat, že SOB nábytku přibude konkurence zejména ve formě internetových prodejců, kteří budou nabízet alespoň část produktového portfolia SOB nábytku, ale všeobecně se nepředpokládá boom kamenných vzorkových prodejen s nábytkem cenově, stylově i kvalitativně substitučnímu.

V rámci porterovy analýzy konkurenčního prostředí SOB nábytku jsou hodnoceny jednotlivé vlivy mezoprostředí SOB nábytku stupnicí slabý, střední, silný vliv. Výstup je takový, kdy tři z pěti sil mají silný vliv na obchodní činnost subjektu. Nejsilnějším vlivem disponují dodavatelé, a to zejména díky faktu, že SOB nábytek je závislý na dvou významných dodavatelích. Tento stav přináší výrazné ohrožení v oblasti včasnosti dodávek a celkové spolehlivosti. Fungování SOB nábytku značně ovlivňují zákazníci, a to stávající i potenciálně noví, a to zejména díky tomu možnosti výběru. Středně silný vliv mají na SOB nábytek vstup nových konkurentů a to z důvodu malých překážek vstupu do odvětví. Za hlavní hrozby lze považovat nízké bariéry pro vstup konkurenčních subjektů, zařazení většího množství substitučních produktů exkluzivnějšího nábytku do portfolia stávajících konkurentů. Východiskem pro SOB nábytek je optimalizace dodavatelských vztahů, schopnost nalézt a aplikovat konkurenční výhody před stávajícími i novými konkurenty. Tomu může napomoci detailnější analýza vybraných současných konkurentů a jejich komparace se SOB nábytkem na základě uplatnění principů benchmarkingu za pomoci vybraných ukazatelů, které jsou předmětem následující podkapitoly, může pomoci posílení konkurenceschopnosti.

3.1.3 Zhodnocení konkurenceschopnosti na základě rozboru konkurence

Tato část navazuje na výše popsanou podkapitoly s názvem Hrozba konkurence v odvětví a vytyčených klíčových faktorů odvětví. Níže je proveden detailnější rozbor třech vybraných konkurenčních subjektů, které již zjištěných skutečností a dle rozhovoru s výkonným manažerem jsou pro zkoumanou společnost nejbližší konkurencí. Na tomto základě jsou vybráni prodejci Perfectly Home, Donate, AV interiéry. Stanovenými kritérii pro komparaci konkurence jsou dostupné informace o finančních a personálních zdrojích, složkách marketingového mixu, přesněji produktu, ceny, místa (distribuce) a komunikace (propagace) a rozšiřujících služeb nabízejících svým zákazníkům jakožto klíčovými faktory úspěšnosti v odvětví.

PERFECTLY HOME

Prvním vybraným konkurentem je PERFECTLY HOME, což je obchodní značka, kterou dle registru MFČR (2017a) provozuje Josef Výborný od roku 2010, který ji přejmenoval v roce 2015 z obchodní značky BLACK OX. Ve stejném zdroji je uveden počet zaměstnanců 2 – 5, avšak nalézt přesný počet zaměstnanců se nepodařilo. Finanční situace a tržní situace není autorovi přesněji známa.

Z hlediska oblasti **produktu** se tato společnost dle webu PERFECTLY HOME.cz (2017) zaměřuje na dovoz a prodej nábytku a interiérových doplňků výhradně z oblasti jihovýchodní Asie a Číny. Dle stejného zdroje zahrnuje produktové portfolio komplexní nábytek do interiéru (komody, knihovny, postele, stoly apod.) i exteriéru (zahradní nábytek), přičemž nabízený sortiment působí rustikálnějším a exotičtějším designem. Na základě průzkumu produktů tohoto prodejce a zkoumané společnosti vyplývá konkurence v sortimentu z exotických dřevin teaku, akátu, ratanu a recyklovaných materiálů. Celkově však konkurent disponuje mnohem užší produktovou nabídkou než SOB nábytek. Porovnání **cen** je velice složité, neboť nelze jednoznačně porovnat jednotlivé produkty, díky rozdílu v povrchové úpravě, šířce masivu, ale na základě porovnání ceny vybraných na webech PERFECTLY HOME.cz (2017) a SOB NABYTEK.cz (2017) lze napsat, že oba konkurenti nabízejí u konkurenčních výrobků takřka identické. Pro představu je provedeno porovnání dvou vybraných substitučních produktů, na základě indikátorů dřeva, stylu, opracování a rozměrů dle PERFECTLY HOME.cz (2017), Sobnabytek.cz (2017), kdy:

- cena komody v industriálním stylu z mangového dřeva s kovovými prvky v šířce 200, hloubce 100 a výšce 75 cm u konkurenta činí 19.500 Kč s DPH, cena u SOB nábytku činí 19.999 Kč s DPH;
- cena jídelního stolu v industriálním stylu z mangového dřeva s kovovými prvky v šířce 140, hloubce 45 a výšce 85 cm u konkurenta činí 24.900 Kč, SOB nábytku 24.999 Kč s DPH.

Dle webu PERFECTLY HOME.cz (2017) nabízí společnost množstevní slevy, sezónní akcí, např. Dny Marianne či slevy na vybrané výrobky. Funkci prodejního **místa** zaujímá vzorková prodejna s lokalizací na okraji Prahy 6 s dobrou dostupností z dálnice na KV, Chomutov a Plzeň, avšak s horší dostupností z centra Prahy. Prodejna se dle webu PERFECTLY HOME.cz (2017) rozkládá na 700 m² plochy. Na základě zdroje autorovi osobní návštěvy místa působí prodejna na první pohled exotickým dojmem, avšak samotný layout provozovny působí chaotickým a neuspořádaným dojmem, kdy nejsou jednotlivé série či styly logicky ani funkčně uspořádány. Zákazník si dle informací obsluhy prodejny může zakoupené zboží odnést přímo z provozovny, nebo jej společnost zašle prostřednictvím spediční společnosti TOPTRANS. Dodací lhůty dle obsluhy mohou být až 3 měsíce. Společnost nenabízí osobní rozvoz ani montáže, např. při větších objednávkách. Hlavním nástrojem **propagace** jsou webové stránky, které fungují jako e-shop. Tyto stránky nabízí pouze jedno jazyčnou modifikaci stránky a to českou. Stránky jsou dle autorovy návštěvy stránek přístupné, intuitivní, logicky seřazené, přehledné, optimalizované pro PC, tablet i mobilní telefon. Pro komunikaci a prezentaci jsou využívány účty na sociálních sítích Facebook a Instagram. Firma se dle informací na svém webu pravidelně prezentuje na výstavách a inseruje PR články na internetových portálech. Na základě informací od obsluhy při autorově návštěvě prodejního místa má zákazník možnost využití **služeb** v podobě návrhu a speciálních úpravách nábytku díky spolupráci interiérovými designéry a možnosti výběru osobní dopravy. Dle obsluhy je samozřejmostí individuální přístup a osobní poradenství každému zákazníkovi.

AV interiéry

Druhým vybraným konkurentem je AV interiéry, obchodní značka, kterou dle MFČR (2017b) provozuje fyzická osoba Petr Voldřich a to od roku 1990 v Českých Budějovicích. Dle stejného zdroje je počet rozmezí 1-5 zaměstnanců. O finanční situaci informace nejsou publikovány a tudíž autorovi ani známy.

Dle webu Avinteriery.cz (2017) začínala firma jako zakázková dílna nábytku z masivu a deskového materiálu. Poté se tato činnost rozšířila i interiérový design, komplexní poradenství včetně grafických návrhů a vizualizací interiérů. Vedle těchto činností byla rozšířena nabídka

ve stylovém a industriálním nábytku. Podobnost portfolia **produktů** prodejce AV interiéry se SOB nábytkem je velice vysoká, jak v rozhovoru potvrzuje výkonný manažer. Substituty na základě porovnání produktů uvedených na firemním webu Avinteriery.cz (2017) tvoří nábytek v tzv. indickém stylu (dřeviny palisandru, teaku, manga, kaučukovníku, ratanu, recyklovaných indických dřevin a kovů), rovněž i v tzv. českém stylu (dřeviny dub a borovice). AV interiéry disponují komplexní velice pestrá a širokou produktovou nabídkou zahrnující kompletní interiérové vybavení bytu, domu, kanceláře i provozovny. Z hlediska **cen** jsou jako u předchozího konkurenta na základě porovnání vybraných produktů patrné jen velice malé rozdíly. Pro představu byly opět z firemních webu obou konkurentů vybrány na základě indikátorů dřeva, stylu, rozměrů 2 produkty, konkrétně dle Avinteriery.cz (2017), Sobnabytek.cz (2017) :

- u TV komody z palisandrového dřeva v rozměru šířce 140, hloubce 60 a výšce 45 cm vychází cena konkurenta 11.250 Kč s DPH, cena SOB nábytku 11.499 Kč s DPH;
- u židle jídelní exotické z ratanu bez bočních úchytek vychází cena konkurenta 3.795 Kč, cena SOB nábytku 3.499 Kč s DPH.

Společnost dle webu Avinteriery.cz (2017) nabízí množstevní slevy, sezónní akce, slevy na vybrané výrobky. Prodejním **místem** společnosti je vzorková prodejna lokalizována v Českých Budějovicích. Prodejna je, jak bylo zjištěno na základě autorovy osobní prohlídky situována na periferii ČB v rámci obchodního parku, resp. nákupní galerie. Prodejna je dobře dopravně dostupná s velkým místem na zaparkování. Prodejna na základě stejného zdroje nabízí příjemné místo, které nepůsobí „přelácaným“ dojmem a jsou zde vkusně zkombinovány moderní, klasické i exotické styly nábytku. Dle webu Avinteriery.cz (2017) funguje po domluvě jako showroom i firemní sklad v Říčanech u Prahy. Distribuci drobnějšího zboží dle stejného zdroje zajišťuje Česká pošta, distribuci rozměrnějších a těžších zásilek zajišťuje společnost PPL. Dodací podmínky jsou obvyklé k povaze exotického nábytku dováženého ze zahraničí a mohou být od druhého dne po objednání či po dobu 2-3 měsíců. **Propagace** a komunikace probíhá prostřednictvím firemní webových stránek, které slouží jako e-shop, kde si může online objednat či zakoupit vybraný produkt. Webové stránky dle průzkumů autora působí moderním dojmem, jsou přístupné, intuitivní, přehledné, nabízí mnoho obrázků v kvalitním rozlišení, jsou optimalizované pro PC, tablet i mobilní telefon. Stránky nabízejí návštěvníkům pouze jednu jazykovou mutaci, a to v českém jazyce. Společnost se propaguje prostřednictvím sociálních sítí Facebooku a Twitteru. Jak je uvedeno na webu Avinteriery.cz (2017), tak firma pravidelně přispívá do internetových časopisů a rubrik týkajících se bydlení. Stejný zdroj uvádí, že v rámci dobročinnosti spolupracuje firma s neziskovou organizací Pětikapka, zde se jedná o PR. AV interiéry jsou pravidelnými účastníky oborových tuzemských a zahraničních výstav a veletrhů. Společnost dle webu Avinteriery.cz (2017) uvádí, že v rámci **služeb** zákazníkům nabízí architektonické stylové a barevné řešení interiérů, grafické návrhy projektu, návrh nábytku na míru, autorský dozor. Tyto služby dle stejného zdroje nabízí v komerčních i nekomerčních prostorů. Společnost rovněž disponuje příjemným, komunikativním i odborným prodejním personálem, což bylo zjištěno autorem při osobní návštěvě.

DONATE

Posledním vymezeným konkurentem je DONATE, obchodní značka provozovaná DONATE, spol. s r.o., se sídlem společnosti v Praze 10. Společnost založenou v roce 1997 dle MFČR (2017c) spoluvlastní a v pozici jednatelů vedou paní Ivana Hejtmánková a Přemysl Hejtmánek a v současnosti zaměstnává 10 –19 zaměstnanců. Společnost dle Veřejného rejstříku a Sbírký listin (2017b) vykazuje v posledních letech tržby na hranici kolem 30 milionů Kč.

Společnost dle webu Donate.cz (2017) působí jako prodejce exotického interiérového a exteriérového nábytku nejvyšší kvality v originálním stylu. Z hlediska **produktu** se dle

stejného zdroje jedná o konkurenta především v oblasti prémiových výrobků v oblasti nábytku do interiéru i exteriéru z teaku, manga, recyklovaného dřeva a kovů, kožených sedacích souprav a křesel z kůže v tzv. vintage stylu, látkových kožených sedacích souprav a křesel. Právě v této oblasti nabízí DONATE širší sortiment, neboť se na něj přímo zaměřuje a specializuje. Na základě porovnání nabídky na webu obou konkurentů vychází v globálním pohledu sortiment konkurenta užší, avšak elegantnější, stylovější, ale i dražší, jak je dále uvedeno. DONATE se prezentuje opravdu jako prodejce prémiových originálních výrobků, čemuž odpovídají i vyšší **cen**y produktů. Tento stav zachycuje porovnání produktů z firemních webu obou konkurentů vybrány na základě indikátorů dřeva, stylu, rozměrů 2 produkty, jak uvádí Donate.cz (2017), Sobnabytek.cz (2017):

- komoda v exotickém industriálním stylu z recyklovaného teaku v šířce 180, hloubce 45 a výšce 85 cm vychází u konkurenta 37.900 Kč s DPH, cena SOB nábytku 30.999 Kč s DPH;
- šatní skříň ve stylu Provence celomasivní v šířce 95, hloubce 45 a výšce 200 cm stojí u konkurenta 41.650 Kč s DPH, cena SOB nábytku 33.999 Kč s DPH.

Dle Donate.cz (2017) provozuje společnost ve Velkých Popovicích rozlehlý dvoupatrový showroom na ploše přes 4.000 m², což jsou v porovnání se SOB nábytkem i ostatními zkoumanými konkurenty 2 až 3 x větší prostory. Prodejna samotná je lokalizovaná na EXITU 15 Dálnice D1, což symbolizuje výbornou dostupnost z Prahy i Brna, ale pouze autem. Na základě autorovy návštěvy prodejny lze napsat, že zákazník je zde překvapen moderně, stylově a plně vybavenou provozovnou s velkým množstvím dekorací a doplňků. Celkový layout prodejny subjektivně vyznívá velmi příjemným a účelným dojmem. Zákazník si zakoupený výrobek může rovnou odnést z prodejny či si jej na prodejně vyzvednout. Dle obsluhy prodejny je zákazníkovi v případě individuální domluvy či nadměrné velikosti objednávky zajištěna doprava pomocí spediční firmy. Na webu Donate.cz (2017) je uvedeno, že drtivá většina nabízeného sortimentu drží firma skladem. **Propagačním** nástrojem jsou dle autora velmi moderní webové stránky, které slouží pro prezentaci produktů, ale zákazník si jej na internetu nemůže zakoupit prostřednictvím e-shopu. Internetové stránky fungují pouze v českém jazyce a dle autorovy návštěvy jsou přístupné, intuitivní, logicky seřazené, přehledné, optimalizovány pro PC, tablet i mobilní telefon. Dle Donate.cz (2017) se společnost prezentuje a komunikuje se zákazníky, potažmo fanoušky prostřednictvím Facebooku i Instagramu, kdy na oba online marketingové nástroje pravidelně přispívají novinkami a zajímavostmi, resp. inspirativní fotkami. Na základě autorovy návštěvy bylo zjištěno, že k prezentaci prodejny samotné významně přispívá exteriér prodejny spolu s billboardy. Billboardy lze spatřit rovněž v Praze. Z firemního webu Donate je možno vyčíst, že se firma pravidelně aktivně účastní tematických výstav a veletrhů. Z hlediska rozsahu služeb se služby Donate, které poskytuje svým zákazníkům, řadí mezi nejkomplexnější služby ze všech konkurentů. Dle Donate.cz (2017) zahrnují služby spolupráci s architektem, který vyhotoví interiér na míru podle požadavků zákazníka, dále rozšířený servis a reklamační lhůtu zahrnující cenově zvýhodněné opravy po záruční době, výstupní kontrolu každého expedičního výrobku, úpravu a opravu výrobků pomocí firemních truhlářů, přímou dopravu a instalaci firemním personálem včetně úklidu, odvezení obalů a dalších zbytkových materiálů a třeba i dárkové certifikáty. Na základě autorovy návštěvy disponuje společnost rovněž příjemným, ochotným a odborným prodejním personálem. Na základě detailnějšího průzkumu a rozboru konkurenčních subjektů lze identifikovat příležitosti a hrozby, a to i částečně při uplatnění principu benchmarkingu, zejména ve výše popsanych klíčových faktorech úspěchu v odvětví.

3.1.4 Analýza vnitřního prostředí

Druhou částí strategické analýzy je analýza vnitřního prostředí firmy, díky které jsou identifikovány zdroje firmy Boksjan s.r.o., které může firma použít k identifikaci konkurenčních výhod a tím ke zvyšování konkurenceschopnosti na trhu s masivním nábytkem.

Analýzu vnitřního prostředí zkoumané společnosti tvoří VRIO analýza dostupných zdrojů, analýza marketingového mixu spolu s analýzou hodnototvorného řetězce zkoumané společnosti. Výstupem strategické analýzy vnitřního prostředí je nalezení či stanovení silných firemních stránek, které mohou tvořit konkurenční výhodu a slabých stránek, které musí společnost eliminovat. V rámci tzv. VRIO analýzy jsou identifikovány podnikové zdroje. Cílem je nalezení zdrojů unikátních (cenných), vzácných či pro konkurenci nákladně či obtížně napodobitelných zdrojů, které tvoří silné stránky firmy. Zdroje firmy tvoří zdroje hmotné, nehmotné, lidské a finanční.

Hmotné a nehmotné zdroje

Firma dle webu Sobnabytek.cz (2017) využívá dvoupodlažní provozovnu v Teplicích rozměrem přes 2.000 m² a provozovnu v prostorech Obchodním domě Labe v Ústí nad Labem, kde může zákazník vybírat ze stovek artiklů napříč sériemi z různého materiálů a stylů. Tyto provozovny jsou koncipovány jako vzorkové prodejny i showroom. Firma dle rozhovoru s výkonným manažerem disponuje rozsáhlým skladem o rozměru 2.500 m² a i přes velké zásoby hotových výrobků, resp. finálních kusů nábytku, doplňků i náhradních dílů, je cca 1/3 skladovací plochy volná a vhodná pro další expanzi. Dle stejného zdroje jsou sklad i provozovny pronajaty v rámci dlouhodobých kontraktů. Z výše uvedeného rozhovoru vyplývá, že SOB nábytek převážně na sub dodavatelských vztazích v logistice, a tudíž jsou majetkem firmy pouze dva osobní vozy a jedna dodávka. Veškeré výrobky, zásoby, technologické zařízení ve skladě a vzorkových prodejnách jsou ve vlastnictví společnosti. Výhodou SOB nábytku je, že v rámci outsourcovaně využívá dřevařskou dílnu, kde jsou upravovány výrobky podle přání zákazníka na míru a rovněž opravovány nebo restaurovány. Společnost dle rozhovoru s výkonným manažerem nevlastní žádný patent, ochranné známky či certifikát, avšak může se pochlubit již etablovanou značkou s dobrou pověstí, kdy se z obojího v očích zákazníků stal symbol pro kvalitní nábytek z masivu za přijatelnou cenu. Za firemní know-how lze považovat práci se stávajícími zákazníky, kteří se rádi za nákupy vrací a šíří pozitivní reference. Jak už bylo v práci uvedeno, společnost disponuje výhradním zastoupením dvou silných německých firem, které se rovněž specializuje výhradně na segment masivního nábytku. Firemní prodejny mají dle autorových návštěv neotřelý design a layout, který spolu s příjemnou mladou obsluhou vytváří specifické, takřka kulturní prostředí. Nedílnou součástí běžného provozu jsou originální softwarové licence a účetní program s multilicencí fungující na síťové platformě.

Lidské zdroje

Na celkovém chodu se na základě informací z rozhovoru v současnosti podílí 10 osob, z toho 7 lidí na hlavní pracovní poměr a 3 externě na vlastní živnostenský list. Jak je již v této práci napsáno, tak všichni zaměstnanci vykonávají kumulované funkce, tj. více funkcí najednou. Z rozhovoru s výkonným manažerem vyplývá to, že v čele společnosti stojí majitel, který je současně jednatelem, ředitelem, jednoduše řečeno nejvyšším orgánem odpovědným za řízení podniku, nejpodstatnější věci z oblasti financí, marketingu a logistiky. Za každodenní chod společnosti je zodpovědný výkonný manažer, který vykonává operativní řízení a zajišťuje provoz provozovny, skladu, e-shopu. Na provozovně v Teplicích a Ústí nad Labem pracují vždy dva zaměstnanci, kteří zajišťují osobní prodej a konzultaci v prodejnách. V Teplicích přijímají telefonické a elektronické objednávky, vyřizují obchodní korespondenci, obstarávají logistiku, tj. objednávky u dodavatelů po konzultaci s nadřízenými a dopravu pro expedici k zákazníkům). V Ústí zaměstnanci kromě prodeje spravují webové stránky a starají se o marketing, spolu s výkonným manažerem. Dle rozhovoru s výkonným manažerem zodpovídají za uskladnění zboží, expedici zboží, fyzickou skladovou evidenci zboží dva skladníci, kteří plní zároveň funkci řidičů a montérů nábytku při větších a významnějších zakázkách. Jako silnou stránku

Lze kvalifikovat vlastního IT specialistu, který zabezpečuje technickou správu webových stránek i online marketingu, ale také dělá grafiku. Velice důležitým článkem týmu je truhlář, který upravuje nábytek dle přání a preferencí zákazníků, zajišťuje montáže při významnějších zakázkách, spolu se skladníky. Tento faktor lze opět kvalifikovat jako firemní silnou stránku. Z uvedeného rozhovoru vyplývá, že je firmě vyznávána hodnota síly týmového ducha, kolegiality, což vytváří příjemné pracovní prostředí a kulturu. K tomuto faktu přispívá pravidelný teambuilding. Fluktuace zaměstnanců je prakticky nulová. Všechny zaměstnance spojuje aktivita, loajalita a sounáležitost s firemními hodnotami a klimatem. Každý zaměstnanec je odměňován ve formě fixní mzdy spolu s flexibilní složkou ve formě participaci na hospodářském výsledku společnosti. Dalšími benefity jsou zaměstnanecké slevy na firemní produkty, příspěvek na dopravu. Právě tyto impulsy spolu s pracovní atmosférou prohlubují integritu každého člena týmu. Ve společnosti neprobíhají žádná doplňková odborná školení (marketing, prodejní a komunikační dovednosti), které by jistě bylo přínosem i v této společnosti. Základní školení typu školení bezpečnostní práce, pravidelné školení účetního systému je samozřejmostí.

Finanční zdroje

Finanční zdroje jsou v každé firmě nezbytným zdrojem, který ovlivňuje všechny firemní aktivity, zejména obchodní a marketingové, rovněž jako možnost získání a udržení kvalitních lidských, ale i ostatních zdrojů. Nástrojem použitým pro zjištění relevantních finančních zdrojů je finanční analýza, která není provedena v plném rozsahu, ale jsou vybrány poměrové ukazatele, které mají dle autora důležitých pro účel práce význam. Zdrojem jsou výroční zprávy Boksjan, s.r.o. za období 2012-2015, které obsahují relevantní podklady ve formě Rozvahy, Výkazu zisku a ztrát. Růčková (2015) doporučuje k dosažení vyšší vypovídající hodnoty poměrových ukazatelů české společnosti porovnání výsledných hodnot s odvětvovými průměry pro jednotlivé ukazatele. Prvním zvoleným poměrovým ukazatelem je rentabilita vyjadřující výnosnost. U všech třech níže popsanych ukazatelů rentability počítaných v % všeobecně platí pravidlo, že čím vyšší hodnota, tím je firma výnosnější a výkonnější.

Tabulka 2 Ukazatelé rentability za období let 2012-2015

	2012	2013	2014	2015
ROA	4,45 %	8,30 %	7,01 %	8,60 %
ROE	40,37 %	53,18 %	31,61 %	26,96 %
ROS	2,80 %	6,03 %	5,24 %	4,94 %

Zdroj: účetní výkazy Boksjan, s.r.o. (2017), vlastní zpracování

Z tabulky 2 sestavené na základě Rozvahy, Výkazu zisku a ztrát Boksjan s.r.o. v letech 2012–2015 (2017) lze vyhodnotit jako relativně nejlepší rok 2013. Ukazatel ROA dle Růčkové (2015) vyjadřující rentabilitu aktiv celkových (vlastních i cizích) a vyjádřený v % ukazuje, do jaké míry umí firma z dostupných aktiv generovat zisk. Tento ukazatel byl na nejvyšší hodnotě v roce 2015 a to ve výši 8,60 % ale hned za ním v roce 2013 a to z důvodu velice kladného provozního výsledku hospodaření. Odvětvový průměr v roce 2012 dle ČSÚ (2015) činil hodnotu 5,60 % a v 2013 hodnotu 5,71 %, což mohlo částečně vypovídat o správné rentabilitě celkových aktiv zkoumané firmy. Ukazatel ROE, který dle Růčkové (2015) vyjadřuje výnosnost vlastního kapitálu, byl poměrově vykázan rovněž nejlepší v roce 2013. I na tento ukazatel na základě odvětvového srovnání z dostupných údajů ČSÚ (2014), kdy v roce 2012 byla hodnota 11,16 % a v roce 2013 činila hodnota 11,14 %, na což lze nahlížet jako na nadmíru pozitivní. Ukazatel ROS, který dle Růčkové (2015) představuje rentabilitu firemních tržeb, přesněji čistý zisk na 1 Kč tržeb. Zde z výkazů za vybrané období vyšel jako nejlepší opět rok

2013 s hodnotou 6,03 %. Odvětvový průměr ROS dle ČSÚ (2015) činil v roce 2012 hodnotu 4,19 %, v roce 2013 byl na hodnotě 4,44 % a v roce 2014 nabyl hodnotu 5,39 %, proto lze na ukazatel ROS zkoumané společnosti pohlížet jako na průměrný. Dalším vybraným poměrovým ukazatelem je ukazatel aktivity, který dle Synka a kol. (2011, s. 356) představuje efektivnost hospodaření firmy a slouží k vyjádření rychlosti či doby obratu různých druhů aktiv neboli jak dlouho jsou vázány finanční prostředky v jednotlivých aktivech. Obecně je definován vztah, kdy je nejlepším výsledkem co nejvyšší obrátkovost a doba obratu co nejkratší.

Tabulka 3 Ukazatelé aktivity za období let 2012-2015

	2012	2013	2014	2015
obrat aktiv	1,05	1,09	1,06	1,12
doba obratu zásob (dny)	101	111	88	129
doba obratu pohledávek (dny)	32	11	61	53
doba obratu závazků (dny)	316	278	269	245

Zdroj: účetní výkazy Boksjan, s.r.o. (2017), vlastní zpracování

Obrat aktiv je dle Synka a kol. (2011, s. 356) důležitý ukazatel vypovídající o úspěšnosti řízení aktiv ve společnosti. Výsledky tohoto ukazatele byly v daném mírně rostoucího charakteru, což je pro společnost příznivé. Doba obratu zásob dle Synka a kol. (2011, s. 356) představuje období ve dnech, ve kterém zásoby leží na skladě. Z tabulky 3 sestrojené na základě Rozvahy, Výkazu zisku a ztrát Boksjan s.r.o. v letech 2012–2015 (2017) vyplývá, že doba obratu zásob se držela na relativně vysoké úrovni v horizontu 90 až 130 dní. Nejrychlejší obrátkovost zásob byla v roce 2014, nejvyšší v roce 2015. Tuto situaci mohl způsobit snížený odbyt výrobků v tzv. tuzemském stylu, kterého je skladem velké množství, což v rozhovoru potvrdil výkonný manažer. Tyto zásoby na sebe vázaly neúměrné množství kapitálu a snižovaly tím likviditu. Pro ilustraci průměrná doba obratu zásob v odvětví Výroba nábytku byla dle ČSÚ (2015) v roce 2012 50 dní, a před roky tím 49 a 48 dní. Doba obratu pohledávek, nebo doba jejich splatnosti se dle tabulky 3 držela na všeobecně nízké rovině, i když od roku 2011, kdy byla na hodnotě 11 dní, rostla ve zbytku zkoumaného období směrem nahoru. Doba obratu závazků byla ve srovnání s dobou obratu pohledávek značně vyšší, což bylo způsobeno z výkazů autorem zjištěnou vysokou zadlužeností společnosti. Při pohledu na tabulku 3 lze konstatovat, že firma plnila každoročně své závazky rychleji. Posledními dvěma vybranými poměrovými ukazateli jsou ty, které hodnotí likviditu neboli platební schopnosti podniku, která dle Synka a kol. (2011, s. 354) vyjadřuje schopnost dostát svých krátkodobých závazků. Posledním v Tabulce 4 je ukazatel zadluženosti hodnotící rozsah dluhového financování podniku a schopnosti tento dluh splácet. Doporučené hodnoty likvidity jsou dle autorů různé. Obecný interval běžné likvidity dle Synka a kol. (2011, s. 354) nabývá hodnot v rozmezí 1,8-2,5, u rychlé likvidity je v intervalu 0,7-1,5, okamžité likvidity v intervalu 0,2-0,5.

Tabulka 4 Ukazatelé likvidity a zadluženosti za období let 2012-2015

	2012	2013	2014	2015
běžná likvidita	0,5	0,56	0,59	0,76
rychlá likvidita	0,18	0,16	0,27	0,24
okamžitá likvidita	0,08	0,16	0,05	0,02
celková zadluženost	0,92	0,84	0,81	0,79
úrokové krytí	38,23	92,7	101,2	46,45

Zdroj: účetní uzávěrka Boksjan, s.r.o. za roky 2012 - 2015., vlastní zpracování

Hodnota běžná likvidity zkoumána dle Rozvahy, Výkazu zisku a ztrát Boksjan s.r.o. v letech 2012–2015 (2017) se v daném období ani zdánlivě nepřiblížila doporučené nejnižší hranici. Tento stav je dle autora problematický a vypovídá o tom, že zkoumaná firma není schopna hradit své krátkodobé závazky z oběžných aktiv, ale je nutné financování z dlouhodobého majetku. U rychlé likvidity lze předpokládat nižších hodnot a to z důvodu substrakce položky zásob. Ukazatel rychlé likvidity zkoumané společnosti rovněž nedosáhl ani na minimální doporučenou výše uvedenou hranici. Pozitivní jev je v průběhu zkoumaného období, že se běžná i pohotová likvidita zvýšila, čili zlepšila. Okamžitá likvidita, která dle Synka a kol. (2011, s. 355) vyjadřuje schopnost firmy ihned dostat svým závazkům z pokladny či bankovního účtu se rovněž jeví jako velice problémová. Nejvyšší hodnota byla dle tabulky 4 zaznamenána v roce 2013, kdy se alespoň přiblížila doporučené nejnižší hranici, ve zbylých letech je však výrazný propad. Ukazatele celkové zadluženosti (neboli krytí firemního majetku cizími zdroji) u zkoumané firmy korespondovaly s nízkou likviditou, neboť dosahovala opravdu vysoké úrovně. Za optimální úroveň se považuje cca 50 %, čili vyvážené financování z vlastních a cizích zdrojů. V roce 2015 byla na úrovni 79 %, avšak v roce 2012 byla ve výši 92 %, což lze považovat za až stav ohrožující fungování firmy. Zadluženost firmy se v průběhu období každoročně snižoval s tím, jak docházelo ke splácení podnikatelských úvěrů. V roce 2014 např. převyšoval zisk placené úroky 101x. I přes stále vysoký ukazatel zadluženosti vykazoval ukazatel úrokového krytí velmi pozitivních výsledků, což znamená, že i přes převahu cizího kapitálu se nejedná o kapitál úročený, tedy o úvěry, ale o závazky a rezervy. V roce 2014 např. převyšoval zisk placené úroky 101x.

3.1.5 Analýza marketingového mixu 4P

Produkt

Produktové portfolio SOB nábytku, jak je možno pozorovat na webu Sobnabytek.cz (2017), tvoří každý výrobek, který si jen lze představit pod pojmem nábytek a interiérový doplněk. Toto portfolio tvoří vybavení koupelen, sestavy koupelňových skříněk, skříněk pod umyvadlo, zrcadla do koupelen, doplňky (dekorace), ložnicové nábytkové sestavy, postele, noční stolky, doplňky (matrace, polštáře), stěny obývacích pokojů, konferenční stolky, TV nábytek, jídelní sety, komody, vitríny, policové systémy, předsíňové lavice, věšáky, komody a skříně, kancelářské stoly, židle a křesla, regálové skříně, knihovny a sekretáře, kožené sedací soupravy, rohové a rozkládací sedací soupravy, celočalouněné sedací soupravy, zahradní křesla, zahradní pohovky, zahradní nábytek. Obchodní politika SOB nábytku je dle rozhovoru s výkonným manažerem nabízet zákazníkům kvalitní nábytek v exotickém vzhledu za odpovídající cenu.

SOB nábytek na webu Sobnabytek.cz (2017) nabízí širokou a pestrou produktovou nabídkou v 36 sériích ve 4 stylech. Celkově produktová nabídka čítá více než 600 produktů. Produktové portfolio je dále v rámci BCG matici popsáno. Za produkty v pozici **hvězdy**, tj. ty, které jsou dle Jakubíkové (2013, s. 135) charakteristické vysokým tržním podílem, rychlým tempem růstu, ale i nutnosti investic lze v rámci portfolia firmy označit produkty v indickém stylu, které dle přehledu tržeb zjištěného dle Prestashopu (2017) tvořily v roce 2016 a 1. polovině 2017 kolem 35 % a v 1. polovině roku 2017 již kolem 40 % firemních tržeb. Řadí se zde prémiové nejprodávanější série z exotických dřevin, tj. palisandru, teaku nebo akácie. Jak bylo dříve v práci zjištěno, tak je konkurence v tomto segmentu nejnižší ze všech produktových úrovní. **Otazníky**, tj. produkty Jakubíkovou (2013, s. 135) charakteristické s nižším tržním podílem, ale rostoucím tempem růstu se dají v rámci portfolia zkoumané společnosti produkty v nejoriginálnějších i dle webu Sobnabytek.cz (2017) nejdrazších stylech, tzn. koloniálním stylu, konkrétně nábytku z dřeviny paulownie, manga, recyklovaných kovů a dřevin z lodí, na který dle rozhovoru s výkonným manažerem si dříve konzervativnější čeští zákazníci zvykli

a čím dál více tyto produkty vyhledávají a kupují. Konkurence zde není rovněž výrazně silná. Dle statistiky Prestashopu (2017) v období 2016 a 1. pol. 2017 činil podíl na firemních tržbách cca 20 %, ale lze zde predikovat zvyšující se podíl. Za **dojné krávy** označuje Jakubíková (2013, s. 135) produkty se současným vysokým podílem, avšak nízkým tempem růstu. Do této kategorie lze v rámci produktového portfolia zkoumané společnosti zařadit výrobky v tzv. selském stylu, tj. nábytku z běžných tuzemských dřevin jako je dub nebo borovice. Jak už však bylo dříve v práci zjištěno, nábytek z těchto dřevin nabízí téměř každý prodejce nábytku a tudíž je zde konkurence obrovská. U tohoto nábytku je kladen velký důraz na nižší cenu, neboť se jedná o nábytek v nejnižších kvalitativních sériích. Nábytkové série v této pozici v současnosti dle přehledu tržeb Prestashopu (2017) představují cca 30 % tržeb, jejich podíl i význam se však každoročně snižuje. Poslední skupinou produktů v rámci BCG matice je část s názvem **psi**, kterou tvoří produkty, které mají dle Jakubíkové (2013, s. 135) nízký tržní podíl bez investic a je výhodná eliminace. Do této kategorie se řadí pouze doplňující sortiment v podobě matrací, sedaček, křesel nebo dekorací, které se dle statistik Prestashopu (2017) podílejí na tržbách méně než 5 %. Zejména u sedaček, matrací a dekorací je všeobecná konkurence enormně vysoká, navíc se na tento sortiment mnoho firem výhradně specializuje, jak v rozhovoru uvedl i výkonný manažer. Šíři produktového portfolia (na e-shopu více než 600 produktů) lze kvalifikovat jako silnou, ale zároveň i slabou stránku firmy. Silnou stránkou je možná rozdílnost vůči konkurenci a také, že si s portfolia vybere větší struktura zákazníků. Z rozhovoru s výkonným manažerem vyplývá, že není ve finančních ani kapacitních možnostech firmy držet celé toto množství skladem. Firma drží skladem asi 30 % produktové nabídky, kdy je snaha držet skladem nejfrekventovanější produkty. Problém vzniká v případě, kdy si zákazník vybere právě produkt, který není aktuálně skladem a v případě, že není skladem ani v Německu, tak na něj může čekat i několik měsíců, což může být odrazující. Kromě samotného prodeje nábytkových výrobků a doplňků společnost dle rozhovoru s výkonným manažerem pro své zákazníky nabízí doplňkové služby, které jsou dále popsány v podkapitole Analýzy hodnotového řetězce.

Cena

Z rozhovoru s výkonným manažerem i již dříve popsané obchodní politiky je cenotvorba firmy z vysoké míry závislá na velkoobchodních cenách, dvou výhradních německých dodavatelů, které tvoří podstatnou část dovozu. Při cenotvorbě je brána v potaz cenová úroveň nejbližších konkurentů, avšak není zásadní. Cenu ovlivňuje také výše dopravních nákladů do ČR a také směnný kurz české koruny a zahraničních měn hlavně Eura a amerického dolaru. Dle Dle Sobnabytek.cz (2017) se ceny jednotlivých typů produktového portfolia se pohybují od řádově 1.000 Kč až po nábytkové či sedací soupravy v hodnotě 70.000 80.000 Kč. Ze stejného zdroje lze vyčíst, že poskytuje zákazníkům sezonní slevy např. povánoční výprodej, nebo tematické např. Dny Marianne. Z rozhovoru s výkonným manažerem vyplývají další slevy, v podobě slevy individuálních množstevních dané prodejcem na prodejně, a to od 5 % do 10% z ceny produktu nebo slev pro komerční prostory závislých na výši objednávky a povaze výrobku až 20-30 %. Dle Sobnabytek.cz (2017) poskytuje firma zákazníkům sezonní slevy např. povánoční výprodej, nebo tematické jako jsou jednou za rok Dny Marianne. Dle stejného zdroje má zákazník možnost platby v eurech.

Lokalizace, distribuce

Lokalizaci provozovny označuje Vašítková (2008, s. 124) u maloobchodní obchodní společnosti označit za zásadní faktor, na kterém závisí firemní úspěšnost. Lokalizace provozoven v Teplicích a Ústí nad Labem je dle autora uspokojivá. Obě provozovny jsou umístěny v centrech města, zákazníkům dostupné pěšky, MHD i automobilem s parkovacími místy před prodejnou v Teplicích, resp. v krytém parkovišti OC FORUM v Ústí nad Labem.

Layout prodejen působí uspořádaným dojmem, kdy vystavené produkty jsou seřazeny podle stylů. Dostupnost pro zákazníky z Prahy a okolí, kteří, jak vyplynulo z rozhovoru s výkonným manažerem, navštěvují prodejny spolu s místními nejvíce, je dobrá, po nově dokončené dálnici D8 je to kolem hodiny cesty autem. Firemní zákazníky lze charakterizovat jako flexibilní, neboť jak uvádí Vašítková (2008, s. 124), flexibilita záleží na věku, originalitě nabídky i frekvenci užívání, která je obecně u nábytku nízká, jelikož je většinou kupován na delší dobu, ideálně v horizontu let. Jakubíková (2013, s. 240) uvádí, že největší význam v rámci dodavatelských služeb má pro zákazníka dodací lhůta, dodací spolehlivost, flexibilita a dodací kvalita. Dodací lhůta a s tím spojená dodací spolehlivost může být ohrožením společnosti, neboť jak vyplynulo z rozhovoru s výkonným manažerem, tak v případě, že není zboží skladem v Ústí ani Německu, může být dodací lhůta několika měsíční. Jelikož se jedná o dovoz z daleké Asie, může dojít ke změnám zákazníkovi avizované lhůty.

Zákazník si zakoupené zboží dle webu Sobnabytek.cz (2017) může odebrat nebo vyzvednout přímo na prodejnách nebo ve skladě. Jelikož většinou objednávek tvoří větší nábytkové výrobky, mají často zákazníci problémy s odvozem, či se pouze nechťejí odvozem zabývat. Dle rozhovoru s výkonným manažerem vyplynulo, že výrazně vyšší podíl na distribuci produktů SOB nábytku zajišťuje nepřímá cesta, pomocí prostřednických, smluvních přepravních společností. Společnost na webu Sobanybtek.cz (2017) uvádí dva smluvní přepravce a to firmy Geis a FOFR. Kvalita a včasnost distribuce zboží je v tomto odvětví důležitá. Dle rozhovoru s výkonným manažerem papírově zajišťují expedici referenti teplické provozovny, kdy přes internetový objednávkový formulář objednají svoz. Dle stejného stroje skladníci zajišťují balení výrobku a samotnou expedici výrobků, pro kterou si rovněž zákazník může přijet do výdejní skladu. Dle webu Sobanybtek.cz (2017) firma nabízí zasílání zboží na Slovensko, což lze označit za konkurenční výhodu, neboť na základě v rámci analýzy konkurence bylo zjištěno, že žádný konkurent tuto službu nenabízí. Dle webu Sobanybtek.cz (2017) mají zákazníci v rámci standardní dopravy dodání zdarma bez ohledu na výši objednávky. Právě na výši poštovného či dopravného je drtivá většina českých zákazníků velice citlivá. Z rozhovoru s výkonným manažerem dále vyplynulo, že společnost využívá v rámci prodeje prodejní internetové kanály jako je Aukro.cz nebo Heureka.cz, ale prostředníky v rámci fyzického prodeje společnost zatím nemá.

Propagace a komunikace

Společnost je v oblasti propagace, komunikace a jejich prostřednictvím udržováním vztahu se zákazníkem velice aktivní, lze říci moderní, kdy využívá řadu nástrojů propagačního mixu v rámci svých zdrojových možností. Příkrylová, Jahodová (2010, s. 94) považují za nejdůležitější komunikační nástroj on-line marketing prostřednictvím webových stránek. Tento stav potvrzuje v rámci analytické části popsání fakt, že se v ČR každým rokem zvyšuje počet uživatelů internetu i PC, ale také mobilních zařízení. Z rozhovoru s výkonným manažerem vyplynulo, že webové stránky s e-shopem jsou hlavním a nejdůležitějším firemním komunikačním a propagačním nástrojem. Na firemním webu Sobnabytek.cz (2017) nalezne návštěvník veškeré potřebné informace o produktech včetně rozměrů, cen, variací či modifikací produktů, dále dodací podmínky, možnost recenze daného produktu, ale také informace o aktivitách probíhajících v kamenných obchodech. Dle stejného zdroje má návštěvník možnost využití on-line blogu sloužícího jako on-line zákaznický servis. Webové stránky jsou v internetovém vyhledávači Googlu (2017) viditelné, přístupné a to díky poměrně velkým investicím, které dle firemního účtu Google Analytics (2017) průměrně činí kolem 30.000 Kč investic do PPC a SEO optimalizace, nabízejí stránky návštěvníkům moderní, přehledný, intuitivní a optimalizovaný vzhled pro PC, tablety i chytré telefony. Na tomto základě lze webovky označit za firemní silnou stránku. Jako další v dnešní době důležitý komunikační

a propagační nástroj považují Bárta, Pátik, Postler (2009) on-line marketing prostřednictvím sociálních sítí. Nielsen-admosphere (2015) uvádí jako nejoblíbenější sociální síť Facebook. V rámci právě tohoto nástroje dle rozhovoru s výkonným manažerem firemní vykazuje firma největší aktivitu. Dle firemního účtu na Facebooku (2017) má firma více než 12.000 fanoušků, kteří jsou touto formou pravidelně informováni o novinkách, akcích. Další nástroje on-line marketingu prostřednictvím sociálních sítí dle rozhovoru firma doposud firma nevyužívá. Bárta, Pátik, Postler (2009) jako další efektivní nástroj komunikace uvádí e-mail marketing, tj. rozesílání e-mailů a newsletterů, ve kterých by byli zákazníci pravidelně informováni o akcích, akčních slevách, nebo jiných akcích. Na základě rozhovoru s výkonným manažerem vyplynulo, že společnost newslettery zákazníkům registrovaných v e-shopové databázi neposílá, což lze kvalifikovat jako slabou stránku, neboť zákazníci, i když dali souhlas, nejsou tímto způsobem pravidelně informováni. Dle rozhovoru s výkonným manažerem vyplynulo, že právě on je osobou zodpovědnou za on-line marketing, na kterém s ním spolupracují ústeční referenti v případně IT technik nebo obchodními referenti společností Seznam a Google, kteří pomáhají s propagačními kampaněmi.

Podpora prodeje ve firmě dle rozhovoru funguje v podobě propagačních letáků, sezonních či tematických slev (každoročně Dny Marianne), propagačních předmětů. Věrnostní program pro loajální zákazníky, jehož důležitost v teoretické části zdůrazňují Příkrylová, Jahodová (2010) firma dle rozhovoru s výkonným manažerem firma zavedený nemá. Dle rozhovoru firma rovněž nemá zaveden systém databázového marketingu, pomocí něhož lze od zákazníků získat více dostupných informací, pomocí nichž lze lépe a cíleně zvolit marketingové nástroje s vhodnou reakcí zpětná vazba a tím posilovat CRM. Absence výše uvedeného e-mail marketingu a věrnostního programu se dá kvalifikovat jako slabá, neboť firma dle Prestashopu (2017) v databázi na 2.000 kontaktů, k tomu 12.000 fanoušků na Facebooku, ale s těmito databázemi aktivně nepracuje. Z rozhovoru s výkonným manažerem dále vyplynulo, že se společnost vystavovatelsky neúčastní tematických výstav v tuzemsku ani v zahraničí. Reklamy v rádiu dle stejného zdroje po zcela úspěšných kampaních v současnosti nevyužívá. TV a kino reklama je mimo finanční možnosti firmy. Prezence v tištěné podobě nárazově probíhá odborných časopisech a magazínech, ale momentálně není aktuální. Další možnosti PR jako např. tiskové zprávy, interview ani sponzorství firma nevyužívá. Dle rozhovoru firma využívá Out-doorové (venkovní) reklamy ve formě billboardů nárazově pouze v Teplících a Ústí nad Labem jako navigační tabule pro lepší a jednodušší dostupnost do prodejny.

Právě oblast marketingu je dle Příkrylové, Jahodové (2010) je jedna z klíčových faktorů úspěchu v odvětví. A právě marketing, zejména ten internetový je z hlediska růstu tržeb, tím zajišťování uspokojující ziskovosti, udržování stálých a zisku nový zákazníků pro firmu naprosto klíčový. Proto společnost investuje do internetového marketingu významné částky. Současnou firemní marketingovou činnost lze považovat za uspokojivou avšak i zde provést zlepšení, ke kterému může dopomoci výstup z této diplomové práce.

Jak je uvedeno v teoreticko-metodologické části, aby mohl podnik efektivně využít své výše popsané zdroje a tím získat konkurenční výhodu, tak by dle Sedláčkové (2066) měl prozkoumané všechny důležité činnosti, které v konečném důsledku mohou posílit jeho konkurenceschopnost. Tyto činnosti jsou v rámci analýzy hodnototvorného řetězce dále popsány v následující podkapitole.

Hodnotový řetězec pomáhá komplexnímu zmapování procesů ve společnosti a tvorbě hodnoty pro zákazníka. Pomocí této analýzy jsou identifikovány vybrané primární činnosti i podpůrné činnosti, jejichž zvládnutí je stěžejní pro chod firmy. Činnosti v oblasti marketingu a odchozí logistiky neboli expedice jsou popsány v předchozí podkapitole.

Příchozí logistika s podpůrnou nákupní činností

Hlavní činností v rámci příchozí je pořízení zboží, které se uskutečňuje formou emailových objednávek u německých dodavatelů obchodní referentem jedné i druhé provozovny, který přijmul objednávku na prodejně nebo ji zpracoval jako příchozí z e-shopu. Dodavatel shromažďuje příchozí objednávky celý měsíc a vždy na konci měsíce zboží pošle prostřednictvím kamionů do ústeckého skladu. Jak dále vyplynulo z rozhovoru s výkonným manažerem, tak se firma pravidelně v tříměsíčních intervalech předzásobuje zejména tím zbožím, na které jsou historicky dlouhé dodací lhůty. Nákup zásob zajišťuje právě výkonný manažer po schválení majitelem společnosti. Lokalizace skladu v Ústí nad Labem je velice výhodná, neboť veškeré zboží proudí z německého Lipska vzdáleného po dálnici cca 170 km, 280 km vzdáleného německého Magdeburgu. V případě přímého dovozu trajektovou přepravou dorazí zboží do přístavu v Hamburgu, které je vzdálené sice přes 500 km, ale Ústí v rámci ČR jedno z nejdostupnějších. Faktor blízkosti pomáhá snižovat náklady na přepravu a zvyšuje flexibilitu dodávek.

Provozní činnost v rámci firemní infrastruktury

SOB nábytek jako obchodní výhradně maloobchodní společnost funguje na bázi prodeje nábytku a doplňků z masivu a dalších převážně exotických materiálů. Do provozní činnosti lze uvést samotný prodej jako stěžejní činnost, který je závislý na atraktivní nabídce, silném marketingu, lidském faktoru. Provozní činnost závisí dále na včasném objednávání zboží, případně doplňování chybějícího zboží a s tím spojená skladová evidence, evidence tržeb prodeje na prodejních a e-shopu, každodenní správa prodejen a internetového obchodu. Do provozní činnosti rovněž patří pravidelné sledování konkurence, trendů v odvětví a reakce zákazníků. Provozní činnost závisí zejména na výkonném manažerovi a referentech obou provozoven. Důležitým prvkem provozní činnosti je sledování dodržování avizovaných dodacích lhůt. Firemní infrastrukturu lze označit za standardní korespondující s velikostí podniku založené na vysokém stupni centralizace. Infrastrukturu a činnost firmy negativně ovlivňuje, že není uplatňován koncept strategického, respektive jednotného manažerského řízení, což jak je mnohokrát v práci uvedeno problém většiny menších českých firem. Velice důležitá je administrativní činnost, která je spojena s účetním systémem POHODA, který slouží jako významný finanční a skladovací analytický nástroj. Dalšími důležitými analytickými nástroji je Google Analytics, Sklik či Prestashop, na jehož platformě funguje e-shop.

Prodej a služby

Samotný přímý fyzický prodej na jedné z prodejen zajišťují referenti, kteří domlouvají konkrétní podmínky se zákazníkem. Samotný prodej lze považovat za službu, neboť zahrnuje odborné poradenství a konzultaci v příjemném prostředí. Druhou formou je nepřímý uskutečňován přes internetový obchod Sobnabytek.cz, který je podporován již zmíněným internetovým marketingem, zejména sociálními sítěmi, investováním do PPC kampaní či pouze zodpovězení dotazu na fóru lokalizovaném na firemních internetových stránkách. Samotný prodej a jeho potenciální zvyšování z hlediska tržeb je zejména na maloobchodním trhu s nábytkem z masivu závislý na službách a prozákaznickém přístupu. Právě služby, hlavně ty doplňkové jsou dle Příkrylové, Jahodové (2010) velice důležité v rámci klíčových faktorů úspěšnosti v odvětví maloobchodu, kdy se silícím konkurenčním tlakem představují pro mnohé firmy zdroj konkurenční výhody. Standardní služby poskytuje firma v souvislosti v předprodejní fázi, kdy je zákazníkovi poskytnuta poradenská služba, kdy mu jsou poskytnuty potřebné všechny relevantní a pravdivé informace, které mohou ovlivnit volbu výrobku, seznámení zákazníka s dodací lhůtou, možnosti platby a financování atd. Samozřejmostí je dodržování garancí a záruk, společně s lidským přístupem v rámci reklamačních řízení. Za službu lze považovat široký výběr platby zahrnující platbu na prodejně hotovostí či kartou na

prodejně, přes e-shop poté na dobírku, bezhotovostním převodem na fakturu či předfakturu. Za službu lze považovat předvedení zboží zákazníkovi, či možnost jeho vyzkoušení produktů vystavených na prodejních, dále výběr dodání zboží (vyzvednutí na prodejně, dodání spediční firmou či vlastním automobilem) na místo, které si určí zákazník, v jím určenou dobu v bezplatné podobě. Na webu Sobnabytek.cz (2017) poukázáno na možnost nákupu na splátky od společnosti ESOX, kde mají zákazníci kalkulačku a mohou si orientačně půjčku spočítat. Doplnkové služby dle Sobnabytek.cz (2017) firma nabízí ve formě individuální osobní dopravy, výnosu, montáže a odvozu přebytečných obalů v Ústeckém kraji, Praze a okolí, v jiných regionech dle domluvy. Ve spolupráci s externím truhlářem je firma schopna nabídnout úpravu a opravu nábytku (natření, lakování, voskování), zkrácení či jinou úpravu a opravu) a to před dodáním, v záruční lhůtě i ex post. Kvalitu a rozsah nabídky standardních i nestandardních služeb lze kvalifikovat jako silnou stránku, avšak i zde je prostor pro rozvoj.

Řízení lidských zdrojů

Lidské zdroje jsou detailně popsány v analýze lidských zdrojů, ve které je vyzdvížena hodnota zaměstnanců firmy. Jak vyplynulo v rozhovoru s výkonným manažerem, tak v rámci firmy není uplatňován systém personálního řízení. Díky vysoké provázanosti funkcí a multifunkčnosti pracovníků nejsou zcela jasně definované směrnice, pravomoc a kompetence, což je obecně problém malých firem. Dle stejného zdroje vyplynulo, že výběr zaměstnanců jejich odměňování provádí výkonný manažer po schválení majitele firmy. Cílem vedení je disponování stabilním, proaktivním a odborným kolektivem zaměstnanců, ke kterému by dle autorova názoru jistě dopomohla pravidelná zejména bonusová školení, čímž by došlo k rozvoji zejména oborových dovedností, stejně jako vedení v školení či seminář v oblasti managementu. Činnost a aktivita zaměstnanců je dle rozhovoru stimulována nadstandardním fixním příjmem s flexibilní složkou ve formě % z celkového měsíčního obrátu. Na konci roku jsou zaměstnanci odměněni ve formě jednorázové částky, jejichž výši určuje výkonný manažer v závislosti na celkové roční práci.

3.1.6 SWOT analýza

Tato podkapitola je zaměřena na sestavení matice SWOT analýzy firmy Boksjan, s.r.o., kdy jsou na základě výsledků a výstupů z analýzy vnějšího firemního prostředí vybrány příležitosti, pomoci, kterých může firma uspět a hrozby, které naopak mohou firmu ohrozit. Na základě výstupů analýzy vnitřního prostředí jsou vymezeny silné a slabé stránky firmy.

Silné stránky na základě vlastního zpracování jsou následující:

- S1 Stabilní dlouhodobé dodavatelské vztahy;
- S2 Kvalitní produkty v industriálním a koloniálním stylu;
- S3 Výhodná poloha prodejen i skladu;
- S4 Zajištěna doprava v rámci celé ČR a zdarma;
- S5 Zajištěna doprava na Slovensko;
- S6 Široká nabídka služeb;
- S7 Široká zákaznická základna;
- S8 Webové stránky;
- S9 On-line marketing (Facebook, internetová reklama);
- S10 Aktivní loajální zaměstnanci.

Slabé stránky na základě vlastního zpracování jsou následující:

- W1 Chybějící ucelený systém manažerského řízení - vize, cíle ani strategie;
- W2 Nevyužití některých vhodných forem propagace, komunikace;

- W3 Nesledování zpětné vazby zákazníků;
- W4 Nízká informovanost zákazníků;
- W5 Slabá práce se zákaznickou databází;
- W6 Zadluženost a nízká likvidita firmy.

Příležitosti na základě vlastního zpracování jsou následující:

- O1 Posílení pozice na stávajících dílčích trzích a rozvoj těch nových;
- O2 Rozvoj spolupráce s novými partnery;
- O3 Zařizování komerčních prostorů;
- O4 Požadavek trhu na zvýšení odbornosti zaměstnanců;
- O5 Požadavky zákazníků na rozvoj služeb;
- O6 Posilování vztahu se zákazníky;
- O7 Rozšiřování moderních komunikačních technologií a internetu ve společnosti;
- O8 Měníci se trendy v oblasti nábytku a změna zákaznických preferencí;
- O9 Zvyšující se životní úroveň obyvatel i jejich příjmů;
- O10 Zvyšující se celková bytová a korporátní výstavba a modernizace.

Hrozby na základě vlastního zpracování jsou následující:

- T1 Ztráta klíčových dodavatelů;
- T2 Pozdní dodávky dodavatelů;
- T3 Finanční nestabilita z hlediska převahy vnějšího financování;
- T4 Vstup nových konkurentů z ČR nebo ze zahraničí;
- T5 Zvýšení substituce v rámci indického a industriálního nábytku – produktová inovace konkurentů.

Z výše sestavené SWOT analýzy vyplývá, že firma disponuje mnoha silnými stránkami, které převažují nad těmi slabými. K rozvoji konkurenčních výhod firmě přispívá to, že se v rámci produktového portfolia více zaměřuje na prémiovější nábytek, prohlubuje vztah s dodavateli, že investuje do on-line marketingu a prozákaznických služeb, ale jsou v ní dobré zaměstnanecké vztahy. Dle tabulky 5 má firma možnosti zlepšení v oblasti samotného systému strategického řízení, financí, kde je třeba snižovat zadlužení a zlepšovat likviditu, v absenci některých forem propagace, ale také ve zvýšení odborné kvalifikace managementu i zaměstnanců. Díky neustálému rozvoji moderní komunikační, životní i příjmové úrovně, bytové výstavby a hlavně rekonstrukcím se pro firmu nabízí příležitosti ve formě větší poptávky po kvalitním nábytku. Firma samozřejmě musí myslet i na současné zákazníky, se kterými musí prohlubovat vztahy, musí je dostatečně informovat a nabízet kvalitní služby. Firma dále může rozvést a posílit svojí obchodní činnost i na nové trhy i v rámci komerčních subjektů, k čemuž mohou pomoci noví obchodní partneři. V rámci posílení konkurenceschopnosti musí firma, ale sledovat stávající i novou konkurenci, hlavně jejich nabídku produktů, služeb, ale komunikace. Na to musí stejně jako na možnou změnu preferencí zákazníků včas a pružně reagovat.

3.2 Navržení podnikatelské strategie a posouzení ekonomické efektivity

Navrhované strategické alternativy vyplývající ze souhrnné SWOT analýzy mají vést k posílení konkurenceschopnosti a rozvoji zkoumané společnosti, k jejímuž naplnění je nutná, ale i určitá stabilizace a optimalizace. Navrhovaná strategie by měla být schopna využít těchto silných stránek a jejich prostřednictvím naplnit a maximalizovat své příležitosti. Z výstupu SWOT analýzy vyplývá převaha silných stránek, kterými firma disponuje a příležitostmi, kterých firma může využít, proto by rozvoj firmy měla být zvolena strategie MAXI-MAXI, neboli expanzivní

strategie. Navrhovaná strategie by rovněž měla nalézt opatření a nástroje, kterými budou eliminovat identifikované vybrané slabé stránky, které jsou pro firmu dle autora nejpodstatnější a snížit ohrožení, které pro firmu může představovat nejvyšší nebezpečí. Uvedené návrhy jsou logicky a funkčně synchronizovanou kombinací faktorů, které ve výsledku mají vést k posílení konkurenceschopnosti zkoumané firmy, což je hlavní cíl této práce. Při formulaci a návrhu jednotlivých strategií je důležité brát v potaz klíčové faktory odvětví, neboli faktory úspěšnosti v odvětví, která je podmíněna důrazem na marketingový mix se speciálním důrazem na služby, nástrojů k posilování vztahu se zákazníkem CRM i nákupní činnost.

3.2.1 Formulace vize, poslání, krátkodobých a strategických cílů SOB nábytku

Základním předpokladem pro vytvoření, implementaci a realizaci firemní strategie je formulovaná a aplikovaná vize, poslání a cíle společnosti. Zkoumaná společnost v současnosti nemá definována vize, poslání ani strategické cíle, s nimiž by se ztotožnil majitel, zaměstnanci i zákazníci. Tudíž na základě zjištění a poznatků z analytické části jsou navrženy tyto základní strategické prvky následovně. **Posláním** společnosti je *úspěšně prodávat masivní nábytek a trvale posilovat se zákazníkem na základě vzájemné výhodnosti (win-win)*. **Vize** společnosti je formulována následovně: *Do roku 2020 se stát předním prodejcem kvalitního masivního nábytku v České republice i na Slovensku pro vybavení komerčních i nekomerčních prostor.*

Strategické cíle dle Hanzelkové, Keřkovského a kol. (2017) by měly vést k naplnění vize a poslání podniku a být v asociaci s klíčovými stakeholders. V rámci této podkapitoly budou v závislosti na výstupy strategické analýzy zvoleny krátkodobé cíle s obecným charakterem a také střednědobé a dlouhodobé strategické cíle, které by měly splňovat v této práci popsané požadavky SMART. Důvodem proč jsou stanoveny krátkodobé cíle, je, že dle autora jsou předpokladem k naplnění strategických střednědobých a dlouhodobých cílů. Na tomto základě jsou tedy navrženy následovně:

Krátkodobé cíle splnitelné do 2. poloviny roku 2018 jsou definovány v podobě zvýšení komplexnosti výrobků a služeb, rozvoj služeb nových. Posílení vztahu se stávajícími i potenciálními zákazníky, růst důvěryhodnosti společnosti. Podporovat povědomí o firmě a informovanosti zákazníků pomocí promyšleného marketingu. Podpora růstu odbornosti, profesionality svých pracovníků.

Střednědobé strategické cíle s počátkem v 2. polovině 2018, které budou pokračovat v průběhu roku 2019 a budou úspěšně naplněny do 1. poloviny roku 2020.

Snížení podílu nabízených produktů a zásob v produktové oblasti BGG matice „dojné krávy“ v podobě produktů v tuzemské stylu z 30% na max. 10%. Zvýšení podílu na celkovém počtu objednávek a obrátu o 20% měsíčně a zvýšení opakujících se objednávek od stávajícího zákazníka o 30%. Posílení provozní efektivity a finanční optimalizace v podobě snížení zadluženost firmy, poměr cizího a vlastního kapitálu na 60 %. Zlepšování ukazatele likvidity v rámci přibližování k obecně doporučovaným hodnotám. Zvýšení podílu na obrátu objednávek od zákazníků z Moravy na 20% a ze Slovenska 10%.

Dlouhodobým strategickým cílem je stát se předním prodejcem kvalitního masivního nábytku v ČR i na Slovensku do konce roku 2022 s ročním obrátem 35.000.000 Kč s ročním ziskem ve výši cca 4.500.000 Kč.

3.2.2 Návrh rozvoje služeb a posílení CRM

Boksjan, s.r.o. je společností obchodní, nikoliv výrobní, z čehož plyne fakt, že není schopna inovovat výrobky jako takové. V čem, ale je schopna inovace, zisku konkurenční výhody jsou služby pro zákazníky, které může oproti stávajícím službám poskytované konkurencí zlepšit či aplikovat zcela nové, nezavedené. Do jisté míry inovativní a od konkurence diferencované

může být řízení vztahu se zákazníky. Dále jsou vymezeny konkrétní návrhy vycházející z předcházejících analýz tvořících analytickou část diplomové práce.

Rozvoj komplexních interiérových služeb

Návrhové doporučení rozvoje spolupráce s odborníky vychází jakožto doplňkové zákaznické služby důležitosti služeb, jakožto jedním z klíčových faktorů úspěšnosti v odvětví. Z průzkumu nabízených služeb nejbližších konkurentů vyplývá, že službu v podobě externí spolupráce s designéry a architekty, kteří pomohou vyhotovit interiér na základě požadavků zákazníka, je považováno za takřka povinnou službu, kterou nabízí všichni 3 zkoumaní konkurenti. Jenže jak vyplynulo z analýzy vnitřního prostředí, tak SOB nábytek tuto službu neposkytuje, což je záhodno změnit. Tato služba zahrnující poradenství je služba nezbytná při uvažování komplexního nábytkového i interiérového vybavení (návrh, realizace) nekomerčních, komerčních prostor, kdy zejména u druhé jmenované kategorie je velká poptávka a tedy prostor pro expanzi. Doporučením je tedy zahájení spolupráce s interiérovými designéry a architekty, kteří zákazníkovi přinesou službu ve formě architektonického řešení interiérů a dispozičního řešení prostor, stylové i barevné řešení interiérů, grafické návrhy projektů včetně technických výkresů apod. Konkrétním návrhem je rozvoj spolupráce se sdružením s názvem CZECH DECO TEAM, které dle webu Czechdecoteam.cz (2017) sdružuje vybrané společnosti v oblasti kompletního vybavení budovy, kdy se vždy jedna společnost specializuje na konkrétní činnost. Stejný zdroj uvádí, že dané firmy vzájemně spolupracují za účelem realizování zakázek mezi sebou i s právě zmíněnými architekty a designéry, s těmi lze spolupracovat i mimo zakázky tohoto sdružení, ve kterém v současnosti funguje 32 ve většině významných společností (specializovaných na koupelny, dekorace, radiátory, skleněné prostory, podlahy atd.). Pro firmu tato spolupráce může představovat získání větší prestiže, získání nových velkých zákazníků (velké zakázky korporátních interiérů), které by sama nezískala, možnost získat zkušenosti a poznatky od větších renomovaných společností z podobných i jiných oborů na pravidelných setkáních vybraných představitelů. Z hlediska časového harmonogramu by se úvodní schůzka se zástupci mohla uskutečnit do konce roku 2017, potenciální spolupráce poté do května 2018. Náklady na realizaci rozvinutí spolupráce s odborníky zahrnují vstupní registrační poplatek, který dle webu Czechdecoteam.cz (2017) činí 24.000 Kč za rok. Z každé realizované zakázky se poté hradí zprostředkovatelskou provizi ve výši 5-7 %, pro designéra, architekta.

Zavedení výkupu staršího nábytku na protiúčet

Zavedení tohoto principu v nábytkovém odvětví může být zcela inovační, neboť dle průzkumu tuto službu neuskutečňuje žádný přímý konkurent, který byl součástí průzkumu. Tento nástroj standardně a úspěšně funguje výhradně u prodejců automobilů, strojů, technologie a je založen na principu, kdy zákazník nabídne stávající, zpravidla starší výrobek jako protiúčet na nákup výrobku nového. Tento nástroj má význam z hlediska snížení ceny při poskytnutí starého produktu na protiúčet. Cenu stávajícího výrobku lze poté odečíst z ceny nového výrobku, nebo ji lze použít např. jako akontaci v případě koupě nového výrobku na splátky. Zavedení tohoto principu v nábytkovém odvětví může být zcela inovační, neboť dle průzkumu tuto službu neuskutečňuje žádný přímý konkurent, který byl součástí průzkumu. Význam a přínos aplikace této služby může být v podobě: stimulace a motivace obměny nábytku, i když o tom zákazník není zcela přesvědčen. Zcela běžný příklad z praxe je ten, kdy zákazník má zájem o daný produkt, ale jeho nekoupě je argumentována tím, že má ještě hezký a funkční, např. jídelní stůl doma, i když ten, o který má zájem více stylově či materiálně zapadá do konceptu daného prostoru. Další stimulem může být ušetřený čas a peníze spojené s prodejem starého nábytku, kdy tuto činnost zajistí SOB nábytek. Tento princip nebude fungovat jako „sleva za nic“, jelikož firma tím získá výrobky, které může externí truhlář opravit, upravit, tedy zhodnotit a firma jej poté může prodat s ještě vyšším ziskem. Truhlář rovněž musí přes výkupem daný produkt

reálně ohodnotit. Komplikací může být v práci nastíněný problém s likviditou firmy, s jejichž zlepšení však může pomoci zde navržená strategie. Vykoupený upravený starší nábytek lze poté prodávat stejně jako výprodejové kusy ze současného portfolia na slevovém inzertním portálu www.bazos.cz, aukčním portálu aukro.cz.

Zavedení jednotného CRM systému

K naplnění výše definovaného poslání a vytyčených firemních cílů, jejichž podstatou je posilování vztahů se zákazníky, stejně jako podmínkou zavedení nových navržených forem věrnostního programu, je nutné zavedení jednotného CRM systému. Principiálně CRM ve firmě doposud funguje, ale tato strategie má přinést systematičnost, která jak je dále popsáno může být pro firmu prospěšná v mnoha ohledech. CRM systém tedy nástroj samotného CRM může, jak uvádí Bárta, Pátik, Postler (2009) pomoci k efektivnímu využívání údajů získaných během kontaktu se zákazníkem, celkově standardizovat zákaznický orientované procesy, automatizovat vyhodnocování dat a k tomu. Tito autoři dále uvádí, že úspěšná implementace CRM systému je podmíněna využíváním adekvátního speciálního softwaru. Správné nastavení systému CRM dle CRMportálu.cz (2017) umožňuje synchronizaci dat o všech událostech mezi zákazníky a firmou do jednoho celku, na jejichž základě lze zlepšit nástroje řízení v oblasti obchodu, zásob, marketingových kampaní. Na trhu lze najít velké množství CRM softwarů a dle recenzí stránek uvedených na Googlu (2017) jako ideální nejefektivnější řešení vyplývá eWAY-CRM, který dle webu Eway-crm.com (2017) nabízí možnost přídatného integrovaného modulu, který je synchronní s účetním softwarem POHODA SQL, který se ve firmě používá. Softwarové řešení není jediným faktorem úspěšného zavedení CRM systému ve firmě. Je nutné celkovou standardizaci a optimalizaci vnitropodnikových procesů, k čemuž mohou pomoci školení a semináře, jejichž rozvoj dále v práci navržen. Obecně lze uvést prospěšnost a důležitost jednotného CRM systému pro obchodní, marketingovou i servisní činnost a to v podobě úspory při obsluze zákazníků, okamžitého přehledu o dění ve firmě ve vztahu k zákazníkům a zvýšení efektivity prodeje a tím i vyšší spokojenost zákazníků a budování a prohlubování vztahu s nimi. Samotné zavedení softwarového řešení sama o sobě nezajistí úspěšnou implementaci CRM systému. Harmonogram realizace tohoto návrhu v rámci 1. poloviny roku 2018, ale jedná se o dlouhodobější proces. Z hlediska nákladů na realizaci se nejedná o významnou investici. Dle webu Eway-crm.com (2017) náklady zahrnují jednorázový nákup softwaru eWay-CRM Premium v ceně 9.990 Kč, v nichž je zahrnuta instalace i školení. Poté se platí pravidelný měsíční poplatek ve výši 800 Kč.

Zavedení věrnostního programu

Další návrhovou alternativou je zavedení věrnostního programu, jenž v současnosti ve firmě zavedený není, může mít v rámci posílení a upevnění vztahu se zákazníky velice silný význam. Věrnostní program je rovněž považován za významný nástroj podpory prodeje. Zavedení efektivního věrnostního bude stimulace pro loajální zákazníky, kdy vzroste důležitost dalšího, neboli navazujícího zákaznického nákupu. Navržený věrnostní program bude mít podobu slevy na další nákup. Tímto druhem věrnostního programu nedisponuje žádný z komparovaných konkurentů, proto zavedení bude představovat posilovat konkurenční výhodu. Firma v současnosti nabízí jednorázové slevy při nákupu nad určitou hranici či výprodejové slevy, ale tento princip nestimuluje zákazníky k dalším nákupům a nestanou se stálými zákazníky. Návrhem je věrnostní program pro věrné a loajální zákazníky SOB nábytku, který bude ve dvou formách, a to pro zákazníky nakupujících prostřednictvím e-shopu a pro zákazníky nakupujících přímo na prodejně. Prostřednictvím e-shopu se bude muset návštěvník webových stránek před uskutečněním nákupu zaregistrovat, jak již dnes na webu činí. Registrovaným zákazníkům bude nabídnuta možnost získat slevu na další nákup při stanovení minimální výše původní objednávky, např. 5.000 Kč. Konkrétní podoba inspirovaná webem Saldera.cz (2017) být

následující: sleva % při registraci zákazníka, sleva 2% na další nákup při odběru nad 20.000 Kč, sleva 3% na další nákup při odběru nad 30.000 Kč, sleva 5% na další nákup při odběru nad 40.000 Kč. Zavedení věrnostního programu SOB nábytku na prodejnách, které bude spočívat ve slevových poukazech obsahující jedinečný kód, který když zákazník zadá při dalším nákupu, tak si tím poníží částku nového nákupu o hodnotu daného poukazu. Tyto poukazy jsou momentálně použity v rámci tematických akcí na všechny produkty všech cen. Hodnoty nových slev na poukazech mohou vypadat následovně. Při nákupu minimálně za 20.000 Kč obdrží zákazník slevový poukaz na další nákup v hodnotě 500 Kč. Při nákupu minimálně za 30.000 Kč obdrží zákazník poukaz v hodnotě 1.000 Kč a za nákup 40.000 Kč, poukaz v hodnotě 2.000 Kč. Při úvaze o zavedení konkrétního věrnostního programu byla nasnadě myšlenka návrhu zavedení věrnostního bodového programu (za každý nákup se zákazníkovi načtou body, kterým dalším nákupem může proměnit ve slevu) a věrnostní karty (ve vlastním programu či síti), ale z hlediska současných možností je vhodnější aplikace výše navržených typů věrnostních programů, které i tak mohou vést k vyšší loajalitě zákazníků, kteří budou motivováni své nákupy opakovat. Tento návrh je realizovatelný v 1. polovině roku 2018. Realizaci věrnostního programu na e-shopu zajistí firemní IT technik na platformě stávajících stránek. Statistika bude probíhat v rámci výše doporučeného CRM softwaru. Náklady na výrobu počátečních 300 ks slevových poukázek zahrnující grafický návrh, tisk i číslování či symbolizaci budou v hodnotě 3.960 Kč, dle ceníku partnera na webu Tiskhorak.cz (2017).

Výše uvedené návrhové alternativy využívají prakticky všechny firemní silné stránky a naplňují vymezené oblasti příležitostí, zároveň eliminují slabé stránky. Na tomto základě lze na ně pohlížet jako na strategie MAXI – MAXI, diferenciaci i strategii expanzivní.

3.2.3 Návrhy na vhodné rozšíření propagace a komunikace

K vytrvalému posilování vztahu se zákazníkem kromě rozvoje nových služeb, zavedení systémového CRM a věrnostního programu může pomoci rozšíření komunikace a propagace pomocí vhodných nástrojů. A to i na základě faktu, že jak vyplývá z analytické části, je obecně marketingová propagace a komunikace SOB nábytku v závislosti na zdrojích a povaze obchodní činnosti na vysoké úrovni.

K posílení vztahu se stávajícími zákazníky a zvýšení jejich informovanosti může přispět navrhovaný nástroj v podobě **e-mail marketingu** tvořeného newsletterem. Tento nástroj je dle Dtpko.cz (2014) považován za jeden z nejefektivnějších prodejních a komunikačních nástrojů a má za úkol informovat zákazníky o akci, slevě či novém produktu, díky finanční nenáročnosti, vysoké efektivitě, dosahu a měřitelnosti výstupu. Dle Dtpko.cz (2014) existuje nepřehledné množství služeb a programů, některé zejména specializované služby jsou však velice nákladné. Podle stejného zdroje je pro začátek práce s e-mail marketingem je vhodný např. program MailChimp, který dle stejného zdroje poskytuje tvorbu a hromadné zaslání personalizovaných zpráv v kampaních, nabízí jednoduché uživatelské prostředí (zatím pouze v anglickém jazyce), formuláře pro sběr kontaktů na webových stránkách, segmentování kontaktů, analýzu zpětné vazby v přehledných statistikách a grafech. Program lze propojit s firemními webovými stránkami, umožňuje získání e-mailových adres přímo z daného formuláře. Tento návrh je realizovatelný do konce roku 2017. Dle webu Mailchimp.com (2017) je používání nástroje do frekvence 10.000 mailů měsíčně a počtu kontaktů v databázi do 2.000 zdarma.

V rámci zesílení internetové, zejména obsahové propagace je vhodné zvolit **YouTube**, serveru pro sdílení a prezentování videí. Video by mělo souviset např. s výrobou daného nábytku, či sloužit jako inspirace zákazníků v možnosti zakomponování či kombinaci nábytku do interiéru. Firma může využít videí partnerské německé společnosti, která již na svém účtu YouTube.com (2017) široké veřejnosti nabízí desítky inspirativních videí v německém jazyce. Jistě nebude

problém s licenčními právy, dodavatelská firma tímto nepřímo ještě více stimuluje prodej. Náklady na realizaci budou prakticky nulové, neboť pomocí mnoha volně zdarma stažitelných editorů stačí vložit české titulky. Vlastní videa, které jsou velice nákladná, je doporučeno zavést až s postupem času, kdy si firma dokáže vyhodnotit prospěšnost tohoto komunikačního kanálu. Tento návrh je rovněž realizovatelný do konce roku 2017. Masivní sdílení informací a moderní komunikaci prostřednictvím sociálních sítí v dnešní době využívá čím dál více lidí v čím dál vyšším věku. Nejmasověji rozšířený nástroj v podobě Facebooku SOB nábytek využívá opravu správně a maximálně. Jednou z nejrychleji rostoucích sociálních sítí (oblíbenost, využívanost) je **Instagram**, pomocí kterého firmy čím dál více aktivně komunikují se svými zákazníky prostřednictvím zajímavých fotografií a příběhů. Instagram dle Cognito.cz (2016) funguje primárně na platformách mobilních telefonech a i přesto, že má v současnosti méně uživatelů než Facebook, statistiky ukazují, že míra zapojení je 58x větší. Menší množství uživatelů znamená menší konkurenci, ale v trendu stále většího vlivu mobilních zařízení bude význam tohoto nástroje růst. Instagram, stejně jako Facebook či YouTube, může sloužit hlavně pro inspiraci současných i potenciálních zákazníků. Instagramová komunikace dle Cognito.cz (2016) není všeobecně vhodná pro každou firmu ze segmentů, je vhodná v segmentech, kde to lze všeobecně předpokládat, např. kosmetický a módní průmysl, prodejce potravin a nápojů, ale také u firem zaměřených na interiérový design. Instagram je formou komunikace, která i s bezplatnými funkcemi může být efektivní. Je záhodno podotknout, že z průzkumu nejbližších konkurentů vyplynulo, že ani jeden nevyužívá k propagaci, komunikaci výše dva navržené nástroje, proto jejich aplikace může být konkurenční výhodou. Výše uvedené návrhové alternativy v rámci rozšíření propagačních nástrojů opět využívají prakticky všechny firemní silné stránky a naplňují vymezené oblasti příležitostí, zároveň eliminují slabé stránky W2, W4. Na tomto základě lze na ně pohlížet jako na strategie MAXI – MAXI, diferenciaci i strategii expanzivní.

3.2.4 Návrh rozvoje lidských zdrojů a aplikace systémů řízení

Jak je v této práci popsáno, tak zaměstnanci neboli lidské zdroje tvoří významnou silnou stránku společnosti. V malé firmě každý jedinec výrazně ovlivňuje její každodenní chod i vývoj. Nízká fluktuace, přátelské vztahy, vysoká finanční motivace vytváří dobré pracovní prostředí, kde jedinci opravdu tvoří silnou stránku. K rozvoji konkurenční výhody a posílení firemní konkurenceschopnosti mohou však pomoci investice do lidských zdrojů v rámci zavedení odborných školení všech zaměstnanců, což také může přispět stabilizaci a optimalizace vnitřních procesů. Prvním návrhovým doporučením je kurz, školení či seminář rozvoje komunikačních a obchodních dovedností, jenž je vhodný pro obchodní referenty a výkonného manažera, kteří výhradně komunikují a prodávají přímo na prodejně, přes e-mail či telefon. Tento kurz může pomoci i s vyjednáváním s dodavateli, ale i např. současnými i budoucími partnery (designéři, architekti, velkoobchodní partneři). Výkonnému manažerovi by také spolu s majitelem rozšířil obzor vhodný manažerský kurz. Nabídka těchto kurzů je poměrně široká, zpravidla se uskutečňují v každém větším městě. Dle internetového průzkumu lze služeb nalézt téměř každý využít odborného semináře či školení na rozvoj dovedností a znalostí, několika hodinové až několika denní, v různých cenových relacích, ale vždy se jedná o tematicky velice vyhraněnou akci. Firma může využít služeb společnosti Business Success, která na svém webu Success (2017) nabízí odborné semináře, přednášky a kurzy v oblastech managementu, prodeje, marketingu i komunikace, kdy úvodní kurz je bezplatný. Tento zdroj uvádí přínos v podobě naučení a rozšíření obchodních technik, prodejních technik, zlepšení efektivitu prodeje, budování důvěry zákazníka, empatičtější komunikace se zákazníkem. Seminář pro vedoucí pracovníky může dle Success (2017) dodat nástroje pro řízení společnosti včetně organizační struktury, zvýšit efektivitu a produktivitu. Termín realizace těchto školení

či seminářů je v průběhu 1. poloviny roku 2018, dle vypsaných termínů. Náklady na školení/semináře prodeje a komunikace jsou dle zaslaného ceníku pro 5 osob 39.000 Kč a na školení pro management pro 2 osoby ve výši 32.000 Kč. Navrhované opatření rozvoje lidských zdrojů mají návaznost k plnění vytyčených krátkodobých cílů i strategických cílů. Návrh je sestaven převážně jako eliminace slabých firmy k dosažení vytyčených firemních příležitostí, proto lze na toto opatření pohlížet jako na strategii MINI – MAXI, ale rovněž také strategii diferenciacní.

3.2.5 Návrh na zlepšení finanční situace a optimalizace produktového portfolia

Za podstatný faktor posílení konkurenceschopnosti je zvolena stabilizace finanční situace a optimalizace produktového portfolia. Právě jednou z nejvýznamnějších slabých stránek je vysoká finanční nestabilita společnosti Boksjan, s.r.o. projevující se dle výstupu z výše provedené analýzy finanční poměrových ukazatelů v podobě dlouhodobé vysoké zadluženosti firmy a nízké likvidity představující platební schopnost firmy. Celková zadluženost firmy byla do vysoké míry zapříčiněna výhradně dluhovým investováním do rozšiřování a inovování produktového portfolia, které byly do značné míry způsobené vysokými nároky dodavatele na získání statutu výhradního zástupce na českém trhu. Zlepšení finanční situace přímo koresponduje s optimalizací produktového portfolia i dalších vnitropodnikových procesů s ním spojených. Široké produktové portfolio, které je na první pohled výrazně širší než u zkoumaných konkurentů může na první pohled evokovat prvek konkurenční výhody, neboť zákazník má možnost komplexního výběru nábytku. Právě velká možnost zákaznickova výběru může však představovat komplikaci, kdy si zákazník zařizuje interiér v kombinaci stylů, které v případě, kdy jej firma ani dodavatel nemá skladem, mohou znamenat rozdílnou a dlouho trvající dodací lhůtu a potenciální ohrožení. Nízká likvidita společnosti je způsobena příliš vysokou hodnotou krátkodobých závazků k výši oběžných aktiv. Pro zlepšení lze doporučit využití některých nástrojů řízení likvidity, kdy konkrétní výběr by firma měla konzultovat s odborníky, externími bankovními poradci, kteří po hlubší analýze navrhnou optimální řešení. Konzultace s finančním poradcem je u většiny institucí zdarma, poté cena záleží na vybraném nástroji řízení likvidity. Výrazný vliv na firemní likviditu dle analýzy poměrových ukazatelů měl vysoký stav zásob v nejméně důležitých položkách v podobě nízko odbytově frekventovaného zboží, z nichž drtivou většinu tvoří nábytek v tzv. tuzemském stylu (nábytek z borovice, dubu, buku), ve kterém je absolutně nejvyšší substituce a tyto položky mají nízký podíl na firemních tržbách. Tento fakt podtrhuje v této práci aplikovaný poměrový ukazatel obratu zásob, který je na relativně vysoké úrovni. Tyto zásoby mohou dle ukazatelů představovat mnoho blokováných peněz, které firma může použít jinde, zabírají místo ve skladě a kvůli své povaze (dřevěný nábytek) ztrácí v průběhu času výrazně na své hodnotě. Proto je dalším návrhem k optimalizaci firmy zvolena reorganizace skladu a zásobovacích procesů. Při výprodeji těchto nevyužitých zásob (dle odhadu se jedná o 600 – 800 ks nábytku, nejčastěji se jedná o jídelní sety, komody, TV stolky, skříně) získá až o 40 % větší skladové kapacity a rovněž potřebné likvidní prostředky na zvýšení firemní likvidity. Pro představu, v případě průměrné zůstatkové ceny 1 kusu nábytku ve výši 3.000 Kč (střední odhad) získá firma výprodejem těchto zásob částku kolem 2 milionů Kč. Tento výprodej se může uskutečňovat na prodejně, ve výprodejové sekci firemních stránek nebo prostřednictvím inzerce na internetovém slevovém portálu bazos.cz nebo internetovém aukčním portálu aukro.cz, na kterých již firma nepravidelně inzeruje. Získané finanční prostředky poté firma může použít částečně na umoření závazků či jako investice do optimalizace a inovace stávajícího produktového portfolia. Optimalizace je myšlena v podobě výše zmíněných tíživých produktů a průběžného předzásobování nejfrekventovanějšího zboží, aby se co nejvíce zamezilo potenciálnímu nedodržení zákazníkovi avizovaného dodacího termínu. Inovaci v produktovém portfoliu je

myšlena v podobě nového, neokoukaného i atypického masivního nábytek. Firma může zkusit oslovit nové výrobce atypického nábytku z recyklovaného dřeva a kovů vyráběného ze starých lodí. Po tomto nábytku se všeobecně zvyšuje poptávka, v souvislosti se stále větší preferencí zákazníků po exkluzivnějším a extravagantnějším, leč dražším nábytku. Tímto způsobem se může alespoň částečně snížit závislosti na současných dodavatelích a tím eliminovat ztrátu, kterou může představovat jejich odchod. Z hlediska optimalizace nákupních a skladovacích procesů je adekvátním návrhem detailnější analýza jednotlivých prodejů a jistá predikce v objednávání naskladňování frekventovaného zboží. K tomuto je dle Financeprofirmy.cz (2017) nutné znát charakter položek (zboží nové, zaběhlé, výprodejové, aktivně promované), výpadky z předchozích období (údaje o prodejkách, kdy zboží nebylo dostupné či došlo k prodloužení avizovaného dodacího termínu) a dalších vlivů na prodej (významné události v oboru, obchodní a propagační činnost konkurence). Tento navržený princip představuje komplexní proces řízení zásob, které se v současnosti ve firmě celistvě neuplatňuje.

Výše popsaná navrhovaná opatření by se měli postupně zavádět, nejlépe ihned, tedy od října 2017 a do roku 2021-2022 by měli vést ke zlepšení finanční situace a optimalizace produktového portfolia mohou vést k naplnění strategických cílů. Výše uvedené návrhové opatření má vést prostřednictvím nápravy slabých stránek W1, W6 k eliminaci definovaných hrozeb T1, T2, T3. Pro tento návrh platí obecná definice strategie MINI-MINI, neboli strategie stability, které mohou mít v konečném důsledku nejsilnější vliv a mohou být hlavním hnacím motorem ke stabilizaci, optimalizaci procesů a tedy k posílení konkurenceschopnosti zkoumané společnosti.

3.2.6 Návrh na posílení pozice na dalších dílčích trzích

SOB nábytek prostřednictvím e-shopu na svých webových stránkách umožňuje nákup v rámci celé ČR, ale nejvíce zákazníků je z oblasti Prahy, potažmo Středních Čech. Jak ale vyplývá v rámci analytické části diplomové práce, tak zvyšuje poptávka z Moravy a Slezska (nejvíce Brno a okolí, Moravskoslezského kraje) a Slovenska, zejména toho Západního kolem Bratislavy. Tento stav je podmíněn dalšími faktory, které byly určeny jako silné podnikové stránky v podobě zajištěné bezplatné dopravy v rámci celé ČR, zavedené dopravy na Slovensko s možností platby v eurech, portfolia skládajícího se z kvalitního nábytek v industriálním a koloniálním stylu z exotických dřevin, po kterém se zvyšuje poptávka. Jak bylo rovněž v práci zjištěno tak, k dané situaci významně přispívá relativně slabá konkurence a substituce v tomto produktovém segmentu v těchto regionech. Příležitost a potenciální možnost posílení pozice i obratu tkví v možnosti fyzického zhlédnutí či vyzkoušení zákazníkem na internetu vybraného výrobku, neboli přiblížení výrobku zákazníkovi. Právě po této možnosti, jak je v práci uvedeno, narůstají dotazy, kdy zákazník poptává alespoň vzorovou ukázkou výrobku z dané řady, aby měl možnost získat reálnou představu o zpracování, designu, barevném odstínu. Zřízení nové pobočky, např. v Brně či Ostravě by jistě bylo pro firmu v aktuální situaci velice finančně, technicky i organizačně náročné až neuskutečnitelné. Na základě popsaných faktů je konkrétní návrh k této realizaci, nalezení vhodného partnera. První možností může být spolupráce na základě tzv. smlouvy obchodním zastoupením. V rámci této spolupráce bude partner vystavovat a propagovat produkty SOB nábytku ve své prodejně (v podobě vybraných kusů ze série, vzorkovníku - barva, odstín, povrchová úprava výrobku a katalogu produktového portfolia ve fyzické podobě), zákazník si je bude moci prohlédnout a vyzkoušet. Existují dvě podoby, které je doporučeno vybrat, a to zprostředkovatelská, kdy dle Pravopropodnikatele.cz (2016) po objednání zboží partner kontaktuje firmu, čili zprostředkuje prodej, zboží poté expedováno z firmy a platba zákazníka půjde opět přímo firmě. Partner poté obdrží z daného obchodu předem domluvenou provizi v podobě procent z dané transakce. Druhá navrhovaná alternativa

je postavena na podobném principu s tím rozdílem, že daný partner dle stejného zdroje nakoupí za velkoobchodní cenu (individuální základní cenové zvýhodnění při kusovém odběru a zvyšující se sleva v závislosti na objemu odběru). U obou možností je nutná marketingová podpora ze strany SOB nábytku. Pro tvorbu velkoobchodního partnerství je nutné koncipování velkoobchodní smlouvy (smlouvy o obchodního zastoupení) a podmínek, kterou vykoná externí firemní právníčka. Samotná propagace bude zajištěna formou vzorkovníku, který obdrží zdarma od dodavatelů, nový produktový katalog, jehož zahrnující tvorbu vizuálu a obsahu katalogu, včetně projektových prací (22 hodin) + tisk 50 ks u firmy. Vypočítané náklady dle ceníku na webu Tiskhorak.cz (2017) vychází na 3.445 Kč. Tuto strategii je vhodné využít na oba dva cílové trhy, neboli na východní oblast ČR a Slovensko (Západní – Bratislava, Žilina, Nitra, Trnava). Pro slovenský trh je podmínka ještě zvýšení investice do on-line propagace, zejména investice do PPC reklamy na slovenských internetových prohlížečích. Vhodná kampaň ve slovenských internetových vyhledávačích Zoznam.sk (2017) a Google.sk (2017) firmu vyjde 32.000 Kč, resp. 28.000 Kč v závislosti na daném směnném kurzu. Celkové předpokládané náklady by měly činit 101.000 Kč. Realizace tohoto návrhu povede k naplnění střednědobých i dlouhodobého strategického cíle. Začátek realizace je doporučený na druhou polovinu roku 2018, tedy po úspěšném zavedení předchozích návrhových alternativ. Výše uvedené návrhové alternativy v rámci posílení pozice na dílčích trzích opět využívají prakticky všechny firemní silné stránky a naplňují pět vymezených oblastí pro příležitosti. Na tomto základě lze na ně pohlížet jako na strategii MAXI – MAXI, diferenciaci i strategii expanzivní.

4 Závěr

V teoreticko-metodologické části na základě rešerše odborné literatury zpracován teoretický přehled konkurenceschopnosti a strategického řízení, v rámci něhož jsou popsány a osvětleny dle autora důležité. Hlavním cílem této diplomové práce bylo na základě nastínění profilu firmy a analýzy jejího vnitřního a vnějšího prostředí vymezit konkrétní oblasti pro posílení její konkurenceschopnosti a pro tyto oblasti navrhnout soubor doporučení a opatření včetně jejich ekonomického dopadu, aby byla zajištěna prosperita, stabilita podniku a rozvoj. Na tomto základě byla v úvodní části analyticko-praktické charakterizována společnost, subjekt této práce, tedy společnost Boksjan, s.r.o., obchodní společnost působící v odvětví masivního nábytku a následně byl popsán současný rozsah a způsob jejího fungování. Prostřednictvím PESTEL analýzy bylo prozkoumáno politicko-legislativní, ekonomické, sociální, technologické i ekologické prostředí, ze kterých byly identifikovány příležitosti i hrozby. Pro detailnější představu o tom, v jakém odvětví se vlastně firma nachází, bylo toto dané odvětví blíže specifikováno a vymezeno. V rámci další analýzy vnějšího, tzv. Porterovy analýzy 5 konkurenčních sil byly identifikovány vlivy současných i potenciálních zákazníků, stávajících dodavatelů, substitučních produktů, současných i budoucích konkurenčních. Relativně nepřekvapivým zjištěním je velmi silný vliv německých výhradních dodavatelů, stejně jako vliv nových potenciálních prodejců masivního nábytku českých i zahraničních. Silným vlivem na činnost firmy rovněž disponují zákazníci, relativně menším vlivem než se dalo očekávat, disponují stávající konkurenti a jejich substituční výrobky.

Pro lepší přehled o konkurenci byli v rámci rozboru konkurence na základě zvolených kritérií vybráni a detailně prozkoumáni a následně popsáni 3 nejbližší konkurenti. Na základě faktorů marketingového mixu byly tyto firmy důsledně prozkoumány a ukázaly se činnosti, které za hodně podobných podmínek, řekněme dokonce zdrojů lze v daném odvětví úspěšně uskutečňovat. V rámci následné autorovy komparace těchto konkurenčních firem se zkoumanou společností byly zjištěny i činnosti, které konkurenti z nějakého důvodu neuskutečňují. Tyto aspekty poté byly důležitým zdrojem informací i inspirací pro konečnou návrhovou část.

Po analýze vnějšího prostředí firmy následovala analýza prostředí vnitřního, v jejímž rámci byly identifikovány podnikové zdroje. Za důležitý nehmotný zdroj bylo stanoveno výhradní zastoupení silné německé společnosti. V rámci lidských zdrojů bylo identifikováno, že firma disponuje kvalitními, loajálními, motivovanými zaměstnanci, které by však ještě více posílilo a rozvinulo odborné školení a semináře, které doposud ve firmě chyběly. Finanční zdroje byly prozkoumány prostřednictvím finanční analýzy, přesněji analýzy vybraných poměrových ukazatelů, v rámci kterého bylo zjištěno, že firma obrátově každoročně roste, má uspokojivou rentabilitu, ale zároveň má vysoký stupeň zadlužení a nízkou likviditu. V další části analýzy vnitřního prostředí byl proveden průzkum marketingového mixu, neboli produktového portfolia, cenotvorby a cenové úrovně, distribuční politiky, nástrojů a v poslední řadě propagačních a komunikačních nástrojů. Dále bylo autorem zjištěno, že se firma může opřít o kvalitní a širokou produktovou nabídku, ale v rámci stabilizace a budoucího růstu by měla rozvíjet nábytkové výrobky v koloniálním a industriálním stylu, který byly popsány v rámci BCG matice popsán jako konkurenceschopné s dalším růstovým potenciálem. Naopak nábytek v tzv. tuzemském stylu by měl postupně redukovat. V rámci cenového průzkumu bylo zjištěno, že firma nemá sílu ani prostor pro výrazné ovlivnění cen, ale i tak se drží na cenové úrovni konkurence. Za silné stránky v oblasti propagace a komunikace byla vybrána on-line propagace na internetových vyhledávacích, webové stránky, nadmíru fungující Facebooková propagace, avšak v rámci stejného nástroje některé bylo autorem usouzeno, že některé vhodné formy on-

line propagace jsou vhodné. V rámci hodnototvorné řetězce byly identifikovány primární činnosti, které jsou pro činnost firmy velice důležité a to v oblasti provozní činnosti, marketingu, prodeje a služeb. Tyto činnosti byly rovněž shledány jako důležité v rámci analýzy klíčových faktorů odvětví. Spolu s tím byl za důležitou činnost ovlivňující činnost firmy vybráno řízení lidských zdrojů. Výstupy z těchto analýz se výrazně promítly do návrhové části. Na základě poznatků z prostudované literatury a provedené analýzy současného stavu, vnitřního a vnějšího prostředí firmy byla vypracována souhrnná SWOT analýza, na jejímž základě bylo zjištěno, že SOB nábytek disponuje převahou jeho silných stránek nad těmi slabými a že se mu naskýtá více příležitostí k rozvoji než ohrožení.

Z kraje návrhové části byla na základě předchozích analýz formulována vize, poslání a to i jak krátkodobé, tak i strategické střednědobé i dlouhodobé, protože tyto základní části, jak je mnohokrát v této práci zmíněno, jsou základním pilířem strategického řízení a i v této práci byly vztyčným bodem pro stanovení strategických alternativ. Autorovi této práce se na základě kombinace výše zmíněných analýz podařilo nalézt oblasti, ve kterých je potřeba zavést opatření ke zlepšení, ale hlavně oblasti, které je nutno vhodně stimulovat a podpořit, aby došlo k jejich rozvoji a posílení konkurenčních výhod. Posílení může proběhnout i v rámci zavedení jednotného CRM systému a zavedení věrnostního programu. Jako stejně rychle aplikovatelné návrhy s okamžitým pozitivním rozvojovým účinkem bylo doporučeno vhodné rozšíření propagace a komunikace zavedením e-mail marketingu, propagace a komunikace prostřednictvím Instagramu a Youtube kanálu. V rámci posílení lidských zdrojů a systému řízení je jsou doporučena konkrétní školení a semináře v oblasti prodeje a komunikace, všeobecného manažerského školení. Návrhovou rozvojovou alternativou, která byla stanovena jako takřka okamžitě aplikovatelná s okamžitým pozitivním výsledkem, je rozvoj nových služeb, v podobě rozvoje spolupráce s odborníky, výkupu staršího nábytku na protiúčet.

Jako podstatná a nezbytná pro posílení konkurenceschopnosti byla definována stabilizace a optimalizace, a to v oblasti finanční a produktové. Na tomto základě bylo doporučeno návrhové opatření v podobě zavedení řízení likvidity v rámci spolupráce s finančními poradci, dále redukce produktové nabídky a skladových zásob zejména u produktů v tzv. tuzemském stylu, který je na skladě hojně zastoupen, ale není již frekventovaný a jeho výprodejem by firma získala finanční prostředky ke snížení zadlužení, k vyšší likviditě i k možnosti nákupu nových zajímavých inovativních produktů. Posledním návrhovým doporučením je posílení pozice na českém trhu, konkrétně ve východní, moravské a slezské části ČR a rovněž posílení pozice na Slovensku, zejména v západní oblasti.

Tento návrh bude aplikován v případě nalezení vhodného velkoobchodního partnera, který pomůže firmě se ještě více se propagovat, vyslyší přání a požadavky stávajících i nových zákazníků, aby mohli shlédnout vytipované produkty, a samozřejmě může přilákat nové zákazníky, kteří by si nábytek přes internet nekoupili. Začátek vytyčených krátkodobých cílů byl navržen tak, aby mohli být při současné situaci okamžitě uskutečnitelné. V rámci jednotlivých návrhů byly stanoveny i náklady, kdy autor při jejich sestavování vycházel z reálných personálních i finančních zdrojů.

Všechny navržené strategické alternativy mají přímo návaznost na definovanou vizi, poslání, cíle krátkodobé i strategické. Většina z nich vychází z firemních silných stránek, pomocí jejichž aplikací může dojít k naplnění vytyčených příležitostí, tedy strategie MAXI-MAXI. Autorem byly navrženy převážně expanzivní v rámci diferenciaci, které rozvíjejí konkurenční výhody v odvětví. Pokud těchto návrhových strategií firma využije v praxi, tak opravdu může směle pomýšlet na posílení její konkurenceschopnosti. V úplném závěru této práce je vhodné napsat, že cíle, které byly na začátku vytyčeny, byly prostřednictvím této práce úspěšně splněny.

Seznam použité literatury

Monografie a publikace

BÁRTA, V., PÁTIK, L., POSTLER, M. RETAIL MARKETING. Praha : Management Press, 2009. 308s ISBN 978-80-7261-207-9

BEDRNOVÁ, E., JAROŠOVÁ, E., NOVÝ, I., a kol. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha : Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0

CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Strategické řízení : proč je želva rychlejší než zajíc*. 1. vyd. Olomouc : Univerzita Palackého v Olomouci, 2012. ISBN 978-80-244-2963-2

DVOŘÁČEK, J., SLUNČÍK, P. *Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí?* 1. vydání. Praha : C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-224-3

FOTR, J., VACÍK, E., SOUČEK, I., ŠPAČEK, M., HÁJEK, S. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha : Grada, 2012, 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4.

GRASSEOVÁ, M., DUBEC, R., a David ŘEHÁK, D. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Vyd. 1. Brno : Computer Press, 2010, 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.

HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ M., VYKYPĚL O. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. Praha : C. H. Beck, 2017. s. 10. ISBN 978-80-7400-637-1

HUČKA, M., KISLINGEROVÁ, E., MALÝ, M. *Vývojové tendence velkých podniků: podniky v 21. století*. Praha : C. H. Beck, 2011. ISBN 978-80-7400-198-7

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 2., rozšířené vydání. Praha : Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.

JUREČKA, V. a kol. *Mikroekonomie*. Praha : Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3259-6

KARLÍČEK, M., a kol. *Základy marketingu*. První vydání. Praha : Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4208-3

KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O., *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 2. vydání. Praha : C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8

KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G. *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. Praha : Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2

KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*, 4. aktualizované a doplněné vydání. Praha : Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3823-0

MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. První vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1911-5

MARINIČ, P. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1. vyd. Praha : Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2432-4.

PŘIKRYLOVÁ, J., JAHODOVÁ, H., *Moderní marketingová komunikace*. Praha : Grada, Publishing 2010. 320 s. ISBN 978-80-246-3622-8

RŮČKOVÁ P., *Finanční analýza metody, ukazatele, využití v praxi*, 5. aktualizované vydání. Praha : Grada Publishing 2015, s. 127-129. ISBN 978-80-247-9931-5

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

SYNEK, M., a KISLINGEROVÁ, E. *Podniková ekonomika. 5., přeprac. a dopl. vyd.* Praha : C. H. Beck, 2010 s. 354-356. ISBN 978-80-7400-336-3.

TOMEK, G, VÁVROVÁ, V. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy. 1. vydání*. Praha : C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-098-0

TYLL, L. *Podniková strategie. 1. vydání*. Praha : C. H. Beck, 2014. ISBN 978-80-7400-507-7.

VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb – efektivně a moderně*. Praha : Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2721-9

VEBER, J., SRPOVÁ, J., a kolektiv. *Podnikání malé a střední firmy. 3., aktualizované a doplněné vydání*. Praha : Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4520-6

ZAMAZALOVÁ, M. a kol. *Marketing. 2. přepracované a doplněné vydání*. Praha: C. H. BECK, 2010. 490 s. ISBN 978-80-7400-115-4

ZICH, R. *Koncepce úspěšnosti. Konkurenceschopnost – vítězství, nebo účast v soutěži?*. Brno: VUT v Brně, 2012. ISBN 978-80-7204-818-2

ZUZÁK, R. *Strategické řízení podniku*. První vydání. Praha : Grada P, 2011. ISBN 978-80-247-4008-9

Internetové zdroje

AV interiéry (Petr Voldřich). *Webové stránky konkurenční společnosti*. [online] 2017 [cit. 2017-03-23]. Dostupné z WWW: <http://www.avinteriery.cz/>

A Dostupné z WWW: <http://www.avinterieryshop.cz/>

ČNB Česká národní banka. *Kurzy devizového trhu*. [online] 30.3.2017 [cit. 2017-03-30]. Dostupné z WWW:

http://www.cnb.cz/cs/financni_trhy/devizovy_trh/kurzy_devizoveho_trhu/denni_kurz.jsp

ČSÚ Český statistický úřad. *Hlavní makroekonomické ukazatele*. [online] 2017a [cit. 2017-17-04]. Dostupné z WWW: https://www.czso.cz/csu/czso/hmu_cr

ČSÚ Český statistický úřad. *Průměrné mzdy*. [online] 2017b [cit. 2017-18-03]. Dostupné z WWW: <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/prumerne-mzdy-4-ctvrtleti-2016>

ČSÚ Český statistický úřad. Obyvatelstvo. [online] 2017c [cit. 2017-17-10]. Dostupné z WWW: https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo_lide

ČSÚ Český statistický úřad. *Obchod, pohostinství, ubytování – časové řady – Vybrané finanční ukazatele – roční – Klasifikace NACE Rev. 2 (CZ-NACE)*. [online] 2017d [cit. 2017-21-07]. Dostupné z WWW: https://www.czso.cz/csu/czso/1-malavfucr_b

ČSÚ Český statistický úřad. *Publikace o sčítání lidu*. [online] 2014 [cit. 2016-30-11]. Dostupné z WWW: <https://www.czso.cz/csu/czso/publikace-o-scitani>

ČSÚ Český statistický úřad. *Bytová výstavba, stavební povolení a stavební zakázky – časové řady*. [online] 2016a [cit. 2016-30-11]. Dostupné z WWW: https://www.czso.cz/csu/czso/bvz_cr

ČSÚ Český statistický úřad. *Publikace o obyvatelstvu*. [online] 2016b [cit. 2016-30-11]. Dostupné z WWW: <https://www.czso.cz/csu/czso/publikace-o-obyvatelstvu>

ČSÚ Český statistický úřad. *Informační společnost v číslech 2016*. [online] 2016c [cit. 2017-22-09]. Dostupné z WWW: https://www.czso.cz/documents/10180/43344124/IS2016_Shrnuti.pdf/c87dbb00-de46-4ab6-b85b-f9725b0445c6?version=1.1

ČSÚ Český statistický úřad. *Oddíl 31 – Nábytek*. [online] 2016d [cit. 2017-22-09]. Dostupné z WWW: <https://www.czso.cz/documents/10180/45926103/1501401724a.pdf/7e05bf07-7e62-489e-be66-8e3fa3702a3b?version=1.0>

ČSÚ Český statistický úřad. *Využívání informačních a komunikačních technologií v domácnostech a mezi jednotlivci-2015* [online] 2015 [cit. 2016-22-12]. Dostupné z WWW: <https://www.czso.cz/csu/czso/nakupovani-pres-internet>

ČOI Česká obchodní inspekce: *Informace pro prodejce zboží a služeb online* 2016 [cit. 2017-22-04]. Dostupné z WWW: <https://www.coi.cz/pro-podnikatele/informace-pro-prodejce-zbozi-a-sluzeb/>

COGNITO.S.R.O. *5 Důvodů, proč by české firmy neměly podceňovat Instagram* [online]. 2016 [cit. 2017-10-04]. Dostupné z WWW: <http://www.cognito.cz/marketing/5-duvodu-proc-by-ceske-firmy-nemely-podcenovat-instagram/>

CRM portál. *Úvod – Využije CRM každá firma?*. [online] 2017 [cit. 2017-10-04]. Dostupné z WWW: <http://www.crmportal.cz/redakcni/vyuzije-crm-kazda-firma>

Czech deco team. [online] 2017 [cit. 2017-10-04]. Dostupné z WWW: <http://www.czechdecoteam.cz/>

Google. *Klíčová slova „nábytek z masivu a masivní nábytek“*. [online] 2017 [cit. 2017-10-08]. Dostupné z WWW:

<https://www.google.cz/search?q=n%C3%A1bytek+z+masivu&oq=n%C3%A1bytek+z+masivu&aqs=chrome..69i57j69i65l3j69i60j69i61.2694j0j4&sourceid=chrome&ie=UTF-8>

<https://www.google.cz/search?q=masivn%C3%AD+n%C3%A1bytek&oq=masivn%C3%AD+n%C3%A1bytek&aqs=chrome..69i57j69i65l2j0l3.2432j0j9&sourceid=chrome&ie=UTF-8>

Google Analytics CZ. *Všechny údaje o webu*. [online] 2017 [cit. 2017-10-01]. Dostupné z WWW:

<https://analytics.google.com/analytics/web/provision/?authuser=0#provision/SignUp/>

Google Analytics SK. *Webová analýza pre podniky*. [online] 2017 [cit. 2017-09-05].

Dostupné z WWW: https://www.google.com/intl/sk_ALL/analytics/index.html

DONATE, spol. s.r.o. *Webové stránky konkurenční společnosti*. [online] 2017 [cit. 2017-03-23]. Dostupné z WWW: <https://www.donate.cz>

EWAY-CRM. [online] 2017 [cit. 2017-07-23]. Dostupné z WWW: <https://www.eway-crm.com/cs/propojeni-crm-s-ucetnictvim/pohoda/>

DTPFKO.CZ. *Mailchimp – Vytvořit a odeslat newsletter nebylo nikdy tak snadné*. [online] 11.3.2014 [cit. 2017-10-04]. Dostupné z WWW: <http://www.dtpko.cz/clanky/mailchimp-vytvorit-a-odeslat-newsletter-nebylo-nikdy-tak-snadne/>

Facebook.com. *Masivní nábytek*. [online] 2017. [cit. 2017-10-04]. Dostupné z WWW

<https://www.facebook.com/MasivniNabytek/?fref=ts>

Financeprofirmy.cz. *Jak mít minimum peněz utopených v zásobách?*. [online] 2017 [cit. 2017-04-04]. Dostupné z WWW: <http://www.financeprofirmy.cz/tipy/jak-mit-minimum-penez-utopenych-v-zasobach>

GRADUA-CEGOS, s.r.o. *Logistika řízení zásob*. [online] 2017 [cit. 2017-12-04]. Dostupné z WWW: <http://www.gradua.cz/katalog-kurzu/logistika/logistika-rizeni-zasob.html>

MAILCHIMP.COM. [online] 2017 [cit. 2017-10-04]. Dostupné z WWW:

<https://mailchimp.com/pricing/>

MARKETING SALES MEDIA. *Kde, jak a za kolik nakupujeme nábytek a doplňky*. [online] 2014 [cit. 2017-02-20]. Dostupné z WWW:

http://marketingsales.tyden.cz/rubriky/obchod/incoma-gfk-kde-jak-a-za-kolik-nakupujeme-nabytek-a-doplňky_296214.html

MARKOMU.CZ. *Sociální síť 2015: Facebook versus ostatní*. [online] 31.8.2015 [cit. 2017-13-04]. Dostupné z WWW: <https://www.markomu.cz/socialni-site-2015/>

MFČR – Ministerstvo financí ČR: *Výpis z Registru ekonomických subjektů ČSÚ v ARES: Josef Výborný*. [online] 2017a [cit. 2017-03-23]. Dostupné z WWW: http://www.info.mfcr.cz/cgi-bin/ares/darv_res.cgi?ico=49770063&jazyk=cz&xml=1

MFČR – Ministerstvo financí ČR. *Výpis z Registru ekonomických subjektů ČSÚ v ARES: Petr Voldřich*. [online] 2017b [cit. 2017-03-23]. Dostupné z WWW: http://wwwinfo.mfcr.cz/cgi-bin/ares/darv_res.cgi?ico=69096473&jazyk=cz&xml=1

MFČR – Ministerstvo financí ČR. *Výpis z Registru ekonomických subjektů ČSÚ v ARES: DONATE*. [online] 2017c [cit. 2017-03-23]. Dostupné z WWW: http://wwwinfo.mfcr.cz/cgi-bin/ares/darv_res.cgi?ico=25617575&jazyk=cz&xml=1

MFČR – Ministerstvo financí ČR. Seznam CZ-NACE. [online] 2016 [cit. 2016-10-20]. Dostupné z WWW: http://wwwinfo.mfcr.cz/ares/nace/ares_nace.html.cz

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU ČR. Seznam CZ-NACE. [online] 2016 [cit. 2016-10-20]. Dostupné z WWW: http://wwwinfo.mfcr.cz/ares/nace/ares_nace.html.cz

MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČR. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin: Boksjan, s.r.o.* [online] 2017a [cit. 2017-03-12]. Dostupné z WWW: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-%24firma?ico=27325474&jenPlatne=VSECHNY>

MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČR. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin: DONATE, spol. s.r.o.* [online] 2017b [cit. 2017-03-23]. Dostupné z WWW: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-%24firma?ico=25617575&jenPlatne=VSECHNY>

MINISTERSTVO ZAHRANIČNÍCH VĚCÍ ČR. *Multilaterální spolupráce*. [online] 20.07.2011 [cit. 2017-02-16]. Dostupné z WWW: http://www.mzv.cz/jnp/cz/zajimave_odkazy/mezinarodni_organizace.html

NetMonitor. *ČEŠI ONLINE 2017*. [online] 2017 [cit. 2017-20-10]. Dostupné z WWW: http://www.netmonitor.cz/sites/default/files/prilohy/SPIR_Cesi_online_2017.pdf

Nielsen-admosphere.cz. *TZ zahraniční komunitní weby vedou nad českými, roste popularita LinkedIn i Google+*. [online] 2015 [cit. 2017-20-10]. Dostupné z WWW: <http://www.nielsen-admosphere.cz/press/tz-zahranicni-komunitni-weby-vedou-nad-ceskymi-roste-popularita-linkedin-i-google/>

NIS - NÁBYTKÁŘSKÝ INFORMAČNÍ SYSTÉM. *Normy ČSN, EN*. [online] 2016a [cit. 2016-10-20]. Dostupné z WWW: <http://www.n-i-s.cz/cz/normy-csn-en/page/30/>

NIS - NÁBYTKÁŘSKÝ INFORMAČNÍ SYSTÉM. *Informace o nábytku*. [online] 2013 [cit. 2016-10-20]. Dostupné z WWW: <http://www.n-i-s.cz/cz/pruvodce/142/informace-o-nabytku/>

PERFECT HOME (Josef Výborný): *Webové stránky konkurenční společnosti*. [online] 2017 [cit. 2017-03-22]. Dostupné z WWW: <http://www.perfectlyhome.cz/>

Portál veřejné správy. *Podnikání*. [online] 2017a [cit. 2017-11-10]. Dostupné z WWW: <https://portal.gov.cz/app/zakony/zakon.jsp?page=0&fulltext=podnik~C3~A1n~C3~AD&rpp=15#seznam>

Portál veřejné správy. *Zákon 235/2004 Sb. o dani z přidané hodnoty*. [online] 2017b [cit. 2017-11-10]. Dostupné z WWW: <https://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?idBiblio=57849&fulltext=podnik~C3~A1n~C3~AD&rpp=15#local-content>

Peníze.cz. Co je faktoring. [online] 2017 [cit. 2017-11-08]. Dostupné z WWW: <https://www.penize.cz/15636-co-je-faktoring>

Prestashop. *Internetový obchodní server stránek sobnabytek.cz*. [online] 2017 [cit. 2017-10-18]. Dostupné z WWW: <https://www.prestacesky.cz/>

SYSTEMCRM.CZ: *Tvorba a správa firemních kontaktů*. [online] 18.3.2013 [cit. 2017-04-13]. Dostupné z WWW: <http://www.systemcrm.cz/clanky/item/tvorba-sprava-firemnych-kontaktu>

Tiskhorak.cz: Kalkulace. [online] 2017 [cit. 2017-08-13]. Dostupné z WWW: <http://kalkulace.tiskhorak.cz/>

Další zdroje

BOKSJAN, s.r.o., Interní data - výkaz zisku a ztrát, rozvaha za období let 2012-2015, Teplice, 2017

Informace plynoucí z autorovy osobní návštěvy provozoven vybraných konkurenčních subjektů a komunikace s vybranými zaměstnanci daného subjektu.

DONATE, spol. s.r.o. – navštívena prodejna na adrese K Sýpkám 355, 251 69 Velké Popovice a to dne 13. 3. 2014.

PERFECTLY HOME (Josef Výborný) - navštívena prodejna na adrese Karlovarská 845/115, 161 00 Praha – Řepy a to dne 13. 3. 2017.

AV Interiéry (Petr Voldřich) - navštívena prodejna na adrese Průběžná 2507/50, 370 04 České Budějovice a to dne 15. 3. 2017.

Přílohy

Příloha 1 Přepis polostrukturovaného rozhovoru s výkonným manažerem Boksjan, s.r.o.

„T“ = Tazatel

„R“ = Respondent

T: Dobrý den, pane Ing. Hajrapatjane. Mohl byste ve zkratce popsat vznik a historii společnost?

R: Společnost založil pan Boksjan obchodní společnost zaměřující se na dovoz a prodej masivního nábytku a ihned po vzniku vymyslel chytlavý obchodní název SOB nábytek, který tvoří počáteční písmena jeho celého jména a příjmení. Společnost začínala jako menší výdejní sklad v Ústí nad Labem, v areálu bývalé Severočeské Armaturky, kde dodnes funguje sklad. Poté bylo potřeba vytvořit reprezentativnější prodejny, které jsou dodnes a to v Teplicích a Ústí nad Labem.

T: Jak se dá charakterizovat a členit vaše produktové portfolio?

R: SOB nábytek prodává nábytek a nábytkové doplňky hlavně z exotických dřevin, dovážených ze zemí Jihovýchodní Asie. Produkty jsou řazeny v sériích podle stylů a to: indický styl, koloniální styl, selský (domácí) styl a kožené i látkové výrobky a doplňky. Zboží dovážíme ve spolupráci s našimi německými partnery a asi z 30 % dovážíme z těchto zemí napřímo. Momentálně se více a více zaměřujeme na kvalitnější a exkluzivnější nábytek a chceme v tom nadále pokračovat. Tento nábytek, i když se to někomu nemusí pozdát je po většinu opravdu vyráběn v rámci manufaktury a žádný výrobek není na 100% stejný, neboť stále „pracuje“, drobně mění tvar nebo odstín. A je nutno podotknout, že i když se poslední dobou zaměřujeme výhradně na prodej exotického nábytku, snažíme se zachovat rozumné ceny.

T: Které série, nebo produkty v jakých stylech jsou z hlediska současných i budoucích tržeb nejlepší, případně o které produkty mají podle vás vaši zákazníci největší zájem?

R: Dříve byly pro nás nejdůležitější domácí série (z borovice, dubu), ale zde byla opravdu konkurence a prodeje šli postupně dolů. Začali jsme více experimentovat s exotikou, která se uchytila velmi dobře, a zákazníci ji vyhledávají stále více. Na matrace a jiné bytové doplňky jsou tu jiné specializované firmy, a i když i to máme v nabídce, prodávají se málo. Dnes se jednoznačně nejlépe prodává nábytek z palisandru nebo teaku. Tento nábytek je dražší, tak výsledné tržby jsou vysoké. Čím dál větší zájem je o exotický nábytek, který je nejdražší, ale mají o něj zájem hlavně lidi ze zahraničí, ale i domácí zákazníci, kteří se chtějí odlišit.

T: Dokážete popsat firemní strukturu, tj. rozdělení, zařazení zaměstnanců, spolu s jejich náplní práce?

R: Nejvyšším šéfem je majitel pan Boksjan. Za každodenní chod provozu prodejen i internetových stránek sobnabytek.cz zodpovídám já. Jsme malá firma, proto nejsou jasné stanovené pozice a náplň práce, ale zkusím to popsat. V Teplicích máme dva zaměstnance, kteří se střídavě starají o obchod, logistiku (objednávky zboží) od dodavatelů i reklamace. V ústecké prodejně máme rovněž dva zaměstnancem, kteří se starají o obchod, zároveň spravují firemní webové stránky a spolupracují se mnou na marketingu. Ve skladě máme momentálně dva skladníky, kteří se starají o chod skladu, přijímají zboží od dodavatelů a také zajišťují expedici zákazníkům. Když je nějaká speciální zakázka, tak zajišťují osobní dovoz a montáž. Dále máme

externího stolaře, který opravuje reklamace nebo upravuje nábytek na zakázku podle přání zákazníků. Máme externího účetního a IT technika, který se stará o funkčnost e-shopu a celkově technickou správu internetových stránek.

T: Jaký máte ve firmě kolektiv zaměstnanců a jaká je jejich fluktuace?

R: Naše firma je jeden tým. Jsme mladý, malý kolektiv, proto příjemné prostředí je samozřejmost a vlastně nutnost. Zaměstnance si majitel po mém doporučení pečlivě vybírá, takže fluktuace není prakticky žádná.

T: Máte ve firmě nějaký motivační nebo školicí systém?

R: Zaměstnanci mají standardní plat a také flexibilní část, která je závislá na tržbách. Každý ví, že když se bude dařit firmě, tak se bude dařit jim, proto se snaží. Zaměstnanci si také mohou kupovat nábytek za nákupní cenu a těm, kteří dojíždějí, dáváme 1.000 Kč měsíčně na jízdné. Vždy dvakrát do roka vždy společně máme teambuilding. Speciální školení díky maximální vytíženosti každého z nich nemáme, jenom ty základní, povinné.

T: Uplatňují se ve firmě nějaké formy řízení, máte např. definovanou vizi, poslání strategické cíle nebo pouze směrnice, nařízení?

R: Rozhodně se nedá se říci, že bychom se drželi nějakých příruček pro manažery. Vizi, poslání a strategické cíle stanovené nemáme. Hlavním naším cílem je větší počet objednávek, spokojenost zákazníků, dobré vztahy s dodavateli a růst tržeb a zisku. Směrnice a nařízení nastaveny nemáme. A podle mě je tento podobný jako u drtivé většiny menších firem podobným té naší.

T: Dokážete říct, kdo jsou vaši dodavatelé a popsat vaše dodavatelské vztahy?

R: Naše společnost má výhradní zastoupení na dvě silné německé partnery, kteří dělají stejnou činnost v Německu a nabízejí identické produkty. Lze říci, že 2/3 dodávek uskutečňujeme prostřednictvím těchto partnerů. Dalším typem našich dodavatelských partnerů jsou přímý výrobci exotického nábytku v Jihovýchodní Asii. Na dobrých vztazích si zakládáme, neboť stabilní dodavatelé jsou pro naši činnost stěžejní.

T: Jak probíhá systém objednávání zboží a jaké jsou dodací lhůty, protože je známo, že pokud nábytek není skladem, tak se na něj čeká měsíce?

R: Jelikož máme v internetové nabídce přes 600 různých produktů, nemůžeme mít samozřejmě vše skladem. V současnosti máme vystaveno na prodejnách nebo skladem asi 30% internetové nabídky. V případě zákaznické objednávky není zboží na prodejnách nebo skladu, objednávat jej u dodavatelů v Německu, kteří je shromažďují a jednou nebo dvakrát do měsíce posíláme pro objednávku dopravu. Pravidelně se předzásobujeme tím zbožím, které se hodně prodává, nebo tím, o kterém podle zkušeností víme, že se na něj nejvíce čeká a to buď od dodavatelů z Německa, nebo přímo z Asie. Zpravidla 1 x 3 měsíce takto činíme. Větší nákupy zboží do zásob provádím já po konzultaci s majitelem.

T: Kdo je či může být zákazníkem SOB nábytku, dokážete jej popsat z hlediska věku, ekonomické třídy nebo jestli se jedná spíše o fyzické osoby nebo firmy?

R: Naším zákazníkem je každý, kdo má zájem o exotičtější stylový nábytek z masivu, ratanu nebo třeba kovu. Podrobnější věkové charakteristiky jsme nikdy nevedli, ale nejvíce jich je řekneme od 35 do 55 let, samozřejmě budou asi movitější, protože náš nábytek rozhodně nepatří

mezi nejdražší, ale ani nejlevnější. V drtivé většině u nás nakupují normální lidi, komerční prostory někdy zařizujeme, ale mohly bychom více, zde určitě je prostor pro zlepšení.

T: Máte informace o tom, odkud nejčastěji přichází zákazníci na prodejny?

R: Nejvíce k nám jezdí lidé z Prahy a okolí. Paradoxně méně k nám chodí z Ústecka. Skrz internet nakupují rovněž nejvíce zákazníci s dodáním do Prahy a okolí, ale hodně také z Moravy v okolí Brna a Ostravy. Vzestupnou tendenci je rovněž dodávání na Slovensko, zejména Bratislava a okolí. Právě z těchto vzdálenějších míst máme mnoho telefonických a e-mailových dotazů na to, jestli nemohou nábytek vidět blíže domovu, alespoň ukázkou zpracování, materiálu, aby nekupovali něco, co se jim poté nebude líbit a budou to muset vrátit.

T: Koho dokážete zařadit mezi vaši přímou konkurenci?

R: Konkurencí jsou pro nás internetový i kamenní prodejci, kteří se blíží nabízenými produkty těm našim, tedy těm, které jsou pro nás důležité. Za konkurenci nepovažujeme nadnárodní firmy typu IKEA, ASKO, JYSK. Ti nabízejí jiné produkty, i když i u nich jsem viděl kvalitní masivní nábytek. Hlavními konkurenty, se kterými se setkáváme a víme o nich, jsou AV interiéry, Donate, ti nabízejí hodně podobný sortiment. AV interiéry bych si dovolil označit jako největšího konkurenta, protože co mám informace o kolegů i zákazníků, tak mají hodně podobnou nabídku.

T: Jaké jsou možnosti skladovací prostorů, orientačně kolik kusů nábytku máte skladem a je vše ve firemním vlastnictví?

R: Naš ústecký sklad je opravdu velký, měří přes 2.500 m², ve kterém máme všechno zásoby a zboží, které máme samozřejmě i na prodejnách. Na skladě máme tisíce kusů nábytku a to máme momentálně plné tak 2/3. Jsou zde hlavně kusy nábytku, který se méně prodává, a kterého jsme dříve nakoupili velké množství, protože bylo v akční ceně. Jde o nábytek z borovice apod., to je ten nábytek, který dnes v ČR prodávají desítky prodejců.

T: V jaké vlastnictví jsou prodejny, sklad či výrobky a zásoby?

R: Sklad i prodejní prostory máme dlouhodobě pronajaty. Všechny výrobky i zásoby kupujeme, vše je tedy naše, nemáme nic v komisi nebo tak. Často jsme nuceni využívat i dílnu našeho truhláře, který nám dělá speciální zakázky, opravy či úpravy.

T: Disponuje firma dalšími hmotnými nebo nehmotnými zdroji, jako jsou automobily, patenty, ochranné známky nebo certifikáty?

R: Vlastníme dva osobní vozy a jednu dodávku, kterou používáme pouze na osobní rozvoz či speciální servisy. Ve většině případů zboží posíláme přes spediční firmu, nebo si zboží zákazník vyzvedne u nás. Žádné patenty, známky ani certifikáty nemáme.

T: V dnešním prodeji rozhoduje kvalita a širší služby, které zákazníci vyžadují, jaké standardní či nestandardní služby zákazníkům nabízíte?

R: Jelikož máme smluvního truhláře, tak dokážeme upravit povrch (nalakovat, navoskovat, změnit barevný odstín či zkrátit). Také opravujeme a repasujeme nábytek. Zákazníkům dokážeme při větší objednávce a domluvě zboží dovést, vynést i smontovat.

T: Co konkrétně ovlivňuje ceny, za které SOB nábytek prodává svoje výrobky?

R: Určitě závisí na cenách od dodavatelů. Pro orientační přehled se také díváme na stránky konkurentů. Pokud dovážíme zboží přímo z Asie, tak je rozdílná cena letecky nebo lodní přepravou.

T: Využíváte nějaké prodejní nebo distribuční kanály, např. smluvní dopravce nebo prodejce?

R: Na dopravu zákazníkům využíváme služeb spedičních firem, které máme momentálně dvě. Co se týče nějaký obchodních partnerů, tak ty máme v rámci internetu např. Heureka, Aukro. Ale co se týče fyzického prodeje, zde zatím nikoho nemáme. Ale uvažujeme o tom, neboť poptávek po přiblížení registrujeme hodně.

T: Nabízíte zákazníkům nějaké speciální ceny nebo slevy, kromě těch uvedených na webu?

R: Kromě standardních slev mají prodejci na prodejnách možnost dát zákazníkovi slevu podle situace 5-10 %. V případě, kdy vidí, že půjde o větší zakázku, např. zařízení restaurace nebo hotelu, může být sleva až 20 nebo 30%.

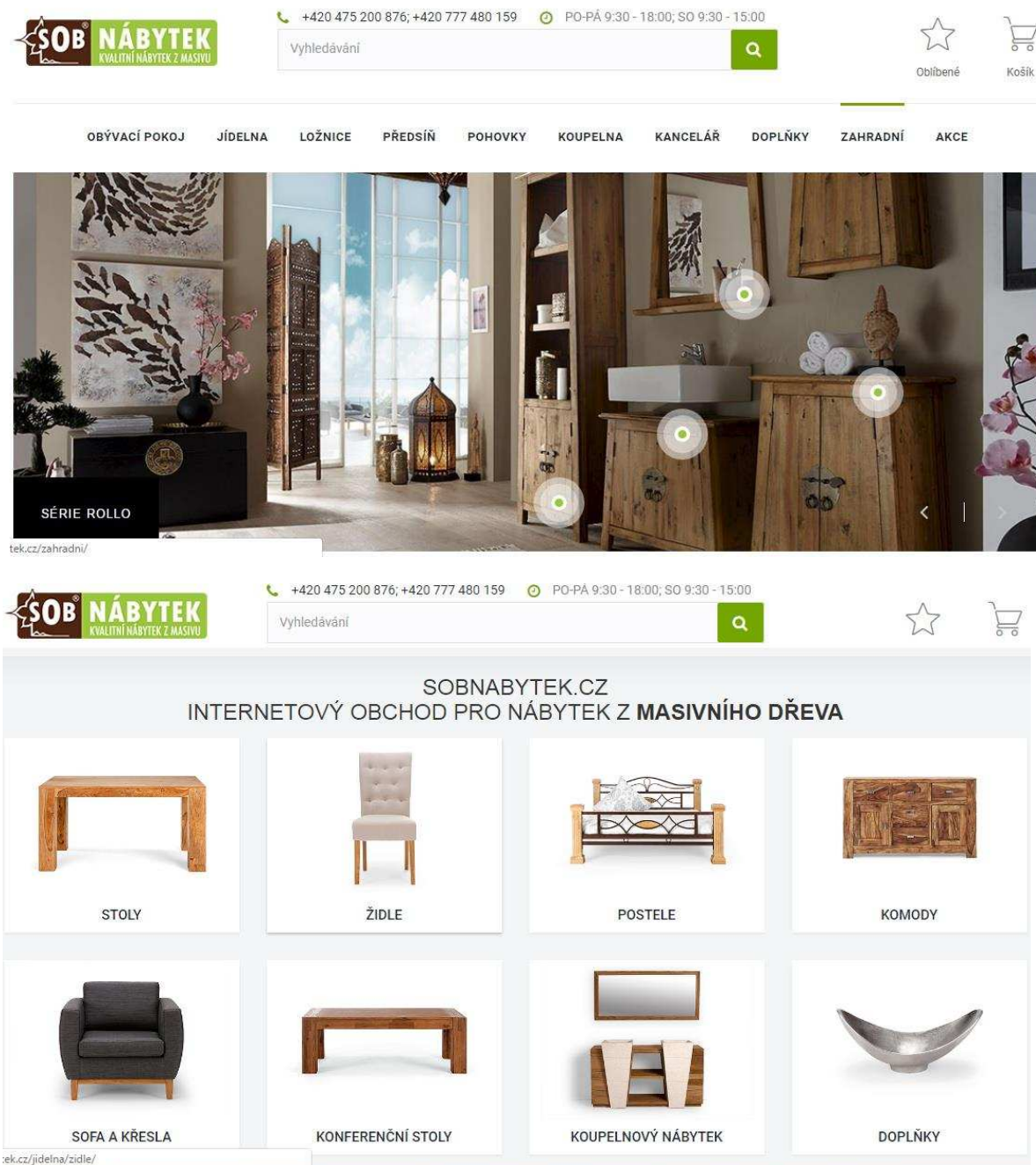
T: Jaké formy propagace využíváte, a které formy jsou pro vás nejzajímavější?

R: Tak rozhodně je pro nás nejdůležitější e-shop, který každý den někdo z nás aktualizuje nebo spravuje. Právě do e-shopu a internetové reklamy dáváme nejvíce peněz. Poté je pro nás důležitý Facebook, kde máme opravdu hodně fanoušků a snažíme se zde několikrát týdně aktualizovat obsah. Na internetové propagaci a reklamě si dáváme záležet. Taky jsem kvůli tomu skoro denně v kontaktu s obchodáky z Google a Seznamu. Dříve jsme se snažili o reklamu v Kauflandu v Ústí a Teplicích, ale větší úspěch to nepřineslo. V Teplicích a Ústí máme zaplacený billboardy, na kterých se snažíme navést lidi do prodejen. Jednou za čas si zaplatíme článek v nějakém tištěném nebo internetovém magazínu o bydlení. Na prodejnách máme samozřejmě pro zákazníky připraveny katalogy, vzorky i letáky s akcemi. Často se inspirujeme na výstavách, ale naposledy jsme vystavovaly na FOR Interior v Praze před 7 lety.

T: V databázi i na firemním Facebooku máte hodně kontaktů, jakým způsobem se zákazníci pracujete, ovlivňujete nějak jejich nákupy, dneska jsou moderní věrnostní programy pro stálé zákazníky?

R: Ano databázi máme širokou, ale speciální důraz na zákazníky bohužel neklademe, protože tak nějak nám objednávky přibývají. S databází také nijak nepracujeme, není na to bohužel prostor. O věrnostním programu přemýšlíme a možná ho časem zavedeme. Ale máme zavedené B2B prostředí pro zákazníky e-shopu a také nabízíme možnost slevových kuponů na nákupy.

Příloha č. 2 Ukázka webových stránek SOB nábytek



Zdroj: Sobnabytek.cz (2017)

Příloha č. 3 Ukázka Facebookových stránek SOB nábytek

Facebook interface showing the profile of "Masivní nábytek" (Solid Furniture). The profile picture features a bed with a wooden headboard and the text "SOB NÁBYTEK KVALITNÍ NÁBYTEK Z MASIVU". The cover photo shows a bedroom interior with a wooden bed and headboard.

Masivní nábytek
@MasivniNabytek

Hlavní stránka

- Informace
- Fotky
- To se mi líbí
- Videa
- Vítejte!
- Příspěvky

[Vytvořit stránku](#)

Stav Fotka nebo video

Napište něco na tuto stránku...

Fotky

Jídelní stůl z masivního akátu
KANSAS
9 999 Kč

Stylový nábytek z masivu

18 435 To se mi líbí
Toto se líbí uživatelům Jiří Šibřava a dalším přátelům (3)

Poslat zprávu

Vylepšení bydlení v Teplicích
Teď je zavřeno

Velmi dobře reaguje na zprávy

Pozvat přátele k označení této stránky jako To se mi líbí

Informace Zohrašit vše

Zdroj: Facebook (2017)