

**ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE**  
**FAKULTA PROVOZNĚ EKONOMICKÁ**  
**KATEDRA ŘÍZENÍ**



**DIPLOMOVÁ PRÁCE**  
***STRATEGICKÉ MYŠLENÍ V PODNIKÁNÍ***

**Vypracovala: Bc. Kateřina Kotrbová**  
**Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Jaromír Štůsek, CSc.**

© Praha 2011

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení

Akademický rok 2008/2009

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

**Kateřina Kotrbová**

obor Podnikání a administrativa

Vedoucí katedry Vám ve smyslu Studijního a zkušebního řádu ČZU v Praze  
čl. 17 odst. 2 určuje tuto diplomovou práci.

Název tématu: **Strategické myšlení v podnikání**

### Struktura diplomové práce:

1. Úvod
2. Cíl práce a metodika
3. Literární rešerše
4. Vlastní práce
5. Závěr
6. Seznam literatury
7. Přílohy

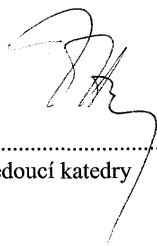
Rozsah původní zprávy: 50 - 60 stran

Seznam odborné literatury:

1. BOWMAN, C.: Strategický management. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-230-1
2. BRUCE A., LANGDON, K.: Strategické myšlení. Praha: Slovart, 2002. ISBN 80-7209-403-3
3. KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O.: Strategické řízení : teorie pro praxi, 2. vydání. Praha: Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8
4. SOUČEK, Z.: Strategické myšlení. Praha: Economia, 1991. ISBN 80-85378-10-8
5. ŠTŮSEK, J. Modely strategického myšlení v agribusinessu. Lanškroun, TGTISK s.r.o. 2008, ISBN 978-80-903-680-8-8
6. VYAKARNAM, S., LEPPARD, J. W.: Plánování podnikatelských strategií. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-533-5
6. Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů. Ostrava: Sagit, 2008

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Jaromír Štůsek, CSc.**

Termín odevzdání diplomové práce: duben 2010



.....  
Vedoucí katedry

L.S.



.....  
Děkan

V Praze dne: 15.12.2008

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „*Strategické myšlení v podnikání*“ vypracovala samostatně za použití uvedené odborné literatury a po odborných konzultacích s vedoucím diplomové práce.

V Praze dne .....

.....  
**Bc. Kateřina Kotrbová**

## **Poděkování**

Ráda bych tímto poděkovala všem, kteří přispěli k úspěšnému sepsání mé diplomové práce: zejména vedoucímu diplomové práce doc. Ing. Jaromírovi Štůskovi, CSc. a mé rodině, především mamince, která mě během studia podporovala.

# Strategické myšlení v podnikání

## Strategic thinking in business

### **Souhrn**

Používáním strategického myšlení se velmi zvyšuje pravděpodobnost úspěchu v podnikání. Mezi jeho hlavní principy patří variantnost, permanentnost, tvůrčí přístup apod. Cestu ke splnění stanovených cílů určuje složitý proces řízení, který začíná již samotným vymezením předmětu podnikání. Pokračuje tvorbou vizí a poslání, následuje určení konkrétních cílů a provedení analýz vnějšího (SLEPTE, analýza odvětví, analýza konkurentů) a vnitřního (analýza zdrojů, klíčových kompetencí) okolí. S pomocí SWOT analýzy jsou identifikovány strategie. Poté dochází k výběru několika optimálních variant strategií, které jsou doporučeny společnosti Relax k implementaci. Celý strategický proces končí stanovením kontroly, která je v případě této práce určena pouze okrajově.

**Klíčová slova:** strategické myšlení, strategie, SWOT analýza, implementace

### **Summary**

Considering strategic thinking greatly increases the likelihood of success in business. Its main principles include variability, permanence, creative approach, etc. The way to meet the objectives is determined by complex management process which begins with the very definition of the business. The process continues with creating visions and missions, followed by determination of specific objectives and performance analysis of the external (SLEPTE, industry analysis, analysis of competitors) and internal (resource analysis, core competencies analysis) environment. With the use of the SWOT analysis strategies were identified. Consequently some of the optimal options were selected to be recommended for implementation in the Relax Company. Lastly the whole process ends by setting of strategic control, addressed in this thesis only marginally.

**Key words:** strategic thinking, strategy, SWOT analysis, implementation

## Obsah

1. Úvod.....	10
2. Cíl práce a metodika .....	11
3. Literární rešerše .....	12
3.1 Strategické myšlení .....	12
3.1.1 Principy a elementy strategického myšlení .....	12
3.1.2 Bariéry .....	15
3.2 Strategické řízení.....	16
3.2.1 Proces strategického řízení .....	18
3.2.2 Vize, poslání .....	20
3.2.3 Cíle organizace .....	20
3.2.4 Příležitosti podniku .....	21
3.3 Strategie a osoba strážega .....	22
3.3.1 Pojem strategie.....	22
3.3.2 Vlastnosti kvalitní a úspěšné strategie .....	25
3.3.3 Podnikatel - strážega .....	27
3.4 Podnikání.....	27
3.5 Proces samotného utváření strategií, jejich evaluace a výběr pro implementaci ..	30
3.5.1 Analýza vnějšího okolí .....	30
3.5.2 Analýza vnitřního okolí podniku .....	33
3.5.3 SWOT ANALÝZA.....	35
3.5.4 Formulace alternativních strategií .....	36
3.5.5 Evaluace a výběr strategie k implementaci.....	37
3.5.6 Systém strategické kontroly.....	39
4. Vlastní práce .....	41
4.1 Charakteristika společnosti Relax .....	41

4.2	Analýza vnějšího prostředí.....	41
4.2.1	Analýza makrookolí.....	41
4.2.2	Analýza mikrookolí .....	44
4.3	Analýza vnitřního prostředí.....	50
4.3.1	Analýza zdrojů.....	50
4.3.2	Analýza klíčových faktorů úspěchu.....	51
4.4	SWOT analýza .....	52
4.5	Cíle společnosti Relax.....	54
4.6	Formulace alternativních strategií.....	55
4.6.1	Strategie číslo 1: <i>Zaměření se na starší obyvatele ČR (lidé v důchodovém věku) či osoby s menšími zdravotními problémy .....</i>	56
4.6.2	Strategie číslo 2: <i>Rozšíření nabídky produktů do wellness oblasti .....</i>	58
4.6.3	Strategie číslo 3: <i>Zaměření se na pozitivní přístup společnosti k životnímu prostředí.....</i>	60
4.6.4	Strategie číslo 4: <i>Srovnávání s konkurencí .....</i>	61
4.7	Evaluace strategie.....	62
	Přípustnost .....	62
	Proveditelnost .....	62
	Vhodnost.....	63
	Přijatelnost .....	64
4.8	Výběr strategie k implementaci .....	65
5.	Závěr .....	69
6.	Seznam použitých zdrojů.....	71
7.	Přílohy.....	73
	Příloha č.1: Hlavní makroekonomické indikátory.....	73
	Příloha č.2: Vývoj věkové struktury obyvatelstva.....	73



Příloha č.3: Analýza konkurentů – SPA .....	74
Příloha č.4: Analýza konkurentů – SWIM SPA .....	75
Příloha č.5: Fullerův trojúhelník: konkurence – stanovení vah .....	75
Příloha č.6: Fullerův trojúhelník: výběr strategie k implementaci – stanovení vah .....	76

## **Seznam obrázků**

Obr.č.1 – Strategické myšlení: Liedtkův model .....	14
Obr.č.2 – Proces strategického řízení .....	19
Obr.č.3 – Strategie podle úrovně řízení .....	24
Obr.č.4 – Analýza makrookolí.....	31
Obr.č.5 – Strategie ze SWOT analýzy .....	36
Obr.č.6 – Postavení v rámci konkurence .....	49

## **Seznam tabulek**

Tab.č.1 – Pro a proti strategickému řízení .....	17
Tab.č.2 – Vývoj strategického managementu.....	17
Tab.č.3 - Časté klíčové faktory úspěchu dle Thompson:.....	34
Tab.č.4 – Analýza konkurence SPA .....	47
Tab.č.5 – Analýza konkurence SWIM SPA .....	48
Tab.č.6 – Analýza zdrojů.....	51
Tab.č.7 – SWOT analýza.....	53
Tab.č.8 – Matice důsledků.....	62
Tab.č.9 – Matice proveditelnosti .....	63
Tab.č.10 – Matice vhodnosti.....	64
Tab.č.11 – Matice přijatelnosti .....	64
Tab.č.12 – Výběr strategie k implementaci .....	66

# 1. Úvod

V dnešním světě neustálých změn je možno zvýšit pravděpodobnost splnění touhy po úspěchu v oblasti podnikání používáním „správného“, respektive lépe optimálního myšlení v konkrétní situaci, při řešení konkrétního problému. Tento způsob uvažování se nazývá strategické myšlení.

Strategické myšlení není pouze vrozenou součástí osobnosti, ale dá se uchopit i v průběhu procesu učení. Ke strategickému myšlení přispívá celá řada analýz, které napomáhají dosažení stanoveného cíle. Mělo by být aplikováno již od počátku procesu tvorby strategií – již při tvorbě vizí a poslání, tedy ještě před samotným určením konkrétního cíle, kterého se bude snažit společnost dosáhnout. S jeho využitím dochází k nalezení optimálních strategií, které dopomohou organizaci k pomyslnému vítězství v konkurenčním boji o zákazníka. Každá, i ta sebemenší společnost, chce-li být úspěšná, musí určit své cíle a cesty (nebo-li strategie), pomocí kterých jich dosáhne. Bez strategie by byl úspěch pouhým dílem náhody, a tudíž se značně nejistým výsledkem. Nutno však říci, že ani optimální strategie nezaručuje stoprocentní úspěch na trhu, jelikož dnešní doba je klasifikována jako doba turbulentního prostředí, rychlých změn a chaosu. I přesto lze míru pravděpodobnosti úspěchu zvýšit prostřednictvím právě strategického myšlení.

Strategické myšlení může být považováno za určitý druh konkurenční výhody, který se pojí s konkrétní osobou. Osoby, které disponují tímto typem uvažování, je třeba uznávat a podporovat je v jejich činnosti. Díky získání konkurenční výhody se může stát společnost na trhu klíčovým hráčem číslo jedna.

## 2. Cíl práce a metodika

Hlavním cílem této diplomové práce je navrhnutí optimální strategie pro společnost Relax, s.r.o. (vzhledem k nemožnosti nezveřejnění diplomové práce se jedná o fiktivní název – z důvodu zachování obchodního tajemství), která se zabývá především prodejem luxusních vířivek, van a koupelen. Zvolené strategie povedou k dosažení vytyčených cílů, jejichž stanovení je součástí hlavního cíle.

Prvním dílčím cílem je pochopení strategického myšlení a s ním spojených pojmů. Druhý dílčí cíl představuje celková analýza okolního prostředí, která napomůže pochopit trh, na kterém společnost působí. Poslední dílčí cíl spočívá ve vyhodnocení situace, ve které se společnost nachází a v následném zjištění konkurenčních výhod či taktických schopností jednotlivých konkurenčních společností a jejich následná komparace s výsledky Relax, s.r.o.

V první fázi bude provedena analýza sekundárních dat, především se jedná o analýzu odborných publikací a predikcí budoucího makroekonomického vývoje. Následně dojde ke komparaci názorů jednotlivých autorů k dané problematice. Ve druhé fázi budou s pomocí několika analýz nalezena data primární povahy. Je nutno provést analýzu vnějšího a vnitřního okolí společnosti. Nejprve je zapotřebí provést sběr potřebných informací o konkurentech (prostřednictvím vytváření dojmu zájmu o nákup konkrétního produktu u vybraných společností) a společnosti samotné (na základě interních informací získaných pomocí rozhovorů s jednatelem společnosti). Nedílnou součástí metodiky je také sestavení SWOT matice, tedy matice obsahující relevantní příležitosti, ohrožení, silné a slabé stránky společnosti. SWOT matice určí směr jednotlivých strategií. Návrhy jednotlivých variant proběhnou zvláštní formou tzv. brainwritingu (na sociální síti Facebook). Po nalezení variant začíná třetí fáze. Ve třetí fázi budou jednotlivé varianty hodnoceny z hlediska přípustnosti, proveditelnosti, vhodnosti a přijatelnosti. Následuje vzájemná komparace a konečný výběr optimálních strategií navržených k implementaci.

### 3. Literární rešerše

#### 3.1 Strategické myšlení

Strategické myšlení je pro valnou většinu lidí myšlení naučené, jen pár jedincům je tento styl uvažování dán do vínku. Strategické myšlení slouží jako pomocný prostředek k dosažení úspěchu. Strategie se musí přizpůsobovat změnám turbulentního prostředí. Nebezpečí, které může způsobit neúspěch, lze spatřovat v zapojení lidských emocí. Ať je plán na dosažení úspěchu sebelepší, není nikde stanoveno, že musí být proveden bez výjimky správně. Charakter myšlení by měl být do jisté míry ovlivněn i velikostí a strukturou podniku. Ovšem někteří autoři se domnívají, že strategické myšlení není nic jiného než přemýšlení o strategii. Jako protipól k nim stojí Henry Mintzberg, podle kterého je strategické myšlení specifickým druhem myšlení, kterému jsou vlastní určité a jasné charakteristiky. Dále se dá označit jako proces, který bere ve zřetel kreativitu a intuici. S jeho přispěním dochází k úspěšnosti společnosti (Mallya, 2007).

Strategicky myslet znamená: „*perspektivně pohlížet na své možnosti, analyzovat všechny faktory vnějšího prostředí, variantním plánováním brát v úvahu permanentnost změn, pružně na ně reagovat a ovlivňovat je, promyšleně přeskupovat zdroje a učit se tvořivě překonávat problémy s využitím potenciálu všech spolupracovníků.*“ (Košťan/Šuleř, 2002, str.6).

##### 3.1.1 Principy a elementy strategického myšlení

Pro uchopení a využití strategického myšlení je zapotřebí pochopit jeho základní principy. Tyto principy musí být bez výjimky zvládnuty, bez jejich pochopení by se neměl nikdo pouštět do podnikání, jelikož by s největší pravděpodobností dosahoval pouhých náhodných výsledků (bez možnosti prognóz a kontroly).

Jedná se především o **princip variantnosti, permanentnosti, celosvětového přístupu, tvůrčího přístupu, interdisciplinarity, koncentrace zdrojů, vědomí práce s časem, syntézy exaktního a intuitivního myšlení, vědomí práce s rizikem, orientace se na špičkové výsledky, etiky myšlení, princip zpětnovazebního myšlení a agregovaného myšlení.** A co se rozumí pod jednotlivými pojmy?

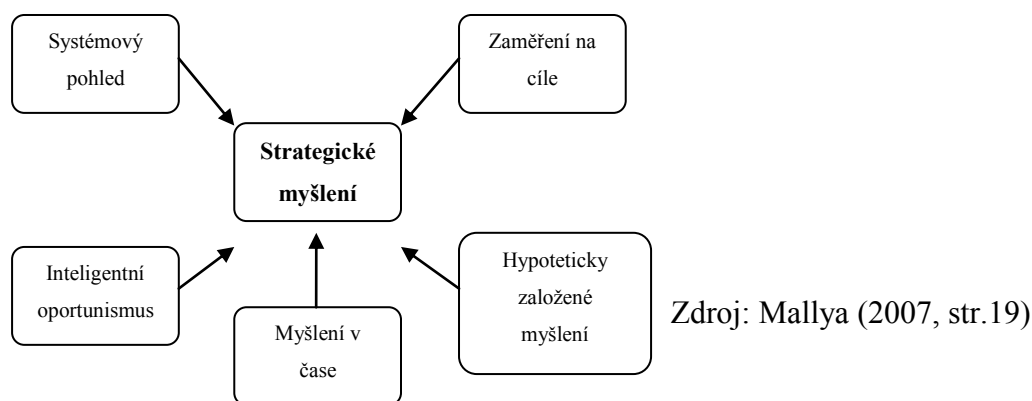
**Variantnost** se považuje za jeden z nejdůležitějších principů strategického myšlení. V současné době změn není možné zpracovat pouze jednu neměnnou strategii, nýbrž je potřeba vymýšlet strategie ve více variantách. Každá strategie vyplývá z celé řady předpokladů za nejistoty a rizika. Nejistota roste s délkou časového období. Příčina spočívá v rostoucí pravděpodobnosti změn okolí (změny v technologii, ekonomice apod.). Vlastníci/manažeři (osoby na úrovni strategického řízení) musí počítat s mnoha situacemi, s tím spojenými mnoha variantami, v neposlední řadě pak také s mnoha řešeními. Pravděpodobnost nejistoty je nejvyšší v oblasti kooperace se zahraničím. Možnost variantnosti řešení zapříčiňuje možnost změn některých z výrobních faktorů, která není v krátkém období ve většině případů možná. Ovšem nutno zdůraznit, že i současný stav podniku je pro strategii důležitý, především faktory, které dlouhodobě ovlivňují vývoj podniku. Variantnost umožňuje podniku lepší a jednodušší přizpůsobení se, a to s přihlédnutím na strategické cíle. Varianty by měly být vzájemně kompatibilní. Kompatibilita zvyšuje jejich elasticitu, umožňuje přechod od jedné varianty ke druhé bez větších obtíží. Základní otázka, na kterou je třeba se zaměřit je: Lze (a s jakou pravděpodobností) předvídat určitý jev? Jaké varianty se mohou vyskytnout? Jaký je jejich počet? (Souček, 1991).

**Permanentnost** napomáhá v přizpůsobování se turbulentnímu prostředí. Zajišťuje pravidelnou kontrolu a porovnávání vzniklých stavů se zvolenou strategií, případně také odstranění jejich nedostatků či změny strategie. Jelikož je dnešní svět v mnoha oblastech propojen tak, že na jednu akci dostáváme několika reakcí (např. v konečném důsledku i v jiných oblastech), je důležité vzít v úvahu i **celosvětový systémový přístup**. V rámci neustále se měnících požadavků zákazníků záleží na kreativním přístupu pracovníků. Tímto přístupem disponují osoby s **tvůrčím myšlením**. Úspěšná strategie je poznamenána znalostí více věd (měla by být **interdisciplinární**). Pokud si jedinec uvědomuje jisté riziko, dokáže se na něj lépe připravit a tím ho i zmenšit pomocí vhodných strategií. U principu **koncentrace zdrojů** se nejedná ani tak o hmotné složky, ale spíše o složky nehmotné povahy (pracovníky), kterým je potřeba věnovat zvýšenou pozornost. Velmi důležitým principem je i **vědomí práce s časem**. V dnešní rozvinuté době přináší správné načasování společnosti jistou konkurenční výhodu (Dedouchová, 1998).

**Princip syntézy exaktního a intuitivního myšlení** vyjadřuje snahu o dosažení takové kombinace exaktního (přísně vědeckého) a intuitivního<sup>1</sup> myšlení, která bude pro daný problém momentálně optimální. Tento podíl se liší podle rozdílných strategií a předpokládaného vývoje situace. **Vědomá práce s rizikem** je další nedílnou součástí strategického myšlení. Management se nesmí bát použít nových strategií kvůli možnému neúspěchu, s počtem pokusů roste i možnost úspěchu. Je však nutné rozdělit zdroje do různých variant, aby při neúspěchu nebyl podnik zásadně zasáhnut. **Orientace na špičkové výrobky** by měla zajistit potenciální úspěch na trhu. Naše společnost by se neměla tedy zaměřovat na to, aby dostihla své konkurenty, ale aby se její výrobky staly těmi nejlepšími. **Principem etiky** se rozumí dodržování určitých zásad k ostatním zájmovým skupinám – nejčastěji především k odběratelům, dodavatelům a zaměstnancům. Nejčastěji se jedná o včasné sdělování našich budoucích zájmů a dodržování stanovených norem. Předposledním principem je **zpětnovazebné myšlení**. Tento princip je důležitý nejen z pohledu podniku jako otevřeného systému, ale také z pohledu vnitřních vazeb vně podniku. Podnik je do jisté míry nejen ovlivňován svým okolím, ale také na své okolí působí. Zpětné vazby by neměly být v žádném případě zanedbávány. **Princip agregovaného myšlení** by se měl používat, jelikož v delším časovém období se nelze detailně dívat na každou součást, protože by se tím snížila pravděpodobnost vývoje. Je třeba naopak situace zgeneralizovat (Souček, 1991).

Liedtkův model elementů strategického myšlení byl definován v roce 1998. V tomto modelu určil Liedtka pět elementů, které určují strategické myšlení (Obr.č.1).

Obr.č.1 – Strategické myšlení: Liedtkův model



<sup>1</sup> Správnou intuici chápe Souček (1991, str.58) jako tvůrčí obrazotvornost, založenou na solidních znalostech a na vědeckém zvážení možných směrů vývoje

Systemovým pohledem se myslí pozice stratéga, který rozumí souvislostem. Má přehled od počátku až do konce, umí objasnit role v rámci celého systému a definovat jejich dopad. Zaměření se na cíle spočívá v tom, že se jedinec plně koncentruje na splnění předem stanovených požadavků. Strategické myšlení neznamena vyjmutí a zkoumání určitého časového období, strategie se pojí do jisté míry s minulostí, přítomností a budoucností. Dle Liedtka je hypoteticky založené myšlení nezbytnou součástí k dostatečně rychlému a správnému uchopení hypotéz. Inteligentní oportunismus znamená otevřenost k novým příležitostem (Mallya, 2007).

Štůsek (2008) vyzdvihuje práci od Shibata „Business Thinking Meta Model: Proactive Thinking, Reactive Thinking, and Passive Thinking“. Jak již samotný název napovídá, vyskytuje se zde všeobecně platný model podnikatelského myšlení, který se skládá z proaktivního (dopředného), reaktivního (zpětného) a pasivního (statického) myšlení. Proaktivní myšlení spočívá v bezmyšlenkové analýze. V této oblasti je nápomocna teorie her a ekonometrie. Reaktivní myšlení spočívá ve sledování kauzality (tzn. příčinnosti). Pokud by bylo možné předvídat změny okolí, je považováno za nejefektivnější typ myšlení. Pasivní myšlení se využívá především k vytvoření rychlého přehledu o vzniklém stavu. Proces myšlení se dělí na tři na sebe navazující části: zkoumání, na jeho základě pak prováděné analýzy a konečný proces rozhodování.

### **3.1.2 Bariéry**

Strategické myšlení ohrožují různé překážky. Mezi bariéry bývají zahrnovány celé řady faktorů. Mezi jeden z faktorů se řadí nepřipravenost na změny. Většina lidí má tendenci směřovat k homogennímu chování, k rutinně a nevědomky se brání přijímání změn. Jako další bariéru lze uvést nesystémovost. U nesystémovosti spočívá největší problém v přijímání určitých rozhodnutí, které ale nejsou náležitě přizpůsobeny vzniklé situaci. Třetím rušivým elementem je nedostatek nebo nepřítomnost vizí. Bez konkrétní vize je podnik odsouzen k pouhému přežívání. V neposlední řadě stojí obranné jednání. Obranné jednání je do jisté míry spjato s nepřipraveností na změny. Avšak i osobní zájmy či falešný pragmatismus se v určitých případech považují za rušivý element. U takového jednání dochází k přijetí tzv. „strategie žádné změny“. Překážek je možné najít celou řadu. Snad ještě malé upozornění, mezi bariéry se počítá i zaměření se pouze na krátké

období, byrokracie, nedostatek relevantních informací či nerozhodnost a nedůslednost (Dedouchová, 1998).

### 3.2 Strategické řízení

Řízení společnosti se provádí na třech základních úrovních. Jedná se o úroveň operativní (provádí ji nejčastěji nejnižší management), taktickou (střední management) a strategickou (TOP – management). Strategický management operuje v nejdelším časovém horizontu, za podmínek vysoké nejistoty. Jako zdroj informací slouží informace externí a informace z neformálních zdrojů. Podrobnost informací je na rozdíl od operativního řízení agregovaná. Další charakteristikou strategického řízení může být i určitá důvěrnost, kdy schopnost rozhodovat patří k tzv. „know how“ managementu (Keřkovský/Vykypěl, 2002).

Strategický management bývá často kladen jako synonymum pro strategické plánování. Strategický management je ovšem strategickému plánování nadřazen. Strategické řízení zahrnuje: strategické plánování, jeho realizaci a také odpovídající kontrolu (Huber, 2008).

*„Strategický management je souhrn aktivit, jejichž smyslem je formování dlouhodobých záměrů fungování organizace. ... Soudobé pojetí strategického řízení je vnímáno jako integrální součást celkového řízení organizace, přičemž spadá především do pravomoci vrcholového vedení organizace.“ (Veber, 2009, str.510).*

Vrcholový (TOP–) management plní důležitou funkci v oblasti rozhodování. Jde především o rozhodování v oblasti druhu podnikání (např. jaká bude velikost společnosti, právní druh, co a kde se bude nabízet), jaké budou cíle společnosti (zisk, podíl na trhu, image apod.), jak bude těchto cílů dosahováno (s pomocí jaké strategie), jak budou přerozdělovány zdroje, vytvoření firemní kultury, motivačního systému a mimo jiné také vytvoření zpětné vazby – kontroly (Jakubíková, 2008).

Strategické řízení podle provedených výzkumů zásadně ovlivňuje úspěšnost podniku, a to ve všech oborech. Jedná se o záměrně prováděné rozhodování v otázkách vývoje firmy, které je zaměřeno na delší časové období (Štůsek, 2008).



Ovšem na druhé straně existují i argumenty proti strategickému managementu (viz. Tab.č.1). Většina odborníků se však přiklání k názoru, že úspěšnost či případnou neúspěšnost podniku ovlivňuje právě kvalita strategického rozhodování. Bohužel k přístupu řešení problémů již tato shoda nepanuje.

Tab.č.1 – Pro a proti strategickému řízení

<b>PRO</b>	<b>Proti</b>
1. Strategické řízení umožňuje podnikům anticipovat měnící se podmínky.	1. Podmínky se mění tak rychle, že řídicí pracovníci nemohou nic plánovat, zejména dlouhodobě.
2. Strategické řízení dává jasné cíle a směry budoucí činnosti pro zaměstnance.	2. Strategické cíle musí být často formulovány jako vágní a dosti obecné.
3. Řešení problémů strategického řízení řídicí pracovníky zdokonaluje.	3. Existuje mnoho jiných důvodů úspěchu než strategické řízení (například štěstí, náhoda) a existují podniky, které jsou efektivní i bez strategického řízení.
4. Podniky uplatňující strategické řízení jsou více efektivní.	

Zdroj: Keřkovský/Vykypěl (2002, str.2)

Strategický management prochází v současné době pátým formovacím obdobím. Jeho historický průběh je shrnut v Tab.č.2.

Tab.č.2 – Vývoj strategického managementu

	<b>Hlavní myšlenka</b>	<b>Cíl</b>	<b>Metody</b>
<b>60.léta klasická škola</b>	V čele manažer, který rozhoduje	Vytvoření SWOT analýzy (Andrews)	Vytvoření Ansoffovy matice
<b>70.léta procesní přístup</b>	Propojenost jednotlivých oddělení a vzájemná kooperace	Výrobní a geografická diverzifikace	BCG matice
<b>80.léta evoluční přístup</b>	Evoluční (Smithův) pohled na konkurenci (trh myslí na manažery)	Přiblížit se zákazníkovi; zvýšit kvalitu produkce	Modely řízení kvality; Porterův pětifaktorový model

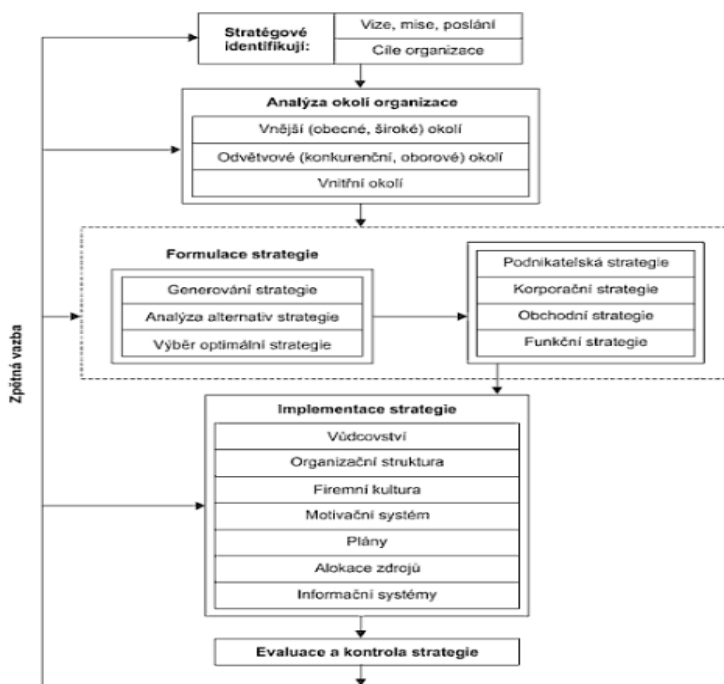
<b>90.léta systémový přístup</b>	Rozšíření strategického managementu o osobní přístup	Zvýšit efektivitu produkce	Tvorba vnitropodnikových kultur
<b>Současnost novodobý přístup</b>	Sjednocení pojmu strategického řízení a strategie	Zvýšit praktickou aplikaci teoretického konceptu	Strategický výzkum

Zdroj: Mallya (2007, str.26)

### 3.2.1 Proces strategického řízení

Je nesmysl domnívat se, že by šlo sestavit celý strategický proces podle jednotného vzoru, který by pevně stanovoval jednotlivé kroky, které po provedení povedou ke stanovení optimálních strategických procesů. Ovšem pro základní, jasné pochopení je nasnadě pět kroků, které by neměly chybět (viz. Obr.č.2). Konkrétně se jedná o tyto fáze: identifikace vizí, cílů (stanoví i současný stav, následně pak cíle, kterých chce společnost dosáhnout), strategická vnější a vnitřní analýza okolí, formulování strategie (zde dochází ke zhodnocení současného stavu, stanovení nápravy při výskytu odchylek od zamýšleného stavu, vytvoření konkurenční výhody, celková úprava strategie tak, aby byla úspěšnější), implementace a hodnocení dané strategie spojené s kontrolou. Pro všechny fáze je důležitým faktorem tzv. feed back (tj. zpětná vazba) (Mallya, 2007).

Obr.č.2 – Proces strategického řízení



Zdroj: Mallya (2007, str. 28)

Strategické procesy charakterizuje mimo jiné osm typických vlastností. Mezi první vlastnost patří *neznalost budoucího vývoje* faktorů, které působí na úspěšnost společnosti (např. neznalost zájmu lidí o výrobek, vývoje HDP nejen v České republice, ale také v zahraničí, rozvoje technologií apod.). Druhá vlastnost spočívá ve výskytu výrazných kvantitativních a kvalitativních změn, při nichž *nelze počítat s pravidelným opakováním*. Třetí typický rys představuje *celosvětové působení okolí*, kterým je životaschopnost podniku zásadně ovlivňována. Jako čtvrtá vlastnost se ukazuje *možná protikladnost procesů*, která byla vyvolána strategickými rozhodnutími. U jednoho ze sledovaných ukazatelů dochází ke zlepšení, u jiného může ovšem dojít ke zhoršení. Za páté pak strategické procesy charakterizuje *složitost rozhodnutí*, které je spjato s problémem efektivnosti, kdy řešení se může pro krátké období jevit jako efektivní, z delšího časového hlediska se může ovšem jednat o naprosto neefektivní řešení (a to platí i naopak). Dále procesy charakterizuje *relativní necitlivost* ke změnám, které jsou prováděny izolovaně či mají velký počet zpětných vazeb. Poslední rys se týká *možné rozdílnosti v síle vstupů a následných výstupů*, ke kterým dochází v důsledku časové rozdílnosti (Souček, 1991).

### 3.2.2 Vize, poslání

Vizí je, můžeme říci, určitá naše představa o budoucnosti. Na tuto námi vybudovanou představu navazuje identifikace poslání. Pod posláním rozumíme definici rolí podniku, které dostaneme prostřednictvím odpovědí na otázky typu „kdo jsme“ a „čeho chceme dosáhnout“, ovšem nejedná se o jednotky měřitelné, spíše jde o postoje a hodnoty organizace. Stanovení poslání je významné pro následnou definici cílů. Poslání se na trhu vyjadřuje často prostřednictvím produktů, technologií, uspokojováním potřeb zákazníka či současnou kombinací – nejčastější kombinací jsou 3C: Customer – zákazník, Company – podnik, Competition – konkurence (Štůsek, 2008).

Vize má charakter směru a cíle, nesmí se o ní pouze přemýšlet, ale především musí být dále sdělována. Jedná se o jednoduchou představu, kde chce společnost být za pět nebo deset let. Zakladatelé společností používají pro své vize většinou delší časové horizonty. Strategické zdroje podniku mohou být dobře zacíleny pouze v případě, že je jasné, kudy se chce společnost ubírat (Simon, 2004).

Dobrá vyhlášení poslání obsahují dle Bowman (1996, str.14): „1. Sdílená přesvědčení a hodnoty. 2. Definici působnosti, která pokrývá potřeby, jež mají být uspokojovány, zvolené trhy, jak se tyto trhy dosáhnou, jaké technologie se používají při dodávkách výrobků a služeb. 3. Rovněž může obsahovat legitimní nároky příslušných podílníků (např. zaměstnanců, akcionářů, zákazníků, společnosti, města). 4. Stanoviska k růstu, financování, decentralizaci, inovaci atd.“

### 3.2.3 Cíle organizace

Cíle podniku jsou všeobecně dvojího druhu – obecné a konkrétní. Pod obecnými cíli si lze představit takové cíle, které se zaměřují do budoucnosti (minimálně na tři roky), ukazují směr společnosti. Jako typický příklad nám může posloužit odpověď na otázku „na jaké pozici se chce společnost nacházet (vedoucí na trhu či následovatel)?“, „chceme být vedoucí na trhu v určitém oboru?“. Konkrétní cíle navazují na cíle obecné a dále je rozvádějí. Měly by splňovat tzv. pravidlo SMART (Mallya, 2007).

Pravidlo SMART definuje následující znaky dobře stanovených cílů:

*„Specific – specifický (v množství, kvalitě, čase): Do kterého segmentu chceme proniknout? Jaký by měl být tento segment? Čeho chceme na trhu dosáhnout?*

*Measurable – měřitelný: O jak velký podíl na trhu usilujeme, v jakém čase?*

*Agreed – akceptovatelný: Je cíl akceptovatelný všemi, kdo se na jeho dosažení mají podílet?*

*Realistic – reálný, dosažitelný: Je stanovený cíl dosažitelný? Jak náročné je jeho dosažení?*

*Trackable – sledovatelný: Jsou určeny jednotlivé časové etapy pro sledování jeho plnění?“ (Jakubíková, 2008, str.26).*

Stanovení cílů ovlivňuje celá řada okolností. Mezi nejvlivnější se zařazují vlivy prostředí, které na podnik působí (např. nabídka versus poptávka, reakce konkurence, regulace vládou apod.). Dále hraje významnou roli očekávání důležitých „stakeholders“, množství disponibilních výrobních faktorů (velký podnik s většími zisky působí na své okolí více než malá společnost), interní vztahy, schopnosti manažerů (stratégů) a v neposlední řadě minulý vývoj. Jejich správné stanovení je pro firmu důležité z mnoha důvodů. Jako nejvýznamnější důvod se jeví skutečnost, že správně stanovené cíle slouží pro hodnocení výsledků podniku, zda společnost stanovených cílů dosáhla, či zda se jim alespoň přibližuje. Cíle se musí samozřejmě pružně přizpůsobovat změnám okolí. Ve strategickém řízení se vyskytuje tzv. strategická mezera, která představuje rozdíl mezi očekávaným výsledkem v čase  $t_2$  s použitím příslušné strategie a stanoveným výsledkem (Keřkovský/Vykypěl, 2002).

### **3.2.4 Příležitosti podniku**

Po úspěšném stanovení cílů je nutné se zaměřit na definici vhodných příležitostí podniku, jejichž využití povede k úspěchu na trhu. Podle Štůsek (2008, str.19) by měl mít manažer pro konečné rozhodnutí vhodné příležitosti k dispozici údaje nejen o shodě příležitostí s cíli a výrobními faktory, ale další ověřené informace a to hlavně z oblasti: *„pravděpodobného rozměru vytipované příležitosti, pravděpodobných možností jejího*

*růstu a ziskového potenciálu, pravděpodobné míry rizik, spojené s jejím využitím, pravděpodobnosti získání trvalé konkurenční výhody na základě vytipované příležitosti.“*

### **3.3 Strategie a osoba stratéga**

#### **3.3.1 Pojem strategie**

Pojem strategie pochází ze starověkého Řecka. Pod názvem *strategos* byl označován vůdce. Jak název napovídá, byl převzat z vojenství, ve kterém značil umění a vědu vojevůdce, nauku o válce a jejím vedením (Srpková/Řehoř a kol., 2010).

Tento pojem si vykládají různí lidé různým způsobem. Může se jednat např. o strategický záměr organizace, dále strategie identifikuje důvod dlouhodobých cílů společnosti, díky ní je vybrán sektor, ve kterém bude či by mohla společnost působit (Mallya, 2007).

Strategie odpovídá na otázky, jak a s pomocí jakých kroků a akcí, s jakými reakcemi na náhodné vlivy či na opatření třetích stran nebo protihráčů, může být nejlépe dosaženo cíle. Vychází ze situační analýzy, analýzy okolí a znalosti vývojových souvislostí. Bere v úvahu i komplexnost a nejistotu (Schwenker/Spremann, 2007).

Strategií lze obecně rozumět předem stanovený scénář postupů, díky kterému by za stanovených podmínek měly být dosaženy vytyčené cíle. Jedná se o přehled kroků, při kterých je přijat předpoklad neznalosti konkrétních podmínek, stavu okolí apod. Díky strategii by mělo dojít k ucelení podniku jako celku (Štůsek, 2008).

Dedouchová (1998, str.10) pak na základě rozboru domněnek Henryho Mintzberga dochází k závěru, že: *„strategie zahrnuje to, co podnik hodlá v budoucnosti udělat a současně i to, co musí udělat, aby zajistil rozvoj svého majetku a byl likvidní.“*

Pod strategií se tedy rozumí i jednotlivé záměry, které zapříčiňují změny ve společnosti. Tento vývoj má jednu z následujících podob: růst, setrvalý stav či pokles. Společnosti mají v rámci dlouhodobých cílů možnost volby ze dvou strategií v postavení se ke konkurenci: a to buď zvolení nezávislé strategie či strategie zaměřené na spolupráci. Nezávislé strategie, jak již sám název napovídá, spočívají v tom, že společnost nemá

snahu, aby se spojila s konkurencí. Naproti tomu strategie zaměřené na spolupráci využívají částečného spojení s konkurenty (Veber, 2009).

Strategie popisuje cestu k dosažení podnikových cílů. Strategie tedy není cíl. Henry Mintzberg rozlišil tři typy strategií:

1. Strategie naplánované a následně i realizované,
2. strategie naplánované, které se ovšem nerealizují,
3. realizované strategie, které plánované nebyly (Huber, 2008).

Rozvržením podnikových zdrojů do různých oblastí podnikání se zabývá podniková strategie. Podnikové strategie samotné je možné rozdělit podle mnoha hledisek jako strategie klíčové, rozhodující, podstatné či specifické z jiných důvodů (tedy např. marketingová, finanční, cenová strategie apod.) (Štůsek, 2008).

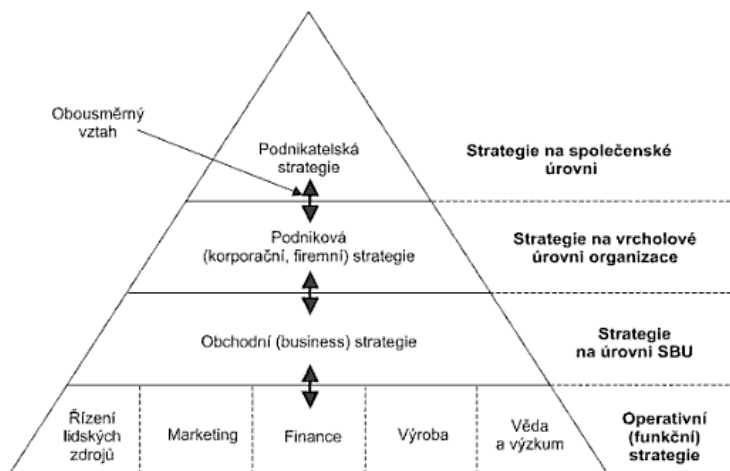
Jakubíková (2008) rozlišuje tři základní druhy strategií. Jedná se o firemní, podnikovou a marketingovou strategii. Firemní strategie spočívá ve vymezení vnějšího prostředí (odvětví, trh) a způsobu odlišení se / začlenění se. Její vznik spravují vrcholoví manažeři. V podnikatelské strategii jde zejména o získání konkurenční výhody. Sleduje se působení firmy uvnitř vnějšího prostředí. Marketingová strategie pomáhá v rozhodnutí jak, kdy a kde konkurovat.

Naproti tomu Mallya (2007) odlišuje strategie podle úrovně řízení na podnikatelskou, podnikovou, obchodní a operativní strategii. Na úrovni podnikatelské strategie se řeší zejména otázky společenské odpovědnosti, jaké principy a hodnoty společnost hlásí a dodržuje, jak společnost vidí zájmové skupiny. V podnikové strategii nalezneme základní rozhodnutí (zaměření firmy, jaký podnikatelský záměr je sledován atd.). Obchodní strategie se stanovuje pro jednotlivé SBU<sup>2</sup> (strategické podnikatelské jednotky). Dochází ke stanovení cílové skupiny pro každou SBU, k definování potřeb této skupiny, cest k uspokojení jejich potřeb a vlastní strategie, která nejčastěji řeší otázku cesty k zařazení se mezi klíčové hráče na trhu. Rozdělení podniku do divizí předurčuje podnik k úspěchu či neúspěchu. Operativní strategie se zaměřuje na konkrétní oddělení, kdy dochází k zapracování i podnikové a podnikatelské strategie.

---

<sup>2</sup> SBU = seskupení podnikových subjektů, např. do divizí, dle výrobků, výrobního procesu, oblasti výroby apod.

Obr.č.3 – Strategie podle úrovně řízení



Zdroj: Mallya (2007, str.36)

Prostřednictvím *finanční strategie* dochází k zajištění potřebného kapitálu. Zde se stanovují finanční cíle, kdy základním cílem bývá tzv. maximalizace tržní hodnoty. Určuje jednotlivé kroky, s jejichž pomocí lze dojít k naplnění cílů. Mezi faktory, které ovlivňují její sestavení, patří: očekávaný růst hodnoty, předpokládané riziko a možný důsledek na likviditu (Štůsek, 2008).

*Výrobní strategie* se zaměřuje na určení výrobních cílů a možných variant cest k jejich dosažení. K efektivnímu využití pracovníků přispívá *personální strategie*. Mezi tři typické přístupy v této oblasti patří: stimulování, investování do zaměstnanců (např. školení) a spoluúčast při rozhodování (Štůsek, 2008).

Mít stanovenou strategii je opravdu důležité. Její podobu by neměl znát jen vrcholový management. U řady firem tomu však tak není. Výsledek každé strategie (úspěch/neúspěch) by měl být měřitelný. Pokud by opakovaně vedla zvolená strategie k neúspěchu, je potřeba přejít na strategii jinou (Bruce/Langdon, 2002).

Délka životnosti konkrétní strategie se liší v závislosti na různých faktorech. Mezi tyto faktory se zařazuje: rychlost změn prostředí, charakter výrobků, znalosti pracovníků a v neposlední řadě také velikost podniku. Čím rychleji se mění vlastnosti okolního prostředí, tím se strategie uplatňuje na kratší období. Mikro či malé podniky si stanovují většinou strategie na krátké období. Nejkratším obdobím je jeden rok. Pro střední podniky se určuje obvykle na tři až pět let, pro velké pak až na deset let (Souček, 1991).



Keřkovský/Vykypěl (2002, str.9-10) uvádějí výsledky průzkumu ve vybraných společnostech, kdy délku pro strategii v rozmezí 2-5 let volí 61,9% firem, 6-10 let 23,8%, na více než 10 let 9,5% a překvapivě 4,8% z dotazovaných společností nepoužívá strategické plánování vůbec. Dále vymezují obecné skutečnosti, které by měly být brány v potaz při stanovení délky strategie, mezi ně patří následující: *„Jaký je charakter konkurenčního prostředí, v němž se firma nachází (v poklidnějším prostředí s nižší konkurenční rivalitou lze zřejmě plánovat na delší období). Jak velká nejistota je spojena s budoucností – v některých případech nelze budoucnost na delší období předvídat, v jiných ano. Jak dlouhý je životní cyklus výrobku (služby), ve které fázi svého životního cyklu se výrobek ve výchozím časovém období nachází. Jaký je potřebný čas přípravy výrobku, příp. služby, nezbytný k jeho zavedení do prodeje, k jeho uvedení na trh. Na jak dlouhé období má daný podnik uzavřeny pevné závazky (např. kontrakty, úvěry, smlouvy o pronájmech atd.).“*

### **3.3.2 Vlastnosti kvalitní a úspěšné strategie**

Kvalitní a úspěšná strategie musí splňovat řadu kritérií, mezi ně patří např.:

- „1. Strategie podniku musí zahrnovat dílčí strategie zpracované pro podnikovou úroveň, úroveň podnikatelských jednotek a funkční úroveň,*
- 2. dílčí strategie musí být navzájem provázané a vytvářet ucelený systém,*
- 3. variantě strategie musí odpovídat vhodná organizační struktura a systém řízení,*
- 4. strategie by měla rozvíjet základní dovednosti podniku,*
- 5. strategie by měla zahrnovat výběr vhodných manažerů,*
- 6. strategie musí zahrnovat rozvoj a vzdělání všech pracovníků podniku,*
- 7. strategie musí vytvářet pocit sounáležitosti pracovníků k podniku a hrdosti, že v daném podniku mohou pracovat.“* (Dedouchová, 1998, str.14).

Mezi další vlastnosti úspěšné strategie patří dle Mallya (2007, str. 35) i to, že strategie: *„má podporu vrcholového managementu, je přátelská pro uživatele, je participativní a neslouží jen pro plánovače, je flexibilní, vede k rozhodnutí o zdrojích, je*

*dynamická, nepřetržitá a inovativní, není pouhým rychlým řešením současného problému, je součástí řízení kvality ... .“*

Všechny strategie využívají myšlenkové konstrukce a vhodné metody myšlení. Pro hodnotnou strategii je typické zaměření na budoucnost, priority a směřování působení. Jedná se o rozhodování za rizika a nejistoty, protože nelze přesně stanovit budoucí vývoj reality. Optimálním řešením je nalezení příležitosti, která za přijatelného rizika povede k úspěchu (Štůsek, 2008).

Důležitou vlastností strategie je elasticita (tj. pružnost). Pružnost nám říká, jak rychle lze reagovat na změny. Elasticity dosáhnete např. vysokou kvalifikací zaměstnanců, správnou motivací, zkrácením rozhodovacího procesu apod. (Souček, 1991).

Jakubíková (2008, str.30) uvádí příklad z konference v Praze, na které byl přítomen Michael Porter. Porter stanovil pět podmínek, které by měla podniková strategie splňovat. Jedná se o následující: *mít odlišnou nabídku hodnot než jiné firmy, odlišný hodnotový řetězec, znát, v čem je firma jedinečná / v čem se odlišuje, schopnost přistoupit na kompromisy a fakt, že firma a její zaměstnanci budou strategii dodržovat.* Podle něj by se měli podnikatelé na území České republiky soustředit na mikroekonomiku.

*V oblasti marketingu* určuje strategie směr, který bude po určitý čas sledován. Kvalitní marketingové strategie, při které dochází k orientaci na trh a zákazníka, se dle Štůsek (2008, str.10) tvoří dodržením zásad:

- ↪ *„rozhodování o efektivním vynaložení marketingových prostředků (stanovení výše těchto prostředků a jejich promyšlená alokace) do vybudování účinného vztahu výrobek – trh ve shodě s vytyčenými cíli podniku,*
- ↪ *vytvoření a udržení prokazatelných konkurenčních předností na vytipovaných trzích.“*

***„Vhodnost strategie se posuzuje podle toho, jak firma:***

- a. využívá příležitostí, které jí poskytuje prostředí, a jak se brání hrozbám;*
- b. zhodnocuje síly a klíčové kvalifikace firmy a zabraňuje slabostem nebo je napravuje;*
- c. odpovídá kulturnímu a politickému kontextu.*

***Pro stanovení vhodnosti strategie se používají různé analytické techniky, například:***

- 1. matice životního cyklu/portfolia;*
- 2. analýza hodnotového řetězce;*
- 3. analýza obchodního profilu pomocí databáze PIMS;*
- 4. analýza strategických možností s využitím metod klasifikace, rozhodovacích stromů, plánování scénářů a další.*“(Jakubíková, 2008, str.28).

### **3.3.3 Podnikatel - stratég**

Samotná osobnost podnikatele hraje klíčovou roli. Dobrý podnikatel musí umět své okolí pro danou věc nadchnout, přesvědčit ho o smyslu a přenést na něj své nadšení (Srpková/Řehoř a kol., 2010).

Podnikatel by měl mít dle Mallya (2007) jako správný stratég určité specifické vlastnosti. Mezi tyto vlastnosti, tak jako u umělců, se dá zařadit např. tvořivost, schopnost adaptace myšlení (tedy jistá otevřenost novým věcem), bezprostřednost. Od umělců je pak odlišuje ctižádost, touha po vytvoření něčeho, co po nich zůstane, jsou připraveni jít novými cestami, a to bez ohledu na tradice. Důležité jsou představy, které nelze uspěchat ani je vytvořit na „přání“. Pro jejich vytvoření je zapotřebí pozitivního myšlení, které je podmíněno mnoha schopnostmi – jako např. přemýšlet ve variantách, být otevřený a bezpochyby i schopností poučit se z předchozích chyb. Důležitá je také snaha o realizaci představ, ke které by mělo dojít. Na vedení společnosti by pak mělo být další rozvíjení. Dobrý podnikatel / manažer musí z přehršle různých strategií vybrat tu, která bude pro danou situaci optimální. Ovšem je připraven i na změny, ze kterých nemá strach (nebo ho alespoň nedává najevo), ale bere je jako možné výzvy a příležitosti zvýšit svou konkurenční výhodu oproti ostatním.

## **3.4 Podnikání**

Samotný pojem podnikání vznikl až v 18. století díky Richardu Cantillonu (1680 – 1734), který označil nově vznikající profesi jako „entrepreneur“, tedy jako podnikatel.

Entrepreneur znamená v doslovném překladu tzv. prostředník. Základem činnosti tohoto prostředníka bylo přebírání odpovědnosti za stanovený projekt a s ním spojeného rizika z neúspěchu (Srpová/Řehoř a kol., 2010).

Po právní stránce definuje podnikání Obchodní zákoník v §2 odst.1.: „*Podnikáním se rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.*“

Z tohoto vymezení vyplývá, že důležitý je úmysl dosáhnout zisku. Nikde však není stanoveno, že k vytvoření zisku musí během podnikatelské činnosti opravdu dojít. Z logiky věci by ale samozřejmě k profitu dojít mělo. Tento profit nemusí mít nezbytně pouze finanční podobu.

Podle Srpová/Řehoř a kol. (2010, str.24) existují však důvody, díky nimž nelze stanovit jako hlavní cíl podnikání zisk. Mezi tyto důvody patří: „*dosahování zisku není zárukou pokračování činnosti podnikatele ani zárukou dosahování zisku v budoucnu – chybí mu časová dimenze; zisk je ovlivnitelný účetními postupy, které omezují jeho srovnatelnost; účetní zisk nezohledňuje míru rizika, s níž je zisk dosahován.*“

Pod podnikáním se rozumí jakákoliv činnost, která povede čistě k dosažení zisku či k uspokojení potřeb zákazníka nebo k uspokojení zájmových skupin, které se vyskytují v okolí daného podniku. Avšak i uspokojování potřeb směřuje opět k zisku. Pokud uspokojení potřeb zákazníků bude prováděno vhodným způsobem, nebude se zákazník zdráhat k opětovnému nákupu u dané společnosti, jelikož užitná hodnota pro něj bude větší (v některých případech rovna) ceně, kterou musí zaplatit ze svého příjmu. Obdobný princip funguje u zájmových skupin. Mezi zájmové skupiny patří např. stát, odběratelé či zákazníci, dodavatelé, zaměstnanci, věřitelé apod. Být za dobře se zájmovými skupinami povede také ke kladné odezvě. Být v rozporu s některým členem této skupiny způsobí pouze komplikace. Ve většině případů konflikty zapříčiňují zmenšení zisku či dokonce krach společnosti (Zuzák, 2009).

Důvody k založení firmy mohou být mimo zisku např. převzetí rodinného podniku pro zajištění jeho další existence, chuť vytvářet něco nového, dělat to, co nás baví. Tyto důvody se odrážejí i ve stylu řízení podniku (Vyakarnam/Leppard, 1998).

Obchodní zákoník dále v §2 odst.2. stanovuje, kdo se zahrnuje mezi podnikatele. „*Podnikatelem podle tohoto zákona je: a) osoba zapsaná v obchodním rejstříku, b) osoba,*

*která podniká na základě živnostenského oprávnění, c) osoba, která podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů, d) fyzická osoba, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštního předpisu. “*

Živnostenský zákon určuje, která ze živností patří do skupiny živností ohlašovacích, a která do koncesovaných. U ohlašovacích živností stačí pouhé „ohlášení“ na živnostenském úřadě. U koncesovaných typů musí požádat uchazeč o tzv. koncesi (oprávnění k provozu).

S úspěchem společnosti se do jisté míry pojí název, pod kterým podnikatel provádí svou činnost, tedy firma. Název by měl být jistě stanoven originální, výstižný, lehce zapamatovatelný. Zákon zakazuje označení, které by způsobilo klamání veřejnosti či zaměnitelnost s jinou společností.

Volba správné strategie je částečně ovlivněna velikostí podniku. Podle doporučení Evropské komise 2003/361/EC z 6.5.2003 se podniky člení na:

*„a) mikropodniky: podniky do 10 zaměstnanců, roční obrát do 2 mil. EUR, aktiva do 2 mil. EUR,*

*b) malé podniky: do 50 zaměstnanců, roční obrát do 10 mil. EUR, aktiva do 10 mil. EUR,*

*c) střední podniky: do 250 zaměstnanců, roční obrát do 50 mil. EUR, aktiva do 43 mil. EUR,*

*d) velké podniky. “ Srpová/Řehoř a kol. (2010).*

Evropská komise se rozhodla v roce 2008 podporovat malé a střední podniky, aby docházelo ke zvyšování jejich konkurenceschopnosti. Tyto podniky se ve většině případů snaží o inovaci, o podnikavost. Díky tomuto Evropskému aktu pro malé podniky by mělo mimo jiné dojít ke zjednodušení administrativy, ke zlepšování přístupu k financím a k celkové podpoře podnikání jako takového. Malé a střední podniky disponují antimonopolním účinkem, tudíž samotná jejich existence přispívá k rozvoji trhu. Malé a střední podniky nesou nejen řadu nevýhod (velká administrativní zátěž, která je ovšem i u velkých společností, horší přístup k úvěrům, nízké výdaje do vědy a výzkumu, jsou citlivější na změny), ale na druhou stranu s sebou přinášejí řadu výhod (jako např. jejich blízký vztah k zákazníkovi, možnost rychlejšího přizpůsobení apod.) (Srpová/Řehoř a kol., 2010).

## 3.5 Proces samotného utváření strategií, jejich evaluace a výběr pro implementaci

### 3.5.1 Analýza vnějšího okolí

Vlastní proces utváření strategií začíná analýzou a následnou prognózou podmínek okolí a scénářů, tzn. vnějších příležitostí a ohrožení pro každou strategickou jednotku a také pro podnik jako celek. Důležité je nezaměřovat se pouze na čísla, ale také na provedení následné interpretace a zhodnocení, k jakému stavu může v budoucnu dojít (Hinterhuber, 2004).

Dedouchová (1998) rozděluje vnější okolí, které na společnost působí, na dvě základní části – makrookolí a konkurenční mikrookolí.

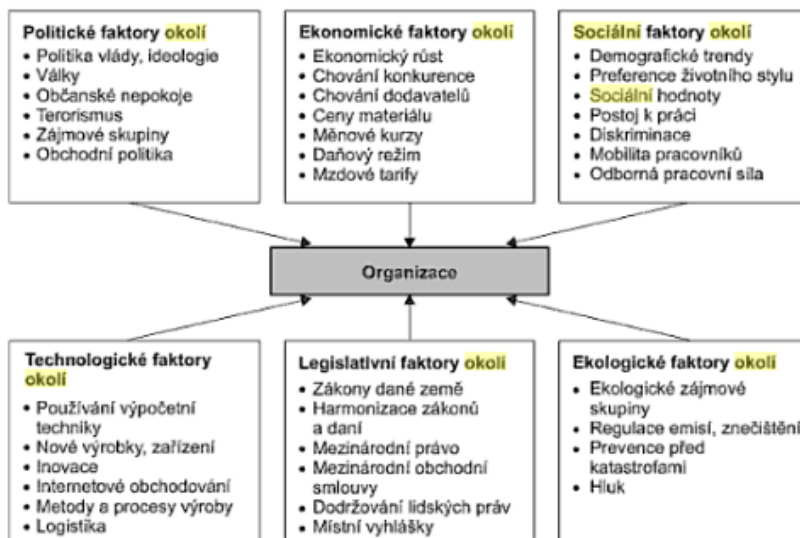
Z analýzy vnějšího okolí získáváme potřebné informace o možných hrozbách a příležitostech. Jako typické ohrožení pro společnost identifikuje Veber (2009, str.533) tyto hrozby: *„vysoká diferenciace v odvětví; státní regulace; know-how, které se v odvětví používá; velký počet konkurujících firem, stejně velké konkurující firmy; pomalý růst odvětví; hrozba substitučních výrobků; hrozba vstupu nového výrobce atd.“*

#### 3.5.1.1 Analýza makrookolí

Mezi nejznámější a nejpoužívanější analýzu makrookolí patří tzv. PESTLE analýza. Tato analýza zjednodušuje pohled na okolí, které rozděluje do šesti částí:

- **Political** – politická,
- **Economic** – ekonomická,
- **Social** – sociální,
- **Technological/ Technical** – technologická/ technická,
- **Legislative** – legislativní,
- **Ecological/Environmental** – ekologická (Dědina/Odcházal, 2007).

Obr.č.4 – Analýza makrookolí



Zdroj: Dědina/Odcházal (2007, str.25)

Politické faktory, na které bychom se při analýze měli zaměřit, představují dle Mallya (2007, str.47) např. tyto: „*stabilita vlády a stabilita politického prostředí země, ekonomická politika vlády (monetární nebo fiskální), podpora zahraničního obchodu, politická nálada politiků, politika různých politických stran, výdaje vlády ...*“

Ekonomické okolí ovlivňuje především míra ekonomického růstu, úroková míra, směnný kurs a míra inflace. Ekonomický růst představuje pro společnost menší tlak ze strany konkurentů, protože dochází ke zvyšování spotřeby, při ekonomickém poklesu je tomu právě naopak. Úroková míra hraje roli především v otázce půjčování peněz a kapitálových nákladů. Nízká úroková míra může firmy podporovat při jejich růstu, cena peněz není tak vysoká. Potencionální hrozba naopak spočívá v růstu úrokové míry. Vývoj směnného kurzu by měl být brán především v zřetel, pokud se firma pohybuje na mezinárodním poli, a to nejen co se týče odběratelů, ale také dodavatelů. Pokud dochází ke snižování domácího měnového kurzu (znehodnocování), stávají se domácí výrobky v zahraničí levnějšími. Míra inflace způsobuje nejistotu ve vývoji ekonomické situace, pomalejší ekonomický růst a vysokou úrokovou míru. Čím vyšší je míra inflace, tím větší představuje ohrožení pro podnik (Dedouchová, 1998).

Sociální faktory ovlivňující poptávku i nabídku zahrnují podle Keřkovský/Vykypěl (2002, str. 45) hlavně:

*„společensko-politický systém a klima ve společnosti,*

*hodnotové stupnice a postoje lidí (konkurentů, zákazníků, dodavatelů, zaměstnanců a jejich partnerů),*

*životní styl,*

*životní úroveň,*

*kvalifikační struktura populace,*

*zdravotní stav a struktura populace.“*

Technologické faktory představují nutnost potřeby neustálých inovací, investování do zlepšování stávajících výrobků. Jen tak je možné na poli velké konkurence uspět (Keřkovský/Vykypěl, 2002).

Podle Mallya (2007, str.48) je třeba respektovat: *„rychlou změnu tempa technologie v daném prostředí, nesoustředit se příliš na málo významné inovace, kolik finančních prostředků je věnováno na vědu a výzkum, podporu vlády v oblasti výzkumu ... , jaké substituty by mohly nahradit produkty firmy následkem inovace ... .“*

Legislativní faktory jsou charakteristické různými omezeními, nařízeními vlády. Tyto omezující faktory mohou mít negativní vliv na chod organizací (Dedouchová, 1998).

Podle Mallya (2007, str.43) se jedná především o: *„státní regulace hospodářství (např. železnice, telekomunikace, výroba elektřiny), daňové zákony, antimonopolní zákony, regulace exportu a importu ...).“*

Ekologické faktory zahrnují i změny klimatu, které přináší např. oteplování. Ekologický přístup působí v posledních letech i na potřebu zlepšování technologií, zavádění výroby šetrné k životnímu prostředí (Keřkovský/Vykypěl, 2002).

Trendem v této oblasti se podle Mallya (2007, str.48) stává: *„ochrana životního prostředí, změna klimatických podmínek: její vliv na chování některých podniků, obnovitelné zdroje energie, udržitelný rozvoj, zpracování odpadů, recyklace ... .“*



### **3.5.1.2 Analýza mikrookolí**

#### **3.5.1.2.1 Analýza odvětví**

Pro formulování strategie je dále nutno mimo jiné znát také charakteristiky odvětví, ve kterém firma působí. Odvětví je dle Sedláčková/Buchta (2006, str.30): „*skupina podniků nabízejících na trhu obdobný výrobek či službu.*“

Dle Českého statistického úřadu byla OKEČ (odvětvová klasifikace odvětví) 1.1.2008 nahrazena CZ-NACE (klasifikace ekonomických činností).

*„Cílem analýzy odvětví je identifikovat potenciál pro konkurenční výhodu v odvětví ve smyslu faktorů, které určují schopnost podniku přežít a prosperovat, tj. identifikovat klíčové faktory úspěchu. Konkurence je bitvou o konkurenční výhodu.“* (Sedláčková/Buchta, 2006, str.60).

Z hlediska analýzy odvětví je vhodné se zaměřit především na určení velikosti trhu, stádia životního cyklu trhu, kapitálovou náročnost, vstupní a výstupní bariéry, charakteristiku výrobku (či služby), počet konkurentů, strukturu zákazníků (Zuzák, 2009).

#### **3.5.1.2.2 Analýza konkurentů**

Dále je vhodné provést analýzu konkurentů. S pomocí této analýzy dojde ke srovnání pozice námi hodnocené společnosti s jejími významnými konkurenty. Analýza stanoví v čem je společnost X lepší než společnost Y a Z. Postup je následující: nejprve se určí významní konkurenti společnosti, dále se stanoví hodnotící kritéria. Následně dojde k porovnání společnosti s konkurenty. Mezi sledované ukazatele patří např. finanční ukazatele, vytíženost, pověst apod. Pro lepší vypovídací schopnost je možné zhotovit dvourozměrnou mapu konkurenčních skupin (Zuzák, 2009).

### **3.5.2 Analýza vnitřního okolí podniku**

Analýza společnosti se musí zaměřit nejen na zhodnocení výchozí pozice („kde jsme teď“ a „jak jsme se sem dostali“), ale také na to, jak společnost se svými aktuálními a potencionálními klíčovými kompetencemi (se zřetelem na příležitosti a ohrožení plynoucí z okolí) může dosáhnout stanoveného cíle (Hinterhuber, 2004).

### 3.5.2.1 Analýza zdrojů

Analýza vnitřního prostředí podniku patří mezi důležitou součást strategické analýzy. Jedná se o zhodnocení zdrojů a schopností společnosti. Je důležité zdroje dobře definovat a pokusit se odhadnout jejich vývoj. Zdroje se dělí na hmotné, lidské, finanční a nehmotné. Mezi hmotné zdroje zařazujeme budovy, pozemky, různá zařízení atd. Lidské zdroje představuje počet a struktura lidí, jejich schopnosti, dovednosti, kvalifikace i motivace. Finanční zdroje jsou představovány financemi, se kterými společnost disponuje, ať už se jedná o kapitál vlastní či cizí. V případě nehmotných zdrojů se jedná především o know how, různé patenty či licence (Sedláčková/Buchta, 2006).

*„Pro konkurenty může být velice těžké napodobit specifické přednosti podniku. Těžší však je, aby si podnik výhodu těchto specifických předností udržel.“* (Dedouchová, 2001, str.29).

### 3.5.2.2 Analýza klíčových faktorů úspěchu

Klíčové faktory úspěchu se definují především pro to, aby byla organizace schopna v dlouhodobém období naplňovat své cíle (Charvát, 2006).

*„Analýza vychází z analýzy odvětví, bere v úvahu charakteristiku odvětví a proti ní staví podnikové zdroje a kompetence. V každém odvětví lze prostřednictvím jednoho nebo několika málo ukazatelů charakterizovat úspěšnost nebo neúspěšnost podniku. ... Klíčovými faktory nejsou jakékoliv zdroje a kompetence, ale obvykle jeden až čtyři faktory, které jsou rozhodující. Cílem analýzy je identifikace klíčových faktorů úspěchu v odvětví a následné zaměření pozornosti na faktory, které jsou rozhodující pro dlouhodobou úspěšnost podniku v odvětví.“* (Zuzák, 2009, str.80).

Tab.č.3 - Časté klíčové faktory úspěchu dle Thompson:

<b>Oblast technologie:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• schopnost inovace výrobního procesu,</li><li>• schopnost výrobní inovace.</li></ul>	<b>Oblast marketingu:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• práce se značkou,</li><li>• efektivní marketingová komunikace,</li><li>• schopnosti marketingového výzkumu.</li></ul>
<b>Oblast výroby:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• kvalita výroby,</li><li>• nákladová efektivnost,</li><li>• vysoká produktivita práce,</li></ul>	<b>Oblast organizace a řízení:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• pružná organizační struktura,</li><li>• zkušený management,</li><li>• schopnost používat moderní postupy,</li></ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• nízká zmetkovitost.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• informační systém.</li> </ul>
<p><b>Oblast distribuce:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• široká obchodní síť,</li> <li>• velikost plochy v maloobchodě,</li> <li>• vlastní maloobchodní síť,</li> <li>• rychlost dodávek.</li> </ul>	<p><b>Ostatní:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• umístění provozoven,</li> <li>• celkové nízké náklady,</li> <li>• schopnosti v logistice.</li> </ul>

Zdroj: Zuzák (2009, str.80)

### 3.5.3 SWOT ANALÝZA

Závěrečným krokem před hledáním variant strategií a následným konečným výběrem takové varianty, která je pro společnost v dané chvíli a situaci optimální, je provedení závěrečné SWOT analýzy: S (Strengths: silné stránky) W (Weaknesses: slabé stránky) O (Opportunities: příležitosti) T (Threats: ohrožení).

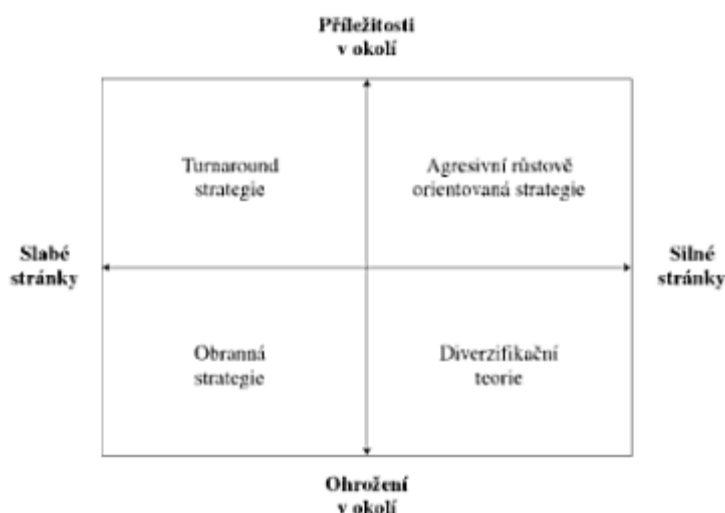
Tuto analýzu rozvinul v roce 1965, jeden ze zakladatelů strategického managementu, Igor Ansoff. Faktory S a W jsou ovlivnitelné samotnou společností, podléhají její kontrole. Naproti tomu O a T jsou externími faktory, na které mohou působit podniky maximálně nepřímo (Schwenker/Spremann, 2007).

SWOT analýza by měla vycházet především z již dříve provedených analýz – tj. z analýz vnějšího a vnitřního okolí. Problémem spjatým s touto analýzou je fakt, že jde často velmi těžko odlišit, jestli se jedná o slabou stránku či ohrožení, popřípadě také odlišení silné stránky a příležitosti. K identifikaci příležitostí a ohrožení nám poslouží analýzy vnějšího okolí, pro zjištění silných a slabých stránek pak analýzy vnitřního prostředí (Sedláčková/Buchta, 2006).

Pro přehlednost a větší vypovídací schopnost by matice SWOT, ve které porovnávané vzájemné účinky, měla obsahovat maximálně deset řádků a sloupců. Znaménkem + označíme takovou kombinaci, ve které silná stránka pomůže využít příležitost či zamezit ohrožení nebo slabá stránka je eliminována změnou v okolí. Znaménko – použijeme v případě, že silná stránka bude potlačena či nezamezí potenciálnímu ohrožení. Znaménko 0 značí vzájemnou nesouvislost faktorů (Dedouchová, 2001).

Ze správně provedené SWOT analýzy vyplývají konkrétní druhy strategií (viz. Obr.č.5). Jednotlivé kvadranty se rozlišují podle toho, zda strategie využívá silné stránky nebo příležitosti či zda eliminuje slabé stránky a ohrožení podniku (Sedláčková/Buchta, 2006).

Obr.č.5 – Strategie ze SWOT analýzy



Zdroj: Sedláčková/Buchta (2006, str.92)

SO strategie rozvíjejí silné stránky společnosti tak, že dochází k využití příležitostí, které nabízí okolí. ST strategie díky využití silných stránek oslabují vnější ohrožení. U WO strategií jde o využití příležitostí, které napomáhají omezit slabé stránky. U strategie WT dochází při oslabení slabých stránek k omezení potencionálních nebezpečí (Schwenker/Spremann, 2007).

### 3.5.4 Formulace alternativních strategií

Po provedení SWOT analýzy nastává vlastní proces návrhu strategií. K samotnému nalezení alternativ strategií lze využít různých, nejčastěji kreativních, metod. V první fázi by mělo dojít k nalezení co nejvíce alternativ, ze kterých se v další fázi vybere alternativa optimální, která bude pro daný podnik nejvíce efektivní. Pro nalezení se využívá celá řada kreativních metod (např. brainstorming, brainwriting, delfská metoda apod.). S rozvojem

informačních technologií lze také částečně využít systémy na podporu rozhodování či manažerský informační systém (Zuzák, 2009).

#### **3.5.4.1 Brainstorming**

Brainstorming patří do kreativních metod. Jinak se nazývá také burza nápadů, mozků. Jde o skupinové hledání odpovědí na různé problémy. Při správném vedení je nalezena celá alternativa řešení. Nutno však zdůraznit, že musí být veden podle předem určených pravidel, která musí být známa všem zúčastněným. Mezi tyto zásady patří mimo jiné zákaz kritiky. Je nutno dopředu zdůraznit, že i na první pohled sebenesmyslnější nápad může být ve finále úspěšný (Charvát, 2006).

Další zásadou je vytvoření příjemného prostředí. Brainstorming vede zkušený, poučený moderátor, který směřuje jedince potřebným směrem.

#### **3.5.4.2 Brainwriting**

Brainwriting je obdobou brainstormingu, který je ovšem veden v písemné podobě. Bělohlávek (2008) uvádí, že brainwriting je vhodný např. u ožehavých témat, témat, u kterých by se účastníci mohli zdráhat odpovědí. Také může přispět v případě, kdy jedinec by měl nápady, ale je silným introvertem a nechce odpovídat před kolektivem. Při brainwritingu nedochází k působení skupiny na jednotlivé členy.

### **3.5.5 Evaluace a výběr strategie k implementaci**

Z alternativ nalezených prostřednictvím kreativních metod (případně s pomocí využití jiných metod) je nutno vybrat optimální alternativu strategie vhodnou k zavedení. Tento výběr probíhá na základě evaluace variant. Kritéria se stanovují v oblasti přípustnosti, proveditelnosti, vhodnosti a přijatelnosti (Zuzák, 2009).

#### **Přípustnost**

Za přípustné varianty jsou považovány takové, které se shodují s podnikovými hodnotami, etickým kodexem apod. Je třeba vyloučit takové, které by mohly vést k poškození jména společnosti – např. v důsledku negativního vlivu na životní prostředí, propouštění zaměstnanců (Zuzák, 2009).

## **Proveditelnost**

V hodnocení proveditelnosti se zaměřujeme především na schopnost podniku strategie zrealizovat, a to především po stránce možných disponibilních zdrojů (Dedouchová, 2001).

## **Vhodnost**

Vhodnost strategie nám říká, do jaké míry je konkrétní alternativa vhodná pro své zavedení. Zkoumá problematiku shody alternativy s výsledky jednotlivých provedených analýz, zda konkrétní strategie podporuje silné stránky společnosti a využívá příležitostí okolí (a naopak zda působí na omezení slabých stránek a zamezuje ohrožení), dále také hodnotíme shodu varianty strategie s podnikovými cíli a s podmínkami okolí (Dedouchová, 2001).

## **Přijatelnost**

Přijatelností se rozumí ochota přijmout alternativu zájmovými skupinami, především v ohledu na ty, které mají znatelnou sílu působení na podnik a jeho vývoj. Nejčastěji mezi nejdůležitější zájmové skupiny zahrnujeme vlastníky, akcionáře, manažery, zaměstnance a zákazníky (Dedouchová, 2001).

Dále Zuzák (2009) doplňuje mezi kritéria hodnocení přijatelnosti také hledisko přijatelnosti v oblasti návratnosti (tedy za jak dlouho se společnosti vrátí vložený kapitál) a hledisko rizika, respektive jak vysoké je finanční riziko investice či jiného potencionálního ohrožení.

*Dle Zuzák (2009, str.96) je konečný výběr strategické varianty k implementaci: „ výsledkem kolektivního rozhodnutí vrcholového vedení podniku. Toto rozhodnutí je na jedné straně ovlivněno výsledky strategických analýz, hodnocením strategických variant a jejich omezeními, ale současně na druhé straně také zájmy a ambicemi vrcholového managementu a vlastníků, jejich osobními zkušenostmi a také intuicí, do které se manažerské zkušenosti promítají. “*

### **3.5.6 Systém strategické kontroly**

Mezi metody strategické kontroly patří např. finanční analýza, strategický controlling či systémy včasného varování. Dále se hojně využívají i metody, které byly původně zaměřeny na měření výkonnosti kontroly, nejčastější podobou je Balanced Scorecard. Optimální kombinaci strategické kontroly volíme podle strategických cílů, které sledujeme.

#### **3.5.6.1 Finanční analýza**

Finanční analýza nám poslouží při kontrole naplňování strategických cílů. S její pomocí dochází k identifikaci ukazatelů z finanční oblasti v období minulém a současném. Dále napomáhá k určení budoucího vývoje. Mezi hlavní nástroje, které analýza využívá, patří finanční ukazatelé. Na analýzu se dá nahlížet podle cílových skupin z různých rovin pohledu – např. z roviny managementu, vlastníků, investorů, věřitelů apod. Na základě úhlu pohledu se sledují určité ukazatelé, které danou specifickou skupinu zajímají. Jako zdroje slouží nejčastěji účetní výkazy – rozvaha, výkaz zisku a ztráty a výkaz cash flow. Nejčastěji využívanými ukazateli jsou ukazatelé poměrové. Dále se uplatňují ukazatelé rozdílové a absolutní. Mezi ukazatele, které lze využít ke kontrole, může patřit např. ukazatel likvidity (schopnost podniku hradit své závazky), rentability (výnosnosti vloženého kapitálu), zadluženosti, tržní hodnoty (hodnocení firmy pomocí burzovních ukazatelů) nebo ekonomická přidaná hodnota – EVA (Růčková, 2007).

Volba ukazatelů, které využijeme pro kontrolu naplňování strategických cílů pomocí implementované strategie, záleží na rozhodnutí managementu podniku. Měly by být voleny takové veličiny, které jsou ve vzájemném vztahu s kontrolovaným cílem a strategií.

#### **3.5.6.2 Balanced Scorecard (BSC)**

S myšlenkou Balanced Scorecard přišli v roce 1990 David Norton a Robert Kaplan. K jejímu vytvoření je přivedla domněnka, že současné měření výkonnosti na základě účetnictví bylo nevyhovující. BSC se skládá ze čtyř perspektiv: finanční, zákaznické, interní a inovační (učení se) a růstové. Později dochází k využití BSC nejen pro výkonové měření, ale také ve spojení se strategiemi – s jejich formulacemi i řízením a kontrolou naplňování stanovených cílů (Kaplan/Norton, 2005).

Kaplan/Norton (2005, str.10) ve své knize uvádějí: „Slovo „balanced“ znamená „vyváženost“ mezi krátkodobými a dlouhodobými cíli, mezi finančními a nefinančními měřítky, mezi zpožděnými a předstiženými indikátory a mezi vnitřními a vnějšími faktory výkonnosti.“



## **4. Vlastní práce**

### **4.1 Charakteristika společnosti Relax**

Charakteristika společnosti Relax je značně zkrácena, protože není možné uveřejnit informace, podle kterých by byla firma identifikovatelná.

Společnost RELAX se zaměřuje na luxusní vířivé, hydromasážní vany a na venkovní vířivky. Specializuje se jak na privátní klientelu tvořenou fyzickými osobami, tak i na komerční zákazníky. Mezi dalšími produkty společnosti lze najít i různé koupelňové doplňky, dlaždice či zkameněliny.

Společnost má propracované poslání se zaměřením na zákazníka. Dále má sepsán etický kodex, který dodržuje. Můžeme ho shrnout do šesti základních částí: odpovědnost za služby a informace, svědomitost a kvalita, přesná cena, marketing, zaměstnavatelská loajalita a v neposlední řadě kolegiálnost.

### **4.2 Analýza vnějšího prostředí**

Nyní se zaměříme na faktory, které představují pro podnik možné hrozby či v lepším případě příležitosti, na které by měla společnost včas a vhodně reagovat. Pro jejich stanovení používáme analýzy makro- a mikro-okolí.

#### **4.2.1 Analýza makrookolí**

Jak již bylo zmíněno v teoretické části této práce, mezi analýzu makrookolí patří tzv. analýza PESTLE (či SLEPTE). Pro firmu, kterou se diplomová práce zabývá, nejsou všechny výše zmíněné faktory významné, proto se dále zaměříme pouze na vybrané ukazatele.

##### **4.2.1.1 Ekonomické faktory**

Na základě makroekonomické predikce ministerstva financí pro 1. čtvrtletí 2011 lze předpokládat zvýšení reálného HDP v roce 2010 o 2,5%. Pro rok 2011 se očekává zpomalení ekonomického růstu na 2,2 %, v roce 2012 by mělo dojít ke zvýšení o 2,7%.

Míra nezaměstnanosti by měla v následujících dvou letech pomalu začít klesat. Také rychlost růstu mezd by se měla zvyšovat (v roce 2011 o 3,1%, v roce 2012 o 4,7). Mělo by dojít ke zvýšení průměrné míry inflace na 2,3 %. V rámci predikce ministerstva financí by mělo dojít ke zhodnocení CZK/EUR (viz. Příloha č.1).

Jak tedy lze vidět, dochází k pozvolnému ožívání ekonomiky, i když je potřeba si uvědomit, že predikce nejsou zcela stoprocentní, situaci ovlivňuje celá řada faktorů. Pro podnikatele by mohlo ožívání znamenat zřetelnou příležitost oproti minulým rokům. Růst HDP, pokles nezaměstnanosti a rychlost růstu mezd mohou představovat větší toky v oblasti poptávky spotřebitelů. Pro společnosti dovážející své výrobky ze zemí Evropské Unie bude situace v nadcházejícím roce příznivější, kdy se zhodnocením koruny dojde k jejich levnějšímu pořízení. Ohrožení spočívá právě ve výše zmíněné nejistotě, která se pojí s určitým mírem rizika.

#### **4.2.1.2 Sociální faktory**

Podle predikce lze očekávat pozvolný nárůst počtu obyvatel České republiky. Dojde však i ke stárnutí populace (viz. Příloha č.2). Trh práce významně ovlivňuje důchodová reforma (tedy zejména posun hranice důchodového věku), která prozatím umožňuje zabezpečit dostatečný počet pracovních sil (Ministerstvo financí, 2011).

Životní úroveň je spjata především s velikostí příjmů, od nichž se částečně odvíjí struktura výdajů. *„Průměrná hrubá měsíční mzda (ČSÚ, podniková metoda, přepočtené počty) vzrostla ve 3. čtvrtletí v celé ekonomice meziročně nominálně o 2,0 % (proti 2,4 %). Její růst byl tažen podnikatelskou sférou (2,9 %), v nepodnikatelské sféře došlo k nominálnímu poklesu o 1,8 %, což se odrazilo ve výrazném reálném poklesu o 3,6 %. Na základě dat za předchozí období, signálů z podnikové sféry, stejně jako z rozhodnutí a záměrů o platech ve veřejném sektoru pro následující období, očekáváme v nejbližším horizontu relativně umírněný nárůst průměrných mezd, tažený především podnikatelskou sférou. Odhadujeme, že v roce 2010 průměrná mzda vzrostla o 2,6 % (proti 2,4 %), pro rok 2011 očekáváme drobné zrychlení na 2,9 % (proti 2,8 %) (Ministerstvo financí, 2011).*

Stárnutí obyvatel může představovat pro společnosti nejen ohrožení, ale také příležitost, pokud na danou situaci zvládnou vhodně reagovat. Co se týče předpokládaného růstu mezd, lze v něm vidět příležitost ve zvýšení poptávky obyvatel.

### **4.2.1.3 Technologické / technické faktory**

Většina okruhů podnikání je více či méně podmíněna technologickými či technickými faktory. V dnešní době, tedy době neustálých změn, je třeba nejen účelně inovovat, ale také přicházet na trh s novými výrobky, to vše s předstihem před konkurencí. Nové technologie a technika přispívají ke zkracování výrobních cyklů, zvyšuje se efektivita práce. Pokud chce společnost na trhu uspět, je třeba si uvědomit, že nedochází jen ke zkracování výrobních cyklů, ale také ke zkracování životního cyklu výrobku. Z toho důvodu hrají technologické a technické faktory zřetelnou roli. Pro společnost mohou tyto faktory znamenat jak ohrožení, tak i příležitost, záleží na tom, jak bude či nebude společnost takovými to zdroji disponovat.

### **4.2.1.4 Legislativní faktory**

Pro realizační rok 2012 je chystána celá řada reforem. Konkrétně se jedná o změnu důchodového a zdravotního systému, reformu vzdělávání, nový zákon o dani z příjmu a změna daně z přidané hodnoty (DPH).

Legislativní faktory musí brát v potaz každý podnikatel, každá organizace. Tato vláda je vláda reforem, což způsobuje možné ohrožení – a to nejen faktické ze změn, ale také ohrožení v podobě neznalosti změny systému. Očekávaná změna sjednocení daně z přidané hodnoty (DPH) na 20% s sebou přináší možná ohrožení ve ztrátě kupní síly obyvatel České republiky.

### **4.2.1.5 Ekologické faktory**

Dnes začíná být kladen důraz mimo jiné i na ekologické faktory. Existuje řada regulačních opatření ze strany státu. Ovšem i samotní zákazníci začínají preferovat výrobky organizací, které dbají na životní prostředí. Pro některé společnosti se může šetrné zacházení stát příležitostí a následně zdrojem konkurenční výhody.

## **4.2.2 Analýza mikrookolí**

### **4.2.2.1 Analýza odvětví**

Společnost RELAX, s.r.o. patří dle třídění CZ-NACE mimo jiné do odvětví 461000 – zprostředkování velkoobchodu a velkoobchod v zastoupení (SEKCE G - VELKOOBCHOD A MALOOBCHOD; OPRAVY A ÚDRŽBA MOTOROVÝCH VOZIDEL, Oddíl 46 - Velkoobchod, kromě motorových vozidel, Skupina 46.1 - Zprostředkování velkoobchodu a velkoobchod v zastoupení), 469000 Nеспециализovaný velkoobchod (SEKCE G - VELKOOBCHOD A MALOOBCHOD; OPRAVY A ÚDRŽBA MOTOROVÝCH VOZIDEL, Oddíl 46 - Velkoobchod, kromě motorových vozidel, Skupina 46.9 - Nеспециализovaný velkoobchod, Třída 46.90 - Nеспециализovaný velkoobchod).

Z hlediska širokosti a množství odvětví se dále zaměříme na trh. Specifickým trhem je trh luxusních van, vířivek a koupelen.

#### **Velikost trhu**

Trh luxusních van, vířivek a koupelen není nikterak lokálně omezen. Velikost trhu ovlivňuje struktura zákazníků, především jejich životní úroveň. Velikost trhu je tvořena dle odborníků z dané oblasti následovně: Počítáme-li, že má Česká republika přibližně 10.500.000 obyvatel, přibližně 10 % tvoří lidé s nadprůměrnými příjmy (1.050.000 osob), z toho 20 % má zájem o koupi vířivky (210.000 osob), potom z těchto 210.000 osob si vířivku zakoupí v příslušném roce cca 1%. Trh luxusních vířivek tedy tvoří 2.100 potenciálních zákazníků

#### **Stádium životního cyklu trhu**

Je třeba odlišit dvě části trhu: trh vířivek a trh koupelen. Trh vířivek je stále ve fázi mírného růstu. Na druhé straně však dospěl trh luxusních koupelen do fáze vrcholu zralosti, dochází k nasycenosti trhu, očekává se příchod stagnace. Celkově lze říci, že se trh všeobecně nachází stále ve fázi poklesu míry růstu, a to na jednu stranu v důsledku ekonomické krize, která se projevila v roce 2009, na druhou pak dochází k nasycení trhu, kdy je potřeba zaměřit se především na zákazníka a jeho specifické potřeby a přání.

## **Kapitálová náročnost, vstupní a výstupní bariéry**

Kapitálovou náročnost, vstupní a výstupní bariéry se považují za malé. K prodeji luxusních van, vířivek a koupelen je potřeba samozřejmě kapitál nutný pro založení obchodní společnosti. Minimální výše základního kapitálu je stanovena obchodním zákoníkem dle typu zakládané společnosti. Další kapitál představuje nutnost pronájmu prostor a také finance pro zabezpečení alespoň základních modelů výrobků pro předvádění zákazníkům. V tomto odvětví není potřeba žádných speciálních, finančně náročných strojů a zařízení (nepočítáme-li samotné finančně náročné produkty).

## **Charakteristika výrobku**

Na trhu luxusních van, vířivek a koupelen lze hovořit o částečně diferencovaných výrobcích, které se snaží přizpůsobit na míru zákazníkovi. Právě díky této diferencovanosti je zákazník ochoten zaplatit vyšší cenu. Dá se říci, že tyto výrobky patří do skupiny tzv. luxusních statků. Velkou roli při rozhodování zákazníků o koupi hraje výše zmíněná diferencovanost, ochota personálu, cena a prestige výrobku či značka. Mezi vířivými vanami převládají plastové vany, které se lépe tvarují. Na čištění vířivek je nutné využít speciální přípravky či si objednat společnost, která provede údržbu.

## **Počet konkurentů**

Na trhu se nachází větší počet malých společností nabízejících obdobné či stejné produkty od světoznámých výrobců.

## **Struktura zákazníků**

Trh luxusních van, vířivek a koupelen charakterizuje velmi specifický segment zákazníků. Nejčastějšími zákazníky jsou obyvatelé s vyššími příjmy. To předurčuje nejen cena samotných zařízení, ale také potřeba adekvátního prostoru pro jejich umístění. Na druhou stranu se setkáváme i s poměrně rozšířenou klientelou ze střední vrstvy. Lidé z nižší vrstvy vyhledávají raději obchody typu Bauhaus apod. Z 60% tvoří klientelu především podnikatelé, doktoři či manažeři, ovšem ani důchodci nejsou výjimkou.

#### 4.2.2.2 Analýza konkurentů

Mezi nejvýznamnější konkurenty společnosti Relax, s.r.o. patří především pět společností: USSPA, s.r.o., UNITED Spa, s.r.o., AQUAMARINE SPA, s.r.o., Spa Studio, s.r.o. a Diamant Spa, s.r.o.

Pro komparaci konkurentů je vybráno srovnání dvou obdobných produktů, které zákazníci u společnosti Relax poptávají nejvíce. Proto nejsou do analýzy zařazeny všechny společnosti, které jsou považované za klíčové hráče na trhu luxusních vířivek, van a koupelen. Mezi srovnávané patří: USSPA, Diamant Spa a Spa Studio v případě vířivek určených k relaxaci (SPA). U druhého výrobku, který disponuje částí i pro aktivní plavání (SWIM SPA) je jako nejvýznamnější konkurent vyhodnocena společnost UNITED Spa. Substituty byly nalezeny především dle kritérií počtu sedátek, počtu lehátek, velikosti a tvaru vířivek.

Mezi hodnocená kritéria patří: cena (Kč bez DPH), cena se slevou (Kč bez DPH) – aktuální cena produktu, rychlost dodání, délka záruky, cena provedení montáže a zapuštění, zda je možno vidět (případně i vyzkoušet) v showroomech, jestli má společnost vytvořený e-shop pro pohodlný nákup příslušenství, jestli je zajištěna možnost úvěru bez navýšení a v neposlední řadě cena dopravy na území České republiky a Slovenska. Konkrétní hodnoty, získané předstíraným zájmem o koupi, naleznete v Přílohách č.3 a 4.

Pro vyšší vypovídací hodnotu postavení společností byly zvoleny váhy jednotlivých kritérií na základě zavedení Fullerova trojúhelníku s využitím vlastní intuice při ocenění rozhodných faktorů při nákupu vířivek (viz. Příloha č.5).

Nejprve se zaměříme na hodnocení konkurentů v oblasti SPA, vířivek určených k relaxaci (Tab.č.4).

Tab.č.4 – Analýza konkurence SPA

Kritérium číslo	Kritérium	Váhy	Diamant: Borneo (3+2)	USSPA: Persea (3+2)	SPA-Studio: Delphina (3+2)
1	Cena (Kč bez DPH)	0,194	3	1	2
2	Cena se slevou (Kč bez DPH)	0,222	3	1	2
3	Rychlost dodání	0,083	3	1,5	1,5
4	Záruka	0,167	1	3	2
5	Montáž, zapouštění	0,056	2	2	2
6	V showroomu	0,139	2	2	2
7	E-shop pro příslušenství	0,000	1	2,5	2,5
8	Úvěr bez navýšení	0,111	1,5	1,5	3
9	Cena dopravy	0,028	1,5	1,5	3

= součet 1                      2,264                      1,639                      2,097

Pořadí:                              1.                              3.                              2.

Zdroj: Vlastní zpracování (2011)

Jak lze vidět, největší důležitostí byla oceněna aktuální cena, za kterou je možno daný produkt momentálně zakoupit (22,2%), následuje běžná cena (19,4%), významnou roli hraje dále délka poskytované záruky (16,7%). Faktor možnosti prohlídky a vyzkoušení produktu v showroomech byl oceněn 13,9 %. E-Shop byl překvapivě v dnešní době výpočetní techniky a internetu oceněn 0 %, kdy všechna ostatní kritéria byla vyhodnocena jako důležitější.

V tabulce jsou pak jednotlivé položky bodově ohodnoceny v rozpětí 1 – 3 možných bodů. Nejlepší postavení udávají 3 body, nejhorší hodnoty vyjadřuje 1 bod (tedy čím více bodů, tím lépe). V celkovém hodnocení společností je již určeno pořadí podle postavení (1. nejlepší – 3. nejslabší). Na prvním místě a tedy jako teoreticky nejpravděpodobnější společnost s největší poptávkou po daném produktu se umístila společnost Diamant Spa s výrobkem Borneo. Nutno ovšem podotknout, že společnost zavedla tento produkt na začátku roku 2011 a nyní je prosazován jako „novinka roku“ se zaváděcí cenou. Po dotazování prodejce uvedl, že nepočítá následující rok se změnou ceny. Tato vířivka

nahradila podstatně dražší model Galapagos. Na druhém místě se nachází společnost SPA Studio s modelem Delphina. Třetí místo obsadila společnost USSPA s Perseou.

Výsledky jsou překvapující, nejpravděpodobněji díky změně cenové politiky společnosti Diamant Spa, je vyhodnocena jako hráč číslo jedna. Za nejsilnějšího hráče byla společností Relax považována USSPA, která se umístila až na posledním místě.

Nyní se zaměříme na situaci v oblasti substitutů SWIM – SPA, kde došlo k porovnávání pouze společnosti SPA Studio a UNITED Spa (Tab.č.5). Ostatní společnosti nebyly do hodnocení zařazeny ze dvou důvodů – buď se společnosti vůbec prodejem SWIM – SPA nezabývají nebo jejich parametry neodpovídají zvoleným parametrům a nelze v nich tedy z pohledu uživatele vidět vhodný substitut.

Tab.č.5 – Analýza konkurence SWIM SPA

Kritérium číslo	Kritérium	Váhy	UNITED SPA: SWIM SPA 1003	SPA-Studio: Nautilus
1	Cena (Kč bez DPH)	0,194	1,5	1,5
2	Cena se slevou (Kč bez DPH)	0,222	2	1
3	Rychlost dodání	0,083	1	2
4	Záruka	0,167	1	2
5	Montáž, zapouštění	0,056	1	2
6	V showroomu	0,139	1	2
7	E-shop pro příslušenství	0,000	1,5	1,5
8	Úvěr bez navýšení	0,111	1,5	1,5
9	Cena dopravy	0,028	1	2
			1,375	1,625
			<b>2.</b>	<b>1.</b>

Zdroj: Vlastní zpracování (2011)

Opět i zde platí, že čím vyšší hodnota v tabulce, tím lépe. Co se týče konečného pořadí, tak první místo znamená samozřejmě lepší pozici než místo druhé. Jako lepší společnost se na základě zvolených kritérií umístilo SPA Studio, i přesto, že nedisponuje

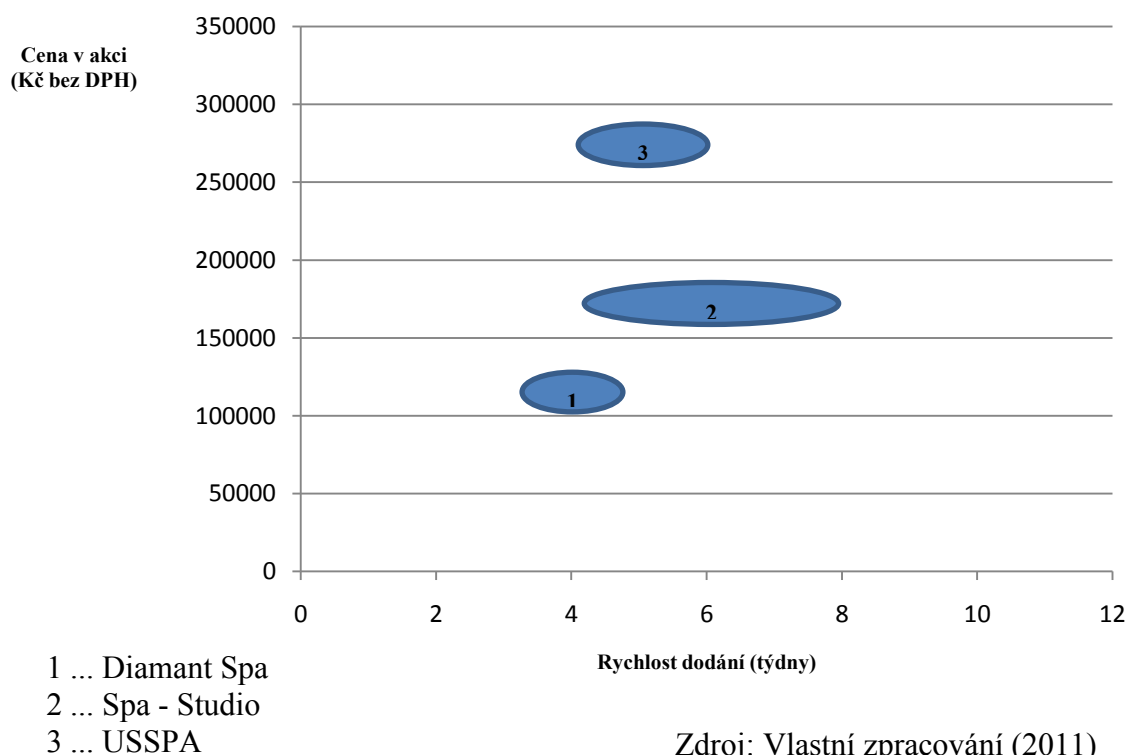


levnější aktuální cenou produktu. Tento rozdíl však není nikterak rapidní. Na druhou stranu ovšem dominuje v mnoha jiných faktorech: v rychlejším dodání, delší záruční době a neopominutelné možnosti vyzkoušení SWIM – SPA ve svém showroomu, v montáži a zapuštění, které je již v ceně produktu a také v ceně dopravy, kdy se společnost specializuje i na dovoz zdarma na Slovenskou republiku.

### 4.2.2.3 Mapa postavení v rámci konkurence

Pro přehlednější zobrazení je vytvořena mapa postavení v rámci konkurence (Obr.č.6), ve které v oblasti SPA byla zvolena dvě na sobě nezávislá kritéria ohodnocená nejvyšší důležitostí – momentální cena (cena v akci) a rychlost dodání u konkrétních produktů (viz. podkapitola výše). Mapa zachycuje postavení jednotlivých konkurentů. Čím více se zakreslení přibližuje levému dolnímu rohu, tím je společnost v porovnání daných kritérií z pohledu zákazníka lepší, tedy levnější a s kratšími lhůtami pro dodání.

Obr.č.6 – Postavení v rámci konkurence



## **4.3 Analýza vnitřního prostředí**

### **4.3.1 Analýza zdrojů**

#### **Hmotné zdroje**

Relax nedisponuje mnoha různými typy hmotných zdrojů. V podstatě jsou tvořeny pouze dvěma druhy – především produkty, které jsou určeny k dalšímu prodeji a firemními automobily. Společnost nevlastní žádné nemovitosti či stroje.

#### **Lidské zdroje**

Z hlediska kvantitativního tvoří lidské zdroje 5 zaměstnanců na plný pracovní úvazek. Další zajištění potřebných služeb pro zákazníky a pro společnost je prováděno za pomoci externích pracovníků (např. účetnictví, montáže apod.). Díky menšímu počtu zaměstnanců je zajištěna větší loajálnost. Nutno zdůraznit, že se jedná o kvalitně školené pracovníky, kteří disponují dobrými obchodními dovednostmi.

#### **Finanční zdroje**

Přibližně 90% finančních zdrojů je vázáno v různých produktech. Relax se snaží mít k dispozici nejčastěji vyhledávané produkty přímo v showroomu a také na skladě k rychlému dodání zákazníkovi. Z druhů zdrojů převládají zdroje cizí (nejčastěji úvěry), které jsou šestkrát vyšší než vlastní finanční zdroje.

#### **Nehmotné zdroje**

Relax se snaží o budování dobrého jména společnosti. Toto tvrzení je možné deklarovat mimo jiné etickým kodexem zveřejněným na jejich webových stránkách. Pro společnost jsou nejdůležitější zákazníkovi potřeby a přání, asistuje od počátečního výběru produktu, až po provádění doprovodných služeb (např. profesionální čištění).

Výsledky provedené analýzy jsou shrnuty v následující tabulce, ve které lze vidět, zda se jedná o konkurenční výhodu společnosti:

Tab.č.6 – Analýza zdrojů

	Hodnotnost zdroje	Vzácnost	Snadnost napodobení	Typ konkurenční výhody
<b>Množství výrobků, sklady</b>	ANO	NE	ANO	Silná stránka – dočasná výhoda
<b>Kvalitní zaměstnanci</b>	ANO	Relativní	Ne příliš	Silná stránka - dočasná výhoda
<b>Disponibilní kapitál</b>	ANO	ANO	ANO	Slabá stránka
<b>Know how, image</b>	ANO	ANO	NE	Silná stránka - relativně trvalá výhoda

Zdroj: Vlastní zpracování (2011)

Analýzu zdrojů (a nejen tu, ale i všechny ostatní) je potřeba provádět opakovaně, jelikož silné a slabé stránky se mění stejně rychle, jako se mění okolí. Konkurence může napodobit některé zdroje, čímž dojde k oslabení či dokonce k úplné ztrátě konkurenční výhody.

### 4.3.2 Analýza klíčových faktorů úspěchu

Mezi klíčové faktory úspěchu patří obvykle tři až čtyři faktory. Ve spojení s popisovaným trhem luxusních vířivek, van a koupelen lze identifikovat jako klíčové faktory velikost plochy showroomů a skladů, se kterými se spojuje i schopnost rychlosti dodání objednaného zboží, dále vlastní maloobchodní síť a v neposlední řadě také nadprůměrné schopnosti v logistice, které napomáhají snižování nákladů.

Showroom společnosti Relax má velikost 200 m<sup>2</sup>. Díky této velikosti zde potenciaální zákazníci mohou vidět řadu výrobků SPA a také model SWIM SPA. Možnost předvedení a vyzkoušení přináší značnou konkurenční výhodu, pokud konkurence nedisponuje stejnou či větší plochou. Mimo showroomu si společnost

pronajímá dva sklady – jeden o velikosti 40 m<sup>2</sup> a druhý o velikosti 200 m<sup>2</sup>. Velikost skladů, jak již bylo zmíněno výše, umožňuje širší rozpětí výrobků, které lze dodat v kratší lhůtě .

Relax momentálně zásobuje jeden maloobchod, pro letošní rok se plánuje rozšíření spolupráce s dalším maloobchodem, který by zastupoval jimi dovážené produkty. Také díky spolupráci s maloobchody proniká společnost do širšího povědomí potencionálních zákazníků.

Společnost již dnes disponuje velmi dobrými schopnostmi v logistice, kdy na rozdíl od svých konkurentů odebírá většinu produktů přímo od výrobce, bez dalších mezičlánků a tím šetří náklady, jelikož jim výrobci poskytují výhodnější ceny. Především se jedná o spolupráci se dvěma významnými dodavateli v cizině. Toto řešení je ovšem opět spojeno i s velikostí skladů, aby se při konkrétním požadavku zákazníků mohlo pořídit i jiné zboží, tím klesly výdaje na dopravu. Relax zajišťuje celou proceduru zakoupení a převezení do České republiky samostatně.

#### **4.4 SWOT analýza**

K vytvoření SWOT matice jsou využity výsledky analýz provedených výše. Konkrétně se jedná o vyhodnocení globálního a vnitřního prostředí. Z globálního prostředí se využijí výsledky ze zkráceného provedení SLEPTE, z analýzy odvětví a trhu a ze srovnání konkurence. Z hodnocení vnitřního prostředí se uplatňují výsledky z analýzy zdrojů společnosti a klíčových faktorů úspěchu.

Na základě těchto provedených analýz byly nalezeny silné / slabé stránky a příležitosti / ohrožení. Mezi nejdůležitější silné stránky patří rychlost dodání, cena dopravy, dodržování etického kodexu, loajálnost zaměstnanců, prodejní politika, velikost plochy showroomu, schopnosti v logistice. Jako slabé stránky se projevují: aktuální ceny, velká vázanost finančních prostředků ve zboží. Potencionální příležitosti spočívají ve využití: ožívování ekonomiky, se kterým lze předpokládat i zvětšující se poptávku, zhodnocení koruny, stárnutí obyvatel, růst mezd, péče o životní prostředí a zákazník se svými specifickými přáními. Ohrožení může způsobit: zvýšení DPH, nasycenost trhu, vstup nových konkurentů či silnější konkurenti.

Tab.č.7 – SWOT analýza

		Příležitosti (O)						Ohrožení (T)			
		↑ ekonomiky	↑ Kč	Zhodnocení	Stárnutí obyvatel	↑ mezd	ŽP	Zákazník a jeho přání	↑ DPH	Nasyčenost trhu	Noví konkurenti
Silné stránky (S)	Rychlost dodání	0	0	0	0	0	+	0	+	+	+
	Cena dopravy	0	0	0	0	0	+	-	+	+	+
	Etický kodex	0	0	0	0	+	+	0	+	+	+
	Loajálnost zaměstnanců	0	0	0	0	0	0	0	+	+	+
	Prodejní politika	0	0	0	0	+	+	0	+	+	+
	Velikost showroomu	0	0	0	0	0	+	0	+	+	+
	Schopnosti v logistice	0	0	0	0	0	+	0	+	+	+
Široký sortiment	+	+	+	0	0	+	0	+	+	+	
Slabé stránky (W)	Vysoké ceny	0	+	0	-	0	-	-	-	-	-
	Vázanost finančních	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-

Zdroj: Vlastní zpracování (2011)

Ve SWOT matici je zobrazena kombinace silných stránek – příležitostí (SO) / ohrožení (ST) a zároveň slabých stránek – příležitostí (WO) / ohrožení (WT). V průběhu řádků a sloupců jsou uvedeny hodnoty, které příslušná kombinace přinese. Pokud se zde nalézá nula, faktory spolu vzájemně nesouvisí. Znaménko + předurčuje kladnou či podpůrnou funkci, znaménko – zápornou či omezující funkci.

**SO:** Širší sortiment výrobků podporuje růst ekonomiky. S rostoucí ekonomikou poroste také kupní síla obyvatel. Zhodnocení koruny pro firmu, která dováží produkty z ciziny, znamená také podpoření rozšíření produktového portfolia, jelikož pořídí výrobky v zahraničí za levnější ceny než dnes. Na problematiku stárnutí obyvatelstva se lze dívat ze dvou úhlů – jako na příležitost, pokud zacílíme na tuto skupinu obyvatel a rozšíříme sortiment, který bude částečně upraven pro jejich potřebu a nebo jako na ohrožení, kdy ztratíme některé potenciální zákazníky, protože se jim dostatečně nepřizpůsobíme.

Společnost by si na počátku svého působení měla vybrat, jak se bude stavět k tématu životního prostředí. V tomto postoji lze vidět opět jak příležitost a následnou konkurenční výhodu, tak i ohrožení. Pokud společnost prosazuje vylepšení životního prostředí, neporušuje zákony apod., může zlepšit prostřednictvím etického kodexu či jiných prohlášení, ve kterých zakotví šetrné zacházení, pozitivní povědomí o společnosti samotné. Příležitost viděná v individuálním přístupu k jednotlivým zákazníkům podporuje většinu silných stránek – rychlost dodání, cenu dopravy, etický kodex, prodejní politiku, velikost showroomu, schopnosti v logistice a široký sortiment.

**WO:** Využitím příležitosti zhodnocování koruny může dojít k omezení slabé stránky – vysokých cen. Příležitost v individuálním přístupu k zákazníkovi a jeho přání oslabují příliš vysoké ceny.

**ST:** Růst DPH na 20 % bude komplikovat situaci především v růstu cen dopravy a bude podporovat další celkové zdražování prodávaných produktů. Všechny silné stránky (rychlost dodání, cena dopravy, etický kodex, loajálnost zaměstnanců, prodejní politika, velikost showroomu, schopnosti v logistice a široký sortiment) pomáhají eliminovat ohrožení při nasycenosti trhu. V případě nových nebo silnějších konkurentů eliminují tyto hrozby opět všechny silné stránky.

**WT:** Slabá stránka vyšších cen a vázanosti finančních prostředků je díky nasycenosti (stejně jako hrozby nových a silnějších konkurentů) ještě více prohlubována.

## 4.5 Cíle společnosti Relax

Současným cílem společnosti Relax je mít **největší (nejširší a nejhlubší) nabídku produktů v oblasti wellness**, tím si chce společnost zajistit jistou exkluzivitu na cílovém trhu. Druhým cílem je **být jedničkou na trhu luxusních vířivek, van a koupelen**.

Tyto a obdobně definované cíle musí být alespoň částečně přetransformovány. Cíl je příliš široký, a proto by se při kontrole jeho naplňování s nejvyšší pravděpodobností vyskytly problémy s hodnocením. Navíc postrádá určení doby, do které by mělo nejpozději dojít ke splnění.

**Nové cíle pro následující období:**

**CÍL ČÍSLO 1:** *BÝT JEDNIČKOU NA TRHU LUXUSNÍCH VÍŘIVEK, VAN A KOUPELEN – DO BŘEZNA ROKU 2014 ZAUJÍMAT VĚTŠINOVÝ PODÍL NA TRHU (současně odhadem 20 % podíl na trhu).*

**CÍL ČÍSLO 2:** *EXKLUZIVITA: ROZŠÍŘENÍ NABÍDKY DO BŘEZNA ROKU 2013 V OBLASTI WELLNESS - KONKRÉTNĚ DO OBLASTÍ:*

1. *VÍŘIVKY SPA,*
2. *VÍŘIVKY SWIM SPA,*
3. *VANY A KOUPELNY,*
4. *SAUNY,*
5. *SOLÁRIA,*
6. *OSTATNÍ DOPLŇKOVÉ ZBOŽÍ (NAPŘ. MASÁŽNÍ PRODUKTY).*

## **4.6 Formulace alternativních strategií**

Na základě provedené SWOT analýzy byly nalezeny základní oblasti, ve kterých by se měly navrhnuté varianty strategií pohybovat. Jako nejvýznamnější okruhy, na které se je třeba zaměřit, byly zvoleny:

- ze silných stránek ve spojení s příležitostmi:

- Široký sortiment v kombinaci se stárnutím obyvatel a zákazníkem se specifickými přáními
- Prodejní politika a etický kodex ve spojení s pozitivním přístupem k životnímu prostředí

- ze slabých stránek a ohrožení:

- Zaměření se na ceny a oslabení pozice konkurentů

Pro tyto oblasti je na základě specifické formy brainwritingu prostřednictvím sociální sítě Facebook navrhnut určitý směr strategií. Nyní se dostáváme k jednotlivým variantám strategií. Ke každému strategickému zaměření je přiřazeno dle zásad strategického myšlení několik variant provedení. Nejprve následuje krátký popis variant,

posléze se v následující podkapitole provede zhodnocení, zda jsou všechny přípustné, proveditelné, vhodné a přijatelné.

#### **4.6.1 Strategie číslo 1: *Zaměření se na starší obyvatele ČR (lidé v důchodovém věku) či osoby s menšími zdravotními problémy***

Jak bylo ozřejmáno v sociálních faktorech zjednodušené SLEPTE analýzy, dochází k průběžnému, zvyšujícímu se stárnutí obyvatel. Proto je vhodné zaměřit se na tento segment a přizpůsobit nabízené produkty zákazníkovi a jeho konkrétním přáním a potřebám.

##### **❖ Varianta č.1.1: Akční nabídky (nejen pro důchodce)**

Již samotné označení „akční nabídka“ vyvolává v potencionálních zákaznících pocit již neopakovatelné nabídky, nabídky, která platí jen po určité (většinou krátké) období, a kterou je tedy potřeba okamžitě využít, protože jinak riskují, že se akce již nebude opakovat.

Akční nabídka bude určena po porovnání s konkurenčními akčními nabídkami, konkrétně ve dvou sférách: nejen co se týče cen, ale také v oblasti dárků (např. pokud si koupíte tento výrobek v květnu 2011, obdržíte od nás ozonátor zdarma).

- ↳ Přednosti: získání vyššího počtu zákazníků, zviditelnění se
- ↳ Nedostatky: nutnost pravidelnosti provádění, časová náročnost
- ↳ Rizika: problémy se stanovením pozorovacího období

##### **❖ Varianta č.1.2: Speciální marketing se zaměřením na cílovou skupinu starších obyvatel + osob s menšími zdravotními problémy**

S postupem věku se na každém člověku začínají projevovat příznaky stárnutí. Tyto projevy jsou nepříjemné ve všech oblastech – od fyzického až po psychické zdraví. Společnost Relax by propagovala zvolené cílové skupině především blahodárné působení wellness produktů na fyzické i psychické zdraví.



Zdůrazněním fyzického i psychického zlepšení současného stavu lze podchytit celou cílovou skupinu + i ostatní zákazníky. Čím je člověk starší, tím si obvykle potrpí více na své zdraví.

Relaxace jednoznačně zlepšuje psychický stav jedince, kdy dochází k postupnému odbourávání stresu a zvyšuje se výroba hormonu štěstí – serotoninu. Myšlenku zlepšení psychického zdraví je třeba řádně zdůraznit. V konečném důsledku pak nastává i fyzické zlepšení stavu. Např. u výrobků SWIM Spa je spojena příjemná relaxace i s možností aktivního plavání, které pomáhá nejen lepšímu psychickému stavu, ale také fyzické odolnosti, zvyšuje výdrž, zlepšuje metabolismus a napomáhá vyšší imunitě.

Tyto tvrzení by deklaroval krátký spot umístěný na internetových stránkách společnosti. Následně je možné spot přikládat do emailů potenciálních zákazníků. Kromě spotu lze umístit na jednotlivá místa webových stránek bannery, které připomínají blahodárné účinky.

- ↳ Přednosti: získání nového segmentu zákazníků
- ↳ Nedostatky: nutnost natočení spotu, tvorba bannerů
- ↳ Rizika: nezájem vybraného segmentu, rychlost napodobení konkurencí

### **❖ Varianta č.1.3: Speciální produkty a příslušenství pro starší obyvatele a lidi s menšími zdravotními problémy**

S přibývajícím věkem začíná být člověk do jisté míry omezován zdravotním stavem. Proto je třeba upravit produkty společnosti tak, aby byly vyhovující i pro starší zákazníky.

Musí být zajištěno naprosté pohodlí pro uživatele. Toho lze dosáhnout prostřednictvím rozšířeného produktového portfolia do oblasti příslušenství.

Konkrétně se jedná o zlepšení přístupu do vířivek a van. Společnost má několik možností. První spočívá ve vyhledání výrobců takových vířivek a van, které se zaměřují na naši cílovou skupinu a dovoz produktů do České republiky. Do problémové oblasti patří především pro zdravotně omezené jedince složitý vstup / výstup do / z vířivky či vany.

Nevyhovující vstup / výstup nutí starší obyvatelé k výměně van za sprchové kouty. Produkty specializované na snadnější vstupy / výstupy by mohly disponovat například jakousi formou dvířek, které by se daly snadno otevřít a zavřít. Možná je také forma zešíkmení.

Vířivky jako takové musí být ještě před samotným použitím napuštěny vodou, proto není technicky zatím možné zvolit systém dvířek. Jejich nepraktičnost pro osoby se sníženou pohyblivostí lze odstranit (případně alespoň zmírnit) prodejem doplňkového sortimentu – různých neklouzavých povrchů jak na podlahu před vířivku, tak dovnitř. Smysluplným se jeví i namontování madel do prostoru vířivky, které usnadňují pohyb a sed či zdvih. Dále je vhodné namontovat pro zákazníky využívající jako podpůrný prostředek hůl držadla bezprostředně v blízkosti vstupu / výstupu do / z vířivky.

Konkurenční výhoda spočívá i v samotném přístupu k zákazníkovi jako k individualitě. Pokud zákazník vznesl přání na jiné doplňky, měl by být kompetentní zaměstnanec schopen a především i ochoten příslušenství zajistit. Pokud to není možné, zajistí alespoň vyhledání obchodu, ve kterém by požadované příslušenství mohl zakoupit.

- ↳ Přednosti: získání nového segmentu zákazníků, exkluzivita na trhu
- ↳ Nedostatky: otázka realizovatelnosti přání, vyšší náklady ve spojení s výběrem dodavatelů
- ↳ Rizika: malá poptávka po produktech, rychlost napodobení konkurencí

#### **4.6.2 Strategie číslo 2: *Rozšíření nabídky produktů do wellness oblasti***

Čím širší nabídkou společnost disponuje, tím se zvyšují šance, že si zákazník ze sortimentu vybere a uspokojí tím svá přání a potřeby. Společnosti se zvyšujícím se počtem zákazníků zvyšuje i pravděpodobnost úspěchu v podnikání. Širokou nabídkou, ve spojení s jinými faktory ovlivňující úspěšnost, lze zajistit konkurenční výhodu.

❖ **Varianta č.2.4: Rozšíření sortimentu v oblasti wellness o sauny, solária a další doplňkové wellness zboží**

Pro rozšíření sortimentu je třeba nejprve provedení průzkum trhu, aby se zjistila potencionální poptávka po různých produktech. Důležité je také určení, jaké ceny by byli ochotni zákazníci za produkty zaplatit.

Společnost musí objektivně posoudit kvalitu předvybraných výrobků od různých výrobců a nadále se držet svého standardu kvality.

Opět se doporučuje průzkum konkurence a jejich nabídek. Bylo by zbytečné, dovážet sice stejně kvalitní substituty, ale za dražší ceny. Před samotným rozhodnutím a uzavřením smlouvy musí pracovník, který je pověřen tímto úkolem, zmapovat situaci na trhu, podmínky konkurentů (ceny, rychlost dodání, cena dopravy, zprovoznění, servis apod.).

- ↳ Přednosti: získání nových zákazníků, získání exkluzivity
- ↳ Nedostatky: nákladovost na výběr dodavatelů a uskladnění produktů, na výzkum trhu
- ↳ Rizika: nezájem zákazníků o jiné produkty, rychlé napodobení konkurencí

❖ **Varianta č. 2.5: Uzavření spolupráce na určité časové období s jinou společností specializující se na doplňkové wellness zboží**

Jako jedna z dalších možných variant je určena možnost uzavření spolupráce s jinou společností, která by v prodejně SPA Studia mohla za předem dohodnutých podmínek vystavovat a propagovat své zboží z oblasti doplňkového wellness. Společnost by tak teoreticky rozšířila své portfolio a mohla si prozatím udělat představu, jaké produkty jejich zákazníci požadují a kupují. Po vypršení spolupráce by se společnost mohla nechat tzv. inspirovat nejvíce poptávanými a prodávanými výrobky a o ty následně rozšířit svůj vlastní sortiment.

- ↳ Přednosti: zjištění zájmu o produkty, malé náklady
- ↳ Nedostatky: malé zisky, úbytek výstavního prostoru

↳ Rizika: špatný výběr společnosti pro spolupráci, špatně ošetřená smlouva, problematika obchodního tajemství

### **4.6.3 Strategie číslo 3: Zaměření se na pozitivní přístup společnosti k životnímu prostředí**

V dnešní době ovlivňuje sice zákazníka samozřejmě cena, technické parametry výrobku, způsob objednání/dodání, servis apod., ovšem zájem se rozšiřuje i do nových oblastí, ze kterých je momentálně nejsledovanější úsek životního prostředí. Společnost svým „správně“ zvoleným ekologickým přístupem získá velkou konkurenční výhodu, se kterou se pojí rozšíření segmentu zákazníků.

#### **❖ Varianta číslo 3.6: Prodej ekologicky šetrného příslušenství**

Veřejnost poslední dobou inklinuje k pozitivnímu přístupu k životnímu prostředí. Proto je zapotřebí přizpůsobit myšlení a chování společnosti poptávce. U vířivek jde především o úsporné využívání elektrické energie a snižování spotřeby vody.

Úspora elektrické energie může být podpořena např. solárními panely na ohřev vody, tepelnými čerpadly či obdobnými zařízeními.

↳ Přednosti: zlepšení IMAGE, širší povědomí o společnosti

↳ Nedostatky: vyšší náklady

↳ Rizika: nezájem zákazníků, rychlé napodobení konkurencí, kvalita produktů

#### **❖ Varianta číslo 3.7: Zajištění odvozu a ekologické likvidace starého výrobku při výměně za nový**

Zákazníci by také s největší pravděpodobností ocenili v případě již starého produktu jeho odvoz a následnou EKOLOGICKOU likvidaci. Nejenom, že budou mít dobrý pocit, že dělají alespoň něco málo pro nezhoršování životního prostředí, ale také to pro ně bude jednoduché řešení problému, co se starým, použitým produktem.

- ↳ Přednosti: zlepšení IMAGE, širší povědomí o společnosti
- ↳ Nedostatky: vyšší náklady
- ↳ Rizika: nezáměr zákazníků, rychlé napodobení konkurencí

#### **4.6.4 Strategie číslo 4: *Srovnávání s konkurencí***

S rozvojem informační techniky dochází k rychlejšímu šíření informací. Pro potenciálního zákazníka není již tak obtížné a nákladné porovnat si výrobky jednotlivých společností a až po užším výběru, do kterého nejčastěji postoupí společnosti s nižšími cenami, se rozhodne osobně navštívit prodejnu. Proto je velmi důležité mít kromě pěkných a přehledných webových stránek také zajímavé ceny či akční nabídky.

##### **❖ Variantu číslo 4.8: Pravidelné sledování konkurence**

Pokud není společnost na trhu monopolem, je potřeba si v každém případě všimnout chování konkurence – jejich cenových taktik, akčních nabídek, stylu, jakým nabízejí své produkty zákazníkům, jejich možností plnit individuální přání a touhy rozšiřováním nabídek, formou podpory prodeje ve formě různých „dárečků“ apod.

K tomu, aby bylo sledování efektivní, je zapotřebí stanovení nejen hlavních konkurentů, ale také časové období opakování průzkumu. Nejoptimálnějším, zdá se být, forma pravidelné kontroly předem stanovených ukazatelů, které se ověřují jednou za tři měsíce. Nejprve se stanovují již výše zmíněné sledované ukazatele, dále je potřeba přesné specifikace pracovníka, který bude za dané sledování zodpovědný, v neposlední řadě se stanovuje také termín vyhotovení zprávy, kterou předloží vedení společnosti. V případě různých svátků (např. Vánoce, Valentýn apod.) se samozřejmě mohou přidávat šetření mimo plán dle potřeby. Kontrola pouze akčních nabídek konkurence se provede jednou za měsíc. Na základě výsledků průzkumu se přizpůsobuje i nabídka společnosti Relax.

Do této varianty spadá také kontrola, zda nehrozí nová konkurence ze strany nových, potenciálních konkurentů, kteří mohou na daný trh vstoupit z trhu jiného, či se dříve nevýznamní konkurenti mohou stát pro nové období další hrozbou.

- ↳ Přednosti: flexibilní přizpůsobování cen a nabídek konkurencí

↳ Nedostatky: časová náročnost, nutnost pravidelného opakování

↳ Rizika: problémy se stanovením pozorovacího období

## 4.7 Evaluace strategie

Nyní se zaměříme na odhad přípustnosti, proveditelnosti, vhodnosti a přijatelnosti jednotlivých variant strategií. Odhad bude prováděn na základě intuice a nabytých znalostí.

### Přípustnost

Vyhodnocovací kritéria jsou stanovena následující: negativní dopad na životní prostředí, možnost nutnosti propouštění zaměstnanců, porušení etického kodexu a způsobení negativní pověsti společnosti. Výsledky zobrazuje matice důsledků níže (Tab.č.8).

Tab.č.8 – Matice důsledků

	Negativní dopad na životní prostředí	Propouštění zaměstnanců	Porušení etického kodexu	Negativní pověst společnosti
Varianta č.1.1	NE	NE	NE	NE
Varianta č.1.2	NE	NE	NE	NE
Varianta č.1.3	NE	NE	NE	NE
Varianta č.2.4	NE	NE	NE	NE
Varianta č.2.5	NE	NE	NE	NE
Varianta č.3.6	NE	NE	NE	NE
Varianta č.3.7	NE	NE	NE	NE
Varianta č.4.8	NE	NE	NE	NE

Zdroj: Vlastní zpracování (2011)

Všechny varianty prošly hodnocením přípustnosti, protože ani jedna není v rozporu s některým z uvedených kritérií.

### Proveditelnost

Dalším požadavkem na varianty je jejich proveditelnost. Mezi posuzovanými oblastmi se nachází: schopnost zajištění finančních zdrojů nejen na zavedení konkrétní varianty, ale také na její alespoň počáteční provoz, zda by odpovídal počet kvalifikovaných

zaměstnanců stavu po přijetí varianty, jestli společnost disponuje potřebnými hmotnými zdroji.

Tab.č.9 – Matice proveditelnosti

	Schopnost zajištění finančních zdrojů	Dostatek kvalifikovaných zaměstnanců	Dostatek hmotných zdrojů
Varianta č.1.1	ANO	ANO	ANO
Varianta č.1.2	ANO	NE	ANO
Varianta č.1.3	ANO	ANO	ANO
Varianta č.2.4	ANO	ANO	NE
Varianta č.2.5	ANO	ANO	ANO
Varianta č.3.6	ANO	NE	ANO
Varianta č.3.7	ANO	NE	ANO
Varianta č.4.8	ANO	ANO	ANO

Zdroj: Vlastní zpracování (2011)

Jako problémové varianty z hlediska dostatku kvalifikovaných zaměstnanců byly vyhodnoceny: varianta č.1.2 (Speciální marketing se zaměřením na konkrétní cílovou skupinu starších obyvatel + osob s menšími zdravotními problémy), č.3.6 (Prodej ekologicky šetrného příslušenství) a č.3.7 (Zajištění odvozu a ekologické likvidace starého výrobku při výměně za nový). U dostatku hmotných zdrojů je identifikován rozpor s variantou č.2.4 (Rozšíření sortimentu v oblasti wellness o sauny, solária a další doplňkové wellness zboží). Všechny oblasti by však v případě zavedení neměly být pro společnost překážkou, odstranění problémů není příliš náročné a samotná snaha bude odměněna úspěchem.

## Vhodnost

V analýze vhodnosti dochází ke konfrontaci: možnosti rozporů implikované varianty strategie s posláním podniku, možných rozporů s etickým kodexem, který společnost schválila a možnosti rozporů s legislativou.

Tab.č.10 – Matice vhodnosti

	Rozpory s posláním	Rozpory s etickým kodexem	Rozpor s legislativou
Varianta č.1.1	NE	NE	NE
Varianta č.1.2	NE	NE	NE
Varianta č.1.3	NE	NE	NE
Varianta č.2.4	NE	NE	NE
Varianta č.2.5	NE	NE	NE
Varianta č.3.6	NE	NE	NE
Varianta č.3.7	NE	NE	NE
Varianta č.4.8	NE	NE	NE

Zdroj: Vlastní zpracování (2011)

Všechny navržené varianty jsou vhodné k implementaci.

## Přijatelnost

Přijatelnost se hodnotí nejen z hlediska přijatelnosti pro významné zájmové skupiny, ale také z hlediska návratnosti investovaného kapitálu a míry rizika (nejen finančního, ale i jiných potencionálních rizik – v našem případě riziko změn zákaznických preferencí).

Tab.č.11 – Matice přijatelnosti

	Přijatelnost pro zájmové skupiny	Předpokládaná návratnost investic	Vysoké finanční riziko	Riziko změn zákaznických preferencí
Varianta č.1.1	ANO	ANO	NE	NE
Varianta č.1.2	ANO	ANO	ANO	ANO
Varianta č.1.3	ANO	ANO	ANO	ANO
Varianta č.2.4	ANO	ANO	ANO	ANO
Varianta č.2.5	ANO	ANO	NE	NE
Varianta č.3.6	ANO	ANO	ANO	ANO
Varianta č.3.7	ANO	ANO	ANO	ANO
Varianta č.4.8	ANO	ANO	NE	NE

Zdroj: Vlastní zpracování (2011)

Rozporuplnými variantami jsou shledány: varianta č.1.2 (Speciální marketing se zaměřením na konkrétní cílovou skupinu starších obyvatel + osob s menšími zdravotními problémy), č.1.3 (Speciální produkty a příslušenství pro starší obyvatele a lidi s menšími zdravotními problémy), č.2.4 (Rozšíření sortimentu v oblasti wellness o sauny, solária a další doplňkové wellness zboží), 3.6 (Prodej ekologicky šetrného příslušenství) a 3.7 (Zajištění odvozu a ekologické likvidace starého výrobku při výměně za nový). Tyto



varianty strategií jsou sporné ve dvou hodnotících kritériích – vysoké finanční riziko a riziko změn zákaznických preferencí. I přesto však není vyloučena žádná z variant vzhledem k přípustné míře rizika.

Jak bylo již řečeno v teoretické části, jde především o přístup vlastníků /managementu k míře rizika, k určení do jaké míry je riziko zdravé a přijatelné. V našem případě jsou všechna výše zmíněná rizika únosná, navíc platí i obecná zásada, která říká, že se zvyšující se mírou rizika roste i výše potenciálního úspěchu. Proto do poslední fáze hodnocení postoupily všechny strategie.

## **4.8 Výběr strategie k implementaci**

Společnost by neměla zavést všechny uvedené strategie. Uvedení všech zároveň by nejspíše provázel negativní efekt zahlcení, kdy by ve svém konečném důsledku mohlo dojít k celkovému neúspěchu na trhu až zániku společnosti.

Výběr optimálních strategií k implementaci nám usnadní stanovení důležitých kritérií, které strategie musí splňovat a samozřejmě také kontrola, zda vybrané strategie napomáhají stanoveným cílům. Ne všechna kritéria mají stejnou významnost, proto jim budou přiděleny konkrétní váhy. Váhy se určí na základě tzv. Fullerova trojúhelníku (Příloha č.5).

Mezi vybrané faktory patří osm následujících položek: zvýšení tržního podílu, získání nových zákazníků, zviditelnění se, zlepšení image, zajištění exkluzivity na trhu, zvýšení konkurenceschopnosti, potenciální nákladovost, potenciální ziskovost. Výsledky vyhodnocení vidíte v Tab.č.12 níže.

Tab.č.12 – Výběr strategie k implementaci

Kritérium:	Váhy	Var. č.1.1	Var. č.1.2	Var. č.1.3	Var. č.2.4	Var. č.2.5	Var. č.3.6	Var. č.3.7	Var. č.4.8
Zvýšení tržního podílu	0,25	4	3	4	5	1	3	2	3
Získání nových zákazníků	0,21	4	3	4	5	1	3	3	3
Zviditelnění se	0,04	3	2	3	4	3	4	3	3
Zlepšení image	0,07	2	3	3	3	2	4	4	3
Zajištění exkluzivity na trhu	0,11	1	2	4	5	1	3	2	3
Zvýšení konkurenceschopnosti	0,18	4	3	3	4	2	4	2	4
Potencionální nákladovost	0,04	3	3	3	1	4	2	2	5
Potencionální ziskovost	0,11	3	3	4	5	2	3	3	3
Pořadí	1	3,36	2,86	3,68	4,50	1,54	3,25	2,50	3,25
		3.	6.	2.	1.	8.	4.-5.	7.	4.-5.

Zdroj: Vlastní zpracování (2011)

Nejvyšší vahou bylo oceněno kritérium, jestli zvolená strategie teoreticky zapříčiní příliv nových zákazníků (25%), druhé kritérium je úzce spojeno s přílivem nových zákazníků – zvýšení tržního podílu (21%), s 18 % významností bylo vyhodnoceno zvýšení konkurenceschopnosti (18%) atd.

Dále se přiřadily jednotlivým variantám body v rozmezí 1 – 5, které označují, s jakou pravděpodobností by implementací strategie bylo dosaženo stanoveného kritéria (přičemž ve všech případech, vyjma „Potencionální nákladovosti“, 1 ...velmi nízká pravděpodobnost 5 ... velmi vysoká pravděpodobnost, u „Potencionální nákladovosti“ je tomu přesně naopak 1 ... velmi vysoká a 5 ... velmi nízká).

Po pronásobení ohodnocení s příslušnými vahami došlo ke stanovení pořadí variant. Toto pořadí určuje, která varianta je doporučovaná více, a která méně k implementaci (1. ... nejvíce doporučovaná strategie k zavedení, 8. ... nejméně doporučovaná).

Nejvíce doporučované varianty k zavedení jsou:

- ↪ varianta číslo 2.4 *Rozšíření sortimentu v oblasti wellness o sauny, solária a další doplňkové wellness zboží.*

Druhá se umístila:

- ↪ varianta číslo 1.3 *Speciální produkty a příslušenství pro starší obyvatele a lidi s menšími zdravotními problémy.*

Třetí k zavádění je doporučována:

- ↪ varianta číslo č.1.1: *Akční nabídky (nejen pro důchodce).*

O čtvrté až páté místo se dělí:

- ↪ Varianta číslo 3.6: *Prodej ekologicky šetrného příslušenství,*
- ↪ Varianta číslo 4.8: *Srovnání s konkurencí.*

Dále následují zbylé varianty: varianta číslo 1.2: Speciální marketing se zaměřením na konkrétní cílovou skupinu starších obyvatel + osob s menšími zdravotními problémy, číslo 3.7: Zajištění odvozu a ekologické likvidace starého výrobku při výměně za nový a poslední, osmé místo zaujímá varianta číslo 2.5: Uzavření spolupráce na určité časové období s jinou společností specializující se na doplňkové wellness zboží.

Autorka této práce se přiklání k zavedení strategií, které se umístily na 1. – 5. místo. Dále se přiklání k alespoň částečnému využití varianty 1.2: Speciální marketing se zaměřením na konkrétní cílovou skupinu starších obyvatel + osob s menšími zdravotními problémy. Minimálně by mohla společnost využít svých internetových stránek, kde by zdůraznila na hlavní stránce blahodárné působení vířivek na organismus, odstraňování stresu a napětí, možnost zbavení se jarní únavy.

Všechny vybrané strategie k implementaci podporují stanovené cíle společnosti

**CÍL ČÍSLO 1:** *BÝT JEDNIČKOU NA TRHU LUXUSNÍCH VÍŘIVEK, VAN A KOUPELEN – DO BŘEZNA ROKU 2014 ZAUJÍMAT VĚTŠINOVÝ PODÍL NA TRHU (současně odhadem 20 % podíl na trhu).*

**CÍL ČÍSLO 2:** *EXKLUZIVITA: ROZŠÍŘENÍ NABÍDKY DO BŘEZNA ROKU 2013 V OBLASTI WELLNESS - KONKRÉTNĚ DO OBLASTÍ: 1. VÍŘIVKY SPA, 2. VÍŘIVKY*

*SWIM SPA, 3. VANY A KOUPELNY, 4. SAUNY, 5. SOLÁRIA, 6. OSTATNÍ DOPLŇKOVÉ ZBOŽÍ (NAPŘ. MASÁŽNÍ PRODUKTY)*

V této části práce je nezbytné připomenout a zdůraznit nutnost kontroly. Kontrolou se myslí nejen ověřování stavu odvedené práce jednotlivých zaměstnanců, ale také kontrola okolních podmínek, za kterých byly strategie navrženy. Pokud se některý z faktorů změní, je nutné tomu přizpůsobit i myšlení a chování vedení společnosti.

Proto musí být určeni nejen zodpovědní pracovníci za zavádění strategie, ale také pracovníci, kteří zajistí zmíněnou strategickou kontrolu. Se stanovením zodpovědných zaměstnanců je dobré ukotvit, v jakých intervalech bude jedinec podávat zprávy o naplňování cílů.

Jako konkrétní nástroje lze zvolit např. finanční kontrolu, balanced scorecard či systémy včasného varování.

## 5. Závěr

Dnešní doba je dobou nejistoty a nenadálých změn, ve které se společnost musí neustále přizpůsobovat aktuálnímu stavu okolí. Znalost a využívání strategického myšlení zlepšuje schopnost adaptování. Pokud chce společnost na trhu zvýšit své šance, musí se zaměřit na hledání konkurenční výhody, se kterou spojí své konkrétní strategie.

Proces řízení (a s ním spojené strategické myšlení) není nikterak jednoduchý, ovšem při správném zvládnutí přináší očekávaný úspěch, kvůli kterému byly organizace založeny. Většina konkurenčních výhod je vzhledem k možnému napodobování konkurencí pouze dočasně udržitelná, proto musí docházet k neustálému obnovování znalostí a zdrojů. Jedinou, relativně udržitelnou konkurenční výhodou představuje dobré jméno společnosti Relax. Proto je nezbytné i nadále posilovat image.

Po pochopení strategického myšlení (a s ním spojených pojmů) dochází v diplomové práci k praktickému využití poznatků. Provedené analýzy vedou ke splnění hlavního cíle práce, tedy k nalezení konkrétních optimálních strategií pro společnost Relax. Prostřednictvím zvolených strategií bude po implementaci dosaženo obou stanovených cílů společnosti Relax.

Velmi účelným prostředkem je sledování konkurence a přizpůsobování se jejímu chování, ovšem není vhodné se nechat ovlivnit úplně ve všem. Z větší části proto, aby si společnost zachovala alespoň částečně svou originalitu a image. Všechny provedené analýzy (SLEPTE, analýza odvětví, konkurence, zdrojů či klíčových faktorů úspěchu) je nutné provádět opakovaně, aby se podchytila včas případná změna některých z faktorů a ve vhodnou dobu se přizpůsobily strategie dané situaci.

Společnosti Relax bylo navrženo několik optimálních strategií, které po zavedení povedou ke splnění cíle většinového podílu na trhu a zajistí jistou exkluzivitu. Konkrétně se jedná o následující strategie: Rozšíření sortimentu v oblasti wellness o sauny, solária a další doplňkové wellness zboží, Speciální produkty a příslušenství pro starší obyvatele a lidi s menšími zdravotními problémy, Akční nabídky (nejen pro důchodce), Prodej ekologicky šetrného příslušenství a Srovnání s konkurencí. Alespoň částečně je doporučeno zavést Speciální marketing se zaměřením na konkrétní cílovou skupinu starších obyvatel + osob s menšími zdravotními problémy.

Nejnáročnější zavádění bude v případě první zmíněné strategie – Rozšíření sortimentu. Problémem je velká časová i finanční náročnost. Nákladnosti se nesmí vedení společnosti zaleknout. Úspěšná implementace zajistí exkluzivitu v oblasti wellness produktů.

## 6. Seznam použitých zdrojů

### TIŠTĚNÉ PUBLIKACE:

1. BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést svůj tým*. Praha : Grada, 2008. 142 s. ISBN 978-80-247-1975-7.
2. BOWMAN, Cliff. *Strategický management*. Praha: Grada, 1996. 152 s. ISBN 80-7169-230-1.
3. DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Kvalitní strategie - předpoklad úspěchu firmy*. Praha : PROFESS, 1998. 108 s. ISBN 80-85253-25-0.
4. DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha : C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
5. DĚDINA, Jiří; ODCHÁZEL, Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. Praha : Grada Publishing, 2007. 324 s. ISBN 978-80-247-2149-1.
6. HINTERHUBER, Hans H. *Strategische Unternehmensführung : I. Strategisches Denken*. Auflage 7. Berlin : Walter de Gruyter, 2004. 275 s. ISBN 3-11-018106-1.
7. HUBER, Alexandr. *Praxishandbuch Strategische Planung : Die neun Elemente des Erfolgs*. Berlin : Erich Schmidt, 2008. 263 s. ISBN 978-3-503-106776.
8. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing : Strategie a trendy*. Praha : Grada Publishing, 2008. 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
9. KAPLAN, Robert; NORTON, David. *Balanced scorecard : Strategický systém měření výkonnosti podniku*. Vydání čtvrté. Praha : Management Press, 2005. 267 s. ISBN 80-7261-124-0.
10. KEŘKOVSKÝ, Miloslav; VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení : teorie pro praxi*. Praha : C. H. Beck, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X.
11. KOŠŤAN, Pavol; ŠULEŘ, Oldřich. *Firemní strategie : plánování a realizace*. Praha : Computer Press, 2002. 124 s. ISBN 80-7226-657-8.
12. MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení*. Praha : Grada Publishing, 2007. 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
13. RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza : metody, ukazatele, využití v praxi*. Praha : Grada Publishing, 2007. 118 s. ISBN 978-80-247-1386-1.
14. SEDLÁČKOVÁ, Helena; BUCHTA, Karel. *Strategická analýza*. 2.vydání. Praha : C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

15. SCHWENKER, Burkhard; SPREMANN, Klaus. *Unternehmerisches Denken zwischen Strategie und Finanzen : Die vier Jahreszeiten der Unternehmung*. Berlin : Springer, 2008. 343 s. ISBN 978-3-540-75950-8.
16. SIMON, Hermann. *Think!: Strategische Unternehmensführung statt Kurzfrist-Denke*. Frankfurt/Main : Campus, 2004. 235 s. ISBN 3-593-37435-8.
17. SOUČEK, Z. *Strategické myšlení*. Praha: Economia, 1991. 81 s. ISBN 80-85378-10-8.
18. SRPOVÁ, Jitka; ŘEHOŘ, Václav a kolektiv. *Základy podnikání : Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha : Grada Publishing, 2010. 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
19. ŠTŮSEK, J. *Modely strategického myšlení v agribusinessu*. Lanškroun: TGTISK s.r.o., 2008. 144 s. ISBN 978-80-903-680-8-8.
20. VEBER, Jaromír. *Management : Základy moderní manažerské přístupy výkonnost a prosperita*. Vydání druhé. Praha : Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.
21. VYAKARNAM, Shailendra; LEPPARD, John W. *Plánování podnikatelských strategií*. Praha : Grada Publishing, 1998. 208 s. ISBN 80-7169-533-5.
22. Zákon č. 513/1991 Sb., *obchodní zákoník*, ve znění pozdějších předpisů. Ostrava: Sagit, 2008.
23. ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení pro obor podnikání a administrativa*. Vydání druhé. Praha : ČZU, Provozně ekonomická fakulta, 2009. 174 s. ISBN 978-80-213-1968-4.

#### INTERNETOVÉ ZDROJE

24. Ministerstvo financí. *Ministerstvo financí ČR* [online]. c2005-2009 [cit. 2011-08-02]. Dostupné z WWW:  
<[http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/MakroPre\\_2011Q1\\_komplet\\_pdf.pdf](http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/MakroPre_2011Q1_komplet_pdf.pdf)>.



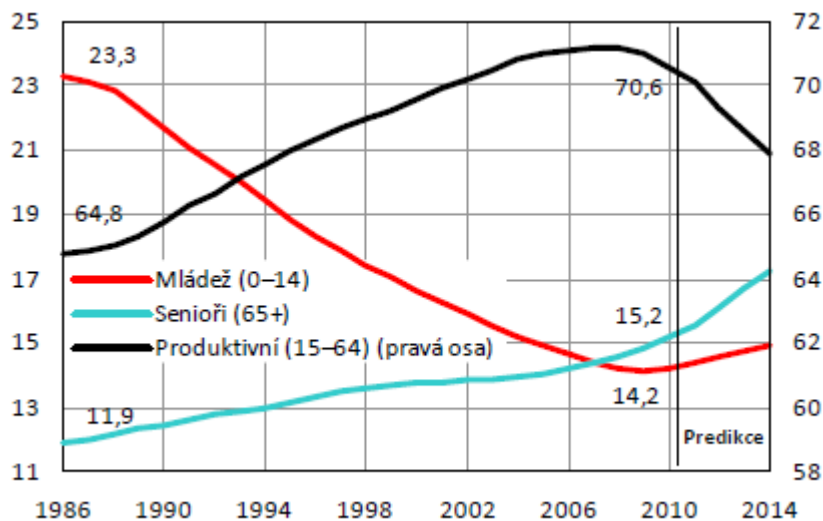
## 7. Přílohy

### Příloha č.1: Hlavní makroekonomické indikátory

		2007	2008	2009	2010	2011	2012	2010	2011
					<i>Odhad</i>	<i>Aktuální predikce</i>		<i>Minulá predikce</i>	
Hrubý domácí produkt	<i>růst v % s.c.</i>	6,1	2,5	-4,1	2,5	2,2	2,7	2,2	2,0
Spotřeba domácností	<i>růst v % s.c.</i>	5,0	3,6	-0,2	1,0	1,0	2,9	1,5	1,5
Spotřeba vlády	<i>růst v % s.c.</i>	0,5	1,1	2,6	0,2	-3,5	-2,7	0,2	-4,5
Tvorba hrubého fixního kapitálu	<i>růst v % s.c.</i>	10,8	-1,5	-7,9	0,0	0,8	3,6	-3,0	1,3
Příspěvek ZO k růstu HDP	<i>p.b., s.c.</i>	1,1	1,3	-0,6	0,4	1,7	1,0	0,7	1,5
Deflátor HDP	<i>růst v %</i>	3,4	1,8	2,5	-0,6	0,8	1,9	-0,5	1,3
Průměrná míra inflace	<i>%</i>	2,8	6,3	1,0	1,5	2,3	2,4	1,5	2,2
Zaměstnanost (VŠPS)	<i>růst v %</i>	1,9	1,6	-1,4	-1,0	0,3	0,6	-1,2	0,8
Míra nezaměstnanosti (VŠPS)	<i>průměr v %</i>	5,3	4,4	6,7	7,3	7,2	6,8	7,4	7,2
Objem mezd a platů ( <i>dom. koncept</i> )	<i>růst v % b.c.</i>	9,4	8,7	0,0	0,5	3,1	4,7	0,5	3,4
Podíl BÚ na HDP	<i>%</i>	-3,2	-0,6	-1,0	-2,8	-2,5	-2,9	-1,4	-1,1
<u>Předpoklady:</u>									
Směnný kurz CZK/EUR		27,8	24,9	26,4	25,3	24,3	23,6	25,3	24,2
Dlouhodobé úrokové sazby	<i>% p.a.</i>	4,3	4,6	4,7	3,7	3,8	3,8	3,8	3,9
Ropa Brent	<i>USD/barel</i>	73	98	62	80	88	94	78	84
HDP eurozóny (EA12)	<i>růst v % s.c.</i>	2,8	0,4	-4,1	1,7	1,7	2,0	1,6	1,5

Zdroj: Ministerstvo financí (2011, str.3)

### Příloha č.2: Vývoj věkové struktury obyvatelstva



Zdroj: Ministerstvo financí (2011, str.21)

**Příloha č.3: Analýza konkurentů – SPA**

<b>Kritérium č.</b>	<b>Kritérium</b>	<b>Diamant: Borneo (3+2)</b>	<b>USSPA: Persea (3+2)</b>	<b>SPA-Studio: Delphina</b>
1	Cena (Kč bez DPH)	139000?	293706	179900
2	Cena se slevou (Kč bez DPH)	139000 (zaváděcí cena)	293706	164900
3	Rychlost dodání	4 týdny	4-6 týdnů	4-8 týdnů, skladem 7 dnů
4	Záruka	10 let (skořepina)	20 let (skořepina)	10 let skelet, 6 let Balboa
5	Montáž, zapouštění	ANO - v ceně	ANO - v ceně	ANO - v ceně
6	V showroomu	ANO	ANO	ANO
7	E-shop pro příslušenství	NE	ANO	ANO
8	Úvěr bez navýšení	NE (Cetelem)	NE	ANO
9	Cena dopravy	Zdarma po ČR	Zdarma po ČR	Zdarma ČR a Slovensko

Zdroj: Vlastní zpracování (2011)

**Příloha č.4: Analýza konkurentů – SWIM SPA**

Kritérium č.	Kritérium	UNITED SPA: SWIM SPA 1003	SPA-Studio: SWIM SPA Nautilus
1	Cena (Kč bez DPH)	424900	424900
2	Cena se slevou (Kč bez DPH)	374900	389900
3	Rychlost dodání	8-12 týdnů, skladem 14 dnů	4-8 týdnů, skladem 7 dnů
4	Záruka	2 roky	10 let skelet, 6 let Balboa
5	Montáž, zapouštění	7500 Kč, momentálně v akci zdarma	ANO - v ceně
6	V showroomu	NE	ANO
7	E-shop pro příslušenství	ANO	ANO
8	Úvěr bez navýšení	ANO	ANO
9	Cena dopravy	Zdarma po ČR	Zdarma ČR a Slovensko

Zdroj: Vlastní zpracování (2011)

**Příloha č.5: Fullerův trojúhelník: konkurence – stanovení vah**

1	Cena (Kč bez	1	1	1	1	1	1	1	1
2	Cena se slevou		2	3	4	5	6	7	8
3	Rychlost dodání			2	2	2	2	2	2
4	Záruka				3	4	5	6	7
5	Montáž,					3	3	3	3
6	V showroomu						4	5	6
7	E-shop pro							4	4
8	Úvěr bez navýšení								5
9	Cena dopravy								

Zdroj: Vlastní zpracování (2011)

i (číslo kritéria)  
 $n_i$  (počet zakroužkovaných i)  
 $v_i$  (výsledné váhy)  
 $N$  (počet porovnávání) =  $9 \cdot 8 / 2 = 36$

i	$n_i$	$v_i = n_i / N$
1	7	0,194444
2	8	0,222222
3	3	0,083333
4	6	0,166667
5	2	0,055556
6	5	0,138889
7	0	0
8	4	0,111111
9	1	0,027778
Součet	36	1

Zdroj: Vlastní zpracování (2011)

**Příloha č.6: Fullerův trojúhelník: výběr strategie k implementaci – stanovení vah**

1	Zvýšení tržního podílu	1	1	1	1	1	1	1
2	Získání nových zákazníků	2	3	4	5	6	7	8
3	Zviditelnění se	2	2	2	2	2	2	2
4	Zlepšení image	3	4	5	6	7	8	
5	Zajištění exkluzivity na trhu	3	3	3	3	3	3	3
6	Zvýšení konkurenceschopnosti		4	5	6	7	8	
7	Potencionální nákladovost		4	4	4	4	4	4
8	Potencionální ziskovost			5	6	7	8	
				5	5	5	5	5
					6	7	8	
					6	6	6	
						7	8	
						7	7	
							8	

Zdroj: Vlastní zpracování (2011)

i (číslo kritéria)
$n_i$ (počet zakroužkovaných i)
$v_i$ (výsledné váhy)
$N$ (počet porovnávání) = $8 \cdot 7 / 2 = 28$

I	$n_i$	$v_i = n_i / N$
1	7	0,25
2	6	0,21428
3	1	0,03571
4	2	0,07143
5	3	0,10714
6	5	0,17857
7	1	0,03571
8	3	0,10714
Součet	28	1

Zdroj: Vlastní zpracování (2011)