

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Konkurenční strategie ve společnosti BeLenka s.r.o.**

**Bc. Veronika Szerudová**

© 2021 ČZU v Praze



# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Veronika Szerudová

Hospodářská politika a správa  
Podnikání a administrativa

Název práce

**Konkurenční strategie ve společnosti BeLenka s.r.o.**

Název anglicky

**Business strategy in company BeLenka s.r.o.**

---

### Cíle práce

Cílem diplomové práce je interpretace konkurenční strategie vybraného podniku (BeLenka s.r.o.) a zpracování návrhu pro udržení, případně posílení, konkurenční strategie podniku.

### Metodika

Teoretická část: poznání a zpracování současného stavu řešené problematiky, porovnání různých přístupů a stanovisek, následné zhodnocení dané problematiky.

Praktická část: situační analýza vybraného podniku, marketingová analýza, syntéza získaných poznatků a návrh možných řešení.

### **Doporučený rozsah práce**

60-80 stran + přílohy

### **Klíčová slova**

konkurenční strategie, konkurenceschopnost, konkurence, generické strategie, SWOT analýza, konkurenční výhoda

---

### **Doporučené zdroje informací**

DOZ, Y. – KOSONEN, M. *Dynamická strategie : schopnost pohotově měnit strategii vám umožní získat náskok před konkurenty*. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-227-7.

MAGRETTA, J. *Michael Porter jasně a srozumitelně : o konkurenci a strategii*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-251-2.

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

MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku : konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1277-6.

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

---

### **Předběžný termín obhajoby**

2020/21 LS – PEF

### **Vedoucí práce**

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

### **Garantující pracoviště**

Katedra řízení

---

Elektronicky schváleno dne 13. 3. 2021

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 14. 3. 2021

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 16. 03. 2021

---

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Konkurenční strategie ve společnosti BeLenka s.r.o." jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucí diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 16.3.2021

---

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí své diplomové práce prof. Ing. Ivaně Tiché, Ph.D. za odborné rady a připomínky přínosné pro tuto práci.

Dále bych ráda poděkovala společnosti BeLenka s.r.o. za poskytnuté informace a skvělý přístup ze strany jejich zaměstnanců. Poděkování patří i rodině, hlavně tedy mému manželovi za velkou podporu a všem vyučujícím, kteří přispěli k obohacení práce.

# Konkurenční strategie ve společnosti BeLenka s.r.o.

## Abstrakt

Diplomová práce se zabývá tématem konkurenční strategie ve společnosti BeLenka s.r.o. V teoretické části jde zejména o vysvětlení pojmů jakými jsou konkurenční strategie, konkurence, konkurenceschopnost. V následující části také obecně popisuje konkurenční analýzu, SWOT analýzu a PEST analýzu.

V praktické části se diplomová práce zabývá především zjištěním aktuálního stavu konkurenční strategie dané společnosti, která je získána použitím analýz vnějšího a vnitřního prostředí. Mezi použité analýzy byly vybrány PEST analýza a Porterův model pěti sil, vnitřní prostředí bylo analyzováno zejména podle modelu 7S, marketingového mixu a zhodnocení portfolia produktů pomocí matice BCG. Z provedených analýz byla následně sestavena SWOT analýza, která definovala silné a slabé stránky společnosti, její příležitosti a hrozby, podle kterých byla poté navržena opatření v podobě inovativní strategie, která by měla společnosti posilnit její konkurenční výhodu a zajistit tak stabilní místo na trhu.

**Klíčová slova:** konkurenční strategie, konkurenceschopnost, konkurence, generická strategie, SWOT analýza, PEST analýza, model 7S, konkurenti, konkurenční výhoda

# **Business strategy in company BeLenka s.r.o.**

## **Abstract**

This diploma thesis is the topic of competitive strategy in the company BeLenka s.r.o. The theoretical part is mainly about explanation of terms such as competitive strategy, competition, competitiveness. The following section also generally describes competitive analysis, SWOT analysis and PEST analysis.

In the practical part, the thesis deals mainly with finding out the current state of competitive strategy of the company, which is obtained by using the analysis of external and internal environment. The PEST analysis and Porter's five forces model were used to determine the external environment. The internal environment was analyzed mainly according to financial resources, competencies and evaluation of the current strategy using the BCG matrix. The analysis was then compiled by SWOT analysis, which defined the strengths and weaknesses of the company, its opportunities and threats, according to which was then proposed measures in the form of an innovative strategy that should strengthen the company's competitive advantage and ensure a stable market position.

**Keywords:** competitive strategy, competitiveness, competition, generic strategy, SWOT analysis, PEST analysis, 7S model, competitors, competitive advantage



# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>12</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>13</b>
2.1 Cíl práce .....	13
2.2 Metodika .....	13
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>15</b>
3.1 Konkurence .....	15
3.1.1 Konkurenti .....	16
3.1.2 Konkurenceschopnost .....	17
3.1.3 Spokojenost zákazníka.....	17
3.2 Podniková strategie .....	19
3.2.1 Definování podnikové strategie .....	20
3.2.2 Strategické plánování.....	21
3.2.3 Předpoklad úspěšné strategie .....	22
3.2.4 Strategická agilnost.....	22
3.2.5 Rozklad strategické vnímavosti .....	23
3.3 Konkurenční strategie .....	24
3.3.1 Strategie vycházející z pozice podniku na trhu .....	24
3.3.2 Strategie založená na inovaci.....	25
3.3.3 Ansoffova matice .....	26
3.4 Konkurenční výhoda .....	27
3.4.1 Vlastnosti konkurenční výhody .....	27
3.4.2 Generické konkurenční strategie .....	28
3.4.3 Vazby mezi zdroji, schopnostmi a konkurenční výhodou.....	29
3.4.4 Strategie založená na zdroji konkurenční výhody .....	29
3.5 Prostředí podniku a jeho analýzy .....	30
3.5.1 Model 7S.....	32
3.5.2 Bostonská matice (BCG) .....	34
3.5.3 Marketingový mix.....	35
3.5.4 Porterova analýza pěti sil.....	38
3.5.5 PEST analýza.....	41
3.6 SWOT analýza .....	43
3.6.1 Rozšířená SWOT analýza.....	45
3.6.2 Hlavní výhody SWOT analýzy.....	46
<b>4 Praktická část .....</b>	<b>48</b>
4.1 BeLenka s.r.o. ....	48

4.1.1	Struktura a zázemí společnosti.....	49
4.1.2	Sortiment.....	49
4.1.3	Finanční ukazatele.....	50
4.2	Strategické analýzy.....	56
4.2.1	Model 7S.....	56
4.2.2	BCG matice.....	58
4.2.3	Marketingová analýza.....	67
4.2.4	Porterova analýza pěti konkurenčních sil.....	69
4.2.5	PEST analýza.....	74
4.3	SWOT analýza.....	79
4.3.1	SWOT matice.....	80
4.3.2	Návrhy nových strategií.....	82
4.3.3	Výběr vhodné strategie.....	84
<b>5</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>86</b>
<b>6</b>	<b>Seznam použitých zdrojů.....</b>	<b>91</b>
<b>7</b>	<b>Přílohy.....</b>	<b>95</b>

## Seznam obrázků

Obrázek 1 – Troj imperativ identifikace konkurentů.....	16
Obrázek 2 - Kano model.....	18
Obrázek 3 - Střetický úspěch .....	22
Obrázek 4 - Vazby konkurenční výhody .....	29
Obrázek 5 - Podnik a jeho okolí .....	30
Obrázek 6 - Model 7S .....	33
Obrázek 7 - Marketingový mix.....	37
Obrázek 8 – Politika marketingového mixu .....	38
Obrázek 9 - Porterův model pěti sil .....	39
Obrázek 10 - PEST analýza .....	42
Obrázek 11 - SWOT analýza .....	44
Obrázek 12 - Původní logo společnosti BeLenka s.r.o.....	48
Obrázek 13 - Logo společnosti BeLenka s.r.o. (současné).....	48
Obrázek 14 - BCG matice barefoot .....	66

## Seznam tabulek

Tabulka 1 - Ansoffova matice .....	26
Tabulka 2 - Generické strategie .....	28
Tabulka 3 - BCG matice .....	34
Tabulka 4 - Strategie SWOT analýzy .....	46
Tabulka 5 - Aktiva a pasiva .....	52
Tabulka 6 - Rentabilita tržeb .....	54
Tabulka 7 - Podíly skupin na oddělu CZ-NACE v roce 2018.....	59
Tabulka 8 - Barefoot procentuální podíly .....	62
Tabulka 9 - Tržní podíly .....	63
Tabulka 10 - Míra růstu trhu.....	64
Tabulka 11 - Relativní tržní podíl.....	65
Tabulka 12 - Faktory konkurence v odvětví barefoot.....	73
Tabulka 13 - SWOT matice .....	81

## Seznam grafů

Graf 1 - Aktiva společnosti BeLenka s.r.o.....	51
Graf 2 - Pasiva společnosti BeLenka s.r.o. ....	52
Graf 3 - Cenový vývoj CZ-CPA 15 .....	60
Graf 4 - Zahraniční obchod CZ-CPA 15 – Dovoz.....	60
Graf 5 - Zahraniční obchod CZ-CPA 15 – Vývoz.....	61
Graf 6 - Tržní podíly produktů BCG matice.....	64
Graf 7- Devizový trh CZK/EUR.....	76
Graf 8- Expedice produktů 1/4 roku 2020 .....	76

# 1 Úvod

Konkurence a její strategie je základním kamenem pro fungování tržní ekonomiky. Pokud chce být podnik v dnešní době úspěšný, musí přesně vědět jak řídit své činnosti, protože v tržní ekonomice přežijí jen ti nejsilnější. Jak sílí konkurence, je stále těžší se udržet na současné pozici, kterou podnik zastává a právě v tuto dobu je zde prostor pro inovaci, hledání nového výrobku či navržení nové strategie, kterou konkurence nebude očekávat a může ji vyřadit ze hry.

Při sestavování konkurenční strategie musí podnik vycházet ze všech dostupných informací, zvolit si cíl a směr kam se chce posunout, podle toho se zvolí vhodné techniky, které pomohou se tomuto cíli přiblížit

Nejdůležitějším článkem konkurenční strategie je bezesporu zákazník, proto musí být veškerá orientace zaměřena na snahu o udržení stávajících zákazníků a získávání nových. Důležité je v tomto kroku také mapování potřeb a přání zákazníků, podle kterých by si podnik mohl vybudovat určitou svou konkurenční výhodu, do které se můžou zahrnout například výrobní postupy, materiály, certifikace aj. V budování konkurenční strategie platí pravidlo „Náš zákazník, náš pán“, jelikož strategie může být sebelepší, ale pokud opomene hlavní orientaci na zákazníka, nemá veliké šance na úspěch.

V dnešní době se strategie prolíná i s dalšími odvětvími, kterým je například ekologie. Zákazník je daleko více informovaný, než tomu bylo v předchozích letech a proto je zapotřebí se snažit vyrábět produkty bez zbytečných odpadů, které nezatežují životní prostředí a jsou alespoň částečně v souladu s ekologií. I tento směr jistě zahrnuje konkurenční výhodu, kterou poté může podnik využít.

Konkurenční výhoda je tedy komplexní souhrn prvků, které se prolínají s konkurenční strategií. Konkurenční výhoda sama o sobě nemusí znamenat, že podnik na trhu vydrží, ale představuje určitou přidanou hodnotu know-how, díky které získá podnik stabilnější a silnější pozici na trhu a může ji dále využít k odvrácení případných hrozeb či použít k dalšímu rozvoji.

Společnost BeLenka s.r.o. byla pro tuto práci vybrána záměrně, jakožto propojení ekologie, zdravého životního stylu a dalších trendů moderní doby týkajících se nošení dětí a zdravého obouvání v podobě barefoot obuvi.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Cílem této práce byla zejména interpretace konkurenční strategie vybrané společnosti (BeLenka s.r.o.), zpracování návrhu pro její udržení či posílení a to získáním informací z analýz vnitřního a vnějšího prostředí, které byly dále použity k sestavení SWOT analýzy. V případě zjištění nedostatků poté navrhnout vhodná doporučení ke zlepšení situace vůči konkurenci.

### **2.2 Metodika**

Diplomová práce se skládá ze dvou částí, teoretické a praktické.

Teoretická část především popisuje problematiku a pojmy týkající se konkurenční strategie. Také představuje jednotlivé analýzy vnějšího a vnitřního prostředí (mj. marketingový mix, PEST analýzu, SWOT analýzu). Teoretická východiska byla zpracována na základě analýzy sekundárních zdrojů.

Vypracování teoretického základu bylo sestaveno na základě studia a analýzy odborné literatury a internetových článků týkajících se tématu konkurenční strategie. Byly zde popsány druhy podnikových strategií a přiloženy teoretické podklady pro provedení vnitropodnikové analýzy.

V praktické části byl popsán zvolený podnik BeLenka s.r.o. a uvedeny jeho základní informace týkající se historie a vzniku, organizační struktury, současném postavení podniku na trhu a konkurenčních výhodách.

Praktická část zjistila pomocí analýz současný stav konkurenční strategie a byla přípravou pro budoucí možný návrh inovativní strategie společnosti. Ke zjištění vnějšího prostředí byla použita PEST analýza a Porterův model pěti sil. Vnitřní analýza byla sestavena dle modelu 7S, marketingového mixu a analýzy portfolia pomocí BCG matice. Celé prostředí bylo dále analyzováno pomocí SWOT analýzy, která mapuje současnou pozici podniku na trhu, ze SWOT analýzy byla sestavena SWOT matice, která blíže definuje kombinace a možnosti nových strategií na základě výsledků z předchozích analýz a zjištění slabých i silných stránek podniku společně s možnými příležitostmi a hrozbami.

Metodika práce zahrnuje analýzu primárních i sekundárních zdrojů informací. Mezi primární zdroje využití v této práci patří především sběr dat, kam můžeme zařadit

rozhovory s vedením společnosti a elektronický kontakt s marketingovým oddělením společnosti. Tyto informace se týkají zejména popisu společnosti, oboru podnikání, vývoji na trhu, včetně finančních ukazatelů a postavení vůči konkurenci. Společnost BeLenka s.r.o. poskytla k sestavení této diplomové práce veškeré dokumenty týkající se především marketingu společnosti, zacílení reklamy na zákazníky a statistiky o prodeji produktů z aktuálního produktového portfolia.

Na závěr byly shrnuty všechny získané znalosti ze zpracování této práce. Hodnotí se zejména přidaná hodnota práce a navržení, jak může pomoci zvolenému podniku přímo v praxi.

Ke zpracování diplomové práce byly především použity metody deskripce (popisu), explanace (vysvětlení), komparace (porovnání), syntézy (sjednocování) a strategické analýzy (rozbory).

### 3 Teoretická východiska

V dnešní době přesyceného trhu musí podnik svým zákazníkům, ať už stálým, či těm potencionálním nabídnout jistou konkurenční výhodu, aby při boji s konkurenty vyhrál. Všechny společnosti mají jediný cíl, a to přilákat co nejvíce zákazníků na svou stranu a stát se tak stabilními vůči své konkurenci. Úspěšnost společnosti potom ovlivňuje nejen vnější a vnitřní prostředí, ale i celková strategie podniku, systém řízení a marketing, jakožto komplexní propojení konkurenční strategie.

#### 3.1 Konkurence

Tento pojem se běžně užívá ve spojení soupeře a soupeření, ale tato definice je pro podnik příliš úzká a specifická. Konkurence není jen boj mezi soupeři, ale celková přetahovaná o dosahování lepších zisků, která může být i mezi firmou a zákazníky či jejími dodavateli. (Magretta, 2012)

V podnikání a pojetí konkurenční strategie se tedy musí brát v potaz širší okruh, přestože je ekonomický záběr pro podnikání ten stěžejní, nesmí se opomenout ani sociální, politický, etický aspekt a mnoho jiných, které zobrazují konkurenci v komplexním směru. Konkurence je tedy o vztahu dvou či více subjektů, tzv. konkurentů, kteří musejí *být* konkurenční, to znamená mít konkurenční potenciál, kterým docílí konkurenceschopnosti a musejí *mít* konkurenční zájem o vstup do konkurence, tudíž musejí mít potenciál v oblasti podnikání. Zde je patrný rozdíl mezi konkurencí, jakožto výsledkem podnikání a konkurenceschopností, který představuje potenciál firmy. (Mikoláš, 2005)

Mikroekonomie pojednává o konkurenci, jako rivalitě mezi prodejci či kupujícími stejného produktu, dochází tedy ke konkurenci napříč trhem. Konkurence v mikroekonomii může mít několik forem. Konkurovat si mohou produkty cenou, reklamou či jinými tržními okolnostmi.

#### **Konkurence mezi nabídkou a poptávkou**

V tomto případě mají výrobci zájem prodat své výrobky s co nejvyšším možným ziskem a spotřebitelé chtějí nakoupit produkty za co nejnižší možnou cenu. Dochází tedy k rovnovážnému stavu, kdy se obě strany snaží přiblížit akceptovatelnému kompromisu. (Mikoláš, 2005)

## Konkurence na straně poptávky

Zde dochází ke střetu jednotlivých spotřebitelů přicházejících na trh, kdy každý z nich, chce získat co nejvíce produktů, co nejlevněji. Pokud v tomto případě převyšuje poptávka nabídku, znamená to nárůst ceny produktu. (Mikoláš, 2005)

## Konkurence na straně nabídky

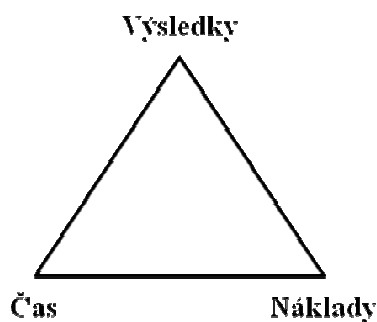
Každý výrobce se na trhu snaží prodat co nejvíce svých produktů za výhodných podmínek, což mu pomůže maximalizovat zisk a tím může oslabit pozici svých konkurentů na trhu. Zde se aplikují především pojmy cenová konkurence, jejíž podstatou je využití cen ke konkurenčnímu boji. Naopak necenová konkurence se snaží využít jiných prostředků, například kvalitu, image, reklamu, design, technologie apod.

Ze strany nabídky může být konkurence dokonalá, což je předpokladem pro další teoretická východiska, či nedokonalá, kde na trh vstupují monopoly a oligopoly. (Mikoláš, 2005)

### 3.1.1 Konkurenti

Každá firma by měla znát své konkurenty už jen z toho důvodu, aby byla schopna sestavit funkční konkurenční strategii. Nemělo by se ovšem stávat, aby se firma zaměřovala pouze na své hlavní rivaly a na ostatní konkurenty se přestala soustřeďovat, protože by se poté mohlo stát, že je o pozici na trhu připraví právě ti, kteří se zprvu jevíli jako „neškodní“.

K identifikaci jednotlivých konkurentů firmou je zapotřebí vycházet z předem stanovených hledisek, jakými jsou cíle firmy, potřeby zdrojů aj. Tyto faktory lze označit jako troj imperativ identifikace konkurentů.



Obrázek 1 – Troj imperativ identifikace konkurentů  
Zdroj: Vlastní zpracování



K tomu, aby byl dobře identifikovaný dobrý či špatný konkurent, je nutné si položit tyto dvě zásadní otázky:

*S kým chceme, můžeme a musíme soutěžit?*

*Kdo chce, může a musí soutěžit s námi?*

Po zodpovězení těchto dvou klíčových otázek lze sestavit profil budoucích a stávajících konkurentů. (Zich, 2010)

Michael Porter však zastává názor, že konkurenti sice představují pro podnik hrozbu, ale dobří konkurenti mohou konkurenční pozici spíše posílit než oslabit. Podnik by dle něj měl mít jednoho či dva konkurenty, díky nimž může naplnit své strategické cíle a zvýšit tak konkurenční výhodu podniku. (Porter, 1993)

### **3.1.2 Konkurenceschopnost**

Pro měření konkurenceschopnosti lze použít několik možných postupů. Jedním z nich je odvození konkurenceschopnosti podniku z míry jeho úspěchu, respektive jeho proměnné, kterou má míra úspěšnosti zachytit. Jako další možnost může být použita analýza hospodářských výsledků, či jejich porovnání s ostatními firmami v daném čase. (Sedláček, Suchánek, Špalek, 2012)

V současné době je kladen důraz na užití dvou postupů kvantifikace konkurenceschopnosti globálních trhů, kterými je tradiční a moderní pojetí. K tradičním postupům se řadí zejména hospodářské výsledky a socioekonomické ukazatele. Moderní pojetí využívá naopak tzv. měkká data, kterými jsou především inovační schopnosti, míra vzdělanosti a míra korupce. Tyto dva postupy jsou navzájem odlišné především díky jejich hlavní myšlence, že konkurenceschopnost podniku není primárně dána hodnotou hrubého domácího produktu, ale více žádoucí vlastnost ekonomiky lze nalézt v inovačním prostředí, které je pro zahraniční i tuzemské investory cennější. (Kislingerová, 2014)

Konkurenceschopnost je tedy významně ovlivněna globalizačními vlivy. Zvětšující se trhy, integrační procesy mezi státy, neustálý růst počtu podnikatelských subjektů, rychlý rozvoj technologií, především informačních a komunikačních. To vše má vliv na konkurenceschopnost podniku a jeho udržení se na trhu. (Dvořáček, Slunčík, 2012)

### **3.1.3 Spokojenost zákazníka**

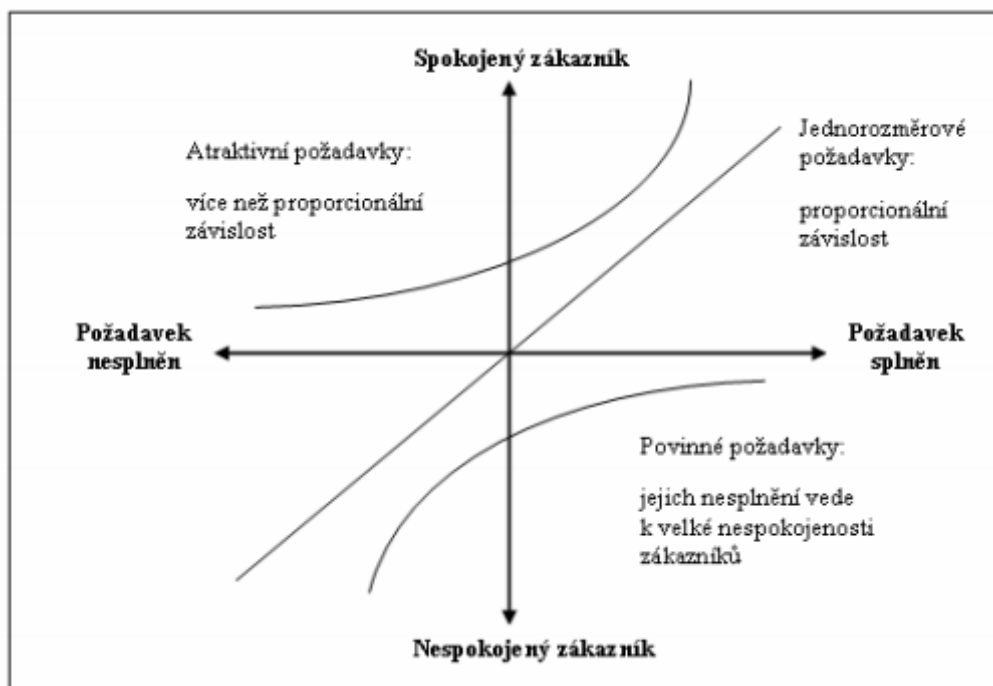
K tomu, aby se podnik vyhnul všem případným hrozbám a proměnil své šance v zisk, musí zvýšit přidanou hodnotu vnímanou zákazníkem. Z pohledu zákazníka je touto

hodnotou rozdíl mezi celkovou spotřebitelskou hodnotou (užitek, který zákazník očekává) a celkovou spotřebitelskou cenou (všechny prostředky, které musí zákazník vynaložit k získání produktu). Tento ukazatel je ovšem vysoce subjektivní záležitostí a vyjadřuje vnímání zákazníka a schopnost jeho investice do vybraného produktu. (Lošťáková, 2009)

Důležité je také uvědomění hodnoty vnímané zákazníkem ze strategického hlediska, kdy je žádoucí, aby byla tato vnímaná hodnota konstantní a neomezila se pouze na nákup určitého produktu, který by dále nevedl k zajištění dlouhodobé spokojenosti. Strategickým cílem většiny podniků je transformace spokojeného zákazníka na zákazníka loajálního. (Johnson a spol., 2007)

Díky definování požadavků zákazníků docílí podnik zvýšení jejich spokojenosti. Tyto požadavky a potřeby jsou subjektivně zabarvené nedostatky, které slouží jako stimuly k další aktivitě a následné eliminaci tohoto nedostatku. Pro uspokojení potřeb zákazníka jsou kladeny různé požadavky. Mohou být splněny díky standardnímu marketingovému procesu, kde jsou rozděleny do několika kritérií (např. dle času, stavu, úrovně aj.) (Nenadál, 2004)

V roce 1980 byl vyvinut model Kano, který odráží vývoj produkce a spokojenost zákazníka. Tento model byl sestaven profesorem Noraki Kano a zobrazuje vliv tří druhů požadavků na produkt a spokojenost zákazníka.



**Obrázek 2 - Kano model**  
Zdroj: Chlebovský, 2005, str. 42

**Povinné požadavky** – nejsou-li splněny tyto požadavky, bude zákazník nespokojen, což s vysokou pravděpodobností povede k jeho ztrátě. Jedná se zpravidla o základní kritéria produktu, pokud tedy budou požadavky splněny, má to jen malý vliv na spokojenost, protože se od produktu očekávají jako samozřejmost.

**Jednorozměrné požadavky** – souvisí zejména s funkčností produktu. V tomto případě se jedná o proporcionální závislost, kde čím více jsou tyto požadavky splněny, tím je dosažena větší spokojenost zákazníka.

**Atraktivní požadavky** – mají největší vliv na spokojenost zákazníka a jejich naplnění způsobuje více než proporcionální nárůst spokojenosti. Neuspokojí-li podnik tyto zákaznickovy požadavky, nedojde ke vzniku nespokojenosti ani ke snížení spokojenosti zákazníka. (Chlebovský, 2005)

### 3.2 Podniková strategie

Při formulaci strategie je nutné brát v potaz vždy organizační úroveň subjektu, pro který byla zřízena. Podle těchto kritérií je možné strategie rozdělit do dvou základních typů, a tedy do *strategie podnikové a strategie dílčí*.

Podniková strategie především popisuje rozptyl činností a konkurenční výhody podniku a je realizována podniky s diverzifikovanou strukturou, která se ubírá jak horizontálním, tak i vertikálním směrem. Tato strategie využívá tří přístupů, kterými jsou: rozvoj uvnitř podniku, akvizice a strategické aliance. Dílčí strategie se věnují postupu, jakým je zajištěna konkurenční výhoda v rámci jednotlivých podnikatelských činností podniku.

Typy strategií, které mohou být v rámci podniku realizovány, jsou: integrace – progresivní, zpětná a horizontální, diverzifikace – soustředěná, smíšená či horizontální, proniknutí na trh, rozvoj trhu, vývoj výrobku, joint venture, snižování výdajů, zbavování se majetku a likvidace. (Hron, Tichá, 2012)

Jiný pohled na strategii podniku mají autoři Šulák a Vacík, kteří tvrdí, že pro utváření podnikové strategie je vhodné využití kombinací jednotlivých možností i celistvých strategií a dělí je na: **Integrační strategie** (progresivní, zpětná a horizontální integrace), **Intenzivní strategie** (proniknutí na trh, vývoj výrobku a rozvoj trhu), **Strategie diverzifikace** (soustředěná, smíšená a horizontální diverzifikace) a **Defenzivní strategie** (joint venture, snižování výdajů, zbavování se majetku a likvidace). (Šulák, Vacík, 2005)

### 3.2.1 Definování podnikové strategie

Strategie je dlouhodobý plán činností zaměřený na dosažení zvoleného cíle.

K definici podnikové strategie musí mít její vlastníci přesně, jasně a srozumitelně definované cíle, kterých chtějí dosáhnout. Tyto základní cíle jsou často vyjádřeny ve formě firemního poslání, tedy mise podniku. Přesně definovaná musí být také oblast podnikání a její rozsah a stanovená konkurenční výhoda, která výše uvedené cíle pomůže realizovat a naplňovat.

#### Základní cíl podniku

Primární cíl je z ekonomického hlediska tvorba hodnoty. Obecně lze hodnotu měřit prostřednictvím dosaženého zisku, rentability nebo novými ukazateli, jakými mohou být například přidaná hodnota ekonomická nebo tržní. Cíl podniku může být také vyjádřen ve formě pozice podniku na trhu či velikostí získaného tržního podílu.

#### Dílčí cíle podniku

Základní cíle jsou naplňovány pomocí menších (dílčích) cílů, které lze hierarchicky sestavit a které mezi sebou mohou mít vzájemné vztahy. Dílčí cíle jsou: komplementární, nezávislé či protichůdné. Tyto cíle si podnik určuje sám a mohou tu být například cíle z oblasti inovací, investic, personální politiky aj. Některé tyto dílčí cíle mohou přímo podporovat základní cíl podniku (např. je-li cílem maximalizace zisku, pak dílčím cílem, který je komplementární je snižování nákladů). Protichůdné cíle jsou protichůdné jen v krátkém období, než se z nich stanou také cíle komplementární.

#### Mise (poslání podniku)

Mise je vyjádřením opodstatnění existence podniku. Z toho tedy vyplývá, že pokud nelze definovat poslání podniku, poté je zde otázka, zda je nějaký důvod, aby podnik bez poslání dále existoval, protože ve chvíli, kdy nebude dlouhodobě poskytovat žádoucí produkt nebo služby, nebude mít tržby ani výhled na další budoucí uplatnění na trhu. Mise by měla být odpovědí na otázku. *Co vlastně děláme?* (Chandler, 2003)

## Vize

Vizí je označováno rámcové dlouhodobé vyjádření budoucí představy o podniku, které by se mělo dále v čase vyvíjet a dosahovat žádoucích hodnot. V rámci vize podniku poskytuje odpověď na otázku: *Čeho chceme dosáhnout?* K definování vize může podnik použít kvantitativní či kvalitativní vyjádření a jejími základními parametry by měly proto být: představení vize, dosažitelnost, specifičnost, flexibilita a sdělitelnost. (Tyll, 2004)

### 3.2.2 Strategické plánování

Nástroje strategického plánování jsou založeny na logistickém postupu, tedy vymezení cílů a mise podniku, přes neustálou analýzu současného stavu až k její optimalizaci a dosažení požadovaného stavu. Na základě strategického plánování a následného rozhodnutí, může být úspěch podniku ovlivněn až do výše 80% z celku. (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

Hlavním přínosem strategického plánování je tvorba základního vzorce pro rozhodování o prioritách podniku a úsilí o optimální využití zřejmých i skrytých lidských a finančních zdrojů. Jedná se tedy o podstatný instrument, díky kterému se podnik může připravit na budoucí vývoj vnějších podmínek a zároveň tak minimalizovat hrozby plynoucí z těch vnitřních. (Kettlinger, 1997)

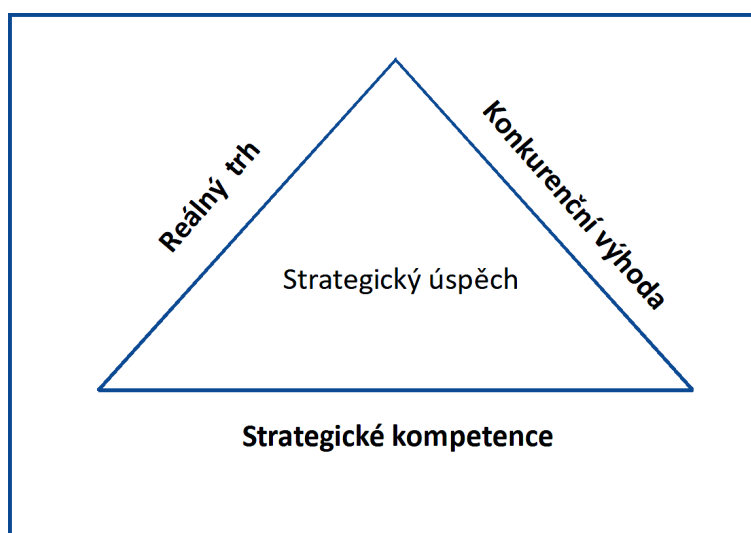
Výsledkem strategického plánování je podnikatelský plán. Jedná se o dokument, který v sobě obsahuje všechny vnitřní i vnější faktory, které souvisejí se zahájením podnikatelské činnosti a její existencí na trhu. Tento plán napomáhá včas rozpoznat hrozby a je podkladem pro změny a inovaci. Podnikatelské plány mohou být také externí, ty jsou sestaveny zejména pro komunikaci s externím okolím při hledání investora či v případě žádosti o úvěr.

Úspěšný podnikatelský plán by měl být orientován na trh, prokazovat prodejnost produktu, prokazovat též návratnost investic, být průkazný a věrohodný a měl by také zahrnovat rizika s ním spjatá. (Veber, 2009)

Pro sestavení podnikatelského plánu je nutné upřesnit a rozepsat všechny kroky, postupy, krátkodobé i dlouhodobé cíle pro všechny části podniku k zabezpečení zpětné vazby. Všechny tyto kroky poté podléhají kontrole. Vytváření plánu má tedy následující postup: definice základních cílů podniku, situační analýza, potenciál růstu podniku, výběr optimální strategie a následné propracování zvolené strategie. (Kotler, 2007)

### 3.2.3 Předpoklad úspěšné strategie

Vedoucí pracovníci mají často tendence k přeceňování tržní atraktivity produktů, které uvedli na trh a bývají poté zaskočeni, když zákazníci, jejich produkty ihned nepřijmou. Tato příčina může být způsobena například tím, že předběhli dobu a jejich produkt v tuto chvíli není správně pochopen nebo konkurenční podnik uvedl na trh ve stejném čase produkt, který má pro zákazníka vyšší hodnotu. Rizikem neúspěšné strategie může také být to, že podnik nedokáže výsledky promítnout do reálného každodenního výkonu, proto není schopen si vytvořit dostatečné strategické kompetence, které mu umožní konkurenční výhodu strategicky naplnit. (Fišer, 2014)



Obrázek 3 - Strategický úspěch  
Zdroj: Fišer, 2014

**Konkurenční výhoda** – jedná se o základní znak kvalitní strategie, díky níž zákazníci upřednostní podnik před konkurencí.

**Reálný trh** – zde se prolíná vize a očekávání se skutečnými požadavky zákazníků. Pokud nastane situace, že zákazníci v tuto chvíli nejsou schopni produkt na trhu přijmout, musí být součástí celkové strategie i strategie marketingová, která připraví pro nové produkty prostředí a vytvoří jim dostatečnou poptávku.

**Strategické kompetence** – definují co by se měl podnik naučit k tomu, aby byl schopen svoji strategii reálně naplnit. (Fišer, 2014)

### 3.2.4 Strategická agilnost

Zdrojem vysoké výkonnosti firem a jejich vůdců často bývá:

### **Jasně zaměření**

- jasná vize budoucnosti vlastní podnikatelské činnosti
- vytrvalé úsilí k činnosti a dosažení co nejvyšší možné úrovně
- soustředění a neustálé zlepšování
- silná orientace na jednání

### **Vysoká efektivnost**

- silné podnikatelské jednotky, které jsou samostatné s možností růstu
- efektivní podnikatelské systémy a procesy
- těsné vztahy s klíčovými zákazníky a partnery
- schopnost učit se pomocí vlastní zkušenosti

### **Silné vedení**

- jasně určený status a přesně formulované poslání
- silné vůdčí osobnosti s prokazatelnými kladnými výsledky
- rozhodování opírající se o odborné znalosti
- stabilní týmy vrcholového vedení

Tyto zdroje růstu a výkonnosti umožňují podnikům vynikat v jejich současném působení a neustále se zlepšovat. Přesto čím déle dokáže podnik prodlužovat životnost své podnikatelské činnosti, tím obtížnější se pro něj poté stává změna základů vlastního podnikatelského modelu. V nejhorším případě tyto strategie místo skutečné obnovy pouze udržují status quo, v nejlepším odhalují den zúčtování. (Doz, Kosonen, 2011)

### **3.2.5 Rozklad strategické vnímavosti**

Jasná vize budoucnosti může mít ovšem za důsledek to, že vše co leží mimo působnou činnost je označováno jako nezávažné, z čehož vzniká škodlivý vedlejší účinek, kterým je tunelové vidění. Podobný případ nastává i v situaci, kdy se podnik soustředí pouze na neustálé zlepšování, což má za důsledek krátkodobou orientaci na vnitřní prostředí a jako vedlejší účinek z toho plyne strategická krátkozrakost. Pokud je hybným faktorem silná orientace na jednání, může z toho vzniknout syndrom akčního hrdiny, kdy není čas ani zájem se věnovat novým alternativním návrhům a škodlivým účinkem v tomto případě je povrchní usuzování a myšlenková lenost.

Proto je zapotřebí mít na paměti, že výlučné soustředění pozornosti a jasné směřování může mít za určitých okolností různé negativní vedlejší účinky. Tytéž silné

stránky, které podnikům pomáhají dostat se na vrchol, se postupně mění v tunelové vidění, nadvládu nosné podnikatelské činnosti, povrchní usuzování aj. Všechny tyto vedlejší účinky rozkládají strategickou vnímavost a ztěžují podnikům změnu strategického směřování.

Obdobným způsobem lze vidět negativní vedlejší účinky strategie i na kolektivním zapojení. Tytéž faktory, které podnikům pomáhají držení vyšší výkonnosti a růstu se transformují na tlumící faktory kolektivního rozhodování. Pokud se začne prosazovat přílišné sebevědomí, narůstají neshody u členů vedení. Nadměrné sebevědomí také vede k tomu, že vrcholoví vedoucí pracovníci přestávají vyhledávat dialog a začínají rozhodovat sami a jejich pasivita začíná podkopávat elán po celé organizaci. (Doz, Kosonen, 2011)

### **3.3 Konkurenční strategie**

Zvolená konkurenční strategie je odrazem postavení podniku na trhu. Zásadní otázky, které si podnik klade před sestavením konkurenční strategie, souvisí s celopodnikovou strategií, kde se odráží šíře a velikost nabízeného portfolia výrobků či služeb a následná segmentace trhu. Z tohoto pohledu se pak podnik může rozhodnout, zda zvolí jednoúrovňovou strategii, či různé strategie pro jednotlivé produkty a služby. (Tyll, 2014)

Strategie nabádá záměrně volit odlišný a jedinečný mix hodnot. Pokud totiž konkurenti vyrábějí tentýž produkt, totožným způsobem zapojují se, ale nekonkurují si. V tuto chvíli začíná hra o to, kdo bude ten lepší na základě zvolené strategie. (Magretta, 2012)

Konkurenční strategii lze tedy komplexně chápat jako přístupy a sledy činností, jejímž cílem je zabezpečení pravděpodobnosti úspěchu v dosahování vytyčených dílčích cílů v marketingovém prostředí v dané situaci a čase. (Bartes, 2008)

#### **3.3.1 Strategie vycházející z pozice podniku na trhu**

Strategie tržního vůdce – zastává dominantní postavení na trhu a motivuje konkurenty k soupeření.

Strategie tržního vyzyvatele – k dosažení vůdce trhu jim stačí velmi malý krok, snaží se o zachování svého tržního podílu, případně jeho nárůst.



Strategie tržního následovatele – napodobování výrobků a služeb konkurence bez rizik spojených s výdaji na inovaci.

Strategie tržního troškaře – specializace na unikátní segment a vysoká znalost cílové skupiny.

Littleova pozice dominantní společnosti – zaměřuje se na kontrolu chování konkurentů na trhu.

Pozice silné společnosti – zakládá si na nezávislosti podniku v souvislosti chování jejich konkurentů.

Výhodná pozice – podnik využívá zejména svých silných stránek a příležitostí k vylepšení pozice na trhu.

Udržitelná pozice – pozice podniku bez větší perspektivy na zlepšení.

Slabá pozice – nedostatečný výkon, perspektiva podniku je nejistá.

Pozice neudržitelná – podnik odvádí nedostatečné výkony, což má za následek opuštění trhu. (Drucker, 2012)

### **3.3.2 Strategie založená na inovaci**

Snaha o dosažení vedoucí pozice, či ovládnutí trhu je spjata s možným rizikem. Vyžaduje totiž vysoké zdroje, pečlivou analýzu a koncentraci úsilí nejen k vytyčenému cíli, ale i pro jeho udržení se ve vedoucím postavení na trhu. Pokud se tedy při dosažení vedoucího postavení podnik nepostará o rychlý nástup inovačních procesů na daném produktu či službě, vzniká zde velký prostor pro konkurenci.

Jedním ze zvolených inovačních procesů může být například tvůrčí imitace, kde imitátoři inovují existující výrobky či služby a dodávají jim chybějící doplňkové vlastnosti dle požadavků trhu. Nevětší efektivita tohoto postupu je v technologicky progresivních oblastech, které bývají orientovány převážně na produkt a samotnou technologii.

Další strategií může být tzv. podnikatelské judo, kde zavedené podniky vyvinou výrobek či službu s konkrétním zaměřením pro daný tržní segment a v době, kdy je výrobek představen a sklízí úspěch, nově příchozí společnosti s inovovaným produktem na trhu získávají vedoucí pozici a mohou pak ovládnout trh. Tento typ inovační strategie vyžaduje ovšem velké úsilí vyvinuté k odlišení produktu či služby od konkurence a nestačí pouhé snížení ceny. Touto strategií nově příchozí podniky útočí na slabou stránku nebo mezeru konkurenta. (Bartes, 2008)

### 3.3.3 Ansoffova matice

Ansoffova matice může být také známa, jako matice růstu. I. Ansoff je představován jako zakladatel strategického řízení a autor matice, která blíže definuje vztahy mezi výrobkem a trhem. Mezi její hlavní specifika patří vysvětlení čtyř možných alternativ, které podniku mohou zajistit růst a vylepšit tak jeho konkurenční pozici na trhu.

Trhy vs. Výrobky	Dosavadní výrobky	Nové výrobky
Stálí zákazníci	Pronikání na trh	Rozvoj výrobku
Noví zákazníci	Rozvoj trhu	Diverzifikace

**Tabulka 1 - Ansoffova matice**

Zdroj: Vlastní zpracování, (Veber, 2005, str. 427)

#### Strategie pronikání na trh

V této části má podnik snahu proniknout na již zavedený trh a docílit zvýšení svého tržního podílu. Tuto strategii lze označit jako nejméně rizikovou, jelikož využívá dosavadní zdroje, kapacity i postupy.

#### Strategie rozvoje výrobku

Podnik se snaží inovovat svůj výrobek a zároveň ho prosadit na současných trzích. Tato strategie je rizikovější, ale může se stát velice cennou pro podnik, který je ochoten a schopen své výrobky inovovat podle požadavků zákazníků.

#### Strategie rozvoje trhu

Tato strategie vyhledává nové trhy, na kterých jsou nabízeny stávající produkty. Příhodnou se může pro podnik stát zejména v případě, kdy si podnik uvědomí důležitost vyrábět kvalitní výrobky.

#### Strategie diverzifikace

Jedná se o nejrizikovější strategii, která hledá alternativy pro inovaci výrobků či výrobu zcela nových výrobků a prosadit je na nových trzích. (Veber, 2005)

### 3.4 Konkurenční výhoda

V Porterově pojetí konkurenční výhoda neznamena to, že podnik vyhraje nad konkurenty, nýbrž je věcí vytváření mimořádné hodnoty pro zákazníka. Je to určitý a konkrétní pojem, pokud tedy opravdu podnik má před konkurenty konkurenční výhodu, dosahuje v porovnání se soupeři nižších nákladů a účtuje si vyšší ceny, popřípadě dělá obojí. Toto jsou způsoby, jak se jeden podnik může z hlediska výkonnosti činit lepším než podnik konkurenční. Chce-li podnik se svou strategií dostat reálného významu, musí mít přímou vazbu s finančními ukazateli zohledňující výkonnost podniku.

Konkurenční výhoda je tedy relativní pojem, jehož věcí je dosahování mimořádné výkonnosti. (Magretta, 2012)

Charakter konkurenční výhody ovlivňuje konkurenceschopnost tuzemských podniků na světovém trhu a také jejich přínos ke zvyšování hospodářské úrovně země. Ekonomická úroveň má vliv na zdroje a zaměření konkurenční výhody podniků na domácím trhu. U méně rozvinutých zemí převažuje cenově nákladová konkurenceschopnost, která podporuje nízké mzdy a tím i podhodnocení domácí měny. Pro růst životní úrovně obyvatelstva zastává klíčovou roli produktivita, která je vyjadřována hodnotou produktu na jednotku jeho vstupů. Z tohoto pohledu lze tedy konkurenční výhodu rozdělit na *cenově nákladovou*, kdy se podnik zaměřuje na náklady výrobních faktorů a jejich produktivitu nebo na *kvalitativně založenou*, kde je předpokladem zvyšování technologické úrovně ekonomických činností. (Marinič, 2008)

Škála konkurenčních výhod je velice rozmanitá, může se jednat o specializované technologie, kterými jsou patenty nebo licence, tak i schopnosti pracovníků a jejich vztahy k zákazníkům, bankám, dodavatelům. Neméně důležitý je i image podniku, názvy jednotlivých produktů, logo, pověst – to vše musí odrážet podnikovou strategii. (Veber, 2009)

Mezi stále žádanější a populárnější zdroje konkurenční výhody patří inovace a znalosti. Inovace představují přidanou hodnotu pro odběratele a znalosti přispívají k efektivitě využívání firemních zdrojů. (Zuzák, 2011)

#### 3.4.1 Vlastnosti konkurenční výhody

K tomu aby byla konkurenční výhoda pro podnik opravdu výhodou, musí splňovat tyto vlastnosti: musí být hodnotná pro zákazníka, nelze ji běžně získat, jinak řečeno není

běžně dostupná na trhu, nelze ji nahradit (například jiným materiálem, jinou technologií apod.) a nelze ji napodobit. (Barney a kol., 2012)

Díky nedokonalé konkurenci je možné konkurenční výhody ovládat a lze je rozdělit do dvou základních variant, které se dále větví: nákladové vůdcovství a diferenciací. Konkurenční výhoda sama o sobě ale nestačí. Důležitým krokem pro podnik, je si získanou výhodu udržet. Podnik by proto měl chránit a oddálit své zdroje úspěchu od konkurence, aby nedošlo k případnému úniku informací, tedy ztrátě toho možná nejcennějšího, co podnik vlastní. K udržení konkurenční výhody navazuje Porterova generická strategie. (Grant, 2013)

### 3.4.2 Generické konkurenční strategie

Autoři Tichá a Hron uvádí, že pro vznik typologie strategií navržené Porterem existují dva způsoby, kterými může podnik docílit konkurenční výhody, a to: cestou nízkých nákladů nebo odlišením vlastní produkce od konkurenční. (Hron, Tichá, 2012)

Základním kamenem dlouhodobého přežití podniku na trhu je vytváření hodnoty a vhodně stanovená konkurenční výhoda. Výhodou lze chápat téměř cokoli, co zákazníkům přináší větší užitek, než jak je tomu u konkurence. U výrobního podniku to může být například jedinečný patent určený k výrobě daného produktu, u restaurace zase zajímavá a žádaná lokalita, jinde reference aj. Absencí konkurenční výhody se firma stává zranitelná vůči konkurenci a jejím útokům, pro které nemusí být ani překážkou vytlačení firmy z trhu.

<b>Konkurenční výhoda</b>			
<b>Portfolio odběratelů</b>		Nízké náklady	Diferenciace
	široké	<b>Cenový šampion</b> Vůdčí postavení v nízkých nákladech	<b>Diferenciace</b>
	úzké	<b>Zaostření</b> <i>Na náklady</i> - nízké náklady a úzké portfolio	<b>Zaostření</b> <i>Na výklenky</i> – vyšší náklady a úzké portfolio

**Tabulka 2 - Generické strategie**  
Zdroj: (Tyll, 2014), Vlastní zpracování

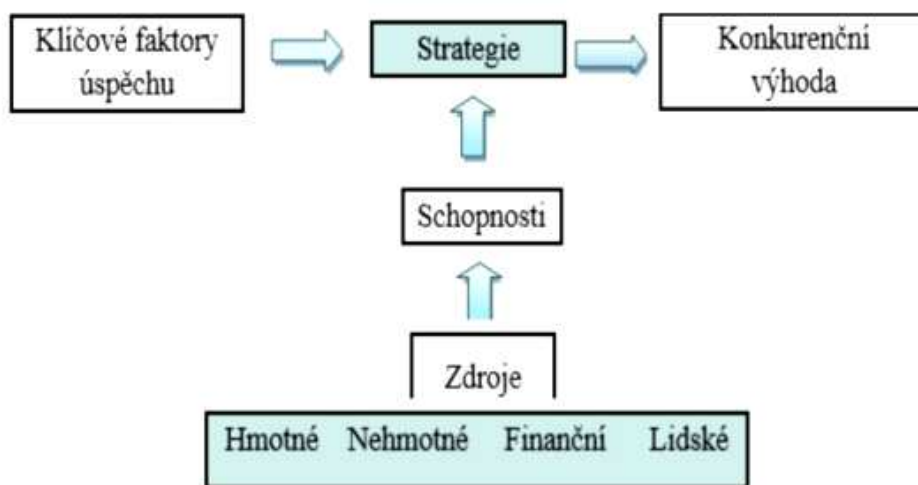
Z přehledu je vidět, že Tabulka 2 ukazuje možnost tří typů rozdělení konkurenčních strategií. První z nich je zaměřena na schopnosti firmy minimalizovat své náklady pod

úroveň konkurence a poté tyto úspory přenést na zákazníka ve formě nižších cen. Druhá strategie je zaměřena na poskytování vysoké hodnoty produktů a služeb, za které je zákazník ochoten si zaplatit vyšší cenu. Třetí strategie bere v potaz skutečnost, zda se firma orientuje na široký segment zákazníků či naopak. (Tyll, 2014)

### 3.4.3 Vazby mezi zdroji, schopnostmi a konkurenční výhodou

Johnson a kol. (2007) klade důraz na dynamicky se měnící prostředí a možnosti se přizpůsobit konkurenčním výhodám, protože předpokládá, že konkurenční výhody nemohou být z dlouhodobého hlediska stabilní. Technický vývoj jde neustále kupředu a tím přinášející zisk z produktu bývá často překonán konkurenčním či substitučním produktem. Nejen z tohoto důvodu má mnoho podniků v dnešní době tendence k přesunu zdrojů od tvrdých materiálních aktiv na aktiva měkká, tedy intelektuální práci člověka.

Kromě know-how a pověsti firmy vytváří úspěšný podnik i jeho logo a značka společnosti. To jsou aktiva, která musí být opakovatelně originální a nepřenositelná, charakterizující pouze jednu danou společnost. Originalita nehmotných zdrojů musí být pečlivě hlídána popřípadě zaregistrována pomocí licencí a patentů. (Zuzák, 2011)



Obrázek 4 - Vazby konkurenční výhody  
Zdroj: Gant, 2013

### 3.4.4 Strategie založená na zdroji konkurenční výhody

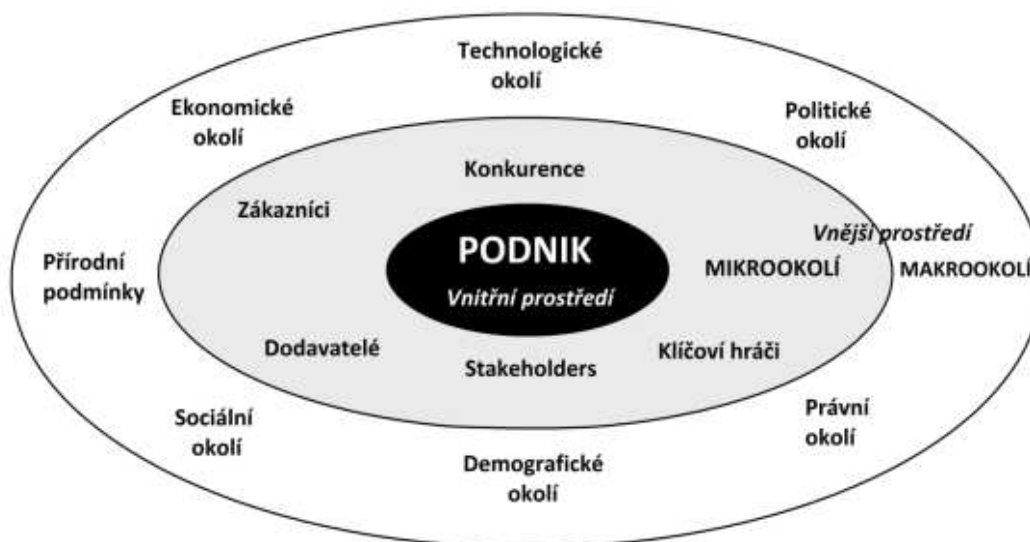
V případě diferenciacce produktů a služeb může být tato strategie udržitelná a hlavní část nákladové položky je převedena na produkt či službu. Moderním trendem je podnikatelský koncept zahrnující společenskou odpovědnost. Podnik naplňuje očekávání, přání a potřeby spotřebitele, které zároveň ovlivňují společenskou odpovědnost v předmětu

podnikání, a dokáže tuto vlastnost přeměnit v konkurenční výhodu. Utváří totiž sdílené hodnoty naplňující ekonomické, ekologické, sociální i environmentální zájmy společnosti.

Taktéž zahrnutí etnického přístupu do strategického plánu vytváří pozitivní hodnocení podniku a tím také pozitivní dopad na něj. S tím úzce souvisí i fakt, že úspěšnost jednání podniku není ukotvena jen v míře ziskovosti, ale především ve výběru správných prostředků vedoucích k ziskovosti a posílení celkové výkonnosti podniku. (Drucker, 2012)

### 3.5 Prostředí podniku a jeho analýzy

Podnik není možné vnímat, jako nezávislý organismus na okolním světě, protože bez okolí není schopen další existence. Okolím podniku se rozumí vše, co je vně v podniku a zároveň v nějakém vztahu s ním. V obecné rovině je možné okolí podniku rozdělit na makro a mikrookolí. Vlivy na makrookolí podnik musí akceptovat a přizpůsobit se, jelikož nemá šance tyto vlivy ovlivnit sám. (Tyll, 2014)



Obrázek 5 - Podnik a jeho okolí  
Zdroj: Tyll, 2014, str. 11

#### Vnitřní prostředí podniku

Vnitřní prostředí podniku je charakterizováno jako souhrn všech působících sil uvnitř podniku, které mají specifické dopady k řízení daného podniku. Prostředí podniku určují jeho vstupy a výstupy. Jako vstupy lze označit například kapitál, práci, zkušenosti, materiál apod. Tyto vstupy následně procházejí transformačním procesem, tedy podnikatelskou

činností a mění se na výstupy, čímž je výsledný produkt nebo služba. (Dvořáček, Slunčík, 2012)

Podstatou vnitřní analýzy podniku je objektivní zhodnocení současné pozice podniku na trhu. Tato snaha se pokouší identifikovat podnik a odhaluje jeho silné a slabé stránky. (Mallya, 2007)

Analýzou vnitřního prostředí a podnikových zdrojů se rozumí snaha odhadnout, jaké zdroje a objemy má podnik momentálně k dispozici a jak jimi může disponovat, přičemž zdroji podniku mohou být vstupy do výrobku či služeb. Do těchto zdrojů jsou mimo jiné zahrnuty taktéž pracovníci a finanční prostředky. Důležitým aktivem podniku je dovednost pracovníků a manažerů, jejich znalosti a schopnost využít tyto vlastnosti v jejich prospěch. (Cimbálníková, 2012)

Nejdůležitějšími vnitřními faktory, které ovlivňují strategickou pozici firmy, jsou: *zdroje a schopnosti*. Jinými slovy jsou to aktiva, které má podnik k dispozici a jeho schopnost přetvořit tato aktiva v užitek pro zákazníka. Aktivy podniku rozumíme: finanční, lidské, materiální a nemateriální zdroje. (Tyll, 2004)

### **Vnější prostředí podniku**

Analýza vnějšího prostředí je pro podnik velice důležitá, protože zahrnuje faktory, které podniku pomáhají eliminovat případné hrozby a tyto analýzy mají také důležitý vliv na konkurenceschopnost podniku. (Kožená, 2007)

Každý podnik v rámci odvětví zastává určitou činnost. Odvětví je definováno jako souhrn podniků, které dělají totéž. Mohou se zde tedy nalézt současní i potencionální konkurenti, odběratelé, dodavatelé a substituční produkty. Chování podniku v odvětví dále stanovuje podnikové mikroprostředí, jeho úspěch ovlivňuje umístění v oblasti či místě, kde podnik působí. V tomto případě zde vstupuje i další faktor, a to ten, jedná-li se o výrobní podniky či podniky poskytující služby.

Podnik je také ovlivněn tzv. národním prostředím, do kterého spadá ekonomický systém země, ve kterém podnik působí, charakter vlády a její stabilita, právní prostředí, ekonomická a ekologická situace, charakter produktů a využití technologií. Všechny tyto aspekty jsou poté ovlivněny globalizací světové ekonomiky, tedy globálním prostředím. (Dvořáček, Slunčík, 2012)

### 3.5.1 Model 7S

Model 7S je pomůcka k odhalení klíčových faktorů úspěchu podniku a řadí se mezi vnitřní analýzy podniku. Tento model udává, že je nutné na podnik nahlížet, jako na množinu sedmi základních faktorů, které se navzájem ovlivňují a podmiňují. Soulad všech těchto faktorů zajišťuje úspěch podniku. (Hanzelková, Keřkovský, Vykypěl, 2017)

V principu se dá těchto sedm základních faktorů rozdělit do dvou základních skupin, které jsou označovány jako „Tvrdé S“ a „Měkké S“. Mezi „Tvrdé S“ můžeme zařadit strategii společnosti, její systémy a strukturu. Případné změny v oblasti těchto faktorů jsou snáze proveditelné, protože informace týkající se jejich vyjádření jsou dohledatelné v podnikových dokumentech. (Keřkovský, Vykypěl, 2002)

Všechny tyto faktory mohou být dále využívány beze změny nejen na tuzemském trhu, ale i na tom mezinárodním. Příkladem mohou být firmy, které mají pobočky po celém světě. (Doole, Lowe, 2008)

Do druhé skupiny představující „Měkké S“ se řadí styl vedení společnosti, spolupracovníci, schopnosti a sdílené hodnoty. Rozdílem této skupiny jsou podklady pro sestavení komentářů hůře dohledatelné, jelikož se neobjevují v obchodních dokumentech podniku. Z tohoto důvodu se i složitěji popisují a případné změny v rámci těchto faktorů jsou těžko proveditelné. Všechny kritické faktory úspěchu se ale navzájem ovlivňují a existuje mezi nimi silná vazba, která jen dosvědčuje, že již zaběhnutý systém společnosti je velice obtížné změnit. (Mallya, 2007)

U těchto faktorů ze souboru „Měkkých S“ se musí klást větší důraz na kulturní rozdíly mezi jednotlivými zeměmi, ve kterých podnik působí. (Doole, Lowe, 2008)

Model 7S je použitelný pro všechny velikosti podniků a při uvedení jakékoliv změny, kterými mohou být například restrukturalizace podniku, zavedení nových procesů či změna vedení. (Mallya, 2007)





**Obrázek 6 - Model 7S**  
Zdroj: Vlastní zpracování

**Strategie** – Mise podniku spolu se způsobem, jakým udržuje podnik konkurenční výhodu. Vedení podniku v rámci strategie hledá odpovědi na otázky týkající se podnikové strategie, dosahování cílů a vedení konkurenčních bojů, které mohou ovlivnit zákazníka a jeho následné rozhodování.

**Struktura** – Tento faktor řeší členění společnosti, jeho hierarchii, koordinaci a komunikaci jednotlivých útvarů v rámci podniku. Lze rozdělit 5 základních forem organizačních struktur:

1. **Liniová** – jeden útvar nadřazen všem ostatním
2. **Funkcionální** – specializace pracovníků pro jednotlivé oblasti činností, kdy jeden útvar má více nadřazených útvarů
3. **Liniově-štábní** – je kombinací liniové a funkcionální struktury
4. **Divizní** – rozděluje jednotlivé divize dle geografie, typů zákazníků či dle výroby
5. **Maticová** – jedná se o kombinaci funkcionální a divizní struktury (Smejkal, Rais, 2013)

**Systémy** – Formální mechanismy sloužící k měření, odměňování a alokaci zdrojů. V rámci systémů jsou definovány nástroje pro zpětnou vazbu, aktuálnost a odbornost interních dokumentů a systémy řízení.

**Styl** – Jednání a komunikace manažerů s podřízenými, spolupracovníky a zákazníky. Řeší se zde efektivnost vedení, správnost a rychlost rozhodnutí. Rozdělují se tři hlavní typy vedení:

1. **Autokratický** – manažer má absolutní kontrolu
2. **Demokratický** – pracovníci mají možnost vyjádření se na podnikovém rozhodování
3. **Liberální** – manažer nechává pracovníkům volnost, aby každý dělal to, co umí nejlépe. (Cejthamr, Dědina, 2010)

**Spolupracovníci** – Specializace pracovníků, jejich motivace a řízení lidských zdrojů. Je zde prostor pro způsob výběru nových zaměstnanců či osobní rozvoj těch stávajících.

**Schopnosti** – Schopnosti a znalosti zaměstnanců podniku jsou ty nejlepší a nejsilnější vlastnosti podniku, které určují konkurenční výhodu a hledají další cesty pro potencionální zlepšení.

**Sdílené hodnoty** – Podniková kultura a etika společnosti, která definuje základní hodnoty podniku, jeho úroveň a povědomí o misi a vizi podniku mezi zaměstnanci. (Keřkovský, Vykypěl, 2000)

### 3.5.2 Bostonská matice (BCG)

Bostonská matice (Boston Consulting Group) je také označována jako matice růstu/podílu a patří k nástrojům analyzujícím portfolio dané společnosti. Hlavní využití má ve dvou základních parametrech, a to – růstu podniku a relativním podílu na trhu. (Bartes, Dostál, 1999)

Kombinací těchto dvou dimenzí vzniká matice, do které se umisťují produkty či služby z firemního portfolia.

	Vysoký tržní podíl	Nízký tržní podíl
Vysoká míra růstu	Hvězdy	Otazníky
Nízká míra růstu	Dojné krávy	Bídní psi

**Tabulka 3 - BCG matice**  
Zdroj: Vlastní zpracování

## **Hvězdy**

Za hvězdy jsou označovány produkty, které se dobře ujaly na trhu a roste tak jejich tržní podíl. Tempo růstu je stále vysoké.

## **Dojné krávy**

V tomto kvadrantu se nacházejí produkty označovány, jako tržní stálice. U zákazníků jsou tyto produkty stále oblíbené a generují vysoké zisky.

## **Otazníky**

V praxi se zde nacházejí produkty, které jsou nové, ale jsou uvedeny na rychle rostoucí trhy. Typickým příkladem pro tento kvadrant může být český automobilový trh. Trh jako takový neustále roste, ale uvede-li nějaká automobilka nový elektromobil, jeho tržní podíl bude zpočátku velice nízký, také jeho cash flow bude nízké. Podobný případ již byl v minulosti shledán u Tesly.

## **Bídní psi**

Jako bídní psi jsou označeny produkty, kterým roste velice málo tržní podíl, či dokonce neroste vůbec a jejich tržní podíly se naopak zmenšují. (Marketingmind, 2020)

Výzkum ukázal, že podniky obětující převážně krátkodobé zisky k tomu, aby získaly podíl na trhu, dlouhodobě dosahují největších zisků. Snahou managementu podniku by tedy mělo být získat co nejvíce financí z dojných krav, avšak investice do nich omezovat a použít je zejména do oblastí příležitostí (otazníků). (Mallaya, 2007)

### **3.5.3 Marketingový mix**

Marketingový mix představuje soubor marketingových proměnných uvnitř podniku, které jsou nastaveny tak, aby se co nejvíce blížily přáním zákazníků. Je to tedy soubor činností, díky kterým je podnik schopen ovlivnit poptávku zákazníků o produkt či službu z firemního portfolia. Hlavními proměnnými v marketingovém mixu jsou: produkt (product), cena (price), místo (place) a propagace (promotion). Tyto proměnné se souhrnně označují jako „4P“. (Foret, 2011)

Základní kameny pro marketingový mix byly položeny již ve 40. letech 20. století, ale mix jako takový zpopularizoval až Philip Kotler, který také zdůrazňuje, že marketingovému mixu musí vždy předcházet strategické rozhodnutí týkající se segmentace, zacílení a umístění, též známé jako STP strategie. (Němec, 2005)

## **Produkt**

Za produkt může být považováno vše, co se může na trhu nabízet ke spotřebě, užívání či získání. Je to tedy něco, co dokáže uspokojit potřeby a přání zákazníků. Za produkt lze označit i službu či myšlenku, která je poskytnuta. Analýza produktu by byla sestavena do třech základních prvků: *jádro produktu* (jedná se o obecné vyjádření toho, co zákazníci kupují/dostávají a přináší jim to užitek), *reálný produkt* (zahrnuje kvalitu, provedení, design, značku a obal) a *rozšířený produkt* (zde jsou obsaženy další doplňkové služby, kterých může zákazník využít, například se jedná o prodlouženou záruku, instruktáž apod.)

## **Cena**

Tato proměnná odráží vyjádření peněžních jednotek k získání daného produktu a je ztvárněna aktuální hodnotou produktu na trhu. Pro podnik vyjadřuje jako jediná z proměnných příjmy a dá se s ní pružně pracovat. Stanovení ceny je ovlivněno jak vnitřními faktory, kde se jedná zejména o náklady, které souvisí s tvorbou produktu, distribucí a jeho propagací, tak i vnějšími faktory například cenou totožného produktu v konkurenčních podnicích. (Foret, 2011)

## **Místo**

Distribuce určuje, jakým způsobem se produkt dostane na trh a poté k zákazníkovi. Vůči zákazníkovi je to v rámci komunikace jeden z nejdůležitějších marketingových nástrojů. Distribuce zrcadlí i cenu, za jakou se bude produkt prodávat. Volí se distribuční cesty, které mohou být přímé či nepřímé, ovlivňují pak samotný produkt i jeho propagaci.

Základní funkcí distribuce je překlenutí časových, prostorových a vlastních rozdílů mezi jednotlivými producenty daných produktů a následně jejich uživateli. Obsah distribučního kanálu je shrnut do čtyř aspektů: fyzického, právního, finančního a komunikačního. (Foret, 2011)

## Propagace

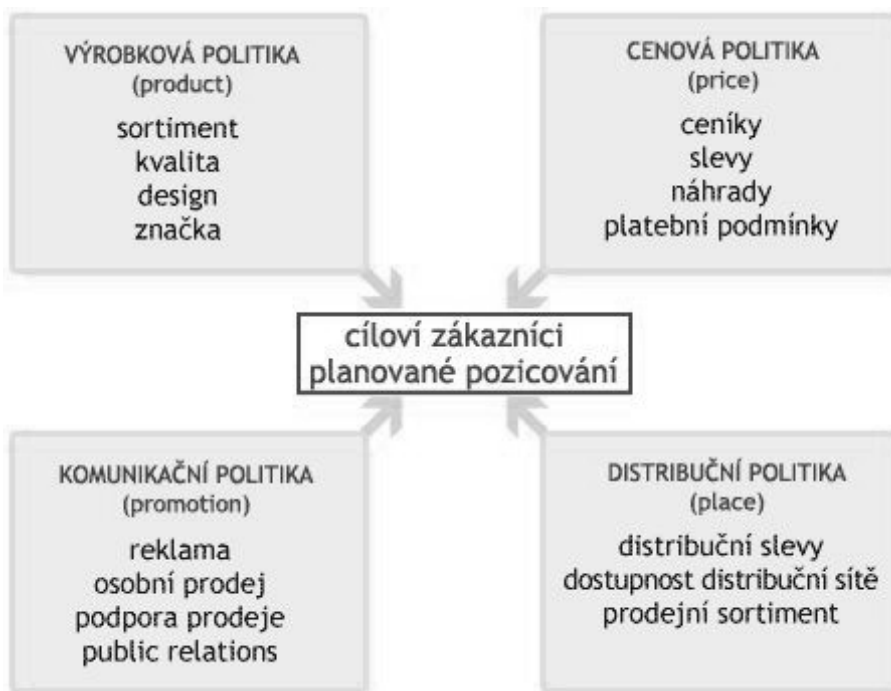
Hlavní úlohou propagace je vyvolání zájmu o podnik a jeho produkt. Propagace je ovlivněna nákupním chováním zákazníků, charakterem produktů, cílovou skupinou a dalšími aspekty. Zahrnuje celkem čtyři základní nástroje, kterými jsou:

- *reklama* (placená neosobní forma prezentace produktu či podniku jako celku),
- *podpora prodeje* (krátkodobé nástroje pro zvýšení prodeje produktu a tím dosažení okamžitého efektu),
- *public relations* (vztahy s veřejností)
- *osobní prodej* (přímá propagace s osobní komunikací). (Foret, 2011)



**Obrázek 7 - Marketingový mix**  
Zdroj: Vlastní zpracování

Účinný marketingový mix je vhodnou kombinací všech proměnných tak, aby poskytoval zákazníkovi maximální hodnotu a byly přitom splněny firemní marketingové cíle. (Němec, 2005)



Obrázek 8 – Politika marketingového mixu

Zdroj: Robert Němec z <https://robertnemec.com/marketingovy-mix-rozbor/>

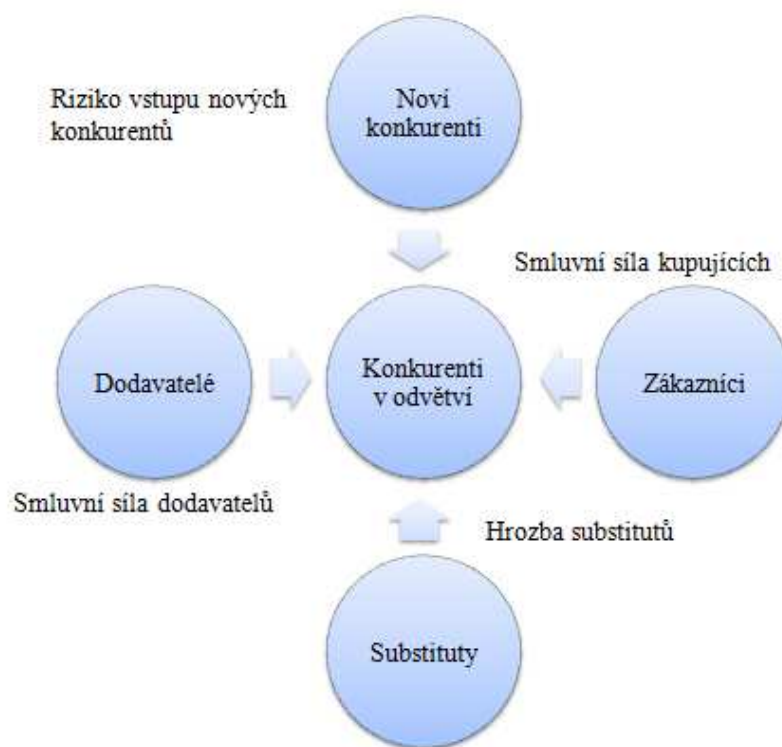
Proto, aby byl marketingový mix správně užíván, nestačí, aby bylo na produkt nahlíženo pouze z pohledu prodávajícího, ale zejména z pohledu kupujícího a potom by marketingový mix představoval soubor nástrojů „4C“. Z produktu se stane *zákaznická hodnota* (Customer value), z ceny *zákazníkovy vydání* (Cost to the Customer), místo se přemění na *zákaznické pohodlí* (Convience) a z propagace se stane *komunikace se zákazníkem* (Communication).

Shrnutím je, že požaduje zákazník určitou hodnotu, za nízkou cenu, velké pohodlí a komunikaci, nikoli pouhou propagací produktu. (Němec, 2005)

### 3.5.4 Porterova analýza pěti sil

Porterova analýza pěti sil je unikátní metoda spojující pět faktorů, které mají zásadní vliv na odvětví a podnik. Na základě této metody lze určit rizika z podnikání plynoucí v daném sektoru a postavení podniku na trhu. (Tyll, 2014)

Cílem konkurenční strategie podnikatelského subjektu je nalézt v odvětví takové postavení, ve kterém může podnik nejlépe čelit konkurenčním silám nebo jejich působení dokáže obrátit ve svůj prospěch. (Mikoláš, 2005)



**Obrázek 9 - Porterův model pěti sil**  
Zdroj: Porter, 1979 (vlastní zpracování)

Těchto pět uvedených konkurenčních sil odráží skutečnost, že v odvětví konkurence daleko přesahuje obecně chápané hranice konkurenčního pole. Kupující, dodavatelé, substituty i potenciální konkurenti se mohou stát více či méně významnými v závislosti na zvláštních okolnostech. Konkurence může být v tomto obecném smyslu chápána jako rozšířené soupeření. (Mikoláš, 2005)

Každý podnik, který usiluje o formování strategie či její vyhodnocení, by měl vyjít z tohoto metodického modelu pěti sil. Strategie vyjadřuje, jak bude podnik dosahovat výkonnosti tváří v tvář své konkurenci. Model pěti sil se soustřeďuje na konkurenci, které je podnik vystaven a tím poskytuje měření v oblasti mimořádné výkonnosti. Objasňuje také průměrné ceny a náklady na produkt v daném odvětví, tedy i jeho průměrnou ziskovost, kterou se podnik snaží překonat. Analýza pěti sil poskytuje odpověď na klíčové otázky: *Co se děje v odvětví podniku? Který z mnoha faktorů je důležitý ke konkurenčnímu jednání? Čemu by měl podnik věnovat pozornost?* (Magretta, 2012)

### **Nově vstupující firmy do odvětví**

Rivalita začíná v tu chvíli, kdy na trhu stávající výrobci dosahují snadných a lákavých výnosů a zároveň je na trh lehké vstoupit. Rychlost vstupu nových podniků na trh ovlivňují především strategické bariéry stávajících výrobců, což může být například cena produktu nebo využití modernější technologie. Nově příchozí konkurence nemá také potřebné zkušenosti s produktem, musí uvolnit určitý obnos investic, zvolit přístup a vhodný distribuční kanál.

### **Nebezpečí substitutů**

Jedná se o takové produkty, které funkčně nahrazují jiný produkt, a tím ohrožují stávající výrobce. Zde je největší nebezpečí v pružnosti zákazníka a jeho výši, kdy může volně přecházet od stávajícího výrobce k výrobcí substitučního produktu.

### **Smluvní síla zákazníků**

Síla zákazníků závisí na jejich počtu nepřímo úměrně. To znamená, že je-li jich méně a jsou relativně jednotní, mohou se spojit a tím lépe docílit svých zájmů. (Mikoláš, 2005)

### **Vyjednávací síla dodavatelů**

Za dodavatele je považován každý subjekt, který zásobuje vybraný podnik materiálem, zbožím, polotovary i službami, které jsou zapotřebí pro jeho běžný chod. Vysoká vyjednávací síla dodavatelů je nejvíce patrná, jedná-li se o monopolní sílu na straně dodavatele, nebo pokud jich je omezený počet s vysokou koncentrací. Dále mohou dodavatelé vyjednávat v případě, kdy vědí, že přechod k jinému dodavateli by pro podnik byl velice nákladný nebo v případě, kdy se jedná o velmi specializovaný produkt, které by bylo obtížné nahradit. (Porter, 2008)

### **Rivalita mezi existujícími podniky**

Konkurenty se rozumí ty podniky, které nabízejí stejný, či velmi podobný produkt nebo službu v daném odvětví. Míra konkurence mezi subjekty závisí na určitých faktorech, kterými jsou například *velikost a počet subjektů v odvětví*. Stručně řečeno, že čím více je



v odvětví aktivních podniků, tím je konkurenční boj silnější a agresivnější. V případech, kdy je v daném odvětví jeden dominantní podnik a ostatní konkurenti vědí, že v takovém boji nemají šanci, vyplňují svou nabídkou převážně konkurenční niky.

Rivalitu také podněcuje *nízká míra diferenciacce, vysoké fixní náklady podniku, vysoké náklady na výstup z odvětví a výrobní kapacity spolu s růstem poptávky a celkový růst odvětví*. Odvětví, které má vysoký převis nabídky nad poptávkou a nízké tempo růstu vykazuje vyšší míru konkurence. Častým nástrojem v takovémto konkurenčním boji jsou cenové války mezi rivaly. (Tyll, 2014)

Přímí konkurenti jsou první, kteří podléhají analýze prostředí či případnému vstupu do něj. Konkurenti v dnešním 21. století mohou častěji vycházet z minulých zkušeností, jak se konkurenční podnik choval v různých úsecích vývoje trhu. Konkurenti se navzájem také daleko lépe znají, než tomu bylo kdysi a na chování konkurentů se musí zpravidla reagovat okamžitě, což je jen otázkou flexibility podniku. (Kislingerová, 2011)

### **Vyhodnocování pěti sil**

Z popisu Porterova modelu pěti sil je patrné, že každá jednotlivá síla má předvídatelný, přímý a jasný vztah ze ziskovosti v odvětví. Obecné pravidlo také praví, že čím větší moc má daná síla, tím větším tlakem na ceny či náklady bude působit a tím méně bude toto odvětví přitažlivé pro aktéry, které v tomto odvětví působí. Jedním z hlavních přínosů Porterova přístupu je fakt, že nutí představitele jednotlivých podniků přemýšlet o struktuře v odvětví. (Magretta, 2012)

#### **3.5.5 PEST analýza**

Tato analýza se specializuje na zkoumání makro okolí podniku. Zkratka PEST zahrnuje ve svém názvu tyto faktory: *politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní a technicko-technologické*. Tento výčet faktorů působí na podnik a ten sám je nemůže nijak ovlivnit, musí se jim tedy přizpůsobit a pokud možno využít jejich příležitostí ve svůj prospěch. Cílem PEST analýzy je zjištění konkrétních faktorů s největším dopadem na podnik. Tato analýza připravuje podnik, na jeho lepší reakci v případě dopadu některých z uvedených faktorů.

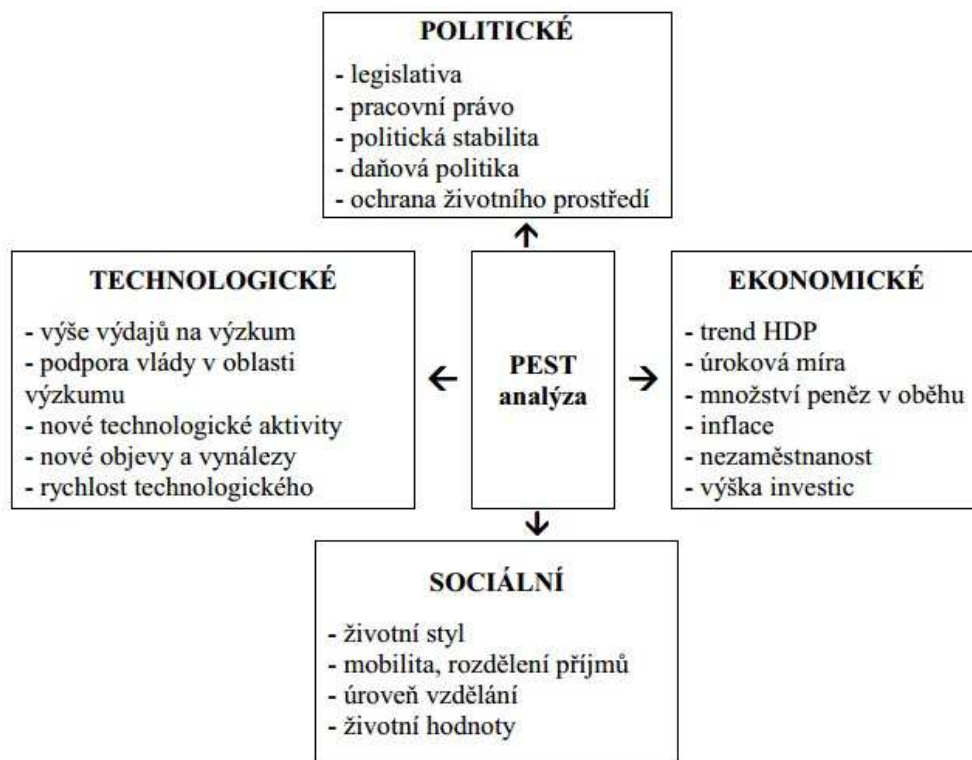
Politicko-právní faktory vymezují podnikatelskou činnost v legislativním rámci a zahrnují také další politické a institucionální vlivy. Mezi politické vlivy se řadí například

typ vlády a její stabilita, svoboda tisku, úroveň byrokracie, korupce aj. Podniky v tomto odvětví nejvíce zasahuje daňová politika vlády a zákony regulující dané odvětví. (Veber, 2000)

Jeden z nejdůležitějších ekonomických faktorů je fáze hospodářského cyklu daného státu. Ekonomický cyklus významně ovlivňuje dění ve všech odvětvích agregovanou poptávkou či spotřebou domácností. Dalšími ekonomickými faktory může být úroveň ekonomiky, hospodářská politika či vývoj cen. (Dvořáček, Slunčík 2012)

Každý podnik, který má své zastoupení na trhu, využívá pracovní síly a působí na něj sociální faktory. Tyto faktory mimo jiné zahrnují také kvantitu a kvalitu pracovní síly, genderovou a náboženskou strukturu populace, vzdělávací soustavu a její úroveň, rozdělování příjmů ve společnosti a systém hodnot. Tyto faktory nesmí podnik opomenout ani v případě, kdy otevírá své výrobní závody či pobočky na území jiného státu. (Pitra, 2006)

Technologické faktory mají dopad na podnik v podobě využívání techniky a vědy ve své podnikatelské činnosti. Patří sem informační a komunikační technologie, metody řízení a výrobní postupy. (Mikoláš, 2005)



Obrázek 10 - PEST analýza

Zdroj: Petra Šiková (Bělohlávek, Šuleř, Košťan, 2006)

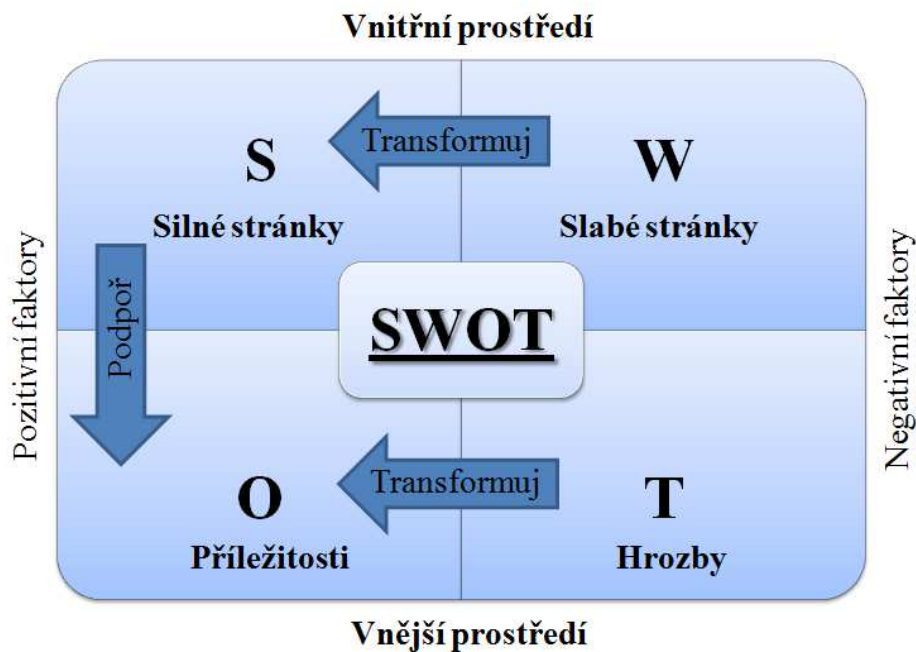
### 3.6 SWOT analýza

SWOT analýza představuje komplexní analytický nástroj, který propojuje vnitřní a vnější prostředí podniku a následně hodnotí jejich vzájemné působení. Jedná se o analýzu silných (strength) a slabých (weaknesses) stránek, které jsou odrazem vnitřní situace v podniku. Analýza vnějších faktorů se poté promítne v pozitivním působení pro podnik jako příležitosti (opportunities), či v negativním působení jako hrozby (threats). (Tyll, 2014)

Tato technika patří do nástrojů strategického plánování, které pomáhá, ať už osobě samotné nebo celému podniku identifikovat silné, slabé stránky, příležitosti a hrozby spojené s obchodní soutěží či při plánování projektů. Je určena především pro použití v přípravných fázích rozhodovacích procesů, ale lze ji také použít jako nástroj pro hodnocení strategického postavení podniku na trhu. Míra, do jaké se shoduje vnitřní a vnější prostředí podniku, je vyjádřena konceptem strategického přizpůsobení. Identifikace SWOT analýzy je proto důležitá, protože díky ní lze definovat další kroky, které je nutné podstoupit k dosažení cíle. (Dess, 2018)

Analýzu SWOT je možné provázat již se všemi zmíněnými analýzami, například Porterovým modelem pěti sil, analýzou PEST i jinými. Následným výstupem je tvorba strategie podniku, který využívá svých silných stránek a příležitostí a minimalizuje dopad ohrožení, respektive přetransformuje hrozby v příležitosti. Tato analýza komplexně vyhodnocuje fungování celého podniku. Její využití je ovšem širší než jen v kontextu s jedním podnikem, ale je možné tuto analýzu aplikovat i na konkurenty, odvětví podnikání, ale i na celé národní hospodářství. (Tyll, 2014)

Jedním ze způsobů využití SWOT analýzy je shoda a konverze. Shoda se používá k nalezení konkurenční výhody podniku a přizpůsobuje se silným stránkám a příležitostem. Další možnou taktikou je přeměna slabých stránek a hrozeb na případné příležitosti či silné stránky. Příkladem takové konverze může být nalezení nových trhů. Pokud se hrozby a slabé stránky podniku nedají změnit v jejich přednosti, měl by se podnik snažit je co nejvíce minimalizovat a pokusit se jim zabránit v jejich dalším růstu. (Mesly, 2017)



**Obrázek 11 - SWOT analýza**  
Zdroj: Vlastní zpracování

### Silné stránky

Silnými stránkami jsou interní faktory, které podniku zajišťují silnou pozici na trhu. Tyto stránky představují především ty oblasti, ve kterých je podnik dobrý a měl by jich hojně využít, zejména jako podklad pro stanovení konkurenční výhody podniku. Posuzuje se zde potenciál podniku, jeho schopnosti, dovednosti a zdrojové možnosti, se kterými je podnik schopen pracovat. Mezi silné stránky podniku lze například zařadit rozsáhlé povědomí o podniku mezi zákazníky, silná značka, aktivní přístup k vědě a výzkumu, know-how podniku a následně jeho cenová výhoda aj. (Blažková, 2007)

### Slabé stránky

Slabé stránky také patří k faktorům ovlivňujícím vnitřní prostředí podniku a jsou opakem silných stránek. Jako slabou stránku můžeme označit oblasti, kde je u vybraných faktorů nízká úroveň či nedostatečně rozvinutá silná stránka, kde tato slabina brání efektivnímu výkonu podniku. Do slabých stránek se může zařadit například nedostatek zkušeností ve zvoleném odvětví podnikání, nevhodné umístění podniku, špatná pověst, vysoké náklady, nedostatečně kvalifikovaní pracovníci aj. (Blažková, 2007)

## **Příležitosti**

Příležitosti jsou pozitivní faktory podniku, kterých by měl využít a podporovat je. Lze je zařadit mezi faktory působící ve vnějším prostředí, díky kterým má podnik možnost růstu či může lépe rozvrhnout využití disponibilních zdrojů a tím efektivněji dosáhnout stanovených cílů. Příležitosti také umí zvýhodnit podnik vůči konkurenci. K plnému využití takových příležitostí je potřeba dokázat je identifikovat.

Příležitostmi mohou být například nové technologie, nové trhy, odstranění mezinárodních bariér, nízké úrokové sazby z úvěrových půjček či nenaplněné potřeby zákazníků. (Blažková, 2007)

## **Hrozby**

Hrozby podobně jako příležitosti patří k vlivům vnějšího prostředí a znamenají ohrožení podniku, nepříznivou situaci nebo nějaký druh překážky bránící činnosti podniku. Při včasné identifikaci hrozeb s nimi může podnik pracovat a lépe se na ně připravit, v lepším případě je dokáže přetransformovat na jeho příležitosti. Podnik proto při každém ohrožení musí na danou věc reagovat rychle a adekvátním způsobem, aby hrozby mohl včas odstranit, případně je alespoň minimalizovat. Hrozbami může pro podnik být například vstup nových konkurentů na trh, změna zákaznickových preferencí, nově zavedené obchodní bariéry, nové regulační opatření, daňové zatížení, ale i nepříznivé počasí aj. (Blažková, 2007)

### **3.6.1 Rozšířená SWOT analýza**

SWOT analýza neposkytuje jen jednotlivou interpretaci hledaných alternativ z oblasti podnikání, ale může také generovat různé kombinace vyplývající z matice a tím získat čtyři hlavní varianty nabízené strategie.

#### **WO strategie**

Tato strategie bývá také označována jako strategie hledání, orientuje se především na zvládnání slabých stránek za pomoci využití příležitostí podniku.

## SO strategie

Pravděpodobně jeden z nejsilnějších nástrojů strategického plánování podniku, který může využít ve svůj prospěch. Tato strategie bývá označována, jako strategie využití. Podnik se snaží využít naplno svých silných stránek a rozvíjet své příležitosti. Tento kvadrant je pro podnik žádoucí a poskytuje vhodný stav podnikání. Takto sestavená strategie je klíčová k identifikaci vize podniku a specifikaci jejích cílů.

## WT strategie

Označována jako strategie vyhýbání. Tato strategie má za úkol odbourat slabé stránky a současně se vyvarovat hrozbám plynoucích z vnějšího prostředí. V této fázi se jedná o tzv. „boj o přežití“, kdy sestavení WT strategie je klíčové k udržení základních činností podniku, které směřují ke splnění poslání podniku.

## ST strategie

Tato strategie je označována jako strategie konfrontace a dá se využít v jediném případě, a to tehdy, je-li podnik dostatečně silný a schopný čelit velkému tlaku a přímému styku s ohrožením. (Grasseová, Dubec, Řehák, 2010)

Vnější a vnitřní faktory	Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
Příležitosti (O)	SO strategie (maxi-maxi)	WO strategie (mini-maxi)
Hrozby (T)	ST strategie (maxi-mini)	WT strategie (mini-mini)

Tabulka 4 - Strategie SWOT analýzy  
Zdroj: Vlastní zpracování

### 3.6.2 Hlavní výhody SWOT analýzy

Mezi hlavní výhody při sestavování SWOT analýzy patří bezesporu její jednoduchost. Tato analýza nevyžaduje žádné dlouhé školení ani technické dovednosti, aby mohla být v praxi sestavena a využita. Pro její sestavení je zapotřebí pouze komplexní pochopení činnosti podnikání a znalost odvětví, ve kterém se podnik pohybuje.

Další výhodou jsou nízké náklady k jejímu sestavení. Není zapotřebí speciální školení ani software a díky výstupům ze SWOT analýzy může podnik reálně snížit náklady spojené se strategickým plánováním. Pokud ale podnik již nějaký software na zpracování

SWOT analýzy vlastní, může se nastavit tak, aby do něj byly informace vpisovány automaticky, tím dokáže analýzu sestavit rychle a při opakovaných analýzách bude pracovat plynule a efektivně.

Syntéza je další výhodou této metody, díky které může podnik získat informace kvalitativního i kvantitativního charakteru. SWOT analýza může dopomoci k transformaci široké škály informací, které jsou různorodé. Jsou zde sestavovány výstupy jak již všeobecně známých informací, tak i informacích nedávno získaných či zjištěných.

SWOT analýza podněcuje spolupráci a otevřenou výměnu informací mezi různými funkčními oblastmi. Pomocí syntézy podnik může zjistit, co dělá jeho konkurence a jak se cítí na tržním prostředí. Analytik zaměřený na marketing podniku může také řešit vzniklé neshody vyplněním prázdných míst v analýze a tím eliminovat potenciální neshody ještě před dokončením marketingového plánu. (Ferrell, Hartline, 2010)

## 4 Praktická část

Cílem praktické části diplomové práce je analýza vnitřního a vnějšího prostředí společnosti BeLenka s.r.o., sestavení SWOT analýzy, jakožto nástroje spojujícího veškeré aplikované analýzy a následné stanovení konkurenční strategie společnosti vystupující na trhu s produkty v oblasti barefoot obuvi – konkrétně homogenní skupiny produktů barefoot obuvi určené k celoročnímu užívání. Je zde brána v potaz stávající konkurenční strategie společnosti, která práci poskytne základní pilíř, na kterém je v závěru implementována inovační strategie v komplexním pojetí pro společnost BeLenka s.r.o.

### 4.1 BeLenka s.r.o.

O společnosti z pohledu Lenky Cenigové, bývalé slovenské paralympioničky a zakladatelky firmy: „*S myšlenkou podnikání jsem si začala hrát až v období rodičovství, kdy mi chvíle radosti připravovaly mé dvě dcery a bezhlavě jsem se zamilovala do nošení dětí. Zkoušela jsem několik šátků a nosítek, stále jsem hledala něco pohodlnějšího. Šátky se mi velmi líbily a jako materiál mi vyhovovaly, avšak pro mě bylo vázání komplikované. Začala jsem tedy sama experimentovat a přemýšlet, jak spojit krásný a poddajný materiál šátku s jednoduchou manipulací nosítka. Toto spojení spatřilo světlo světa přesně 17. května 2015 - byl to den, kdy jsme ušili naše úplně první šátkové nosítko.*” Dnes však společnost BeLenka s.r.o. vyrábí kromě ergonomických nosítek a šátků na nošení dětí i nosící a těhotenské bundy, svetry či mikiny, které se těší oblibě maminek po celém světě.

V roce 2017 podnik začal s výrobou barefoot obuvi, je vyhledávaný a vysoce hodnocený mnohými barefootovými nadšenci nejen v našich končinách, ale už i v Americe, Kanadě, Francii, Estonsku a mnoha jiných státech.



Obrázek 12 - Původní logo společnosti BeLenka s.r.o.  
Zdroj: [www.belenka.cz](http://www.belenka.cz)



Obrázek 13 - Logo společnosti BeLenka s.r.o. (současné)  
Zdroj: [www.belenka.cz](http://www.belenka.cz)



#### **4.1.1 Struktura a zázemí společnosti**

Jedná se o společnost s ručením omezeným se základním kapitálem 5000 €, sídlo společnosti je Antona Bernoláka 2202/12, 010 10 Žilina. Datum vzniku společnosti a současný zápis do obchodního rejstříku byl proveden 12. září 2017 u okresního soudu v Žilině.

Společnost má jednoho statutárního zástupce, kterým je Juraj Fehervari se 70% podílem základního kapitálu a je zároveň i jedním z dvou společníků. Druhým společníkem je Lenka Cenigová s 30% podílem. Původně byla společnost založena a rozdělena oběma společníky 50% dílem, ale dne 14.10.2019 odprodala Lenka Cenigová část svého podílu svému společníkovi, a tím umožnila Juraji Fehervarimu jednat jménem společnosti samostatně

Předmětem podnikání je dle obchodního rejstříku textilní a oděvní výroba, výroba hraček a her, oprava oděvů, textilu a bytového textilu, oprava kožených a kožeštinových výrobků, výroba obuvi a jejích komponentů, zprostředkovatelská činnost v oblasti obchodu, služeb a výroby. Dále sem samozřejmě patří administrativní činnost, reklamní a marketingové služby a další přidružené činnosti související se samostatným podnikáním a výrobou.

Společnost má cca 30 zaměstnanců spolupracujících na různé formy pracovního poměru a využívá též externích dodavatelů. Dodavateli jsou zejména kooperační dílny a továrny, které mají pro společnost vyhrazenou určitou kapacitu pracovních sil. Společnost má též i vlastní dílnu, kde dělá část své produkce a zejména zde uskutečňuje vývoj nových produktů.

Jedná se o společnost, která staví do popředí kvalitu nabízených produktů a využívá co nejvíce lokálních zdrojů. Nosítka, šátky a ostatní oděvní sortiment je vyráběn na Slovensku, produkce barefoot obuvi je poté rozdělena mezi Slovensko a Českou republiku.

#### **4.1.2 Sortiment**

Sortiment společnosti lze rozdělit do dvou základních kategorií, kterými jsou:

- Ergonomická nosítka, šátky a potřeby pro nošení dětí
- Barefoot obuv

Zprvu byly produkty zaměřené převážně na maminky a jejich pohodlí, kdy byl stěžejním výrobkem společnosti vývoj a produkce šátek a ergonomických nosítek určených pro nošení dětí. V počátcích vzniku společnosti bylo možné dokonce dodání vlastního šátku k ušití nosítka BeLenka, v dnešní době to již z kapacitních důvodů možné není a společnost nabízí šátky i nosítka pouze své vlastní výroby, aby se mohla plně zaručit za kvalitu výrobku. Vývojáři se v tomto ohledu ubírají třemi základními směry, kterým je minimalismus, aneb v jednoduchosti je krása, lidový – folk směr a duchovní mandaly. Další vzory a kolekce jsou poté například Pavučina, Triangl nebo také nosítka typu „namaluj si sám“, kdy je k jednobarevnému nosítku přiložena paleta fixů na textil a každý si může na nosítka namalovat libovolný obrázek.

Jako doplňující sortiment jsou zde nabízeny potřeby pro nošení dětí, zejména se jedná o bundy a mikiny. Z oděvní výroby je v brzké budoucnosti v plánu výroba oděvů, usnadňující kojení, zejména kojící trička a šaty.

Barefoot obuv je pro společnost relativní novinkou, avšak v dnešní době se pyšní boomem, a proto se ve společnosti neustále rozvíjí. Původně byla nabízena řada barefoot obuvi pro ženy, které byly prvotním cílovým segmentem podniku, následovala kolekce barefoot obuvi pro muže či unisex kolekce a na podzim roku 2020 přišla společnost na trh s novinkou nabízející barefoot obuv pro děti. Nyní lze v sortimentu barefoot obuvi najít jak obuv zimní, letní, tak i celoroční. Obuv je vyráběná většinou z pravé kůže, ale jsou nabízené i produktové řady ve vegan verzi, které jsou šité z kvalitní textilie. Dodavatelé pro výrobu barefoot obuvi jsou z Evropské unie a jsou společností dále kontrolovány, aby se dosahovalo požadované kvality výsledných produktů.

#### **4.1.3 Finanční ukazatele**

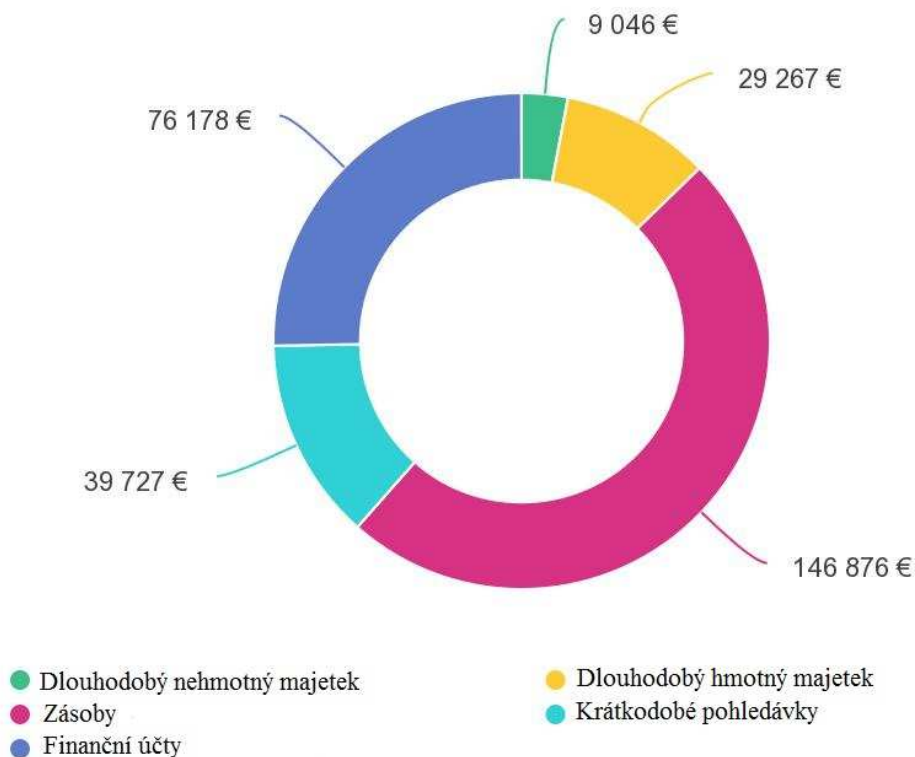
Společnost BeLenka s.r.o. se neustále rozvíjí a tím roste i její potřeba většího počtu kvalifikovaných pracovníků, rozvoj v odvětví marketingu a rozdělení financí v rámci jednotlivých odvětví společnosti.

Finanční ukazatele jsou nedílnou součástí finančního řízení, kdy je hodnocen současný stav i vývoj a hospodaření minulých let. Finanční analýzy dále utvářejí podklady pro další rozhodování managementu v souvislosti výroby, rozvoje podniku a dalších inovačních procesů.

Údaje týkající se aktiv a pasiv společnosti jsou vyjádřeny pouze z roku 2019, tedy bude v této práci vypočítán pouze orientační ukazatel zadluženosti a koeficient samofinancování, který nebude možné dále porovnat s dalšími roky a jinými proměnnými.

## Aktiva

Be Lenka s.r.o.



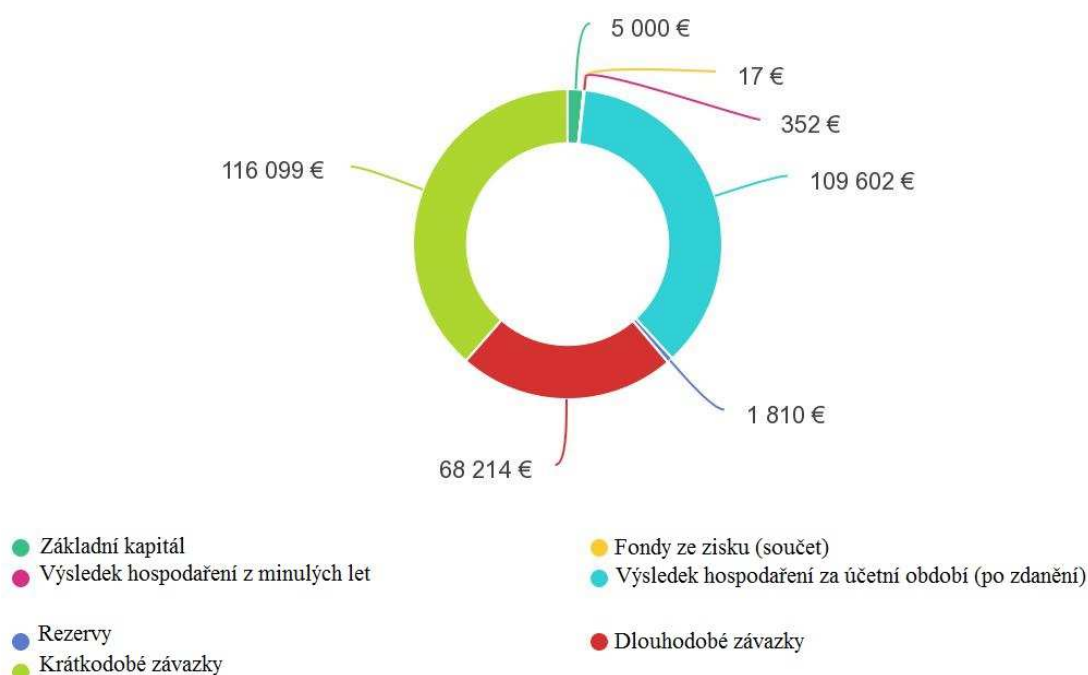
**Graf 1 - Aktiva společnosti BeLenka s.r.o.**

Zdroj: finstat.sk

Z Graf 1 lze vyčíst, jaká aktiva měla společnost BeLenka s.r.o. v roce 2019. Aktiva v podstatě představují majetek společnosti, který skutečně vlastní. Jedná se o položky, které jsou výsledkem minulých let, u kterých se očekává budoucí ekonomický prospěch. Jelikož se jedná o výrobní podnik, je patrné, že téměř polovina veškerých aktiv společnosti je v zásobách, které jsou určeny k dalšímu zpracování či prodeji. Druhou položku zaujímají finanční účty společnosti, s tímto kapitálem management dále nakládá za účelem rozšíření, rozvoje společnosti a její propagace. Třetí největší položkou jsou krátkodobé pohledávky a na posledních dvou příčkách poté jsou dlouhodobé majetky společnosti, jak hmotné, tak nehmotné, kde lze nalézt výrobní zařízení a technologické postupy, licence, software aj., které společnost využívá k výrobě svých produktů.

## Pasiva

Be Lenka s.r.o.



**Graf 2 - Pasiva společnosti BeLenka s.r.o.**

Zdroj: finstat.sk

Pasiva společnosti BeLenka s.r.o. z Graf 2 jsou rozdělena zejména mezi tři celky s největším podílem financí, kterými jsou: dlouhodobé závazky, krátkodobé závazky a výsledek hospodaření za účetní období po zdanění. Pasiva v podstatě představují zdroje financování majetku, tedy to, z čeho byl tento majetek financován. Pasiva je nutno si dále rozdělit na vlastní a cizí kapitál, ze kterého lze poté předpovídat zadluženost a další finanční vývoj společnosti.

<b>Aktiva</b>	<b>€</b>	<b>Pasiva</b>	<b>€</b>
Dlouhodobá aktiva	38 313	Vlastní kapitál	114 971
Oběžná aktiva	262 781	Cizí kapitál	186 123
<b>Aktiva celkem</b>	<b>301 094</b>	<b>Pasiva celkem</b>	<b>301 094</b>

**Tabulka 5 - Aktiva a pasiva**

Zdroj: Vlastní zpracování

Mezi dlouhodobá aktiva je zařazen dlouhodobý hmotný a dlouhodobý nehmotný majetek. K oběžným aktivům patří zásoby, pohledávky a peněžní prostředky, které má společnost k dispozici. Ostatní aktiva má společnost v tomto případě nulová, jelikož není patrné aktivní časové rozlišení (tedy náklady a příjmy příštích období) a pohledávky za upsaný základní kapitál jsou již plně splacené.

Specifickou částí cizího kapitálu jsou rezervy, které představují závazek společnosti s nejistou dobou splatnosti i částkou. Tyto finanční prostředky si společnost ukládá stranou pro případ realizace různých rizik, plánovaných oprav apod. Tyto rezervy se chovají jako náklady a mohou též snižovat daňový základ.

### **Míra zadluženosti**

Ukazatel míry zadluženosti určuje, jaký je podíl cizích zdrojů vůči vlastnímu kapitálu společnosti. Tento ukazatel je relativně důležitým pro banku, a to zejména v případě poskytnutí úvěru dané společnosti.

Míra zadluženosti v % se vypočítá jako podíl cizích zdrojů k vlastnímu kapitálu, násobeno stem. Míra zadluženosti společnosti byla za rok 2019 161,9 %, což naznačuje, že hodnota vlastního kapitálu byla značně nižší než hodnota cizího kapitálu. Podnik se tedy v tomto roce nenacházel v optimálním stavu. Zadluženost obecně nemusí být vždy negativní charakteristikou společnosti, její růst ve stabilní firmě přispívá ke zvýšení rentability. Celková zadluženost společnosti vypočítaná jako součet cizích zdrojů a časového rozlišení podělené o aktiva činí 61,82% a má klesající trend.

Tento výpočet je čistě ilustrativní, protože ho nelze porovnat s dalšími roky podnikání ani v přehledu s celkovou výnosností společnosti. Také se jedná o nově se rozvíjející podnik, který je na trhu čtvrtým rokem a ještě nemá dostatečnou hodnotu vlastního kapitálu.

### **Koeficient samofinancování**

Tento ukazatel udává podniku, jak je na tom s finanční stabilitou a samostatností. Informuje o tom, do jaké míry je podnik schopen pokrýt své potřeby z vlastních zdrojů.

Koeficient samofinancování v procentech se vypočítá jako poměr vlastního kapitálu k celkovým aktivům vynásobeným stem.

Koeficient samofinancování by neměl klesnout pod úroveň 30 %. V tomto případě má společnost koeficient o hodnotě 38,2 %, což již značí stabilitu a středně nízkou hodnotu možností úpadku. Tento výpočet je opět pouze ilustrativní, protože jej nelze porovnat v průběhu dalších let. Obecně je však vlastní kapitál nejdražším způsobem financování a jeho vysoká hodnota má nepříznivý vliv na rentabilitu podniku, které díky tomu vychází v nižších hodnotách.

### Rentabilita tržeb

Jediné údaje, které jsou k dispozici v této diplomové práci v průběhu let podnikání, jsou tržby a zisk. Tyto údaje jsou zaznamenány v letech 2017-2019, je z toho tedy možné sestavit ukazatel, který bude odrážet rentabilitu tržeb a jeho trend.

Rentabilita tržeb se používá ke zjištění, v tomto případě, kolik euro čistého zisku připadá na jedno euro tržeb, neboli jaká je skutečná marže společnosti. Tento ukazatel je také vhodné dále posuzovat v kontextu s obratem firmy a liší se u podniků v různých odvětvích. Může se pohybovat zhruba od 2 % do 50 %, avšak neměl by klesat pod 10 %.

	Rok			
	2017	2018	2019	2020
Čistý zisk	341	27	109 602	-
Tržby	63 417	247 178	1 511 113	3 375 787
Rentabilita tržeb v %	0,538	0,011	7,307	-

**Tabulka 6 - Rentabilita tržeb**  
Zdroj: Vlastní zpracování

Po zaplacení všech nákladů v roce 2019 podniku zůstalo 15,58 %, což značí hrubou marži. Tato marže se vypočítá jako podíl přidané hodnoty a celkových tržeb a má tendence dalšího růstu.

Za rok 2020 si společnost vedla velice dobře i přes pandemickou situaci ohledně Covidu-19, čímž, klesla kupní síla zákazníků a prudce se změnil devizový kurz. Viz Tabulka 6, kde je vidět nárůst celkových tržeb až na 3 375 787 €, tato hodnota je oproti

roku 2019 více než dvojnásobná. Výsledek hospodaření před zdaněním v účetní závěrce poté byl 584 207 €.



**Graf 3 - Tržby společnosti BeLenka s.r.o.**  
Zdroj: finstat.sk



**Graf 4 - Zisk společnosti BeLenka s.r.o.**  
Zdroj: finstat.sk

### Shrnutí rentability tržeb

Z Tabulka 6 je patrné, že nejvyšší rentability podnik dosáhl v roce 2019, kde jsou k dispozici veškerá data spojena s výpočtem, ale lze předpokládat na základě tržeb za rok 2020, že bude rentabilita vyšší než v předchozím roce a překročí hranici 10 %. Pro názorný příklad za rok 2019 rentabilita tržeb podniku dosáhla z jednoho eura tržeb 0,073 eura. Pro začínající podnik to není tak zlé číslo, důležité je, aby se rentabilita tržeb držela v kladných hodnotách, což značí zisk a nikoliv ztrátu.

## 4.2 Strategické analýzy

V této kapitole jsou prováděny analýzy vnitřního a vnějšího prostředí podniku BeLenka s.r.o. Jako analýzy jsou použity: Model 7S, BCG matice a Marketingový mix v rámci vnitřního prostředí podniku, dále je zde použita PEST analýza a Porterova analýza pěti sil. Na závěr každé analýzy je sepsáno její shrnutí a případné doporučení pro budoucí implementaci společností v praxi.

### 4.2.1 Model 7S

Model 7S je pomůcka k odhalení klíčových faktorů úspěchu podniku a řadí se mezi vnitřní analýzy podniku. Tento model udává, že je nutné na podnik nahlížet, jako na množinu sedmi základních faktorů, které se navzájem ovlivňují a podmiňují. Soulad všech těchto faktorů zajišťuje úspěch podniku. (Hanzelková, Keřkovský, Vykypěl, 2017)

### Strategie

Vývoj nových produktů, diverzifikace a obsazení nových trhů, to vše si dává společnost za cíl. Při vývoji barefoot obuvi se drží hesla „Méně je někdy více“, což právě v případě barefoot obuvi platí dvojnásob. Podniková strategie podniku spočívá v diferenciaci výrobků, hledání konkurenční výhody a zejména promítání ekologie a kvality produktů do životního stylu. Mohlo by se říci, že jde o inovaci návratu ke kořenům v moderním pojetí. Dříve také lidé chodili naboso, poté nastala dlouhá éra nevhodného obouvání, převážně to bylo dáno úzkou špičkou a vysokými podpatky což značilo zdravotní komplikace, proto společnost testuje a vyvíjí barefoot obuv, která splňuje ergonomii zdravého obouvání. Totéž platí pro ergonomická nosítka a šátky, nejedná se pouze o praktičnost produktů, ale zejména o přínos pro matku i dítě, ať je to už psychický či fyzický benefit. Poslání podniku je tedy spojení s přírodou a láska k sobě samému.

### Struktura

Hierarchie a komunikace jednotlivých útvarů společnosti je organizačně řešena jako maticová, což je spojení funkcionální a divizní organizační struktury. Rozděluje společnost do několika specializovaných útvarů. Dva základní útvary specializace jsou patrné již z nabízeného sortimentu společnosti, jedná se o barefoot sekci a odvětví



zabývající se ergonomickým nošením dětí. Tyto divize jsou dále rozděleny do menších celků dle specializace pracovníků, typu výroby, geografie a typu zákazníků.

### **Systémy**

Do této kategorie spadají formální mechanismy sloužící k měření, odměňování a alokaci zdrojů, kterými společnost disponuje. Jsou zde blíže definovány nástroje pro zpětnou vazbu, z řad zaměstnanců i zákazníků, odbornost a aktuálnost interních dokumentů a systémy řízení.

### **Styl vedení**

Pokud by se měl zařadit styl vedení mezi tři základní typy, kterými jsou: autokratický, demokratický a liberální styl, uplatňovala by společnost liberální styl vedení, kde mají pracovníci určitou volnost, aby dělali to, co umí nejlépe. Pracovníci mají také možnost vyjádřit se na podnikovém rozhodování nikoli však v plném rozsahu, ale mohou dát podnět a zpětnou vazbu pro management, který s danou informací dále pracuje a může díky této skutečnosti učinit další kroky.

### **Spolupracovníci**

Specializace pracovníků je dána odvětvím podnikání, tedy zejména v odvětví výroby obuvi a oděvu, respektive šátků a ergonomických nosítek. Společnost usiluje o kvalifikované pracovníky se zkušenostmi, ale také nabízí možnosti novým pracovníkům, bez předchozích zkušeností v oboru, avšak s chutí se učit a nadšením pro věc.

### **Schopnosti**

Společnost si velice cení schopností svých pracovníků a umí je náležitě odměnit. Stará se o lidské zdroje, protože ví, že lidský potenciál je velikou konkurenční výhodou a spokojený a schopný zaměstnanec odvádí efektivnější práci a tím roste celý podnik.

### **Sdílené hodnoty**

Podniková kultura a etika společnosti definuje základní hodnoty podniku. Zabývá se povědomím o misi a vizi podniku mezi zaměstnanci.

## **Shrnutí modelu 7S**

Tato analýza ukazuje, že nelze na podnik pohlížet jen z jednoho úhlu, ale je zapotřebí vidět propojenost všech sedmi faktorů, které se nadále ovlivňují a podmiňují. Pokud by se podnik rozdělil na „tvrdé S“, kam lze řadit strategii společnosti její systémy a strukturu, bylo by to jádro podniku, které je předem definované a lze ho měnit dle aktuální potřeby společnosti. Veškeré informace týkající se těchto tvrdých faktorů jsou dohledatelné v interních dokumentech podniku a mohou být dále beze změny využívány i v mezinárodním trhu.

„Měkké S“ zahrnující faktory stylu vedení, spolupracovníky, schopnosti a sdílené hodnoty jsou hůře dohledatelné, popisují se zejména subjektivně a případné změny v rámci těchto faktorů jsou obtížně proveditelné. Mezi všemi faktory existuje silná vazba a je těžké tento přístup měnit. Společnost BeLenka s.r.o. bere proto v potaz kulturní rozdíly zemí, do kterých expeduje své produkty.

### **4.2.2 BCG matice**

Bostonská matice slouží k zhodnocení aktuálního portfolia nabízených produktů společnosti BeLenka s.r.o. Protože je výroba obuvi společnosti uskutečňována v České republice a Slovensko je jen její objednavatel, jsou v této analýze uvedeny české statistiky a zařazení výroby do odvětví výroby spolu s ekonomikou českého trhu. Produkce a následný prodej souvisí s mírou růstu odvětví, exportem/importem a jinými ekonomickými ukazateli, je tato analýza podpořena informacemi a statistikami z periodika ministerstva průmyslu a obchodu z roku 2019.

### **CZ-NACE 15 (15.2)**

Oddíl CZ-NACE 15 je dělen do dvou skupin, kde 15.1 představuje činění a úpravu usní, zpracování a barvení kožešin, výrobu brašnářských a sedlářských výrobků. Skupina 15.2 se zaměřuje na výrobu obuvi a poskytne pro tuto diplomovou práci podrobnější informace, statistiky a data, které se týkají výroby a prodeje obuvi, jako celku.

Vzhledem ke svému zaměření se oddíl vyznačuje vysokým podílem ruční práce na produktu s nižší technologickou náročností. Kožedělný a obuvnický průmysl jako takový, patří v rámci zpracovatelského průmyslu mezi oddíly s nejnižší úrovní účetní přidané hodnoty i počtu zaměstnanců. Přesto si ale udržuje proexportní orientaci, což značí

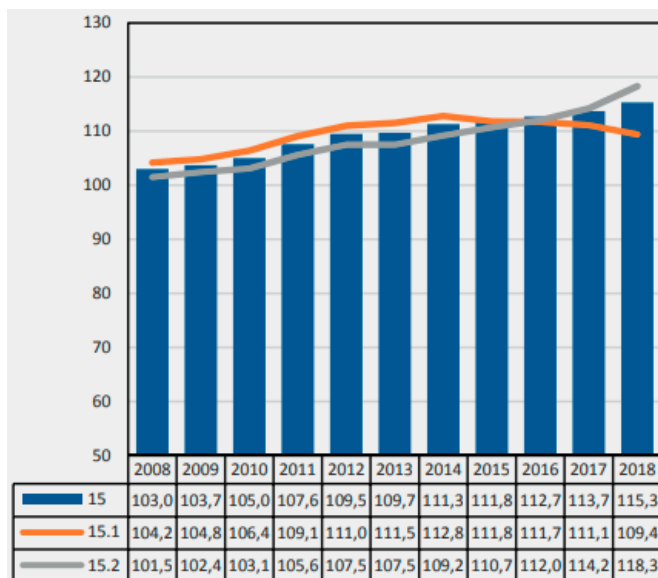
zaměření se na výrobky s vyšší přidanou hodnotou, specializované výrobky a výrobky vyšší kvality. Skupina 15.2 si v roce 2018 výrazně polepšila, jelikož ve sledovaném období, za roky 2012-2017 rostl podíl tržeb i podíl přidané hodnoty, stejně tak jako počet zaměstnanců. (MPO, 2019)

Skupina CZ-NACE	Osobní náklady	Přidaná hodnota	Tržby	Výnosy	Vlastní kapitál	Aktiva celkem	Počet zaměstnanců	Počet jednotek
15.1	62,3	62,7	58,3	59,4	67,5	72,4	60,0	73,7
15.2	37,7	37,3	41,7	40,6	32,5	27,6	40,0	26,3

**Tabulka 7 - Podíly skupin na oddílu CZ-NACE v roce 2018 (v % oddíl = 100 %)**  
Zdroj: ČSÚ, rok 2018 výpočty MPO

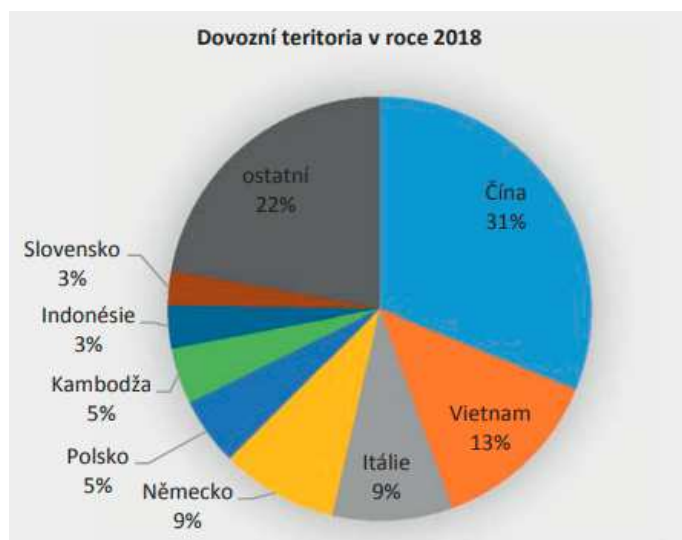
Český trh je pro prodej obuvi poměrně malý a v roce 2018 pokračoval pokles jednotek včetně všech ekonomických ukazatelů, kterými jsou například tržby, přidané hodnoty a zaměstnanci. Ukazatel produktivity práce ale díky postupnému zavádění inovativních opatření ve výrobě naopak rostl. Na oddíl má ale výrazný vliv dovoz levného zboží ze zahraničí, zejména z Číny či jiných asijských zemí. Tuzemští výrobci se sice s touto skutečností vyrovnali, ale bohužel za cenu poklesu tržeb. Čína je největším výrobcem obuvi ve světě a ovlivňuje tím i cenovou politiku. Ze studie spotřeby obuvi pro rok 2030 však vyplývá, že v příštích 15 letech bude z důvodu rostoucích výrobních nákladů spolu s rostoucí cenou pracovních sil v Číně, zvýšená i cena obuvi v celosvětovém měřítku. Rostoucí výrobní náklady pak budou generovat vyšší prodejní cenu, které budou mít dopad na objem prodaného zboží. S ohledem na nižší nákupy obuvi je předpoklad, že se spotřebitelé budou zajímat více o správnou údržbu obuvi, která prodlouží její životnost. Obuv vytvořená za použití nejmodernějších technologií či ruční výroba obuvi, by v budoucnu mohla být považována za investici.

Sami výrobci obuvi vidí svou budoucnost v online obchodech a dlouhodobým trendem firem je prodej produkce přímo ve vlastních e-shopech. Nejen pro české výrobce je kromě online prodeje jednou z hlavních cest export. Dalším pozitivem může být fakt, že výrobci a zpracovatelé směřují investice do modernizace strojního zařízení a technologických inovací.

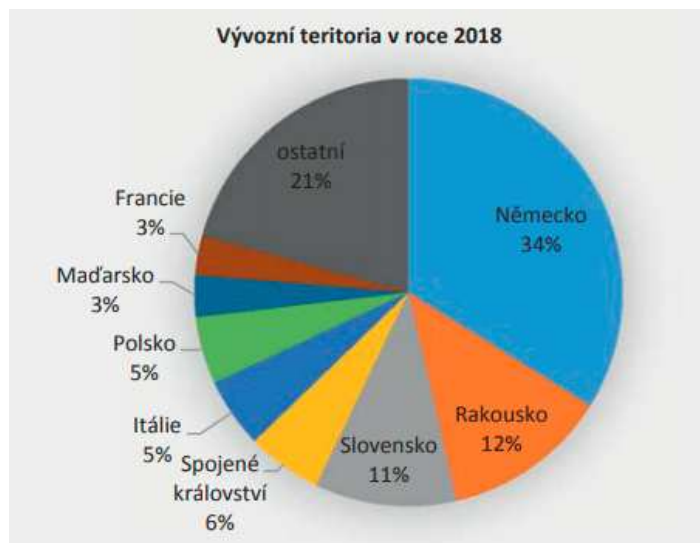


**Graf 3 - Cenový vývoj CZ-CPA 15**  
Zdroj: ČSÚ, výpočty MPO

Vývoz i dovoz v odvětví v letech 2009 až 2017 rostl, k poklesu došlo až v roce 2018. V celé časové řadě však ani jednou Česká republika nevykázala kladné saldo zahraničního obchodu. Úroveň dovozu v tomto oddíle trvale převyšuje výši tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb. Pokud chtějí výrobci naplnit svou výrobní kapacitu a přitom nemají šanci konkurovat v tuzemsku levné asijské konkurenci, musí exportovat. Z tohoto důvodu řada výrobců přechází na konstrukčně složitější výrobky s vyšší užitnou hodnotou a moderním designem, čímž se těmto výrobcům daří 70-80 % své produkce úspěšně exportovat.



**Graf 4 - Zahraniční obchod CZ-CPA 15 – Dovoz**  
Zdroj: ČSÚ, data k 8.4.2019



**Graf 5 - Zahraniční obchod CZ-CPA 15 – Vývoz**  
Zdroj: ČSÚ, data k 8.4.2019

Výrobci obuvi se po restrukturalizaci výroby zaměřili na výrobu obuvi s vyšší přidanou hodnotou, zákazníci se proto vrací k tradiční české či ručně šité obuvi. Ručně šitá obuv je nynějším trendem. Jedná se o obuv vysoké kvality ve vyšší cenové relaci, do této kategorie patří i barefoot výroba obuvi, se kterým na trh přišly v počátcích spíše malé firmy, které šily výrobky zákazníkům na míru. Barefoot obuv se vyznačuje nízkou hmotností obuvi, flexibilní a ohebnou podrážkou a tvarem odpovídajícím chodidlu (jak v šířce, tak v délce). Těmito vlastnostmi barefoot obuv podporuje přirozený vývoj nohy.

Kožené výrobky byly dlouho preferovaným sortimentem, zejména z důvodu vysoké kvality, nadčasovosti a dlouhou životností, ale jejich popularita do jisté míry klesá, zejména kvůli ekologickému životnímu stylu, který je v naší společnosti stále více prosazován zejména u mladých lidí. Hledají se alternativy, na které pozitivně reagují designéři a inovativní tvůrci, kteří přinášejí „eko-kůži“, neboli veganskou useň, která je vyráběna různými způsoby z přírodních vláken, čímž šetří přírodní zdroje a neobsahuje zvířecí složky v žádném stádiu výroby.

Mezi důležité faktory zachování konkurenceschopnosti výroby usní a souvisejících výrobků patří:

- Utváření příznivých podmínek ke vstupu zahraničního kapitálu.
- Předložení kvalitních podnikatelských záměrů k získání prostředků z fondů EU či možnost jejich spolufinancování.
- Aktivní komunikace se širokou veřejností o atraktivitě výroby obuvi.

- Rozšíření spolupráce s domácí i zahraniční vědecko-technickou základnou. (např. otevření Centra výzkumu obouvání dne 30.4.2019 na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně)
- Zavádění nových poznatků do praxe a následné využití k inovaci výrobků. Respektování individuálních přání zákazníků, zaměření na zdravotní hledisko obuvi (nezávadnost, ergonomie, komfort při nošení, funkčnost, praktičnost ale i estetické faktory) (MPO, 2019)

Ze statistik a informací ministerstva průmyslu a obchodu vyplývá, že odvětví výroby a prodeje obuvi bude pravděpodobně i v dalším období růst a zákazníci budou preferovat kvalitně zpracovanou obuv i za předpokladu vyšší ceny, což je pro společnost BeLenka s.r.o. dobrá zpráva.

K sestavení této matice byly vybrány pouze celoroční modely barefoot obuvi. Tato skupina produktů byla vybrána z důvodu sezónnosti, do které nejen barefoot, ale obuv jako taková celkově patří. Byly vyjmuty ryze zimní a letní modely obuvi. Vybrané celoroční modely jsou: Prime, Icon, City, Champ, Ace a Elegance.

Dámská či unisex barefoot obuv byla vybrána z důvodu nejdelšího působení na trhu, kdy se jednalo o začátek výroby barefoot obuvi společností BeLenka s.r.o. v roce 2017. Na podzim roku 2020 společnost začala s výrobou a prodejem dětské celoroční a zimní obuvi. Celoroční obuv je nejvíce ustálená z hlediska tržeb i podílu na trhu, je tedy relevantní k sestavení BCG matice, což ukazuje i Tabulka 8 níže, kde je vidět procentuální podíl prodaných produktů společnosti, rozdělených dle cílových segmentů i sezónního využití. Tato data byla získána za rok 2020, lze tedy porovnat již všechny tři cílové segmenty současně, i když u dětských modelů za tento rok, je ještě neúplný přehled z důvodu pozdějšího zavedení na trh.

Modely/užití	Letní	Celoroční	Zimní
Dámské	6%	48%	13,5%
Pánské (unisex)	x	15%	4%
Dětské	x	6,5%	7%

**Tabulka 8 - Barefoot procentuální podíly**  
Zdroj: Vlastní zpracování (interní data společnosti)

Mezi modely se řadí i unisex či pánské kolekce, kde mohou nakupovat i ženy, kterým nestačí běžné číslování obuvi. Z rozdělení je patrné, že prodej všech dámských modelů sčítá 67,5 % veškerých prodejů z barefoot odvětví společnosti. Pokud by se vzal v potaz pouze prodej celoroční obuvi, ať již dámské či unisex/pánské, bylo by to 63 % všech prodejů. Dětská kolekce se v tuto chvíli nedá blíže analyzovat, protože její působení na trhu není ještě dostatečné a její podíly z prodeje nejsou ustálené. Pro porovnání v BCG matici by nebylo vhodné ani využití dámských letních modelů, kam se momentálně řadí čtyři modely sandálů Promenade, Grace, Summer a Flexi. Prodej letních modelů obuvi ovlivňuje sezónnost, podpora prodeje těchto modelů je ovlivněna marketingovou kampaní v jarních měsících před zahájením hlavní sezóny a prodej, jako takový je uskutečňován zejména v rozmezí 4 měsíců, od května do srpna. Propagace zimních modelů nastává hned po skončení letní sezóny, kdy se uskutečňují i předprodeje. Dalo by se říci, že prodej zimní kolekce obuvi, kam patří tyto čtyři modely: Sierra, Polar, Nord a Winter, probíhá od konce srpna do konce prosince.

Zhruba 85 % všech prodejů společnosti se týká barefoot obuvi, proto byly právě tyto produkty vybrány k sestavení matice. Pro společnost jsou sice jedny z nejdůležitějších produktů zimní modely, které mají nejvyšší marži, ale nelze to pojmout obecně z důvodu sezónních výkyvů po poptávce v tomto odvětví. Z tohoto důvodu byly vybrány celoroční modely obuvi, které se mohou nosit od jara do podzimu, poptávka po nich bývá většinu roku konstantní.

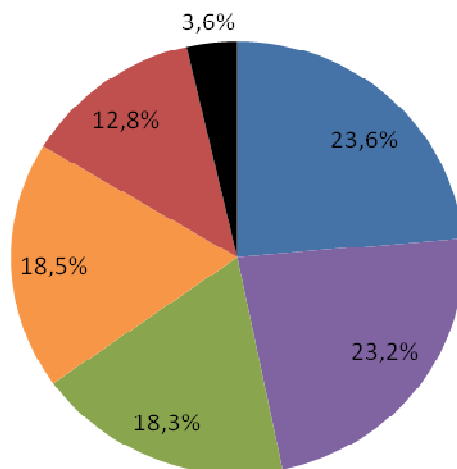
	<b>Prime</b>	<b>Icon</b>	<b>City</b>	<b>Champ</b>	<b>Ace</b>	<b>Elegance</b>
<b>Tržní podíl</b> (%) = 100	23,6	23,2	18,3	18,5	12,8	3,6

**Tabulka 9 - Tržní podíly (%)**

Zdroj: Vlastní zpracování (interní data společnosti)

Tržní podíly z prodeje produktů, které jsou uvedeny v matici, jsou vyjádřeny procentuálním podílem celkového prodaného objemu produktů společnosti za rok 2020. Z Graf 6 je vidět dominantní působení dvou modelů, kterými jsou Prime a Icon a zaujímají téměř polovinu celého tržního podílu společnosti v souvislosti výroby a prodeje barefoot celoroční obuvi.

■ Prime ■ Icon ■ City ■ Champ ■ Ace ■ Elegance



**Graf 6 - Tržní podíly produktů BCG matice**

Zdroj: Vlastní zpracování (interní data společnosti).

### Míra růstu trhu

Míra růstu trhu je znázorněna na vertikální ose matice a zobrazuje přírůstek tržeb u jednotlivých produktů vyjádřených indexem, který je vypočítaný na základě tržeb z daných produktů v letech 2019 a 2020. Je zde tedy vidět meziroční přírůstek v procentech viz Tabulka 10. Osa je rozdělena na dva díly a její středová hodnota je dána průměrem míry růstu. Tato hodnota je 1,034, a je považována za mezník mezi pomalým a vysokým tempem růstu v této konkrétní bostonské matici.

Model	2019	2020	Index
Prime	16,3	23,6	0,69
Icon	17,4	23,2	0,75
City	18,5	18,3	1,01
Champ	-	18,5	1,61 *
Ace	15,7	12,8	1,23
Elegance	3,4	3,6	0,94
<b>Průměr</b>			<b>1,034</b>

\*Index odhadovaný pouze na základě prodeje z roku 2020

**Tabulka 10 - Míra růstu trhu**

Zdroj: Vlastní zpracování (zpracováno dle interních dat společnosti)



## Přibližný tržní podíl

Tabulka 11 byla zpracována na základě dostupných dat z webových stránek konkurentů, v případě nenalezení relevantních dat byl proveden odhad. Za stoprocentní tržní podíl byl zvolen součet poskytovaných produktů ze sekce celoroční barefoot obuvi a jejich konkurentů. Aby nedošlo k nepřesnostem v odhadu, byl nejdříve vypočten průměr a jako nejbližší konkurent byla zvolena firma, jejíž tržní podíl se nejvíce přibližuje vypočítanému průměru. Přibližný tržní podíl je specializován na český trh, v případě firmy Vivobarefoot, byla použita zprůměrovaná data z Evropy, vyjma Velké Británie viz Příloha I.

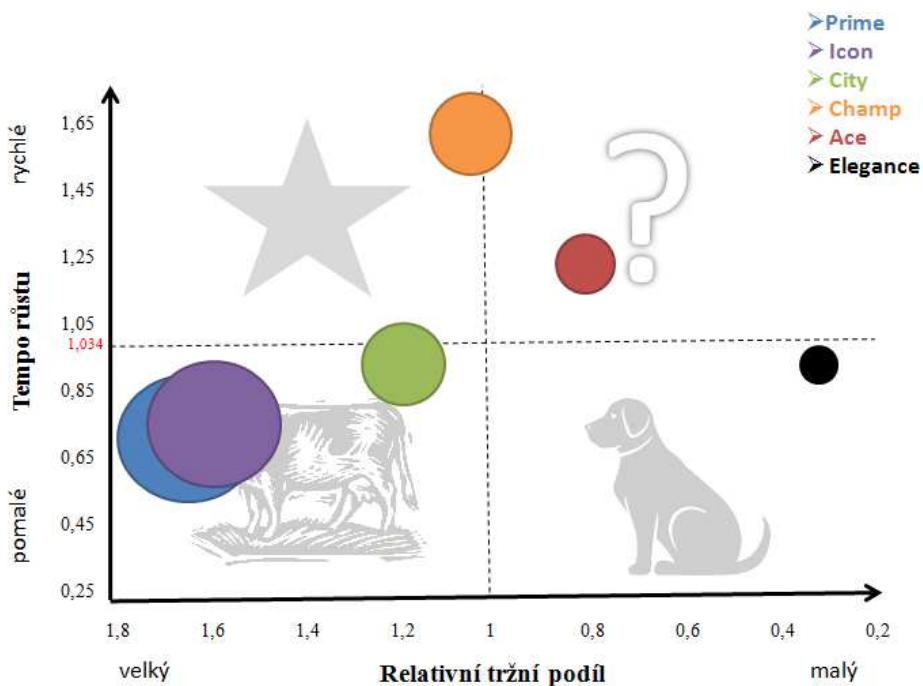
Relativní tržní podíl je znázorněn na horizontální ose, která je logaritmická s hodnotou 1 ve svém středu, to znamená, že vše, co je od bodu 1 vpravo má horší postavení na trhu vůči konkurenci.

<b>Model</b>	<b>Tržní podíl (%)</b>	<b>Nejbližší konkurent/model</b>	<b>Tržní podíl konkurenta (%)</b>	<b>Relativní tržní podíl</b>
<b>Prime</b>	27,7	Vivobarefoot/Addis	16,3	1,70
<b>Icon</b>	30,7	Ahinsa shoes/Sundara	19,2	1,60
<b>City</b>	15,1	Angels Fashion/Pythagoras	13,0	1,16
<b>Champ</b>	24,6	Vivobarefoot/Primus	23,8	1,03
<b>Ace</b>	15,4	Anatomic/All in tenisky	18,7	0,82
<b>Elegance</b>	6,3	Vivobarefoot/Gobi	21,0	0,30

**Tabulka 11 - Relativní tržní podíl**

Zdroj: Vlastní zpracování (interní data společnosti, účetní závěrky konkurentů, Příloha I.)

Z Obrázek 14 je patrné, že se polovina zkoumaných produktů nachází v dojných kravách. Jedná se o modely Prime, což jsou nejprodávanější dámské tenisky, Icon, které jsou nástupci modelové řady Elegance a spolu s modelovou řadou Prime, se řadí k velice oblíbené obuvi, které jsou stálicemi na trhu. Poslední modelovou řadou v dojných kravách je kolekce City. Jedná se o nízko obuv a jejich konkurentem jsou tenisky, nemají tak velký tržní podíl jako modely Prime a Icon, směřují spíše k otazníkům, ale i tak se řadí mezi stálice na trhu.



**Obrázek 14 - BCG matice barefoot**  
Zdroj: Vlastní zpracování

Mezi vycházející hvězdy je zařazena modelová řada Champ. Tato kolekce je teprve ve fázi zavádění produktu na trh, v tuto chvíli je dostupná pouze v předobjednávkách, i přesto má ale již vysoký prodej, avšak podíl na trhu má zatím relativně nízký.

Kolekce Ace má stálý tržní podíl, ale menší prodej, řadí se mezi otazníky, ale směřuje ke středu matice.

V posledním kvadrantu je zařazen model Elegance, který je v tuto chvíli brán jako bídny pes. Jedná se již pouze o doprodej skladových zásob a celkový prodej této kolekce je již minimální. Nástupcem za model Elegance je modelová řada Icon, která se řadí do již zmíněných dojných krav.

Zhotovená bostonské matice byla sestavena s pomocí zaměstnance marketingového oddělení společnosti BeLenka s.r.o., kvůli konkurenčnímu boji zde však nejsou uvedena data z prodeje spolu s tržními podíly a jsou ilustrovány pouze v podobě matice či jsou vyjádřeny v procentuálním podílu v souvislosti objemu prodaného zboží.

Portfolio produktů barefoot obuvi společnosti se mění v závislosti na poptávce a nových požadavcích od zákazníků. Mezi stálou nabídkou společnosti jsou již zmíněné dojné krávy, které společnosti přináší dostatečný tržní podíl a finanční prostředky potřebné k vývoji či inovaci stávajících modelů a tím přichází na trh s neustálými novinkami.

## **Shrnutí BCG matice**

Ze sestavené BCG matice plyne, že má společnost BeLenka s.r.o. největší objem tržeb ze třech modelů barefoot celoroční obuvi, kterými jsou: Prime, Icon a City. Je velice pravděpodobné, že se mezi dojně krávy brzy zařadí i model Champ, který je v tuto chvíli ve hvězdách, ale nyní je ve fázi zavádění produkt na trh. Očekává se, že spolu s jarem a další letní sezónou se prodej právě modelu Champ zvýší, stejně tak jako by tomu mohlo být u modelu Ace, který je v otaznících. Otázkou zůstává, zda se dva zdánlivě podobné modely tenisek na trhu udrží. Je zde také možnost, že model Champ nahradí model Ace, který bude postupně upadat v bídného psa. K doprodeji skladových zásob modelu Elegance již není potřeba moc dodávat. Jednalo se o relativně oblíbený produkt, se kterým společnost začínala ve svém vzniku, ale pomocí inovačních technologií a zpětné vazby od zákazníků ji převzala modelová řada Icon, která je v tuto chvíli z jedné nejprodávanějších modelových řad barefoot obuvi.

### **4.2.3 Marketingová analýza**

Aplikace marketingového mixu na společnost BeLenka s.r.o. slouží jako shrnutí a příprava pro další použité analýzy, pomáhá manažerům, výzkumným pracovníkům i zákazníkům se orientovat v sortimentu, distribuci, propagaci podniku a je pro ně snazší porovnat ho s konkurencí a definovat či inovovat konkurenční strategii, posílit konkurenční výhodu podniku či odstranit případné nedostatky.

## **Produkt**

Prvotním produktem společnosti BeLenka s.r.o. byla ergonomická nosítka a šátky na nošení dětí. Nyní je však sortiment společnosti mnohem širší a zahrnuje řadu produktů. Patří mezi ně především ergonomické barefoot boty. Firma nabízí boty pánské, dámské, dětské, barefoot ponožky a řadu doplňků (tkaničky do bot, tašky, vložky do bot). Mimo boty lze na e-shopu nalézt a zakoupit i zmiňovaná nosítka a šátky na děti, dále i oblečení (bundy a mikiny) vhodné k nošení dětí. Návrh konkurenční strategie této diplomové práce bude dále specializován na barefoot obuv, tedy ostatní produkty budou popsány pouze okrajově, zejména pro přehlednost a v zájmu vazeb mezi jednotlivými produkty.

## **Cena**

Cena je nezbytnou součástí marketingového mixu a je zároveň ovlivňována jeho ostatními prvky. Ceny barefoot obuvi BeLenka se pohybují následovně:

- dámská obuv 1790 Kč (za letní modely) až 4990 Kč (za zimní obuv), průměrná cena je 2500 – 3 000 korun za běžnou obuv;
- pánská obuv 1950 Kč až 4190 Kč (za vyšší kotníkové boty), průměrně se ceny pohybují okolo 3000 Kč;
- dětská obuv 1 590 Kč až 1990 Kč za vyšší zimní obuv.

Z webových stránek a e-shopu [barefootmanie](#), který se zaměřuje na prodej různé barefoot obuvi se ceny různých značek pohybují následovně:

- 1500 Kč za dámské letní modely až 6000 zimní dámskou obuv;
- 1500 Kč za pánskou letní obuv až 5000 Kč za vyšší pánské modely;
- 800 Kč za dětské tenisky, až 2700 Kč za zimní dětskou obuv. (BarefootMánie, 2017)

Dle výše uvedeného odpovídá značka BeLenka průměru cen konkurence. Doporučení by bylo vyrábět i levnější typ dětské obuvi (bačkory, tenisky či sandále), aby se podnik vyrovnal konkurenci se začínající nízkou cenou dětské obuvi.

## **Distribuce**

Společnost provozuje e-shop, ze kterého zasílá produkty po celé EU i světě. V České republice si zákazník může vybrat doručení službou DPD, Českou poštou a Zásilkovnou. Cena dopravy začíná na 99 Kč. Od 7. listopadu 2020 nabízí BeLenka s.r.o. bezplatnou přepravu i možnost vrácení zboží zdarma při nákupu nad 2 090 Kč. Platba za objednávku je možná přes Paypal, převodem na účet, online kartou či na dobírku. Tyto způsoby dopravy a platby se dají považovat za dostatečné, co by však mohlo být doporučeno, je možnost osobního odběru.

## **Propagace**

Společnost využívá několik možností placené reklamy, a to především prostřednictvím internetu. Využívá placenou reklamu ve vyhledávači Google a na sociální síti Facebook. Celkově je společnost na sociálních sítích velmi aktivní, což lze hodnotit pozitivně a je zde k nalezení i několik recenzí. Nové zákazníky láká společnost 5% slevou na první nákup,

pokud se přihlásí k odběru newsletteru. Podnik dále využívá možnost affiliate programu (především s různými barefoot vyhledávači a prodejci), odměnou nabízí až 12% provizi z hodnoty objednávky.

### **Shrnutí marketingového mixu společnosti**

Pomocí marketingového mixu společnosti byly představeny produkty nabízené společností a byly zde porovnány zejména ceny konkurenčních výrobků s produkty nabízenými společností BeLenka s.r.o. Jak je patrné z porovnání cen, drží se cenové ohodnocení produktů společnosti v určité veřejně uznatelné rovině a ceny odpovídají průměrným cenám jiných značek srovnatelné kvality. Portfolio produktů společnosti je neustále rozšiřováno a inovováno, například posledním rozšířením byla nově uvedená kolekce barefoot obuvi pro děti na podzim roku 2020.

Velké plus má společnost zejména v distribuci svých výrobků, kde se snaží být vysoce flexibilní a tím má možnost oslovit větší okruh potenciálních zákazníků, řadí se sem zejména překlad webových stránek do šesti jazyků a distribuce do více než 40 zemí světa. Taktéž si společnost dává záležet na propagaci, kde se snaží atraktivním a nevtíravým způsobem zaujmout potenciální zákazníky a pro věrné zákazníky poté nabízí možnost affiliate programu až s 12% slevou.

#### **4.2.4 Porterova analýza pěti konkurenčních sil**

Na konkurenčním trhu, tedy v externím prostředí, působí dle Portera na podnik a zároveň ho ovlivňuje pět hybných sil. Tyto síly ovlivňují stav konkurence v daném odvětví a zároveň udávají jeho ziskovost. Tento model napomáhá především manažerům analyzovat konkurenční prostředí, odhalit skryté i zjevné příležitosti a hrozby, které mohou pomoci přizpůsobit strategii podniku.

#### **Vstup nových konkurentů do odvětví**

V zásadě jsou zde tři možnosti, jak mohou noví konkurenti vstoupit na trh. V prvním případě je to vznik nových společností, zabývajících se také barefoot obuví. Druhou možností je expanze zahraničních podniků s obdobným portfoliem produktů. Třetí možností by mohla být inovace produktů či rozšíření produktových řad o barefoot kolekce obuvi i u již zavedených podniků, zabývajících se výrobou obuvi.

Počet konkurentů je v obou odvětvích relativně nestabilní. V případě barefoot obuvi je stále vysoká poptávka po produktech, odvětví je to atraktivní a trh v tuto chvíli ještě není zcela nasycen. Aby nový podnik v tomto odvětví uspěl, musel by stanovit nižší prodejní cenu svých produktů a současně dosahovat odpovídající kvality, na kterou jsou současní zákazníci zvyklí. Pokud by podnik chtěl vstoupit do tohoto odvětví, musel by využít nemalé finanční prostředky zejména na technologii a postupy s ní spjaté. Další investice by byla nutná při koupi kvalitních materiálů a komponentů, musel by tedy sehnat schopného dodavatele. Podnik by dále musel investovat určité finanční prostředky do reklamy a podpory prodeje. Díky těmto opatřením by se mohl dostat k již existujícím distribučním kanálům. Nový podnik by také musel oslovit zákazníky něčím neotřelým, například i extravagantním designem či použitím nestandardních materiálů apod.

Vstup nových konkurentů je pro společnost BeLenka s.r.o. neustálou hrozbou, proto se snaží o zpětnou vazbu se zákazníky, vývojem nových kolekcí, používáním materiálů a technologií, které jsou zároveň šetrné k životnímu prostředí a podstatnou součástí podniku je jeho know-how, na kterém staví další rozvoj.

### **Nebezpečí substitutů**

U barefoot obuvi je možným substitutem klasická obuv, která je často navržena a vyráběna tak, že nemá s tvarem chodidla společného téměř nic. Opět se jedná o zdravý životní styl, informovanost a fyziologický pohled na člověka a jeho potřeby. Ani v tomto případě klasická obuv není pro barefoot obuv přílišnou hrozbou. Nepřímo substitutem by v tomto odvětví mohl být jakýsi návrat do minulosti, kdy lidé chodili naboso bez jakékoliv obuvi, což je v dnešní době populární, ale zejména v přírodě, nikoliv v městech. Ani chůze zcela naboso proto v tomto případě není pro barefoot obuv tak úplně konkurentem.

### **Smluvní síla kupujících**

Společnost BeLenka s.r.o. svůj prodej zaměřuje z větší části na velkoodběratele, jak tuzemské, tak i zahraniční. Velkoodběratelé nakupují od podniku jeho produkty a následně je prostřednictvím svých prodejen či e-shopů distribuují. Spolupráce s některými velkoodběrateli funguje na základě uzavřených dlouhodobých smluv, které velkoodběratelům poskytují značné množstevní slevy. Velkoodběratelé si však nemohou

řící další specifikace produktů, co se týče barev, umístění loga aj. pouze vybírají z portfolia nabízených produktů společnosti.

V případech, kdy by podnik nestíhal dostát svých závazků včas, jelikož je podnik závislý na dodavatelích komponentů a kapacitě pracovních sil, je velkoodběratel ihned informován o této skutečnosti a je s ním individuálně probrán následný postup. K těmto případům však dochází minimálně a společnost ve valné většině dodává své produkty včas a v požadované kvalitě a množství.

Pro společnost BeLenka s.r.o. je důležitý i prodej přímo koncovým zákazníkům, který je realizován zejména na e-shopu podniku. Společnost má na svých webových stránkách zákaznickou sekci, kde je nutná registrace, zasílají pravidelný newsletter informující zákazníky o nových produktech, umožňujících i předprodej výrobků a dále nabízejí slevu 5% na první nákup. Jazyk webových stránek společnosti může být zvolen ze slovenštiny, češtiny, angličtiny, němčiny, francouzštiny a polštiny. Díky vysokému exportu je možnost dodání zboží přímo společností bez dalšího zprostředkovatele do 64 zemí.

Zákazníci společnosti též berou ohled na to, zda produkty značky BeLenka mají potřebné atesty a certifikáty kvality a bezpečnosti.

### **Smluvní síla dodavatelů**

Dodavatelé mohou mít určitý vliv na kvalitu i cenu vyráběných produktů, proto jsou tito dodavatelé společností pečlivě vybíráni, aby objednaný materiál pro další výrobu dorazil včas, v očekávané kvalitě a jí odpovídající ceně. Podnik nakupuje veškerý materiál u lokálních dodavatelů, což je úzce spjato s filosofií podniku a šetrností k životnímu prostředí. Dodavatelé jsou vybíráni z EU, jejich dodavatelé surovin však mohou být z různých zemí. Příkladem je bavlna na výrobu ponožek, většina dodavatelů je z Německa, ale surovina pro německého dodavatele může být například z Turecka, Afganistanu apod. Původ surovin u dodavatelů se může měnit, proto si tyto skutečnosti podnik průběžně ověřuje.

Výrobky samotné jsou poté zhotoveny přímo podnikem na Slovensku a v České republice. Dodavatelé si společnost BeLenka s.r.o. pochvalují z důvodu dlouhodobé spolupráce, pravidelného odběru materiálu a zejména z důvodu včasného splácení závazků vůči dodavatelům do termínu splatnosti faktur. Dodavatelé jsou si také vědomi, že pokud

by zaslali podniku nekvalitní materiál, rozvázal by s nimi podnik dohodnuté obchodní smlouvy a dodavatelé by tak přišli o významného obchodního partnera.

### **Konkurenti v odvětví**

Zacílíme-li se na česko-slovenský trh, neexistuje žádný jiný podnik, který by nabízel totožné portfolio výrobků, jako společnost BeLenka s.r.o., tedy nevyráběl by současně barefoot obuv a ergonomické pomůcky pro nošení dětí. Jediným producentem nosítek, oblečení vhodného pro nošení dětí a barefoot obuvi (pouze balerín) je česká značka Elihandmade, která ovšem šije látková zakázková nosítka, či šátková nosítka, ale pouze ze šátků jiných značek. Zaměřuje se též na upcyclaci a produkci zaměřenou k šetrnosti životnímu prostředí. Barefoot obuv šije pouze zakázkově ze šátků jiných značek, a nejedná se o podnik jako takový, nýbrž o OSVČ.

Zaměříme-li se pouze na výrobu barefoot obuv, má podnik BeLenka s.r.o. značný potenciál, protože se jako jediná zaměřuje na ručně šitou kvalitní koženou (či vegan) obuv s barefoot podrážkou pro všechny sezony na Slovensku. V dnešní době, kdy stále více převládá nakupování přes internet, nemusí být ale pouze slovenský trh výhrou, proto podnik musí brát jako potencionální hrozbu i další výrobce s podobným portfoliem výrobků, tedy se zaměřením na kvalitní šitou barefoot obuv pro všechny věkové kategorie. Pro evropský trh by hrozbu představovaly tři české podniky (Ahinsa shoes, Angel fashion a Luks), kteří jsou schopni ušít obuv přímo i na míru, podporují kvalitní českou výrobu, využívají lokální dodavatele materiálu a dbají na životní prostředí. Dalšími konkurenty jsou společnosti ZAQQ z Německa a světově známá značka Vivobarefoot z Velké Británie.

V tomto odvětví velmi záleží na preferencích zákazníka, zda upřednostní vstřícné řešení na míru i s možnou delší dobou dodání či osvědčené technologické postupy a recenze společnosti.

Společnost BeLenka s.r.o. spoléhá na kvalitu svých výrobků a tím se snaží v konkurenčním boji porazit konkurenty, nikoli však nízkou cenou výrobků. Společnost používá v boji proti svým konkurentům také věrnostní program na e-shopu pro registrované, kde zákazníkům dává jistá privilegia v podobě slev a předprodejů. Na sociálních sítích často vytváří soutěže o své produkty a účastní se také například celosvětově známé akce Black Friday.



## Shrnutí Porterovy analýzy pěti sil

Identifikace těchto i dalších faktorů, jako je míra inovací či technologická náročnost, může společnosti BeLenka s.r.o. poskytnout cenné informace pro její další rozhodování a rozvoj. Všechny tyto faktory umožňují upevnění konkurenční výhody podniku a predikují vývoj v daném odvětví.

### Barefoot obuv

<b>Faktor</b>	<b>Hodnocení (1-5)</b>						
<i>Míra růstu odvětví</i>	Nízká					x	Vysoká
<i>Bariéry vstupu do odvětví</i>	Žádné			x			Vstup nemožný
<i>Hrozba substitutů</i>	Mnoho substitutů				x		Žádné substituty
<i>Rivalita mezi konkurenty</i>	Extrémně vysoká		x				Téměř žádná
<i>Vyjednávací síla zákazníků</i>	Diktují podmínky	x					Podřizující se podmínkám
<i>Závislost na vstupech</i>	Vysoká		x				Téměř žádná
<i>Technologická náročnost</i>	Vysoká			x			Nízká úroveň technologie
<i>Míra inovací</i>	Časté inovace		x				Téměř žádné inovace

**Tabulka 12 - Faktory konkurence v odvětví barefoot**  
Zdroj: HRON Jan, TICHÁ Ivana, *Strategické řízení* s. 85

Jelikož se obě odvětví, kterými se společnost BeLenka s.r.o. zabývá, neustále rozvíjejí a s ohledem na to, že bariéry vstupu na trh nejsou nijak velké, bude konkurence s největší pravděpodobností přibývat, zejména v odvětví barefoot obuvi. Ve vývoji na trhu s barefoot obuví bude potřeba sledovat požadavky klientů a umět je uspokojit, využít příležitosti podniku a eliminovat možné hrozby, které jsou přehledně uvedeny v Tabulka 12.

Odvětví, jehož faktory jsou v souhrnné tabulce spíše vlevo lze považovat za vysoce konkurenční a na tomto trhu je tedy prostor pro změnu i další konkurenty. Momentálně míra růstu odvětví stoupá, v případě barefoot obuvi trh ještě není zcela nasycen a má velký potenciál pro budoucnost. Stále se bude vyrábět obuv na vysokých podpatcích, z neprodyšných materiálů, tvrdých a toxických podešví, ale díky informovanosti, vyjádření

se o produktech v médiích a na sociálních sítích to již bude každého svobodná volba výběru.

Bariéry vstupu do odvětví nejsou příliš vysoké. U barefoot obuvi je možnou bariérou investice do technologických postupů, též certifikace nezávadnosti a ověření kvality materiálu. Bariérou by mohl být taky nedostatek kvalifikovaných pracovních sil, které musí být pro danou práci speciálně proškolené.

Rivalita mezi stávajícími konkurenty se zvyšuje zjišťováním stoupání atraktivity odvětví. V případě barefoot obuvi je rivalita patrná v předhánění se použitou technologií, která již nyní dosahuje často špičkové kvality. Mnohé podniky si poté musí určit přidanou hodnotu produktu, tak využívají ekologické materiály, šetrné pro životní prostředí či garantují lokální dovozce a výrobu, čímž se snaží přilákat více zákazníků.

Jelikož se jedná o oděvní a obuvní odvětví je zde vyjednávací síla zákazníků patrná již na samém začátku a společnosti se podílejí na návrhu a designu se samotnými zákazníky. Je důležité znát požadavky zákazníků, snažit se vyhovět jejím přáním a skloubit je s novými výrobními postupy, aby byly spokojeny obě strany.

Vysoká míra inovace je v odvětví barefoot obuvi, jelikož je odvětví neustále ve vývoji a hledají se lepší výrobní postupy, kvalitnější materiály, upravují se stříhy obuvi na míru a tím je možná i úprava kopyt pro šití obuvi, která padne nejen většině, ale je možné se přizpůsobit zákazníkovi i individuálně což v běžné produkci výroby klasické obuvi, je zcela nemožné a noha se musí přizpůsobit obuvi, nikoli naopak.

#### **4.2.5 PEST analýza**

Pomocí PEST analýzy jsou zkoumány čtyři základní segmenty vnějšího prostředí a v jejich rámci působící na faktory, které ovlivňují podnik. K těmto faktorům patří politicko-právní faktory, ekonomické faktory, sociálně-kulturní faktory a technicko-technologické faktory. V tomto případě je analýza provedena na oblast výroby barefoot obuvi a následný prodej těchto produktů určených zejména k celoročnímu užívání.

#### **Politicko-právní faktory**

Politické prostředí na Slovensku, stejně tak i v České republice je i přes mírné politické krize relativně stabilní, podnikatelské prostředí těmito změnami nebylo výrazně ovlivněno až do března 2020, kdy díky koronavirové krizi narůstá úpadek menších a

středních podnikatelů. Podstatná část stávajících podniků, které stále fungují, je ale i nadále ohrožena a s touto krizí se bude potýkat v budoucnu v řádu několika let, než se situace na podnikatelské sféře opět stabilizuje.

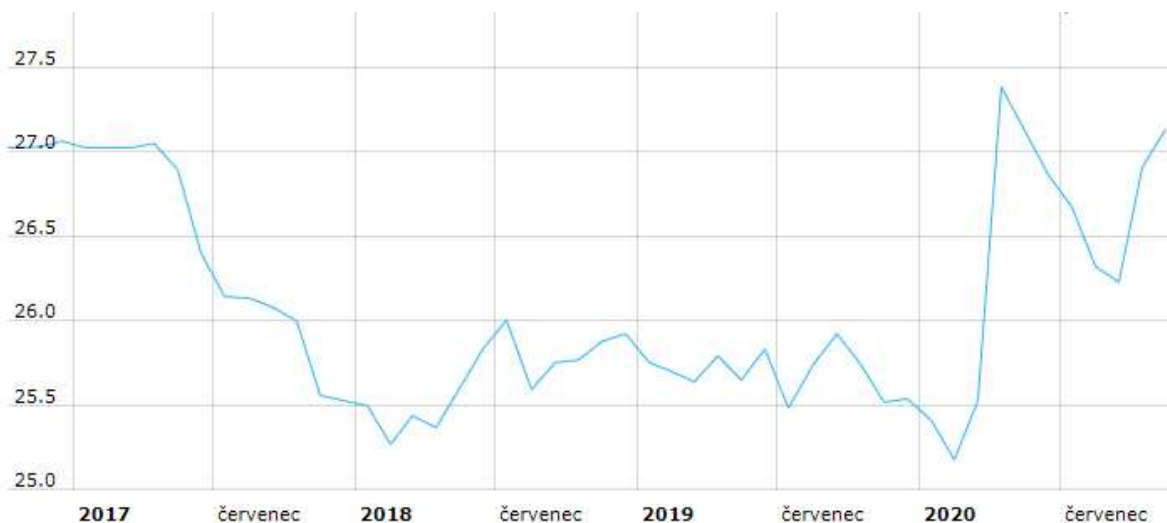
V této oblasti společnost ovlivňuje legislativa a situace států, do kterých expeduje své produkty. Veškeré činnosti společnosti BeLenka s.r.o. podléhají dani z příjmů právnických osob, která momentálně na Slovensku činí 21 %, pro právnické osoby s obratem vyšším než 100 000 € za zúčtovací období. Z pohledu legislativy musí společnost plnit podmínky vyplývající z obchodně-právních vztahů, pracovně-právní legislativy, daňových předpisů, směrnic a dalších zákonů a vyhlášek, které souvisí s podnikatelskou činností společnosti. Společnost se dále musí řídit ochranou spotřebitele prostřednictvím smluvních ujednání. Například, že pro výrobu budou použity zdravotně nezávadné materiály aj.

### **Ekonomické faktory**

Slovensko je malá otevřená ekonomika. Téměř 85 % slovenského hrubého domácího produktu (HDP) se realizuje exportem. Vrchol ekonomického cyklu dosáhlo Slovensko v roce 2018, kdy reálný růst HDP činil 4 %. V loňském roce došlo k výraznému zpomalení tempa růstu ekonomiky, a to na úroveň 2,4 %. V roce 2019 dosáhla míra nezaměstnanosti 5,9 %. K tomuto poklesu dochází zejména v soukromém sektoru. Nominální mzdy rostly v roce 2019 o méně než 7 %. Byla zaznamenána nejvyšší valorizace mezd ve veřejném sektoru a míra inflace dosáhla 2,7 %. (Remeš, 2020)

Podle zdrojů ČTK služby a zboží na Slovensku zdražily v meziročním srovnání nejméně od podzimu 2017 a v květnu 2020 se tempo inflace dotklo hranice 1,8 %. Spotřebitelské ceny v červnu oproti stejnému období v loňském roce stouply ve všech sledovaných odvětvích s výjimkou oděvů, obuvi a dopravy. V České republice naopak tempo růstu inflace zrychlila v květnu roku 2020 z 2,9 % na 3,3%.

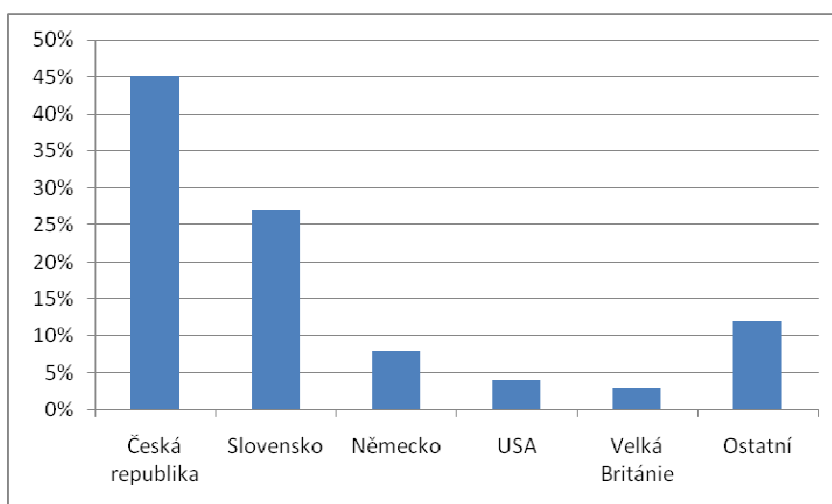
Z Graf 7 je vidět vývoj devizového trhu od roku 2017, kdy společnost vstoupila na trh až po první polovinu roku 2020. Graf znázorňuje velký skok a oslabení koruny ze dne 1.4.2020, což bylo způsobeno zejména koronavirovou krizí, která otřásla základy ekonomiky nejen v České republice a na Slovensku, ale i ve světě.



**Graf 7- Devizový trh CZK/EUR**  
Zdroj: ČNB

Jelikož je produkce společnosti částečně vyráběna v České republice a částečně na Slovensku, je pro ni i oslabení koruny z ekonomického pohledu podstatné. V období oslabení koruny může být navýšena cena materiálu a zboží ze zahraničí. V tomto aspektu je dobré věnovat pozornost také kurzu eura a dolaru.

Společnost BeLenka s.r.o. působí na mezinárodní úrovni, jelikož své výrobky vyváží i pro zahraniční subjekty. V prvním čtvrtletí roku 2020 byla expedice všech produktů společnosti zaznamenána ve statistice níže.



**Graf 8- Expedice produktů 1/4 roku 2020**  
Zdroj: Vlastní zpracování (interní data společnosti)

Z Graf 8 lze vidět dominantní postavení České republiky pro vývoz produkce společnosti. Dohromady bylo expedováno v prvním čtvrtletí roku 2020 do 46 zemích. Jelikož společnost obchoduje se zahraničními subjekty, musí brát v potaz devizový trh cizích měn, především však Eura a české koruny, protože právě Česká republika má většinový podíl v dovozu výrobků podniku.

### **Sociálně-kulturní faktory**

Sociální a kulturní faktory se nejčastěji zabývají otázkami souvisejícími s demografií, hustotou osídlení, spotřebními a společensko-kulturními zvyky zákazníků.

Kupní síla průměrné mzdy v paritě kupní síly se v České republice i na Slovensku neustále zvyšuje, což značí, že si obyvatelé mohou za jejich průměrnou roční mzdu nakoupit více zboží či služeb oproti předchozím rokům. Důsledek toho je, že dochází ke zvyšování tržeb podniků, které na základě tohoto utrácení obyvatelstva získávají finanční zdroje na modernizaci svých výrobních zařízení a tím mohou zefektivňovat výrobu.

Mezi socio-kulturní faktory se též řadí například množství a kvalita pracovní síly, věková, pohlavní a jiná struktura populace, úroveň vzdělání a také rozdělování příjmů ve společnosti. (Dvořáček, 2012).

Společnost BeLenka s.r.o. je mimo jiné ovlivněna také příjmy zákazníků, postojem a názory k ergonomickému nošení dětí a ergonomickému stylu obouvání v podobě barefoot obuvi. Společnost se soustředí zejména na prodej barefoot obuvi pro všechny věkové kategorie a všechna roční období, kde je kladen důraz zejména na kvalitu zpracování. Druhým bodem zájmu prodeje je prodej šátek určených pro nošení dětí, ergonomických nosítek a nosících doplňků zejména pro ženy – matky. Společnost využívá své know-how a díry v trhu stejně tak, jako rychlý rozvoj nového odvětví, kterým je barefoot obouvání ve svůj prospěch a dokáže ho skloubit také s ekologií. Společnost BeLenka s.r.o. nedává přednost jedné kamenné prodejně, především díky vysokému procentu exportu výrobků, proto investuje značnou část rozpočtu do svého e-shopu, prostřednictvím kterého bude zákazníkům doručeno zboží přepravní společností, i co se týká zahraničních objednávek.

Společnost BeLenka s.r.o. má k roku 2020 30 pracovníků, kteří pracují na různé formy pracovního poměru a další externí pracovníky, zejména švadleny. Věková struktura v tomto případě nehraje pro společnost zásadní roli, společnost si jako důležitý faktor

v tomto odvětví stanovila zejména množství a kvalitu pracovních sil, která jsou pro podnik klíčová. Při příjmu nových pracovníků rozhodují především zkušenosti, nadšení pro dané odvětví, chuť se učit něco nového a motivace něco změnit.

### **Technicko-technologické faktory**

V širším slova smyslu by se jednalo o využití vědy a techniky k aktivitám podniku. Řadí se sem informační a komunikační technologie, metody řízení, výrobní postupy i hotové produkty. (Dvořáček, 2012)

Společnost se snaží po technicko-technologické stránce udržet krok s konkurencí a investuje finanční prostředky do nových technologií. Inovativní technologie jsou použity zejména při výrobě barefoot obuvi, při které společnost vyžaduje dodržování přesného postupu výroby, aby byla zachována garantovaná kvalita produktu. Šití nosítek a šátků pro nošení dětí jsou naopak úzce spjaty s tradiční výrobou, která shledává inovaci spíše okrajově, a to především v designu.

### **Shrnutí PEST analýzy**

Pro podnikání na mezinárodní úrovni, musí společnosti dodržovat nespočet předpisů a platných legislativ daných zemí. Dále by se měla monitorovat politická situace v zemi, která export může jak rozvíjet, tak přivést ke stagnaci.

Neustále se zvyšující poptávka v odvětví barefoot obuvi by mohla pro podnik znamenat rozvoj a další inovace, například v podobě nových výrobních postupů či vývoji nové kolekce. Důležitým faktorem pro podnik jsou příjmy zákazníků a jejich postoj k obouvání z fyziologického hlediska či zájem o ergonomické nošení dětí. Podnik je zacílený v současnosti na několik segmentů, které nelze demograficky rozlišit, proto je věnována veškerá pozornost na funkční a přehledný e-shop upravený do různých jazykových verzí, aby co nejvíce potenciálním zákazníkům zpříjemnil nákup a podnítil je k jejich návratu a zachování loajality k podniku.

Podnik jako takový ve zkoumaném období nejvíce ovlivňuje ekonomický faktor a nynější koronavirová krize, kdy si potenciální zákazníci spíše vytváří určitou rezervu, proto nemusí být poptávka po ergonomických nosítkách a šátcích tak vysoká. Co se týká barefoot obuvi, jistě i v tomto odvětví se nejvíce promítá ekonomický faktor, avšak cíloví zákazníci jsou ochotni pořídit si novou obuv i v této době, pokud je to zapotřebí, protože

ví, že kvalita a investice do vlastního zdraví je nevyčíslitelná, to se však nedá říci o hodnotě peněz a paritě kupní síly, která může být velice kolísavá.

Doporučení poté pro podnik je zaměřen se na vývoj barefoot obuvi, osvojit si nové technologie a postupy výroby, aby si i v budoucnu zachovaly svou konkurenční výhodu a obstály tak i v tak nelehké době, jako je ta dnešní.

### **4.3 SWOT analýza**

Z hlediska výroby a produkce barefoot obuvi se společnost BeLenka s.r.o. snaží o udržení co nejlepší možné pozice na trhu. K tomu, aby takového postavení společnost dostála, musí znát své silné a slabé stránky, které jsou výstupem z provedených analýz vnitřního prostředí. Tyto výstupy společnosti poskytují konkurenční výhodu či nevýhodu.

Silné a slabé stránky jsou pouze částí k sestavení SWOT analýzy, dále je potřeba znát možné příležitosti a hrozby, které mohou teoreticky ohrozit běžný chod podniku. Tyto výstupy jsou získány z provedených analýz vnějšího prostředí podniku.

Následná SWOT analýza poskytuje potřebné podklady pro formulaci rozvojových směrů, podnikových i konkurenčních strategií a strategických cílů podniku. V případě SWOT analýzy není možné, aby jeden z identifikovaných faktorů byl zároveň silnou a slabou stránkou nebo příležitostí i hrozbou současně. Tato analýza má smysl pouze v případě, že se z ní budou získané výsledky dále využívat, například v podobě navazujících opatření, která plynou z definovaných strategií.

SWOT analýza je subjektivní zhodnocení sestavené na základě zjištění předešlých analýz.

#### **Silné stránky podniku**

- Vysoká kvalita vyráběných produktů
- Cenné výrobní know-how
- Široké portfolio produktů
- Věrní zákazníci
- Affiliate (věrnostní) program
- Řízení vztahů se zákazníky (Customer relationship marketing)

#### **Slabé stránky podniku**

- Zadržování vysokého podílu finančních prostředků v podobě zásob (nízká okamžitá likvidita)

- Závislost na dodavatelích
- Absence kamenných prodejen (nepřímý prodej přes zprostředkovatele či přes e-shop)

#### **Možné příležitosti podniku**

- Vývoj a inovace nových produktů
- Existence potencionálních zákazníků
- Nenasycené tuzemské i zahraniční trhy
- Nárůst kupní síly obyvatelstva

#### **Možné hrozby**

- Měnové výkyvy (obtížně předpokladatelný vývoj měnového kurzu)
- Klesání kupní síly peněz
- Možné zhoršení platební morálky zákazníků (prodlužování doby obratu pohledávek)
- Závislost ceny na dodavatelích
- Vstup nové konkurence na trh s kvalitním a cenově dostupnějším produktem

### **4.3.1 SWOT matice**

V matici uvedené v Tabulka 13 je znázorněno, kde by se mohly střetávat příležitosti a hrozby spolu se slabými a silnými stránkami.

SWOT matice napomáhá podniku k navržení nových různorodých strategií, mezi které patří strategie: WO (hledání) – tato strategie překonává slabé stránky podniku za pomoci využití příležitostí, které se podniku nabízejí; SO (využití) – využívá silných stránek podniku ve prospěch příležitosti; WT (vyhýbání) – vyhýbá se ohrožením a minimalizuje slabé stránky podniku; ST (konfrontace) – strategie využívající silné stránky podniku k zabránění ohrožení.



<b>Matice SWOT</b>		<b>Slabé stránky (W)</b>			<b>Silné stránky (S)</b>				
		1/ Finanční prostředky v podobě zásob	2/ Závislost na dodavatelích	3/ Absence kamenných prodejen	1/ Vysoká kvalita vyráběných produktů	2/ Know - how	3/ Široké portfolio produktů	4/ Věrní zákazníci	5/ Affiliate (věrnostní) program
		<i>WO strategie (hledání)</i>			<i>SO strategie (využití)</i>				
<b>Příležitosti (O)</b>	1/ Vývoj a inovace nových produktů					S2O1		S4O1	
	2/ Existence potencionálních zákazníků			W3O2	S1O2		S3O2		S5O2
	3/ Nenasycené tuzemské i zahraniční trhy	W1O3		W3O3					
	4/ Nárůst kupní síly obyvatelstva							S3O4	S5O4
<b>Hrozby (T)</b>		<i>WT strategie (vyhýbání)</i>			<i>ST strategie (konfrontace)</i>				
	1/ Měnové výkyvy		W2T1						
	2/ Klesání kupní síly peněz							S4T2	S5T2
	3/ Možné zhoršení platební morálky zákazníků								S5T3
	4/ Závislost ceny na dodavatelích		W2T4						
	5/ Vstup nové konkurence na trh				S1T5	S2T5			

**Tabulka 13 - SWOT matice**  
Zdroj: Vlastní zpracování

### 4.3.2 Návrhy nových strategií

Návrhy možných nových strategií získaných ze SWOT matice v Tabulka 13.

#### WO strategie hledání

Z této kombinace v matici vyplynuly 3 různé strategie, kterými jsou: W1O3 tedy držení velké části finančních prostředků v podobě zásob, což ukazovaly finanční ukazatele společnosti ve střetu s nenasycenými tuzemskými i zahraničními trhy, jelikož se jedná o relativně mladý a neustále se rozvíjející trh s barefoot obuví. Je-li absence kamenných prodejen chápána jako slabá stránka podniku, může být potlačen zájem a upozaděna existence potencionálních zákazníků v kombinaci W3O2 a v souvislosti s existencí potencionálních zákazníků nejsou zcela nasyceny trhy W3O3. Otázkou v tomto případě může být velikost a počet zprostředkovatelů a velkoobtěratelů distribuujících barefoot obuv BeLenka, zda je tento počet dostatečný a poskytuje pokrytí a nasycení trhu. On-line prodej, který společnost BeLenka s.r.o. využívá jako hlavní distribuční kanál, je sice globálně zaměřený a dokáže pokrýt i zahraniční trh, avšak existenci potencionálních zákazníků, kteří obuv nechtějí z jakýchkoliv důvodů nakupovat přes internet, nemůže vyloučit.

#### SO strategie využití

Mezi těmito strategiemi se ukrývá největší potenciál rozvoje společnosti BeLenka s.r.o. Z matice je patrné, že ke střetu mezi silnými stránkami spolu s příležitostmi, dochází v sedmi případech. Vysoká kvalita vyráběných produktů S1O2 může navýšit počet potencionálních zákazníků, kteří si potrpí na kvalitu a českou (popřípadě slovenskou) výrobu. Stejně tak si mohou potencionální zákazníci vybrat z širokého portfolia produktů S3O2 a díky věrnostnímu programu, kdy společnost nabízí zprvu slevu na první nákup, později věrnostní program S5O2 dokáže přilákat větší množství zákazníků, kteří se díky tomuto programu mohou ke společnosti stát loajální a přešly by do sekce věrných zákazníků. Věrností Affiliate program je určený i pro zprostředkovatele a distributory, kterým společnost nabízí množstevní slevy, dlouhodobou spolupráci a jiné benefity, které jsou pro zprostředkovatele prodeje lákavé. Tyto věrnostní programy rostou přímo úměrně s nárůstem kupní síly obyvatelstva S5O4, ta také souvisí s lojalistou stálých a věrných zákazníků S3O4, kteří přináší zpětnou vazbu spolu s finančními prostředky, získanými

koupí nové obuvi, poskytují také cenné reference společnosti, navyšují povědomí o podniku a upevňují vztahy s veřejností S4O1

### **WT strategie vyhýbání**

V podniku by mohlo dojít ke snížení ziskovosti z důvodu náhlých a nepředpokládaných změn ve vývoji daného měnového kurzu W2T1. Jelikož má podnik část výroby v České republice a část na Slovensku, musí se potýkat také s devizovým kurzem czk-euro. V současné době je jen velmi obtížné odhadnout, jakým směrem se kurz bude v následujících letech ubírat, je však jisté, že pandemická situace s Covid-19 měnový trh ovlivní na několik let. Proti této hrozbě, která je zvenčí není možno se bránit a záleží pouze na politice státu, potažmo Evropské Unii, jak se bude měna nadále vyvíjet.

Ziskovost podniku nemusí být v optimální výši v závislosti na ceně, za kterou kupuje potřebný materiál k výrobě obuvi a dalších nezbytných komponentů W2T4. Pokud tedy dodavatelé zdraží svůj materiál a podnik bude chtít pro zákazníky zachovat svou cenu, klesne mu zisk, pokud podnik nastaví vyšší prodejní cenu, může ovšem ztratit část zákazníků. Z toho plynou pouze tři vhodná řešení. Podnik si musí neustále hlídat ceny od dodavatelů a v případě zdražení na straně dodavatele musí podnik okamžitě reagovat také zvýšením ceny svých výrobků, aby zastavil pokles své ziskovosti, nebo se naopak může pokusit s dodavatelem domluvit na větší nákupní slevu (například odebírat vyšší objem materiálu či dlouhodobá smlouva), v posledním případě si musí najít jiného vhodného dodavatele, který bude ochoten dodávat stejně kvalitní materiál za příznivější cenu, aby podnik nemusel přistoupit ke zdražování svých výrobků.

### **ST strategie konfrontace**

Společnost BeLenka s.r.o. by v budoucnosti mohla ustát i klesající trend kupní síly peněz v případě, že by nastala inflace. Tuto situaci by mohla ustát díky svým věrným zákazníkům S4T2 a díky zprostředkovatelům a jiným distributorům (včetně jednotlivců), kteří značku podporují a jsou součástí affiliate věrnostního programu S5T2. Je zde totiž předpoklad, že i kdyby se začalo plošně zdražovat zboží, věrní zákazníci by nehledali levnější alternativy v podobě konkurenčních produktů a zůstali by loajální své značce, kde už vědí, jakou kvalitu a doplňkový servis mohou očekávat. Tyto věrnostní programy mohou být ovlivněny zhoršenou platební morálkou odběratelů S5T3, kdy je stav nepřímo

ovlivněn ekonomickou situací jedince i celé země. Podnik by mohl v rámci Affiliate programu nabídnout jakousi nadstandardní službu, kdy by mohla být faktura za nákup splacena například do 30 ti dnů. Mohlo by dojít i k rozdělení tohoto programu dle velikosti a počtu odběrů a přistupovat v rámci těchto skupin k odběratelům individuálně.

Pro případy, kdy by na trh vstoupila nová konkurence, je podnik připraven jí čelit a udržet si tak své vysoké postavení na současném trhu. Společnost BeLenka s.r.o. má cenné know-how, které v tomto konkurenčním boji může využít S2T5. Právě pomocí know-how a vývojového oddělení dokáže podnik vyrobit velmi kvalitní produkty, které ve srovnatelné kvalitě nebude většina konkurentů schopna nabídnout S1T5.

### 4.3.3 Výběr vhodné strategie

SWOT matice poukazuje na možné střety silných a slabých stránek společně s příležitostmi a hrozbami. Je zde vidět, že v každém kvadrantu je možné nějaké zlepšení současné strategie společnosti nebo se jedná o včasné varování před situacemi, kterým se může společnost vyhnout dříve, než nastanou. Alternativy možných strategií jsou následující:

1. **Řetězec kamenných prodejen** – Společnost BeLenka s.r.o. v současnosti nedisponuje kamennými prodejny, veškerou distribuci svých produktů má buď on-line přes e-shop podniku či přes zprostředkovatele. Zprostředkovateli jsou jiné e-shopy nabízející barefoot obuv i kamenné prodejny s touto specializací. Ze SWOT matice vyplývá, že trhy v tomto odvětví nejsou stále dostatečně nasyceny, jelikož se jedná o poměrně nové a neustále se rozvíjející odvětví, a tedy existuje velká škála potencionálních zákazníků. Je pravda, že zákazníci, zajímající se o zdravé obouvání často využívají internet a preferují on-line nákupy, ale stále je zde i vysoké procento těch, kteří si daný produkt chtějí přímo vyzkoušet, především jedná-li se o obuv. Reklamace a vrácení či výměna zboží sice funguje bezproblémově, ale zbytečně nákup prodlužuje, což může potencionální zákazníky odradit. Vhodným řešením by bylo otevření kamenné prodejny a jejích poboček, tím by se pravděpodobně navýšil počet zákazníků. Pokud společnost nechce využít tuto strategii (zejména je to riskantní v době pandemie, která nyní podnikání dost ovlivňuje) či z hlediska finanční náročnosti, měla by se zaměřit na rozšíření řad zprostředkovatelů a

velkoodběratelů, aktivně je vyhledávat a oslovovat, aby se jejich produkty dostaly do více kamenných obchodů a byly snadno dostupné.

2. **Budování vztahů s dodavateli** – Spolupráce s dodavateli je pro společnost klíčová, aby mohla dodávat zboží v požadované kvalitě, za akceptovatelnou cenu a garantovat včasné dodání zákazníkovi. Ze SWOT matice je vidět, že dodavatelé mohou ovlivnit cenu materiálu, od které se poté odráží cena produktu. Společnost by se proto neměla spoléhat pouze na jednoho dodavatele, ale zaměřit se na budování vztahů s dodavateli. Zajistit si síť možných dodavatelů, neustále ověřovat kvalitu materiálu a nabídnout ověřeným dodavatelům možnost dlouhodobé spolupráce či obchodní partnerství, odběru většího množství materiálu aj., aby tato spolupráce byla perspektivní i pro dané dodavatele a ti měli sami za cíl takové dodávky realizovat a dodat včas.
3. **Zachování současné strategie** – Jedná se o strategii setrvání v současném stavu. Společnost BeLenka.s.r.o. má poměrně stabilní pozici na trhu, přestože na trh s barefoot obuví vstoupila až v roce 2017, proto je zde možnost neměnit současnou strategii a zbytečně se nevystavovat rizikům, které by společnost mohly ovlivnit. Tento stav je ovšem možný pouze na omezenou dobu, aby nedošlo ke stagnaci. Dříve nebo později by společnost stejně byla nucena čelit hrozbám plynoucích z konkurenčních bojů či vstupu nových konkurentů na trh.

## 5 Závěr

Cílem této diplomové práce bylo představení konkurenční strategie vybrané společnosti, kterou byla BeLenka s.r.o. Konkurenční výhoda podniku, která je hlavní součástí jeho konkurenční strategie, je při konkurenčním boji velice významná a dokáže rozdělit podniky na ty úspěšné a neúspěšné. Jedním z hlavních cílů této diplomové práce tedy bylo zjištění aktuálního stavu konkurenční strategie společnosti, její zhodnocení a analyzování sloužící k návrhu možných nových strategií, které by společnosti pomohly zajistit stabilnější místo na trhu s větší prosperitou.

V teoretické části byly uvedeny a interpretovány základní pojmy týkající se dané problematiky. Následně zde byly představeny a vysvětleny postupy a tvorby užitých analýz v této diplomové práci. Tyto analýzy byly vybrány záměrně, aby dokázaly zhodnotit vnitřní a vnější prostředí podniku i jeho produktové portfolio. Analýzy, které byly pro tuto diplomovou práci vybrány, byly z hlediska zkoumání vnitřního prostředí podniku: Model 7S a marketingový mix společnosti. K analýze produktového portfolio byla zvolena BCG matice a pro analýzu konkurentů a dodavatelů poté Porterova analýza pěti sil. Mezi analýzy vnějšího prostředí byla vybrána PEST analýza. V závěru teoretické části byla vysvětlena tvorba SWOT analýzy, byly zde zmíněny její klady i rizika, která při její tvorbě mohou nastat. Součástí SWOT analýzy bylo i představení strategií, které lze získat za pomoci SWOT matice.

V úvodu praktické části byla představena společnost BeLenka s.r.o., byl zde popsán nápad zakladatelky společnosti a její motivace k založení podniku. V této části je blíže popsán vývoj společnosti od samého založení a prvotní myšlenku až po současnou situaci, byla zde představena mise a vize společnosti spolu s logem a stručné představení produktového portfolio. V další části byly nastíněny finanční ukazatele, tedy jak si společnost vede na základě výpočtů rentability, likvidity a koeficientu zadluženosti. Tyto příklady a výpočty byly pouze ilustrativní a sloužily k doplnění obrazu celé společnosti, jelikož nebyla získána kompletní data od založení společnosti po současnost, k sestavení celé finanční analýzy. Jediným kompletním výpočtem zde byla rentabilita tržeb, od založení barefoot odvětví společnosti BeLenka s.r.o. v roce 2017 do roku 2019 (2020). Tyto finanční ukazatele byly pro názornost převedeny do tabulek a grafů, které ilustrují, jaké bylo financování a využití cizích či vlastních zdrojů od začátku podnikání v oblasti výroby barefoot obuvi.

Mezi strategické analýzy vnitřního prostředí využití v této diplomové práci patřil Model 7S, který blíže definoval společnost, její strategii, strukturu, spolupracovníky a styl vedení, jaký se v podniku využívá. Tento model dokáže odhalit klíčové faktory ovlivňující úspěšnost daného podniku. K vnitřním analýzám byla dále využita analýza marketingového mixu, kde bylo představeno produktové portfolio barefoot obuvi, blíže specifikována cena, kterou má stanovenou společnost i jaká se průměrně pohybuje mezi konkurencí za obdobný produkt srovnatelné kvality. V této analýze bylo zjištěno, že se cenové ohodnocení produktů společnosti drží v určité veřejně uznatelné rovině a ceny odpovídají průměrným cenám jiných značek srovnatelné kvality. Velké plus má společnost zejména v distribuci svých výrobků, kde se snaží být vysoce flexibilní a tím má možnost oslovit větší okruh potenciálních zákazníků, řadí se sem zejména překlad webových stránek do šesti jazyků a distribuce do více než 40 zemí světa. Taktéž si společnost dává záležet na propagaci, kde se snaží atraktivním a nevtrávným způsobem zaujmout potenciální zákazníky a pro věrné zákazníky poté nabízí možnost affiliate programu s až 12% slevou.

K analýze produktového portfolia byla využita BCG matice, která byla sestavena za spolupráce vedoucího marketingového oddělení společnosti, kvůli konkurenčnímu boji zde však nebyla zveřejněna konkrétní čísla, ale produkty byly rovnou zařazeny do matice a čísla byla uvedena v poměrných procentuálních ukazatelích. Míra růstu odvětví byla blíže popsána na základě poznatků z periodika ministerstva průmyslu a obchodu. Jelikož se jedná o sezónní záležitost, kam obuv celkově patří, byly k sestavení matice vybrány pouze modely uzavřené barefoot obuvi, které se dají nosit celoročně nebo alespoň většinu roku od jara do podzimu. Tato kritéria splňovalo celkem šest modelů, z nichž tři byly zařazeny mezi dojně krávy (Prime, Icon a City), nově uvedený model (Champ) na trh do hvězd, jeden model (Ace) byl zařazen do otazníků přibližující se ke středu a poslední model (Elegance) do bídných psů, jelikož se jedná už pouze o doprodej skladových zásob a další výroba tohoto modelu není v plánu. Očekává se, že spolu s jarem a další letní sezónou se prodej právě modelu Champ zvýší, stejně tak jako by tomu mohlo být u modelu Ace, který je v otaznících. Otázkou zůstává, zda se dva zdánlivě podobné modely tenisek na trhu udrží.

Analýzy vnitřního prostředí určily silné a slabé stránky podniku, které byly následně využity ve SWOT analýze.

V analýzách vnějšího prostředí byla využita PEST analýza a Porterův model pěti sil, tyto analýzy odhalily možné příležitosti, které může podnik dále využít ve svůj prospěch a hrozby, kterým se do budoucna mohou vyhnout.

Po sumarizaci všech využitých analýz byla sepsána SWOT analýza a následně sestavena SWOT matice, která generovala možnost střetů při využití různých druhů strategií. Na základě těchto zjištění byly také provedeny návrhy nových možných strategií, které by mohla společnost BeLenka s.r.o. v budoucnosti využít.

Ze zhotovené SWOT matice spolu s návrhy nových strategií bylo zjištěno, že pokud si chce společnost udržet svoje postavení na trhu, či se posunout výše a zaujímat větší tržní podíl jak na tuzemském, tak i zahraničním trhu a tím posilovat svou celkovou pozici na trhu v daném odvětví, měla by se více soustředit na koncové zákazníky, jelikož je na trzích stále velký potenciál a v tomto odvětví není trh ještě zcela nasycen. Společnost sice koncové zákazníky přímo neopomíná, ale možná jim nevěnuje takovou pozornost, kterou by zákazníci očekávali. Přitom kdyby se společnost na tuto problematiku zaměřila více a zacílila na skupinu potencionálních zákazníků, například vznikem nových prodejen na nenasyčených zahraničních trzích, pravděpodobně by se jí povedlo posílit svou nynější pozici na trhu a tím dosáhnout i zvýšení zisku, který sice každoročně stoupá a již nyní nedosahuje zanedbatelných hodnot, mohla by být tato hodnota ještě vyšší. V současné chvíli, v době pandemie ohledně viru Covid-19 je naopak absence kamenných prodejen výhodou a společnost se může více zaměřit na rozšíření distribučních sítí a hledání nových zprostředkovatelů prodeje či velkoodběratelů.

Dalším doporučením společnosti by bylo soustředění se na snížení objemu zásob, které váží vysoké množství finančních prostředků a blokují je, díky tomu tyto prostředky nemůže společnost využít efektivněji a vhodnějším způsobem. K poklesu zásob by mohlo dojít za pomoci příležitostí na trhu v daném odvětví spolu se silnými stránkami podniku, kam patří know-how a vysoká kvalita vyráběných produktů, z nichž většina z nich disponuje certifikáty o nezávadnosti a kvalitě.

Společnost BeLenka s.r.o. by také mohla zauvažovat o větší investici v oblasti propagace značky, aby oslovila větší počet potencionálních zákazníků. Značka BeLenka je v současné době nejvíce propagována na sociálních sítích, což je pochopitelné z důvodu on-line prodeje a zaměření na cílovou skupinu, přesto ani sociální sítě nemohou oslovit všechny potencionální zákazníky. Jak již bylo řečeno, výhodou je kvalitní zpracování



webových stránek společnosti včetně překladů do cizích jazyků společně s funkčním e-shopem, který nabízí množství výhod od slevy na první nákup až po věrnostní program pro stálé zákazníky. Společnost by proto mohla ve větší míře využít bannery, branding či vyhledávání značky na webu. Za úvahu stojí i oslovení influencerů, kteří by pomohli společnosti oslovit větší množství potencionálních zákazníků například za pomoci Instagramu či Youtube. Odstranění těchto zmíněných slabých stránek by jistě posílilo postavení podniku na trhu a zesílila by jeho konkurenční výhoda.

Podnik má dobrý trend ziskovosti a očekává se, že i v dalších letech budou jeho finanční ukazatele nabývat příznivých hodnot, což opět zajistí růst podniku a upevní jeho postavení na trhu. Tato predikce byla podložena i v kapitole finanční ukazatelé v praktické části, kde je trend vidět přímo v grafech.

Z hlediska prodeje jsou vyhlídky příznivé i navzdory pandemické situaci, jelikož se obuv může řadit k nezbytným statkům, po kterých je poptávka v jakékoliv situaci. Podnik také na podzim roku 2020 rozšířil své produktové portfolio o dětskou zimní a celoroční barefoot obuv, která se rychle uchytila na trhu a poptávka po ní byla tak vysoká, že společnost musela navýšit výrobní kapacity. V budoucnu se společnost chce zaměřit na rozšíření portfolio o další dětské modely, jednalo by se pravděpodobně o tenisky a letní modely, což by pro dívky byly baleríny a pro chlapce sandále. Největší množství finančních prostředků určených k propagaci produktů je ovšem využito na podzim a na začátku zimy, jelikož zimní obuv má nejvyšší marži a tím mnohonásobně vzroste ziskovost podniku. Stejně tak to bude pravděpodobně i v případech dětské obuvi. Dětská kvalitní barefoot obuv je v dnešní době vysoce poptávaná a podnik toho chce náležitě využít. Nedílnou součástí prodeje je i vývoj a inovace stávajících produktů, sledování potřeb zákazníků a snaha se jim v tomto ohledu přizpůsobit. Velké plus podnik získal již tím, že představil některé stávající modely i ve vegan verzi, což mnoho společností podnikajících ve stejném odvětví nemá. Byla to reakce na potřeby a požadavky zákazníků, kteří zakládají svůj životní styl nejen na ekologii, se kterou je společnost BeLenka s.r.o. spjata, ale i na jakýsi návrat k původním hodnotám a úctě k životu. Obecně je barefoot obuv často vyráběna z ušní, a proto byl vývoj veganské verze obuvi zákazníky kladně hodnocen, čímž si podnik rozšířil své produktové portfolio, oslovil více potencionálních zákazníků a upevnil loajalitu u těch stávajících.

V příštích letech se díky pandemické situaci ve světě neočekává významný růst konkurentů, ani vstup nových konkurentů do odvětví, kteří by mohli podnik nějak výrazně ohrožit. Bude-li se podnik i nadále vyvíjet, budovat své know-how a tím i konkurenční výhodu, stejně tak jakože si zachová stávající kvalitu svých vyráběných produktů, tak by se i v příštích letech mohl nadále rozvíjet a upevňovat si tak svou pozici na trhu.

## 6 Seznam použitých zdrojů

Barefoot Mánie [online]. *BarefootMánie*, 2017 [cit. 2020-11-24]. Dostupné z: <https://www.barefootmanie.cz/>

BARTES, František. *Inovace v podniku*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2008. ISBN 978-80-214-3634-3.

BARTES, František. *Strategie konkurenčních střetů*. Ostrava: Key Publishing, 2011. Monografie (Key Publishing). ISBN 978-80-7418-100-9.

BARNEY, Jay B., HESTERLY, William S., 2012. *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases*. University of Uta. 480 s., ISBN 9780132546348

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Brno: Computer Press, c2006. ISBN 9788025103968.

BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, c2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3348-7.

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

CHANDLER, D.A. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Washington D.C. : Beard Books, 2003. ISBN 1-58798-198-X

CHLEBOVSKÝ, Vít. *CRM – Řízení vztahu se zákazníky*. Computer Press, Brno 2005, 190 s. ISBN 80-251-0798-1

DESS, Gregory. *Strategic Management*. United States: McGraw Hill, 2018. ISBN 9781259927621.

DOOLE, Isobel et Robin Lowe, 2008, *International marketing strategy: analysis, development and implementation*. 5th ed. London : Cengage Learning. ISBN 978-1-84480-763-5

DOZ, Yves a Mikko KOSONEN. *Dynamická strategie: schopnost pohotově měnit strategii vám umožní získat náskok před konkurenty*. Praha: Management Press, 2011. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-227-7.

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.

FERRELL, O. C.; HARTLINE, Michael. *Marketing Strategy*. 5. vyd. Cengage Learning, 2010. 768 s. ISBN 978-05-384-6738-4.

FIŠER, Roman. *Procesní řízení pro manažery: jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5038-5.

FORET, Miroslav. *Marketing-základy a postupy: jak se chovají spotřebitelé. přístupy k zákazníkům : zpracováváme marketingový plán : tvoříme marketingový zisk : modelové situace, příklady, cvičení*. Praha: Computer Press, 2001. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-558-x.

FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. 3., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3432-0.

GRANT, Robert M., 2013. *Contemporary Strategy Analysis*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd, 8. vydání, 480 s. ISBN 978-1-118-56069-3

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

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. V Praze: C.H. Beck, 2017. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-637-1.

JOHNSON, Gerry, SCHOLLES, Kevan, WHITTINGTON Richard, 2007. *Exploring Corporate Strategy*. 7 vydání. Pearson Education, Limited, 1033 s. ISBN 9780273715788

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení*. Vyd. 3. Brno: PC-DIR Real, 2000. Učební texty vysokých škol. ISBN 80-214-1538-x.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2002. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-578-x.

KETTINGER, William. J.; TENG, James. T. C.; GUHA, Subashish. *Business process change: A study of Methodologies, Techniques and Tools*, 1997. Management Information Systems Research Center, University of Minnesota, 26 s. ISBN 10.2307/249742

KISLINGEROVÁ, Eva. *Nová ekonomika: nové příležitosti?*. V Praze: C.H. Beck, 2011. Beckova edice ekonomie. ISBN 9788074004032.

KISLINGEROVÁ, Eva. *Nové trendy ve vývoji konkurenceschopnosti podniků České republiky: v globální světové ekonomice*. V Praze: C.H. Beck, 2014. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-537-4.

KOTLER, Philip., KELLER, Kevin Laner, 2007. *Marketing management*, 12. vydání, Grada Publishing, 788 s., ISBN 978-80-247-1359-5

KOŽENÁ, Marcela. *Environmentální aspekty konkurenceschopnosti podniku*. Pardubice: Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní, 2007. ISBN 978-80-7395-039-2.

LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky: [moderní strategie růstu výkonnosti podniku]*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3155-1.

- MAGRETTA, Joan. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Praha: Management Press, 2012. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-251-2.
- MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.
- Marketingmind* [online]. Jan Petryl [cit. 2020-05-19]. Dostupné z: <https://www.marketingmind.cz/bcg-matice-priklady-a-vyuziti-v-praxi/>
- MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1.vyd. Praha: Grada, 2008. 240 s. ISBN 978-80-247-2432-4.
- MESLY, Olivier. *Project feasibility – Tools for uncovering points of vulnerability*. New York, NY: Taylor and Francis, CRC Press, 546 pages, 2017. ISBN 9781498757911.
- MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1277-6.
- NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN isbn80-7261-110-0.
- NĚMEC, Robert. Marketingový mix. : *Digitální marketing* [online]. 2005 [cit. 2020-05-19]. Dostupné z: <https://robertnemoc.com/marketingovy-mix-rozbor/>
- Panorama zpracovatelského průmyslu a souvisejících služeb ČR*. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2009. ISBN 978-80-906942-6-2.
- PITRA, Zbyněk. *Management inovačních aktivit: Zbyněk Pitra*. Praha: Professional Publishing, 2006. ISBN 808694610x.
- PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing, [1993]. ISBN 80-85605-12-0.
- PORTER, M.E. (January 2008) *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*, Harvard Business Review
- REMEŠ, Jaroslav. *Očekávaný vývoj slovenské ekonomiky v roce 2020*: [www.mzv.cz](http://www.mzv.cz). Velvyslanectví ČR v Bratislavě [online]. 2020, 31.01.2020, , 1 [cit. 2020-12-01]. Dostupné z: *Očekávaný vývoj slovenské ekonomiky v roce 2020*
- SEDLÁČEK, Milan, Petr SUCHÁNEK a Jiří ŠPALEK. *Kvalita a výkonnost průmyslových podniků*. Brno: Masarykova univerzita, 2012. ISBN 9788021060753.
- SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.
- ŠULÁK, Milan a Emil VACÍK. *Strategické řízení v podnicích a projektech*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005. Eupress. ISBN 80-86754-35-9.

TICHÁ, Ivana a Jan HRON. *Strategické řízení*. Praha: Credit, 2002. ISBN 978-80-213-0922-7.

TYLL, Ladislav. *Podniková strategie*. Praha: C.H. Beck, 2014. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-507-7.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-029-5.

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

ZICH, Robert. *Koncepce úspěšuschopnosti a její pojetí strategie: Ekonomika a management* [online]. 2010. s. 16 [cit. 2020-05-22]. Dostupné z: [http://www.ekonomie-management.cz/download/1331826764\\_fcbf/05\\_zich.pdf](http://www.ekonomie-management.cz/download/1331826764_fcbf/05_zich.pdf)

ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4008-9.

## 7 Přílohy

### Příloha I. – podklad pro výpočet tržního podílu v BCG matici (Vivobarefoot)

151 APPENDIX

#### NOTES TO THE FINANCIAL STATEMENTS FOR THE 52 WEEKS ENDED 27 JUNE 2020

#### 4. Turnover

	2020	2019
	£	£
Sale of goods	<b>34,075,034</b>	26,175,858
Analysis of turnover by country of destination:		
	2020	2019
	£	£
United Kingdom	<b>7,190,013</b>	6,452,147
Rest of Europe	<b>13,042,336</b>	9,245,635
Rest of the world	<b>13,842,685</b>	10,478,076
	<b>34,075,034</b>	26,175,858

#### 5. Other operating income

	2020	2019
	£	£
Other operating income	<b>407,311</b>	42,638
Net rents receivable	<b>56,250</b>	117,209
	<b>463,561</b>	159,847

#### 6. Operating profit

The operating profit is stated after charging:

	2020	2019
	£	£
Depreciation	<b>238,096</b>	140,641
Amortisation	<b>3,984</b>	1,656
Pension costs	<b>121,161</b>	73,195
Fees payable to the company's auditor and its associates for the audit of the company's annual financial statements	<b>18,500</b>	18,500
Fees payable to the company's auditor and its associates for other services	<b>4,850</b>	4,608
Exchange differences	<b>(77,843)</b>	44,269
Other operating lease rentals	<b>115,991</b>	127,350

Zdroj: Financial Accounts CSR Report Annual Statement, registered number: 03474829, Itegrad report 2019-2020