

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Formulace podnikové strategie

Klára Čechová

© 2015 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Klára Čechová

Ekonomika a management

Název práce

Formulace podnikové strategie

Název anglicky

Business Strategy Formulation

Cíle práce

Hlavním cílem bakalářské práce je na základě analýzy vnějšího a vnitřního prostředí podniku formulovat strategické alternativy vybraného podniku.

Metodika

Teoretická část zahrnuje zpracování literární rešerše na téma formulace podnikové strategie. Praktická část zahrnuje analýzu vnějšího a vnitřního prostředí podniku a následnou syntézu poznatků.

Doporučený rozsah práce

30 – 40 stran

Doporučené zdroje informací

BĚLOHLÁVEK, F. KOŠŤAN, P. ŠULEŘ, O. Management. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.
DEDOUCHOVÁ, Marcela. Strategie podniku. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2001. ISBN 80- 7179-603-4.
DONNELLY, J. H. jr. GIBSON, J. L. IVANCEVICH, J. M. Management. Z anglického originálu přeložili Václav Dolanský a Josef Koubek. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-422-3.
ISBN 80-213-0922-9.
ISBN 80-247-0495-1.
KERKOVSKÝ, M. VYKYPĚL, O. Strategické řízení. 1. vyd. Brno: PC-DIR, 1998. ISBN 80-214-1111-2.
LHOTSKÝ, J. Strategický management: jak zajistit budoucí úspěch podniku. Brno: Computer Press, 2010. 144 s. ISBN 978-80-251-3295-1.
MACEK, J. KOPEK, R. KRÁLOVÁ, J.. Ekonomická analýza podniku. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2006. 157 s. ISBN 80-7043-446-5.
MALLYA, T. Základy strategického řízení a rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.
ROBBINS, S. P. COULTER, M. Management. Z anglického originálu přeložila Vlasta Šafaříková. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 600 s.
SEDLÁČKOVÁ, H. BUCHTA, K. Strategická analýza. 2. přepracované vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
ŠULÁK, M. VACÍK, E. Strategické řízení v podnicích a projektech, 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005. 233 s. ISBN 80-86754-35-9.
TICHÁ, I. HRON, J. Strategické řízení. 1. vyd. Praha: Provozně ekonomická fakulta ČZU v Praze ve vydavatelství Credit, 2002. 235 s.
VEBER, J., a kol. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2. aktualizované vyd. Praha: Management Press, 2009.

Předběžný termín obhajoby

2015/06 (červen)

Vedoucí práce

Ing. Jitka Pokorná, Ph.D.

Elektronicky schváleno dne 15. 10. 2014

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 22. 10. 2014

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 01. 03. 2015

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Formulace podnikové strategie" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 16.3.2015

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala paní Ing. Jitce Pokorné, Ph.D. za odbornou pomoc a vedení při vypracování této bakalářské práce. Dále děkuji majiteli firmy Optik Čech, s. r. o. za poskytnutí důležitých informací a cenných rad při vypracování praktické části bakalářské práce.

Formulace podnikové strategie

Business Strategy Formulation

Souhrn

Hlavním cílem bakalářské práce je na základě analýzy vnějšího a vnitřního prostředí podniku formulovat strategické alternativy vybraného podniku. Bakalářská práce pojednává o formulaci podnikové strategie. Teoretická část se zabývá definicí jednotlivých pojmů. Definuje význam strategie, strategického managementu, vnějšího a vnitřního prostředí a jejich určitých analýz. Podrobněji rozebírá proces strategického řízení a popisuje jeho jednotlivé fáze. Praktická část je aplikována na společnost Optik Čech, s. r. o. V této části bakalářské práce se hodnotí významné faktory na základě analýzy vnějšího a vnitřního prostředí. Následně se zjištěné výstupy sumarizují do SWOT analýzy. Ta umožňuje vygenerovat první strategické alternativy. Společnosti je doporučeno více se zaměřit na slabé stránky uvnitř podniku a snažit se je efektivně vyřešit nebo eliminovat pomocí nových příležitostí.

Summary

The main objective of this thesis is based on an analysis of internal and external business environment to formulate strategic alternatives selected company. Bachelor thesis deals with the formulation of corporate strategy. The theoretical part deals with definition of terms. Defines the strategy, strategic management, external and internal environment and certain analyzes. Analyzes in detail the process of strategic management and describes its various phases. The practical part is applied to the company Optik Bohemia sro. In this part of the thesis evaluates the significant factors on the analysis of internal and external environment. Subsequently identified outputs to summarize the SWOT analysis. This allows you to generate the first strategic alternatives. Companies are advised to focus more on weaknesses within the company and try to effectively solve or eliminated by new opportunities.

Klíčová slova: strategie, strategická analýza, strategické řízení, podnik, vnější prostředí, vnitřní prostředí, konkurent, odvětví, faktory,

Keywords: strategy, strategic analysis, strategic management, company, external environment, internal environment, competitor, factors,

Obsah

1	Úvod.....	9
2	Cíl práce a metodika	10
3	Teoretická část	12
3.1	Strategický management.....	12
3.1.1	Management.....	12
3.1.2	Strategické myšlení.....	12
3.1.3	Strategie	13
3.1.4	Hierarchie podnikových strategií.....	13
3.3	Strategické řízení	14
3.4	Proces strategického řízení	15
3.4.1	Poslání společnosti.....	17
3.4.2	Strategická analýza	17
3.4.3	Strategické cíle a vize	18
3.4.4	Implementace strategie	19
3.4.5	Evaulace (hodnocení) a kontrola strategie.....	19
3.5	Analýza vnějšího prostředí podniku	20
3.5.1	STEP analýza.....	21
3.5.2	Analýza konkurence v odvětví - Porterův model	22
3.6	Analýza vnitřního prostředí podniku	23
3.6.1	Analýza zdrojů a kompetencí	23
3.6.2	Analýza konkurenceschopnosti	24
3.7	SWOT analýza.....	24
4	Praktická část	26
4.1	Charakteristika a historie společnosti	26
4.1.1	Základní údaje.....	26
4.2	STEP analýza.....	27
4.2.1	Sociální faktory.....	27
4.2.2	Technologické faktory	29
4.2.3	Ekonomické faktory.....	30
4.2.4	Politicko-právní faktory.....	31
4.3	Porterův model konkurenčního prostředí	31

4.3.1	Vyjednávací síla dodavatelů	32
4.3.2	Vyjednávací síla odběratelů	32
4.3.3	Rivalita mezi existujícími podniky	32
4.3.4	Ohrožení ze strany nových konkurentů	33
4.3.5	Hrozba vstupu substitučních výrobků.....	34
4.4	Analýza zdrojů a kompetencí	35
4.4.1	Marketing	35
4.4.2	Lidské zdroje.....	36
4.4.3	Výroba	37
4.4.4	Informace	37
4.5	Zjednodušená analýza konkurenceschopnosti	39
4.6	Zjednodušená Swot analýza.....	41
5	Závěr	44
6	Seznam použité literatury	46
7	Seznam použitých obrázků	48
8	Seznam použitých tabulek	48

1 Úvod

Dnešní svět se vyznačuje velkými změnami v tržním prostředí, které zasahují do všech oblastí života. Proto je nezbytně nutné, aby společnosti na tyto změny reagovaly. Problematika podnikové strategie se týká všech společností. Každá firma si přeje být úspěšná a mít stabilní příjem, nebo aby se tento příjem zvyšoval. A proto je pro moderní podnikání potřeba vytvářet nové přístupy a strategie v různých oblastech činností. Každá společnost by se měla zabývat strategickým řízením a plánováním. Strategie, která přinesla firmě v minulosti efektivní růst, nemusí v dnešní době stačit ani na přežití podniku. Je tedy důležité, aby podnikatelé nepřistupovali k řízení podniku pouze intuitivně, ale také odborně. A proto by zájem firem o vytváření strategie měl růst. K aplikaci těchto strategií je nutné kvalitní vedení. Podnik by si měl určit jednotlivé strategické kroky a cíle, které by vedly k jeho prosperitě. Využitím analýz z vnitřního a vnějšího prostředí jsou zjišťovány nejdůležitější vlivy, které se v daném odvětví vyskytují. Pouze na základě správných faktorů a informací, lze vytvořit návrh strategie, která bude naplňovat cíle společnosti a také bude vést k lepší pozici.

Bakalářská práce se zabývá tématem Formulace podnikové strategie. Teoretická část definuje význam strategie, strategického managementu, vnějšího a vnitřního prostředí a jejich určitých analýz. Podrobněji rozebírá proces strategického řízení a popisuje jeho jednotlivé fáze. Praktická část je aplikována na společnost Optik Čech, s. r. o. V této části bakalářské práce se hodnotí významné faktory na základě analýzy vnějšího a vnitřního prostředí. Následně se zjištěné výstupy sumarizují do SWOT analýzy. Ta umožňuje vygenerovat první strategické alternativy. Společnosti je doporučeno více se zaměřit na slabé stránky uvnitř podniku a snažit se je efektivně vyřešit nebo eliminovat pomocí nových příležitostí.

2 Cíl práce a metodika

Hlavním cílem této práce je formulovat strategické alternativy společnosti Optik Čech, s. r. o. na základě analýzy vnějšího a vnitřního prostředí. Pro dosažení tohoto cíle je důležité analyzovat podstatu strategického řízení podniku a zpracovat informace o vnějším a vnitřním okolí firmy. Pozornost je především zaměřena na strategii, strategický management, strategickou analýzu a vyhodnocování okolí podniku.

Teoretická část zahrnuje zpracování literární rešerše na téma Formulace podnikové strategie na základě studia odborné literatury. Praktická část je zaměřena na společnost Optik Čech, s. r. o. Jsou zde použity analýzy, jak z vnějšího (STEP analýza, analýza konkurentů - Porterův model), tak z vnitřního prostředí podniku (analýza zdrojů a kompetencí a analýza konkurenceschopnosti).

STEP analýza slouží k poznání vnějšího prostředí podniku. Optik Čech, s. r. o. je nejvíce ovlivněn sociálními, technologickými, ekonomickými a politicko-právními faktory. Jelikož na odvětví očních optik má velmi významný dopad právě způsob života lidí, vývoj výrobních prostředků, toky peněz a legislativní předpisy. Při analýze jednotlivých faktorů, jsou použity statistické údaje z webových stránek.

V Porterově modelu konkurenčního prostředí jsou řešeni dodavatelé, odběratelé, potenciální substituty, noví konkurenti a jejich rivalita. Hodnotící tabulka je řešena na základě výsledků z rozboru jednotlivých faktorů. Míra růstu odvětví je provedena kvalifikovaným odhadem.

Struktura analýzy zdrojů a kompetencí vychází z konceptu funkcionálních oblastí. S majitelem podniku byla provedena diskuze. Prostřednictvím této diskuze jsou vypracovány a analyzovány faktory. Zdroje a kompetence jsou hodnoceny v tabulce z hlediska jejich významu pro konkurenční výhodu.

Zjednodušená analýza konkurenceschopnosti porovnává nejvýznamější konkurenty z místa působení společnosti Optik Čech, s. r. o. - Zlín. Právě tyto působí na podnik nejvíce, jelikož jejich potencionální společní zákazníci jsou především z této spádové oblasti.

V této analýze nejsou uvedena jména konkurenčních společností z důvodu přání majitelů o zachování anonymity. Podíl trhu je zjištěn na základě celkových tržeb jednotlivých optik ve Zlíně. Údaje jsou čerpány z webu Evropské databanky a prostřednictvím rozhovorů s majiteli konkurenčních společností. Informace ohledně počtu poboček a době působení na trhu jsou čerpány také z webu Evropské databanky. V tabulce jsou ohodnoceny všechny klíčové faktory úspěchu ve škále 1-5, přičemž číslo 1 vyjadřuje velkou konkurenční výhodu a číslo 5 malou.

Do SWOT analýzy jsou zahrnuty výsledky zjištěné z předchozích vnějších a vnitřních analýz. Jednotlivé faktory jsou obodovány ve škále 1 - 3 podle významnosti. Přičemž číslo 1 je přiřazeno faktorům, které jsou nejdůležitější. V další SWOT matici jsou faktory seřazené podle určené významnosti od shora dolů. Vymezením jednotlivých atributů jsou generovány první strategické alternativy. Hodnocení významu faktorů a strategické alternativy jsou řešeny s majitelem podniku.

3 Teoretická část

3.1 Strategický management

Strategický management je věda či umění, jak uplatnit, formulovat a hodnotit taková rozhodnutí, která zajistí dosažení určených cílů ve všech funkčních částech podnikatelského subjektu. Spadá především do pravomoci vrcholového vedení organizace. Vrcholoví manažeři zavádějí strategie k dosažení stanovaných cílů, k zajištění celkové prosperity a úspěšnosti podniku. Ve strategickém řízení se nejedná o minuty, ale většinou se uvažuje v dlouhodobém časovém horizontu. Proto je možno dosažení cílů hodnotit až s delším časovým odstupem

(Lhotský, 2010; Šulák, Vacík, 2005; Keřkovský, Vykypěl, 1998).

3.1.1 Management

Jedna z definic managementu zní: „*Management je dosahování cílů organizace prostřednictvím jiných*” (Tichá, Hron, 2014, str. 4).

Management je proces systematického organizování, plánování, vedení lidí a kontrolování. Původem americký název “management” je nejlépe vystižen českým slovem “řízení”. Tím se však myslí řízení podnikové. V současné světové odborné literatuře existuje mnoho definic a vysvětlení pojmu “management”, který má řadu významových poloh. Proto vznikají různé a nejednotné interpretace, které vymezují management do čtyř skupin:

- vedení lidí
- specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky
- obor studia
- označení řídicích pracovníků určité organizace

(Tichá, Hron, 2014; Lhotský, 2010; Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2001)

3.1.2 Strategické myšlení

Většina lidí se strategickým myšlením nenarodí, ale musí se ho naučit. Schopnost strategického myšlení je pro člověka jako jedince velmi výhodná z hlediska životního plánování. Však strategické myšlení nenahrazuje tvůrčí schopnost člověka, ale je to pouze pomocný prostředek (Keřkovský, Vykypěl, 1998).

Za nejdůležitější principy strategického myšlení lze považovat princip variantnosti, permanentnosti, celosvětového systémového přístupu, tvůrčího přístupu, interdisciplinarity, vědomí práce s rizikem, koncentrace zdrojů a vědomí práce s časem
(Dedouchová, 2001, s. 3).

3.1.3 Strategie

Pojem strategie vznikl ve vojenství, především za druhé světové války. Vzhledem k potřebě velkého množství vojenských sil, bylo důležité posílit strategické myšlení a jednání pro složité válečné operace. Následně se termín začal uplatňovat i v ekonomické oblasti (Veber, 2009; Šulák, Vacík, 2005).

Je to způsob, jak bude plněna vize podniku, aby bylo dosaženo dlouhodobých cílů. Strategie může představovat jednotlivé záměry, kterými je ovlivňován vývoj organizace. U vývoje organizace může dojít k vzestupu, k setrvalému stavu, nebo poklesu (Veber, 2009; Šulák, Vacík, 2005).

3.1.4 Hierarchie podnikových strategií

Hierarchie podnikových strategií je tvořena podnikovou, obchodní a funkční úrovní. Strategie na sebe navazují a při jejich formulaci by mělo být postupováno směrem shora dolů, nebo se také uplatňuje zpětná vazba, postup zdola nahoru. Všechny tyto strategie by měly být zformulovány na podkladě specifických analýz z vnějšího a vnitřního prostředí. Struktura či metodologie každé z těchto strategií musí být přizpůsobena cíli dané analýzy (Keřkovský, Vykypěl, 1998).

Podniková (korporační) strategie

Podniková strategie vyjadřuje základní podnikatelská rozhodnutí, např. v jaké zemi a v jakém odvětví plánuje firma podnikat, jaký podnikatelský záměr bude nadále preferován, jakým směrem bude podnikání řízeno atd.

Realizace strategie, která je na úrovni celkového podniku, musí zohlednit:

- dodržování strategie, kde je potřeba orientovat se na strategický cíl od jeho rozhodnutí
- volný prostor, který je vyžadovaný strategickými obchodními jednotkami (divizemi) a umožní jim rychlé přizpůsobení se změnám.

V praxi mohou vzniknout situace, v kterých nelze strategii podchytit. Proto žádná z nich nemůže být dokonalá (Mallya, 2007).

Obchodní (bussines) strategie

Obchodní strategie je na úrovni SBU (Strategic Bussines Unit) a pro každou vymezenou SBU je definována jedna obchodní strategie. Strategická podnikatelská jednotka může být formulována, jako uskupení podnikových subjektů, což jsou například divize, výrobky, jednotlivé podniky, jejich seskupení a další. Mají odlišné trhy od jiných seskupení a také samostatné cíle a jim odpovídající strategie. Pro strategické obchodních jednotky je charakteristické, že se zde řadí firmy, které vyrábí více výrobků pro odlišné trhy (Mallya, 2007).

Operativní (funkční) strategie

Operativní strategie pomáhá plnit strategické cíle na podnikové úrovni a na úrovni podnikatelských jednotek. Operativní strategie by měly vycházet z odpovídajících podnikových nebo obchodních strategií. Obsah jednotlivých funkčních strategií nemůže být stejný pro všechny firmy. Musí se vždy vycházet ze situace a podmínek v jakých se podnik nachází. Funkční strategie mohou být definované pro více SBUs narozdíl od obchodní strategie (Mallya, 2007; Keřkovský, Vykypěl, 1998).

3.3 Strategické řízení

V minulosti řada podnikatelských organizací dokázala na trhu uspět i bez použití strategického plánování nebo strategického uvažování. Na druhou stranu řadu organizací potkal horší osud. Společnosti, které patřily k prosperujícím firmám nedokázaly včas postřehnout, že změny podnikatelských podmínek vyžadují nové podnikatelské strategie a trvaly na zavedených praktikách (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997).

Soudobí podnikatelé si stále více uvědomují, že pro rozvoj organizace nestačí pouhý rozum a inovace. Během uplynulého desetiletí se intenzivně rozvíjely trhy, nové technologie a nové formy distribuce výrobků a služeb. Také se měnily potřeby a přání zákazníků. Před patnácti lety by nikdo nepředpokládal, že největší světová maloobchodní společnost Sears, bude zápasit o přežití a že naopak nové společnosti, jako je např. Wall-Mart, K Mart a Target budou na trhu dominovat (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997).

Soudobé organizace si musí hlídat své konkurenční nepřátelské prostředí. Pro zachování konkurenční životaschopnosti, využívá mnoho podniků strategické plánování. Strategické plánování je proces, který zahrnuje zjišťování tržních podmínek, potřeb zákazníků a identifikuje silné stránky, slabé stránky, hrozby a příležitosti (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997).

Výhody

- Strategické řízení umožňuje podnikům předvídat měnící se podmínky.
- Strategické řízení poskytuje jasné cíle a směry budoucí činnosti personálu.
- Řídící pracovníci se zlepšují řešením různých překážek a problémů strategického řízení.
- Firmy prosazující strategické řízení se stávají efektivní.

(Keřkovský, Vykypěl, 1998)

Nevýhody

- Jelikož se podmínky mění velmi rychle, řídicí pracovníci nemohou zejména dlouhodobě nic plánovat.
- Strategické cíle musí být často definovány velmi obecně a neurčitě.
- Mimo strategické řízení existují i jiné příčiny úspěchu (například náhoda, štěstí).
- Existují firmy, které jsou efektivní i bez strategického řízení.

(Keřkovský, Vykypěl, 1998)

Odborníci jsou i přes výše uvedená "proti" v převážné většině zajedno, že úspěch či neúspěch ve firmě závisí především na kvalitě rozhodování strategického charakteru (Keřkovský, Vykypěl, 1998).

3.4 Proces strategického řízení

Dokonalý model strategického managementu podniku pravděpodobně neexistuje, protože kdyby takový model existoval, firmy by takový model přejaly a nastal by zřejmě konec tržní ekonomiky. Strategický management by měl být chápán, jako sled na sebe navazujících kroků a nikdy nekončící proces. V realitě je to kontinuální proces současně probíhajících činností a každá fáze může ovlivňovat ostatní (Keřkovský, Vykypěl, 1998).

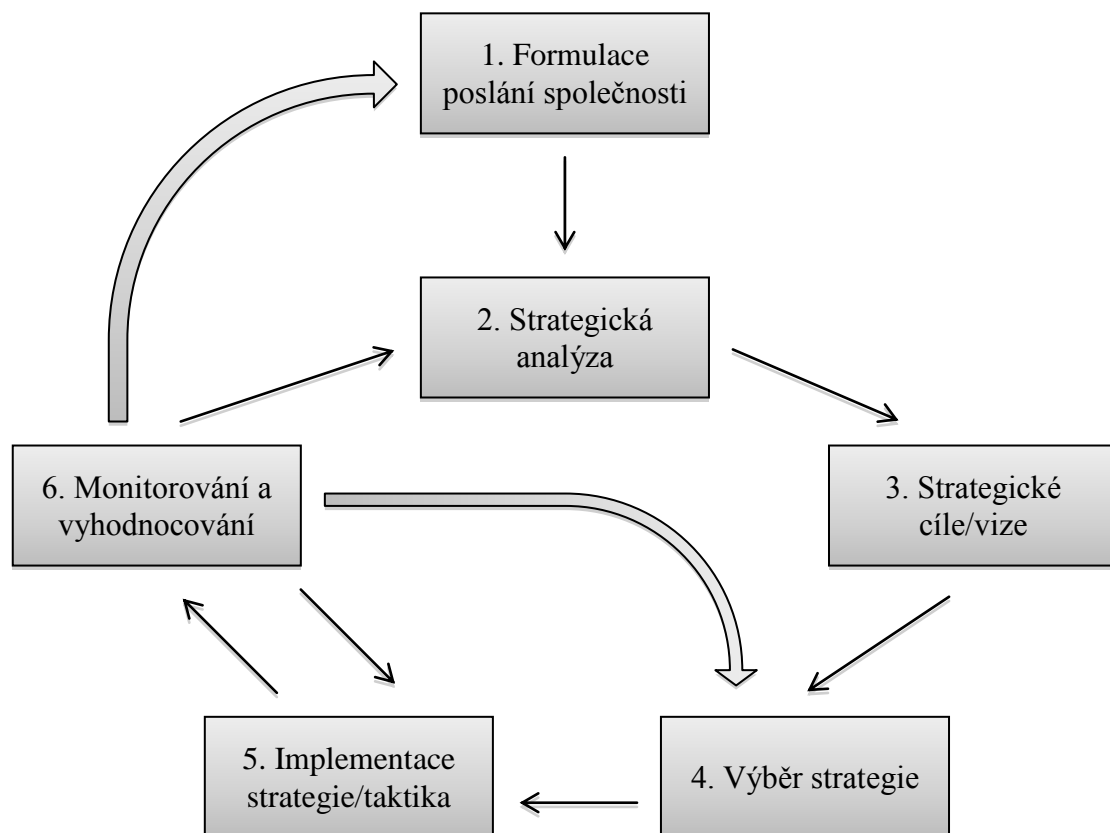
Avšak podle Mallya (2007) by proces strategického řízení neměl být posloupnost nějakých řádných kroků, který najdeme v literatuře z šedesátých a sedmdesátých let. Kroky jsou zde jasně definované a zahrnují předepsané cíle, analýzy, možné alternativy a jejich uplatnění. Organizace se mohou domnívat, že jen z takového systému se vytvoří strategie organizace, ale ne všem organizacím tento systém pomáhá. Strategie by se měla vyvinout na základě zkušeností vedení a zkušeností působení na daných trzích.

Proces strategického řízení zahrnuje zejména:

- strategickou analýzu
- identifikaci mise, vize, poslání organizace a cílů organizace
- výběr strategie
- implementaci a posouzení dané strategie
- evaluaci a kontrolu strategie

(Mallya, 2007)

Obr. 1 Základní strategický plánovací model



Zdroj: Upraveno podle (Bělohlávka, Košťana, Šuleře, 2001, s. 192)

3.4.1 Poslání společnosti

Poslání společnosti (Mission statement) určuje základní směr nebo směry působení společnosti. Tím se myslí, jaké výrobky a služby bude poskytovat, na jakých trzích bude působit a jak bude řídit své záležitosti. Vyhlášení poslání může být v krátké nebo dlouhé formě, může být vyjádřené různými způsoby a také může zůstat neodhalené veřejnosti. "Mission Statement" určuje jak dále rozvíjet společnost v budoucnosti (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001).

Pro vypracování "poslání společnosti" je zde několik návrhů:

- Je užitečné si položit otázky: Co a jakým způsobem jsme dosud dělali, co chceme změnit a také, jakou společností se chceme stát.
- Pro definování místa na trhu a strategie, musí společnost definovat vhodná kritéria např. podle produktu (např. noviny), zdroje (např. doly, lesy, ...), konkurenční výhody (např. špičkové technologie), potřeb atd.
- Další návrh se zaměřuje na formulování segmentu trhu. Společnost nesmí mít příliš širokou nebo příliš úzkou definici svého podnikání, ale musí najít rovnováhu.
- Společnost by se měla ujistit, že poměr prázdných frází a slov je menší než jedna pětina.
- Ředitel, by se mohl cítit mnohem jistěji při podepisování "mission statement", kdyby se na jeho tvorbě a formulaci podílel. Je však často nemožné žádat 20 a více ředitelů o zapojení se do této činnosti.

(Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001)

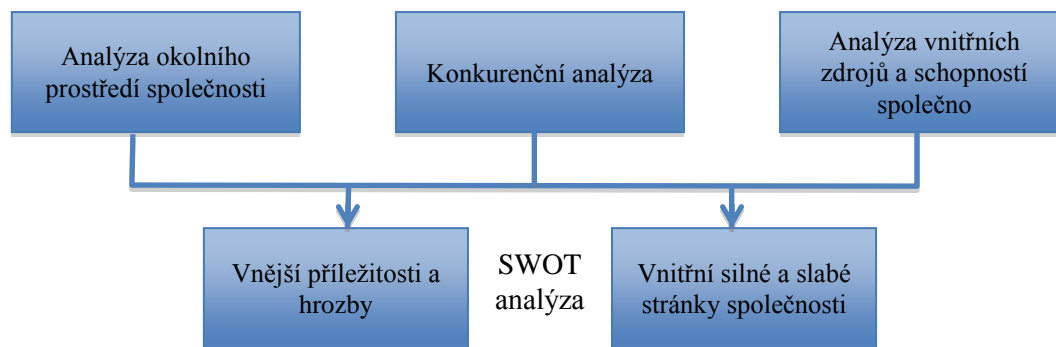
3.4.2 Strategická analýza

Zabývá se strategickou analýzou vnějšího, odvětvového a vnitřního prostředí organizace. Tato analýza se stává základnou pro zpracování SWOT analýzy a pro další strategie důležité pro daný podnik do budoucna (Lhotský, 2010).

Analýza se zaměřuje na faktory, které působí v okolí podniku a je pravděpodobné, že v budoucnosti budou mít vliv na jeho strategickou pozici. Také se soustřeďuje na vlivy trendů jednotlivých složek vnitřního a vnějšího okolí. Význam a rozsah okolí pro jednotlivé podniky se podstatně rozšiřuje a to díky rozvoji techniky, technologií, vědy, komunikace, informačních systémů, obchodu, infrastruktury a globálních aspektů. Svět

je dnes velmi propojený a jestliže se něco stane kdekoli na světě, ovlivní to velmi rychle výsledky kteréhokoli podniku. Z tohoto důvodu by měla mít analýza okolí široký rozsah (Sedláčková, Buchta, 2006).

Obr. 2 Prvky strategické analýzy



Zdroj: Upraveno podle (Bělohávka, Košťana, Šuleře, 2001, s. 196)

3.4.3 Strategické cíle a vize

Hlavním cílem vize je sdělit záměr vedení zaměstnancům či investorům a také umět odpovědět na otázku: „Kam se chceme dostat?“ Vize by měla poskytnou řadovým zaměstnancům i zpětně vrcholovému vedení linii, kterou se při tvorbě strategie držet (Jakubíková, 2008).

Vize shrnuje základní principy, které jsou neměnné bez ohledu na vývoj okolních podmínek. Jde o kombinaci dlouhodobých, nadčasových zásad, strategií a postupů, které se přizpůsobují měnícímu se světu (Jakubíková, 2008, s. 52).

Strategické cíle jsou budoucí žádoucí stavy, jejichž dosažení lze označit za nejdůležitější kritérium hodnocení účinnosti podniku. Mezi nejdominantnější cíle patří ziskovot, růst firmy, zvýšení podílu na trhu bez ohledu na velikosti firmy a jejího zaměření (Keřkovský, Vykypěl, 2002).

Cíle organizace charakterizují čeho chce podnik dosáhnout. Nakonec by však měly všechny cíle směřovat k maximalizaci bohatství vlastníků podniku (Dedouchová, 2001).

Cíle jsou formulovány jako výsledky, kterých chce strategický záměr docílit na základě zpracovaného poslání a jejich horizont by neměl být kratší než 5 let (Šulák, Vacík, 2005; Mallya, 2007).

3.4.4 Implementace strategie

Tato fáze se zabývá sladěním organizačních systémů, organizační struktury, procesů atd. se zvolenou strategií. Dokonale implementovaná strategie požaduje určit cíle strategického záměru pro jednotlivá léta, definovat plány postupu, motivovat zaměstnance, rozdělit zdroje na části podniku, aby mohly být zajišťovány úkoly scénáře. Pro efektivní práci je důležitý dokonalý informační systém (Šulák, Vacík, 2005; Mallya, 2007).

Strategické záměry mohou být realizovány dvěma způsoby a to pomocí kaskády plánů, které se přenášejí do taktických a odtud do operativních plánů, nebo promítnutím strategických záměrů do průlomových úkolů a zlepšovacích projektů. Při realizaci vybraných průlomových úkolů, jde o formu akcí, k jejichž uskutečnění organizace sestavuje interdisciplinární týmy a vyčleňuje samostatné rozpočty, přičemž vlastní provedení strategického záměru probíhá formou projektového řízení (Veber, 2009).

Vždy je však třeba usilovat o konkretizaci úkolů, které jsou obsažené ve strategii, do podoby kvantifikovaných či věcných cílů s přesným definováním zdrojů, aktivit, termínů a odpovědnosti, ať už se realizace strategických záměrů uskutečňuje cestou plánů či projektů (Veber, 2009).

Aby se úspěšně realizovala strategie, je nezbytné provést příslušné seznámení zainteresovaných jednotek s úkoly, které vyplývají z naplnění dané strategie pro příslušnou jednotku. Je nutné, aby se braly v potaz informační šumy. Úplnost a přesnost informace může být ohrožena, jestliže se informace výkonnému pracovníkovi předává přes několik článků (Veber, 2009).

Implementační etapa rozhoduje o skutečném naplnění strategických plánů. Strategické záměry, které mohou být sebelepší, zůstanou jen na papíře, jestliže nebudou uskutečněny (Veber, 2009).

3.4.5 Evaulace (hodnocení) a kontrola strategie

U této fáze je důležité kontrolovat a sledovat vývoj implementace vybrané strategie a stanovit nápravný krok, pokud je nutný a došlo k odchylce. Do moderního konceptu hodnocení strategie se zahrnují aktivity v celém průběhu etap strategického řízení. Samotné prostředí se mění, proto je potřeba postupovat v těchto fázích:

- pozorování externích a interních faktorů, které mohou ovlivňovat přijatou strategii
- klasifikování dosahovaných výsledků
- navrhování nezbytných oprav v přijatém strategickém postupu
(Šulák, Vacík, 2005; Mallya, 2007)

Formy kontroly:

- Kontrolní systémy mohou hodnotit vstupy, procesy nebo chování lidí.
- Kontroly se mohou zabývat konkrétními činnostmi podniku nebo celkovými výsledky.
- Mohou hodnotit celkové výkonnosti podniku nebo jen její část.
- Kontroly se mohou zabývat hodnocením výkonnosti každodenních operativních aktivit.
(Mallya, 2007)

Při strategické evaulaci záleží nejvíc na její podstatě, než na jednotlivých případech. Strategický kontrolor musí být vybrán pečlivě a mít důvěru vedení firmy. Evaluace je v mnoha organizacích posouzením výkonu organizace. Měření výkonnosti organizace závisí na typu organizace, na velikosti konkurenčního prostředí, ve kterém se organizace nachází a na řadě dalších faktorů (Mallya, 2007).

3.5 Analýza vnějšího prostředí podniku

Analýza vnějšího (obecného, širokého) prostředí organizace hledá okolní činitele a jejich vlivy na fungování organizace, trendy zahraničního a národního prostředí, které na české firmy působí společně (Mallya, 2007).

Analýza vnějšího prostředí spolu s důkladnou analýzou vnitřního protředí podniku, slouží jako základna pro SWOT analýzu. Zaměřuje se na vývojové trendy. Změny v okolí mohou podnik v budoucnu ovlivňovat (Lhotský, 2010).

Vnější prostředí tvoří makroprostředí, které zahrnuje ekonomické, kulturní a sociální, přírodní, politické a legislativní, technologické a demografické prostředí a také vlivy globálního prostředí (Vašítková, 2008).

3.5.1 STEP analýza

Step analýza slouží k ohodnocení vlivů globálního prostředí na podnik. Jejím smyslem je odpovědět na následující otázky:

1. *Které z vnějších faktorů mají vliv na podnik?*
2. *Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?*
3. *Které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější?*

ve vzájemně se ovlivňujících segmentech vnějšího prostředí (Tichá, Hron, 2014, str. 72).

Segmenty se dělí na sociálně-kulturní, technologické, ekonomické a politicko-právní. Ty zahrnují jednotlivé faktory, které je nutné analyzovat (Tichá, Hron, 2014).

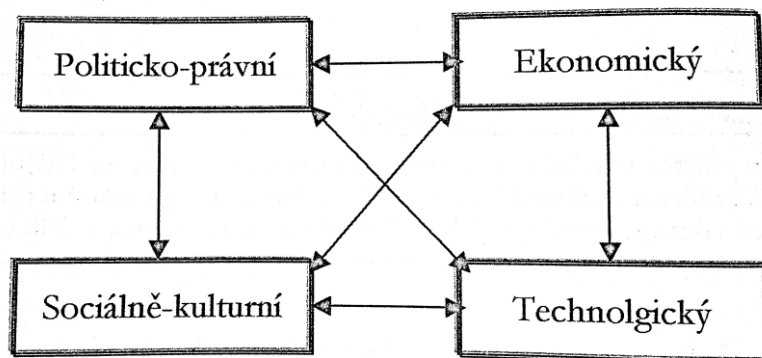
Sociálně-kulturní segment zahrnuje faktory, které se zaměřují na způsob života lidí a na životní hodnoty. Patří sem např. demografie, distribuce příjmů, mobilita obyvatelstva, přístupy k volnému času a práci apod. (Tichá, Hron, 2014).

Do **technologického segmentu** se zahrnují faktory, které jsou spojené s vývojem výrobních prostředků, materiálů, know-how a procesů. Do této analýzy spadá např. vládní výdaje na vědu a výzkum, nové vynálezy, objevy a patenty, či transfér technologií apod. (Tichá, Hron, 2014).

Faktory, které souvisejí s toky peněz, zboží, služeb, informací a energií se zahrnují do **ekonomického segmentu**. Předmětem analýzy může být např. inflace, úroková míra, trend vývoje domácího hrubého produktu a jiné faktory (Tichá, Hron, 2014).

Předmětem **politicko-právního segmentu** jsou faktory, které jsou spojené s rozdělením moci mezi lidmi, včetně jednání místních a zahraničních vlád. Zde patří např. stabilita vlády, daňová politika, ochrana životního prostředí a jiné faktory (Tichá, Hron, 2014).

Obr. 3 Segmenty vnějšího prostředí



Zdroj: (Tichá, Hron, 2014, s. 72)

3.5.2 Analýza konkurence v odvětví - Porterův model

Podle Portera je stupeň a charakter konkurence v rámci odvětví závislí na tom, jaké jsou vyjednávací vlivy dodavatelů a odběratelů, jaké je ohrožení ze strany konkurentů, jestli je nebezpečí existence substituce za výrobky nebo služby a jaký je stupeň soupeřivosti mezi podniky v odvětví (Tichá, Hron, 2014).

Odběratel má zájem na dobrých obchodních podmínkách, jako jeden ze zainteresovaných skupin. Pro něj je důležité, aby pokud možno mohl ovlivňovat a případně určovat podmínky spolupáce s dodavatelskou firmou. Kromě odběratele je také dodavatel významným článkem celého podnikatelského procesu organizace (Mallya, 2007).

Struktura konkurenčního okolí je definována velikostí podílu individuálních firem na trhu daného okolí. Odlišné struktury konkurenčního prostředí mají rozdílný dopad pro rivaly. Velikost rivality mezi podniky je odrazem snažení, které soupeřící podniky vkládají do úsilí získat tržní postavení (Mallya, 2007).

Dalším faktorem, který ovlivňuje konkurenci, je substitut nebo-li náhražka. Náhražka je výrobek, který má stejné vlastnosti, jako produkt vyráběný v oboru, a který uspokojuje potřebu zákazníka. Může vzniknout riziko odvrácení kupujícího od firmy v oboru, jestliže se náhražky zásluhou ceny či výkonu stanou pro zákazníky přitažlivější. Jestliže náhražky představují hrozbu pro firmy, budou muset zdokonalovat své výrobky nebo služby, či nezvyšovat ceny (Mallya, 2007).

Další důležitou složkou jsou noví konkurenti, kteří přinášejí s sebou plány na získání konkurenční tržní pozice. A však existují bariery vstupu do oboru, které určují míru hrozby vstupu nových konkurentů (Mallya, 2007).

3.6 Analýza vnitřního prostředí podniku

Analyzování vnitřních zdrojů organizace a schopností společnosti, umožňuje formulovat kvalitnější strategii. Prozkoumává, jaká je provázanost všech činností uvnitř celého hodnotového řetězce a jaký je jejich stav v rámci organizace. Obsahuje hodnocení a vyhodnocení současné vize, strategických cílů, strategie a výsledků, silné a slabé stránky organizace. Vedení se snaží zaměřit na oblasti uvnitř organizace, které jsou klíčové a je u nich potřeba většího zájmu (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001; Mallya, 2007).

Tato analýza je tvořena externím a interním mikroprostředím podniku. Do externího mikroprostředí patří zákazníci, dodavatelé a konkurence. Interní mikroprostředí pak zahrnuje výrobní, technické, technologické, finanční a jiné podmínky, které určují mantinely, v nichž se může činnost podniku pohybovat (Vašítková, 2008).

3.6.1 Analýza zdrojů a kompetencí

Zdroje a kompetence podniku jsou významné pro konkurenceschopnost podniku. Zdroje podniku se dělí na hmotné a nehmotné. Do hmotných se řadí finanční, organizační, fyzické a technologické zdroje. Nehmotné zahrnují lidské zdroje, inovační potenciál a reputaci. (Tichá, Hron, 2014, str. 98).

Hodnocení vnitřních zdrojů a kompetencí podniků by mělo mít následující postup:

1. *Identifikace zdrojů a kompetencí podniku*
2. *Hodnocení zdrojů a kompetencí z hlediska jejich významu pro tvorbu konkurenční výhody (hodnotící kritéria: vzácnost, hodnota, míra napodobitelnosti a nahraditelnosti)*
3. *Srovnání strategicky významných zdrojů a kompetencí se zdroji a kompetencemi konkurentů*

(Tichá, Hron, 2014, str. 98)

Zdroje a kompetence se následně uvedou do tabulky podle čtyř hodnotících kritérií (Tichá, Hron, 2014).

3.6.2 Analýza konkurenceschopnosti

U analýzy konkurenceschopnosti je cílem odpovědět na následující otázky:

- *Jak silná je současná konkurenční pozice podniku?*
- *Budes se pozice podniku upevňovat nebo oslabovat za předpokladu, že se současná strategie nezmění?*
- *Jak si podnik stojí ve vztahu ke svým konkurentům (zejména z hlediska faktorů klíčových pro úspěch)?*
- *Má podnik v něčem čistou konkurenční výhodu/nevýhodu?*
- *Jaké má podnik předpoklady k tomu, aby svoji pozici uhájil?*

(Tichá, Hron, 2014 s. 116)

Do součásti analýzy patří ohodnocení pozice podniku ve vztahu k jeho hlavním konkurentům ve všech klíčových oblastech pro úspěch. Každému faktoru je přiřazena váha a součet vah by se měl rovnat 1,0. Dále je potřeba ohodnotit, jak si vede podnik v každém z faktorů. Měřitko celkové konkurenceschopnosti pro daný podnik se zjistí součtem váhových hodnocení. Porovnáním váženého skóre dosaženého podniky jsou získány informace o konkurenční pozici podniku a jeho nejbližších rivalů (Tichá, Hron, 2014).

3.7 SWOT analýza

SWOT analýza je nástroj pro shrnutí všech předcházejících analýz. SWOT je zkratka pro vnitřní silné (strengths) a slabé (weaknesses) stránky podniku, příležitosti (opportunities) a ohrožení (threats) zjištěné ve vnějším prostředí podniku. Analýza je velmi užitečná a snadno použitelná k určení celkové situace podniku. Důležité je se zaměřit na vyzdvižení těch stránek, které mají strategický význam (Tichá, Hron, 2014; Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001).

Silné (strengths) a slabé stránky (weaknesses) jsou pozitivní a negativní podmínky uvnitř podniku, které umožňují získat převahu nad konkurencí, nebo mohou vést k nižší organizační výkonnosti. Silnou stránkou uvnitř firmy jsou zdroje, kompetence nebo schopnosti, které umožňují firmě získat konkurenční výhodu např. (vyspělá technologie,

vyspělý tým top manažerů atd.). Slabou stránkou může být absence nezbytných zdrojů nebo jejich nedostatečný rozvoj. Dalé zde může patřit absence schopností např. manažerů s neodpovídajícími strategickými schopnostmi (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001).

Příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats) jsou současné nebo budoucí podmínky v prostředí, které jsou příznivé či nepříznivé pro současné nebo potenciální výstupy organizace. Mezi příznivé podmínky patří např. rostoucí počet obyvatel (zákazníků), nové technologie, změny v zákonech a jiné. Příležitosti by měly být posuzovány z hlediska dlouhodobého vývoje prostředí a jeho vlivu na organizaci. Do nepříznivých podmínek se zahrnuje např. pokles počtu zákazníků, legislativní změny, vstup silného konkurenta na trh apod. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001).

4 Praktická část

4.1 Charakteristika a historie společnosti

Společností zkoumanou v bakalářské práci je Optik Čech, s. r. o. Majiteli podniku jsou 2 bratři, kteří se oba podílí na jejím řízení. Ing. Michal Čech má na starosti ekonomiku firmy a Roman Čech se stará o provoz společnosti. Firma byla založena v roce 1991 se sídlem ve Zlíně, na ulici Zarámí. V roce 2009 proběhla v optice rekonstrukce a od té doby se nachází ve zvětšených a modernějších prostorech. Kromě hlavního sídla ve Zlíně na ulici Zarámí, má také pobočky i ve Zlíně v areálu bývalého Svitu, dále v Luhačovicích a ve Vsetíně. Optika ve Zlíně je vybavena vyšetřovnou pro měření zraku, přístroji k zábrusu brýlových čoček i dílnou k opravě brýlových obrub. Optik Čech, s. r. o. může díky dlouholeté zkušenosti nabídnout kvalitní a odbornou péči v oblasti výběru brýlí, skel, kontaktních čoček nebo měření zraku či oprav brýlí.

4.1.1 Základní údaje

Název společnosti : Optik Čech, s. r. o.

Sídlo společnosti: Zlín, Zarámí 444, PSČ 760 01

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání:

- prodej značkových brýlových obrub, brýlových skel, slunečních brýlí, kontaktních čoček
- měření zraku, aplikace kontaktních čoček

Pobočky:

- Luhačovice
- Vsetín
- Zlín (Areál bývalého Svitu)

Počet zaměstnanců: 15

4.2 STEP analýza

4.2.1 Sociální faktory

- Demografický vývoj populace
- Životní styl
- Image
- Zdraví obyvatelstva
- Přístupy k práci a volnému času
- Úroveň vzdělání

Demografický vývoj populace

V roce 2000 bylo v ČR ve věku 65 a více 1 422 tis. obyvatel. Tento počet se zvýšil v roce 2013 na 1 734 tis. obyvatel. Z toho vyplývá, že demografický vývoj, konkrétně stárnutí populace roste. Tento faktor je pro obor očních optik velmi ovlivňující (Český statistický úřad, 2014).

Na podnikání v oční optice má zásadní vliv průměrný věk obyvatel. Stárnutí populace je velkou výhodou pro toto podnikání. Každého člověka po 40. roce věku ať již trpí oční vadou či nikoli postihuje oční vada zvaná brespiopie nebo-li vetchozrakost. Vetchozrakost je fyziologický proces stárnutí čočky, při kterém čočka ztrácí svojí pružnost a z tohoto důvodu už není schopná zaostřit na blízké předměty (syndrom krátkých rukou). Díky této fyziologické vadě optiky nikdy neztratí místo na svém trhu a zákazníci je vždy budou vyhledávat.

Životní styl obyvatelstva

Dalším důležitým faktorem je životní styl obyvatelstva, který se v posledních letech výrazně mění. Práce na počítači se stala standartem napříč všech povolání a také se výrazným způsobem zvýšilo používání mobilních technologií (telefony, tablety...). Zrak je tímto výrazně více a dlouhodoběji zatěžován, než tomu bylo v minulých letech. Tento životní styl vede ke zhoršení zraku a následně potřebě brýlové korekce či kontaktních čoček.

Ve druhém čtvrtelí roku 2010 používalo počítač 64 % (5,7 mil.) obyvatel ČR starších 16 let. Tento počet narostl oproti roku 2005, kdy osobní počítač používalo pouze 42 % (3,7 mil.) obyvatel ČR (Český statistický úřad, 2010).

Image

Také brýle se stávají neodmyslitelnou součástí image. Už dávno neplatí, že brýle jsou jen nevhlednou korekční pomůckou, za kterou se nositelé museli stydět. Dnes jsou brýle vnímány také jako módní doplněk pro zvýraznění vlastní individuality.

Tak jak dnes používáme odlišné oblečení do zaměstnání, na sportovní aktivity, nebo do divadla, tak i brýle se staly modním doplňkem a součástí image člověka. Lidé už si nevystačí jen s jednou obrubou na všechny příležitosti. Módní styly jsou dnes benevolentní, lidé chtějí mít individuální styl se zajímavými brýlemi a odlišit se, nebo mít nenapadný styl. Všechny světové modní značky už také vyrábí brýlové obruby např. Pepe Jeans, Replay, Benetton a jiné.

Tento trend potvrzuje zvýšený prodej módních obrub. Nárůst designových brýlí vzrostl u firmy Optik Čech, s. r. o. meziročně o 10 %.

Přístupy k práci a volnému času

Na ochranu zraku je kladen stále větší důraz také v pracovním procesu. Především u zahraničních firem je ochrana zraku svých zaměstnanců již dávno zakotvena v bezpečnostních předpisech, konkrétně v zákonu č. 21/2003 Sb., kterým se stanoví technické požadavky na osobní ochranné prostředky. Je to nový potenciál pro oční optiky, jak dosáhnout nových příjmů.

Požadavky na kvalitní zrak se také zvyšují při sportovních aktivitách, jejichž rozmanitost se v posledních letech výrazně rozšířila. Rozvíjením volnočasových sportovních činností, se zvyšují také nároky na kvalitní vidění, jak z důvodu podání vyššího výkonu (tenis, střelba, ...), tak z důvodu bezpečnostního. Jestliže si sportovec ponechá klasické dioptrické brýle, může při srážce dojít k roztříštění skel a to může mít následky na zrak. Rozbité sklo vážně poškodí oko až v 75 % případů (Machová, 2010).

Úroveň vzdělání

Vzdělaný člověk si uvědomuje důležitost kvalitního zraku a z toho důvodu se o tento svůj nenahraditelný smysl patřičně stará. Pravidelně navštěvuje oční lékaře a optiky (optometristy).

Ze statistik také vyplývá, že lidé, kteří stráví více let studiem, mají vyšší problém s výskytem krátkozrakosti. Jde o vadu postupně rozvíjenou a ne biologicky danou od narození.

Na vztah mezi vzděláním a krátkozrakostí se zaměřil výzkumný tým z Univerzity v Mohuči. Z 4 658 Němců bylo krátkozrakých pouze 24 % se základním vzděláním, 35 % s ukončeným středoškolským vzděláním a konečně 53 % vysokoškolských jedinců. S každým rokem stráveným ve škole, se zvyšuje počet lidí s krátkozrakostí (Redakce, 2014).

4.2.2 Technologické faktory

- Nové objevy, vynálezy a patenty
- Nákup přes internet

Nové objevy, vynálezy a patenty

V oboru oční optika se vyvíjí stále nové technologie. Především v oblasti brýlových čoček a materiálů použitých na brýlové obruby je tento trend nejvíce zřetelný. Největší pokrok se uskutečnil při vstupu multifokálních skel na trh, které umožňují vidět na více vzdáleností, narozdíl od bifokálních nebo trifokálních skel, u kterých je možné vidět na dvě nebo tři vzdálenosti.

Výhodou je, že se o propagaci těchto novinek postarají výrobci a zákazníci se po produktu začnou poptávat, aniž by optika musela vynaložit sebemenší náklady na jejich lokální propagaci.

Také technologie primárně vyvinuté k jiným účelům (3D tiskárny), se začíná uplatňovat i při výrobě brýlových obrub.

Nákup přes internet

Internet ovlivňuje poslední dobou nákupní zvyklosti obyvatelstva. Určitá část optického zboží se kupuje i přes tento zdroj, což pro kamennou optiku představuje nezanedbatelnou hrozbu ve ztrátě části zisku, ale vzhledem k odbornosti a nutnosti přímého kontaktu zákazníka s odborníkem není reálný předpoklad, aby byl tento kanál pro tento obor likvidační.

Ve Velké Británii byl proveden test nákupu brýlí přes internet, při kterém bylo zakoupeno 36 kompletních brýlí od 13 různých on-line prodejen. 15 brýlí z celkového počtu nesplňovalo dostatečně britské standardy a dalších 15 selhalo v testech prováděných optometry (Optika Pleyerová, 2012).

4.2.3 Ekonomické faktory

- Daňové zatížení
- Míra nezaměstnanosti
- Kupní síla obyvatel

DPH

Obor oční optiky je daněn dvěmi hladinami DPH a to 21 % na tzv. hotové výrobky (sluneční brýle, pouzdra, lupy atd.) a 15 % na individuálně zhotovené korekční pomůcky. Menší daňové zatížení se pozitivně projeví v cenotvorbě brýlí a optických pomůcek, které jsou tímto pro zákazníka dostupnější.

Míra nezaměstnanosti

Míra nezaměstnanosti ve Zlínském kraji se pohybuje k 31.1.2015 kolem 7,57 % a stále roste. Z pozice zaměstnavatele to pro podnik znamená nákladově levnější pracovní sílu, avšak rostoucí nezaměstnanost má na podnik především negativní vliv, jelikož velké množství obyvatel nemá stálý příjem, tím se výrazně snižuje kupní síla a pro firmu je obtížné generovat potřebný zisk (Český statistický úřad, 2015).

Kupní síla obyvatel

Koupěschopnost obyvatelstva je ovlivněna průměrnou měsíční mzdou. Průměrná měsíční mzda v podnicích ve Zlínském kraji za 1. pololetí 2014 činila 22 102 Kč. Ve srovnání s 1. pololetí předchozího roku vzrostla o 844 Kč, tj. o 4,0 %. I když se mzda ve Zlínském

kraji zvýšila, nadále zůstává mezi kraji s nejnižšími mzdami. Nyní průměrná měsíční mzda ve Zlínském kraji činí 22 137 korun (Prace.cz, 2015; Český statistický úřad, 2015).

Oční optika musí reagovat na nízkou koupěschopnost obyvatelstva a nabízet produkty i v nižší cenové hladině. Optik Čech dokáže uspokojit svým sortimentem všechny požadavky zákazníků. Přes cenově dostupné a akční zboží až po cenově náročnější značkové produkty.

4.2.4 Politicko-právní faktory

Jako každý obor, také oční optika se řídí různými právními předpisy, kterými jsou jasně definovány kompetence odborných pracovníků pracujících v tomto oboru.

Na oční optiky, kde optometriska provádí diagnostiku pacienta, nebo aplikaci kontaktních čoček, se vztahuje povinnost registrace u Krajského úřadu. Dále se na oční optiku vztahuje cenová a úhradová regulace.

Na firmu Optik Čech, s. r. o. působí zákony:

- zákon č. 372/2011 Sb. o zdravotnických službách a podmínkách jejich poskytování (zákon o zdravotnických službách)
- zákon č. 96/2004 Sb. o podmínkách získávání a uznávání způsobilosti k výkonu nelékařských zdravotnických povolání a k výkonu činnosti souvisejících s poskytováním zdravotní péče a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o nelékařských zdravotnických povoláních)
- zákon č. 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání (živnostenský zákon)

4.3 Porterův model konkurenčního prostředí

Porterův model se dělí do pěti následujících oblastí

1. Vyjednávací síla dodavatelů
2. Vyjednávací síla odběratelů
3. Konkurenční rivalita v odvětví
4. Hrozby vstupů konkurentů do odvětví
5. Hrozba substitučních výrobků

4.3.1 Vyjednávací síla dodavatelů

Optik Čech je mnoho let členem nákupního sdružení Optia a.s., což je sdružení nezávislých očních optik za účelem zlepšení pozice ve vyjednávacích podmínkách vůči dodavatelům. Dodavatelských možností je v tomto odvětví velké množství a to od nákupu od optických velkoobchodů po přímý nákup od výrobců.

V posledních letech se rozmáhá přímý prodej distribučních firem přímo internetovým obchodům, děje se to především v oblasti kontaktních čoček a roztoků pro kontaktní čočky.

Míra podílu dodavatele na podnikatelském úspěchu optiky je nezanedbatelná především v oblasti kvality. Kvalita prodáváného produktu (brýle, skla) se většinou projeví až v období několika let, a proto je kvalita dodávaného zboží a následný dodavatelský servis velmi důležitý aspekt při volbě dodavatele.

Jestliže dodavatelé zvýší nákupní ceny dodávaného zboží, přímo to ovlivní náklady na celkový výrobek. Z toho vyplývá, že vyjednávací síla dodavatelů je na středně velké úrovni.

4.3.2 Vyjednávací síla odběratelů

Podnik je pro zákazníky významný vzhledem k jejich dlouhodobé historii a dobrému vybudovanému jménu. Pro Optiku se stává každý jednotlivý zákazník podstatným, vzhledem k rostoucímu konkurenčnímu boji. Ve Zlíně je v současné době kolem 15 provozoven očních optik různé velikosti a kvality nabízených služeb.

Poslední dobou se stávají trendem různá cenová zvýhodnění a akční ceny. Ovšem kvalitní optiky, mezi které se Optik Čech, s. r. o. počítá, se touto obchodní taktikou neubírají a snaží se oslovit zákazníky především solidními a kvalitními službami. Proto je vyjednávací síla odběratelů nízká.

4.3.3 Rivalita mezi existujícími podniky

Optik Čech, s. r. o. nepodceňuje žádného konkurenta ať malého či velkého. Potenciální hrozbou jsou především optické řetězce mezi které patří Grand Optical a Focus.

Vzhledem k tomu, že společnost podniká už od revoluce, vybudovala si dobrou klientskou základnu, o kterou však musí stále pečovat.

Míru rivality v tomto oboru může zmírnit hlavně férovým konkurenčním bojem, není nutné konkurenci pomlouvat, daleko důležitější je propagace jejich silných stránek. V tomto oboru nelze pokrýt veškerý sortiment značkového zboží, a proto nelze uspokojit všechny zákazníky zaměřené na konkrétní značkové zboží.

Konkurenceschopnost v odvětví může zvýšit rozmanitost sortimentu, umístění optiky, kvalita či odbornost personálu a výše volného kapitálů pro marketingové zviditelnění (reklama).

Rivalita mezi existujícími podniky je střední, ale v poslední době se přiosťruje i v této oblasti. Je to způsobeno právě rozšiřující se konkurencí.

4.3.4 Ohrožení ze strany nových konkurentů

Největší konkurenční hrozbou jsou nadnárodní řetězce, které díky své kapitálové síle a globálnímu pokrytí mohou rozšířit svůj podíl na našem trhu a tím snížit ziskovost této firmy.

Je několik aspektů, jak se optika může bránit, pokud na trh vstoupí noví konkurenti. Například zlevněním zboží (cenotvorba), akčními nabídkami, kvalitnějším technickým vybavením ať již na samotnou výrobu korekčních pomůcek, nebo na diagnostiku očních vad (refrakční přístroje).

Nové konkurenty může odradit od vstupu do odvětví kapitálová náročnost na zřízení provozovny, nákup zboží a na personální obsazení. Dále je může odradit obtížné získání kvalifikované pracovní síly nutné pro práci v tomto oboru (optik a optometrista), zákonné normy a vzdělání v tomto oboru.

Optika může dát novým potenciálním konkurentům najevo své konkurenční výhody, zkvalitněním marketingové prezentace firmy a posilováním image firmy jako silné a zdravé společnosti.

Nový konkurent se bude muset vypořádat s dlouholetou historií firmy Optik Čech, s. r. o. a vybudovaným dobrým jménem v oboru. Z toho vyplývá, že hrozba vstupů konkurentů do odvětví je středně velká.

4.3.5 Hrozba vstupu substitučních výrobků

Substitut pro brýle je dost obtížné najít. Dioptrické brýle lze nahradit jediné čočkami, které jsou v optice také prodávány a aplikovány. Další hrozbou se můžou stát oční operace, kterých přibývá, však tyto operace jsou stále rizikové, velmi drahé a momentálně nepokrývají velmi širokou škálu očních vad.

Přestože se v poslední době oční vady často řeší operativními zákroky, nebo aplikací kontaktních čoček, je stále korekce vad brýlemi nejrozšířenější možností a proto nepředstavují velkou hrozbu .

Tab 1 Faktory konkurence v odvětví

Faktor	Hodnocení						
	V procentech			6-9			
Míra růstu odvětví							
Bariéry vstupu do odvětví	Žádné				X		Vstup téměř nemožný
Rivalita mezi konkurenty	Extrémně vysoká				X		Téměř žádná
Dostupnost substitutů	Mnoho substitutů			X			Žádné substituty
Závislost na vstupech	Vysoká		X				Téměř žádná
Vyjednávací pozice odběratelů	Diktují podmínky				X		Podřizují se podmínkám
Technologická náročnost	Hi- tech			X			Nízká úroveň technologie
Míra inovací	Časté inovace		X				Téměř žádné inovace
Úroveň manažerů	Vysoce kvalifikovaní			X			Málo kvalifikovaných

Zdroj: upraveno podle (Tichá, Hron, 2014)

Ohrožení ze strany nových konkurentů nepředstavuje příliš velkou hrozbu, jelikož při vstupu do tohoto odvětví je potřeba překonat mnoho bariér, jako je kapitálová náročnost, kvalifikované pracovní síly, zákonné normy a jiné.

Vyjednávací síla dodavatelů je na střední úrovni, jelikož v tomto odvětví existuje mnoho dodavatelských možností. Je možné nakupovat od velkoobchodů či přímo od výrobců. Dodavatel se podílí na míře úspěchu oční optiky a to především v oblasti kvality. Také může ovlivnit náklady na celkový výrobek, jestliže zvýší nákupní ceny dodávaného zboží. Podobně jako dodavatelé mohou i odběratelé ovlivňovat odvětví. Posledním trendem se stávají akční ceny či cenová zvýhodnění, ovšem kvalitní optiky, mezi které se řadí i Optik Čech, s. r. o. se touto obchodní taktikou neubírají a oslovují zákazníky hlavně kvalitními a solidními službami.

Rivalita mezi existujícími podniky je na střední úrovni, ale stále stoupá z důvodu vstupu nové konkurence a dělení zákaznické základny.

Substitutů, které by nahradily nošení brýlí, není příliš mnoho. Mezi nejznámější patří kontaktní čočky nebo podstoupení laserové operace. Tyto dvě možnosti však nepředstavují pro firmu velkou hrozbu.

4.4 Analýza zdrojů a kompetencí

4.4.1 Marketing

Kvalitní výrobky a služby

Firma si vybírá a prověřuje svoje dodavatele a striktně dbá na kvalitu a servis nabízených produktů. Firma nabízí svým zákazníkům rozmanité množství výrobků, mezi které patří např. obruby, skla, kontaktní čočky, péče o kontaktní čočky - vody a jednotlivé druhy brýlí (sluneční, dioptrické brýle, sportovní brýle, ...).

V oblasti brýlových skel zastupuje optika firmu Essilor, která je celosvětovým leadrem v oblasti brýlové korekce, ale také další firmy, jako je např. Hoya, Rodenstock atd. V oblasti brýlových obrub nabízí firma značky světových firem, jako je například Silhouette, Etnies-Barcelona, Porsche design.

Z hlediska služeb se Optik Čech, s. r. o. zaměřuje na komplexní péči o zákazníky, která zahrnuje měření očí, aplikaci kontaktních čoček, poradenství, výběr brýlových obrub, záruční a pozáruční servis.

Slabá podniková propagace

Propagace firmy patří mezi slabší stránky této společnosti. Firma nemá čas na řešení této oblasti z hlediska jejího pracovního vytížení. Společnost sice má vytvořené webové stránky, tyto zdroje však nedostatečně spravuje a udržuje.

4.4.2 Lidské zdroje

Kvalifikovaný odborně vzdělaný personál

Firma Optik Čech, s. r. o. zaměstnává v březnu 2015 celkem 15 zaměstnanců.

V optice mohou pracovat pouze lidé s vystudovanou odborností oční optik nebo optometrista. Podle poslední zpřísněné legislativy oční optika může přijmout lidi s potřebným vzděláním ať středoškolským či vysokoškolským popřípadě nejméně s 3 letou praxí.

Pro kvalifikační rozvoj pracovníků se průběžně pořádají kurzy, které se zaměřují na zlepšení dovedností v oblasti prodejních dovedností, zjišťování správné refrakce (dioptrické hodnoty), legislativy a předpisů atd.

Individualizovaný přístup k zákazníkům

Zaměstnanci se snaží poskytnout svým zákazníkům individuální a komplexní péči.

Tato péče zahrnuje měření očí, poradeství, výběr brýlových obrub, záruční a pozáruční servis.

Dovednosti a zkušenosti

Firma Optik Čech, s. r. o. byla založena v roce 1991 a čerpá z mnohaletých zkušeností v tomto oboru. Pro zaměstnance jsou pořádány školící kurzy pro zvýšení dovedností a výstavy nových trendů obrub. Také se zajišťují společenské akce, kde mají možnost se setkat se zaměstnanci optik z celé České republiky a mohou si tak předat spoustu vědomostí v tomto oboru.

Reputace u zákazníků

Firma Optik Čech, s. r. o. je vnímána jako firma, která působí na trhu dlouhodobě a nabízí kvalitativně vyšší a hodnotnější výrobky a odborné služby. Během 24 let má vybudovanou dobrou základnu zákazníků.

4.4.3 Výroba

Specializované přístroje

Oční optika potřebuje specializované přístroje ke svému správnému fungování. V oblasti refrakce - měření očí firma Optik Čech, s. r. o. používá moderní oftalmologické přístroje pro diagnostiku kvality zraku. Dále používá autorefraktometer, který slouží k měření dioptrií a registrované nestátní zdravotní zařízení, kde se měří zrak a aplikují kontaktní čočky.

Specifický výrobní proces

Podnik má výhodu, že zakázky na brýlovou korekci jsou zhotovovány přímo v optice. Vyrábí se na specializovaných přístrojích. Jejich zábrus a kompletace se provádí na moderních přístrojích společnosti Essilor (MR. Orange).

Každá zakázka je individualizovaná zakázka pro konkrétního zákazníka, zohledňuje se pupilar distance - vzdálenost očí od kořene nosu, inklinace - sklon obruby vůči obličejí a další faktory.

Optik nejdříve změří přesné určení dioptrické korekce s garancí naměřených hodnot. Poté se vyberou správně posazené a pro zákazníka vzhledově atraktivní brýlové obruby. Dále se vyberou vhodné skla různých materiálů a úprav. Nakonec probíhá kompletace brýlových obrub podle zjištěných kritérií a následný výdej a individuální přizpůsobení k zákazníkovi.

Umístění a lokalita (dostupnost)

Firma Optik Čech, s. r. o. má 3 pobočky a tím se snaží obsáhnout co nejvíc zákazníků. Optiky jsou umístěny v centru měst a tím jsou snadno dostupné pro zákazníky. V blízkosti je také dostupné MHD. Velkou výhodou optiky je, že zákazníci mohou přímo před obchodem bezplatně zaparkovat.

4.4.4 Informace

Informační systémy

Společnost používá na míru šitý informační systém, který je vyvinutý pro potřeby tohoto oboru. Optosystém od firmy Brellis je náročný a přísně specializovaný na optiku. Má mnohá specifika oproti běžně dostupným systémům, které jsou dodávané na trh.

Softwarové vybavení se ve firmě využívá pro skladové hospodářství, zákaznickou databázi a výrobu.

Komunikace ve společnosti

Uvnitř společnosti je nedostatečná komunikace. Velkým problémem je nesprávná interpretace sdělení, jelikož vedení nemá dostatek času řešit firemní záležitosti se zaměstnanci. Z tohoto hlediska se v podniku dochází k častým nedorozuměním.

Tab 2 Hodnocení zdrojů a kompetencí

	Je zdroj nebo kompetence hodnotný	Je zdroj nebo kompetence vzácný	Je zdroj nebo kompetence těžko napodobitelný	Je zdroj nebo kompetence nenahraditelný	Důsledky pro konkurenceschopnost podniku
Kvalitní výrobky a služby	ANO	ANO/NE	ANO/NE	ANO	Dočasná konkurenční výhoda
Kvalifikovaný odborně vzdělaný personal	ANO	ANO/NE	NE	ANO	Konkurenční parita
Specializované přístroje	ANO	NE	NE	ANO	Dočasná konkurenční výhoda
Specifický výrobní process	ANO	ANO	NE	NE	Konkurenční parita
Informační systémy	ANO	ANO	ANO	ANO	Relativně trvalá konkurenční výhoda
Individualizovaný přístup k zákazníkům	ANO	ANO	NE	NE	Konkurenční parita
Dovednosti a zkušenosti	ANO	ANO	ANO	ANO	Relativně trvalá konkurenční výhoda
Umístění a lokalita	ANO	NE	NE	NE	Není zdrojem konkurenční výhody
Reputace u zákazníků	ANO	ANO	ANO	ANO	Relativně trvalá konkurenční výhoda
Propagace	ANO	NE	ANO/NE	ANO	Není zdrojem konkurenční výhody
Komunikace	ANO	NE	NE	ANO	Konkurenční parita

Zdroj: upraveno podle (Tichá, Hron, 2014)

4.5 Zjednodušená analýza konkurenceschopnosti

Podíl trhu

Ve Zlíně je momentálně 15 očních optik, z toho 2 optické řetězce, 6 velkých optik a zbytek jsou malé optiky (výdejny). Tržní podíl společnosti Optik Čech, s. r. o. činí díky své dlouholeté působnosti a dlouho budované klientele 15 %. I když v tomto odvětví, během posledních let konkurence výrazně vzrostla, stále Optik Čech, s. r. o. zaujímá největší podíl na tomto trhu. Optika A má současně 13 % tržního podílu a Optika B o něco menší podíl, a to 10 %.

Tržby

Největších tržeb dosahuje Optik Čech, s. r. o., které činí 15 mil k roku 2014. Optika A 12 mil. a nejméně dosahuje tržeb Optika B s 10 mil. v roce 2014.

Umístění provozoven

Optik Čech, s. r. o. je umístěn v centru města. Jeho velkou výhodou je parkování, které je bezplatné a je přímo před optikou. Optika A sídlí v nákupním středisku, kde je velká průchodnost lidí. Jelikož Optika B leží na pěší zóně, její dostupnost pro zákazníky s autem je zkomplikována. Pro tuto optiku je to poměrně velká nevýhoda.

Počet provozoven

Jak Optik Čech, tak Optika A mají vybudované ve Zlíně 2 provozovny. Optika B má pouze jedno hlavní sídlo.

Doba působení na trhu

Optika A působí na trhu ve Zlíně 10 let a Optika B pouze 6 let. Nejlépe je na tom v tomto ohledu Optik Čech, s. r. o., který je na trhu 24 let. Tento fakt znamená, že má mnohem více zkušeností a získaných dovedností.

Komplexnost nabízených služeb

Všechny vybrané společnosti nabízejí služby, které se od sebe nijak zásadně neliší. V této oblasti nemá konkurenční výhodu ani jeden podnik. Ve všech těchto optikách se provádí komplexní služby a to prodej brýlí, aplikace kontaktních čoček a měření očí (optometrie).

Tab 3 Rastr pro analýzu konkurenceschopnosti ve Zlíně - údaje

Klíčový faktor úspěchu	Optik Čech, s. r. o.	Optika A	Optika B
Podíl trhu	15 %	13 %	10 %
Tržby (v tis.)	15 000	12 000	10 000
Umístění provozoven	centrum města + vlastní parkoviště	v nákupním středisku	pěší zóna
Počet provozoven	2	1	2
Doba působení na trhu	24	10	6
Komplexnost nabízených služeb	prodej brýlí, měření očí a aplikace kont. čoček	prodej brýlí, měření očí a aplikace kont. čoček	prodej brýlí, měření očí a aplikace kont. čoček

Zdroj: upraveno podle (Tichá, Hron, 2014)

Tab 4 Rastr pro analýzu konkurenceschopnosti ve Zlíně - váhy

Klíčový faktor úspěchu	Váha	Optik Čech, s. r. o.	Optika A	Optika B
Podíl trhu	0,3	1	2	3
Tržby (v tis.)	0,1	1	2	3
Umístění provozoven	0,2	1	1	2
Počet poboček	0,2	1	2	1
Doba působení na trhu	0,1	1	2	3
Komplexnost nabízených služeb	0,1	1	1	1
Součet vah	1	1	1,7	2,2
Vážené skóre konkur. síly				

Zdroj: upraveno podle (Tichá, Hron, 2014)

Z analýzy je patrné, že nejlepší konkurenční pozice dosahuje Optik Čech, s. r. o., jelikož má silnou konkurenční výhodu ve všech klíčových faktorech. Zejména podíl na trhu patří mezi jeho silné stránky. Další konkurenčně výhodným faktorem jsou tržby, umístění provozoven a doba působení na trhu.

4.6 Zjednodušená Swot analýza

Do SWOT analýzy byly zahrnuty výsledky zjištěné z předchozích analýz z vnějšího a vnitřního prostředí. Jednotlivé faktory jsou obodované ve škále 1 - 3 podle významnosti. Přičemž číslo 1 je přiřazeno faktorům, které jsou nejdůležitější. V další tabulce jsou faktory seřazené podle určené významnosti.

Tab 5 Zjednodušená SWOT matice

Silné stránky strenghts	Váha	Slabé stránky weakness	Váha
- široký sortiment	3	- slabá firemní propagace	2
- kvalitní výrobky a služby	1	- komunikace ve firmě	1
- odborně vzdělaný personál	1		
- specializované přístroje	2		
- kvalitní informační systém	2		
- individualizovaný přístup k zákazníkům	3		
- rozsáhlé dovednosti a zkušenosti	1		
- výhodné umístění	3		
- dlouhodobá historie firmy	1		
- vybudovaná základna zákazníků	2		
Příležitosti opportunities	Váha	Hrozby Threats	Váha
- expanze ve Zlínském kraji	1	- nízká koupěschopnost obyvatelstva	1
- používání brýlí v zaměstnání a ve volnočasových aktivitách (golf, tenis, atd.)	3	- vstup nové konkurence	2
- stárnutí populace	2	- prodej pomocí internetu	3
		- rostoucí míra nezaměstnanosti	2
		- laserové operace	3

Zdroj: upraveno podle (Tichá, Hron, 2014)

Tab 6 Zjednodušená SWOT matice - strategie

	Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)	
	<ul style="list-style-type: none"> - kvalitní výrobky a služby - odborně vzdělaný personál - rozsáhlé dovednosti a zkušenosti - dlouhodobá historie firmy - vybudovaná základna zákazníků - specializované přístroje - kvalitní informační systém - výhodné umístění - individualizovaný přístup k zákazníkům - široký sortiment 	<ul style="list-style-type: none"> - slabá firemní propagace - komunikace ve firmě 	
Příležitosti (O)	<ul style="list-style-type: none"> - expanze ve Zlínském kraji - stárnutí populace - používání brýlí v zaměstnání a ve volnočasových aktivitách (golf, tenis, atd.) 	<ul style="list-style-type: none"> - kvalitní informační systém umožní firmě sledovat a analyzovat potřeby zákazníků a cíleně pomocí direct mailingu je oslovovat - provádět optický sceening zaměstnanců přímo ve firmách - komplexní služby v oboru, včetně optometrie (měření očí) 	<ul style="list-style-type: none"> - pořádáním pravidelných pracovních schůzek, se zlepší komunikace ve firmě - facebook a webové stránky zlepší propagaci
Hrozby (T)	<ul style="list-style-type: none"> - nízká koupěschopnost obyvatelstva - vstup nové konkurence - rostoucí míra nezaměstnanosti - prodej pomocí internetu - laserové operace 		

Zdroj: upraveno podle (Tichá, Hron, 2014)

Direct mailing

Pomocí direct mailingu by společnost mohla získat nové klienty, nebo podpořit prodej nového produktu. Je možné zaslat letáky, katalogy, nebo oslovit zákazníky pomocí

e-mailu. Určila by se tak cílová skupina, které by se tyto reklamy zasílaly. Tyto kontakty by optika měla získat z kvalitní klientské databáze, kterou má v informačním systému.

Optický screening zaměstnanců přímo ve firmách

Stále více zaměstnavatelů vyžaduje bezchybnost pracovního procesu, k čemuž je důležitý také kvalitní zrak. Screening zraku se provádí za účelem zhodnocení kvality vidění, jak při pohledu do dálky, tak i do blízka. Dále by se zjistilo, jestli je v pořádku prostorové vidění, kontrast, barvocit nebo zorné pole. Vyměření by mělo být velmi jednoduché a mělo by trvat kolem 15 minut. Je pouze nutné se dívat do přístroje a odpovídat na jednoduché otázky. Za tyto služby by si firma mohla účtovat 200 korun.

Komplexní služby v oboru, včetně optometrie (měření očí)

Nedílnou součástí moderních očních optik je obor optometrie (nelékařská zdravotnická profese zaměřená na lidské oko), jejíž velkým potenciálem je nahrazení měření očí u lékaře. Kvalifikovaný optometrista vyšetřuje zrakové funkce, stanoví dioptrickou korekci a aplikuje kontaktní čočky. Výsledkem by mělo být doporučení správné korekční pomůcky. Touto službou může oslovit větší okruh zákazníků.

Pořádání pravidelných pracovních schůzek

Ke zlepšení komunikace ve firmě by měl vedoucí pracovník zlepšit své komunikační schopnosti a to jak mezi zaměstnanci, tak i ve vedení. Vedení by se mezi sebou mělo navzájem domlouvat a řešit současné problémy. Se svými zaměstnanci by měl konzultovat, aby nedošlo k nedorozumění a špatným výkladům. K diskuzi by se mohl určit den a hodina. V určitý čas by proběhla porada a následně výměna názorů se zaměstnanci.

Facebook a webové stránky

V této firmě by se propagace společnosti mohla zlepšit pomocí webových stránek a Facebooku, který je v dnešní době populární. Webové stránky jsou již vytvořeny, ale nejsou dostatečně udržovány. Měly by se pravidelně aktualizovat a vylepšovat. Na stránce by se měly objevovat novinky, které klienty budou informovat o aktuálním dění v optice. Optika by si měla založit facebookový účet, jehož reklamní potenciál se každým rokem zvyšuje a je zároveň bez poplatku. Uživatelé by už nemusely chodit na webové stránky optiky, jelikož by jim novinky chodily přímo na jejich Facebook. O tento účet by se však musel někdo pravidelně starat a vytvářet jednotlivé příspěvky.

5 Závěr

Hlavním cílem této práce je formulovat strategické alternativy společnosti Optik Čech, s. r. o. na základě analýzy vnějšího a vnitřního prostředí. Pro dosažení tohoto cíle je důležité analyzovat podstatu strategického řízení podniku a zpracovat informace o vnějším a vnitřním okolí firmy. Pozornost je především zaměřena na strategii, strategický management, strategickou analýzu a vyhodnocování okolí podniku.

Teoretická část zahrnuje zpracování literární rešerše na téma Formulace podnikové strategie na základě studia odborné literatury. Praktická část je zaměřena na společnost Optik Čech, s. r. o. Jsou zde použity analýzy z vnějšího prostředí, do kterého spadá STEP analýza a analýza konkurentů - Porterův model. Také jsou zde použity analýzy z vnitřního prostředí podniku, konkrétně analýza zdrojů a kompetencí a analýza konkurenceschopnosti.

Z konečné SWOT analýzy, do které jsou sumarizovány konečné výsledky předchozích analýz (STEP analýza, Porterův model, analýza zdrojů a kompetencí a analýza konkurenceschopnosti), vychází silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení.

Společnost může zaujmout relativně velkým množstvím silných stránek. Na základě dlouhodobé historie si firma dokázala vybudovat širokou základnu zákazníků, kterým se snaží poskytnout komplexní a individuální péči. Výraznou výhodou je umístění provozoven Optik Čech, s. r. o. v centru měst s dostupným MHD, ale také s možností bezplatného parkování před oční optikou. Firma nabízí svým zákazníkům, prostřednictvím odborně vzdělaného personálu, velké množství výrobků ale i kvalitních služeb, do kterých se zahrnuje oprava brýlí, měření zraku, aplikace kontaktních čoček atd. Pro oční optiku je důležité mít v provozovně specializované přístroje, aby mohla dobře fungovat. Podnik používá oftalmologický přístroj, který diagnostikuje kvalitu zraku, autorefraktometer k měření dioptrií a registrované nestátní zdravotní zařízení pro měření zraku a aplikaci kontaktních čoček. Další výhodou podniku je jeho specifický výrobní proces, v kterém se zhotovují zakázky na brýlovou korekci přímo ve firmě. Optika také používá velmi kvalitní informační systém (Optosystém), vyvinutý pro potřeby tohoto oboru. Tento náročný software se využívá pro skladové hospodářství, zákaznickou databázi a výrobu. Z provedených analýz je evidentní, že firma nemá vážnější nedostatky ve firmě.

Mezi její slabší stránky patří firemní propagace a komunikace ve firmě, kterým není věnována dostatečná pozornost.

Ohrožením firmy je nízká koupěschopnost obyvatelstva, roustoucí míra nezaměstnanosti, které nemůže společnost ovlivnit. Ze vstupu nové konkurence, nemá firma velké obavy, jelikož působí na trhu velmi dlouho a má na své straně velké množství výhod, také vstup do tohoto odvětví vyžaduje překonat spoustu bariér (kapitálová náročnost, legislativní předpisy, odborné vzdělání atd.). Prodej pomocí internetu není pro oční optiku příliš velkou hrozbou, jelikož lidé k vybrání brýlí potřebují odborné služby. Laserové operace byly také identifikovány jako hrozby, které však pro podnik nepředstavují velké ohrožení, protože jsou drahé a zaměřují se jen na určité oční vady. Je důležité tyto hrozby nepodceňovat a stále je hlídat.

Příležitosti byly spatřeny ve stárnutí populace, v používání brýlí ve volnočasových aktivitách a v zaměstnání. Také se nově otevřela pobočka v okolí bývalého Svitlu ve Zlíně, což se jeví pro firmu, jako velká šance pro budoucí rozvoj a prosperitu firmy.

Ohrožení ze strany nových konkurentů nepředstavuje příliš velkou hrozbu, jelikož při vstupu do tohoto odvětví je potřeba překonat mnoho bariér, jako je kapitálová náročnost, kvalifikované pracovní síly, zákonné normy a jiné.

Z Porterova modelu je zjištěno, že vyjednávací síla dodavatelů je na střední úrovni, jelikož v tomto odvětví existuje mnoho dodavatelských možností. Je možné nakupovat od velkoobchodů či přímo od výrobců. Dodavatel se podílí na míře úspěchu oční optiky a to především v oblasti kvality. Také může ovlivnit náklady na celkový výrobek, jestliže zvýší nákupní ceny dodávaného zboží. Podobně jako dodavatelé mohou i odběratelé ovlivňovat odvětví. Posledním trendem se stávají akční ceny či cenová zvýhodnění, ovšem kvalitní optiky, mezi které se řadí i Optik Čech, s. r. o. se touto obchodní taktikou neubírají a oslovují zákazníky hlavně kvalitními a solidními službami. Rivalita mezi existujícími podniky je na střední úrovni, ale stále stoupá z důvodu vstupu nové konkurence a dělení zákaznické základny. Substitutů, které by nahradily nošení brýlí, není příliš mnoho. Mezi nejznámější patří kontaktní čočky nebo podstoupení laserové operace. Tyto dvě možnosti však nepředstavují pro firmu velkou hrozbu.

6 Seznam použité literatury

BĚLOHLÁVEK, F. – KOŠŤAN, P. – ŠULEŘ, O. Management. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.

DEDOUCHOVÁ, Marcela. Strategie podniku. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2001, 256 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-603-4.

DONNELLY, J. H. jr. – GIBSON, J. L. – IVANCEVICH, J. M. Management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-422-3.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

KEŘKOVSKÝ, M. – VYKYPĚL, O. Strategické řízení. 1. vyd. Brno: PC-DIR, 1998. ISBN 80-214-1111-2.

Kolik z nás používá počítač a internet?. Český statistický úřad [online]. 2010 [cit. 2015-03-15]. Dostupné z:

http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/kolik_z_nas_pouziva_osobni_pocitac_a_internet

Krajská správa ČSÚ ve Zlíně. Český statistický úřad [online]. 2015 [cit. 2015-03-15].

Dostupné z: <http://www.czso.cz/xz/redakce.nsf/i/home>

LHOTSKÝ, J. Strategický management: jak zajistit budoucí úspěch podniku. Brno: Computer Press, 2010. 144 s. ISBN 978-80-251-3295-1.

MACHOVÁ, Martina. Brýle na kole. Mtbs [online]. 2010 [cit. 2015-03-15]. Dostupné z:

<http://mtbs.cz/clanek/bryle-na-kole100208>

MALLYA, T. Základy strategického řízení a rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.

Mzdy podle regionů: Porovnejte si výdělek. Prace.cz [online]. 2015 [cit. 2015-03-15].

Dostupné z: <http://www.prace.cz/poradna/aktuality/detail/article/mzdy-podle-regionu-porovnejte-si-vydelek/>

Nákupy brýlí přes internet???. Optika Pleyerová [online]. 2012 [cit. 2015-03-15].

Dostupné z: <http://www.ocnioptik.eu/vedeli-jste-ze/73-91/nakupy-bryli-pres-internet/>

- REDAKCE. Lidé, kteří nosí brýle, jsou chytřejší. National Geographic Česko [online]. 2014 [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://www.national-geographic.cz/clanky/lide-kteri-nosi-bryle-jsou-chytrejsi.html#.VQFOvEIq68k>
- SEDLÁČKOVÁ, Helena a BUCHTA, Karel. Strategická analýza. 2. přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006, 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- Statistická ročenka České republiky 2014. Český statistický úřad [online]. 2014 [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/kapitola/320198-14-r_2014-0100
- ŠULÁK, M. – VACÍK, E. Strategické řízení v podnicích a projektech, 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005, 233 s. ISBN 80-86754-35-9.
- TICHÁ, I. – HRON, J. Strategické řízení. 1. vyd. Praha: Provozně ekonomická fakulta ČZU v Praze, 2014. 235 s. ISBN 978-80-213-0922-7.
- VAŠTIKOVÁ, Miroslava. Marketing služeb: efektivně a moderně. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.
- VEBER, J., a kol. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2. aktualizované vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.
- Zákon o nelékařských zdravotnických povoláních (Zákon č. 96/2004 Sb.) Dostupné on-line na <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-96>
- Zákon o technických požadavcích na osobní ochranné prostředky (Zákon č. 21/2003 Sb.) Dostupné on-line na <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2003-21>
- Zákon o zdravotních službách (Zákon č. 372/2011 Sb.) Dostupné on-line na http://www.mzcr.cz/legislativa/dokumenty/zdravotni-sluzby_6102_1786_11.html
- Zákon o živnostenském podnikání (Zákon č. 455/1991 Sb.) Dostupné on-line na <http://zakony-online.cz/?s8&q8=11>

7 Seznam použitých obrázků

Obr. 1 Základní strategický plánovací model	16
Obr. 2 Prvky strategické analýzy	18
Obr. 3 Segmenty vnějšího prostředí	22

8 Seznam použitých tabulek

Tab 1 Faktory konkurence v odvětví	34
Tab 2 Hodnocení zdrojů a kompetencí	38
Tab 3 Rastr pro analýzu konkurenceschopnosti ve Zlíně - údaje	40
Tab 4 Rastr pro analýzu konkurenceschopnosti ve Zlíně - váhy	40
Tab 5 Zjednodušená SWOT matice	41
Tab 6 Zjednodušená SWOT matice - strategie	42