

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Obchodní strategie vybrané módní značky

Jakub Chundela

© 2019 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Jakub Chundela

Projektové řízení

Název práce

Obchodní strategie vybrané módní značky

Název anglicky

Business strategy of selected fashion brand

Cíle práce

Cílem diplomové práce je navržení obchodní strategie módní značky na základě vytvoření strategických analýz.

Metodika

Diplomová práce se bude skládat ze dvou částí praktické a teoretické. Praktická část bude vypracována na základě kvalitativního/kvantitativního výzkumu. Teoretická část bude zpracována na základě studia odborné literatury.

Doporučený rozsah práce

60-80 stran

Klíčová slova

One Life, strategická analýza, módní značka, analýza konkurence, oblečení

Doporučené zdroje informací

DVOŘÁČEK, J. *Podnik a jeho okolí : jak přežít v konkurenčním prostředí*. V Praze: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-224-3.

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

MARGRETTA, J., 2012. *Michal Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*

SVOBODOVÁ, H. – KOZEL, R. – MYNÁŘOVÁ, L. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3527-6.

Váchal, J. & Vochozka, M., 2013. *Podnikové řízení. místo neznámé* ISBN 978-80-247-4642-5

Předběžný termín obhajoby

2018/19 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Ladislav Pilař, MBA, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 25. 3. 2019

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 25. 3. 2019

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 25. 03. 2019

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Obchodní strategie vybrané módní značky" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího 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 autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne _____

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval Ing. Ladislavu Pilařovi MBA Ph.D. za odborné vedení a rady při zpracování diplomové práce. Dále bych nesmírně rád poděkoval celé své rodině, která mě po celou dobu mého studia vytrvale podporovala.

Obchodní strategie vybrané módní značky

Abstrakt

Diplomová práce je zaměřena na téma obchodní strategie vybrané firmy, kterou je módní značka One Life. Diplomová práce se dělí na dvě části, teoretickou a praktickou. Teoretická část nejdříve definuje základní pojmy a teoretická východiska. Další část se věnuje popisu jednotlivých analýz, které se zaměřují na vnější a vnitřní prostředí. Cíl práce spočívá v návrhu obchodní strategie módní značky na základě podkladů z uskutečněných strategických analýz.

Následující část přináší charakteristiku zkoumané módní společnosti One Life a detailně ji popisuje. Praktická část diplomové práce na základě poznatků z teoretické části pokračuje aplikováním jednotlivých analýz na společnost One Life. Mezi zvolené analýzy, patří situační analýza, která se skládá z analýzy STEP. Dále Porterových 5 sil, benchmarking analýza, která společnost porovnává s její konkurencí. Zmíněné analýzy doplňuje BCG matice a SWOT analýza, která sestavuje silné, slabé stránky, příležitosti a ohrožení do přehledné tabulky s rozšiřujícím slovním popisem a vyhodnocením. Uvedené metody vyhodnocují společnost v kontextu v jejích produktech, trhu a dalších faktorů. Na získaných poznacích je následně navržena obchodní strategie společnosti pro nadcházející období.

Závěr shrnuje použitá východiska a motivaci k napsání práce. Jeho součástí je souhrn použitých analýz a jejich výstupů, stejně tak jako doporučení k nastavení priorit společnosti One Life na další období.

Klíčová slova: One Life, analýza, módní značka, firma, konkurence, oblečení, data, prostředí

Analysis of external and internal environment of selected company

Abstract

This diploma thesis focuses on the business strategy of a clothing company, One Life. Divided into two parts, theoretical and practical, the theoretical portion of this thesis addresses basic terminology and an analysis of the external and internal environment; whereas, the practical portion is a detailed description of the fashion background. Based on the learnings from the theoretical analysis, the diploma thesis applies the following analyses on the example company: situational analysis composed from the STEP Analysis, Porter's 5 Strength, Benchmarking Analysis, BCG matrix, and SWOT Analysis. Utilizing the SWOT analysis, the diploma thesis sets up strengths, weaknesses, opportunities and risks into a table with descriptions and results, as well as, a proposed future business strategy. The thesis ends with a review of the analysis results and provides recommendations for future actions and proposed direction of the company.

Keywords: One Life, analysis, fashion brand, company, competitors, clothing, data, environment

Obsah

1.1	Úvod.....	10
2	Cíl práce a metodika	12
2.1	Cíl práce	12
2.2	Metodika.....	12
3	Teoretická východiska	14
3.1	Podnik a jeho okolí.....	14
3.1.1	Podnik	14
3.1.2	Okolí podniku	16
3.2	Situační analýza.....	17
3.3	Analýza prostředí firmy	18
3.3.1	Vnější prostředí firmy.....	19
3.3.1.1	STEP Analýza.....	20
3.3.1.2	Analýza konkurence	22
3.3.2	Vnitřní prostředí firmy	25
3.3.2.1	Analýza portfolia	26
3.3.2.2	BCG matice (Boston Consulting Group).....	27
3.3.2.3	GE matice (General Electric)	30
3.3.3	SWOT analýza	33
3.3.4	Benchmarking.....	36
3.4	Obchodní strategie.....	38
4	Praktická východiska.....	42
4.1	Charakteristika společnosti	42
4.1.1	One Life	42
4.1.2	Historie společnosti.....	43
4.1.3	Vize společnosti.....	44
4.1.4	Charakteristika cílového trhu.....	45
4.2	Situační analýza.....	46
4.2.1	STEP analýza	46
4.2.2	Výstup ze STEP analýzy.....	53
4.3	Porteruv model 5 sil	55
4.3.1	Dodavatelé	55
4.3.2	Odběratelé.....	57
4.3.3	Konkurence.....	58
4.3.4	Nově vstupující	61
4.3.5	Substituty	61

4.4	Benchmarking	62
4.4.1	Produkty	62
4.4.2	Ceny	63
4.4.3	E-shop	64
4.4.4	Sociální síť	65
4.5	BCG matice	68
4.6	SWOT analýza	71
4.7	Navržení obchodní strategie	75
5	Závěr	78
6	Bibliografie	80
6.1	Internetové zdroje	81
7	Přílohy	83

1.1 Úvod

Módní trh patří mezi odvětví průmyslu, bez nichž si dnešní život dokážeme už těžko představit. Většina obyvatel planety přichází do kontaktu s oblečením každý den, ať nuceně, kdy to vyžadují určité společenské normy, či dobrovolně, kdy se daný jedinec o módu přímo zajímá. Od roku 2000 se celosvětová produkce oblečení více jak zdvojnásobila. Průzkumy ukázaly, že si lidé začali kupovat přibližně o 60 % více oblečení, ale celková životnost produktů se o polovic zkrátila. Tomuto jevu se dnes přezdívá fast fashion. Velké společnosti přesunuly výrobu svých produktů do zemí třetího světa, čímž se jim povedlo snížit veškeré náklady a začaly vyrábět zboží tak levné, že mu lze cenou jen těžko konkurovat. Postupem času se však na veřejnost začaly dostávat informace, jak tento průmysl škodí životnímu prostředí. Poptávka po fast fashion vytvořila z módního průmyslu jeden z největších zdrojů znečištění naší země. Celý koloběh výroby oblečení až do finální podoby, v níž se s ním setkáváme v obchodech, si vyžaduje zdlouhavé a náročné procesy. Ne každý si uvědomuje, že výroba oblečení má vysoké nároky na spotřebu vody, energie a využívání chemikálií, druhotným výsledkem je velké množství pevného odpadu a škodlivých emisí vypouštěných do ovzduší. Další negativní důsledek jevu fast fashion přináší samotné přesunutí výroby do zemí třetího světa z důvodu snížení nákladů. V těchto zemích totiž častokrát nejsou důkladně kontrolovány životní podmínky pracovníků tamních fabrik. Dnešní společnost si však začíná být vědoma toho, jak je naše planeta znečišťována. Stále více lidí si uvědomuje, jak fatální dopad může mít na přírodu současný spotřební způsob života založený na nadměrném používání plastů, v němž je znečišťování ovzduší každodenní záležitostí.

Vzrůstající zájem lidí o zachování životního prostředí tak nahrává všem společnostem, které se začaly zaměřovat na původ a místní výrobu svých produktů. Dnes můžeme potkávat lokální produkty napříč všemi odvětvími, mezi nejznámější patří například farmářské trhy s domácími potravinami. Ani módní průmysl však nezůstává pozadu, ve světě i u nás v České republice se při výrobě oblečení stále více bere ohled na životní prostředí. Čím dál častěji se objevují módní značky, které vyrábí své produkty výhradě na našem území a zabývají se celým procesem výroby tak, aby byl co nejšetrnější k přírodě.

Je to i proto, že pro zákazníky přestává být nejdůležitější nízká cena výrobku, ale stále více se zajímají, kde, z čeho a za jakých podmínek bylo zboží vyrobeno.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je navržení obchodní strategie módní značky na základě vytvoření strategických analýz.

2.2 Metodika

Diplomová práce postupuje na základě nastudování odborné literatury, kdy je nejprve popsána základní problematika podniku a následně jsou teoreticky popsány jednotlivé analýzy vnitřního a vnějšího prostředí. Mezi analýzy vnějšího prostředí je zařazena STEP analýza popisující jednotlivé faktory globálního prostředí, kam spadají faktory sociální, technologické ekonomické a politicko-právní. Dále je do vnějšího prostředí zahrnuta taktéž analýza konkurence v podobě Porterova modelu 5 sil které se zaměřují na sílu dodavatelů, odběratelů, konkurentů, substitutů a nově vstupujících na trh. Mezi analýzy vnitřního prostředí spadá analýza portfolia, kterou v teoretické části popisují metody BCG matice a GE matice. Navazující kapitolou je SWOT analýza, která se zaměřuje na silné a slabé stránky, stejně tak jako na příležitosti a ohrožení podniku. Poslední analýzou, která je popsána v teoretické části je benchmarking, který rovněž napomáhá při konkurenčním boji. Teoretická část je zakončena kapitolou, která pro potřeby diplomové práce přibližuje téma obchodní strategie.

Praktická část postupuje na základě poznatků z nastudování odborné literatury, které jsou aplikovány v praxi na módní společnost One Life. Vnitřní a vnější prostředí je ověřováno daty získanými od módní značky a analýzou lokálního módního trhu. Na základě zanalyzovaných dat je nejprve provedena situační analýza, která pomocí STEP analýzy popisuje jednotlivé faktory globálního trhu, kdy výstup z analýzy poukáže na to, jakou mají působnost jednotlivých faktory na společnost. Dále praktická část pokračuje Porterovým modelem 5 sil, který zkoumá konkurenceschopnost na lokálním módním trhu, za pomoci analýzy jednotlivých působností Porterových 5 segmentů na společnost One Life. Na Porterův model poté navazuje metoda benchmarking, která poměří vybrané

faktory, kterými jsou sortiment, cena, kvalita e-shopu, sociální sítě a ty následně srovnává s nejbližšími konkurenty v odvětví. Nejprve je zkonstruována přehledná tabulka, kde jsou jednotlivé faktory ohodnoceny na bodové škále od 1 do 5, a následně rozšířeny o slovní ohodnocení. Pomocí BCG matice se práce následně zaměří na portfolio produktů společnosti One Life, které nabízí svým zákazníkům. Toto portfolio je poměřováno s nejbližším konkurentem na trhu. Metoda BCG matice postupuje na základě sestavení popisné tabulky, která zaznamenává jednotlivé produkty společností a jejich podíl na objemu produkce, relativní tržní podíl a růst trhu. Na podkladech dat z tabulky je následně sestaven graf, do kterého jsou jednotlivé produkty zaneseny za účelem zjištění, v jakém segmentu se daný produkt nalézá, a co to pro společnost přináší. Veškeré výstupy z grafu jsou následně slovně ohodnoceny. Předposlední kapitolou praktické části diplomové práce je SWOT analýza. Tato analýza čerpá informace ze všech předchozích informací, a na jejich základě prostřednictvím tabulky přehledně seřazuje jednotlivé části S- silné stránky, W- slabé stránky, O- příležitosti, T- ohrožení. Tyto části se dělí na jednotlivé činnosti, které jsou ohodnoceny pomocí vah a ohodnocením činnosti (1-5). Na základě propočtu těchto dvou skupin jsou následně ohodnoceny jednotlivé skupiny SWOT analýzy jako samostatné celky. Tyto výsledné hodnoty jsou použity k rozhodování, jakou strategii by společnost měla do budoucna zvolit.

Za pomoci výstupu ze SWOT analýzy je v následující kapitole sestavena obchodní strategie zaměřující se na budoucí směřování módní značky.

3 Teoretická východiska

V této kapitole je teoreticky popsána základní problematika, na kterou následně navazuje popis jednotlivých strategických analýz.

3.1 Podnik a jeho okolí

První problematikou, na kterou se tato diplomová práce je zaměřuje, je popsání termínu podnik a jeho podnikového okolí.

3.1.1 Podnik

Za podnik je považován jakýkoliv subjekt, který vykonává činnost zabývající se nabízením zboží či služeb na trhu. Není podstatné, zda subjekt na základě své činnosti dosahuje zisku, ale že danou činnost vykonává a oslovuje zákazníky. Pro subjekt rovněž není podstatné ani to, jakou právní podobu na sebe bere. (Dvořáček & Peter Slunčík, 2012)

1. Subjekty zaměřené na zisk: Fyzické a právnické osoby, které podnikají na základě živnostenského oprávnění. Mezi právnické osoby poté spadají osobní a kapitálové společnosti např.:
 - Veřejné obchodní společnosti
 - Komanditní společnosti
 - Společnost s ručeným omezením
 - Akciová společnost
 - Družstva
 - Státní podniky
2. Neziskový sektor: Je přesným opakem k subjektům, které se zaměřují na zisk. Neziskový sektor nabízí veřejné statky, které jsou poskytnuty příslušníkům dané společnosti, za kterou koncoví konzument buď vůbec neplatí, nebo zaplatí pouze netržní cenu.
 - Neziskový veřejný sektor
 - Neziskový soukromý sektor

Dle E. Gutenberga je podstata podniku charakterizována třemi všeobecnými znaky a třemi specifickými znaky. (SRPOVÁ & ŘEHOŘ, 2010)

Mezi všeobecné znaky patří:

- Kombinace výrobních faktorů: Práce, stroje, zařízení, zásoby aj.
- Princip hospodárnosti: Snaha podniku pracovat co nejhospodárněji za pomoci maximalizace výstupu, minimalizace výstupu, optimalizace mezi vstupy a výstupy
- Princip finanční hospodárnosti: Váže se na schopnost podniku docílit plnění své platební povinnosti, která je daná určitou výší a daným termínem.

Mez specifické znaky řadíme:

- Princip soukromého vlastnictví: Popisuje vlastnickou formu, zda si majitel/vlastník podniku přeje přímo, či nepřímo zúčastňovat na vedení podniku.
- Princip autonomie: Vyjadřuje nezávislé a svobodné podnikání, které je řízeno tržními vztahy bez zásahů státu.
- Princip ziskovosti: Pojednává o nutnosti zisku, jako výsledku podnikání a k tomu o maximalizaci zisku ve vztahu k danému základnímu kapitálu.

Dalším možným dělením podniku je dělení na podniky:

- Malé
- Střední
- Velké

U tohoto dělení je ještě důležité, zda se jedná o doporučení dle Evropské komise, dle statistického úřadu Evropské komise nebo dle České správy sociálního zabezpečení. (SRPOVÁ & ŘEHOŘ, 2010)

3.1.2 Okolí podniku

Okolím podniku je myšleno vše, co se nachází mimo organizaci. Každý podnik má určité vztahy, vazby k okolí, ve kterém působí. Znalost okolí je velmi důležitá, jelikož jednotlivé vnější faktory mohou být jak příležitostí, tak hrozbou pro podnik. Hlavní dělení okolí podniku je na okolí vnitřní a vnější, kdy vnější okolí se dále dělí na mikrookolí a makrookolí. (DVOŘÁČEK & SLUČNÍK, 2012):

1. Vnitřní okolí: Vnitřní prostředí firmy je zaměřeno hlavně na síly působící uvnitř organizace, které mají dopad na řízení podniku. Do vnitřního prostředí můžeme zařadit jak jednotlivé vstupy, tak i výstupy, které projdou transformačním procesem (podnikatelskou operaci) podniku.
2. Vnější okolí: Vnější prostředí firmy je ovlivňováno mnoha faktory z různých úrovní okolí, do kterých podnik spadá. Jednotlivými úrovněmi jsou: odvětví, lokální okolí, národní okolí a globální okolí.
 - Mikrookolí: Zahrnuje faktory vyskytující se v blízkém okolí podniku, které ovlivňují schopnost sloužit zákazníkům. Na tyto faktory se může podnik zaměřit a ovlivnit je k lepšímu využití. Patří sem například podnik jako celek, dodavatelé, zákazníci, konkurence, veřejnost, zákaznický trh aj.
 - Makrookolí: Do makrookolí spadají faktory, které nemůže podnik více méně nijak ovlivnit. Spadají sem zejména faktory demografické, ekonomické, přírodní, technologické, společensko-kulturní a politicko-legislativní. Důležité je pro podnik tyto faktory identifikovat a být na ně připravený (ASPCZECH.CZ, 2018)

Změny jsou nedílnou součástí každodenního života, každý se v čase mění a s ním i dané okolí. U firem tomu není jinak a neustálé změny vnitřního a vnějšího okolí jsou téměř nepřetržité a manažeři na toto musí být připravení. (KUBÍČKOVÁ & RAIS, 2012)

3.2 Situační analýza

Situační analýza je metoda, která se zabývá jak vnějším (mikroprostředím, makroprostředím) podniku, které na firmu působí a ovlivňuje ho, tak vnitřním prostředím firmy, kam spadá například kvalita zaměstnanců a managementu, strategie dané firmy, finanční situace firmy, vybavenost, historie, umístění, organizační kultura aj. (JAKUBÍKOVÁ, 2013)

Cílem situační analýzy je popsat stávající a budoucí klíčové faktory, které ovlivňují firmu a její zákazníky. Firma tak dostane vlastní přehled nad vlivy a trendy, které by mohly ovlivnit hodnotu dodávky zákazníkům. (O.C.FERRELL & O.C.MICHAEL D., 2008)

Obsah situační analýzy je také často skryt pod označením 5C které se skládá z (JAKUBÍKOVÁ, 2008):

- Company,
- Collaborators,
- Customers,
- Competitors,
- climate / context.

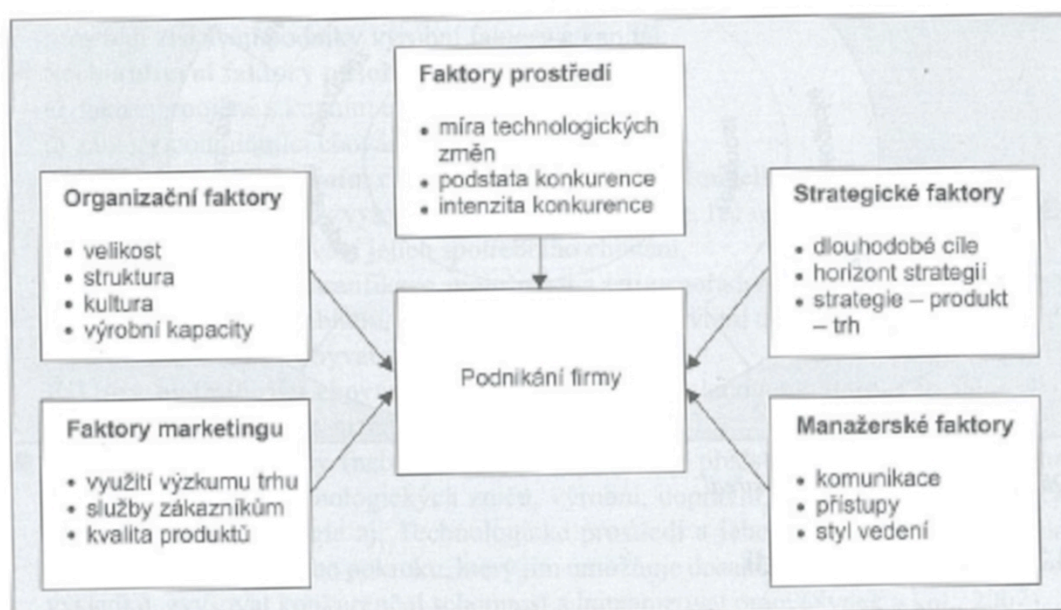
Strategická situační analýza má za úkol zachycovat podstatné faktory, které ovlivňují činnost firmy ve vzájemných souvislostech. Čím vyšší složitost prostředí, tím větší význam strategická situační analýza má. Pokud je strategická analýza provedena důkladně, pak lze předpokládat celý strategický proces za kvalitní. Pokud však budou výsledky strategické analýzy nepřesné, či jinak zkreslené, pak budou přijata strategická opatření směřující jiným směrem, než je žádoucí. (JAKUBÍKOVÁ, 2013)

3.3 Analýza prostředí firmy

Analýza prostředí je pro firmu velmi důležitou, jelikož v dnešním prostředí se objevují neustále změny a organizace potřebuje znát jaký vliv prostředí, ve kterém se vyskytuje, na ni vyvíjí. (BĚLOHLÁVEK, et al., 2001)

Prostředí je chápáno jako soubor okolností, ve kterých se někdo pohybuje a mají na něj určitý vliv. Tím někým může být jak podnik, tak například i místo, člověk či rodina aj. Na daný subjekt prostředí působí různými vlivy, které mohou být jak kladné tak záporné a mohou rozhodovat jak o současném, tak budoucím vývoji podniku. (JAKUBÍKOVÁ, 2013)

Obrázek 1- Faktory prostředí ovlivňující konkurenční úsilí firmy



Zdroj: Dagmar Jakubíková – Strategický marketing: strategie a trendy (str.81)

Na činnost podniku působí jeho okolí, které na podnik působí hlavně v oblastech, kdy vymezuje přípustné chování podniku, kdy ovlivňuje volbu cílů podniku a kdy ovlivňuje dosahování určených cílů. (MULAČOVÁ & MULAČ, 2013)

3.3.1 Vnější prostředí firmy

Podniková strategie je zejména ovlivňována vlivy vnějšího prostředí následujícími způsoby:

- Příležitosti a ohrožení
- Vytváření pravidel soutěže
- Dostupnost zdrojů
- Potenciální výnosy z alternativních příležitostí

Předpokladem vnější analýzy je nalezení prostředí a faktorů, které by mohli podnik, jakkoliv ovlivňovat. Do vnějšího prostředí zařazujeme vše, co se nalézá vně podniku, kdy pro subjekt jsou důležité ale pouze faktory, které na něj nějak působí. Prostředí, které působí na podnik, ale přitom se nalézá mimo rámec vlivu podniku, nazýváme prostředím globálním. Vlivy globálního prostředí jsou zkoumány pomocí STEP analýzy či scénáři. (TICHÁ & HRON, 2003)

Vnější prostředí firmy lze rozdělit na makroprostředí a mikroprostředí. Makroprostředí je prostředí, které se dá těžko ovlivnit, jelikož dosažení změny závisí například na určitých ustanoveních zákonů a sama firma je změnit nedokáže. A proto je důležitou aktivitou v těchto případech lobování na úrovni jak státní, tak i leckdy nadnárodní. Do makroprostředí patří vlivy demografické, politické, legislativní, ekonomické, sociokulturní, geografické, technologické, ekologické aj. Do mikroprostředí pak řadíme dodavatele, odběratele, finanční instituce, pojišťovny, dopravce, zakazníky, konkurenci, veřejnost aj. (JAKUBÍKOVÁ, 2013)

3.3.1.1 STEP Analýza

STEP analýza je považována za jednoduchý, zato efektivní nástroj k hodnocení jednotlivých faktorů globálního prostředí. Smyslem analýzy je přinést odpovědi na tyto tři otázky (Váchal & Vochozka, 2013)

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?

Analýza se také nazývá na základě začínajících písmen českých a anglických názvů. Řadí se mezi tyto faktory:

- Sociálně-kulturní
- Technologický
- Ekonomický
- Politicko-právní

Sociálně-kulturní faktory jsou spojeny se způsobem života lidí včetně jejich hodnot. Tato kategorie působí ve dvou rovinách: faktory spojené s kupním chováním spotřebitelů a faktory podmiňující chování organizace. Do těchto kategorií můžeme zařadit například: demografické rozdělení, distribuci příjmů, mobilitu obyvatelstva, životní styl, úroveň vzdělání, spotřební zvyky, pohled obyvatelstva na svět, různorodost obyvatelstva, sociální trendy, role mužů a žen ve společnosti

Technologické faktory občas také pojmenovávají jako inovační, faktory souvisí s vývojem výrobních prostředků, materiálů, procesů a know-how. Pokud nastanou v této oblasti, pak mohou náhle velmi fatálně ovlivnit okolí jako celek. Patří sem například vládní výdaje na vědu a výzkum, nové vynálezy či transfery technologií, rychlou změnu tempa technologií v určitém prostředí, rychlost morálního stárnutí.

Ekonomické faktory. Stav ekonomiky v zemi výrazně ovlivňuje každý podnik a jeho současný či budoucí vývoj. Je důležité uvědomit si, které z ekonomických faktorů ovlivňují situaci na trhu zboží a služeb a na trzích výrobních faktorů, kde firma působí. Mezi nejčastější se řadí takové faktory, které souvisí s tokem peněz, služeb, informací a energií. Analýza pak zkoumá například vývoj HDP, úrokové sazby, měnové kurzy, inflaci, nezaměstnanost aj. (HANZELKOVÁ & Keřkovský, 2013)

Politicko-právní faktory jsou faktory, které vytváří rámec pro podnikatelské a podnikové činnosti za pomoci legislativy státu, různých zákonů, norem či vyhlášek. Tyto faktory mohou významně ovlivňovat budoucnost podniku. Řadí se sem například stabilita vlády, daňová politika, ochrana životního prostředí, regulace zahraničního obchodu, ochrana osobního vlastnictví, obchodní zákoník, politická nálada v zemi, výdaje vlády. aj. (Váchal & Vochozka, 2013)

V dnešní době, kdy je kladen důraz čím dál více na ekologické otázky, je stále častěji používaná metoda PESTLE, která je rozšířená o další faktor, kterým jsou ekologické faktory.

Ekologické faktory jsou specifickým segmentem, jelikož každá země či region, prostředí má tyto trendy odlišné a než každá společnost začne podnikat, nebo ikdyž už podniká, tak by si měla zjistit, jaké jsou dané ekologické podmínky, jelikož by mohl nastat v daném okolí konflikt s místními zvyky a regulacemi. Mezi tyto faktory řadíme například: ochranu životního prostředí, klimatické podmínky obnovitelné zdroje energie, zpracovávání odpadu či recyklace, dostupnost vodních zdrojů. (Mallya, 2006)

3.3.1.2 Analýza konkurence

Základem je uvědomit si, co to vlastně konkurence je. Mnoho manažerů o konkurenci uvažuje jako o souboji, ve kterém jde o získání převahy, a kde může zvítězit jen ten nejlepší. Toto myšlení je ale bohužel naprosto chybné. K tomu, aby podnik dosáhl konkurenční výhody, musí vycházet z 2 hlavních přístupů. Za prvé, způsob myšlení. Pokud chce podnik dosáhnout konkurenčních úspěchů, pak musí vytvářet jedinečnou hodnotu, což znamená, že není hlavním klíčem k dosažení zaměřit se na přemáhání soupeře, ale na vytváření hodnoty. Za druhé je důležité použít správné analytické nástroje. (MARGRETTA, 2012)

Jedním z nejužitečnějších praktických analytických rámců, který slouží pro určení konkurenční strategie je Porterův model 5 sil. V tomto modelu je identifikováno 5 hlavní sil odvětví, které popisují jednotlivá chování konkurentů. Mezi tyto síly se řadí (BĚLOHLÁVEK, et al., 2001):

1. Konkurentí v odvětví
2. Potenciální noví účastníci
3. Dodavatelé
4. Odběratelé
5. Náhradní výrobky

Soupeření v odvětví může mít mnoho podob, může se projevovat například v podobě cenové konkurence, investic do reklamy, uvádění nových produktů na trh aj. Hlavní aktér působící na trhu, bývá tím, kdo dokáže prosadit jednotlivé praktiky, které prosívají pro celé odvětví. To, jak bude nový konkurent vstupující do odvětví ohrtožovat ostatní podniky, závisí zpravidla na:

- Bariérách vstupu do odvětví
- Reakci stálých podniků na vstup nového konkurenta.

Bariery vstupu do odvětví bývají nejčastěji spojeny s faktory, kterými jsou úspory z rozsahu, kapitálová náročnost, rozdílnost výrobků, vládní politika, distribuční kanály či nákladové znevýhodnění. V případě reakce stálých podniků působících na trhu, ovlivňují vstup nového konkurenta například za pomoci financí, vztahů s odběrateli, výrobní kapacitou, dočasným snižováním cen aj. (MARGRETTA, 2012) (TICHÁ & HRON, 2003).

Pokud dodavatelé mají příliš velkou vyjednávací sílu, pak si mohou účtovat vyšší ceny a nebo mohou na svého odběratele nálehat za účelem získání výhodnějších podmínek. Toto způsobí nižší ziskovost odvětví, jelikož si dodavatelé budou nárokovat větší díl hodnoty. Při provádění analýzy vyjednávací síly dodavatelů je důležité brát v potaz veškeré nakupované vstupy, včetně práce vlastních zaměstnanců. Významnost a síla dodavatelů na trhu je závislá na řadě faktorů mezi které patří (MARGRETTA, 2012) (TICHÁ & HRON, 2003):

- Zda jsou koncentrování
- Odvětví není jediné/nejdůležitější pro dodávání produktů
- Vertikální integrace do odvětví, kam dodávají
- Jedinečnost produktu, odlišnost produktu, vysoké náklady na změnu dodavatele
- Dodávky produktů nejsou vázány na dodávky z odlišných odvětví

Pokud zákazníci (odběratelé) mají velkou vyjednávací sílu, pak mají schopnost tlačit ceny dolů. Což má za následek snížení ziskovosti odvětví. Když je prováděno vyhodnocování vyjednávacích sil kupujících, musí se brát zřetel nejen na konečného uživatele, ale také na důležité kanály, kterými jsou produkty dodávány. V jednom odvětví je možné nalést okruhy odběratelů, kteří mají větší či menší vyjednávací sílu, a také jsou více či méně citliví na cenovou úroveň. Odběratelé jak na mezipodnikových, tak na spotřebitelských trzích, jsou citlivější na cenu v případě toho, že to, co nakupují, je nediferenované, drahé z důvodu příjmu, či jiných nákladů nedůležité. (MARGRETTA, 2012)

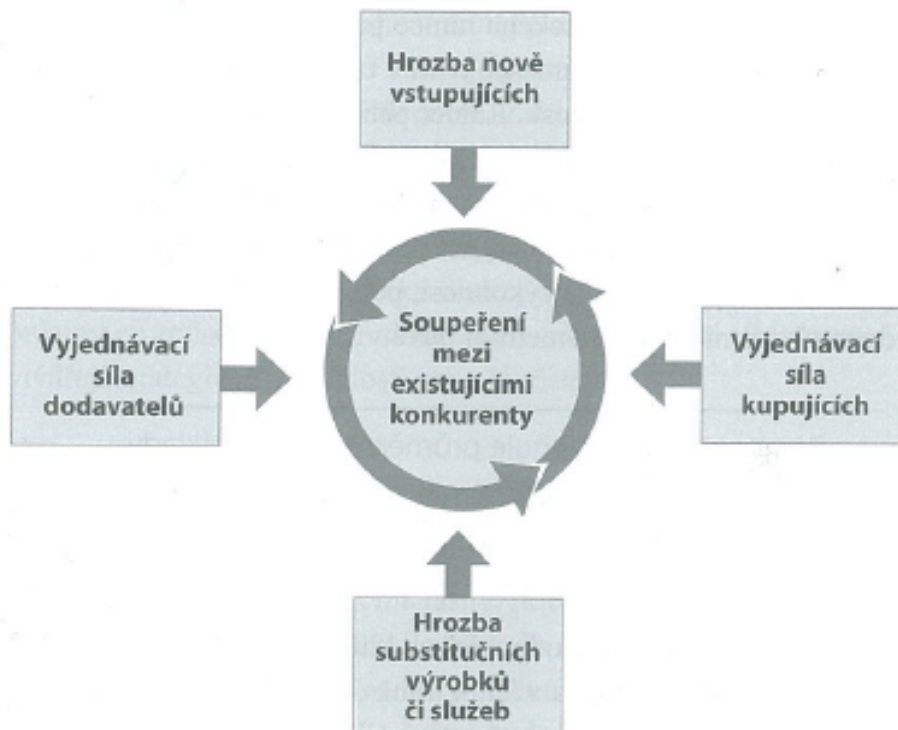
Odběratel je silný za předpokladů že (TICHÁ & HRON, 2003):

- Jsou koncentrování a nebo nakupují ve velkém

- Standardizovaný nebo nediferenciovaný produkt
- Produkt je významný pro odběratele
- Ziskovost dosahovaná odběrateli je nízká
- Nakupovaný produkt není významný
- Nakupovaný výrobek se zaplatí
- Vertikální integrace do dodvatelského dovětví

Substituty jsou takové výrobky či služby, které dokáží uspokojit stejnou potřebu, která je uspokojena produktem odvětví. Díky tomu, že substituty nejsou přímými konkurenty, často se vyplodí z neočekávaných míst, což s sebou přináší náročnost monitoringu jejich výskytu. Při vyhodnocování hrozby substitutu je důležité se zaměřit na ekonomické charakteristiky a na to, zda substitut přináší přítažlivý poměr cena / výkon. Pokud je snadné nahradit existující produkt substitutem, pak je atraktivita daného odvětví nízká. Nejdůležitějšími substituty jsou ty, který stavajícím výrobkům nabízejí lepší uspokojení potřeb, a ty, jenž jsou vyráběny v odvětvích s vyšší ziskovostí.

Obrázek 2 - Struktura odvětví: pět sil



Zdroj: Joan Margretta – Michael Porter: Jasně a srozumitelně (str. 43)

3.3.2 Vnitřní prostředí firmy

Vnitřní prostředí tvoří veškeré prvky, vztahy a jednotlivé vazby mezi nimi uvnitř firmy. Spolupráce mezi odděleními firmy musí spolupracovat. Díky spolupráci interních zdrojů firmy a marketingových nástrojů dochází k vyšší účinnosti všech činností, což vytváří konkurenční výhodu. (KOZEL, et al., 2011)

Do vnitřního prostředí firmy zařazujeme jednotlivé zdroje firmy, management a zaměstnance, kulturu firmy, mezilidské vztahy, etiku, organizační strukturu aj. Faktory vnitřního prostředí jsou řízeny samotným podnikem a manažeři je mohou ovlivňovat. Analýza vnitřního prostředí se skládá z hodnocení strategických cílů organizace, mezi které například patří finanční situace, logistky, výrobních operací, technologii, marketingu, prodeje a služeb, vývoje, infrastruktury, lidských zdrojů, silných a slabých stránek aj. Každý z jednotlivých faktorů by měl být ohodnocen na základě vlivů na budoucí prosperitu firmy. (JAKUBÍKOVÁ, 2012)

Východiskem pro analýzu vnitřního prostředí je zhodnocení dosavadní strategie, které má za úkol přimět manažery zaměřit se na hlavní strategické problémy. Mezi další analýzy, které se zaměřují na vnitřní prostředí řadíme (TICHÁ & HRON, 2003):

- Analýza zdrojů a kompetencí
- Analýza hodnotového řetězce
- Analýza klíčových procesů
- Analýza exponovanosti podniku
- Analýza portfolia
- Balanced scorecard
- Klíčové faktory úspěchu
- Analýza konkurenceschopnosti

3.3.2.1 Analýza portfolia

Analýza portfolia je používána u podniků, u kterých můžeme naleznout diverzifikovanou strukturu jejich aktivit. Analýza se skládá z 8 kroků

1. Zhotovení matice portfolia
2. Zmapování konkurenčního prostředí a vyhodnocení
3. Ohodnocení konkurenceschopnosti u jednotlivých aktivit
4. Určení hlavních úkolů, zhodnocení příležitostí/ ohrožení
5. Určení finančních prostředků/ podnikových zdrojů na podporu jednotlivých aktivit portfolia.
6. Porovnání aktivit na základě priorit
7. Kontrola vyváženosti portfolia
8. Zjištění, zda je portfolio v souladu s podnikovou strategií a jaká opatření je potřeba udělat

Nejčastější analytická technika využívaná pro analýzu portfolia je takzvaná BCG matice (Boston Consulting Group), anebo portfolio matice GE, které je podrobně popsány v následujících kapitolách. (TICHÁ & HRON, 2003)

3.3.2.2 BCG matice (Boston Consulting Group)

BCG matice je postavena na teorii, která říká, že výše peněžních prostředků, které vytvoří podnikatelské jednotky, je těsně spjata s tempem růstu trhu a s relativním podílem na trhu. Dle BCG tyto dva faktory pojednávají o strategické úspěšnosti. BCG matice je sestavena ze dvou os, kdy vertikální osa zaznamenává, jaký je skutečný růst trhu za dané období, a na horizontální ose je zaznamenáván relativní tržní podíl, kterým je myšlen poměr mezi tržbami firmy a tržbami největšího konkurenta v odvětví. To, zda firma dokáže konkurovat na trhu, nám nastíní relativní tržní podíl,

Vertikální osa (tempo růstu trhu) je zaznamenávána v % a nabývá hodnot od 0 do 20% růstu. Mezníkem mezi pomalým a vysokým tempem růstu trhu je hranice 10 %, která nám vertikální osu dělí na dvě části.

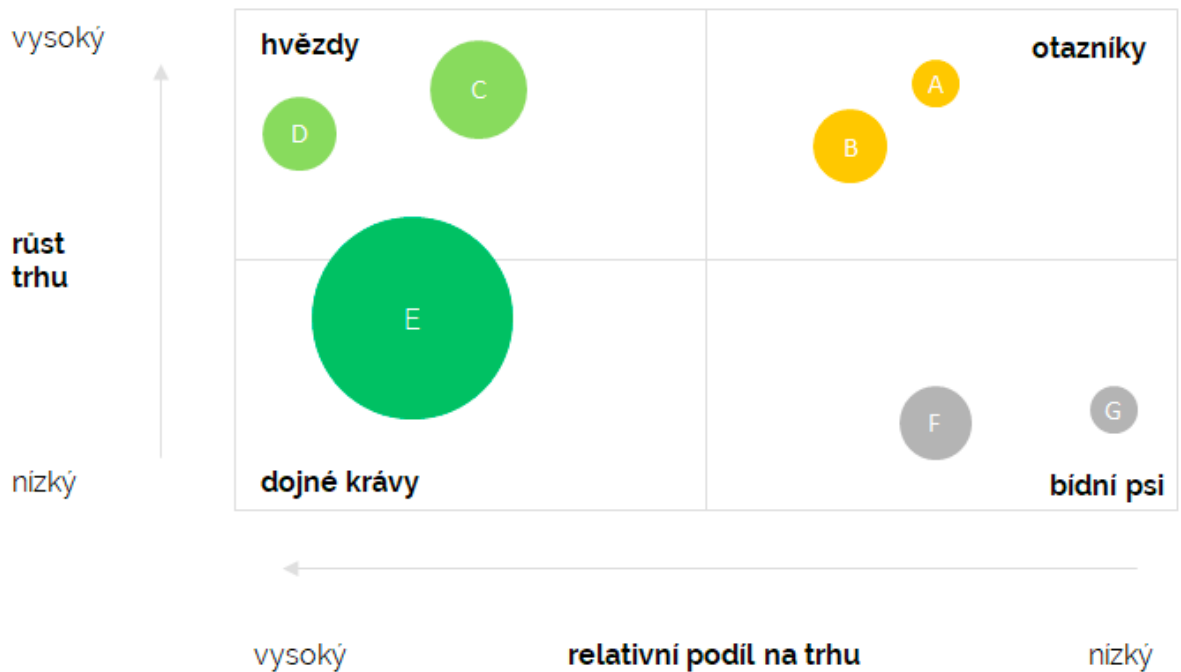
Horizontální osa (relativní tržní podíl) nese hodnoty logaritmické stupnice. Zleva je ohraničena hodnotou 10, která znázorňuje, že sledovaná podnikatelská jednotka má 10x větší tržby než její největší konkurent. Zprávné strany je osa ohraničena hodnotou 0,1, což představuje desetiprocentní relativní tržní hodnotu. Středovou hodnotu horizontální osy nese hodnota 1, která vyjadřuje vyrovnanost mezi relativními podíly firmy a největšího konkurenta v odvětví.

Do grafu BCG matice jsou na základě růstu trhu a relativního tržního podílu umístěovány jednotlivá sledovaná SBU (strategic business unit), které mají kruhový tvar. Velikosti jednotlivých SBU znázorňují objem prodeje, což má význam pro celkový obrat firmy, a také pro cash-flow.

Matice je rozdělena na takzvané čtyři kvadranty, do kterých jsou umístěovány jednotky. Každý jeden kvadrant nese specifické pojmenování. (JAKUBÍKOVÁ, 2013):

- Dojné krávy
- Hvězdy
- Psi

- Otazníky



Zdroj: PETRTYL, Jan. BCG Matice. Marketing Mind [online]. 2017 [cit. 2019-03-26]. Dostupné z: <https://www.marketingmind.cz/bcg-matice-priklady-a-vyuziti-v-praxi/>

„Otazníky“ se nalézají v pravém horním rohu matice. Vyznačují nízkým relativním podílem na rychle rostoucím trhu, tudíž je jejich pozice brána jako nestabilní. Díky rychle rostoucímu trhu, na kterém se dané SBU vyskytují, je potřeba vynaložit vysoké finanční prostředky. Na druhou stranu je u otazníku známo, že pokud se vynaloží správných strategických operací a nástrojů marketingu na správné SBU, je šance zvýšit jejich relativní tržní podíl. Otazníky se nazývají proto, že pro vedení firmy je důležité, aby vsadili na ty otazníky, které pro ně budou v budoucnu generovat zisk, a těm podali pomocnou ruku a zvýšili jejich tržní podíl.

„Hvězdy“ se nalézají v levém horním kvadrantu. Jsou to taková SBU, která vykazují vysoký tempo růstu s velkým podílem na trhu, díky tomu hvězdy nabízejí vysoký zisk s příležitostí růstu. U hvězd je známo, že většinou v prvopočátku je potřeba velké

kapitálové investice. Firma od hvězd očekává, že budou v budoucnosti hlavním zdrojem zisku, což s sebou přináší náklady na jejich postavení. Hlavním zdrojem bývají SBU, které se nachází na pozici dojných krav. Pokud se u hvězd zpomalí tempo růstu tržeb pod 10 %, hvězdy se postupně přesunou do kvadrantu dojných krav.

„Dojné krávy“ jsou umístěny v levém dolním kvadrantu. Tyto SBU se vyskytují na trzích, které vykazují pouze mírný růst či stagnaci, na nichž si udržují dobrou pozici. Mnohé z dojných krav byly v minulosti hvězdami. O dojných kravách je známo, že vytvářejí značné množství finančních prostředků, které převyšuje hodnoty potřebné na reinvestice. SBU, která se pohybují v kvadrantu dojných krav jsou důležitá pro podnik hlavně z finančního hlediska, jelikož jejich finanční přebytky mají dopad i na ostatní skupiny portfolia, zejména pro SBU pohybující se v kvadrantu hvězd a na zajištění přijatelné míry likvidity a objemu zisku. Mezi jedny z cílů firemní strategie patří také ochrana dojných krav jako generátoru zisku. Slabé dojné krávy jsou později určeny k postupnému zrušení.

„Bídící psi“ jsou umístěny v posledním pravém dolním kvadrantu. Tyto SBU se pohybují na pozici, která generuje nízké tempo růstu trhu a nízký relativní tržní podíl. To má za následek slabou konkurenční pozici jednotlivých SBU na trhu. Pro firmu je tato kategorie neperspektivní, jelikož do budoucna nepřináší žádné ziskové naděje. Veškeré finanční výnosy, které tyto jednotky vyprodukují, jsou obratem reinvestovány zpět do udržení jejich tržního podílu. Firma se u této kategorie musí rozhodovat, co je pro ni nejlepší, zda tyto SBU utlumí, či zcela zruší, anebo zda vynaloží rozsáhlé investice na radikální změnu. (JAKUBÍKOVÁ, 2013; TICHÁ & HRON, 2003)

3.3.2.3 GE matice (General Electric)

Tato metoda byla vynalezena na počátku 70. Let, kdy společnost General Electric požádalo poradenskou společnost McKinsey & Company o pomoc s jejich rozmanitým majetkem 150 firem. Firma McKinsey & Company měla přinést odpovědi na to, které firmy by General Electric měla vyzdvihnout a zajímat se o ně z důvodu vidiny generace zisku. Na základě tohoto zadání byla vynalezena matice, která je dnes známa jako GE matice. Matice sleduje dva faktory, kterými jsou „atraktivita odvětví“ a „konkurenční přednost“.

Na osu y se zaznamenává faktor atraktivity odvětví, který je složen z poměrně širokého spektra kritérií. Patří sem velikost trhu, rychlost růstu trhu, ukazatele rentability daného odvětví, ziskovost odvětví, intenzita konkurence, obchodní marže v odvětví, diferenciaci, vztahy mezi zákazníky a dodavateli, poptávka, technologické inovace, fluktuace poptávky v odvětví, kolísavost odvětví, dostupnost pracovní síly, výsledky STEP analýzy aj. Velmi náročným krokem je nastavit váhy pro hodnocení jednotlivých ukazatelů a nastavení hranice pro jednotlivé části matice. (MARTIN ZIKMUND, 2011)

Na ose x je vynesena síla dané firmy v odvětví neboli konkurenční přednost/síla. V tomto kroku je důležité, aby předchozí definice odvětví proběhla pečlivě a bez chyb. Konkurenční síla se hodnotí na základě faktorů, kterými jsou: výrobní kapacita, výrobní flexibilita, jednotková cena, výzkum a vývoj, kvalita, spolehlivost, image firmy v odvětví, unikátnost produktu, náklady, ziskovost, obchodní marže v porovnání s konkurencí, možnost adaptace výroby, podíl na trhu, marketingové schopnosti, zkušenosti zaměstnanců aj. Pro hodnocení konkurenční síly je lepší, když si firma vybere nějaký externí subjekt, který ji to provede.

Obrázek 3 - GE matice

		Konkurenční síla		
		Velká	Střední	Malá
Atraktivita odvětví	Vysoká	1 Invest/ <u>Grow</u>	2	3
	Střední	4	5 <u>Selectivity/</u> <u>Earnings</u>	6
	Nízká	7	8	9 Harvest/ Divest

Zdroj: ZIKMUND, Martin. Business vize [online]. 2011 [cit. 2019-03-26]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/organizace/co-vam-rekne-o-vasem-businessu-matice-general-electric-mckinsey>

Pokud se podniku povede všechny své SBU přiřadit do jednotlivých polí, pak lze z tabulky vyčíst co by podnik měl dělat. Pole číslo jedna říká, že by podnik měl chránit svou pozici, to s sebou většinou nese silný tlak na inovace a vyšší finanční výdaje na marketing. Není jednoduché se udržet na vrcholu a konkurenční sílu se ostatní budou snažit potlačit.

Pole číslo dva říká, že by se podnik měl snažit více. Podnik se bude muset snažit dostat do pole číslo jedna, jelikož pohybovat se ve vysoce atraktivním prostředí, kde je středně velká konkurenční síla, není pro podnik ideální stav. Podnik bude muset vložit finance a úsilí do inovací a tlačit na snižování nákladů.

Třetí pole říká, že by podnik měl být vybíraví, jelikož se podnik pohybuje na velice atraktivním odvětví, ale jeho konkurenční síla je velmi malá. Podnik musí být velmi opatrný a musí sledovat příležitosti, avšak každá malá chybička by se mohla vymstít.

Pole číslo tři říká podniku, že má sklízet. V této fázi není trh moc lákavý pro nové konkurenty, avšak ti stálý se trhu vzdát nechtějí. Pokud ale podnik má vysokou konkurenční sílu může z toho velmi těžit. Firmy pohybující se v tomto poli častokrát usínají na vavřínech.

Pole číslo pět podniku naznačuje, aby postupoval opatrně. Tato pozice je možná tou nejhorší pozicí, v této fázi podnik může očekávat ledacos. Podnik se pohybuje na velmi tenkém ledě, přestože generuje zisk, tak musí vynakládat úsilí na udržení. Pokud ale přijde větší výkyv na trhu nebo vstoupí na trh nový agresivní hráč může podnik utrpět velké škody. Pokud by nastal propad do pod 6 či 9 musí mít firma odvahu aktivitu ukončit

Pole číslo šest napovídá, aby se podnik zvětšoval rozumně. Firma se pohybuje na atraktivním trhu, ale působí nízkou konkurenční silou, a tak se nesmí ukvapit a tlačit na pilu za každou cenu.

Pole číslo sedm sebou nese restrukturalizaci. Firma se pohybuje na trhu, který není příliš atraktivní, ale za to může disponovat silnou konkurenční silou, což znamená, že podnik má velkou pravděpodobnost na tomto trhu přežít. Pak už zbývá jen doufat, že se zvýší atraktivita odvětví.

Pole číslo osm říká podniku, aby minimalizoval investice. Firma by se měla řídit takzvaným růstovým pravidlem. Pokud tedy firma i na takovémto trhu roste, měla by ale k tomu adekvátně investovat, pokud ale tomu tak není a neroste, měla by pak firma hibernovat, dokud bude generovat dostatečný zisk.

Pole číslo devět je posledním polem, které říká firmě, aby vypadla. Toto pole, kdy je trh absolutně neatraktivní, a kde má firma jen malou konkurenční sílu není nic co by firmu mělo zajímat a čím by se měla zabývat. (MARTIN ZIKMUND, 2011)

3.3.3 SWOT analýza

SWOT analýza se řadí mezi základní strategické analýzy, kdy jejím účelem je vyhodnocení čtyř faktorů, kterými jsou silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby. Analýza je zpracovávána na základě, získaných dat z vnitřního a vnějšího prostředí. (KOTLER, 2001)

Analýzu může také být rozdělena na dvě části, které jsou složeny z SW (slabé a silné stránky) a OT (příležitosti a hrozby). Je vhodné začínat s analýzou příležitostí a hrozeb, jelikož přicházejí z vnějšího prostředí firmy, kam řadíme mikroprostředí (zákazníci, dodavatelé, odběratelé, konkurence, veřejnost) a makroprostředí (politicko-právní faktory, ekonomické faktory, sociálně-kulturní faktory, technologické faktory). Poté co je analýza OT vyhodnocena, přechází se na analýzu SW, která se týká vnitřního prostředí firmy (mezilidské vztahy, firemní zdroje, materiální prostředí, kvalita managementu, firemní kultura, cíle, systémy, organizační struktura). (JAKUBÍKOVÁ, 2013)

Obrázek 4 - SWOT analýza

	POMOCNÉ dosažení cíle	ŠKODLIVÉ dosažení cíle
VNITŘNÍ PŮVOD atributy organizace	S SILNÉ STRÁNKY strengths	W SLABÉ STRÁNKY weaknesses
VNĚJŠÍ PŮVOD atributy prostředí	O PŘÍLEŽITOSTI opportunities	T HROZBY threats

Zdroj: SWOT Analýza. Sun Marketing [online]. 2018 [cit. 2019-03-26]. Dostupné z: <https://www.sun.cz/nastroje/navody-pro-klienty/swot-analyza>

Analýza příležitosti a hrozeb má za cíl donutit manažera začít předvídat důležité trendy, které by mohli ovlivnit podnik. Ne každá hrozba však vyžaduje zvýšenou

pozornost, avšak manažer musí umět vyhodnotit pravděpodobnost jednotlivých hrozeb a následných škod. Na základě tohoto rozboru musí být vypracován plán, který se zabývá nejpravděpodobnějšími a nejničivějšími hrozbami. Příležitosti se převážně vyskytují tam, kde může firma za pomoci svých silných stránek měnit okolní prostředí ve svůj prospěch. Také se dá říci, že občas to, co je příležitostí pro jeden podnik, tak může být hrozbou pro druhý podnik. Typickými příklady pro příležitosti a hrozby jsou:

1. Příležitosti:

- Vstup na nové trhy
- Rozšíření nabídky
- Diverzifikace
- Vertikální integrace
- Růst trhu
- Rozšíření cílové skupiny zákazníků

2. Hrozby

- Konkurence
- Substituční výrobky
- Pomalý růst trhu
- Rostoucí síla dodavatelů a odběratelů
- Demografické změny
- Změna trendu
- Nízká obranyschopnost

Silné a slabé stránky ve SWOT analýze zahrnují charakteristické rysy, které se vážou ke kritickým faktorům úspěchu. Je fajn být v něčem dobrý, ale pokud je v tom konkurence stále lepší, je to pro podnik i nadále slabá stránka. Silné stránky by měly být založeny vždy na faktech. Pro podnik může být nebezpečné, pokud nedokáže skutečně rozpoznat silné stránky.

Mezi typické příklady silných a slabých stránek můžeme zahrnout například:

1. Silné stránky

- Úspory z rozsahu
- Nákladová výhoda
- Dobrá pověst u odběratelů
- Vlastní technologie
- Lepší reklamní kampaň
- Vůdčí pozice na trhu

2. Slabé stránky

- Slabá pozice na trhu
- Nekompetentnost
- Nejasný strategický záměr
- Zaostávání ve vývoji a výzkumu
- Nevyužité kapacity
- Vysoké náklady
- Nedostatek financí na potřebné změny
- Nedokonalá distribuční síť

„SO strategie“ je pro podnik spíše strategií, ke které směřuje, jelikož se v reálném životě moc neobjevuje. Tato strategie se zaměřuje na využití silných stránek podniku, které využívá ke zhodnocování příležitostí identifikovaných ve vnějším prostředí.

„WO strategie“ se zaměřuje na odstraňování slabých stránek, snaží se toho docílit pomocí příležitostí. Nejčastějšími příklady může být akvizice, joint venture nebo náborů kvalifikovaných sil.

„ST strategie“ se využívají až tehdy, když je podnik natolik silný, že může čelit přímé konfrontaci s ohrožením. Jako příklad lze uvést to, když má podnik své silné právní oddělení, s kterým podnik může vymáhat různá odškodnění aj.

„WT strategie“ je strategií obrannou, která je často využívána při boji o přežití. Tato strategie se zaměřuje na odstraňování slabých stránek a vyhnutí se ohrožení zvenčí. Nejčastější podobou bývá například fuze, omezení výdajů či vyhlášení bankrotu. (TICHÁ & HRON, 2003)

3.3.4 Benchmarking

Benchmarking byl poprvé použit v 80. letech, kdy byl vyvinut firmou Xerox Corporation. Tato norma pochází z USA, kde se u firem stala velmi oblíbenou, a tak se později přesunula i na evropský kontinent. Postup benchmarkingu pochází ze dvou starodávných zásad, kdy jedna pochází od čínského generála Sun-cu a zní „Jestliže znáš svého nepřítele a znáš-li sám sebe, nemusíš se obávat o výsledky stovky bitev“ a druhá zní „Buď nejlepší z nejlepších“.

Tato metoda je často považována za jednu ze základních technik při zjišťování informací o konkurenci. Na základě získaných výstupů z této analýzy, je možné si sestavit přehled o případných hrozbách či příležitostech z jednotlivých činností konkurence a zjistit, jak se projevuje. Jedním z hlavních cílů benchmarkingu je nalézt lepší příklady, porozumět postupům a praktickým činnostem, které jsou později převzaty, upraveny dle vlastních požadavků aplikovány. Tato činnost není brána jako kopírování ale jako inovace vlastních aktivit. (LENCOVÁ, 2016)

Postup vyhotovení je následující:

1. Výběr produktu, služby, postupu
2. Identifikace klíčových jednotek při porovnávání
3. Nalezení společnosti a interní plochy pro porovnání
4. Sběr dat
5. Analýza dat a identifikace příležitosti
6. Přijetí a implementace

Benchmarking rozlišuje pět základních typů (JAKUBÍKOVÁ, 2013):

- Interní
- Konkurenční
- Funkcionální

- Generický
- Spolupracující

Základními kroky k provedení úspěšné analýzy je potřeba důkladně znát vlastní podnik a její činnosti. Znat svou pozici na trhu a být si vědom předností a slabých stránek podnik. Dalším důležitým faktorem je poznat konkurenční firmy a zjistit, jak dělají daný produkt, službu nebo jinou činnost oni a jaké jsou jejich slabiny a přednosti. To, v čem je konkurence lepší pak podnik převezme a implementuje dle svého, za cílem získání převahy na trhu.

Benchmarking firma provádí z důvodu stanovení firemních cílů, aby podnik mohl začít s procesem zlepšování a porozuměl změnám, které jsou nutné provést. Důsledkem toho může být převážně lepší rozhodovací procesy, stanovení náročnějších cílů, zvyšování spokojenosti odběratelů, urychlení procesů změny či úsporu nákladů. (LENCOVÁ, 2016)

3.4 Obchodní strategie

Slovo strategie pochází z řečtiny, kdy je složeno ze slov stratos, které znamená vojsko a slova agos, což znamená vůdce. V oné době, bylo toto slovo spojováno hlavně s vojenstvím a strategií války. Aktuálnějším může být význam starořeckého slova stratég, které má za význam překvapující vynalézavost, nečekaný zvrat, lest či trik. Tento význam slova se dá už lépe aplikovat v ekonomické problematice, jelikož v ekonomickém prostředí je podnikovým cílem získání převahy nad konkurencí. (RADEK JONÁŠ, nedatováno)

Dle Portera slovo strategie většina lidí bere jako nějaký plán či program, avšak pokud se jedná o strategii, od které je očekávaná mimořádná ekonomická výkonnost, jedná se o něco jiného. Porter se ve své definici strategie zaměřuje převážně na obsah a na to, kde chce podnik být, nikoli na jednotlivé procesy rozhodování, které nás tam dostaly. Porter taktéž rozlišuje strategii na dobrou a špatnou. (MARGRETTA, 2012)

Strategie můžeme rozdělit na několik typu na základě různých hledisek. Jsou strategie ofenzivní, které fungují na základě toho, že vývoj podniku je lepší než zaměry konkurence. Za druhé také strategie neutrální, která se vyznačuje tím, že cíle daného podniku jsou stejné jako zaměry konkurence. Strategie defenzivní, které říkají že vývoj daného podniku je horší než rozvojové záměry konkurence. Dále také můžeme rozdělovat strategie dle kritéria časového, kdy je dělíme na strategie perspektivní se zaměřením na budoucnost a na strategie retropektivní popisující minulost.

Prvním krokem, který je potřeba udělat dříve než se vůbec začne formulovat obchodní strategie je zhotovení jednotlivé strategické analýzy. Provedené analýzy by měly pomoci podniku systematicky zmapovat a poté vyhodnotit veškeré významné faktory, na které bude muset daná společnost přihlížet při budování obchodní strategie. Tento postup firmě zajistí neopomenutí na žádanou z důležitých oblastí. Z tohoto důvodu se doporučuje postupovat na základě těchto analýz (HANZELKOVÁ & Keřkovský, 2013):

1. Korporátní strategie (nadřazeného patra)
2. Analýzy externího prostředí
 - a. STEP analýza
 - b. Analýza odvětví (Porteruv model 5 sil)
 - c. Další externí analýzy (zaměřeno na konkrétní zákazníky, dodavatele, vývoj trhu, konkurenty)
3. Analýza nejdůležitějších stakeholders
4. Analýza Interního prostředí firmy
5. SWOT analýza

Na základě jednotlivých výstupů ze strategické situační analýzy, kdy je zanalyzováno vnější a vnitřní prostředí a ze znalosti předností vlastního podniku a jeho konkurentů může podnik začít pracovat na sestavování návrhu obchodní strategie. Z výsledků strategické situační analýzy lze určit, kam se bude ubírat podniková vize, a jaká bude pozice podniku v budoucnosti. Z vize podniku pak vychází definice obecných a strategických cílů, které nám poskytnou informaci o tom, čeho chce podnik dosáhnout. Cíle by si měl podnik nastavit na základě metody SMART, která říká, že cíle musí být specifické, měřitelné, dosažitelné, realistické, časově specifické. Cílů by nemělo být mnoho, z důvodu zajištění jejich plnění. Příliš velký počet cílů bude mít za následek roztříštění zdrojů. Mezi takové nejčastější strategické cíle patří například ziskovost, růst firmy a jejího majetku, podíl na trhu aj. Strategické cíle podniku by měly pokrývat celý časový horizont strategie. (RADEK JONÁŠ, nedatováno)

Při tvorbě strategie je také důležité aby byly rozlišeny cíle strategické a implementační úkoly. Strategické cíle by měli mít delší časový horizont, jelikož jsou cíly významnými, v dané obchodní strategii, které jsou zformulované na základě výstupů ze strategických analýz. Implementační úkoly by poté měly ze strategických cílů vycházet. Tyto úkoly mohou být brány jako takzvané milníky, či postupové kroky, které napomáhají k dosažení strategických cílů. Každý implementační úkol by měl mít vlastníka, který za to

zodpovídá, měl by být měřitelný, specifický a časově ohraničený (HANZELKOVÁ & Keřkovský, 2013)

Správně navržená obchodní strategie by měla být postavena na podložených základech strategických analýz a měla by korespondovat s výstupy ze SWOT analýzy. Na základech výstupů ze SWOT analýzy, by měl být sestaven návrh, který se zaměří na eliminaci slabín či hrozeb a na posílení silných stránek či využití příležitostí. Postup by měl postupovat v následujících krocích (HANZELKOVÁ & Keřkovský, 2013):

1. Zhodnocení výstupů SWOT analýzy, identifikace slabých stránek a ohrožení a přiřazení k nim případná eliminující opatření. U silných stránek a příležitostí probrání námětů na jejich využití
2. Rozpracování do podoby jednotlivých strategických cílů s podmínkami SMART
3. Roztřídit jednotlivé strategické cíle dle jejich obsahového vymezení

U řízení strategie je také důležitá velikost podniku, jelikož pokud se jedná o velké korporátní podniky, pak společnost nemá pouze jednu jedinou strategii, ale více strategií, které mají určitou hierarchickou posloupnost. Nejvyšší strategií bývá strategie globální, korporátní či firemní. Tato strategie se poté z důvodu náročnosti dělí na další podkategorie, kam spadá například marketingová strategie, finanční strategie, informační strategie, obchodní strategie, strategie lidských zdrojů aj. Obchodní strategie roste uměrně s velikostí podniku, jelikož malé podniky, které řídí přímo majitel nemusí mít zpracovanou žádnou obchodní strategii písemně. Pokud se ale jedná o velké podniky, kde jsou jednotlivé kompetence firmy rozděleny mezi manažery zodpovídající se vrcholovému managementu, poté musí být vše důkladně vypracováno a řízeno. Základem kvalitní obchodní strategie je kvalitně zhotovená marketingová strategie, která je s ní úzce propojena. Dále je také postavána na mnoha interních aspektech firmy, kdy je potřeba detailní znalost firmy. Pro vypracování kvalitní a realistické strategie je potřeba znalost o celé společnosti, dostupnosti vnitřních a vnějších zdrojů, strategii vlastníků, obchodních partnerech, konkurentech, zákaznících, makroekonomické situaci, národní a mezinárodní legislativě. Při tvorbě analýzy je výhodné spolupracovat s externím zdrojem, jelikož přináší nezkrácené,

neutrální pohled na společnost, což bude přinášet reálnější výstupy. (PDQM s.r.o., nedatováno)

Před tím, než se obchodní strategie nasadí do praxe, je vhodné aby byla posouzena její celková kvalita a to ze tří uhlů pohledu. Mezi tyto uhly spadají:

1. Vhodnost
2. Přijatelnost
3. Uskutečnitelnost

Vhodnost strategie se posuzuje na základě toho, zda návrh splňuje tyto kritéria:

1. Musí se shodovat s vizí společnosti a nadřazenou strategií
2. K dosažení cílů se využijí silné stránky a příležitosti naopak slabé stránky a hrozby budou eliminovány
3. Analýzy byly provedeny na základě všech relevantních faktorů a skutečnosti
4. Návrh využívá schopnosti a zdrojů firmy
5. Strategie nejde za hranice možného po všech stránkách

O přijatelnosti strategii je pojednáváno jako o strategii, která uspokojuje zájmy klíčových skupin. Do klíčových skupin spadají vlastníci, zákazníci, management, stát, obchodní partneři aj. Pokud by těmto skupinám navrhovaná strategie nevyhovovala mohli by to ohrozit šanci na její přijetí a realizaci.

Uskutečnitelnost strategie má v rukách společnost sama, jelikož ta se musí postarat o to, aby byli zajištěny potřebné zdroje pro její realizaci. Mezi tyto zdroje patří hlavně lidské zdroje, finanční zdroje a informace. Důležité je také aby společnost dokázala zajistit stabilitu, díky které firma nebude narušována různými nečekanými působeními. Například klimatické výkyvy, stávky, nepředpokládané zhoršení ekonomické situace. (HANZELKOVÁ & Keřkovský, 2013)

4 Praktická východiska

V následující části diplomová práce přechází na praktickou část, v které bude nastudovaná teorie převedená do praxe. Nejprve je představen sledovaný podnik One Life, na který budou následně implementovány jednotlivé strategické analýzy.

4.1 Charakteristika společnosti

Název společnosti:	One Life
Sídlo:	Novosuchdolská 172/4, Praha 6, 165 00
Podnikatelský subjekt:	OSVČ
IČO:	02763851
DIČ:	CZ9306260293
Datum vzniku:	12.3.2014
Majitel společnosti:	Jakub Chundela
Web:	https://www.onelifeclothing.cz/

4.1.1 One Life

One Life je módní značka zabývající se takzvanou wild style módou, která je vyráběna výhradně ručně na území České republiky. Materiály jsou pečlivě vybírány pro každý produkt individuálně a produkty jsou promyšleny do nejmenších detailů. Wild style je směr, který byl vytyčen samotnou značkou a opírá se o základní pilíře, kterými jsou inspirace ze staré Californie, života v přírodě, cestování a indiánských prvků. Značka se rovněž zabývá tvorbou limitovaných kolekcí, které jsou inspirovány mladými progresivními umělci, kteří vždy zhotovují design právě pro jednotlivé kolekce. Každou z limitovaných kolekcí navrhuje vždy jiný umělec, čímž jsou edice odlišné, unikátní a neopakují se. Majitel daného produktu se tedy může spolehnout, že neobléká sériově vyráběné zboží. Společnost se zaměřuje na každodenní módu, která je cenově dostupná širokému spektru zákazníků. Patří sem:

- trička,
- mikiny,
- kulichy,

- bundy,
- kožené výrobky,
- šaty,
- různé topy.

4.1.2 Historie společnosti

Modní značka One Life vznikla v roce 2013 jako školní projekt dvou kamarádů Jakuba Chundely a Ondřeje Pouly. První rok byl pro zakladatele velmi náročný, jelikož začali bez jakýchkoliv zkušeností ohledně zakládání firmy, a proto realizace byla daleko náročnější než představa. Během prvního roku existence se do společnosti externě připojila mladá grafička Klára Tesařová, která do One Life přivedla i svou kamarádku fotografku Andreu Sovovou. První rok a půl tedy módní značka fungovala jako tým o 4 lidech, kdy dámská část obohacovala One Life o uměleckou stránku značky, zatímco pánská část se starala o praktickou část a administrativní záležitosti. Postupem času začala Klára Tesařová s Andreou Sovovou mít více své vlastní práce, a tak se musela společná cesta rozdělit.

Do druhé poloviny roku 2015 bylo One Life stále spíše koníček, který byl realizován ve volném čase obou zakladatelů. Ze začátku byla trička šita dle určitých představ a střihů v Jihlavské fabrice a doplňky byly řešeny nákupem produktů z katalogů, na které se poté zhotovoval vlastní design či loga. Po letních prázdninách, které Jakub Chundela strávil v Americe, kde hledal inspiraci a realizaci sebe samotného, přišel na podzim roku 2015 zlom. Ondřej Poula byl z finančních důvodů nucen začít pracovat na full-time u jiné společnosti a časově přestal stíhat vše kombinovat, a tak byl Jakub Chundela nucen na všem začít pracovat sám. Transformace celé značky přišla nejen v podobě přeorganizování působnosti jednotlivých členů a převzetí firmy Jakubem Chundelou, ale také přeměny celého konceptu. Změnil se osobní přístup ke značce a s tím i celý koncept One Life. Jakub Chundela se rozhodl jít cestou domácí produkce a využívání lokální pracovní síly. Toto mělo za následek seznámení se sedlářem Pavlem Hubáčem, který od té doby ve své malé Bubenečské dílně ručně zhotovuje veškeré kožené produkty, které One Life nabízí, a se švadlenou Danielou Breburdovou, která má na starost šité produkty. Tímto krokem se firma snaží ukázat, že kvalita, původ produktů a následná

spokojenost zákazníků patří mezi její hlavní priority. Díky těmto možnostem vlastní pracovní síly může společnost promýšlet jednotlivé produkty do těch nejmenších detailů. Společnost navázala spolupráci s několika českými dodavateli látek, od kterých dostává ten nejkvalitnější dostupný materiál, který je vždy před finálním vypuštěním produktu důkladně testován. Na jaře 2016 společnost oslovil obchod Enter – The address idea, který přišel s nabídkou možnosti prodeje One Life produktů na jejich prodejně. Prodejna je situovaná na adrese 28.Října 373/7, Praha 1 což byl pro firmu velmi zásadním krokem k oslovení cizinců v centru Prahy. Koncem roku 2016 přišla firmě další nabídka na spolupráci, tentokrát s holešovickým projektem Signature store Prague, který se nalézal v areálu Vnitrobloku na adrese Tusarova 791/3. Tento líbivý berlínský koncept ale bohužel koncem roku 2018 byl z důvodu neudržitelnosti ukončen, a tak byla společná spolupráce taktéž ukončena. V roce 2018 se také společnost na základě poptávky začala zabývat zakázkovou produkcí oblečení, což umožnilo diverzifikaci portfolia a působnosti. Tyto služby začala společnost vykonávat pro různé klienty, kteří nemají s výrobou oblečení zkušenosti, avšak by rádi měli vytvořen svůj merchandise, reklamní textil či svou značku.

4.1.3 Vize společnosti

I přesto, že společnost byla založena jako školní projekt dvou studentů během pár let se stala plnohodnotnou značkou působící na českém trhu. Značka si už v roce 2016 stanovila určité cíle, ke kterým směřuje. Každým začátkem nového roku si také společnost stanoví mezní (menší) úkoly pro nadcházející rok, které značce napomáhají k naplnění jejich vizí. Nejvyšší vizí značky je prosperující firma s vlastní kamennou prodejnou a vlastní výrobnou, kde by byli veškeré jednotlivé složky výroby pod jednou střechou. Ruku v ruce s tímto se značka také zaměřuje na vizibilitu One life, kdy jim záleží na tom, aby jednoho dne značku znala nejen populace na území naší republiky, ale také aby i zahraniční zákazníci měli touhu po výrobcích vyrobených v České republice. Vedlejším cílem pro společnost je rozšíření oddělení zakázkové výroby oblečení.

4.1.4 Charakteristika cílového trhu

Trh, na který je cíleno začátkem roku 2018 je vymezen jako muži a ženy ve věkové kategorii mezi 15-34 roky, žijící na území České a Slovenské republiky. Společnost One Life cílí převážně na města České republiky, ve kterých žije větší počet obyvatel, jako jsou například:

- Praha,
- Brno,
- Bratislava,
- Ostrava,
- Plzeň,
- Ústí nad Labem,
- Liptovský Mikuláš aj.

Charakteristický zákazník, na kterého je cíleno, je člověk zajímající se o oblečení, módu, sportující s oblibou adrenalinových sportů, cestovatel či člověk, který má rád přírodu. Člověk nevyhledávající alternativní módní výstřelky, ale takový, který si potrpí na klasické pohodlné oblečení pro každodenní nošení. Zároveň člověk, který na nákupu tohoto druhu oblečení nechce ušetřit.

Hlavním prodejním kanálem je internetový e-shop.

4.2 Situační analýza

Aby bylo možné navrhnout obchodní strategii podniku, je nutné nejprve se seznámit s prostředím, ve kterém firma působí, zjistit, kde se nachází v porovnání se svojí konkurencí, jaké jsou její příležitosti, které by mohla využít a ohrožení, kterými se musí vyvarovat. Je důležité analýzy provést důkladně a nahlížet také na trendy v odvětví do budoucnosti, jelikož obchodní strategie povede firmu nejen v krátkodobém horizontu, ale i dlouhodobě.

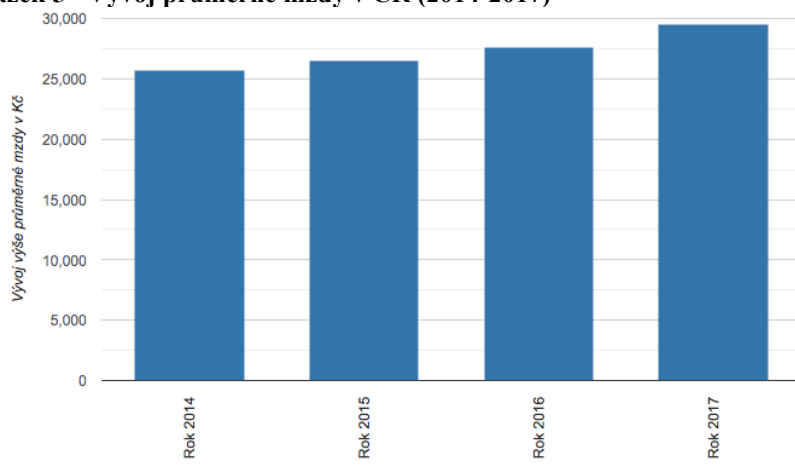
4.2.1 STEP analýza

1. Sociálně-kulturní faktory

Tato část se v souvislosti se společností One Life bude zabývat faktory, které jsou spojeny se společností a trhem, na kterém působí. Mezi tyto faktory patří zejména průměrný příjem obyvatelstva a další demografické faktory, návštěvnost spojená s cestovním ruchem a online nakupování.

V loňském roce byl zaznamenán stálý růst průměrné měsíční mzdy, která byla ve třetím čtvrtletí rovna 31 516 Kč. Oproti stejnému období v roce 2017 byl nárůst průměrné hrubé měsíční mzdy navýšen o 8,5 % (2 450Kč) reálně se zvýšila o 6 %.

Obrázek 5 - Vývoj průměrné mzdy v ČR (2014-2017)



Zdroj: Kurzy.cz, 2019)

Tento faktor je pro společnost One Life příznivý, jelikož čím vyšší průměrná mzda je, tím větším obnosem peněz lidé disponují a jsou ochotni více utracet. Záleží ale také na spotřebitelském chování, jelikož za minulý rok byl zaznamenán nárůst míry úspor, který může být vyvolán nejistotou z hospodářské krize. Na základě diskuze s majitelem The Address Idea, který se zabývá stockovým prodejem oblečení v nadnárodním měřítku, bylo také zjištěno, že módní průmysl zaznamenal světové snížení poptávky po oblečení.

Dnešní móda je záležitostí převážně mladé generace, která je ovlivňována hudebními směry. Dnes je nejvíce populární rapová scéna, která oslovuje populaci od 15let po zhruba 35 let a je hlavní inspirací módy. V české republice dlouhodobě roste populace jak díky přirozené měně, tak díky nově přistěhovalým osobám. V roce 2016 bylo zaevidováno necelých 10,6milionu obyvatel. Dětská kategorie do 15 let stále roste a nepočtenější složkou u imigrujících z ciziny je rozmezí 20- 34let. Tyto faktory nahrávají společnosti One Life, jelikož její cílová skupina je mezi 15- 34let.

Návštěvnost Prahy je pro společnost důležitá hlavně z důvodu prodeje v kamenném obchodě v centru Prahy. Cestovnímu ruchu se v Česku daří, v roce 2018 konkrétně v období od ledna do konce září se u nás ubytovalo o 6,6 % více turistů než o rok dříve. Jedná se jak o turisty domácí (8,5mil.), tak o turisty ze zahraničí, kterých přijelo mezitím o 4,7 % více (8,1mil.) Nejvíce turistu k nám přijíždí z okolních zemí, dále pak nejvíce vzrostla návštěvnost z Ukrajiny, Číny, Saudské Arábie a Tchaj-wanu. Naopak minulý rok poklesla návštěvnost ze strany Korejců či Rusů.

E-commerce je jedním ze základních pilířů prodeje společnosti One Life, a tak není divu, že stále rostoucí zájem o tuto formu obchodování je pro značku příznivý. E-commerce je velmi oblíbenou metodou nakupování dnešních lidí, a přestože to vypadalo, že v roce 2016 bude na svém vrcholu, je stále více vyhledávanou formou nakupování. Svůj největší rozmach e-commerce zažil mezi lety 2010-2015. V dnešní době je na internetu ohromné množství nabídek, které je možné porovnávat, což mělo dopad na změnu kritérií, podle kterých je koncový odběratel ochoten nakupovat. Dříve byla jeden z nejdůležitějších

faktoru cena, dnes už koncový zákazník nahlíží na nákup na internetu jako na balíček služeb, kam patří například rychlé a spolehlivé dodání, možnost dodání až domu v dobu, která mu vyhovuje nejvíce, možnost reklamace s navrácením peněz, v případě přepravy zboží možnost porovnání s konkurencí. Na e-shopy je tedy vyvíjen tlak, kdy musí splňovat veškeré uvedené služby na 100 %, aby měli šanci na dnešním konkurenčním trhu uspět. Nejvíce vyhledávané pro nákup na internetu je elektro a bílé zboží, avšak poměrně novinkou, která zaznamenává velikou oblibu u zákazníků při nákupu přes internet, jsou potraviny a drogerie. Mezi největší hráče na domácí scéně patří Alza.cz, která v roce 2017 utržila takřka 21 mld Kč.

2. Technologické faktory

Technologické prostředí je bráno jako jedno z nejvíce se proměňujících prostředí s dynamickým vývojem, který pokud společnost zaspí, může to pro ni mít zdrcující dopad v konkurenčním boji. Toto prostředí je často také velmi finančně náročné, jelikož pokud chce společnost vykazovat konkurenční nadvládu, musí mnohdy investovat do nových technologií či výzkumů, a to není vždy úplně levnou záležitostí.

Jedním z nejvýraznějších faktorů, který ovlivnil a stále ovlivňuje dnešní dobu u mnoho odvětví je internet. Přístup k internetu je dnes už velmi snadný, jelikož většina uživatelů, kteří mají přístup k internetu ho využívají na svých mobilních telefonech, a tak jsou stále online. Tento faktor velmi napomohl k zjednodušení mnoha věcí a šetření času. Avšak je také důvodem proč jednotlivé společnosti musí neustále bojovat o své místo na trhu.

Ačkoliv se to nemusí na první pohled jevit, tak i módní průmysl je velmi ovlivňovaný technologiemi. Trendem poslední doby je zaměření na kvalitu a původ produktu, který koncový zákazník oblíbá, a proto je důležitý proces výroby jako celek. Začíná to výrobou, kde je mnoho verzí, jak lze zhotovit každý produkt individuálně, od strojové práce po ruční práci švadlen, od technologie prošití až po variabilitu různých švů. Je mnoho faktorů výroby, které se mohou u jednotlivých značek lišit a každý může preferovat něco jiného, čímž se pak odlišují.

Společnost One Life se v poslední době začala za pomoci tiskárny, kde zhotovuje své potisky produktu, zabývat novou metodou potisku, která se hodně využívá ve spojených státech, ale u nás není úplně běžnou metodou. Tato metoda je založena na vyžrání barvy látky, ze které je produkt ušit, kterou poté nahradí požadovanou barvou, potisk poté působí, jako by byl vpit do trička. V České republice je nejvíce využívanou metodou sítotisk či digitální potisk, který poskytuje většina dodavatelů. Proto, například tato metoda může být převahou v konkurenčním boji jak pro značku One Life, jelikož se odliší od místní konkurence, tak pro tiskařskou společnost, jelikož bude nabízet metodu, kterou zde skoro nikdo neprezentuje.

Dalším faktorem, který je v tomto průmyslu důležitý je samotný prodej. Pokud společnosti prodávají pouze na svých e-shopech, což nás vrací zpět k tomu, jak je internet nedílnou součástí, pak je důležité, jak má společnost vybudována svůj e-shop, jelikož zákaznické rozhraní, jednoduchost a přehlednost je pro zákazníka kriticky důležitá. Podstatné pro společnost je ale funkčnost jejího e-shopu jako celek, i z druhé strany, kterou zákazník nevidí, jelikož jednotlivé pluginy, které se zabývají například fakturací, shromažďováním dat, vyhodnocováním výstupů atd., mohou být pro společnost velkým pomocníkem. Z tohoto důvodu má společnost One Life už druhý e-shop, na kterém se pracuje každým dnem, aby byl pro obě strany plně funkční.

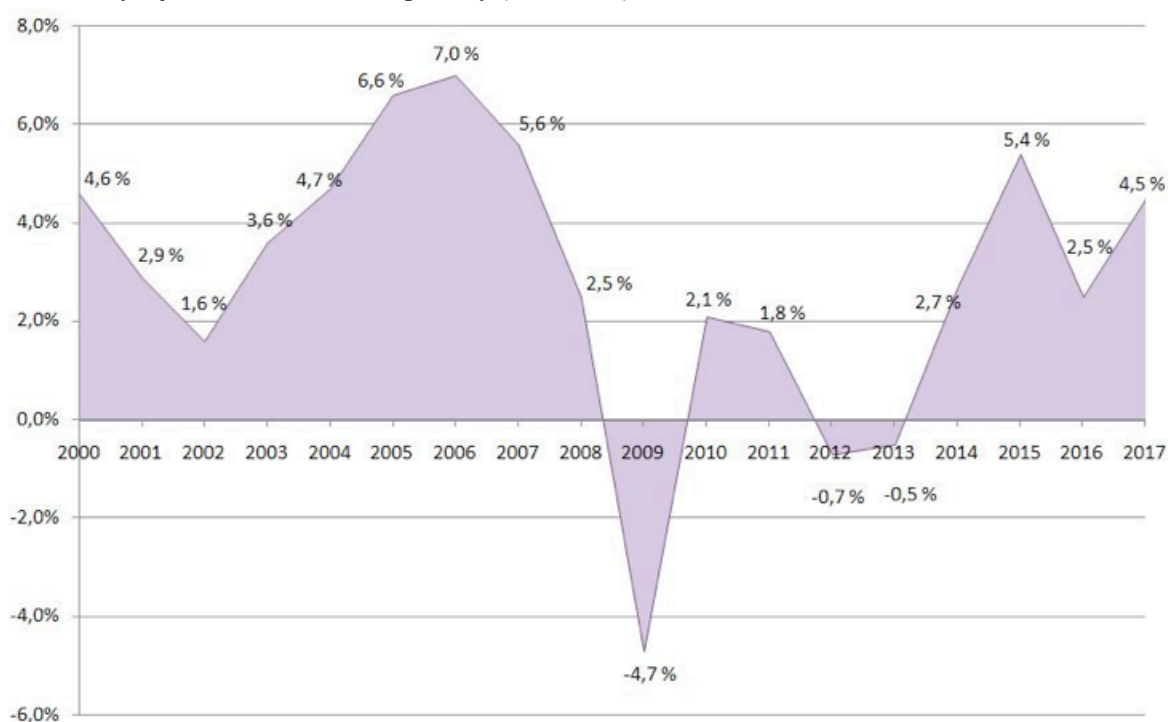
3. Ekonomické faktory

Ekonomická prostředí je důležité pro každé podnikání, jelikož pokud přijde například krize, otřese to mnoha tržními sektory. Na základě toho, že společnost prodává v kamenné prodejně v centru Prahy, dostává od vedení prodejny průběžně podklady ohledně prodeje a návštěvnosti obchodu, z kterých lze vyčíst, v závislosti na turistice a měnovém kurzu, kdy je pro turisty Česká republika atraktivní, a kdy nikoliv. Mezi podstatné makroekonomické faktory patří zejména vývoj HDP, inflace, míra nezaměstnanosti či měnový kurz.

V roce 2018 byl v České republice zaznamenán dle předběžných odhadů rostoucí hrubý domácí produkt, který vzrostl o 3 %. Ve čtvrtém kvadrantu HDP vzrostlo o 1 % a meziročně o 2,9 %. České ekonomice se v uplynulém roce dařilo na základě významného růstu domácí poptávky, zejména díky tvorbě hrubého fixního kapitálu výdajům na spotřebu domácností. Mezi odvětví, která přispěla největším podílem do HDP patří, odvětví

průmyslu, obchodu, skladování, ubytování, dopravy a stravování. Je známo, že Česká republika je blízce spjata s německou ekonomikou, která polevila na HDP, což pro Česko není ideálním stavem, avšak i přes zpomalení růstu HDP se Česká republika stále přibližuje životní úrovni v západních zemích. Predikce u ČNB a ministerstva financí pro rok 2019 je lehce rozdílná, jelikož ČNB predikuje optimističtější verzi nárůstu HDP o 3,3 %, za to ministerstvo financí predikuje pouze nárůst o 2,9 %. Lze tvrdit, že ukazatel HDP výrazněji zkoumanou společnost One Life neovlivňuje.

Obrázek 6 - Vývoj růstu HDP České republiky (2000-2017)

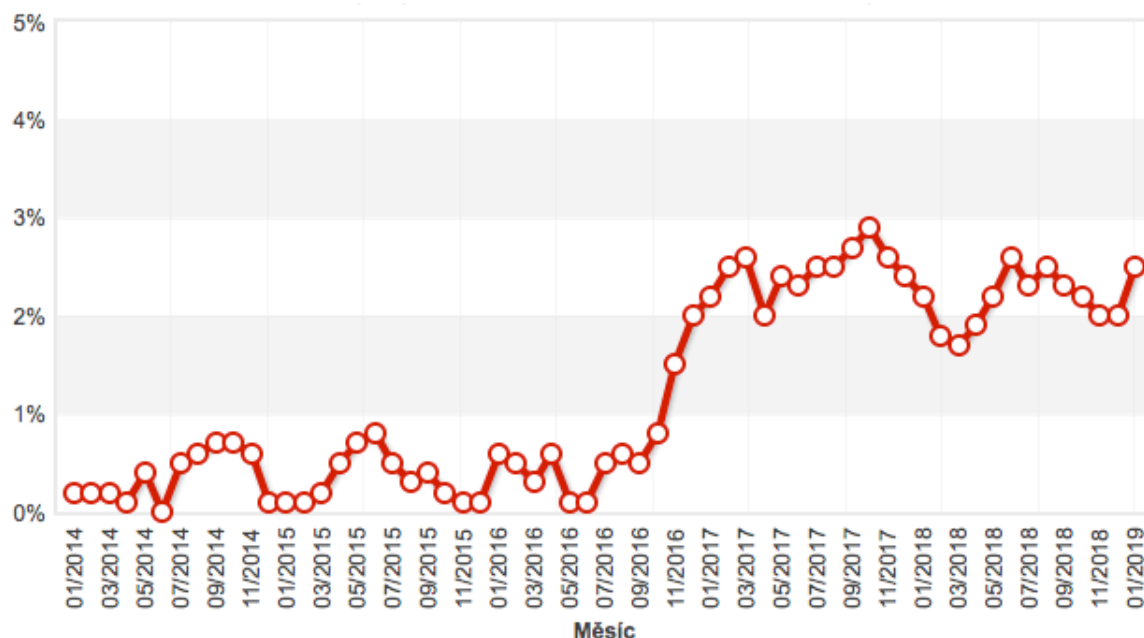


Zdroj: (Finance.cz, 2019)

Dalším důležitým ekonomickým faktorem je inflace, která znamená všeobecný růst cenové hladiny, jinak řečeno snížení kupní síly peněz. Míra průměrné roční inflace byla v roce 2018 rovna 2,1 %. Meziroční míra inflace podává informace o tom, o kolik vzrostla cenová hladina daného měsíce oproti měsíci loňského roku. V lednu 2019 byla naměřena meziroční míra inflace 2,5 %. Meziměsíční míra inflace říká, jak se změnila cenová hladina daného měsíce oproti měsíci předcházejícímu. V lednu 2019 byla tato hodnota rovna 1,0 %. Inflace je důležitá pro společnost z důvodu nákupu zboží, z kterých je vyráběn produkt a následovného prodeji finálního produktu, jelikož při vyšší cenové

hladině vznikají vyšší náklady s čímž musí souměrně růst prodejní cena. To má za následek rozvážnost koncových uživatelů při nákupu zboží.

Obrázek 7 - Měsíční vývoj meziročního indexu spotřebitelských cen



Zdroj: (ČSÚ, 2019)

Třetím faktorem, kterým se tato diplomová práce zabývá v této kapitole, je nezaměstnanost. Česká republika si ohledně nezaměstnanosti vede velmi dobře, v lednu 2019 byla nezaměstnanost na hodnotě 3,3 % což naznačuje nárůst o 0,2 % oproti prosinci, avšak i tak se jedná o nejnižší lednovou hodnotu od roku 1997. V lednu bylo bez práce 245 057 osob. Jelikož společnost v tuto chvíli má pouze externí pracovníky, tak nemusí řešit problémy s neobsazenými místy. Na druhou stranu, pokud by se rozvázal vztah s některým z externích pracovníků, mohlo by to pro společnost vytvořit problém v náročném hledání náhrady. Pokud by byla naopak nezaměstnanost vysoká, mohl by pro společnost nastat problém z důvodu nedostatku finančních prostředků u koncových zákazníků, kteří by byli nuceni šetřit své úspory na horší časy.

Měnový kurz je velmi kolísajícím a nejistým faktorem, jelikož se dá těžko předvídat. Ovlivňují ho světové události, jakými mohou být například, politické situace, války či různé krize. Pro společnost v tuto chvíli není měnový kurz příliš zátěžovým faktorem,

jelikož společnost nenakupuje z ciziny, ale vše si vyrábí na území České republiky. Avšak měnový kurz tedy řeší v případech, pokud je odesílána objednávka na Slovensko nebo pokud tam jede společnost prodávat své produkty na fashion markety. Na druhou stranu měnový kurz může mít dopad na návštěvnost turistů, což pak zapříčiní nižší prodeje v kamenné prodejně The Address Idea, a to může mít dopad i na prodeje společnosti.

4. Politicko-právní faktory

Mezi politicko-právní (legislativní) faktory, které zásadně ovlivňují podnikání a podnikatelské prostředí patří:

- statní moc, zejména vláda, která tvoří zákony,
- Evropská unie, která tvoří nadnárodní zákony,

Společnosti musí sledovat změny v legislativě a těmito změnami se řídit. Vstupem do EU se ale nejen zpřísnily, ale i rozšířily možnosti trhu pro firmy a podnikatele. Jednotlivé společnosti si musí všechny tyto změny a výstupy hlídat, musí se řídit platnou legislativou, ale zároveň na základě sledování a vyhodnocování faktorů analýzou STEP využívat změny pro zefektivnění podnikání.

Ve srovnání s ostatními státy střední a východní Evropy je Česká republika, dle posouzení zahraničních investorů, opět atraktivní, ne-li nejatraktivnější, investiční destinací. Velmi dobře tuzemskou situaci hodnotí např. Česko-německá obchodní a průmyslová komora, což je velmi příznivé hodnocení od bezprostředního souseda a hlavního ekonomického partnera. Toto hodnocení přetrvává i přes propad faktoru „politická stabilita“, kdy se zahraniční investoři obávají méně předvídatelných politických poměrů v České republice. Mezi další obávané faktory pro úspěšné podnikání v České republice patří nedostatek kvalifikovaných pracovních sil, platební morálka a v neposlední řadě daňový systém.

I přesto se dobrá ekonomická situace očekává po úspěšném r. 2018 i v roce 2019, jen méně dynamicky. Rok 2018 přinesl některé zásadní změny v právní oblasti, které ovlivní podnikatelskou sféru. Mezi ně patří např. zrušení požadavku grafického vyjádření ochranné známky. Nebude již stačit grafické, slovní nebo kombinací obojího. Nově lze registrovat i netradiční ochranné známky. Např. známku zvukovou, či 3D.

Velmi důležité bylo přijetí legislativy EU, o zpracování osobních údajů (GDPR). Obecné nařízení nabylo účinnosti 25. května 2018. První reakce podnikatelského i obecného prostředí byla velmi panická, ale tato situace se již pomalu uklidňuje. GDPR se týká všech oblastí. Institucí, firem, online služeb, soukromé oblasti. Zkrátka všech, kdo zpracovává, uchovává a jinak nakládá s osobními údaji. V oblasti podnikání to znamená velký zásah do všech oblastí procesů. Například je třeba zohlednit dodržení GDPR v oblasti reklamy, kterou společnost One Life využívá k nabídce produktů-oblečení, které je předváděno modely a modelkami. Dále je nutné dodržet ochranu osobních dat při zpracování a archivaci objednávek. Podniku tím vznikají další vícenásledky, při nedodržení však riskuje velmi vysoké pokuty.

V České republice je také mimo jiné velmi dobře propracovaný systém odvodu daní. Pro svoje potřeby využívá stát např. velmi důležitou daň z příjmu. Ta se dělí na daň z příjmu fyzických osob a na daň z příjmu právnických osob. Dále také podstatná daň z přidané hodnoty, která vychází ze zákona 235/2004 Sb., kterou od ledna 2019 musí řešit i společnost One Life, jelikož přesáhla 12 po sobě jdoucích měsíců obrát 1 milion Kč. Na základě tohoto faktu se musela povinně přihlásit k DPH. Ke konci roku 2018 poslanci schválili několik daňových změn, kdy u některých případů začnou působit už v letošním roce 2019. Patří sem například zvýšení limitů pro využití výdajových paušálů u živnostníků, kdy se tato hranice posunula na 2 miliony Kč. Dále také s rostoucí průměrnou mzdou v roce 2019 bude růst minimální záloha na sociální a zdravotní pojištění, kdy zdravotní pojištění vzroste z 2024 Kč na 2208 Kč. Zvyšují se také odvody za státní pojištění, kterými jsou též studenti do 26 let, tím je mimo jiné i majitel společnosti One Life.

4.2.2 Výstup ze STEP analýzy

Na základě STEP analýzy byly zjištěny převážně pozitivní výstupy pro společnost One Life. Sociálně kulturní faktory poukazují jak na stále rostoucí populaci, tak na stále rostoucí průměrnou měsíční mzdu. Oba tyto faktory jsou pro společnost příznivé, jelikož One life cílí na věkovou skupinu, která je u nás nejvíce rozšiřována jak přirozenou měnou, tak migračními faktory. Také bylo zjištěno, že čím větším obnosem peněz budou spotřebitelé disponovat, tím je větší pravděpodobnost, že budou ochotni utrácet za statky

zbytné. Jediným faktorem, který není příliš příznivý pro společnost je světový fakt, který naznačuje oslabení poptávky po módním průmyslu. Naopak rostoucím trendem je on-line nakupování, které společnosti také nahrává do karet.

Technologické faktory jsou jedny z nejdynamičtěji rozvíjející v dnešní době a firma si je toho vědoma. K moderním technologiím a modernizaci má společnost kladný vztah, a proto i častokrát přes finanční náročnost klade velký důraz na práci s novými věcmi za účelem odlišení se od konkurence a možnosti konkurenční výhody.

Ekonomické faktory jsou důležité pro veškerá odvětví podnikání, stejně tak pro společnost One life. Ekonomice České republiky se vedlo poměrně dobře, avšak naše ekonomika je závislá na ekonomice Německa, která lehce polevila. Přes veškeré kladné výstupy, jakým je například nízká nezaměstnanost, se k tomuto sektoru společnost staví lehce skepticky s obavami možného příchodu hospodářské krize, která by mohla mít velký dopad na veškerá odvětví.

Politicko-právní faktory jsou od tohoto roku pro společnost zásadnější, jelikož se firma musela povinně přihlásit k DPH z důvodu překročení obratu 1 milionu Kč po dobu dvanácti po sobě jdoucích měsíců. To pro firmu znamená finanční náklady na účetnictví a pravidelné účetní vykazování svých aktivit. Taktéž v roce 2018 přišla v platnost legislativa o zpracování osobních údajů (GDPR), která s sebou nese pro společnost určité náklady například s uschováním smluv s modely, či nové náklady spojené s e-shopem.

4.3 Porterův model 5 sil

V této kapitole bude proveden Porterův model 5 sil, který se zaměřuje na 5 faktorů, kterými jsou:

- dodavatelé,
- odběratelé,
- konkurence,
- nově vstupující
- substituty.

U těchto faktorů bude zjišťována jejich vyjednávací síla neboli jakou silou ovlivňují analyzovanou společnost.

4.3.1 Dodavatelé

Dodavatelé jsou pro společnost jedním z hlavních a nejdůležitějších faktorů, na kterých společnost staví svou myšlenku, jelikož společnost spolupracuje pouze s dodavateli, kteří působí na území České republiky. Tím se snaží vytvářet výhradně český produkt a podporovat tak domácí výrobu, která poté produktům dodává přidanou hodnotu. One Life spolupracuje s celou řadou dodavatelů, jelikož nenakupují hotové produkty, ale vyrábí si veškeré své produkty od těch nejmenších detailů až po klasické komponenty, tudíž se velmi často setkávají s náročností vyhledání vhodných dodavatelů. Společnost také uvádí, že cesta k dodavatelům, se kterými dnes spolupracuje byla dlouhá a náročná. Mnohdy museli být vyzkoušeny různé firmy, než byla vybrána ta v současné chvíli ta pravá, která svou nabídkou vychází vstříc.

Dodavatelé, které společnost využívá mohou být rozděleni do více kategorií. Jednou z nich jsou dodavatelé, se kterými módní značka spolupracuje pravidelně a dlouhodobě. Tato kategorie je tvořena především dodavateli látek. Látky si firma vybírá vždy na každý nový produkt individuálně, jelikož variabilita produktů si žádá i různorodost v materiálech. Toto má za následek, proč firma musí poptávat vícero dodavatelů, protože každý dodavatel se může zaměřovat na jiný druh látek. Mezi nejčastější dodavatele patří například společnosti:

- Kvaltex s.r.o.,
- Textura,
- ABtex,
- Svitap.

Dalším dodavatelem, s kterým má One Life navázanou spolupráci je tiskařská firma Jellyfish sídlící v Praze, se kterou má módní značka navázané velmi přátelské vztahy, a kdy má tiskařská firma v kompetenci veškeré tiskařské práce a spolupráci na vývoji nové metody potisku. Pokud není pro branding produktů zvolena metoda potisku, využívá One Life výšivek či nášivek, které pro společnost zhotovuje Rostislav Liška, poněvadž se zaměřuje na veškeré speciální metody a zároveň si zakládá na vysoké kvalitě, což je pro společnost One Life jeden z nejdůležitějších faktorů. Další součástí každého produktu musí být štítky. Řadí se sem z štítky informativní ohledně materiálu a údržby, jelikož to patří mezi evropská nařízení, které je kontrolováno českou obchodní inspekcí. Dalšími jsou také štítky s logem značky a označením, že je daný produkt vyroben v České republice. Tyto služby společnosti poskytuje firma Etko, která je na trhu od roku 1991 a řadí se mezi nejpovolanější u nás.

Další skupinou jsou dodavatelé, se kterými společnost navazuje kontakt v nepravidelných intervalech, avšak pokud vznikne potřeba, ví, komu se ozvat. Sem se řadí firmy dodávající menší sortiment, či sortiment, který objedná na delší období. Mezi tyto dodavatele patří například známá česká firma Koh-i-noor, na kterou se společnost obrací, pokud potřebuje speciální vygravírované druky (zapínání) či zipy, nebo galanterie, kdy nejčastěji spolupracuje s firmou VTC a.s. nebo Stoklasa. Tyto firmy pro společnost zajišťují veškerou potřebnou galanterii, která je potřebná k zhotovení produktů. Lze sem také zařadit dodavatele, kteří jsou poptáváni v případě potřeby nákupu obalových materiálů.

Poslední skupina dodavatelů je specifickou skupinou, jelikož se nejedná čistě o dodavatele, ale jde spíše o externí pracovníky firmy. Patří sem švadlena Daniela Breburdová, která pro společnost One Life vykonává veškeré služby spojené s šitím a sedlář/ brašnář Pavel Hubač, který má na starosti veškeré produkty, které jsou vyrobeny z kůže.

Pro společnost One Life jsou dodavatelé velmi důležitou složkou, což představuje riziko v tom, že většina dodavatelů či externích pracovníků, se kterými spolupracuje, na společnost působí vysokou vyjednávací silou a při případném výpadku či rozvázání spolupráce by to pro společnost mohlo mít negativní následky. Z těchto důvodů by společnost měla být obezřetná ve vzájemných vztazích. Na druhou stranu díky stále rostoucí atraktivitě odvětví se na trhu pomalu objevují noví hráči a pro každou společnost je podstatné snižování nákladů, avšak aby tomu nebylo na úkor kvality. Díky tomu musí společnost stále analyzovat trh dodavatelů, aby případně dosáhla na ještě lepší ceny a služby spojené s dodáním zboží, kterými může být například rychlost dodání či širší sortiment.

4.3.2 Odběratelé

Firma působí na základě jak business-to-consumer (B2C), tak i na business-to-business (B2B) trhu. V případě B2C trhu jsou veškeré produkty koncovému zákazníkovi nabízeny pomocí 2 možností, na základě internetového e-shopu, který cílí převážně na České a Slovenské odběratele a pomocí kamenné prodejny v centru Prahy, která cílí převážně na turisty. Společnost klade stejný důraz na služby spojené s prodejem produktu jako na produkt samý. Při komunikaci se zákazníky si zakládá na milém a osobitém přístupu, kdy se každému zákazníkovi snaží vyjít co nejvíce vstříc. Nasvědčuje tomu například postup při objednání pásku, kdy po objednání následuje osobní komunikace, jak si bude zákazník přát zhotovit pásek v jednotlivých detailech. Jakou délku bude potřebovat, kdy je zákazníkovi popsáno, jak je třeba změřit potřebné míry a jak si poté bude přát zhotovit loga, tak aby byl spokojen. Dalším příkladem by mohla být při objednávce možnost volby osobní odběr, která je nabízena zákazníkům z Prahy, z důvodu ušetření poštovního, kdy si může zákazník domluvit, kdy a kde by se mu hodilo objednávku předat.

Pro svůj prodej si společnost také vybrala prodejnu v centru Prahy, kdy tím míří na další cílovou skupinu: turisty, které pomocí e-shopu zatím sama za pomoci svých kanálů nedokáže oslovit. Tato prodejna se nazývá The Address Idea a značka s ní navázala kontakt, jelikož prodejna poskytuje ty nejlepší služby spojené s prodejem. Zaměstnanci se

musí o každém produktu naučit veškeré informace, které podávají zákazníkům stejně tak, jako to dělá značka sama.

Na základě objednávek lze říci, že zákazník má společnost rozprostřenou po celé České a Slovenské republice. Kupující jsou převážně osoby v rozmezí mezi 15-34 roky, což se pohlaví týče lze říci, že se jedná o rovnoměrné zastoupení.

V případě B2B trhu se jedná o odběratelé, kteří osloví společnost One Life za účelem poptávky po zhotovení reklamního či vlastního textilu/ merchandisingu. Tyto služby jsou spíše pro komerční účely a společnosti napomáhají jak po finanční stránce, tak po stránce zviditelnění se. Tyto služby společnost zatím nikde neuvádí, a tak se o tom klienti dozvídají pouze pomocí interních kanálů, kdy si tuto informaci mezi sebou sdělí

Vyjednávací síla zákazníků, ať už se jedná o B2C či B2B trh, je pro společnost velmi vysoká, jelikož firma je na zákaznících závislá a nabídka stejných služeb a produktů, které nabízí je široká. Proto je pro společnost každý její klient či odběratel důležitý a musí se o něj co nejlépe starat, jelikož v dnešní době stačí malá chyba a může o svého zákazníka přijít. A v době internetu a různých recenzních portálů se to poté může dozvědět široká veřejnost. Taktéž je pro společnost velmi důležité se neustále ucházet a oslovovat nové klienty či zákazníky. Pro firmu One Life by v tomto případě mohlo být konkurenční výhodou princip zaměření na lokální výrobu.

4.3.3 Konkurence

Tato kapitola diplomové práce se zaměřuje na nejbližší konkurenty společnosti One Life. Módní průmysl je atraktivním odvětvím a za posledních pár let je stálý nárůst nových autorských projektů. Na trhu působí mnoho podobných lokálních brandů, avšak zde jsou vybrány ty, které mají nejvíce společných aspektů s One Life. Mezi tyto konkurenty tedy patří:

- Girls without clothes,
- Cult of the road,
- My Dear,
- LIP (u této značky se bude používat zkratky z důvodu nevhodnosti určitých slov).

Na konci kapitoly bude zhodnocena vyjednávací síla u jednotlivých značek vůči společnosti One Life.

Girls without clothes

GWC je značka která byla založena stejně tak jako společnost One Life v roce 2013. Založil si ji ostravský fotograf, který z triček se svými fotografiemi vybudoval plnohodnotný brand. Začátky byly stejně, tak jako u One Life založeny na nákupu textilu, který byl pouze potištěn vlastním motivem a později prodáván. Dnes společnost GWC své věci nechává šít v dílně na severu Moravy. Přestože značka už 90 % svých produktů vyrábí v České republice, stále je možné najít určité produkty, které jsou nakupované a pouze obrandované. Módní značka své produkty nabízí na e-shopu a mimo jiné má také svou kamennou prodejnu, která se nachází na adrese Karolíny Světlé 9 v obvodu Prahy 1. Stylem je tato značka nejbližším konkurentem a občas je možné u určitých produktů na první pohled přijít vjemová záměna. Značka nabízí jak dámskou, tak i pánskou módu obohacenou o doplňky. Oproti společnosti One Life se nezaměřují na kožené produkty

Cult of the road

COTR je Brněnská módní značka, která je založena na životním stylu okolo skateboardingu. Společnost vznikla v roce 2012, kdy ji založila parta kamarádů, kteří pospolu jezdili na skatu a chtěli přinést oblečení s motivy pro ně blízkými. Produkty jsou nakupované na základě katalogové nabídky a následně jsou potištěny daným motivem. Značka si tedy více jak na textilu zakládá na samotném motivu, aby jim dával smysl s jejich ideou značky. Své produkty prodávají jak na e-shopu tak ve své kamenné prodejně, která je situovaná na adrese Pekařská 32 v centru Brna. V roce 2018 se povedlo značce posunout ze svého místa působnosti a začali prodávat také v prodejně Klasick Wheels která se nalézá v pražských Holešovicích. Značka nabízí podobný sortiment jako One Life, dokonce oproti společnosti GWC mají v nabídce kožené doplňky.

My Dear

My Dear, nebo také občas nazýváno jako My dear clothing, je módní značka pocházející z Pardubic. Její kořeny se datují do roku 2013, kdy majitel společnosti Zbyněk Štandera za pomoci svých přátel založil projekt, z kterého se později stala trendy značka

dnešní doby. Idea značky byla založena na pilířích tetování a hudby. V roce 2016 se do značky zapojil Marek Volf, s kterým přišel i nový směr. Značka je dnes více fashion záležitost cílící na dnešní „ugly“ módu s prvky staré klasiky. Tento krok lehce odvrátil podobnost směru, který má i One Life, zato přinesl stejnou ideu výroby, kterou má tato značka. Veškeré produkty jsou vyráběny v České republice, základ je kladen na kvalitu a sortiment je podobný společnosti One Life. Od triček přes mikiny, kožené doplňky až po bundy. Přestože společnost své produkty nabízela ve mnoha kamenných prodejnách, dnes je možné jejich produkty nalézt pouze na jejich osobitém e-shopu.

LIP

LIP je zkratka nazvu, který v sobě nese nevhodné slovo, a proto bude tato značka pojmenována takto zkráceně. Tato módní značka vychází z pouličního streetart života, založeného na party a grafittech. Zakladatelé jsou dva kamarádi pocházející ze Slovenska, kteří vybudovali svou značku ze svého lifestylu. Značka začínala s kšiltovkami, které byly speciální uměleckou úpravou obohaceny o logo či slogany společnosti. Dnes je z této značky spíše lifestylový projekt, kde oblečení je pouze jedním z mnoha podprojektů. Avšak i přestože se LIP dnes nespécializuje pouze na oblečení, je velmi zvukným jménem na lokálním trhu, které ovlivňuje dnešní módní scénu u nás. I když se společností One Life, už dnes nemají natolik společné produkty, pořád jsou to značky ovlivňující stejnou cílovou skupinu zákazníku pohybující se na stejné scéně. Společnost LIP se zaměřuje na kvalitní produkty, avšak nezakládají si čistě na výrobě textilu v České republice. Veškeré jejich produkty jsou graficky upravovány jedním ze zakladatelů, který na nich zanechává svůj umělecký rukopis, kterým produktům dodává jedinečnost. Společnost k prodeji využívá jak možnosti svého e-shopu, tak poskytuje prodej ve vlastním showroomu, který se nalézá na Letné.

Zhodnocení vyjednávací síly konkurentů

Vyjednávací síla konkurentů je pro společnost vysoká, jelikož lokální módní průmysl je odvětvím atraktivním díky snižující se poptávce po fast fashion průmyslu a atraktivitě domácích produktů. Čím dále víc se na trhu objevují stále noví konkurenti, a tak každá ze společností bojuje o udržení zákazníků a získání nových. Pro společnost One Life má největší vyjednávací sílu společnosti Girls without clothes a Cult of the road. První

jmenována značka je pro společnost nejvíce ohrožující, jelikož mají velmi podobné produkty a stejnou cílovou skupinu zákazníků. Tudíž je možné častokrát potkat lidi, kteří tyto vlastní produkt od obou módních značek. Cult of the road jak již bylo řečeno má taktéž pro společnost vysokou vyjednávací sílu, avšak oproti první jmenované značce má stále v Praze slabší zákaznickou základnu a využívá spíše trhu situovaného v Brně. Poslední dvě značky My Dear a LIP mají pro One Life stále vysokou vyjednávací sílu, avšak oproti prvním dvě značkám se snižuje díky lehké odlišnosti stylu, která oslovuje lehce odlišené zákazníky.

4.3.4 Nově vstupující

Pro nově vstupující společnosti není vstup na tento trh nijak náročným krokem. Jelikož nejsou nastaveny příliš přísné bariery, či určitá legislativní oprávnění ani zde nepůsobí žádný monopol, který konkurenci utlačoval. Je dobré mít určitý základní kapitál, který ale nemusí být příliš velký. Společnost One Life začínala s 30 tisíci Kč. Záleží také na tom, zda se značka rozhoduje nakupovat katalogové oblečení, které je levnější, či hned od začátku plánuje mít čistě českou produkci, kdy základní kapitál musí být vyšší. Dále je také důležité, aby si hned na začátku nově vstupující uvědomil, že konkurence je příliš velká a velké zahraniční řetězce tlačí cenu tak nízko, že není reálné těmto velkoprodávajícím konkurovat. Také díky velkému množství módních značek není lehké přijít na trh hned s novým trendem, který by se snadno uchytil. Posledním trendem, který ovlivnil mnoho odvětví je návrat k lokálním řemeslům, lokální produkci, vnímání ekologických vlivů na naši planetu, a tento fakt přilákal velké množství nových značek na trh, ačkoliv celosvětově módní trh spíše zaznamenává stagnaci lokální brandy jsou na vzestupu, a proto je tento trh pro nově vstupující atraktivní což znamená pro společnost One Life určité ohrožení.

4.3.5 Substituty

Pro „wild style“ modu, kterou dělá sledovaná společnost, a která vychází z oldschool streetu, může být substitutem jakýkoliv odlišný styl, který by ji mohl nahradit. Například elegantní móda, sportovní móda v různých kombinacích či jiný nový trend, který zrovna bude vládnout módnímu průmyslu. Móda je velmi proměnlivá a málo kdo, si drží jeden styl oblékání po dobu celého svého života. Tím, že je mnoho možností, jak je možné

společnost One Life nahradit, mají na ní substituty vysokou působnost. U substitutu také záleží na tom, za jakých finančních okolností jednotlivé společnosti své produkty vyrábí, a kdo vynakládá jaké náklady na výrobu. Dále jsou také důležitým faktorem distribuční cesty, jelikož pokavád' nedokáže konkurenční společnost dostat své produkty do podvědomí zákazníků, znamená to pro společnost, že působnost na ní nebude příliš velká.

4.4 Benchmarking

Tato analýza je použita za cílem srovnání určitých faktorů, které diplomová práce považuje za důležité, pro porovnávání s konkurencí, která již byla zmiňována v předešlé kapitole. Jednotlivé faktory budou ohodnoceny na bodové škále od 1 do 5. (1 nejhorší, 5 nejlepší)

Tabulka 1 - Benchmark analýza konkurence

FAKTOR	One Life	GWC	Cult of the road	My Dear	LIP
Sortiment	2	5	2	3	4
Cena	4	4	5	3	2
E-shop	4	5	3	2	3
Sociální síť	2	4	2	3	5

Zdroj: Autor práce

4.4.1 Produkty

V první části je porovnávána nabídka produktů, které jednotlivé značky nabízejí. Pro porovnávání bylo vybráno několik základních produktů, u kterých bylo zjišťováno, zda módní značky tento sortiment vedou a pokud ano kolik kombinací daného produktu nabízejí. Mezi zjišťovaný sortiment byly zahrnuty tyto produkty:

- trička,
- mikiny,

- bundy,
- kšiltovky,
- kulichy,
- šaty,
- kalhoty,
- doplňky.

Nejlépe se umístila značka Girls without clothes, která nabízela 8 z 8 jmenovaných produktů, kdy produkty měli taktéž u každé kategorie až na kulichy vícero kombinací na výběr. Na druhém místě se umístila značka LIP, která nabízí 7 z 8 daných produktů, kdy jsou produkty také nabízeny ve vícero provedeních. U této značky byl zjištěna pouze absence šatů, což by mohlo být následkem toho, že se značka spíše zaměřuje panským směrem. Na třetím místě se následně umístila značka My Dear, u které nalezneme 6 z 8 produktů, a taktéž zde je absence šatů, která je doplněna ještě absencí kulichů. Oproti prvním dvěma značkám zde také klesá množství kombinací pro výběr u jednotlivých produktů. Na 4. místě se pak nalézají jak značka Cult of the road, tak značka One Life. Tyto dvě značky mají stejné bodové ohodnocení, přestože značka One Life nabízí 6 z 8 poptaných produktů a Cult of the road pouze 5 z 8, avšak při srovnání možnosti pro výběr je u značky Cult of the road zjištěna možnost největšího výběru triček ze všech zkoumaných značek.

4.4.2 Ceny

Porovnání cen bylo provedeno na základě prvotního výběru produktů, které mají alespoň 4 značky z pěti společných, a následovného zhodnocení v jakém cenovém rozpětí se daný produkt u dané značky pohybuje. Počet bodů byl nastaven na základě příznivosti cen, čímž nižší a dostupnější ceny má značka nastaveny pro své zákazníky, tím vyšší známku byla v tabulce ohodnocena.

Nejvyšší bodové ohodnocení dostala značka Cult of the Road, který mnohdy měla své ceny nastaveny o polovinu níže než zbylé značky. Avšak je nutno podotknout, že tato značka 90 % svých produktů pouze přeprodává s vlastním potiskem, a tak mají daleko nižší náklady než ostatní značky. 4 body pak dostali značky One Life a Girls without

clothes, které s cenami liší pouze lehce a stejné produkty prodávají za podobné a přijatelné ceny. Nejvíce se tyto dvě značky liší v ceně triček a topů, kdy GWC mají nastaveny ceny vyšší, avšak mají také větší výběr různorodých topů, kam by se cenově společnost One Life možná také dostala, pokud by měla tyto produkty v nabídce. Společnost My Dear byla ohodnocena 3 body, přestože se v mnoha kategoriích příliš neliší s předešlými dvěma značkami vyskytují se určitě kategorie, kde ceny dosahují vysokých částek. Například u kategorie pásek či bund. Dvěma body byla poté ohodnocena značka LIP, která se cenově ve všech kategoriích diametrálně odlišuje od konkurence. Veškeré ceny jsou minimálně o 20 % vyšší než u značek One Life či Girls without clothes, které jsou brány jako takový střed

4.4.3 E-shop

E-shop je pro všechny z uvedených módních značek velmi důležitou v jednom případě i jedinou možnou prodejní platformou, a proto je důležité, aby byl e-shop pro koncového zákazníka příjemný a funkční pro nákup. Nejlépe ohodnocený e-shop je od Girls without clothes, který je přehledný, jednoduchý a nenásilný. Veškeré procesy nákupu jsou jednoduché a podobné klasickým e-shopům, takže zákazník objednává pudově. Veškeré popisky jsou tam, kde mají být a pokud se chce zákazník dozvědět něco více o značce může využít integrovaného blogu. Druhé nejvyšší obodování je přiřazeno společnosti One life, která disponuje dosti podobným e-shop jako předchozí značka po všech parametrech až na jeden podstatný fakt a tím je nabídka zboží. One Life má oproti společnosti GWC dosti omezený výběr. Další e-shopy se naopak diametrálně liší a zaměřili se na kreativitu či vlastní prezentaci, která ne vždy jde ruku v ruce s pocitem příjemného nakupování. Tři body získali e-shopy značek Cult of the road a LIP. Cult of the road sazí na jednoduchost svého e-shopu, kdy jsou veškeré jejich produkty vyvěšeny na jedné rolovací stránce a řazeny nejspíše dle doby přidání. Tento fakt má za následek nepřehlednost a nemožnost určité filtrace, pokud člověk ví, co si chce koupit. Také nastává problém, pokud zákazník roluje po stránce na něco klikne z důvodu vložení do košíku či nahlédnutí na detaily produktu, a následně se vrátí na základní stránku produktů, poté musí začít rolovat od začátku. E-shop je ale jinak funkční a člověk si dokáže projít od výběru po dokončení objednávky bez větších komplikací. Druhým zmíněním e-shop je od značky LIP, pro kterou je budování brandu nejen o oblečení ale vícero projektech, a tudíž jsou

jejich webové stránky rozvrstvené. Tím, že společnost chce dát důraz na svou kreativitu nastává lehký problém ve funkčnosti webu, který je díky náročnějším operacím zpomalený a v určitých momentech se zasekne a zákazník musí čekat. Na posledním místě se umístila značka My dear, která vsadila také na svou kreativní prezentaci své značky, avšak e-shop je pro zákazníka nepřehledný, pokud chce něco dohledat chvíli to trvá, pokud se k tomu omylem neproklikne. Produkty jsou vystaveny všechny a pokud je zákazník na stránce poprvé tak, může chvíli hledat, kde se daný produkt vloží do košíku a dojde mu až později, že ta nemožnost vložení zboží do košíku znamená vyprodaný produkt. Po kreativní stránce je web pohledný, avšak zákaznický nepříznivý

4.4.4 Sociální sítě

Sociální sítě jsou v dnešní době jednou z největších platform určených pro komunikaci, sdílení, reklamu či prodej. Společnosti si toho jsou vědomi, a proto dávají velký důraz na propagaci svých produktů za pomoci sociálních sítí. Mezi dvě největší platformy patří Facebook a Instagram. Od nedávna je na těchto sociálních sítích možné propojovat příspěvky s odkazy na prodej svých produktů, což je velmi účinné a využívané. Pro porovnání byly analyzovány profily konkurentů na sociálních sítích, kdy bylo zjišťováno kolik odběratelů má, která značka a z důvodu populárního nakupování odběratelů také jakou míru aktivity zákazníci vytváří.

Tabulka 2 - Přehled sledujících na sociálních sítích

	One Life	GWC	Cult of the road	My Dear	LIP
Instagram	5 544	31 400	7 173	13 200	38 800
Facebook	3 080	22 115	5 558	15 067	81 955

Zdroj: Autor práce

Na nejlépe hodnoceném místě se umístila módní značka LIP, která s přehledem předběhla veškeré své konkurenty. Značka má velmi širokou základnu svých odběratelů, kteří tuto firmu podporují. Značka začala působit na sociálních sítích o 2 až 3 roky dříve jak zbytek konkurentů. Za počáteční přívál odběratelů vděčí hlavně svému názvu, který nese metaforu na sexuální tematiku. První dva roky taktéž neměla společnost příliš velkou konkurenci na daném trhu, a tak měla volné pole působnosti. Také je vidět, jak společnost působila v dobách, kdy měl ještě Facebook nadvládu a odběratelé využívali tuto platformu pro sledování svých oblíbených profilů.

Druhou nejsledovanější značkou je Girls without clothes, která začala působit ve stejném roce jako ostatní zbylé značky, avšak diametrálně je převyšuje svou základnou sledujících. Společnost Girls without clothes má oproti ostatním značkám výhodu v tom, že majitel společnosti je fotograf, který fotí 90 % veškerého, což společnosti šetří jak náklady, tak čas. U sociálních sítí je známo, že čím častěji se přidávají příspěvky tím více časových pásem to pokryje a více se to vryje do podvědomí odběratelů. Tento fakt potvrzují i první dvě značky, které mají přes 1000 příspěvků a daleko rozdílná čísla u sledujících oproti zbylým značkám, které nepřesahují ani 14 000 sledujících. Značka GWC taktéž využívá sexistického podtextu u svých fotografií, jelikož dobře ví, že to u sledujících má kladné odezvy a tento podtext využívá v podobě fotografií mladých dívek v GWC oblečení, které jsou foceny s lehkým sexistickým nádechem, který podporuje image celé značky.

Značka My Dear se zaměřuje na moderní ugly fashion, čímž oslovují určitou specifickou část zákazníků, které ostatní konkurenti svou tvorbou tolik nezaujmu. Na cílovou skupinu, která je pro všechny konkurenty stejná, poté cílí svými staršími produkty. My Dear je taktéž podporována stejně tak, jako společnost LIP, firmami Jägermeister a Red Bull, které patří mezi hlavní sponzory české klubové, sportovní, volnočasové scény a podporují všelijaké sledované události a fashion eventy. Tyto společnosti také propůjčují, při různých příležitostech módní značce My Dear vlastní instagramový profil k sebe prezentaci, což může mít taktéž pozitivní nárůst sledujících.

Firma Cult of the road a One life jsou na tom se svými sociálními sítěmi relativně podobně, avšak společnost One Life si na tom stojí ze všech jmenovaných značek nejhůře. U společnosti je vidět, že oproti zbylým společnostem přidává méně často nové příspěvky, a také oproti konkurentům má velmi nízký celkový počet příspěvků, což může být jedním z důvodů, proč firma zaostává za svou konkurencí. Firma by se na tento aspekt měla více zaměřit a více se mu věnovat.

4.5 BCG matice

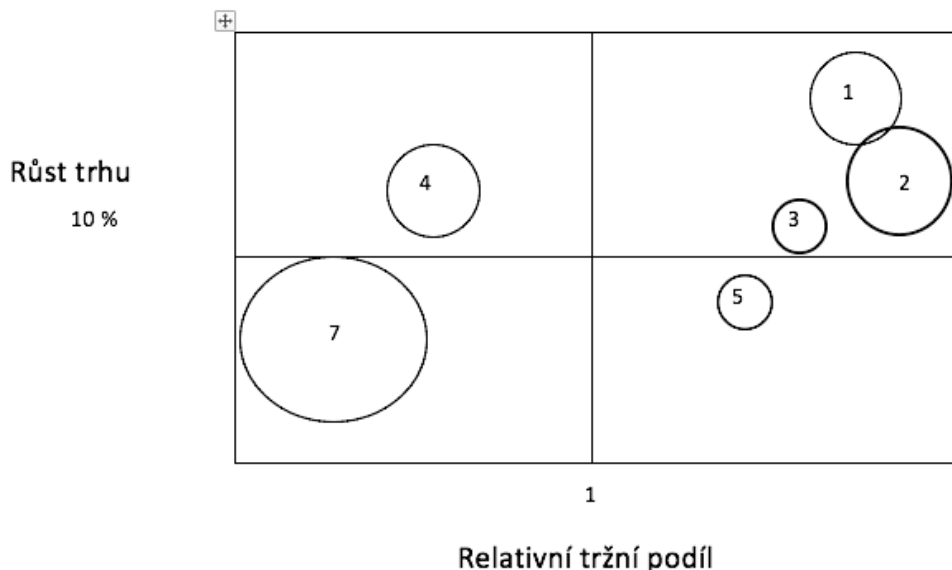
V této části bude diplomová práce analyzovat vnitřní prostředí společnosti One Life za pomoci analýzy portfolia, kdy byla využita metoda BCG matice. Analýza postupuje na základě rozboru získaných interních podkladů od jmenované firmy. Podíl na objemu produkce v tabulce vyjadřuje, jak se jednotlivé produkty či služby, které One Life nabízí podílejí na celkových tržbách podniku. Podíl objemů produkce bude následovně zaznamenán do matice BCG ve tvaru bubliny, u kterých její velikost závisí na daném procentuálním ohodnocení. Následující relativní tržní podíl popisuje, jaký tržní podíl mají jednotlivé produkty společnosti One Life vůči svému největšímu konkurentovi na trhu. Tímto konkurentem je značka Girls without clothes, která je společnosti koncepčně nejbližší. Relativní tržní podíl je v BCG matici zaznamenáván na horizontální ose. Parametr růst trhu bude v tomto případě brán nikoliv jako celkový módní průmysl, který zaznamenává celkový pokles, ale jako módní trh lokálních fashion značek, který je stále čím dál oblíbenějším a vyhledávaným. Růst trhu bude následovně zaznamenán v BCG matici na svislé ose.

Tabulka 3 - Podklady pro BCG matici

	Produkt / Služba	% podíl na objemů produkce	Relativní tržní podíl	Růst trhu
1	Trička	6 %	0,3	15 %
2	Mikiny	7,6 %	0,2	12 %
3	Šaty	0,5 %	0,4	11 %
4	Čepice	5,8 %	1,5	12 %
5	Bundy	1 %	0,6	7 %
6	Zakázková výroba	76,3 %	2,5	8 %

Zdroj: Autor práce

Tabulka 4 - BCG matice



Zdroj: Autor práce

V BCG matici je možné najít přehledně rozmístěné jednotlivé produkty a služby společnosti One Life. Z tohoto rozmístění lze vyčíst, že společnost má své produkty umístěny ve všech čtyřech kvadrantech což společnosti dává určitou flexibilitu. Nejlépe se pro společnost umístil produkt čepice, který se nachází v kvadrantu Hvězd. Čepice dávají společnosti One Life jako jediný produkt konkurenční výhodu, jelikož oproti GWC mají větší relativní tržní podíl a růst trhu je dle analýzy prodejů společnosti stále rostoucí. Jediný aspekt, který toto narušuje je fakt, že čepice jsou pro společnost pouze sezónním produktem, a tak se bude muset společnost One Life zaměřit jak na zimní, tak i na letní čepice. Tyto produkty může společnost udržovat v kvadrantu hvězd za pomoci finanční podpory ze zakázkové výroby. Již zmiňovaný faktory zakázková výroba je pro společnost hlavním pilířem, jelikož je dojnou krávou společnosti, která ji stále udržuje v chodu. One Life za pomoci zakázkové výroby může dotovat své jednotlivé produkty, které potřebuje posunout z kvadrantu otazníků, do kvadrantu hvězd a tam je později udržovat. Zakázková výroba, kterou se One Life začala zabývat v roce 2018, představuje pro značku 76,3 % veškerých jejích tržeb. V kvadrantu otazníku se nacházejí tři produkty, kterými jsou trička, mikiny a šaty. V tomto kroku se společnost musí rozhodnout, jak s těmito produkty naloží.

Lze vyčíst, že trička a mikiny mohou mít pro společnost určitý potenciál a za pomoci zvýšení finanční podpory do těchto produktů by se mohly přiblížit kvadrantu hvězd a být více konkurence schopné. U produktu šaty by se společnost měla rozmyslet, zda plánuje začít více cílit na ženské pohlaví, či jsou pro ně tyto produkty pouze náklady bez větší ziskovosti, jelikož na základě procentuálního podílu na objemu produkce je zaznamenáno, že šaty jsou nejméně výdělečným produktem pro společnost. Pokud by se společnost rozhodla pro udržení těchto produktů, pak by měla vložit finance jak do produkce nových kusů, tak do samotné propagace. Posledním produktem, který byl zahrnut do BCG matice jsou bundy. Tyto produkty se umístily v posledním kvadrantu bídných psů, jelikož mají jak nízký tržní podíl oproti konkurenci, tak dle analýzy podkladů bylo zjištěno, že se ani tržní poptávka po bundách nezvyšuje. Tento fakt může mít mnoho příčin, které by měla společnost prozkoumat, pokud mají v úmyslu tyto produkty udržovat. Pokud by se společnost rozhodla pro vyřazení těchto produktů, mohla by pak své finance přesunout na potřebnější místa. Pokud však by se rozhodne společnost setrvat ve výrobě těchto produktů, musí se připravit na velké zvýšení investic, které by měli hlavně směřovat do propagace.

4.6 SWOT analýza

Následující kapitola řeší SWOT analýzu, kde v prvním kroku je sestavena přehledná tabulka se silnými, slabými stránkami, příležitostmi a ohroženími. Tyto faktory jsou rozděleny do skupin a ohodnoceny pomocí vah, kdy jsou jednotlivé činnosti ve skupinách zhodnoceny dle preferenci mezi sebou a pomocí ohodnocení činnosti (1-5), kdy je každá činnosti ohodnocována zvlášť, nezávisle na ostatních, dle stupně závažnosti dle bodové škále od 1 do 5, kde hodnota 5 znamená vysokou závažnost činnosti a 1 pravý opak. Na základě vah a ohodnocení činnosti (1-5) je vypočítávána výsledná hodnota jednotlivých skupin, které nám určují jejich závažnosti, na co by bylo vhodno se zaměřit.

Obrázek 8 - SWOT analýza

	ČINNOST	VÁHY	OHODNOCENÍ ČINNOSTI(1-5)		VÝSLEDNÉ HODNOTY
S	Vlastní švadlena	0,3	5	1,5	4,4
	Vlastní sedlář	0,3	5	1,5	
	Příběh a koncept značky	0,2	4	0,8	
	Přehledný a funkční e-shop	0,2	3	0,6	
W	Malý výběr produktů	0,4	5	2	4,2
	Nízká ziskovost	0,3	4	1,2	
	Slabá základna odběratelů na sociálních sítích	0,1	2	0,2	
	Marketingové řešení	0,2	4	0,8	
O	Nové výrobní metody	0,3	4	1,2	4,7
	Zakázková výroba	0,4	5	2	
	Navázání nových spoluprací	0,2	3	0,6	
	Zvyšující se zájem o lokální produkci	0,3	3	0,9	
T	Konkurence	0,4	5	2	4
	Dodavatelé	0,1	2	0,2	
	Nezájem o produkty	0,3	4	1,2	
	Finanční krize	0,2	3	0,6	

Zdroj: Autor

Mezi silné stránky společnosti One Life rozhodně patří vlastní produkce oblečení, která je založena na vlastní výrobě, kdy je možné se švadlenou řešit veškeré potřebné střihy, případné úpravy, materiály ladit pro každý produkt individuálně a celkově si s každým produktem vyhrát do posledního detailu. Toto se váže i na koženou výrobu, kdy, jak už bylo zmíněno v předešlých kapitolách společnost disponuje vlastním sedlářem, avšak kožené výrobky jsou pro společnost pouze doplňkem, za to najít dnes kvalitního sedláře je ještě těžší, jak nalézt šikovnou švadlenu. Dnešní doba není nakloněna k ručním

řemeslům, a proto jsou tyto dva aspekty ohodnoceny takto vysoko. Další silnou stránkou, na které vlastně celá značka stojí je její příběh a celkové koncept sám. Značka je velmi zásadovou a oproti ostatním konkurentům, si nedovolí ustoupit ze svých hodnot a využívat katalogového textilu ať to stojí co to stojí. Tento přístup a celý koncept výroby v České republice je určitě pro společnost silnou stránkou, na které je možné stavět kvalitní marketing. Poslední silnou stránkou společnosti je její e-shop, který byl zhodnocen mezi konkurencí jako přehledný, jednoduchý a funkční platforma pro nákup produktu, avšak ze všech silných stránek je tato ohodnocena nejnižší, jelikož i sama značka si je vědoma, že by e-shop zasloužil určité malé úpravy a rozšíření

Naopak mezi slabé stránky firmy patří rozhodně malý výběr produktů, které One Life nabízí. Společnost disponuje velmi probraným sortimentem, kde by mohl mít zákazník problém, jak při výběru produktů, tak při případném výběru jednotlivých velikostí. Ačkoliv se společnost snaží nabídnout většinu produktů co konkurence, není to stále dostačující. Dalším důležitým bodem pro společnost je její ziskovost. Firma sice generuje zisky ze svých produktů, ale ceny jsou nastaveny na nejnižší možné spodní hranici, a tak společnosti utíkají případné vyšší zisky, kterých by mohla dosahovat. Jelikož společnost vede pouze Jakub Chundela a jiné stále zaměstnance zde nenajdeme, tak společnost nedisponuje žádným marketingovým ani jiným oddělením. To má za důsledek, že není možné vykonávat veškeré potřebné firemní úkony na sto procent a společnost na tom trpí. V dnešní době je marketing velmi důležitým odvětvím, který společnosti napomáhá k zviditelnění a prodeji. S tímto problémem jde také ruku v ruce další slabá stránka společnosti, kterou je nízká základna odběratelů na sociálních sítích. Dnešní společnost tráví mnoho času na sociálních sítích, a tak není divu, že tyto platformy využívají firmy k sebe prezentaci, prezentaci vlastních produktů a k různým jiným reklamám. V odvětví, v jakém se pohybuje společnost One Life tomu není jinak a sociální sítě jsou pro ně důležité jak z pohledu prodeje, tak z pohledu interakce s jejich zákazníky, odběrateli. Sociální sítě mohou také napomoci například k definování zákazníka a jeho tužeb či potřeb. Pomocí nich lze se svými zákazníky komunikovat a tím si je nasměrovat tam kam značka potřebuje. Oproti konkurenci je v tomto bodu společnost One Life pozadu a bylo by dobré se na to zaměřit.

Třetí skupinou, na kterou se SWOT analýza zaměřuje jsou příležitosti. Díky tomu, že společnost One Life veškeré produkty vyrábí na území České republiky, tak mají dohled na celý průběh výroby. To by mohlo společnosti přivést mnoho nových příležitostí, jelikož se společnost snaží využívat nejmodernějších technik výroby, práce se zajímavými materiály či různé inovativní postupy. Tyto faktory mohou být pro společnost nevídanou příležitostí, poněvadž veškeré nové metody mohou být pomocníkem v konkurenčním boji s ostatními značkami. Společnost One Life velmi záleží na kvalitě, a proto je pro ni výrobní proces podstatnou částí. Další příležitostí jsou rozhodně noví klienti, kteří se na společnost obrací s prosbou výroby reklamního oblečení. Tyto klienti jsou pro společnost jak přísunem finančních prostředků za provedené služby, tak v mnoha případech byly také prostředníkem, který na základě poptávky poté společnosti udělal reklamu, jelikož se jednalo o komerční zakázky. Ačkoliv One Life zatím nikde tyto služby neuvádí, šíří se tato informace pouze na bázi doporučení, a přesto se ozývají stále noví klienti s poptávkou po merchandisingu. Jak bylo analyzováno pomocí BCG matice tato služba, kterou firma poskytuje je dojnou krávou pro společnost a čím více zakázek bude mít tím stabilnější pozici bude udržovat. Mimo spolupráce s cílem zakázkové výroby, také One Life navazuje různé typy spoluprací na bázi například ambadorských programu, kdy značka spolupracuje s určitou osobou, kterou „sponzoruje“ svými produkty, a ona propaguje značku na svých sociálních sítích, v médiích a vždy když obléká produkty do společnosti. Dalším typem spolupráce jsou takzvané společné kolekce, tyto kolekce mohou být například s jinými značkami, v tuto chvíli One Life například spolupracuje se značkou Project Rehab, nebo s různými designery, kteří se podílejí na tvorbě limitovaných kolekcí. Všechny tyto spolupráce napomáhají značce jak ke zviditelnění, tak k rozšiřování portfolia produktů. Poslední příležitostí, kterou tato analýza uvádí je zvyšující se zájem o produkty z domácí produkce, lokální značky a sledování toho, odkud produkty pochází a za jakých podmínek byly zhotoveny. Lidé celkově začínají klást důraz na ekologické faktory a znečišťování planety což nahrává všem výrobcům, kteří nerazí masovou výrobu založenou na velkých továrnách. Další výhodou u lokálních značek je daleko nižší náročnost na logistiku dopravy oproti dovozům například z Asie, což je také šetrnější pro naši planetu.

Poslední skupinou jsou ohrožení, která mohou módní značku ohrožovat a mít na ní fatální dopad. Prvním ohrožením je konkurence. Zde je možné mluvit jak o konkurenci,

kteřá působí na One Life už nyní, tak díky atraktivitě trhu i o konkurenci nově vstupující na trh. Přítomná konkurence byla již popsána v předchozích kapitolách, a tak zde je potřeba pouze zmínit, že One Life si musí dát pozor, aby nezaspalo dobu a konkurence společnost nepřeválcovala. Avšak jak již bylo zmiňováno lokální produkce je v poslední době velice atraktivní, což má za následek stálé objevování nových značek, které tak tříští trh lokálních brandů na menší části a zákazník tak má možnost přecházet od zaběhnutých značek k novým. Dodavatele jsou pro módní značku velmi důležitou součástí, jelikož Česká republika není příliš velká země a dodavatele na speciální komponenty potřebné pro zhotovení různých produktů, zde nejsou na každém rohu. Což znamená, že si společnost udržuje veškeré vztahy na přátelské bázi. V případě krachu některého z dodavatelů by to pro společnost znamenalo určité komplikace přinášející jak časovou prodlevu, tak finanční náklady. Jedním z největších strašáků pro módní značku, je vždy vypuštění nového produktů do prodeje. Firma nikdy nemá úplně stoprocentní jistotu, že nově vydaný produkt bude úspěšný, a tak je to častokrát velmi riskantní krok. Nezájem o produkt a značku celkově by byl pro společnost fatální problém s velmi náročným řešením. Posledním faktorem, který může ohrožovat společnost je finanční krize firmy. Tento faktor může přijít jak neúmyslně a nečekaně s příchodem celosvětové hospodářské krize, či krize na národní úrovni což bohužel firma nedokáže příliš ovlivnit, pouze je možné se na to za pomoci sledování určitých ekonomických proměnných připravit, tak i může přijít finanční krize vyvolána firmou, jako důsledek špatného nakládání s financemi či špatným zainvestováním do nových kolekcí.

4.7 Navržení obchodní strategie

Jak již bylo zmíněno v kapitole 4.1.3 společnost má nastaveny určité dlouhodobé vize, ke kterým směřuje svým podnikáním. V této kapitole bude však navržena obchodní strategie pro nadcházející roky, která vychází z výstupu ze SWOT analýzy. Díky analýze SWOT lze zjistit, na jakou ze čtyř skupin, je pro společnost důležité se zaměřit více a na kterou méně a které z jednotlivých faktorů jsou nejzásadnější. Nejlépe vyhodnocenými skupinami jsou pro módní značku příležitosti (4,7) a silné stránky (4,4), což poukazuje na možný příznivý budoucí vývoj, avšak slabé stránky (4,2) a ohrožení (4) nezůstávají v pozadí, a tak by se společnost měla na tyto faktory zaměřit a snížit jejich účinnost, či je nejlépe přeměnit ve svůj prospěch.

V tuto chvíli je pro společnost nejdůležitější rozšíření sortimentu, aby mohla svým zákazníkům nabídnout větší výběr jak produktů, tak velikostí. Společnost si vše vyrábí sama, a tak není nucena odebírat od výrobců určitá minimální množství, jako je tomu při nakupování katalogového reklamního textilu. Díky tomu může společnost začít vyrábět menší počty kusů u jednotlivých druhů produktu a spíše se zaměřit na rozšíření celkového sortimentu či nových designů. V případě rychlého vyprodání určitého produktu může společnost okamžitě reagovat a začít pracovat na doskladnění poptávaných výrobků. Toto společnosti pomůže jak při zmiňovaném rozšíření sortimentu, tak při nákladech na uskladnění, a navíc nebudou společnosti zůstat peníze v uskladněných produktech, vše se začne rychleji otáčet. Sortiment by měl být tento rok rozšířen minimálně o 8 produktů. Buď úplně nových druhů, nových designů, či jen díky doplnění vyprodaných kolekcí.

Dále by se značka měla zaměřit na ziskovost ze svých jednotlivých produktů, ačkoliv se společnost snaží vyrábět kvalitní a lehce dostupné zboží pro každého, je důležité si uvědomit, že ruční lokální výroba je pro zákazníka přidaná hodnota, která by měla být ohodnocena a že v tuzemsku není možné se vyrovnávat produktům vyráběným levnou pracovní silou zemí třetího světa. Tento krok by napomohl jak finanční stránce společnosti, tak by to ocenilo hodnotu lokální výroby. V tomto kroku by měla společnost provést

důkladné finanční ohodnocení nákladů a na základě konkurence se přiblížit největšímu konkurentovi na trhu, kterým je Girls without clothes.

Co nemá tak vysokou váhu dopadu na společnost, avšak je to velmi podstatný faktor pro fungování značky v dnešní době, je zlepšení hodnoty sledujících a odběratelů na sociálních sítích. Zlepšení tohoto faktoru bude potřeba zajistit na vícero úrovních. Prvním podstatným krokem je určit ve společnosti osobu, která se začne aktivně zabývat otázkou sociálních sítí a tvorbou obsahu firemních profilů. S touto osobou si bude potřeba nastavit určitá pravidla, které budou muset obě strany splňovat. Od počtu příspěvků, časového a produktového harmonogramu, až po finanční ohodnocení. Tato osoba by také měla mít na starosti režii focení nových fotek, natáčení videí a celkový sběr podkladů potřebných pro tvorbu kvalitního obsahu informací na sociálních sítích o módní značce. Pro tento krok bude potřeba zajistit spolupráci se spolehlivým a šikovným fotografem a grafikem, kteří budou pravidelně spolupracovat se společností a budou úzce svoji práci koordinovat s pověřenou osobou. Na sociálních sítích bude potřeba pracovat pravidelně tak, aby byly každý den, od pondělí do pátku, přidány alespoň 2 příspěvky a o víkendech alespoň jeden nový příspěvek za večer.

Dalším krokem, na který bude potřeba se zaměřit, je analýza využívaných reklam a vylepšení cílení na koncový okruh uživatelů či přidání propagací. Bude potřeba taktéž zapojit do společnosti více marketingových prvků v podobě různých akcí či soutěží, které budou podporou prodeje. Reklamní aktivity budou muset být směřovány hlavně na prezentaci nových produktů a na produkty, které bude potřeba doprodat, aby se zrychlil oběh výrobků a s tím i kapitálu. Vhodné by také bylo oslovit nové ambasadory, kteří vhodně ovlivňují dnešní mládež a dokáží zastupovanou značku vnést do podvědomí lidí. Dnes je mimo jiné také trendem stánkový prodej, kdy markety s různými zaměřenými poskytují stánkový prodej pro lokální malé značky a tím jim dávají zase trochu odlišné možnosti propagace za pomoci krátkodobého prodeje. Společnost dostala již několikrát možnost takového prodeje, avšak delší dobu této možnosti nevyužila, což by měla změnit. Měla by se více setkávat osobně s odběrateli, čímž může své produkty co nejlépe prezentovat.

Velmi zásadní bod, na který by se měl majitel společnosti zaměřit je zakázková výroba. Je to velmi klíčová služba, kterou společnost poskytuje a která ji přináší nejvyšší zisky, avšak tato služba je nejméně prezentovaná z celého portfolia. Proto by bylo vhodné této službě vytvořit buďto vlastní sekci na e-shopu www.onelifeclothing.cz, nebo ideálně vytvořit vlastní webové stránky, které by propagovaly službu veřejně. Tato služba by poté mohla být více separátním projektem, který by byl nabízen více komerční sféře odběratelů. Společnost tyto služby již poskytovala různým známým osobnostem, a tak by na nich bylo vhodné postavit případnou kampaň prezentovanou v době spuštění služby.

Jednotlivá ohrožení, která byla zaznamenána SWOT analýzou bude rozhodně důležité sledovat, avšak zatím nejsou pro společnost příliš aktuální. V tuto chvíli je důležitější se zaměřit na předchozí zmíněné faktory, které napomohou i ke zmírnění určitých hrozeb, které mohou nastat. Můžeme tedy říci, že pokud budeme vycházet z teorie, měla by společnost využít takzvané strategie (WO) mini-maxi, která se zaměřuje na využití slabých stránek a příležitostí.

5 Závěr

Hlavním cílem diplomové práce bylo navržení obchodní strategie pro nadcházející období na základě provedení jednotlivých strategických analýz. Analyzovaným subjektem, který byl diplomovou prací zkoumán byla společnost One Life, která působí na českém módním trhu od roku 2013. Byla založena jako školní projekt na České Zemědělské univerzitě dvěma studenty, přičemž jeden z nich je autorem této práce.

V teoretické části diplomové práce byly nejprve popsány základní pojmy, poté byly detailně popsány jednotlivé strategické analýzy potřebné pro charakteristiku vnitřního a vnějšího prostředí. Část uzavřel popis obchodní strategie. Na základě nastudování teoretických poznatků jsou v praktické části jednotlivé analýzy aplikovány v praxi na módní značku One Life.

Pro základ analýz byla nejprve zhotovena charakteristika společnosti, s účelem vymezit základní informace o společnosti, kterými jsou obecná charakteristika, dále historie módní značky a v neposlední řadě vize firmy. V následující kapitole praktické části dochází k provedení strategické analýzy, kdy první prováděnou analýzou je situační analýza. Situační analýza se skládá z analýzy STEP, která přináší podklady globálního prostředí firmy působícího na společnost One Life. Na základě této analýzy bylo zjištěné, že na společnost mají sociálně-kulturní a technické faktory pozitivní vliv. Ekonomické faktory, které vychází poměrně příznivě, však společnost vyhodnocuje skeptickým úsudkem. Poslední skupinou faktorů jsou politicko-právní faktory, u kterých bylo zjištěno, že na společnost výrazně působí z hlediska daní a nově platných legislativ, kterými se společnost musí řídit a které přináší společnosti nové náklady. Především nestabilní daňové prostředí, které se často mění, zvyšuje zátěž na společnost.

Další analýza, která byla provedena, je Porterova analýza 5 sil, která podrobně popisuje konkurenční prostředí firmy. Z výstupu analýzy byly zjištěny jednotlivé vyjednávací síly 5 faktorů, které společnost ovlivňují. Bylo zjištěno, že všechny z těchto faktorů mají na firmu One Life vysokou působnost, každý v jiné perspektivě. Na Porterův model 5 sil vzápětí navazuje benchmarking, který analyzuje a porovnává podstatné faktory u nejbližších konkurentů na trhu. Zde byly vybrány 4 nejvíce podobné společnosti, které

značce One Life konkurují. Bylo zjištěno, že největším konkurentem na trhu je pro společnost One Life firma Girls without clothes, která je sledované společnosti nejvíce podobná, avšak v konkurenčním boji má převahu.

Analýzou, která byla zvolena pro zkoumání vnitřního prostředí, byla vybrána analýza portfolia v podobě BCG matice, která popisuje, jak má společnost své produkty diverzifikované a jak si na tom stojí v poměru k největšímu konkurentovi na trhu, který vzešel z předcházející analýzy. Na základě BCG matice bylo zjištěno, že společnost využívá k financování jednotlivých produktů tzv. „dojné krávy“ v podobě služby „zakázková výroba“, kterou poskytuje pro své B2B klienty. Taktéž bylo zjištěno, že společnost má ve svém portfoliu jednu hvězdu, kterou jsou čepice. Zbytek produktů z portfolia se pohybuje v segmentu problémových dětí či bídných psů.

Ze všech předchozích výstupů z analýz byla sestavena SWOT analýza, která přehledně popsala silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení společnosti One Life. Tím poskytla podklady pro následné zhotovení obchodní strategie. Obchodní strategie byla navržena na základě zhotovených strategických analýz, z kterých bylo zjištěno, že se společnost musí zaměřit na strategii (WO) mini-maxi, která se zaměřuje na slabé stránky a příležitosti společnosti. Základními faktory, na které se společnost musí zaměřit je rozšíření svého sortimentu, zlepšení ziskovosti u daných produktů, zvýšení počtu odběratelů a zákazníků na sociálních sítích a e-shopu, s čímž jde ruku v ruce zlepšení vlastních marketingových aktivit. Posledním krokem, který obchodní strategie zmiňuje, je oddělení zakázkové výroby a její zefektivnění.

6 Bibliografie

1. BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P. & ŠULEŘ, O., 2001. *Management*. místo neznámé:Rubico.
2. DVOŘÁČEK, J. & SLUČNÍK, P., 2012. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C.H. Beck.
3. HANZELKOVÁ, A. & Keřkovský, M., 2013. *Business strategie - Krok za krokem*. místo neznámé:autor neznámý
4. JAKUBÍKOVÁ, D., 2013. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. Praha: Grada.
5. Mallya, T., 2006. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing a.s..
6. MARGRETTA, J., 2012. *Michal Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. místo neznámé:autor neznámý
7. MULAČOVÁ, V. & MULAČ, P., 2013. *Obchodní podnikání ve 21. století*. místo neznámé:Grada Publishing a.s..
8. O.C.FERRELL & O.C.MICHAEL D., 2008. *Marketing strategy*. 3 editor místo neznámé:autor neznámý
9. TICHÁ, I. & HRON, J., 2003. *Strategické řízení*. Praha: autor neznámý
10. Váchal, J. & Vochozka, M., 2013. *Podnikové řízení*. místo neznámé:GRADA Publishing a.s..
11. KOZEL, R., MYNÁŘOVÁ, L. & SVOBODOVÁ, H., 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. místo neznámé:autor neznámý
12. JAKUBÍKOVÁ, D., 2012. *Marketing v cestovním ruchu*. místo neznámé:autor neznámý
13. KUBÍČKOVÁ, L. & RAIS, K., 2012. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. místo neznámé:autor neznámý
14. SRPOVÁ, J. & ŘEHOŘ, V., 2010. *Základy podnikání*. místo neznámé:autor neznámý

6.1 Internetové zdroje

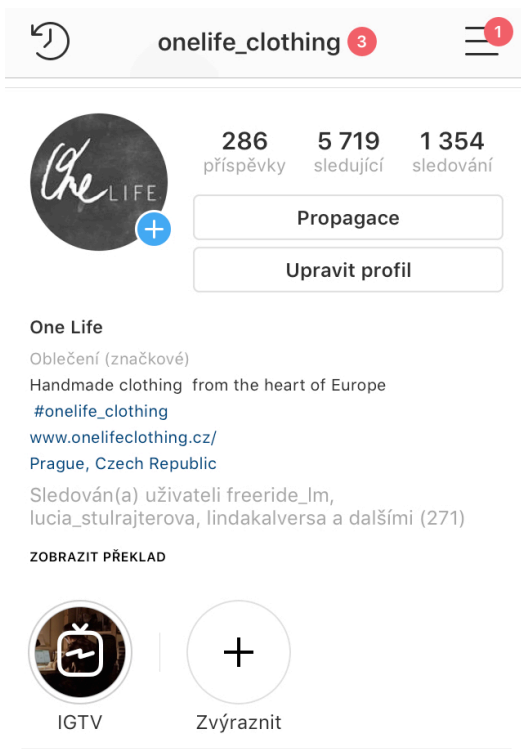
1. Mikroprostředí podniku. ASP Czech [online]. 2018 [cit. 2019-03-26]. Dostupné z: <https://www.aspczech.cz/mikroprostredi-podniku-zahrnuje-ovlivnitelne-factory/>
2. One Life. One Life Clothing [online]. 2019 [cit. 2019-03-26]. Dostupné z: <https://www.onelifeclothing.cz/>
3. Kurzy.cz [online]. 2019 [cit. 2019-03-26]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/mzdy/>
4. HDP ČR. Finance.cz [online]. 2019 [cit. 2019-03-26]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/509528-hdp-cr-2018/>
5. Inflace, spotřebitelské ceny. Český statistický úřad [online]. 2019 [cit. 2019-03-26]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/ceny_inflace
6. Girls without clothes [online]. 2019 [cit. 2019-03-26]. Dostupné z: <https://www.girlswithoutclothes.cz/>
7. Life is Porno [online]. 2019 [cit. 2019-03-26]. Dostupné z: <https://www.lifeisporno.com/cs/>
8. Cult of the road [online]. 2019 [cit. 2019-03-26]. Dostupné z: <https://www.cultoftheroad.com/>
9. My dear clothing [online]. 2019 [cit. 2019-03-26]. Dostupné z: <https://www.mydearclothing.com/>
10. PETR TYL, Jan. BCG Matice. *Marketing Mind* [online]. 2017 [cit. 2019-03-26]. Dostupné z: <https://www.marketingmind.cz/bcg-matice-priklady-a-vyuziti-v-praxi/>

11. ZIKMUND, Martin. Business vize [online]. 2011 [cit. 2019-03-26]. Dostupné z:
<http://www.businessvize.cz/organizace/co-vam-rekne-o-vasem-businessu-matice-general-electric-mckinsey>
12. SWOT Analýza. Sun Marketing [online]. 2018 [cit. 2019-03-26]. Dostupné z:
<https://www.sun.cz/nastroje/navody-pro-klienty/swot-analyza>

7 Přílohy

Obrázek 1- Faktory prostředí ovlivňující konkurenční úsilí firmy	18
Obrázek 2 - Struktura odvětví: pět sil	24
Obrázek 3 - GE matice	31
Obrázek 4 - SWOT analýza	33
Obrázek 5 - Vývoj průměrné mzdy v ČR (2014- 2017)	46
Obrázek 6 - Vývoj růstu HDP České republiky (2000-2017).....	50
Obrázek 7 - Měsíční vývoj meziročního indexu spotřebitelských cen.....	51
Obrázek 8 - SWOT analýza	71
Tabulka 1 - Benchmark analýza konkurence.....	62
Tabulka 2 - Přehled sledujících na sociálních sítích.....	65
Tabulka 3 - Podklady pro BCG matici	68
Tabulka 4 - BCG matice	69

příloha A – Instagram screenshot jednotlivých firemních profilů



onelife_clothing 3

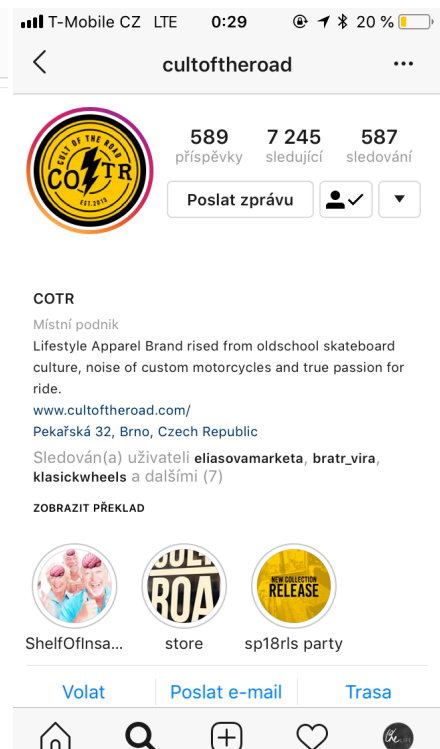
286 příspěvky 5 719 sledující 1 354 sledování

Propagace
Upravit profil

One Life
Oblečení (značkové)
Handmade clothing from the heart of Europe
#onelife_clothing
www.onelifeclothing.cz/
Prague, Czech Republic
Sledován(a) uživateli freeride_lm, lucia_stulrajterova, lindakalversa a dalšími (271)

ZOBRAZIT PŘEKLAD

IGTV Zvýraznit



cultoftheroad

589 příspěvky 7 245 sledující 587 sledování

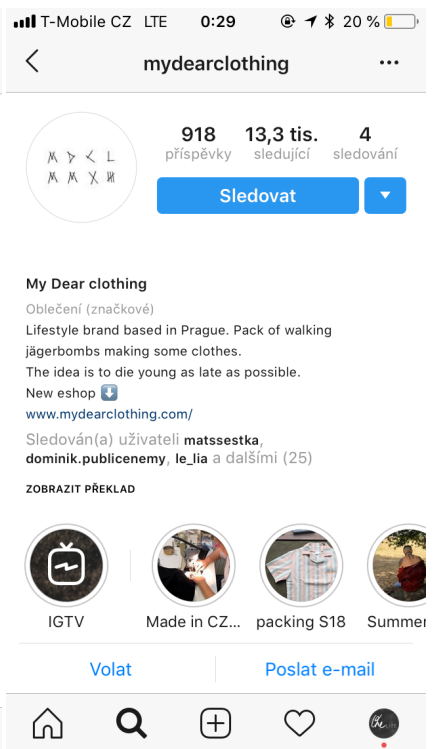
Poslat zprávu

COTR
Místní podnik
Lifestyle Apparel Brand rised from oldschoool skateboard culture, noise of custom motorcycles and true passion for ride.
www.cultoftheroad.com/
Pekařská 32, Brno, Czech Republic
Sledován(a) uživateli eliasovamarketa, bratr_vira, klasickwheels a dalšími (7)

ZOBRAZIT PŘEKLAD

ShelfOfInsa... store sp18r1s party

Volat Poslat e-mail Trasa



mydearclothing

918 příspěvky 13,3 tis. sledující 4 sledování

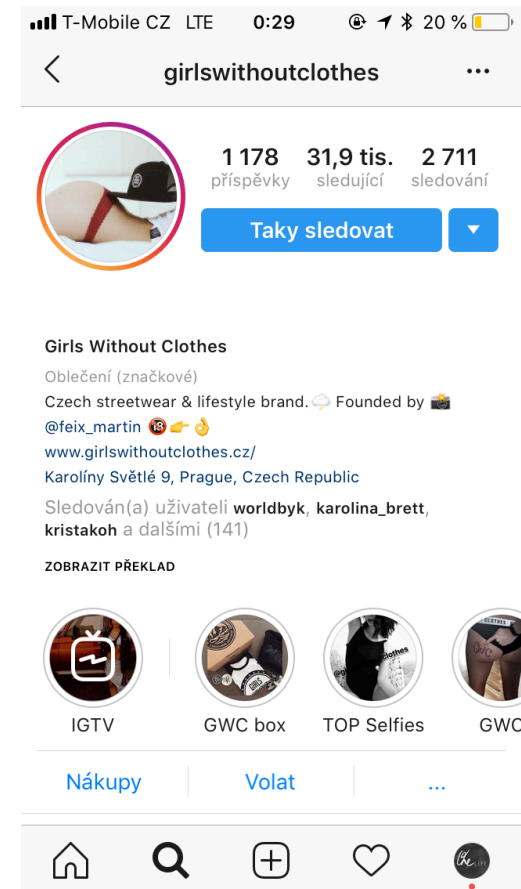
Sledovat

My Dear clothing
Oblečení (značkové)
Lifestyle brand based in Prague. Pack of walking jägerbombs making some clothes.
The idea is to die young as late as possible.
New eshop
www.mydearclothing.com/
Sledován(a) uživateli matssestka, dominik.publicenemy, le_lia a dalšími (25)

ZOBRAZIT PŘEKLAD

IGTV Made in CZ... packing S18 Summer

Volat Poslat e-mail



girlswithoutclothes

1 178 příspěvky 31,9 tis. sledující 2 711 sledování

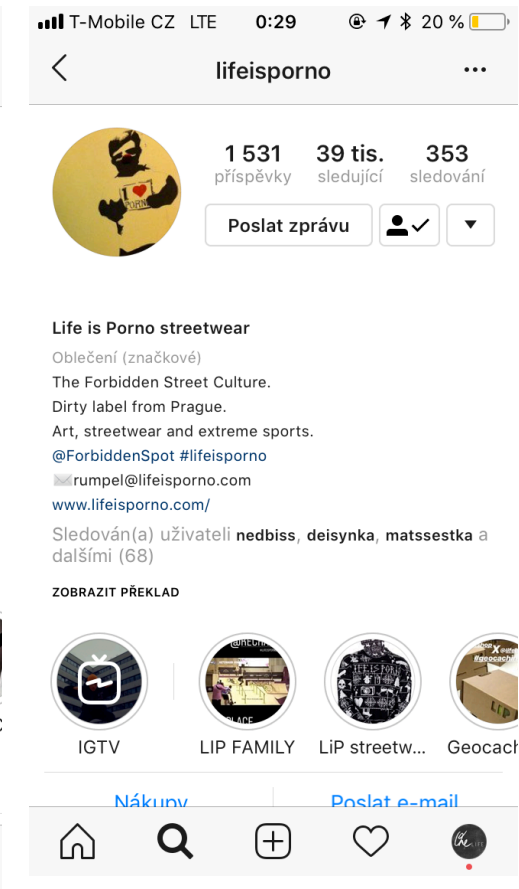
Taky sledovat

Girls Without Clothes
Oblečení (značkové)
Czech streetwear & lifestyle brand. Founded by @feix_martin
www.girlswithoutclothes.cz/
Karolíny Světlé 9, Prague, Czech Republic
Sledován(a) uživateli worldbyk, karolina_brett, kristakoh a dalšími (141)

ZOBRAZIT PŘEKLAD

IGTV GWC box TOP Selfies GWC

Nákupy Volat



lifeisporno

1 531 příspěvky 39 tis. sledující 353 sledování

Poslat zprávu

Life is Porno streetwear
Oblečení (značkové)
The Forbidden Street Culture.
Dirty label from Prague.
Art, streetwear and extreme sports.
@ForbiddenSpot #lifeisporno
rumpel@lifeisporno.com
www.lifeisporno.com/
Sledován(a) uživateli nedbiss, deisynka, matssestka a dalšími (68)

ZOBRAZIT PŘEKLAD

IGTV LIP FAMILY LIP streetw... Geocach

Nákupy Poslat e-mail

Příloha B– E-shop společnosti One Life



ÚVOD ŽENY MUŽI KOŽENÉ PRODUKTY KOLABORACE O NÁS BLOG KONTAKT



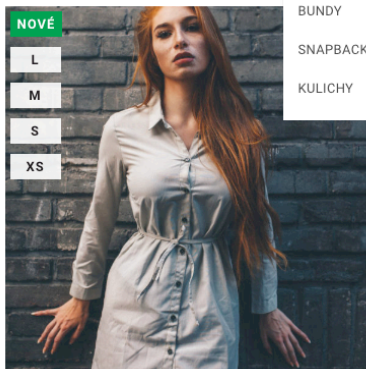
ÚVOD ŽENY MUŽI KOŽENÉ PRODUKTY KOLABORACE O NÁS BLOG KONTAKT



- TRIKA
- MIKINY
- BUNDY
- SNAPBACK
- KULICHY

Nejnovější kousky

Aktuální novinky značky OneLife

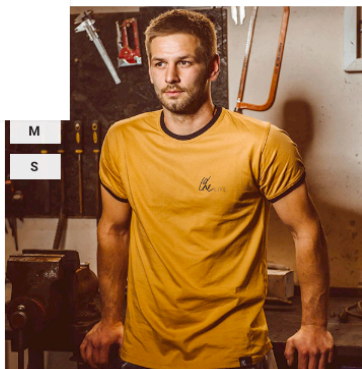


NOVÉ

- L
- M
- S
- XS

Signature dress

1,490.00 Kč



- M
- S

Basic Ocher Tee – pánské

690.00 Kč



- M
- S
- XS

Basic ochre tee – dámské

690.00 Kč



XXL



M



XXL

