



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra obchodu a cestovního ruchu

Bakalářská práce

Analýza vnějšího prostředí vybraného podniku

Vypracoval: Nikola Veselá
Vedoucí práce: Ing. Jaroslav Vrchota, Ph.D.

České Budějovice 2017

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Nikola VESELÁ**

Osobní číslo: **E14307**

Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Obchodní podnikání**

Název tématu: **Analýza vnějšího prostředí vybraného podniku**

Zadávací katedra: **Katedra řízení**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Cílem bakalářské práce je zhodnotit současnou situaci podniku pomocí analýz vnějšího prostředí a navrhnout optimální strategii pro daný podnik, která by zlepšila jeho postavení na trhu.

Metodika práce:

Prostudování odborné literatury týkající se tématu bakalářské práce. Zpracování metodiky bakalářské práce v souladu s jejím cílem se zaměřením na analýzu vnějšího prostředí vybraného podniku. Aplikace vybraných metod využívaných pro analýzu vnějšího prostředí podniku.

Rámcová osnova:

1. Úvod
2. Literární přehled
3. Cíl a metodika
4. Vlastní práce
5. Závěr
6. Použitá literatura
7. Přílohy

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 str.**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

Grasseová, M. (2010). *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení.* Brno: **Computer Press.**

Kotler, P. (2012). *Marketing management.* N. J.: **Prentice Hall.**

Šmída, F. (2003). *Strategie v podnikové praxi.* Praha: **Professional Publishing.**

Veber, J. (2009). *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita.* Praha: **Management Press.**

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jaroslav VRCHOTA, Ph.D.**

Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: **6. ledna 2016**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2017**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentské 18 (26)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 6. ledna 2016

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury. Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č.111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to - v nezkrácené podobě - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

.....

Datum

.....

Podpis

Poděkování

Tímto chci poděkovat vedoucímu bakalářské práce Ing. Jaroslavovi Vrchotovi, Ph.D. za cenné rady a připomínky, které mi ochotně poskytl při zpracování této bakalářské práce. Poděkování patří také vedení a zaměstnancům SIKO KOUPELNY A KUCHYNĚ, a. s. za poskytnutí materiálů, zvláště pak panu Ing. Janu Dvořákovi za rozhovor a poskytnutí dalších potřebných materiálů.

Obsah

1	Úvod.....	2
2	Literární přehled	3
2.1	Strategický management	3
2.2	Strategie	3
2.3	Strategické řízení	4
2.4	Analýza vnějšího prostředí.....	7
2.5	PEST/STEP analýza	9
2.6	Porterův model pěti sil.....	12
2.7	SWOT analýza	15
3	Cíl a Metodika	19
4	Vlastní práce.....	20
4.1	Charakteristika vybraného podniku.....	20
4.2	PEST/STEP analýza	23
4.3	Porterův model pěti sil.....	25
4.4	SWOT analýza	28
4.5	Zhodnocení.....	31
5	Závěr	38
	I. Summary a keywords v anglickém jazyce	39
	II. Seznam použitých zdrojů	40
	III. Seznam obrázků a tabulek s uvedením názvů	

1 Úvod

Jako téma bakalářské práce jsem si zvolila analýzu vnějšího prostředí vybraného podniku. Konkrétním zkoumaným podnikem je SIKO KOUPELNY A KUCHYNĚ, a.s. Výběr firmy nebyl náhodný, jelikož tato rodinná firma byla založena v Čimelicích, v obci, kde bydlím. Firma zaměstnává velkou část obyvatel této malé obce, a proto je zde šance získat kvalitní informace potřebné k analýzám mnohem větší než v jakékoliv jiné společnosti, a to jak z pohledu vrcholového managementu, tak z pohledu zaměstnanců přímo ve skladu.

Cílem bakalářské práce je zhodnotit současnou situaci podniku pomocí analýz vnějšího prostředí a navrhnout optimální strategii, která by zlepšila jeho postavení na trhu.

Společnost SIKO KOUPELNY a KUCHYNĚ, a. s. je velice úspěšnou rodinnou firmou. Ve své práci se budu snažit analyzovat její vnější prostředí, poukázat na její silné stránky, ale také na nedostatky a příležitosti do budoucna, podle kterých navrhnu vhodnou strategii.

Pro optimální strategii je nezbytná dokonalá znalost současného stavu podniku, jež je klíčem k dlouhodobému rozvoji společnosti.

Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části jsou popsány hlavní teoretické postupy konkrétních vnějších analýz a v praktické části jsou tyto analýzy implementovány na konkrétní podnik. V práci se věnuji PEST analýze, SWOT analýze a Porterovu modelu pěti konkurenčních sil.

Věřím, že výsledky praktické části, především nalezení nových příležitostí, nebudou přínosem pouze pro mne, ale také pro analyzovanou společnost SIKO KOUPELNY A KUCHYNĚ a. s.

2 Literární přehled

2.1 Strategický management

V podmínkách společenské i hospodářské nestability má být strategický management kotvou, která má umožnit analyzovat současnou i očekávanou budoucí situaci a naznačit směr nejvhodnějšího vývoje organizace. Strategický management má umožnit dobrou orientaci v konkurenčním (často nepřátelském) prostředí a za podmínek značné neurčitosti a proměnlivosti vymežit hlavní mezníky, resp. strategickou vizi, směrodatnou pro všechny pracovníky organizace.

Strategický management představuje souhrn aktivit, které zahrnují výzkum tržních podmínek, potřeb a přání zákazníků, identifikaci silných a slabých stránek, specifikaci sociálních, politických a legislativních podmínek a určení dostupnosti zdrojů, které mohou vytvářet příležitosti nebo hrozby, přičemž jejich smyslem je získání informací nezbytných pro formování dlouhodobých záměrů (cílů) fungování organizace. (Veber, 2004)

2.2 Strategie

Strategie je stanovení cíle, jehož chcete v delším časovém horizontu dosáhnout. Strategie byla definována jako umění naplánovat a řídit velké vojenské přesuny a válečné operace. V podnikání je strategie plánem do budoucna, rozhodnutím, které výrobky a služby budete prodávat, na jakém trhu a jak. Strategie usměrňuje vaše každodenní rozhodnutí tak, aby bylo konzistentní s dlouhodobým záměrem celé organizace. Bez strategie by mohlo mít dnešní rozhodnutí negativní dopad na budoucí výsledky. Práce na společném cíli v rámci jednotné strategie je i povzbuzením pro zaměstnance. U většiny organizací je strategický plán na nejvyšší úrovni samozřejmostí. U řady z nich jej však neznají všechny podřízené složky. Strategie je stejně důležitá, pracujete-li s externími zákazníky, jako při práci s interními zákazníky. (Bruce, Langdon, 2002)

Pod pojmem strategie budeme chápat množinu dlouhodobých strategických cílů a cest jejich realizace. Obecně můžeme říci, že cíle jsou žádoucí budoucí stavy, kterých má být dosaženo. Strategie vyjadřující základní představy o tom, jakými způsoby/cestami budou vytyčené strategické cíle naplněny. Má-li podnik za cíl např. zvýšení zisku o určitou hodnotu, potom tohoto cíle může být za určitých podmínek dosaženo různými

postupy, způsoby – zvýšením nabídky zboží, zvýšením ceny, snížením nákladů, přechodem na výnosnější trh. Jinak řečeno, v daném případě lze cíle zvýšení objemu zisku dosáhnout využitím různých strategií. Jiné strategie samozřejmě mohou vzniknout i volbou jiných cílů. Strategie předurčuje budoucí činnosti podniku, jejichž realizací podnik dojde k naplnění svých cílů, jež jsou zachyceny ve strategických plánech. (Keřkovský, 2004)

Strategie v zásadě dávají odpovědi na tyto základní otázky:

- jak udržet, či zlepšit konkurenční pozici podniku
- jakým způsobem se chovat na trhu
- které výrobky či sortiment vyrábět a které služby poskytovat (jak řešit výrobné portfolio firmy).
- které trhy či jejich segmenty obsadit.
- jaký typ růstu firmy volit
- jaký způsob chování ke konkurenci volit
- jakou finanční strategii firmy volit atd. (Truneček, 1995)

2.3 Strategické řízení

Strategické řízení patří svým způsobem k vrcholným dovednostem managementu. V závislosti na systému organizování se jím zabývá užší či širší skupina managementu. V závislosti na systému organizování se jím zabývá užší či širší skupina manažerů. Pojem strategie byl použit a více rozšířen již v dobách antického Řecka a souvisel s uměním vojevůdce. Později byl změněn smysl tohoto termínu a byl chápán ve vztahu k vedení a správě. K modernějšímu převedení tohoto pojmu do civilního života dochází až po 2. světové válce, kdy vracející se veteráni začínají využívat a aplikovat válečné strategické dovednosti v řízení podniku. (Rolínek a kol., 2003)

Základním smyslem strategického řízení je vytváření konkurenční výhody jako nejdůležitějšího předpokladu podnikatelského úspěchu. Veškerý potenciál podniku je nasměrován k dosažení tohoto cíle tím, že každodenní operativní rozhodnutí vycházejí z dlouhodobého strategického zaměření. Každý krok sleduje záměr vytvoření a udržení konkurenční výhody. Strategické řízení tak představuje úkol pro celý podnik v každém okamžiku jeho existence, nejen pro úzký okruh odborníků jedenkrát do roka. Jde o způsob myšlení, návod k jednání a určující faktor chování každého člena podniku. Jeho

cílem je vytvoření jedinečných kvalit, které mají zvláštní hodnotu pro konkrétní část trhu. Tím si podnik zajistí dlouhodobě výhodnější pozici, která je známkou strategického úspěchu.

Proces strategického řízení je úzce spjat s rozhodováním o tom, co by měl podnik dělat a kam by měl směřovat. Ansoff definuje strategická rozhodnutí jako ta, která se zabývají vztahem mezi podnikem a jeho prostředím a zahrnují rozhodování o typu podnikatelské činnosti, o kterou by měl podnik usilovat. (Tichá, Hron, 2008)

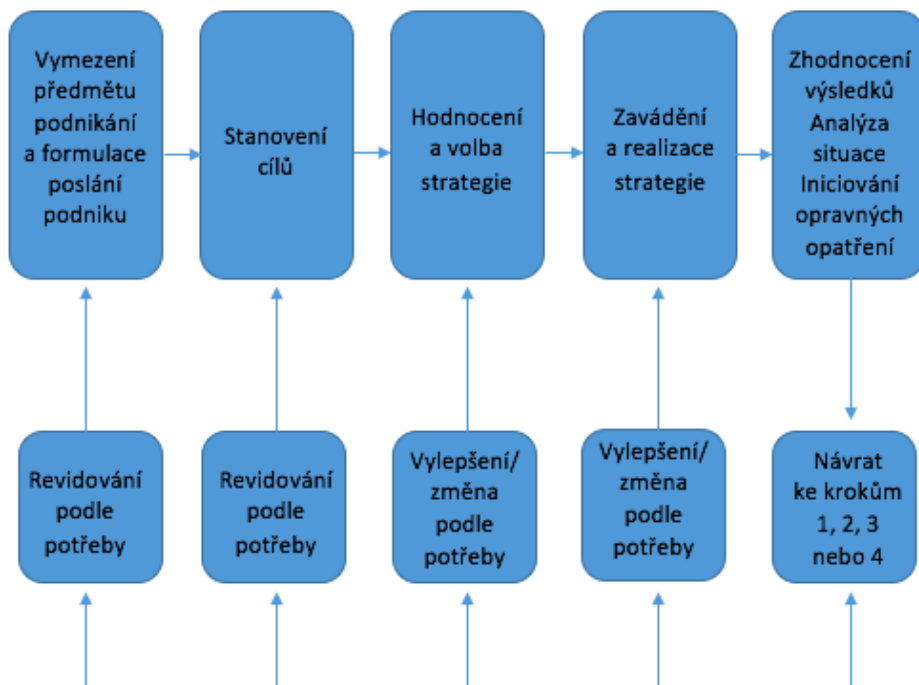
Složky strategického řízení

- definování předmětu činnosti podniku a jeho poslání jako základ pro určení rámce, ve kterém podnik působí a kam směřuje.
- stanovení strategických a výkonových cílů.
- formulace strategie vedoucí k dosažení stanovených cílů.
- zavádění a realizace zvolené strategie.
- hodnocení výsledků a návrh opravných opatření s ohledem na měnící se podmínky, nové myšlenky a příležitosti. (Šmída, 2003)

Definování předmětu činnosti: základním úkolem pro vrcholový management je vymezit oblast, ve které podnik podniká a ve které podnikat bude.

Strategické řízení pěti důležitých složek znázorňuje schéma na obrázku 1

Obrázek 1: Strategické řízení



Zdroj: (Hron, Tichá & Dohnal, 2000)

Stanovení strategických cílů: Stanovení přesně vymezených výkonových cílů je nutné ve všech oblastech ovlivňujících úspěch a životaschopnost podniku, na všech úrovních řízení. Akt stanovení cílů nejen, že převádí směřování podniku do konkrétních výkonových cílů, ale také předchází výkyvům, bezcílným činnostem, zmatku a ztrátě smyslu podnikání.

Formulování strategie: Tato složka strategického řízení se zabývá odpovědí na otázku, jak bude stanovených cílů dosaženo. Cíle jsou konečnou instancí a strategie je prostředkem, jak jich dosáhnout. Při formulování strategie je třeba vzít v úvahu všechny relevantní aspekty vnitřního i vnějšího prostředí podniku a na jejich základě vypracovat detailní plán akcí vedoucí k naplnění krátkodobých a dlouhodobých cílů.

Realizace strategie: Zavést strategii a přimět jednotlivce i organizační jednotky k její realizaci je úkol spadající převážně do oblasti administrativní a role manažerů spočívá zejména v tvorbě vhodné organizační struktury jako rámce pro realizaci strategického plánu, tvorbě strategii podporujících finančních plánů a programů, tvorbě silného pocitu

závazku vůči podnikovým cílům a zvolené strategii, tvorbě motivačního mechanismu a systému odměňování vázaného na dosahování stanovených cílů.

Hodnocení strategie a opravná opatření: Ani formulace strategie, ani její zavádění není činnost jednou provždy hotová. V obou případech mohou nastat okolnosti, které si vyžádají opravná opatření. Bude třeba modifikovat strategii, protože se neosvědčila, nebo proto, že se významně změnily podmínky. I dobrou strategii lze vylepšovat proto, že změny konkurenčního prostředí, nové prostředí, nové příležitosti a ohrožení, změna v hierarchii cílů atd., mohou vyvolat potřebu pozměnit strategii. (Tichá, Hron, 2008)

2.4 Analýza vnějšího prostředí

Analýza vnějšího prostředí je sledování, vyhodnocování a šíření informací a následné předání těchto informací klíčovými lidmi v rámci společnosti. Korporátní firmy používají tuto strategii, aby zabránili nepříjemným a nečekaným situacím, které by mohly nastat. (Wheelen, Hunger)

Když mluvíme o vnějším prostředí, myslíme tím všechno, co se nachází mimo podnik a je schopné ovlivnit přežití nebo úspěch společnosti. Ve vnějším prostředí může být zahrnuté všechno od globálních makrotrendů k rozvinutí nových zainteresovaných osob. Naši konkurenti jsou částí odvětví, které je samo o sobě částí vnějšího prostředí.

Analýza vnějšího prostředí jak je tomu u mnoha jiných termínů v managementu, znamená různé věci pro různé lidi. Někteří myslí, že znamená „inteligenci společnosti“, znalosti užitečné pro společnost, které existují mimo její hranice. Další tím míní shromáždění toho, co je napsáno a řečeno konkurencí a jejich vlastní společností. Tento termín je obvykle vyjádřený jako strategická analýza vnějšího prostředí nebo operativní analýza ve vnějším prostředí, která ovlivní společnost, zatímco operativní sledování vnějšího prostředí se pokouší o nalezení faktorů, které mají přímý vliv na společnost a kterými se tedy musíte ihned zabývat. (Karlöf, Lövingsson, 2006)

Vnější prostředí jsou síly a instituce vně organizace, které mohou potencionálně ovlivňovat její výkonnost. Vnější prostředí má dvě části, specifické prostředí a všeobecné prostředí. Specifické prostředí se skládá z takových faktorů, které mají přímý a bezprostřední vliv na rozhodování manažerů a dosažení cílů organizace:

Zákazníci – organizace existují proto, aby uspokojovaly potřeby zákazníků. Je to

zákazník, který absorbuje výstupy organizace. Zákazníci představují pro organizaci potencionální nejistoty. Jejich vkus se mění, mohou být nespokojeni s výrobky nebo službami organizace.

Dodavatelé – když přemýšlíme o dodavatelích, většinou máme na mysli organizace, které dodávají materiál a zařízení. Dodavateli jsou však také ti, kteří poskytují finanční vstupy a pracovní síly.

Konkurenti – konkurenti z hlediska cen, nových produktů a nabízených služeb jsou silou vnějšího prostředí, kterou manažeři musí nejen sledovat a hodnotit, ale být i připraveni na ni reagovat.

Nátlakové skupiny – manažeři také musí počítat s konkrétními zájmovými skupinami, protože ty také mohou ovlivňovat možnosti jejich rozhodování.

Všeobecné prostředí se skládá z:

Ekonomické podmínky – řízení organizací mohou ovlivňovat faktory, jako např. úroková míra, inflace, změny v disponibilních příjmech obyvatelstva, fluktuace akciového trhu, stádium hospodářského cyklu apod.

Politicko-právní podmínky – federální, státní a místní vláda ovlivňují to, co organizace mohou a nemohou, a některé právní normy mají proto značný dopad. Dalším aspektem jsou politické podmínky, tedy všeobecná stabilita v zemi, kde organizace působí, a přístup vlády k podnikání.

Společensko-kulturní podmínky – manažeři musí přizpůsobit své postupy měnícím se očekáváním společností, v nichž působí. Mění-li se společenské hodnoty a zvyklosti, manažeři se musí také změnit.

Demografické podmínky – jsou fyzické charakteristiky dané populace, jako pohlaví, věk, úroveň vzdělanosti, rozmístění obyvatel, příjmy atd.

Technologické podmínky – žijeme v době neustálých technologických změn. Informační komponenty jsou stále menší a výkonnější, máme automatizované kanceláře, elektronické porady, robotizovanou výrobu, integrované obvody, rychlejší a

výkonnější mikroprocesory, syntetická paliva a unikátní modelybyznysu v elektronickém věku.

Globální podmínky – globalizace je jedním z hlavních faktorů ovlivňujících organizace a management. Manažeři malých i velkých organizací se potýkají se stále větším počtem globálních konkurentů a spotřebitelských trhů. (Robbins, 2004)

K nejnámějším analitickým prostředkům pro ohodnocení vlivů prostředí jsou PEST/STEP analýza, Porterův model pěti sil, SWOT analýza.

2.5 PEST/STEP analýza

Název PEST tvoří začáteční písmena čtyř oblastí vnějšího prostředí/faktorů, které tvoří základ této analýzy:

POLITICKÉ

EKONOMICKÉ

SOCIÁLNÍ

TECHNOLOGICKÉ

Někdy je tento model rozšiřován o oblast legislativní a je pak označován jako STEP analýza. (Bělohávek, Košťan & Šuler, 2006)

Politické faktory

Jedná se o domácí politické události a vládní politiky, které formují ekonomické podmínky a obchodní vztahy. (Bové, Thill, 1992)

Politické faktory mohou výrazně ovlivňovat rozhodování (například jakou legislativu bude země mít) a tím mohou měnit celou podnikatelskou pozici nebo prostředí dané země. Faktory, které mohou pomoci při analýze, jsou v tomto případě například: stabilita vlády a stabilita politického prostředí země, ekonomická politika vlády (monetární nebo fiskální), podpora zahraničního obchodu, politická nálada politiků, politika různých politických stran, pozice vlády ohledně marketingové etiky, názor vlády ohledně marketingové etiky, názor vlády na kulturu náboženství, výdaje vlády (např. zdravotnictví, silnice, vzdělání), bude-li vládní politika ovlivňovat zákony o obchodní regulaci nebo daně v daném oboru, je-li vláda účastníkem obchodních dohod, např. EU, NAFTA, ASEAN nebo jiných, které vládní úřady (místní, národní nebo

mezinárodní) musí být monitorovány, jaký má vztah s ostatními zeměmi a jak se tento vztah bude vyvíjet, jaká je pravděpodobnost, že se změní politika související se znárodněním a privatizací. (Mallya, 2007)

Ekonomické faktory

Situaci podniku silně ovlivňuje především současný i budoucí stav ekonomiky. Cílem je maximalizovat ekonomický růst a přebytek obchodní bilance a minimalizovat nezaměstnanost a inflaci. To by také měl být hlavní cíl vlády, zakotvený a prosazovaný v její hospodářské politice. Takový ideální stav však není možný. Obvykle platí, že pokud se některý z parametrů zlepší, zbývající (jeden/dva) se zhorší. Například ekonomický růst lze oživit zvýšeným dovozem, který však ohrožuje vnější rovnováhu. Ekonomický růst souvisí s inflací. Restriktivní, fiskální a měnová politika státu snižuje inflaci, ale zároveň může zvyšovat nezaměstnanost, vyvolat zpomalení růstu a zhoršení vnější nerovnováhy. Mezi nejdůležitější ekonomické faktory patří například: vývoj ekonomiky jako celku (tuzemské, světové – pokles/stagnace/růst), úroveň nezaměstnanosti, státní rozpočet, resp. výdaje státu (např. na vzdělávání, dopravní infrastrukturu, obranu, zdravotnictví, sociální výdaje), deficit státního rozpočtu, vývoj daní a plateb sociálního zabezpečení pracovníků, vývoj mezd a regulace mezd ze strany státu, vývoj kurzu měny (může ovlivňovat nabídku/příliv pracovníků ze zahraničí), inflace, úspory/zadluženost obyvatel. (Hanzelková, Keřkovský & Kostroň, 2013)

Sociální faktory

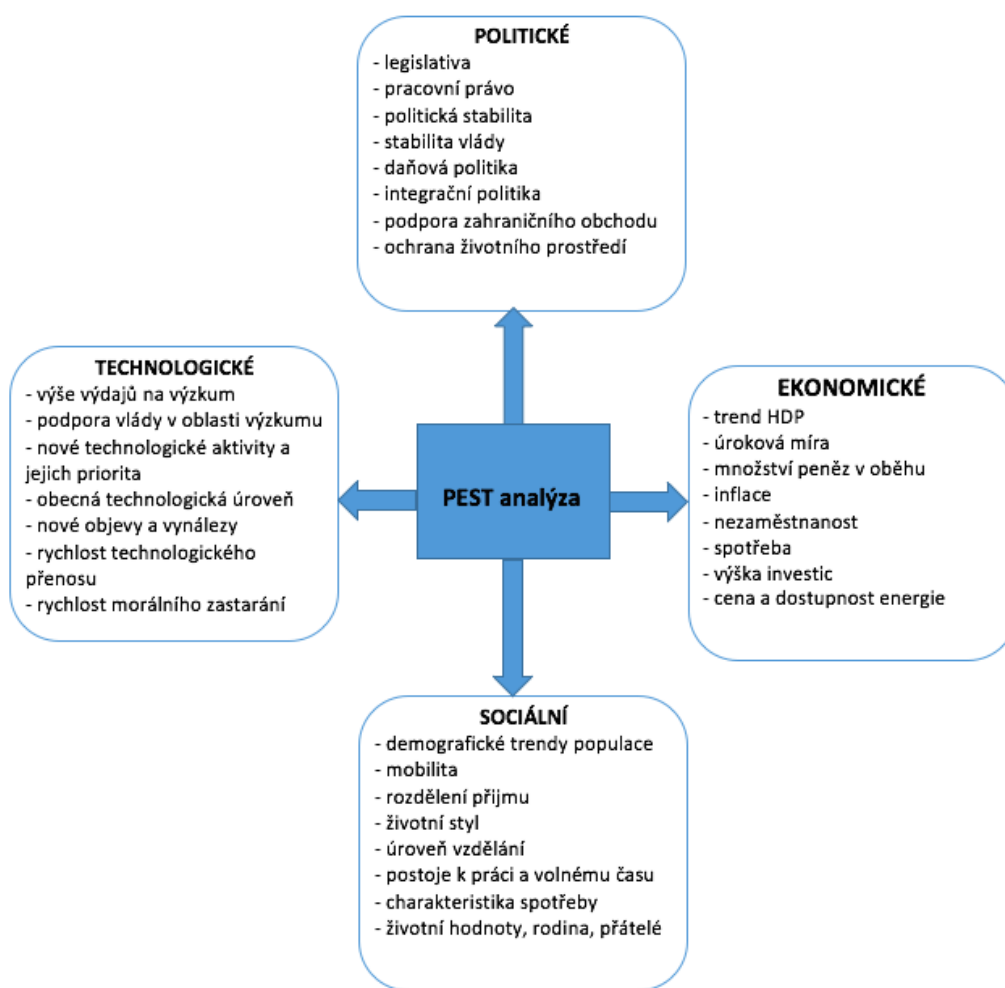
Sociální prostředí ovlivňuje fungování prakticky veškeré demokratické společnosti, podle toho se utváří priorita rozhodnutí změny. Některé společenské změny zahrnují například: změny charakteristiky populace (demografické a socioekonomické), měnící se hodnoty a životní styl spotřebitelů a sociální problémy. (Cravens, Hills & Woodruff, 1987)

Technologické faktory

Naše společnost vede k neustálým technologickým pokrokům. Technologie, jako hlavní environmentální síla, se odkazuje na vynálezy či inovace z aplikované vědy a inženýrství výzkumu. Každá nová vlna technologických inovací může nahradit stávající produkty firmy. (Berkowitz, Kerin & Rudelius, 1989)

Analýza PEST vychází z poznání minulého vývoje a snaží se o předvídání a analyzování budoucích vlivů prostředí ve čtyřech hlavních oblastech. Podrobnější rozdělení je navrženo na obrázku č. 2.

Obrázek 2: PEST analýza



Zdroj: (Bělohávek, Košťan & Šuler, 2006)

Vedle již klasických faktorů, jako jsou makroekonomické vývojové tendence, vliv legislativy, technické a technologické inovace, sociálně kulturní činitele, vliv legislativy, technické a technologické inovace, sociálně kulturní činitele, je v posledním období třeba přihlížet i k důsledkům souvisejícím s prohlubováním fenoménu globalizace.

Informací získaných během identifikace a rozboru klíčových a určujících faktorů může být využito při tvorbě specifických scénářů vývoje externího okolí organizace. Tuto

metodu je vhodné používat především v okamžiku, kdy je třeba vytvářet dlouhodobé strategie významně ovlivnitelné pouze omezeným počtem faktorů, jejichž vliv na danou strategii nelze předem jednoduše odhadnout.

Metoda tvorby scénářů umožňuje vytvářet hodnověrné varianty budoucího vývoje prostředí a postavení podniku v tomto prostředí na základě seskupování klíčových a řídicích vlivů, jež byly identifikovány předchozích stádiích analýzy. Výsledkem je omezený počet logicky konzistentních, ale přitom rozdílných scénářů, jež mohou být vzájemně srovnávány. Jestliže byly pro tvorbu scénářů použity faktory reprezentující jak vysokou míru nejistoty, tak i velký vliv na konečný stav, výsledné scénáře vyjadřují výhledově možné varianty vhodné pro začlenění do procesu tvorby strategie organizace. (Veber, 2004)

Výhody PEST analýzy:

- zaměřuje se na širší prostředí a jeho záměny, které nemusejí být při sledování odvětví patrné
- bere v úvahu i některé faktory, které nejsou prvoplánovaně „podnikatelské“ (např. životní styl, životní prostředí)
- pomáhá porozumět faktorům, které ovlivňují vývoj konkrétního odvětví

Nevýhody PEST analýzy:

- Analýza nikdy nepřinese nic nového a může tak pouze vázat čas, který mohl být věnován analýze strategicky významnějších faktorů (Tichá, Hron, 2008)

2.6 Porterův model pěti sil

Autorem mnoha užitečných koncepcí týkajících se konkurence a konkurenčních strategií je harvardský profesor Michael Porter. Porter se domnívá, že atraktivnost trhu, potenciál růstu na trhu a možnost získat konkurenční výhodu závisí na stávající konkurenční struktuře trhu a schopnosti organizace vyrovnat se s pěti konkurenčními silami. (Šuler O., 1995)

Porterův model pěti konkurenčních sil umožňuje popsat a pochopit podstatu konkurenčního prostředí uvnitř každého jednotlivého odvětví, a tak vytvořit informační základnu pro rozhodování o tvorbě konkurenční výhody organizace. Odvětví zde můžeme chápat buď jako souhrn oblastí, v nichž je organizace aktivně činná, nebo jako

konkrétní trh, na němž organizace nebo její jednotka působí. Každá z pěti konkurenčních sil ovlivňuje specifickým způsobem intenzitu konkurence uvnitř daného odvětví. (Veber, 2004)

Michael Porter stanovil pět konkurenčních sil:

- vstup nových konkurentů do odvětví
- hrozby alternativních výrobků a služeb založených na další technologii
- vyjednávací síla kupujících
- vyjednávací síla dodavatelů
- konkurence mezi společnostmi ustanovenými na trhu (Karlöf, Lövingsson, 2006)

Ohrožení ze strany nově vstupujících firem

Nově vstupující firmy přinášejí do odvětví novou kapacitu, snahu získat podíl na trhu a často značné zdroje. To může vést ke stlačení cen nebo k růstu nákladů, a tím ke snížení ziskovosti. Podniky, které pronikají do odvětví z jiného trhu prostřednictvím akvizic, často využívají svých zdrojů k vyvolání otřesů. Proto akvizice v odvětví s cílem vybudovat si pozici na trhu by zřejmě měla být hodnocena jako vstup nového konkurenta, přestože nevznikne žádný nový subjekt. (Porter, 1994)

Bariéry vstupu pro potenciální nové konkurenty: ekonomika velkého rozsahu, velké kapitálové vstupy, přístup k distribučním kanálům, výhoda nákladů nezávislá na velikosti firmy, legislativa, ochrana trhu, odlišení, silný image výrobku, know-how, vysoce kvalifikovaná pracovní síla, široká a kvalitní výzkumná základna, energická reakce stávajících účastníků na pokus o vstup nového. (Bělohávek, Košťan & Šuler, 2006)

Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty

Soupeření mezi stávajícími konkurenty má známou formu obratného manévrování k získání výhodného postavení. Používají se metody, jako cenová konkurence, reklamní kampaně, uvedení produktu a zlepšený servis zákazníkům nebo záruky. K soupeření dochází z důvodu, že jeden nebo více konkurentů buď pociťují tlak, anebo vidí příležitost k vylepšení své pozice. Ve většině odvětví mají konkurenční kroky jedné firmy viditelný efekt na soupeřící partnery a mohou vyvolat odvetu nebo snahu o kompenzaci. To znamená, že firmy jsou na sobě vzájemně závislé. Tento princip akce a

reakce může, ale také nemusí vést k lepšímu postavení průkopnické firmy a celého odvětví mohou utrpět a být na tom hůře než předtím. (Porter, 1994)

Existují některé faktory, které ovlivňují intenzitu konkurence: velikost a síla konkurentů – jejich rovnováha, pomalý nárůst trhu, vysoké fixní náklady v odvětví, rozdílnost konkurentů, vysoké náklady na opuštění odvětví, výroková stejnorodost, přebytek výrobních kapacit. (Bělohávek, Košťan & Šuler, 2006)

Tlak ze strany náhradních výrobků – substitutů:

Všechny firmy v odvětví soutěží v širším smyslu s odvětvími, která vyrábějí substituty. Substituty limitují potenciální výnosy v odvětví tím, že určují cenové stropy, jež si mohou firmy v odvětví se ziskem účtovat. Čím atraktivnější je cenová alternativa nabídnutá substituty, tím pevnější je strop nad ziskovostí odvětví. (Porter, 1994)

Vyjednávací vliv odběratelů:

Odběratelé soutěží s odvětvím tak, že tlačí ceny dolů, usilují o dosažení vyšší kvality nebo lepších služeb a staví konkurenty navzájem proti sobě – to vše na úkor ziskovosti odvětví. Vliv každé důležité skupiny odběratelů odvětví závisí na řadě charakteristických rysů její tržní situace a na relativní důležitosti jejich nákupů v odvětví v porovnání s jeho celkovým objemem prodeje. Skupina odběratelů je silná tehdy, platí-li následující okolnosti: je koncentrovaná nebo nakupuje velké množství v relaci k dodavatelově celkovému objemu prodeje. Produkty, které nakupuje v daném odvětví, představují významnou část odběratelových nákladů nebo nákupů. Produkty, které nakupují v odvětví, jsou standardní nebo nediferencované. Jestliže mu nehrozí velké přechodové náklady. Jestliže docílí nízkého zisku. Odběratelé vytvářejí znatelnou hrozbu zpětné integrace. Produkt odvětví není důležitý z hlediska kvality odběratelovy produkce nebo jeho služeb. Odběratel je plně informován. (Porter, 1994)

Vyjednávací vliv dodavatelů:

Dodavatelé mohou uplatnit převahu při vyjednávání nad ostatními účastníky odvětví hrozbou, že zvýší ceny nebo sníží kvalitu nakupovaných statků a služeb. Vlivní dodavatelé tak mohou z odvětví neschopného kompenzovat růst nákladů zvýšením vlastních cen vytlačit ziskovost. Například zvýšením svých cen způsobily chemické společnosti pokles ziskovosti spolupracujících výrobců obalů pro aerosoly, kteří tváří v tvář hrozbě, že si odběratelé začnou vyrábět sami, měli omezený manévrovací prostor pro zvýšení vlastních cen. (Porter, 1994)

Síla dodavatelů:

Vysoké náklady při změně dodavatele, silný image dodavatele, dodavatel nepřikládá velký význam dlouhodobým vztahům se zákazníky, nezákonné dohody mezi dodavateli, koncentrace dodavatelů, pravděpodobnost předsunuté integrace, pokud nedostanou požadované ceny. (Bělohávek, 2006)

Když si stratég vezme v potaz těchto pět sil, musí se rozhodnout, co s nimi udělá. Podstata formulování strategie spočívá v nalezení tvůrčích odpovědí na následujících pět otázek:

- Jak mohu oslabit vyjednávací pozici svých zákazníků?
- Jak mohu oslabit vyjednávací pozici svých dodavatelů?
- Jak mohu zamezit náhražkám svých výrobků nebo služeb?
- Jak mohu omezit rivalitu ve svém oboru?
- Jak mohu zabránit novým subjektům ve vstupu do svého odvětví? (Crainer, 2000)

Cílem analýzy konkurence v odvětví je nalézt takovou pozici podniku, která je nejméně zranitelná ze strany konkurentů, ať už stávajících nebo potenciálních, ze strany dodavatelů a odběratelů i substitučních produktů, pozici, která poskytuje nejlepší možnost obrany vůči existujícím konkurenčním tlakům, případně nabízí možnost jejich využití ve vlastní prospěch. (Tichá, Hron, 2008)

2.7 SWOT analýza

Smyslem externí analýzy, tzv. strategické analýzy, je odhalit příležitosti a ohrožení v okolí podniku a najít silné a slabé stránky podniku. Nicméně jako každá jiná analýza musí strategická analýza vyústit v syntézu a závěry, které se stanou východiskem pro formulaci strategie. Strategie by měla na tyto závěry citlivě reagovat a v maximální míře využít silných stránek k získání příležitostí v okolí podniku. K tomu je zapotřebí prozkoumat vzájemné vztahy výsledků externí a interní analýzy. V praxi se často používá tzv. SWOT analýza.

Metoda SWOT je založena na kombinaci:

- silných stránek podniku (strengths)
- slabých stránkách podniku (weaknesses)
- příležitostí okolí (opportunities)
- hrozeb okolí (threats) (Veber, 2000)

Silné stránky: kompetentnost v rozhodujících oblastech, adekvátní finanční zdroje, dobrá pověst u odběratelů, uznávaná vůdčí pozice na trhu, úspory z rozsahu, vlastní technologie, nákladová výhoda, lepší reklamní kampaň, schopní řídicí pracovníci podniku

Slabé stránky: nejasný strategický záměr, nevyužití kapacity, nedostatek manažerských dovedností a talentu, nekompetentnost, vnitřní problémy v operativní sféře, zaostávání ve výzkumu a vývoji, slabá pozice na trhu, nedokonalá distribuční síť, podprůměrné marketingové schopnosti, neschopnost financovat potřebné změny ve strategii, vysoké náklady ve srovnání s konkurentem

Příležitosti: obsluhovat další skupiny zákazníků, vstoupit na nové trhy nebo tržní segmenty, rozšířit nabídku výrobků a uspokojit tak další potřeby zákazníků, diverzifikace, vertikální integrace, překonání obchodních bariér na atraktivních cizích trzích, rychlejší růst trhu

Ohrožení: konkurence ze strany cizích výrobců s nižšími náklady, rostoucí prodeje substitučních výrobků, pomalý růst trhu, nepříznivý vývoj směnných kursů a obchodních politik zahraničních vlád, nákladné regulační požadavky, nízká obranyschopnost vůči recesi a životnímu cyklu podniku, rostoucí síla odběratelů nebo dodavatelů, měnící se potřeby a vkus zákazníků, nepříznivé demografické změny. (Tichá, Hron, 2008)

Praktické provedení SWOT analýzy má mnoho podob, protože její pravidla určuje zadavatel, resp. vedoucí hodnotícího týmu, nejčastěji je zadáním pro skupinu odborníků. Do čtyř kvadrantů uvedených na obrázku číslo 3 se zapíše maximum faktorů, které vzejdou zpravidla ze skupinové diskuse, počet faktorů pro další zpracování je pak závislý na rozsahu a cíli analýz. (Kozel, Mynaříková & Svobodová, 2011)

Obrázek 3: Kvadranty SWOT analýzy

SILNÉ STRÁNKY (+): *----- *----- *-----	SLABÉ STRÁNKY (-): *----- *----- *-----
PŘÍLEŽITOSTI (+): *----- *----- *-----	HROZBY (-): *----- *----- *-----

Zdroj: (Kozel, Mynaříková & Svobodová, 2011)

Pro vybrané (nej-) faktory ze všech kvadrantů provede každý hodnotitel samostatně hodnocení nebo odhad kvalitativních charakteristik jednotlivých faktorů (výkonnost, závažnost/důležitost), atraktivita/síla, pravděpodobnost výskytu, případně jiné). Po sečtení a zprůměrování hodnocení každé charakteristiky každého faktoru dosáhneme hodnoty souřadnic pro grafické zobrazení hodnocených faktorů ve formě poziční mapy.

Faktory, které se nacházejí v kvadrantech charakterizujících nejsilnější a nejslabší stránky, resp. největší příležitosti a ohrožení, jsou dále podrobeny další skupinové diskusi a hlubšímu zkoumání. Finální závěry SWOT analýzy mohou sloužit např. pro formulování cílů primárního výzkumu nebo pro stanovení výzkumných hypotéz.

(Kozel, Mynaříková & Svobodová, 2011)

WT strategie: je zaměřena na minimalizaci slabostí i na minimalizaci hrozeb. Může například vyžadovat, aby společnost vytvořila joint venture, nebo aby použila redukování či likvidaci.

WO strategie: se pokouší o minimalizaci slabostí a maximalizaci příležitostí. Tak může firma s určitými slabostmi v některých oblastech buď dále tyto oblasti rozvíjet v rámci podniku, nebo může požadovat potřebné kompetence (jako jsou potřebné technologické nebo personální dovednosti) z vnějšího prostředí, a tím vytvořit možnost pro využití externích příležitostí.

ST strategie: vychází z předpokladu, že se síly organizace střetnou s hrozbami ve vnějším prostředí. Cílem je maximalizovat síly a minimalizovat hrozby. Takto může společnost využít své technologické, finanční, manažerské nebo marketingové síly k tomu, aby překonala hrozbu nového výrobku, který uvedla na trh konkurenční firma.

SO strategie: nejvíce žádanou je situace, při níž společnost může využít svých sil k využití příležitostí. Ve skutečnosti je v zájmu podniku dosáhnout pohybu z jiné pozice v matici právě do této situace. Jestliže má podnik nějaké slabosti, musí se snažit o jejich překonání a převedení na síly. Střetne-li se s hrozbami, musí je překonat tak, aby se mohl soustředit na příležitosti. (Koontz , Weihrich, 1993)

Organizace musí být schopná průběžně se vnitřně měnit a rozvíjet své silné stránky – to jí umožní minimalizovat hrozby a maximalizovat využití potenciálních příležitostí. Protože slabé stránky budou existovat vždy, je nutné neustále se snažit je odstraňovat. Stejně nezbytné je průběžně pečlivě sledovat otevřený systém, který se stále mění. Kdo nedokáže na tyto změny odpovídajícím způsobem reagovat, vypadne ze hry. (Ward, 1998)

Profil konkurentů: Jedním ze vstupů do SWOT analýzy je tzv. profil konkurentů, což je stručný, ale podstatný výtah informací o konkurenční firmě v zadaném formátu. Řadu informací (např. poslání nebo vizi společnosti) lze snadno získat na webových stránkách konkurenční společnosti, případně i v databázi akciových burz (jako povinně zveřejňované informace). Analýza může být rovněž zaměřena na informace, které nejsou běžně veřejně dostupné a vyžadují určitý průzkum, rozbor nebo rešerši. (Fotr a kol., 2012)

SWOT analýza poskytuje mechanismus pro systematický myšlenkový pochod. Požaduje totiž zároveň porozumění vnějšímu prostředí a schopnosti organizace, a tak manažerům poskytuje logický rámec pro hodnocení současné i budoucí pozice jejich společnosti. Z takového hodnocení pak mohou manažeři spíše usoudit na vhodné strategické alternativy. Pokud je analýza SWOT prováděna periodicky, může manažery informovat, které interní nebo externí oblasti nabyly nebo naopak ztratily na významu vzhledem k činnostem jejich společnosti. (Bělohávek, Košťan & Šuler, 2006)

3 Cíl a Metodika

Cílem bakalářské práce je zhodnotit současnou situaci podniku pomocí analýz vnějšího prostředí a navrhnout optimální strategii pro daný podnik, která by zlepšila jeho postavení na trhu.

Informace potřebné k teoretické části bakalářské práce jsem získala především studiem knižní odborné literatury. Jedná se o definice analýz využitých v praktické části. Seznam použité literatury je uveden v závěrečné části této práce.

Údaje pro praktickou část své práce jsem získala během osobních schůzek s členy společnosti SIKO KOUPELNY A KUCHYNĚ, a. s. Dalším zdrojem byly webové stránky a katalogy poskytnuté touto společností.

K posouzení makrookolí jsem si zvolila PEST analýzu, která se zaměřuje na široké prostředí a ukáže nám vše, co máme k dispozici, a jak toho co nejefektivněji využít. K posouzení mikrookolí jsem si vybrala Porterův model pěti konkurenčních sil. Tento model zmapuje konkurenční prostředí uvnitř jednotlivých odvětví a vytvoří souhrn informací potřebných k rozhodování o tvorbě konkurenční výhody.

Shrnující analýzou je SWOT analýza, kde se pokusím vyzdvihnout silné stránky, příležitosti a upozornit na slabé stránky a případné ohrožení firmy.

Dalším a zároveň závěrečným krokem práce je navržení vhodné nové doplňující strategie pro vybraný podnik provedené na základě analýz a znalosti současné strategie SIKO.

4 Vlastní práce

4.1 Charakteristika vybraného podniku

Charakteristika podniku

SIKO KOUPELNY & KUCHYNĚ je s rozsáhlou prodejní sítí více než 50 prodejen nejsilnějším prodejcem kompletního koupelnového vybavení na CZ i SK trhu a zároveň největším tuzemským odběratelem rozhodujících domácích i mnoha zahraničních výrobců koupelnového vybavení. Největším koupelnovým centrem v Čechách je showroom SIKO na Zličíně. Nově SIKO rozšířilo sortiment o kuchyně a interiérové dveře.

Tabulka 1: Stručné identifikační údaje

Obchodní firma/název	SIKO KOUPELNY a. s.
Právní forma	Akciová společnost
IČ	26065801
DIČ	CZ26065801
Sídlo	Skorkovská 1310, Praha – Kyje, PSČ 198 00
Obrat	3,2 miliardy
Počet zaměstnanců	Více než 600

Zdroj: zpracováno autorem, 2017

Historie podniku

Společnost Jaroslava Valová SIKO vznikla v lednu roku 1991 jako fyzická osoba a ryze česká soukromá společnost. Zabývá se velkoobchodním i maloobchodním prodejem veškerého vybavení koupelen. Společnost byla založena v Čimelicích Ing. Jaroslavou Valovou. Původním záměrem byl prodej stavebnin, izolace, keramiky a obkladů (S – stavebniny, I – izolace, K – keramika, O – obklady). K prodeji izolací nikdy nedošlo, proto je písmeno “I” v názvu SIKO červeně. V začátcích se jediná prodejna o cca 40 m² nacházela na náměstí Čimelic v blízkosti Strakonické silnice, což byla její hlavní výhoda. Čimelice leží v jižních Čechách na trase Praha – Písek, Strakonice, Strážný.

1992 – 1994

Během roku 1992 pohltila firma všechny členy rodiny. Manžel Vítězslav opustil civilní zaměstnání i starostování v obci Čimelice, jezdil s nákladním automobilem pro zboží, pracoval ve skladu i v administrativě. Syn Tomáš se firmě věnoval při studiu gymnázia a později i vysoké školy: prodával, vyřizoval fakturace, jednal s odběrateli, pracoval i ve skladu. Dcera Jana přebrala ještě jako žačka základní školy část účetnictví a o víkendech prodávala v prodejně. Po roce podnikání se do rodinné firmy zapojili i příbuzní v Kralicích u Brna, kde vznikla druhá prodejna SIKO.

1995 – 1999

Důležitým milníkem se pro firmu stal v mnoha ohledech rok 1995. Na “zelené louce” v Čimelicích se podařilo vybudovat velkoobchodní základnu, která disponovala na tehdejší dobu nevídanými skladovými prostory s celkovou plochou 3 000 m².

2000 – 2009

Pozici celorepublikového hráče potvrdil v roce 2001 úspěšný vstup do Prahy. Zakoupení průmyslového areálu na Černém Mostě dalo základ vybudování první velké prodejny. Přebudování areálu a vytvoření nového konceptu prodejny bylo dalším úspěchem Jaroslavy. “Mega-prodejna “koupelen”, jak prodejnu po otevření nazvali sami novináři, vzbudila zájem médií i veřejnosti a potvrdila správnost zvolené cesty. Stala se vlajkovou lodí firmy a inspirací pro stávající i další nově vznikající prodejny - nejen vlastní, ale i partnerské.

2010

Úspěch posiluje odvalu k dalším krokům a v managementu SIKO se v roce 2010 zrodilo další klíčové rozhodnutí – rozšířit se na slovenský trh. Cíle byly nastaveny vysoko - stát se tam do roku 2013 jedničkou. V září 2010 byla otevřena první prodejna v Bratislavě.

2011

Prodejní úspěch však nedělá pouze množství prodejen a kvalitní zboží, SIKO také klade extrémní důraz na kvalitní zákaznický servis. Na prodejně v Opatovicích nad Labem vybuodovalo vlastní školicí středisko, kterým od doby vzniku pravidelně prochází všichni prodejci. Dochází k rozšiřování spolupráce s developery a kromě prodeje typizovaných prvků zajišťuje firma i realizaci koupelen „na klíč.”

2012

Expanze se dotýká i rozšíření sortimentu mimo obor koupelen. Od roku 2012 se nachází v nabídce také vysoce kvalitní kuchyně a kuchyňské linky. Moderní kuchyň si můžeme vybrat z nabídky SIKO KUCHYNĚ, kde najdeme jak plánované kuchyně, tak sektorové kuchyně.

2013

Eva Jiříčná. To jméno má ve světě uznávaných architektů nenapodobitelný zvuk. Dáma, která je známá především díky interiéřům londýnských a newyorských obchodů a butiků. Právě tato žena se spojila s nejočekávanějším projektem historie SIKO. V Praze na Zličíně byla otevřena dosud největší prodejna, v jaké kdy firma působila a samozřejmě, že zde naleznete i nový prodejní koncept. Zákazníci zde pod jednou střechou najdou vedle koupelen a kuchyní, také dveře, podlahy, vestavné skříně a studio luxusního koupelnového vybavení ELITE BATH. Eva Jiříčná a její atelier AI - DESIGN byly u toho i v březnu 2013, kdy se celý projekt představil veřejnosti.

2015

Jako první v ČR, SIKO představilo revoluční plánovač kuchyní, který po zadání půdorysu dokáže navrhnout sám desítky variant kuchyní, které se do daného prostoru vejdou. SIKO tak svým zákazníkům nabízí jedinečnou možnost vybrat si koupelnu a kuchyni „pod jednou střechou“.

Prodejní síť se stále rozšiřuje a nyní ji tvoří více než 50 českých a slovenských prodejen. Konsolidovaný obrat firmy přesahuje tři miliardy a počet zaměstnanců překračuje 600. To vše bez jakékoli podpory státu na vytvoření pracovních míst. Dochází k rozšiřování spolupráce s developery a kromě prodeje zboží zajišťuje firma i další doprovodné služby, jako je např. zákaznicky žádaná realizace koupelen „na klíč“ či plánovací programy pro celou koupelnu. Produktový katalog se postupně rozšířil až na rekordních 452 stran, čemuž se v segmentu koupelen nikdo nevyrovná.

2016

V létě proběhl redesign nových webových stránek www.siko.cz, které obsahují maximální možnou dávku inspirace a rozáhlý e-shop pro online nákupy. Cílem je umožnit zákazníkovi nakoupit snadněji, rychleji a intuitivněji. (Siko, 2017)

4.2 PEST/STEP analýza

Politický faktor

Jedním z nejvýznamnějších vlivů na politický faktor je legislativa. Firma SIKO podnikající na území ČR a již i na Slovensku podléhá různým zákonům, vyhláškám a jiným právním normám dané země, kterými se musí řídit a respektovat je. Mezi tyto zákony patří například:

- Zákon č. 513/1991 Sb. Obchodní zákoník - upravuje postavení dané firmy např. z hlediska formy podnikání, z hlediska obchodních závazkových vztahů apod.
- Zákon č. 586/1992 Sb. o daních z příjmu - stanoví podnikatelskému subjektu, jak velkou část zisku má odvést do státního rozpočtu.
- Zákon č. 235/2004 Sb. o dani z přidané hodnoty - SIKO je plátcem této daně, neboť obrat z jejích činností za 12 po sobě jdoucích kalendářních měsíců přesahuje částku 1 000 000 Kč.
- Zákon č. 563/1991 Sb. o účetnictví - tento zákon stanovuje firmě rozsah a způsob vedení účetnictví s požadavky na jeho průkaznost.
- Zákon č. 500/2002 Sb. - účetní standarty mají docílit souladu při používání účetních metod účetními.
- Zákon č. 262/2006 Sb. zákoník práce - vymezuje vztahy na pracovišti, a to mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem.
- Zákon č. 16/ 1993 Sb. o dani silniční
- Zákon č. 338/1992 Sb. o dani z nemovitosti

Dále jsou to například zákony jako Zákon 22/1997 Sb. o technických požadavcích na výrobky, Zákon 185/2001 Sb. o odpadech a Zákon 477/2001Sb. o obalech.

Ekonomický faktor

Nezaměstnanost je jedním z nejvýznamnějších ekonomických faktorů, potýká se s ní většina zemí na světě včetně České republiky. Nezaměstnaných je stále mnoho a to má za následek snížení kupní síly domácností. Spotřebitelé, kteří nemají práci, nenašetří tolik peněz, aby si mohli dovolit nakupovat modernější a luxusnější vybavení do domácností. Za rok 2015 byla míra nezaměstnanosti 6, 24%. V roce 2016 se nezaměstnanost snižuje, za říjen 2016 je míra nezaměstnanosti 5,2%.

Inflace nebo-li procentní přírůstek indexů spotřebitelských cen byla pro rok 2015 0,3%. První půl rok 2016 se pohybovala míra inflace okolo 0,4%. V září 2016 inflace klesla meziměsíčně i meziročně opět na 0.3%.

HDP je dalším ukazatelem ekonomických faktorů firmy. Pro rok 2015 se HDP zvýšilo na 4,3% oproti roku 2014, kdy bylo HDP 2%. Ve třetím čtvrtletí pro rok 2016 je HDP 1.9%. Odhaduje se, že rodinné firmy v Evropské unii vytváří polovinu HDP a zaměstnávají každého druhého člověka. V tuzemsku je to méně, ale Česká republika by si zasloužila, aby podíl českých rodinných firem rostl a tím se zlepšovalo i HDP. K tomu přispívá SIKO, které jako jedna z nejúspěšnějších rodinných firem v ČR zaměstnává více jak 600 lidí. (Český statistický úřad, 2017)

Významným faktorem společnosti je stav stavebnictví. S růstem bytové výstavby roste počet objednávek od stavebních společností, developerských společností a zvyšuje se i obrat maloobchodu.

Dalším vlivem jsou měnové kurzy, a to především eura (27,02 Kč/EUR k prosinci 2016) a amerického dolaru (25,64 Kč/EUR k prosinci 2016). Vývoj koruny má na chod společnosti spíše kladný vliv, jelikož společnost nakupuje v zahraničí a prodává především v České republice. (Česká národní banka, 2017)

Sociální faktor

Ze sociálních faktorů má významný vliv vzdělání z pohledu náboru nových kvalifikovaných pracovních sil. Je potřeba mít k dispozici dostatek vysokoškolských absolventů i kvalifikovaných dělníků (především odborných skladníků).

Dalším velice významným vlivem je rodina nebo vznik nové rodiny - manželství. Právě při zakládání nových rodin vzniká i potřeba budovat společný domov, stavět nebo renovovat. Ukázkovým zákazníkem pro SIKO je žena zakládající rodinu.

S tím úzce souvisí i další faktor, a to životní styl. V dnešní době lidé nehledají jen nízké ceny, ale ohlížejí se také po designu. Právě proto má SIKO ve své nabídce i luxusnější sortiment, např. Elite Bath.

Faktor technický a technologický

Pro firmu je nejdůležitější zejména rozvoj a obohacování sortimentu výrobků pro koupelny a kuchyně. Zákazníci stále hledají nové produkty, které mají úplně nový

prospěch nebo jsou úspornější a ušetří lidem peníze. Je třeba neustále obměňovat sortiment a jít s dobou.

V dnešním světě jsme zahlceni technologiemi všeho druhu, které pomáhají jak spotřebitelům, tak firmám. Díky internetu se firma nejen prezentuje potenciálním zákazníkům, ale zákazníci si již mohou koupelnu/kuchyň navrhnout a koupit ze svého domova.

Na webu SIKO si můžou zákazníci vyzkoušet jedinečné plánovače. Ty představují rychlou možnost, jak si zkusit naplánovat na míru přesně to, co zákazník potřebuje a co mu vyhovuje. Mezi plánovače patří například Easy plánovač kuchyní, který je dostupný na stránkách SIKO, je unikátní zejména svou jednoduchostí a funkcí automatických návrhů, kterou žádný jiný konkurenční plánovač na českém ani slovenském trhu nenabízí. Mezi další plánovače patří: nábytek na míru, hydromasážní vany, plánovač dveří a sprchové kouty na míru.

Čím dál více se neodmyslitelnou součástí podniků včetně SIKO stávají i sociální sítě jako je Facebook, Instagram, Youtube apod.

4.3 Porterův model pěti sil

Zákazníci

Škálu zákazníků SIKO tvoří prakticky všechny věkové kategorie. Jako velkoobchodní i maloobchodní prodej se dělí společnost na obchody s vybavením koupelen, kuchyní, stavební firmy a developerské společnosti. SIKO se zaměřuje především na rozvoj spolupráce s developerskými společnostmi. Snaží se uspokojit potřeby jak méně náročných zákazníků, tak i těch náročnějších. Jasným důkazem je cenově přijatelné i luxusnější zboží, např. již zmiňované Elite Bath.

Naprostá většina zákazníků si při nákupu zboží vyhledá na webu informace o něm, inspirující fotografie, srovnání skladových dostupností nebo recenze jednotlivých obchodů. Část zákazníků, které zaujme, pak nakoupí přímo na webu, část přivádí webové stránky do prodejen. Web je často prvním kontaktním bodem, kde SIKO může získat zákazníka, ale o jeho spokojenosti rozhoduje hlavně to, co následuje, například rychlá a spolehlivá logistika, skvělý zákaznický servis v prodejně i v zákaznickém centru.

Web nabízí vše. Nelimitují ho regály, ani počet prodavačů – zákazník tam tedy může najít cokoli, pokud aktivně hledá. Přes 90% zákazníků na webu alespoň příležitostně využívá cenové srovnávače, díky tomu se SIKO snaží přiblížit cenám, které zákazník na webu vnímá. Web se v průběhu léta 2016 změnil. Jde o estetické úpravy a větší celkovou přehlednost webu. Cílem je umožnit zákazníkovi nakoupit snadněji, rychleji a intuitivněji. Spolu se změnou designu jsou použity i prvky personalizace, které přizpůsobují obsah podle předchozího chování zákazníka. Proto každý může vidět něco jiného, ale není to chyba.

Dodavatelé

V současné době má společnost SIKO stabilní dlouhodobé partnerství s osvědčenými dodavateli, přesto firma hledá i další nové partnery. Pro mnoho významných výrobců koupelnového vybavení v ČR a na Slovensku je Siko největším odběratelem. Mezi největší dodavatele patří firmy RAKO, KERAMIA, RAVAK, TECE. Ze zahraničních dodavatelů je to například VENUS, KALE, PAFONI, STARKS. Siko se také zabývá vývojem, výrobou a následným prodejem výrobků vlastních značek. Mezi tyto značky patří například: LAGUNA, OPTIMA, GLACERA.

Při výběru dodavatelů se hledí především na spolehlivost, ochotu, kvalitu a profesionální jednání. SIKO velice dbá na kvalitní výběr svých dodavatelů. V Čimelicích se nachází centrální sklad, pro který je velice důležité včasné zásobování. V loňském roce probíhaly stavební úpravy na dalších částech skladových hal na Čeném Mostě. A nejedná se pouze o Černý Most. Díky meziročnímu nárůstu tržeb o 10% (překročení 3 miliardového obratu) si Siko může dovolit v letošním roce investovat téměř půl miliardy korun na revitalizaci a rozvoj poboček a centrály. Pro rok 2017 je plánována i realizace nové třípatrové budovy na centrále firmy v Čimelicích. Součástí budovy bude kromě patra se zázemím pro firmu i patro prodejny a patro kanceláří administrativy.

Jako všechny úspěšné firmy nakupuje Siko u dodavatelů po celém světě včetně Číny. Oproti řadě konkurentů však mají kontroly kvality, které zajišťují speciální týmy. Dohlíží se především na sanitární keramiku, dlažby, mozaiky, listely, nářadí, vodovodní baterie, sprchové kouty a vany. Pro SIKO je pak důležité mít správné balení, vlastní štítky s EAN kódy, správné palety apod. Od toho jsou v Číně zaměstnávány vlastní agentky, které před každou nakládkou samy dělají kontrolu kvality, balení a dalších procesů.

Noví konkurenti

Pro tento druh podnikání nejsou žádné bariéry pro vstup do firmy. Firma, která se rozhodne vstoupit na tento trh musí mít dostatečné finanční prostředky potřebné pro začátek podnikání a následující provoz.

Riziko spojeně se vstupem nových konkurentů je díky malému množství bariér pro tento druh podnikání velké, přesto SIKO neočekává vstup nového konkurenta, jako jsou například hobby markety. Lze očekávat vstup menších lokálních konkurentů, ovšem díky současnému zavedení EET je toto riziko nižší. I přesto se společnost snaží neustále zdokonalovat a předchází hrozbám kvalitou sortimentu a služeb, dobrým jménem, technickou a technologickou výbavou a dalšími přednostmi.

Substituty

SIKO patří v České republice mezi elitní firmy, zabývající se vybavením koupelen a kuchyní, snaží se udržovat aktuální trendy a obměňovat svůj sortiment. Díky tomu zde větší množství substitutů nenalezneme.

Stávající konkurence

Velikost konkurence závisí na úrovni koncentrace konkurentů na trhu, odlišnosti výrobků, změnách velikosti trhu, na složení nákladů a na růstu výrobní výkonnosti.

Přesto, že SIKO patří mezi elitní firmy, zabývající se specializovaným prodejem koupelnového vybavení a díky tomu má určitou konkurenční výhodu, se firma nachází v relativně velkém konkurenčním prostředí. Je dobré vědět, v jakém konkurenčním prostředí konkurenci porovnáváme, jestli jde o celorepublikovou konkurenci nebo o lokální konkurenci. Mezi největší konkurenty působící globálně patří především volnočasové, hobby nebo DIY markety jako je Baumax, Bauhaus, OBI, UNI HOBBY. Pro kuchyňské vybavení je to pak Hanák nábytek, Oresi, Sykora. Dále jsou největšími konkurenty působícími pouze v České republice a na Slovensku Keramika Soukup, Keramika Knap, Koupenny JaS nebo Ptáček Velkoobchod. (OBI, 2017; Bauhaus, 2017; Oresi, 2017; Koupelny jas, 2017; Ptáček velkoobchod, 2017)

4.4 SWOT analýza

Silné stránky

Silná pozice na trhu: Siko se drží na trhu už 26 let. Tato rodinná firma byla vybudována uplně od nuly, postupem času se stala číslem jedna na trhu a jednou z nejlepších rodinných firem v České republice.

Pověst firmy: Jak už jsem zmiňovala u předchozího bodu, firma patří mezi nejlepší rodinné firmy v České republice. Získala spoustu ocenění a uznání, včetně ocenění zakladatelky Sika Jaroslavy Valové, která patří mezi TOP 25 žen českého byznysu za rok 2014. Nejlepšími oceněními jsou například Českých 100 nejlepších 2015, Ocenění českých podnikatelek 2015, Nejvlivnější ženy Česka 2015, Manažerka roku 2013, EY podnikatel roku 2013.

Kvalita a širší sortimentu: Kvalitu zboží kontrolují vlastní agentky (např. přímo v Číně), které provádějí kontrolu kvality, balení a dalšího. Tímto má Siko výhodu oproti řadě konkurentů.

Finanční situace firmy: V roce 2016 se Siku podařilo překročit 3 miliardy korun v obratu (tržba včetně služeb činí cca 3,2 mld. Kč). Meziroční nárůst tržeb o 10% byl rozvržený prakticky ve všech prodejních kanálech, v Čechách i na Slovensku.

Skladové plochy: V současné době se nacházejí největší centrální sklady v Čimelicích, včetně samotné centrály firmy. V loňském roce došlo k výstavbě skladové haly na Černém Mostě o ploše necelých 1000 m² a výše v hřebeni 13 m. Od konce roku už je tato hala v provozu. V letošním roce probíhají stavební úpravy na dalších částech skladových hal na Černém Mostě.

Zastoupení po celé České republice, dále i na Slovensku: Siko má více než 50 poboček v Čechách a na Slovensku. Z toho 42 poboček v Česku 12 na Slovensku.

Plánovače: Rychlá možnost pro zákazníka, jak si naplánovat na míru přesně to, co potřebuje, a co mu vyhovuje. Jsou jedinečné a jsou velkou konkurenční výhodou na českém i slovenském trhu.

Slabé stránky

Profesionalita zaměstnanců: Většina stížností na Siko, je právě kvůli neprofesionálnímu chování a neochotě zaměstnanců na pobočkách – prodavačů, vedoucích prodeje apod.

Odborná způsobilost: Tento bod úzce souvisí s bodem předchozím. Pokud je zaměstnanec neprofesionální a nemá odborné znalosti, často odradí zákazníka od celé firmy.

Špatná prezentace na sociálních sítích: Tento nedostatek vidím u SIKO jako jeden z největších. Jelikož v dnešní době tráví čím dál tím více lidí svůj volný čas na internetu a na sociálních sítích, je chybou, že sociální sítě SIKO jsou lehce přehlédnutelné, málo inspirující nebo vůbec neaktivní, jako je tomu například u Twitteru.

Příležitosti

Další rozšíření na Slovensko: SIKO již obsadilo všechna vhodná místa, ovšem na jihu Slovenska je stále možnost otevřít 1-2 nové pobočky.

Rozšíření do dalších zemí: V současné době se zahraniční trh pouze pozoruje, do budoucna by bylo vhodné rozšíření např. do Maďarska.

Větší zisky z internetového prodeje: Web se v létě 2016 změnil, proběhl redesign. Na webové stránky by bylo možné přilákat větší počet zákazníků díky reklamám na sociálních sítích, spotech na Youtube apod. a tím by se zvýšil i zisk.

Lepší reklama a účast na sociálních sítích: Pro budoucí generace je současná účast Sika na sociálních sítích nezajímavá. Mezi hlavní sociální sítě, které by měla mít každá úspěšná firma patří Facebook, Instagram, Twitter a Youtube. Siko je efektivně aktivní pouze na Facebooku, kde má také největší počet sledujících. Ostatní sociální sítě Siko také využívá, ale velice neefektivně a neprofesionálně. V současné době lidé nehledají inspiraci pouze v katalogu a na webu firmy, hledají ji právě na těchto sociálních sítích, ať už je to obrázková inspirace na Instagramu, novinky na Twitteru/Facebooku nebo doporučení od influencerů. Influencer je veřejně známý člověk, např. youtuber nebo instagramer, který dělá placenou reklamu firmám. Je důležité mít přehled a informace o daném influencerovi, dokáže-li oslovit vhodné publikum. V tomto ohledu je SIKO velice zaostalé a do budoucna je to pro něj novou marketingovou příležitostí.

Ohrožení

Vstup nových konkurentů na trh: Neustále je tu hrozba nových konkurentů, zvláště lokální konkurence.

Rychle se měnící vkus zákazníků: Nedostatek inspirace může způsobit to, že se zákazníci mohou obrátit na jiné firmy, které jim tuto inspiraci poskytnou.

Vyhodocení SWOT analýzy

Bodové hodnocení je v rozmezí 1 – 5. 1 – žádný vliv, 5 – velký vliv.

Obrázek 4: Vyhodnocení SWOT analýzy

	Pozitivní			Negativní/Škodlivé				
INTERNÍ	Silné stránky			Slabé stránky				
	STRENGTHS			WEAKNESSES				
		<i>důležitost</i>	<i>hodnocení</i>		<i>důležitost</i>	<i>hodnocení</i>		
	1	Silná pozice na trhu	0,3	4	1	Profesionalita zaměstnanců	0,4	4
	2	Finanční situace firmy	0,4	5	2	Odborná způsobilost	0,3	4
				3	Špatná prezentace na sociálních sítích	0,3	3	
	Součet		3,8		3,7			
EXTERNÍ	Příležitosti			Hrozby				
	OPPORTUNITIES			THREATS				
		<i>důležitost</i>	<i>hodnocení</i>		<i>důležitost</i>	<i>hodnocení</i>		
	1	Rozšíření do dalších zemí	0,2	3	1	Vstup nových konkurentů na trh	0,4	4
	2	Větší zisky z internetového prodeje	0,4	5	2	Rychle se měnící vkus zákazníků	0,2	2
				3	Špatné hodnocení od zákazníků	0,4	3	
	Součet		4,2		3,2			

Zdroj: zpracováno autorem, 2017

SWOT výsledek: celkem 1,1

Obrázek 5: Výsledek SWOT analýzy

Silné stránky	3,8
Slabé stránky	3,7
Celkem interní	0,1
Příležitosti	4,2
Hrozby	3,2
Celkem externí	1

Zdroj: zpracováno autrem, 2017

Ze SWOT analýzy můžeme vyvodit, že převažuje více silných stránek a příležitostí. Slabých stránek a ohrožení není mnoho. Podle analýzy, vychází strategie „SO”, která je nejvíce žádanou situací, při níž společnost může využitích své silné stránky, aby zužitkovala nastalé příležitosti.

4.5 Zhodnocení

V současné době má Siko své čtyři hlavní strategické pilíře pod uceleným názvem “Strategie 2019”.

Prvním pilířem je Nadšený zákazník. Poukazuje na to, že všechny vydělané peníze přináší právě zákazník, proto je nutné naslouchat mu, mít k němu osobní přístup, mít ochotný personál apod. Pro lepší komunikaci se zákazníkem je připravena nová databáze zákazníků, která bude sdílet veškeré informace ze všech stávajících databází (e-shop, kuchyně, dveře, reklamní systém, plánovače kuchyní).

Druhým pilířem je Vše pod jednou střechou. Cílem tohoto pilíře je sjednotit prodej a servis veškerého zboží, včetně montáže v interiéru. SIKO vylepšuje celý proces prodeje dveří a koordinaci montáží kuchyní a koupelen. Tímto si chce udržet dobré jméno, které si společnost vybuodovala v oblasti koupelen.

Třetím pilířem je Internet jako zdroj růstu. SIKO chce využít potenciál stále rostoucí návštěvnosti webu pro podporu všech prodejních kanálů. Většina zákazníků si při nákupu zboží vyhledá na webu informace, inspirující fotky, srovnání cen a skladové dostupnosti nebo recenze jednotlivých obchodů. Část zákazníků, které zaujme, pak nakoupí přímo na webu a část přivádí webové stránky do prodejen.

Čtvrtým pilířem je Příjemná atmosféra. Jedná se o zlepšování komunikace a otevřenosti ve firmě, školení a osobní rozvoj zaměstnanců.

Z Porter analýzy vyplývá, že SIKO je velice závislé na svých odběratelích, kteří se často inspirojí na internetových stránkách předtím, než přijdou do kamenného obchodu. Podle PEST analýzy můžeme vidět, že SIKO velice ovlivňuje sociální faktor. Z těchto sociálních faktorů lze říci, že ukázkovým zákazníkem je žena zakládající rodinu. Právě ona vyhledává inspiraci a rozhodne, jakou koupelnu či kuchyň pořídí pro celou rodinu. Mezi tyto ženy se postupně řadí i ženy z generace Z (skupina lidí narozených po roce 1990, naplno využívající komunikační a mediální technologie). V současné době této generaci není věnovaná pozornost a právě to je důvodem, proč se chci věnovat ve svém návrhu sociálním sítím, bez kterých se tato generace neobejde. V návrhu se soustředím a podrobně popisuji funkci sociální sítě Instagram, jelikož právě tuto sociální síť využívá větší procento žen a také se stává stále populárnější v rámci České republiky i ve světě.

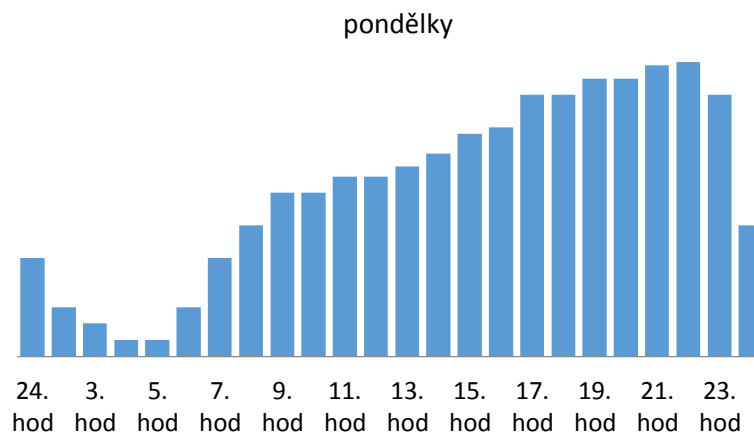
Na základě analýz a po shrnutí 4 hlavních strategických pilířů navrhuji pátý pilíř věnovaný budoucí generaci a novému marketingovému přístupu. Generace Z aktivně využívá sociální média jako je Facebook, Instagram, Twitter, Youtube apod. Jak jsem již zmiňovala ve výše uvedené SWOT analýze, Facebook je jediná sociální síť, které se SIKO aktivně věnuje.

Věková hranice žen zakládajících rodinu se v současné době zvýšila na 25-35 let. Do této věkové skupiny se postupně zařazují lidé právě generace Z. Z marketingového hlediska těmto lidem není věnována dostatečná pozornost v rámci této oblasti prodeje. Generace Z nejen, že očekává skvělé webové stránky, celkový servis v obchodě, dovoz, montáž, ale také inspiraci a doporučení, na které je zvyklá ze sociálních sítí prostřednictvím influencerů a oficiálních firemních účtů. Je to novodobý marketingový způsob, jak se odlišit od konkurence a oslovit nové zákazníky. SIKO již využívá Facebook, proto bych doporučila zaměřit se především na Instagram a dále na již zmiňované sociální sítě a také na jejich vzájemné propojení.

Marketing, jaký známe, už není tím čím býval, lidé nenahlízejí pouze do katalogů a obchodů pro inspiraci. Inspiraci hledají z pohodlí domova nejen na webových stránkách přizpůsobených počítačovému formátu, ale i prostřednictvím mobilních telefonů a tabletů. Instagram je mladší sociální síť než je Facebook, ovšem za sedmiletou dobu své existence se stal druhou nejoblíbenější sociální sítí na světě. Instagram má v současné době v České republice 1,2 miliónů uživatelů, přičemž segmentace ukazuje, že je mnohem atraktivnější pro ženy, kterých je zde přítomných o 64% více než mužů, a nejzajímavějším segmentem je věk 18-44 let (soběstační lidé s vlastními finančními prostředky, vybavující novou domácnost, zakládající rodinu, pořizující automobil apod.). Instagram je již přizpůsoben i firemním účtům propojeným s Facebookem a získává statistické údaje o daném instagramovém účtu, díky kterým má uživatel přehled o svých sledujících. Je také tou nejlepší volbou pro obsahový marketing téměř každého podnikatele, firmy nebo značky a poskytuje zcela nový prostor pro podporu podnikání. (Newsfeed, 2016)

Obrázek 6: Aktivita sledujících

SLEDUJÍCÍ

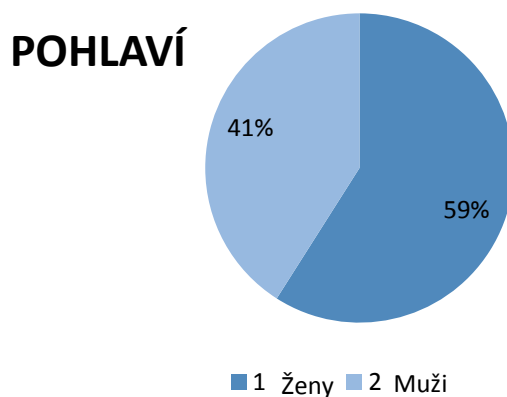


Zdroj: zpracováno autorem, 2017

Byznys profil:

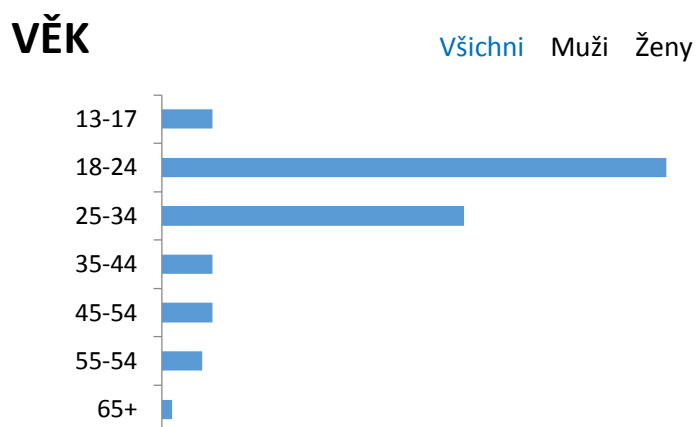
Byznys profil se od osobního profilu liší v několika významných detailech. Hned při pohledu na firemní profil je uveden kontakt, kde můžeme firmě poslat e-mail, zavolat nebo zobrazit adresu firmy. Součástí byznys profilu jsou také přehledy, které získávají statistiky o demografii sledujících, úspěšnosti placených i neplacených příspěvků, o vhodné hodině pro přidání nového příspěvku v daný den, procenta žen a mužů sledujících profil a jejich věk.

Obrázek 7: Procena sledujících



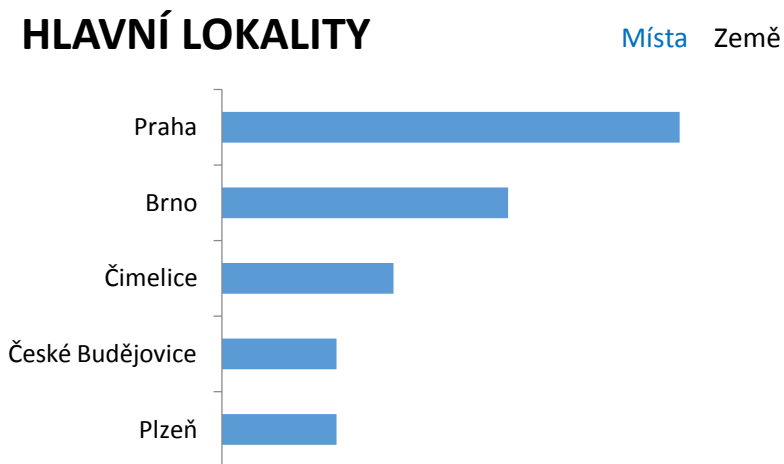
Zdroj: zpracován autorem, 2017

Obrázek 8: Věk sledujících



Zdroj: zpracováno autorem,2017

Obrázek 9: Hlavní lokality sledujících



Zdroj: zpracováno autorem, 2017

Placená propagace:

Placenou propagaci lze upravit přímo z firemního profilu, kde si vybereme fotografii, kterou chceme propagovat, a dále si určíme další parametry. Lze vytvořit okruh uživatelů, kde si zvolíme radius například 30 km, dále věk a pohlaví, na které je propagace cílená. Dalším parametrem je rozpočet, který si můžeme nastavit podle

potřeby, přičemž minimální rozpočet na den je 10 Kč, a v neposlední řadě úprava trvání pro propagaci. Lze vytvořit propagaci například za 5 USD (125 Kč), abysme oslovili až 3200 lidí. Nikdy nebude propagace stát více, než kolik si sami nastavíme jako celkový rozpočet. Placená propagace není nutná, ale je pomocným nástrojem, díky němuž přilákáme větší množství zákazníků k návštěvě webu nebo zvýšíme jejich povědomí o značce.

Metriky, které lze sledovat:

- Zobrazení – celkový počet zobrazení všech příspěvků
- Oslovení – počet jedinečných účtů, které viděly některé z příspěvků
- Zobrazení profilu – počet zobrazení profilu
- Proklik na volání a na e-mail
- Údaje o sledujících

U těchto metrických údajů se zobrazuje také úspěšnost nebo neúspěšnost oproti minulému týdnu.

Dále u konkrétních fotek lze sledovat:

- Zobrazení – celkový počet zobrazení příspěvku
- Dosah – počet jedinečných účtů, které viděly příspěvek
- Projevený zájem – počet jedinečných účtů, které příspěvek uložily, okomentovaly nebo kterým se líbí
- Uloženo – počet jedinečných účtů, které příspěvek uložily

Vzhled a jak by měl fungovat Instagram:

Při pohledu na současný profil SIKO na Instagramu lze vidět spoustu chyb. V současné době má SIKO na svém účtu pouze 515 sledujících a počet sledování 1. Počet sledujících je velice nízký a počet sledování (ten, koho sleduje firma) s takto nízkým číslem působí velice nepřesvědčivě a také tak, že to firma s Instagramem nemyslí vážně. Fotky jsou kombinované, jak kvalitní profesijní fotografie vhodné na facebookové stránky nebo do katalogu, tak neprofesionální zákulisní fotografie.

Je potřeba si uvědomit, jakým způsobem chce firma Instagram využívat. Bude-li prezentovat firemní kulturu nebo inspirativní obsah. Dále je nutné vědět, že každá sociální síť funguje jinak, tudíž i obsah fotografií na Instagramu nefunguje stejně jako na Facebooku apod.

Důležitý je vizuální obsah, kvalita, inspirace a celkový dojem při pohledu na konzistentní profil nebo-li feed. Lidé nevyhledávají klasickou katalogovou fotografii, ocení nápaditost jednotlivých fotografií a vizuálně sladěný profil, kam se budou rádi vracet pro inspiraci.

Další velkou chybou na současném profilu je to, že SIKO nepřidává pravidelně fotografie. Poslední fotografie byla přidána před dvěma měsíci. K tomu, aby profil správně fungoval, je třeba přidávat minimálně jednu fotografii denně, nejlépe v nejméně frekventovanější hodinu sledujících, kterou lze zjistit díky statistikám firemního účtu.

Aby fotografie zaujala ještě více, je vhodné myslet i na to, co máme napsané v popisku. Samotný text by měl ukázat lidskou stránku podnikání. Textem lze získat důvěru zákazníků, a to nejen u dané fotografie, ale i u odpovědí na komentáře pod fotografií, kde je potřeba lidem pomáhat, radit a zajímat se.

Poslední částí příspěvku jsou hashtagy. Hashtagy jsou zásadním nástrojem pro objevování a vyhledávání. Po správně volených hashtagích může firmu objevit mnohem větší množství lidí než bez nich. Optimální jsou 3-8 relevantních hashtagů na fotografii.

Instagram je všeobecně nejpřátelštější sociální síť a je zde velice důležitá aktivita, komentování a "lajkování" příspěvků pro budování fanouškovské základny. Dalším sociálním kontaktem je vyhledávání fotografií souvisejících s obsahem profilu a integrace s nimi.

Po té, co máme vizuálně sladěný profil, větší množství sledujících a dosáhneme většího povědomí, může být instagramový účet obohacen o další nové strategie například zapojení influencerů nebo soutěže.

Důležité je také propojení a odkaz sociálních sítí. SIKO má již vytvořenou relevantní fanouškovskou základnu na Facebooku, kde může odkazovat na instagramový profil. Fotku z Instagramu lze přímo sdílet na firemní profil na Facebooku. A naopak je vhodné mít v úvodním popisku na Instagramu odkazy na facebookové stránky, webové stránky, či jiné sociální sítě.

Tabulka 2: Zavedení a provoz instagramu

Činnost	Kč
Založení firemního účtu	Již založeno
Přehledy a statistiky	0,- Kč založení (kontrola přehledů v rámci provozu)
Provoz (lidé)	Externalista (brigádník) – 800 Kč/týden (3200 Kč/měsíc)
Propagace	Vlastní celkový rozpočet (např. propagací za 5 USD (125 Kč) lze oslovit až 3200 lidí)
Influencer	Podle známosti influencera (v řádech tisíců u mikroinfluencerů a až v řádech desetitisíců u známých influencerů)

Zdroj: Zpracováno autorem

Přínosy:

- očekávaný přínos cca 5000 sledujících za půl roku aktivního využívání aplikace
- neustálé rozšiřování povědomí o firmě
- zaměření se na cílovou skupinu – ženy
- zaměření na budoucí generaci Z (lidé narození po roce 1990)
- jiná forma inspirace
- promování přímo z aplikace
- analytické informace přímo z aplikace
- stále přibývající publikum této sociální sítě
- vyšší dosah zapojení než na Facebooku
- konkurenční výhoda
- využití stále rostoucího vlivu mobilního zařízení
- nízké náklady na provoz

5 Závěr

V rámci vnější analýzy společnosti SIKO KOUPELNY A KUCHYNĚ, a. s. jsem se pokusila o celkové zhodnocení stavu organizace s cílem odhalit její silné stránky a zdůraznit její přednosti. K tomu jsem využila vybrané analýzy, konkrétně SWOT analýzu, PEST analýzu a Porterův model pěti konkurenčních sil.

Jako nejvlivnější faktory PEST analýzy jsem zvolila faktory technologický a sociální. V tomto ohledu je SIKO v současné době velice aktivní, jasným příkladem jsou nové webové stránky spojené s e-shopem, které přináší čím dál vyšší podíl na zisku. V těchto faktorech vidím největší potenciál do budoucnosti.

Další analýzou, kterou jsem se v práci zabývala, je Porterův model pěti konkurenčních sil. Díky této analýze jsme zjistili, že firma si drží stále jedno z nejlepších míst na trhu, stále se posunuje a rozvíjí dál, přesto že mezi její největší konkurenty patří velikáni jako jsou globální hobby markety.

V souhrnné SWOT analýze navrhuji nový strategický směr, a to větší zaměření na sociální sítě. Tento směr je v současné době slabou stránkou firmy, ale v budoucnu by se mohl stát klíčovou příležitostí v oblasti marketingu.

Mezi tyto základní sociální sítě, které by měla mít každá úspěšná firma, patří Facebook, Instagram, Youtube a Twitter. Po detailním zkoumání těchto sítí jsem zjistila, že SIKO relevantně využívá pouze Facebook. Lidé nakupují čím dál více na internetu, kde také hledají inspiraci, a právě tu poskytují sociální sítě. Pro budoucí generaci je inspirace na sociálních sítích klíčová. Zde navrhuji investici do specialistů zaměřených na sociální sítě a jejich vyzdvižení. Konkrétně jsem se zaměřila na Instagram, který detailně popisují a navrhuji jeho oživení, provoz a spolupráci s influencery, které již využívá řada úspěšných firem jako výborný marketingový nástroj.

I. Summary a keywords v anglickém jazyce

The aim of the analysis of the external environment of the company SIKO KOUPELNY A KUCHYNĚ, a. s. was to provide an overall assessment of the state the organisation is in as well as to reveal its strengths and to emphasise its advantages. Selected methods were used to achieve that, including the SWOT analysis, the PEST analysis and Porter's five forces analysis.

In terms of PEST analysis, the technological and social factors were chosen as the most influential ones. In this respect, SIKO is currently a very active example as can be clearly demonstrated on its new web site that consists an e-shop. Generally, the profits from e-shops have been increasing. Keeping the future of the company in mind, these are potentially the most promising factors.

Porter's five forces analysis is another method taken into account. Thanks to its contribution, it is clear that the company still upholds one of the leading market positions, it continuously moves forward and develops further despite the fact that its biggest competitors include giants such as global hobby markets.

Within the overall SWOT analysis, a new strategy was proposed – one that would focus on social networks. Such approach is currently a company's weakness, but could potentially become its key opportunity is the field of marketing.

Among the basic social networks that every successful company should encompass are Facebook, Instagram, YouTube and Twitter. After detailed research of these networks, I realized that SIKO's activities have only been relevant on Facebook. Online purchases are spiking up. People search the Internet for inspiration and social networks have been providing it. The inspiration on social networks will be essential for the future generation. Therefore, I suggest an investment into social network specialists as well as the emphasis on social network. Special attention was paid to the Instagram account which is described in detail and suggestions were made for its fresher perspective and operation as well as possible cooperation with influencers. The latter has been employed by a wide range of successful companies as an excellent marketing tool.

Key words: Strategy, SWOT analysis, Porter's five forces model, PEST analysis

II. Seznam použitých zdrojů

- Bauhaus. (2017). Profil společnosti. [cit 2017-02-07]. Dostupné z:
<https://www.bauhaus.cz>
- Bělohávek, F., Košťan, P., & Šuleř, O. (2006). Management: Co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti. Brno: Computer Press.
- Berkowitz, E.N., Kerin, R.A., & Rudelius, W. (1989). Marketing. Homewood Homewood: Irwind.
- Bové, C.L., Thill, J.V. (1992). Marketing. New Caledonia: York Graphic Services.
- Bruce, A., Langdon, K. (2002). Strategické myšlení. Bratislava: Alias Press.
- Crainer, S., (2000). Moderní management: Základní myšlenkové směry. Praha: Management Press.
- Cravens, D.W., Hills, G.E., & Woodruff, R.B. (1987). Marketing Management. Homewood: Irwin.
- Český statistický úřad. (2017). Nejnovější údaje. [cit 2017-02-14]. Dostupné z:
<https://www.czso.cz>
- Dedouchová, M., (2001) Strategie podniku. Praha: C. H. Beck.
- Fort, J., Vacík, E., Souček, I., Špaček, M., & Hájek, S, (2012). Tvorba strategie a strategické plánování. Praha: Garda Publishing.
- Hanzleková, A., Keřkovský, M., & Kostroň, L. (2013). Personální strategie, Praha: C. H. Beck.
- Hron, J., Tichá, I., & Dohnal, J. (2000). Strategické řízení. Praha: Credit.
- Karlöf, B., Lövingsson, F.H. (2006). Management od A do Z. Praha: Computer Press.
- Keřkovský, M. (2004). Ekonomie pro strategické řízení. Praha: C. H. Beck.
- Koonitz, H., Weihrich, H. (1998). Management, Praha: East Publishing.
- Koupelny jas. (2017). Profil společnosti. [cit 2017-02-07]. Dostupné z:
<http://www.koupelny-jas.cz>
- Kozel, R., Mynaříková, L., & Svobodová, H. (2011). Moderní metody a techniky marketingového výzkumu, Praha: Garda Publishing.

- Mallya, T., (2007). *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Garda Publishing.
- Newsfeed. (2017). Jak silný je instagram jako reklamní médium. [cit 2017-10-08]. Dostupné z: <http://newsfeed.cz/maji-reklamy-na-instagramu-v-cr-a-na-slovensku-smysl/>
- OBI. (2017). Profil společnosti. [cit 2017-02-07]. Dostupné z: <https://www.obi.cz>
- Oresi. (2017). Profil společnosti. [cit 2017-02-07]. Dostupné z: <http://www.kuchyne-oresi.cz>
- Porter, E. M., (1994). *Konkurenční strategie*. Praha: Victoria Publishing.
- Ptáček velkoobchod. (2017). Profil společnosti. [cit 2017-02-07]. Dostupné z: <https://www.ptacek.cz>
- Robbins, S.P., Coulter, M. A. (2004). *Management*. Praha: Grada Publishing.
- Rolínek, L. a kolektiv. (2003). *Teorie a praxe managementu*. České Budějovice: JČU ZF ČB.
- Siko. (2017). Profil společnosti. [cit 2016-12-20]. Dostupné z: <https://www.siko.cz/siko-a-sluzby/siko-koupelny-a-s/profil-spolecnosti>
- Sykora. (2017). Profil společnosti. [cit 2017-02-07]. Dostupné z: <http://www.sykora.eu>
- Šmída, F. (2003). *Strategie v podnikové praxi*. Praha: Professional Publishing.
- Šuler, O. (1995). *Manažerské techniky*. Olomouc: Rubico.
- Tichá, I., Hron, J., (2002). *Strategické řízení*. Praha: ČZU v Praze.
- Truneček, J., (1995). *Management I*. Praha: VŠE v Praze.
- Veber, J., (2004). *Management*. Praha: NT Publishing.
- Česká národní banka. (2016). Profil společnosti. [cit 2016-12-20]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/miranda2/m2/cs/financni_trhy/devizovy_trh/kurzy_devizoveho_trhu/vybrane.html?mena=USD&od=01.12.2016&do=31.12.2016
- Ward, M. (1998). *50 základních manažerských technik*. Praha: Management Press.
- Wheelen, T. L., Hunger, J.D. (2008). *Strategic Management and Business Policy*. New Jersey: Upper Saddle River.

III. Seznam obrázků a tabulek s uvedením názvů

Seznam obrázků

<i>Obrázek 1: Strategické řízení</i>	6
<i>Obrázek 2: PEST analýza</i>	11
<i>Obrázek 3: Kvadranty SWOT analýzy</i>	17
<i>Obrázek 4: Vyhodnocení SWOT analýzy</i>	30
<i>Obrázek 5: Výsledek SWOT analýzy</i>	30
<i>Obrázek 6: Aktivita sledujících</i>	33
<i>Obrázek 7: Procena sledujících</i>	33
<i>Obrázek 8: Věk sledujících</i>	34
<i>Obrázek 9: Hlavní lokality sledujících</i>	34

Seznam tabulek

<i>Tabulka 1: Stručné identifikační údaje</i>	20
<i>Tabulka 2: Zavedení a provoz instagramu</i>	37