

MASARYKOVA UNIVERZITA  
Fakulta sportovních studií  
Katedra společenských věd a managementu sportu

**Strategická analýza konkrétního podniku**

**Diplomová práce**

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Petr Mikuš, Ph.D.

Vypracoval:

Bc. Šimon Macháň

Management sportu

Brno 2016

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracoval samostatně a na základě literatury a pramenů uvedených v použitých zdrojích.

V Brně dne 1. května 2016

.....

Bc. Šimon Macháň

### **Poděkování**

Na tomto místě bych rád poděkoval vedoucímu práce, panu Ing. Petru Mikušovi, Ph.D., za odborné vedení, vstřícný přístup a cenné rady, které výraznou měrou přispěly k sepsání této práce.

Poděkování patří také zaměstnancům internetového obchodu X-HOKEJ.cz, a to za poskytnuté údaje a konzultace.

## OBSAH

ÚVOD .....	9
1 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ.....	10
1.1 Strategický plánovací cyklus .....	11
1.1.1 Definice poslání a cílů .....	12
1.1.2 Strategická analýza .....	13
2 ANALÝZA OKOLÍ.....	16
2.1 Pochopení povahy prostředí.....	16
2.2 Prověření faktorů ovlivňující externí okolí podniku.....	17
2.3 PEST analýza .....	17
2.3.1 P – Political (Politické faktory).....	17
2.3.2 E – Economical (Ekonomické faktory).....	18
2.3.3 S – Social (Sociální-kulturní faktory).....	18
2.3.4 T – Technological (Technologické faktory) .....	19
2.4 Metoda tvorby scénářů.....	20
2.5 Analýza konkurenčního prostředí (Porterův 5F model) .....	24
2.5.1 Ohrožení ze strany nově vstupujících .....	25
2.5.2 Ohrožení ze strany dodavatelů a odběratelů .....	25
2.5.3 Ohrožení ze strany substitučních a komplementárních produktů 26	
2.5.4 Konkurenční prostředí .....	27
2.5.5 Strategická implikace modelu pěti sil .....	28
3 ANALÝZA VNITŘNÍCH ZDROJŮ A SCHOPNOSTÍ PODNIKU	29
3.1 Identifikace zdrojů podniku a jejich analýza .....	29
3.1.1 Hmotné zdroje.....	30
3.1.2 Lidské zdroje.....	30

3.1.3	Finanční zdroje.....	31
3.1.4	Nehmotné zdroje.....	31
3.1.5	Zásady analýzy zdrojů .....	32
3.2	Metoda VRIO.....	32
3.3	Schopnosti podniku, jejich identifikace a analýza.....	33
3.3.1	Míra využití zdrojů .....	33
4	FINAČNÍ ANALÝZA .....	35
4.1	Poměrové ukazatele .....	36
4.1.1	Ukazatele rentability .....	36
4.1.2	Ukazatele efektivity užití zdrojů (aktivity) .....	37
4.1.3	Ukazatele zadluženosti.....	38
5	SWOT analýza .....	39
5.1	Tvorba a volba strategie.....	40
5.1.1	Odvození strategie ze SWOT analýzy .....	40
5.1.2	Párové porovnání .....	41
6	VÝBĚR STRATEGIE .....	43
6.1	Generické konkurenční strategie.....	44
	PRAKTICKÁ ČÁST.....	46
7	CHARAKTERISTIKA PODNIKU .....	46
7.1	Produkty a služby.....	47
7.2	Současná strategie a filozofie podniku .....	48
8	PEST ANALÝZA PODNIKU.....	49
8.1	Politické faktory.....	49
8.2	Ekonomické faktory.....	49
8.3	Sociální faktory .....	54
8.4	Technologické faktory .....	55

9	METODA TVORBY SCÉNÁŘŮ .....	57
9.1	Scénář č.1 .....	57
9.2	Scénář č.2 .....	58
9.3	Scénář č.3 .....	59
10	Porterův 5F model.....	61
10.1	Ohrožení ze strany nově vstupujících.....	61
10.2	Ohrožení ze strany dodavatelů.....	62
10.3	Ohrožení ze strany odběratelů .....	63
10.4	Ohrožení ze strany substitučních a komplementárních produktů 63	
10.5	Konkurenční prostředí .....	64
10.6	Vyhodnocení síly ohrožení modelu 5F .....	65
11	ANALÝZA VNITŘNÍCH ZDROJŮ A SCHOPNOSTÍ PODNIKU	66
11.1	Identifikace zdrojů podniku a jejich analýza .....	66
11.1.1	Hmotné zdroje.....	66
11.1.2	Lidské zdroje.....	67
11.1.3	Finanční zdroje.....	69
11.1.4	Nehmotné zdroje.....	69
11.2	VRIO analýza.....	70
12	FINANČNÍ ANALÝZA .....	72
12.1.1	Ukazatele rentability .....	72
12.1.2	Ukazatele efektivity užití zdrojů (aktivity) .....	73
12.1.3	Ukazatele zadluženosti.....	74
13	SWOT ANALÝZA.....	75
13.1	Vyhodnocení SWOT analýzy .....	75
13.2	Metoda párového porovnání .....	77

13.2.1	Silné stránky.....	78
13.2.2	Slabé stránky.....	78
13.2.3	Příležitosti.....	79
13.2.4	Hrozby.....	79
14	VOLBA STRATEGIE.....	80
14.1	Strategie 1.....	80
14.2	Strategie 2.....	81
15	NAVRŽENÁ DOPORUČENÍ.....	84
16	DISKUSE.....	86
17	ZÁVĚR.....	87
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	
	SEZNAM OBRÁZKŮ	
	SEZNAM TABULEK	
	RESUMÉ	

## ÚVOD

Tématem této práce je strategická analýza podniku. Každý podnik se od počátku snaží získat výhody nad konkurencí a ovládnout tak trh. Jednou z těchto výhod může být právě důkladné provedení strategické analýzy podniku. Strategická analýza je nástrojem pro vyhodnocení postavení podniku z pohledu jeho vnitřního a vnějšího prostředí. V internetovém prostředí, kde zkoumaná firma působí, je prostředí velice konkurenční, a proto se může strategická analýza stát velikou konkurenční výhodou.

Cílem této diplomové práce je provést strategickou analýzu podniku a navrhnout doporučení pro jeho budoucí rozvoj. Pro vytvoření strategické analýzy existuje velké množství metod a postupů, díky kterým lze následně dosáhnout kýženého výstupu. Po provedení strategické analýzy budou určeny návrhy strategie. Tyto strategie můžou být podnikem plně využity, nebo můžou být považovány za doporučení pro tvorbu strategie.

Při analýze podniku se přechází od obecného ke konkrétnímu. V práci tak bude nejprve zohledněno vnější okolí podniku do širší souvislosti, například zhodnocení politických faktorů. Pro tuto analýzu byla zvolena analýza PEST. Dalším krokem je postup ke konkrétnějšímu, a to bližšího okolí podniku. Metodou vyhodnocení tohoto okolí podniku je Porterova analýza 5F. Vnitřní prostředí podniku je další fází práce, kde jsou popsány zdroje podniku, a také je vytvořena finanční analýza. Na závěr je vytvořena SWOT analýza, která slouží jako přehledný ukazatel, který slouží k samotné tvorbě strategie.

Strategická analýza byla provedena na firmu X-vision s.r.o., respektive její projekt X-HOKEJ.cz. Jedná se o společnost prodávající hokejovou výstroj. V praktické části tak budou aplikovány metody vysvětlené v části teoretické. Z těchto metod bude formulován závěr, který bude podkladem pro případné přenastavení strategie podniku.



# 1 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ

Strategické řízení je uskutečňováno prostřednictvím tvorby a realizace jednotlivých zvolených strategií. Strategie pak svoji povahou mohou představovat různé záměry, kterými je pak ovlivňován vývoj ekonomického organismu. (Veber, 1998, str. 44).

Strategické řízení může být chápáno v obecnější rovině, jak je uvedeno výše dle Vebera. Zjednodušeně lze říci, že strategie určuje směr podniku a rozsah jeho aktivit.

V ideálním případě pak podnik přizpůsobuje svoje zdroje měnícímu se prostředí, ve kterém působí. (Grasseová, 2010, str. 16).

Jednotlivé zdroje se v tomto ohledu velice často liší, jak dokazuje tvrzení níže dle Sedláčkové.

Ta uvádí, že nelze specifikovat strategickou analýzu jako přizpůsobování se vnějšímu okolí, ale naopak se jedná o aktivní reakce zdůrazňující tvůrčí, podnikatelskou kuráž. Toto musí být pro strategické řízení charakteristické. Tyto skutečnosti pak výrazně zvyšují úlohu lidského činitele, neboť se zvyšují nejen intelektuální nároky, ale i míra nejistoty rozhodování. (Sedláčková, 2006, str. 3).

Zajímavý protiklad k oběma výše uvedeným zdrojům přidává i (Keřkovský, 2006). Tuto variantu je také třeba brát v potaz.

Existují argumenty, které mluví proti uplatňování strategického řízení. Mezi tyto argumenty patří například to, že podmínky v okolí podniku se mění tak rychle, že není možné plánovat nic na delší dobu dopředu. Jako další argument můžeme brát i to, že strategické cíle budou příliš obecné, a tak nepovedou ke konkrétním cílům. (Keřkovský, 2006, stránky 1,2).

Z těchto tvrzení můžeme odvodit to, že není v podstatě možné sestavit dokonalý plán, dle kterého by se dalo řídit dlouhodobě. Důležitým faktorem je

zvolit strategii co nejpečlivěji, v nejvyšší možné kvalitě. Na stanovenou strategii se mohou nastavit strategie krátkodobější, které však povedou ke stejnému cíli.

Tento přístup shrnují autoři Kaplan a Norton, kteří uvádějí životnost strategie 3 až 5 let. Po uplynutí doby, pro kterou je strategie vhodná, se nevytváří nová, ale pouze uzpůsobuje již stávající analýza. Změna strategie nastává pouze, pokud by podnik strategií již nenaplňoval svoji vizi. (Kaplan R., 2010, str. 76)

Základem pro formulování strategie podniku je samozřejmě nalezení souvislostí mezi podnikem a jeho okolím. Formulace firemní strategie je velice složitý proces, který vyžaduje systematický přístup pro identifikaci a analýzu vnějších faktorů působících na danou firmu a jejich konkrétní konfrontaci se zdroji a schopnostmi podniku. Základní východiska pro formulaci strategie podniku vyplývají z výsledků strategické analýzy. Strategická analýza pak zahrnuje různé analytické techniky využívané i pro identifikaci vztahů mezi okolím podniku, zahrnujícím makrookolí, odvětví, konkurenční síly, trh, konkurenty, a zdrojovým potenciálem podniku (Sedláčková, 2000, str. 3)

## **1.1 Strategický plánovací cyklus**

Strategický plánovací cyklus slouží jako základní orientační nástroj při tvorbě, jakýchkoliv strategických plánů. Lze jej rozdělit na tři základní tematické okruhy: na analytickou, strategickou a realizační část. (Veber, 1998, str. 48).

**Tabulka 1 – Rozdělení okruhů strategického plánování**

<b>Analytická část</b>	<b>Strategická část</b>	<b>Realizační část</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definice poslání a cílů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definice řešených problémů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operační plán</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Externí analýza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Možnosti řešení</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizace plánu</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interní analýza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stanovení priorit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontrola plánu a hodnocení</li> <li>• Plán návazných činností</li> </ul>

**Zdroj:** (Veber, 1998, str. 48)

### **1.1.1 Definice poslání a cílů**

Autoři se v definici poslání a cílů povětšinou shodují. Dle (Keřkovský, 2006, str. 10): „*Cíle podniku jsou žádoucí stavy, kterých se podnik snaží dosáhnout prostřednictvím své existence*“.

Základním východiskem pro tvorbu strategie podniku jsou výsledky strategických analýz, které přímo navazují na stanovení poslání společnosti či konkrétních podnikatelských záměrů a cílů podniku.

V tomto případě je nutno si uvědomit, že v praxi se manažeři běžně setkávají se situacemi, kdy cíle dvou různých zájmových skupin jsou v přímém rozporu. Jako příklad lze uvést skupinu majitelů firmy, která je při tvorbě finančně zainteresována na co nejnižších mzdových nákladech, a skupiny zaměstnanců, kteří mají na věc opačný názor. (Veber, 1998, str. 49).

Pro úspěšné stanovení a hlavně plnění cílů je třeba sjednocení těchto dvou stran. Proto je dobré volit cíle organizace v širším pojetí souvislostí. Teprve po takto stanovených posláních a determinaci cílů, mohou být prakticky cíle a poslání

realizovány. Strategické analýzy pak provádíme jednak vzhledem k prostředí, v němž podnik existuje, nebo existovat bude, a zároveň vzhledem ke strategickým možnostem, zdrojům a kompetencím podniku. (Veber, 1998, str. 49).

### 1.1.2 Strategická analýza

Strategická analýza je zaměřena na různé oblasti. Jedná se o analýzy okolí podniku, jak z hlediska obecného, tak hlediska konkrétnějšího, a samozřejmě i vnitřní analýzu podniku, kde definujeme zdroje a schopnosti podniku.

Na základě výsledků jednotlivých analýz pak stanovíme strategii podniku. Tyto výsledky jsou tedy provázané a zakomponované do finální podoby strategie podniku. „*Obecně je analýza jednou z nejdůležitějších součástí vědecké metody, je jejím základem. Analýza představuje rozložení určitého komplexu na jednotlivé součásti.*“ (Sedláčková, 2006, str. 8)

Cílem strategické analýzy je určit, analyzovat a ohodnotit všechny relevantní faktory, o nichž lze předpokládat, že budou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategie podniku. Velice důležité je také vyhodnotit vztahy, které mezi jednotlivými faktory panují. Díky tomuto kroku můžeme posoudit vhodnost současné strategie či rozhodnout o strategii nové. Nutně se při tomto postupu vychází z odhadu budoucích jevů a trendů, které mohou v průběhu strategického období nastat. (Sedláčková, 2000, str. 3)

Je proto nezbytné snažit se co nejkvalitněji a nejkvalifikovaněji využít existující trendy, získávat informace umožňující odhalení budoucího vývoje, oddělit krátkodobé jevy od procesů dlouhodobé povahy. Zkvalitnění procesu tvorby podnikové strategie předpokládá s včasným identifikováním pozitivních i negativních důsledků dosavadního vývoje. Na pozitivní faktory navázat a ty negativní, pokud možno, eliminovat. Především je třeba vyhledávat, vnímat a využívat nové příležitosti k tvorbě vyšší hodnoty. Současně je třeba nepustit ze

zřetele i možná ohrožení. Strategie musí přihlížet k podnětům a vlivům vnějšího okolí komplexně. (Sedláčková, 2000, stránky 3, 4)

Jak uvádí (Grasseová, 2010, str. 23) : Strategie by nám měla odpovídat na otázku, jak daného požadovaného stavu dosáhneme. Z této definice je zřejmé, že je důležité nezaměňovat strategii s vizí nebo posláním podniku. Strategie by měla být nástrojem, kterým dosáhneme vytyčených cílů podniku.

Jako upřesnění výše uvedeného jsme zvolili tvrzení, které upřesňuje postup vytváření strategie.

Strategie však nemůže být vytvářena pouze na budoucnosti a jejím předvídání. Musí se snažit vytvářet budoucnost ve sféře svých zájmů, to znamená v oborech, segmentech a regionech, kde chce uspokojovat poptávku. Zvítězí ten, kdo si vytvoří a udrží náskok před změnami probíhajícími u konkurentů. Firmy musí poptávku a nové trhy aktivně vytvářet a využívat nových příležitostí. (Sedláčková, 2000, str. 4)

S ohledem na cíle strategické analýzy lze dle (Sedláčková, 2000) vymezit dva základní okruhy orientace analýzy. A to na analýzu na vnější okolí podniku a analýzu vnitřních zdrojů a schopností podniku. Nejedná se však o dvě roviny na sobě nezávislé, ale naopak, je třeba zdůraznit vzájemnou propojenost a souvislost mezi těmito rovinami.



**Obrázek 1 - Vnější a vnitřní faktory**

Zdroj: (Sedláčková, 2006, str. 10)

Pro účely této diplomové práce budeme vycházet zejména z následujících částí strategické analýzy. Vnitřní analýzou bude analýza vnitřních zdrojů podniku, finanční analýza, také analýza schopností podniku. Analýza vnějšího okolí podniku bude provedena pomocí analýzy PEST a modelem pěti sil dle Portera.

## 2 ANALÝZA OKOLÍ

*„Strategická analýza okolí je proces, pomocí něhož strategové okolí firmy monitorují, a zjištěné skutečnosti vyhodnocují tak, aby v konečné fázi byli schopni určit příležitosti a hrozby.“ (Keřkovský, 2006, str. 41)*

(Sedláčková, 2000) i (Synek, 1997) se shodují na tom, že je třeba rozdělit okolí podniku na dvě části. (Synek, 1997, str. 175) pak upřesňuje mikrookolí, jako okolí konkurenční.

Tato analýza se zabývá identifikací a rozбором faktorů okolí podniku, které ovlivňují jeho strategickou pozici. Tyto faktory vytvářejí potenciální hrozby a příležitosti pro činnost podniku. Analýza se orientuje na vlivy trendů jednotlivých faktorů v makrookolí a v mikrookolí, zpravidla vymezeného odvětvím. (Sedláčková, 2000).

Vzhledem ke složitosti okolí se obvykle přistupuje k rozčlenění okolí na sféru makrookolí a sféru okolí vymezeného odvětvím, ve kterém podnik působí, obvykle je toto okolí označováno jako konkurenční. (Synek, 1997, str. 115). Na základě jejich rozboru je možné definovat strategickou pozici podniku. Tuto pozici podniku tvoří jednotlivé dílčí kroky, které si níže uvedeme podrobněji.

### 2.1 Pochopení povahy prostředí

Dle dynamiky prostředí můžeme rozlišit prostředí statické, ve kterém lze odhadovat budoucí vývoj na základě jednoduchých statistických analýz historických dat, a prostředí dynamické, v němž lze odhadovat budoucí vývoj pomocí historických dat jen částečně. (Veber, 1998, str. 48).

Míra komplexnosti uvažovaného prostředí se také odvíjí od způsobu segmentace v rámci podniku. Může to být závislé i na organizační struktuře,

respektive na míře decentralizace rozhodovacích procesů ve firmě. (Veber, 1998, str. 48).

## **2.2 Prověření faktorů ovlivňující externí okolí podniku**

Faktorů, které ovlivňují prostředí určitým vlivem je celá řada. Liší se v závislosti na povaze řešeného problému.

Základní faktory, které se můžou ve většině případů opakovat, zahrnují například politiku národních vlád a nadnárodních institucí, vývoj v oblasti legislativy, trzích, technologický vývoj, vývoj obecných ekonomických podmínek a podobně. (Mallya, 2007).

## **2.3 PEST analýza**

Pro popis vlivů okolního prostředí podniku jsme zvolili analýzu PEST, která je původní analýzou a pro naše účely je naprosto dostačující.

*Jedním z možných způsobů popisů vlivů na externí okolí podniku, je využití tzv. PEST analýzy. Vycházíme při ní z popisu skutečnosti důležitých pro vývoj externího prostředí podniku v minulosti a zvažujeme jakým způsobem se tyto faktory mění v čase. (Veber, 1998, str. 50).*

Následně se snažíme odhadnout, jak se v důsledku těchto změn zvyšují či snižují jejich úroveň důležitosti, respektive jak se mění míra závislosti vývoje externího prostředí na vývoj relevantního faktoru. (Veber, 1998, str. 50).

### **2.3.1 P – Political (Politické faktory)**

Faktory politické shrnují (Sedláčková, 2000) a (Grasseová, 2010). Rozdíl mezi jejich popisem faktorů je minimální.

Politická omezení se týkají každého podniku prostřednictvím daňových zákonů nebo zákonů protimonopolních, regulací exportu a importu, cenové politiky, ochrany životního prostředí a mnoha dalších činností zaměřených na



ochranu lidí, ať žijí v roli zaměstnanců, nebo spotřebitelů, nebo ochrany životního prostředí a podobně. *Existence řady zákonů , právních norem a vyhlášek nejen vymezuje prostor pro podnikání, ale upravuje i samo podnikání a může významně ovlivnit rozhodování o budoucnosti podniku.* (Sedláčková, 2000, str. 10).

(Grasseová, 2010) doplňuje, že jako politický faktor může být i politický vliv jednotlivců, nebo různých skupin. Analyzujeme existující politické faktory a jejich potenciální působení.

### **2.3.2 E – Economical (Ekonomické faktory)**

Autoři (Veber, 1998) a (Grasseová, 2010) se shodují na tom, že ekonomické faktory jsou charakterizovány stavem ekonomiky a vyplývají z ekonomické podstaty a základních směrů ekonomického rozvoje. Podnik je pak při svém rozhodování často ovlivněn i vývojem makroekonomických trendů. Základními indikátory stavu makroekonomického okolí, které mají bezprostřední vliv na plnění základních cílů každého podniku, jsou míra ekonomického růstu, míra inflace, úroková míra, daňová politika a směnný kurz.

Míra ekonomického růstu přímo vyvolává rozsah i obsah příležitostí, ale i současně i hrozeb, které jsou před podniky postaveny, tím ovlivňuje zásadně úspěšnost podniku na trhu. Ekonomický růst pak vede ke zvýšené spotřebě, zvyšuje příležitosti na trhu a naopak. Podobně je to u úrokové míry a i vlivu míry inflace. Ta je jedním ze základních ukazatelů charakterizujících stabilitu ekonomického vývoje. (Veber, 1998, str. 52).

### **2.3.3 S – Social (Sociální-kulturní faktory)**

Analyzovat sociální faktory je velice užitečné, jelikož působení těchto faktorů může výrazně ovlivňovat poptávku po zboží nebo poptávku po službách, a také mohou ovlivňovat nabídku. To například pokud je, nebo není ochota pracovat. (Mallya, 2007)

Tyto faktory odrážejí vlivy ochrany životního prostředí, pracovní síly, průměrného věku a růstu populace, životní úrovně a životního stylu obyvatelstva. Tyto elementy jsou pak výsledkem kulturních, ekonomických, demografických, náboženských, vzdělávacích a etických podmínek života člověka. Podobně jako v jiných oblastech i v sociálně-kulturních faktorech čelí jednotlivé elementy neustálému vývoji, který plyne z úsilí jednotlivců naplnit své tužby a potřeby. Poznání trendů v této oblasti faktorů vede k výraznému a jednoznačnému získání předstihu před konkurenty, což je výrazný a důležitý krok v boji o zákazníka. (Veber, 1998, str. 54)

(Grasseová, 2010) navíc upozorňuje i na sociálně-kulturní faktor rovnoprávnosti pohlaví nebo životní úrovně obyvatelstva.

#### **2.3.4 T – Technological (Technologické faktory)**

Autoři se v oblasti technologických faktorů velmi často shodují.

Změny v této oblasti mohou náhle a velmi dramaticky ovlivnit okolí, v němž se podnik pohybuje. Předvídanost v tomto ohledu se může stát velice významným činitelem úspěšnosti podniku (Mallya, 2007).

Souhrnná analýza vlivů technických a technologických změn představuje studie očekávaných vlivů nových technologií na stav okolí, ale také na konkurenční pozice. Příkladem může posloužit povinnost podniků investovat do technologií chránících životní prostředí. (Veber, 1998, str. 55)

Na obrázku č. 2 pak můžete vidět přehled základních skupin faktorů, které v rámci PEST analýzy můžeme zkoumat.

Protože sledování a analýza níže popsaných faktorů může poskytnout relativně mnoho informací o externím prostředí podniku, je nejlepší tyto informace selektivně rozdělit podle jejich důležitosti a ty nejdůležitější se pokusit rozebrat do podrobností. Při tomto rozboru je nejlepší zároveň definovat důvody, které vedly ke změně ve vývoji faktoru v čase, a odhadnout míru jejich vlivu na relevantní faktor a zároveň na prostředí jako celek.

U těchto faktorů je možné použít různé paralely s historickým vývojem jiných odvětví. Tento postup však lze doporučit jen za předpokladu, že jsme schopni objektivně ohodnotit rozdíly mezi takovým odvětvím a námi sledovaným prostředím. (Veber, 1998, str. 53).

<p style="text-align: center;"><b>Ekonomické faktory</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• trendy vývoje HDP</li> <li>• ekonomické cykly</li> <li>• úrokové sazby</li> <li>• vývoj peněžní zásoby</li> <li>• míra inflace</li> <li>• míra nezaměstnanosti</li> <li>• dostupnost a cena energií</li> <li>• ...</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Politicko-právní faktory</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• antimonopolní opatření</li> <li>• zákony na ochranu životního prostředí</li> <li>• politika zdanění</li> <li>• regulace zahraničního obchodu</li> <li>• sociální politika</li> <li>• stabilita vlády</li> <li>• ...</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Sociálně-kulturní faktory</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• demografický vývoj</li> <li>• rozdělování důchodů</li> <li>• mobilita obyvatelstva</li> <li>• vývoj životní úrovně a životního stylu</li> <li>• míra vzdělanosti obyvatelstva</li> <li>• přístup k práci</li> <li>• ...</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Technologické faktory</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• vládní výdaje na výzkum a vývoj</li> <li>• trendy ve vývoji a výzkumu</li> <li>• rychlost technologických změn</li> <li>• míra zastarávání technologií</li> <li>• vládní přístup k výzkumu a vývoji</li> <li>• ...</li> </ul>

Obrázek 2 - Vybrané faktory používané při PEST analýze

Zdroj: (Veber, 1998, str. 51)

## 2.4 Metoda tvorby scénářů

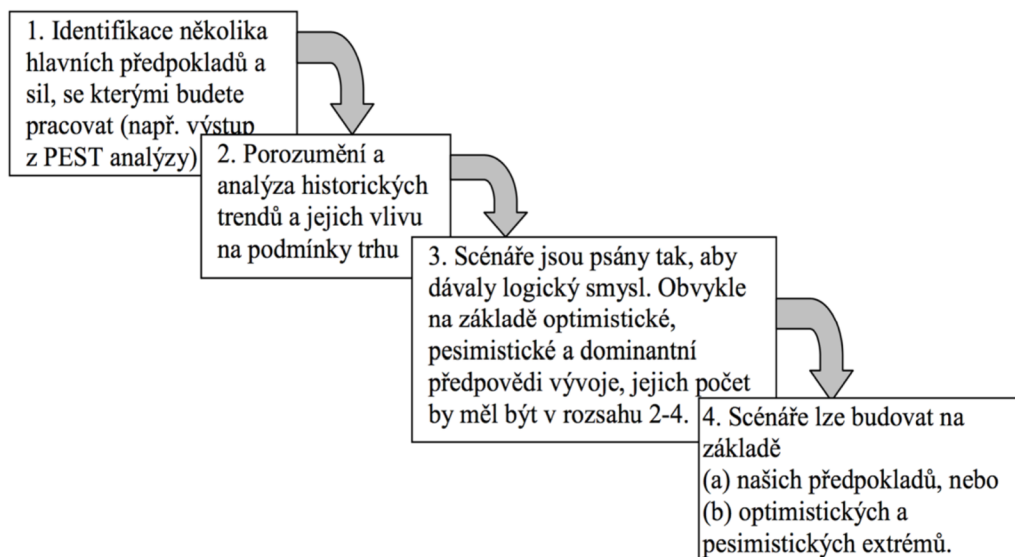
Tento termín pochází ze světa umění a představuje předlohu filmu nebo divadelní hry. V kontextu podnikání můžou být scénáře příběhy, jak by se okolí podniku mohlo vyvíjet. Jednalo by se o příběhy, které by manažerům mohly pomoci rozpoznat měnící se aspekty současného prostředí a přizpůsobit se jim. (Pavol Košťan, 2002, str. 39).

Dle (Grasseová, 2010, str. 181): „*Scénář je analytický a prognostický dokument, který vytváří podmínky pro tvorbu základních strategických dokumentů.*“

Metodu scénářů popisuje více autorů, kteří se vzájemně drobně odlišují. Pro tuto diplomovou práci jsme zvolili metodu scénářů především dle (Pavol Košťan, 2002).

Pro plánování scénářů můžeme využít identifikaci hlavních trendů vývoje určitého prostředí. Tento způsob je pak velice vhodný v případech, kdy je důležitější dlouhodobější pohled na budoucí vývoj. Řekněme, že tento dlouhodobější pohled se může týkat pěti až deseti let. Musí však také existovat jen omezený počet 5 hlavních faktorů, které budou pravděpodobně ovlivňovat prostředí, které zkoumáme. Samozřejmě, že v takto dlouhém časovém období není možné přesně předpovídat budoucí vývoj. Je však dobré mít ucelený pohled na prostředí okolí podniku a brát v úvahu více alternativ vývoje. (Pavol Košťan, 2002, stránky 39,40)

Hlavní kroky v přípravě tvorby scénáře jsou popsány v obrázku č. 3 níže.



Obrázek 3 - Hlavní kroky v přípravě tvorby scénáře

Zdroj: (Pavol Košťan, 2002, str. 40)

Informace, které jsou získány při identifikaci a rozboru klíčových a řídicích faktorů, mohou být využity při tvorbě specifických scénářů vývoje externího okolí firmy.

Tato metoda umožňuje vytvářet varianty budoucího vývoje prostředí a pozice podniku. Výsledkem je omezený počet logicky konzistentních, ale přitom rozdílných scénářů, které mohou být vzájemně srovnávány. Prakticky existují dva základní způsoby tvorby těchto scénářů relevantní vzhledem k celkovým nárokům na jejich zpracování dle (Veber, 1998, str. 51):

1. Tvorba scénářů na základě faktorů – vhodná v případě, že faktorů ovlivňujících výsledek je velmi málo, a faktory a jejich vzájemné interakce tak mohou být systematicky zkoumány
2. Tvorba předem stanoveného počtu scénářů – vhodná hlavně v případě, že počet faktorů ovlivňujících výsledek je mnoho. Většinou se snažíme vytvořit jen několik variant, které se od sebe výrazně liší (například: optimistická, průměrná, nebo pesimistická varianta)

Použití výše popsané metody má pro tvorbu strategie podniku hlavní dva přínosy. Jednak v dalších fázích tvorby strategie umožňuje testovat citlivost jednotlivých variant na změnu výchozích předpokladů. (Veber, 1998, stránky 51,52)

Při tvorbě scénáře bychom se měli řídit určitými zásadami (Pavol Košťan, 2002):

- Otevřený přístup - Psaní scénářů v tomto případě předpokládá poctivý přístup. Nesmíme přehlížet to, co se nám nelíbí, ani si o věcech myslet, že nejsou možné.
- Myslet systémově - Vývoj faktorů bychom měli vnímat ze všech možných úhlů pohledu, protože vše, co se stane, ovlivní vše ostatní. Nelze proto postupovat dle zvláštních expertních znalostí. Takový celkový a obsáhlý

pohled jedinec nedokáže – musí proto umět naslouchat signálům z různých oblastí a integrovat je v celek.

- Sběr informací - Pro úspěšné plánování scénářů je velmi důležité být přístupný všem novým podnětům a alternativám, neustále zkoumat dostupné informace a nově je mezi sebou kombinovat.
- Empatie - Empatie je nutnou vlastností pro vypracování scénáře. Umění vžít se do myšlení jiných lidí je velmi důležité a může znamenat veliký rozdíl při volbě správné strategie. Dobrý stratég totiž musí brát v úvahu doopravdy všechny perspektivy věci.
- Hnací síly - Při úvodních pracích na scénáři si management musí uvědomit, co jsou hlavní síly situace, o které píše zprávu. Vyjít může z analýzy PEST.
- Předurčené věci - Management musí identifikovat záležitosti, které nemůže ovlivnit, protože jsou pevně předurčeny. Jsou to ty, jejichž budoucí vývoj vyplývá z toho, co se už stalo. Příkladem může být například demografický vývoj.
- Kritické nejistoty - Ve svých úvahách se musíte dále zaměřovat na takové záležitosti, které ovlivnit lze. Kritické nejistoty vyplývají z předurčených prvků, mají závažný dopad na činnost organizace, ale je možné je odhadnout jen s malou mírou jistoty.
- Alternativy - Při psaní scénáře je nutné vycházet z hnacích sil, které jsou uvedeny výše v kapitole 5.1.5, předurčených věcí z kapitoly 5.1.6 a kritických nejistot (5.1.7). Z těchto věcí je třeba odvodit různé směry vývoje. Často pak dochází k třem variantám: status quo, optimistická a pesimistická. Strategický management může současně vyjádřit i svůj názor, nakolik jim která varianta přijde pravděpodobná a realistická.

- Diskontinuita - Při konstrukci scénáře pomáhá přemýšlet i o tom, odkud by se mohla vynořit velká diskontinuita a sledovat její průběh v celé společnosti. Příkladem takzvaný Twin Tower Effect – svět už nikdy nebude stejný jako před 11. 9. 2001.

## 2.5 Analýza konkurenčního prostředí (Porterův 5F model)

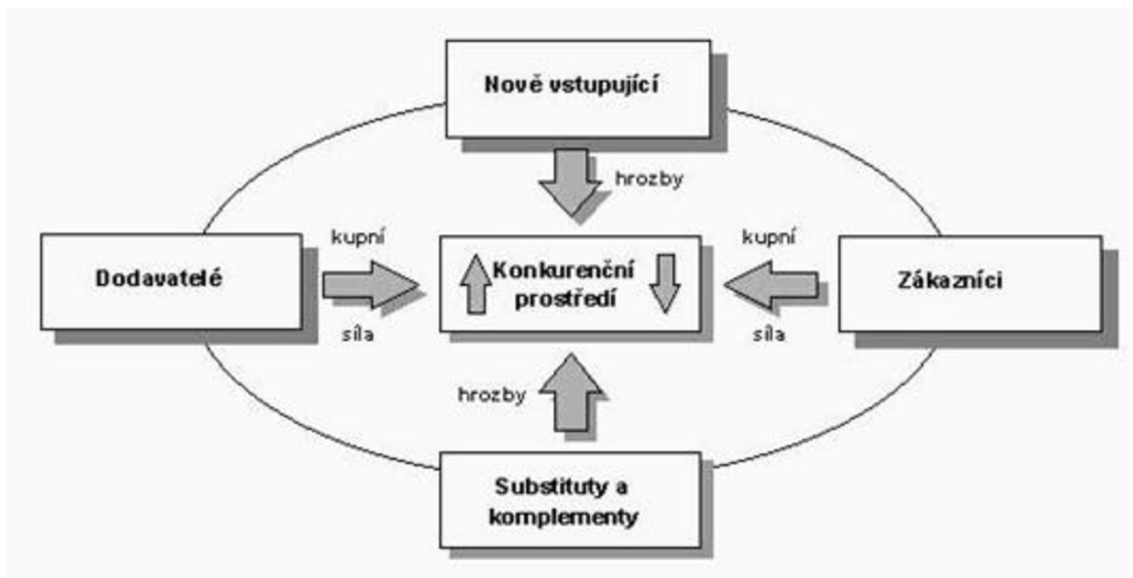
Do této chvíle jsme se zabývali převážně okolním prostředím podniku. To je samozřejmě velice důležité, ale nejdůležitějším prvkem těchto úvah je zcela bezpochyby snaha definovat, nalézt a udržet si konkurenční výhodu.

*Intenzita konkurence v odvětví není ani věcí náhody, ani smůly. Spíše je možné říci, že konkurence v odvětví vyrůstá z podhoubí jeho ekonomické struktury a daleko přesahuje chování současných konkurentů.* (Porter, 1994, str. 3).

Úroveň konkurence v odvětví závisí na pěti základních konkurenčních silách, které jsou popsány na obrázku č. 4. Souhrnné působení těchto pěti sil určuje potenciál konečného zisku v odvětví, ve kterém se potenciál zisku měří z hlediska dlouhodobé návratnosti investovaného kapitálu. (Veber, 1998, str. 55).

(Grasseová, 2010) a (Veber, 1998) se shodují. Když (Grasseová, 2010, str. 191) tvrdí, že: „*Systémový rámec pěti faktorů umožňuje podniku, aby pronikl do struktury daného odvětví a přesně určil faktory, které jsou pro konkurenci v tomto odvětví rozhodující.*“

Dle (Veber, 1998) Porterův model pěti konkurenčních sil umožňuje popsání a pochopení podstaty konkurenčního prostředí uvnitř každého jednotlivého odvětví, a tak vytvořit informační základnu pro rozhodování o tvorbě konkurenčních výhod podniku. Každá z pěti konkurenčních sil ovlivňuje specifickým způsobem intenzitu konkurence uvnitř daného odvětví.



Obrázek 4 - Porterův model 5F

Zdroj: (strateg.cz)

### 2.5.1 Ohrožení ze strany nově vstupujících

Základním předpokladem je, že s nárůstem počtu subjektů uvnitř určitého konkurenčního prostředí se zároveň zvyšuje také intenzita konkurence v tomto prostředí. Následné rozhodnutí potenciálního konkurenta bude dle Portera přímo závislé na existenci, nebo neexistenci specifických bariér vstupu. (Porter, 1994).

Dle (Grasseová, 2010) jsou bariéry vstupu do daného odvětví spjaty především s: úsporami z rozsahu, kapitálovou náročností vstupu, přístupem k distribučnímu kanálu, očekávanou reakcí již zavedených firem, legislativou a vládními zásahy a nebo diferenciací produktů. „*Přitažlivost trhu tedy závisí především na výšce vstupních a výstupních bariér.*“ (Grasseová, 2010, str. 192).

### 2.5.2 Ohrožení ze strany dodavatelů a odběratelů

Síla a vliv dodavatelů, zdrojů nezbytných pro daný obor, může být důležitým ekonomickým faktorem, protože může vést ke snižování výnosnosti



jednotlivých podniků v odvětví. Silní dodavatelé surovin, energie, technologie, kvalifikované práce apod. mohou snižovat zisky svých odběratelů zvyšováním cen vstupů, nebo snižováním kvality vstupů (Sedláčková, 2006, str. 57).

*„Obecně lze říci, že se zvyšující se závislostí producenta na jednom dodavateli či odběrateli prudce roste vyjednávací síla dodavatele či odběratele.“* (Veber, 1998, str. 55). Čím větší výše bude dosahovat vyjednávací síla, tím větší intenzitu konkurence lze v odvětví očekávat. Právě z těchto důvodů je pro tvorbu společnosti mimořádně důležité definovat, jakým způsobem bude společnost dodavatelské a odběratelské vztahy zajišťovat (Veber, 1998, str. 51).

Stejně jako silní dodavatelé mohou výrazně ovlivnit konkurenční podmínky v odvětví, mohou i silní zákazníci vyvinout na podniky v odvětví značné konkurenční tlaky. Velká síla na straně kupujících může zoslabit konkurenční vztahy. Výrobci, vedeni snahou získat zakázku, se budou vůči sobě chovat tvrdě (Sedláčková, 2006, str. 58).

### **2.5.3 Ohrožení ze strany substitučních a komplementárních produktů**

*„Substituty jsou podobné produkty, které mohou sloužit podobnému nebo stejnému účelu jako produkty z daného odvětví.“* (Grasseová, 2010, str. 192)

Stane-li se substitut díky svému výkonu, nebo své ceně přitažlivější, pak budou někteří kupující v pokušení odvrátit svou přízeň od původního produktu. Úvahy o substitutech je třeba začít pochopením potřeb, které daný obor uspokojují. Tato úvaha o hrozbě ze strany substitutů musí mít široký záběr. Podniky v jednom odvětví se často dostávají do konkurenčního vztahu s podniky z jiného odvětví. (Sedláčková, 2006, str. 58).

Pro porovnání je zajímavý pohled dle (Keřkovský, 2006, str. 55): *„Hrozba substitutů je snižována především tehdy, neexistují-li k danému výrobku blízké substituty.“*

Intenzita konkurence v daném odvětví bude tím vyšší, čím bude vyšší tlak ze strany substitučních a nižší tlak ze strany komplementárních produktů na toto

odvětví. Hrozba substituce může nabývat několik různých podob (Veber, 1998, str. 57):

1. Hrozba substituce produktu produktem
2. Hrozba substituce potřeby
3. Hrozba absolutní substituce (například změna spotřebních návyků)

Dostupnost substitučních nebo komplementárních produktů se pak může velmi snadno projevit například ve stanovení cenových stropů pro výrobky podniku apod (Veber, 1998, str. 57).

#### **2.5.4 Konkurenční prostředí**

Rivalita firem působících na daném trhu může být vysoká, pokud jsou splněny některé z podmínek dle (Keřkovský, 2006, str. 55).

- Málo rostoucí trh – firmy bojují cenovou i necenovou konkurencí, aby si udržely pozici na trhu.
- Nové a v budoucnu rostoucí odvětví.
- Velký počet konkurentů v odvětví.

Rivalita mezi konkurenčními podniky je jednou z nejsilnějších sil. Vyplývá z konkurenčního boje mezi podniky uvnitř konkurenčního okolí. Intenzita této síly je odrazem energie, kterou soupeřící podniky vkládají do snahy o získání lepší pozice na trhu, používaných nástrojů a konkurenční strategie. *Konkurenční strategie je strategie podniku směřující k získání lepší tržní pozice a výhody nad soupeři a současné defenzivní tahy podniku, které směřují k obraně současné pozice.*“ (Sedláčková, 2006, str. 59).

Úspěch současné konkurenční strategie podniku do značné míry závisí na konkurenčních strategiích ostatních rivalů v odvětví a na zdrojích, které jsou tito rivalové schopni a ochotni investovat do podpory svých strategií. Jakmile jeden z konkurentů učiní určitý strategický tah, lze očekávat, že ostatní konkurenti odpoví prostřednictvím defenzivních a ofenzivních protitahů. Konkurenční boj mezi jednotlivými podniky může mít různou intenzitu a řadu forem. Používané

konkurenční nástroje zahrnují kvalitu, cenu, služby, záruky a garance, reklamní kampaně, distribuční kanály, akce na podporu prodeje, nové výrobky atd. Skladba těchto nástrojů se v čase mění tak, jak podniky mění své konkurenční strategie v reakci na nové tržní podmínky a akce rivalů. (Sedláčková, 2006, str. 59).

### **2.5.5 Strategická implikace modelu pěti sil**

Působení těchto sil v podstatě určuje i intenzitu konkurence v daném odvětví. V oboru e-commerce se jedná o velice konkurenční prostředí, jelikož bariéry pro vstup na tento trh nejsou nikterak vysoké. V praktické části této diplomové práce se budeme zabývat implikací toho modelu a výsledky pak využijeme jako podklad pro následnou volbu strategie podniku.

### **3 ANALÝZA VNITŘNÍCH ZDROJŮ A SCHOPNOSTÍ PODNIKU**

Strategie směřuje k dosažení souladu zdrojů a schopností s příležitostmi, které nabízí vnější okolí podniku. Strategie musí reagovat na podmínky dané odvětvím, ale také vycházet ze svých cílů, zdrojů, schopností, struktury apod. Tato část strategické analýzy podává výchozí informace pro budování a udržení konkurenční výhody.

Analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku představuje vyhodnocení výchozí situace podniku. Umožňuje specifikovat jeho vnitřní zdroje a schopnosti a současně odhadnout její vývoj do budoucna.

Jejím úkolem je identifikovat strategicky významné vnitřní zdroje a schopnosti a následně specifické přednosti podniku, jako zdroje konkurenční výhody. Logickým vyústěním této analýzy zdrojů a schopností vztažených k poznatkům z analýzy vnějšího prostředí je odhad konkurenční síly, specifických předností a na nich vybudované konkurenční výhody (Sedláčková, 2006, str. 73).

Pro analýzu vnitřních zdrojů podniku jsme vybrali analýzu metodou VRIO, kde jsou zdroje hodnoceny ve čtyřech kritériích. Tuto analýzu budeme vytvářet na základě (Barney, 2014).

#### **3.1 Identifikace zdrojů podniku a jejich analýza**

Zatímco pro klasifikaci základních typů zdrojů jsme zvolili schéma dle (Sedláčková, 2006), které pro účel této diplomové práce nejvhodnější, pro analýzu těchto zdrojů jsme zvolili analýzu VRIO dle (Barney, 2014).

Užitečným počátečním bodem je dle Sedláčkové jednoduchá klasifikace základních typů zdrojů, obvykle do čtyř základních skupin.

### 3.1.1 Hmotné zdroje

Mezi typické hmotné zdroje patří stroje a zařízení, pozemky, budovy, haly nebo dopravní prostředky. Určení těchto hmotných zdrojů musí být širší než pouhý přehled počtu strojů nebo výrobních kapacit.

Kromě základních charakteristik, jako jsou například spotřeba, počet, rozloha, kapacita atd., je nezbytné znát i jejich další vlastnosti, které ovlivní jejich potenciál pro tvorbu konkurenční výhody a dobrou výchozí pozici podniku. Jedná se například o stáří, výrobní schopnost, technický stav, produktivitu, přesnost atd. (Sedláčková, 2006, str. 76).

Například pružné výrobní systémy mohou být těžko napodobitelné pro konkurenční podniky. Tyto systémy dovolují podniku produkovat vysoce kvalitní a spolehlivé výrobky, a to při vysoké míře flexibility umožňují pružně vyhovět individuálním požadavkům svých zákazníků (Sedláčková, 2006, str. 76).

### 3.1.2 Lidské zdroje

Jak uvádí (Zdražilová, 1991, str. 99) : „*Pracovní kapacita člověka je značně pohyblivá v závislosti na schopnostech a motivaci.*“ Dále zdůrazňuje posuzování vytiženosti vedoucím pracovníkem, aby nedocházelo k nedostatečné aktivitě zaměstnance, ale také k jeho přetížení.

Hlavní charakteristiky tohoto typu zdroje udávající počet a strukturu podle kvalifikace je vhodné doplnit i dalšími údaji, například o motivaci a adaptabilitě. Analýza lidských zdrojů se musí zabývat spoustou otázek a souvislostí. Konkurenční výhoda podniku může být založena právě na kvalitě lidských zdrojů, kvalifikovaných manažerech, pracovnících výzkumu a vývoje, nebo velice schopných obchodních zástupcích. Konkurenční výhodou bylo v dřívější době také provozování podnikových učilišť. V dnešní době se k tomuto trendu některé velké firmy vrací zpět. (Sedláčková, 2006, str. 76).

### **3.1.3 Finanční zdroje**

Finanční zdroje jsou charakterizovány vlastními a cizími zdroji a ovlivňují finanční strukturu a stabilitu podniku. Analýza finančních zdrojů zahrnuje širokou škálu aspektů od získávání kapitálu, nebo přístupu k cizímu kapitálu, přes velikost vlastního kapitálu, řízení pracovního kapitálu, míru zadluženosti, náklady na kapitál, úhradu závazků až po vztahy s dlužníky a věřiteli. Cílem je znovu určit, které zdroje jsou základem pro konkurenční výhodu. Kupříkladu pokud je jedním z vlastníků podniku banka, má podnik značnou konkurenční výhodu spočívající v přístupu ke kapitálu (Sedláčková, 2006, str. 77).

### **3.1.4 Nehmotné zdroje**

Nehmotné zdroje zahrnují jednak oblast technologie, například patenty, licence, obchodní tajemství, know-how, a také oblast zahrnující pověst podniku, ochrannou známku, značku atd. Klíčovými ukazateli v této analýze jsou počet a význam patentů, výnosy z patentů a licencí, podíl pracovníků ve výzkumu a vývoji na celkovém počtu zaměstnanců atd. (Keřkovský, 2006, stránky 102, 103).

Velká chyba, ke které může v této analýze dojít, je přehlédnutí či nedostatečná pozornost věnovaná významu nehmotných zdrojů. Obzvláště v prostředí e-commerce.

Hodnota nehmotného majetku může totiž dosahovat významného podílu na hodnotě fixních aktiv. Mnoho podniků staví svoji konkurenční výhodu právě na nehmotném majetku, například na vlastnictví určitého patentu – Becherovka, nebo na ochranné známce – Coca-Cola. Poradenské společnosti staví vždy svoje konkurenční výhody na nehmotném majetku, například na znalostních databázích a schopnostech lidí (Sedláčková, 2006, str. 78).

### 3.1.5 Zásady analýzy zdrojů

Počátečním bodem posouzení strategické způsobilosti podniku je právě zmiňovaná analýza zdrojů. Jejím cílem je posoudit strategický potenciál základny zdrojů podniku, a to především rozsah dostupných existujících zdrojů, jejich kvalitu a zejména míru, jak jsou unikátní, jedinečné a pro konkurenty obtížně dosažitelné, respektive napodobitelné.

## 3.2 Metoda VRIO

Jak uvádí (Jakubíková, 2008, str. 88), zdroje lze rozdělit na lidské, fyzické, finanční a nehmotné. Účinnost jednotlivých zdrojů je pak posuzována podle čtyř kritérií. Vhodnost, vzácnost, schopnost organizační struktury využít tyto zdroje a nenapodobitelnost. V tom se shoduje s (Barney, 2014, str. 129), který popisuje metodu VRIO, jako zodpovězení těchto čtyř otázek.

- (V) Hodnotnosti – Je zdroj schopen pomoci využití příležitostí a neutralizovat hrozby?
- (R) Vzácnosti – Počet konkurenčních firem, které zdroj vlastní?
- (I) Nenapodobitelnosti – Jak bude nákladné, nebo možné tento zdroj napodobit?
- (O) Organizační využitelnosti – Má firma organizační strukturu, aby mohla zdroj využít?

Jednotlivé zdroje jsou pak doplněny do tabulky, která ukazuje jejich vliv na silné a slabé stránky podniku. V tabulce jsou pak vnitřní zdroje posuzovány dle otázek a kritérií, na které je odpovídáno ano, nebo ne. Poslední řádek pak poukazuje na výsledek, který lze zanést do matice SWOT.

Tabulka 2 - Metoda VRIO

Metoda VRIO				
Zdroj podniku				
Hodnotné?	Vzácné?	Nenapodobitelné?	Organizačně využitelné?	Silná/slabá stránka
Ne	-	-	Ne	Slabá stránka
Ano	Ne	-	-	Silná stránka
Ano	Ano	Ne	-	Krátkodobě jedinečná silná stránka
Ano	Ano	Ano	Ano	Dlouhodobě jedinečná silná stránka

Zdroj: Vlastní úprava a zpracování dle (Barney, 2014, str. 140)

### 3.3 Schopnosti podniku, jejich identifikace a analýza

Využití zdrojů jako charakteristika schopností podniku představuje další ze základních součástí analýzy podniku. Podnik může totiž vlastnit důležité zdroje, ale nemá-li přitom schopnosti je plně využívat, ztrácí význam.

#### 3.3.1 Míra využití zdrojů

Právě vazby mezi zdroji a schopnostmi mohou přinést výrazné úspory v nákladech, nebo stát se základem pro diferenciaci výrobků ve srovnání s konkurencí, a tedy zdrojem konkurenční výhody. Zatímco konkurence může napodobovat strukturu zdrojů či jednotlivé činnosti, napodobovat vazby mezi zdroji a schopnostmi je jen velmi obtížné. Například unikátní systém zásobování materiálem, optimalizaci zásob a její vazbu na výrobní činnost lze napodobit těžko.



*Na využití zdrojů je zaměřena řada přístupů, z nichž základní a nejčastěji využívané jsou analýza rentability podniku a zkušenostního efektu, finanční analýza, hodnotový řetězec, analýza portfolia. (Sedláčková, 2006, str. 79). Každá z těchto uvedených metod přistupuje k problematice využití zdrojů z jiného pohledu, s odlišným důrazem na jednotlivé prvky. To znamená, že je nezbytná kombinace těchto metod s cílem zachytit různé úhly pohledu na úroveň schopnosti podniku.*

## 4 FINAČNÍ ANALÝZA

Finanční analýza je metodou, která zkoumá stav finančních ukazatelů podniku. K hodnocení finanční situace a výkonnosti podniku je využívána celá řada poměrových ukazatelů. Smyslem je pak posoudit a zhodnotit finanční situaci firmy a formulovat doporučení pro její další vývoj (Dluhošová, 2008, str. 68).

Základní zdroje údajů pro analýzu finanční poskytuje finanční účetnictví dle (Klabeček, 2006, str. 43):

- Rozvaha
- Výkaz zisků a ztrát
- Výkaz cash flow.

S těmito zdroji doporučuje pracovat i (Dluhošová, 2008, str. 69), která navíc uvádí i zdroje další, kterými jsou:

- Výkazy vnitropodnikového účetnictví
- Kvantifikované nefinanční informace – firemní statistiky produkce, interní směrnice, prospekty
- Nekvantifikované informace – představují zprávy vedoucích pracovníků jednotlivých útvarů společnosti, nebo třeba nezávislá hodnocení a prognózy.

Na tomto základě jsme schopni zhodnotit i další finanční hlediska a celkový hospodářský vývoj podniku. Pro účely této práce využijeme kombinaci zdrojů výše zmíněných. Po určení zdrojů a následném sběru dat následuje fáze využití těchto dat k shrnutí a začlenění do analýzy poměrových ukazatelů.

## 4.1 Poměrové ukazatele

Poměrové ukazatele jsou využívány jako metodický nástroj finančního stavu podniku. Těchto ukazatelů je velké množství, a tak se tyto ukazatele často liší pouze různými modifikacemi. (Dluhošová, 2008, str. 72).

Základní ukazatele se dle autorů často liší. Pro zpracování finančních údajů jsem si vybral ukazatele dle (Dluhošová, 2008) a (Keřkovský, 2006), kteří se ve většině ukazatelů shodují, s mírnými odlišnostmi.

### 4.1.1 Ukazatele rentability

Jedná se o základní ukazatele, které porovnávají zisk a vložený kapitál. Vložený kapitál se porovnává zejména ve třech různých formách, které si uvedeme níže dle (Dluhošová, 2008, str. 76).

Pro výpočet se v čitateli používá zisk před úroky a daněmi, takzvaný EBIT, nebo EAT. Používá se pro výpočet rentability bez vlivu změn v daňových nebo úrokových sazbách.

$$\text{ROA} = \text{EBIT}(\text{ZISK PŘED ÚHRADOU NÁKLADOVÝCH ÚROKŮ A DANÍ}) / \text{CELKOVÁ AKTIVA}$$

Tento ukazatel je považován za klíčové měřítko rentability. Poměříže totiž zisk s celkovými aktivy investovanými do podnikání – bez ohledu na to, z jakých zdrojů jsou financovány. (Dluhošová, 2008, str. 76)

Další ukazatel slouží zejména k posouzení rentability. Je vhodný především pro srovnání podniku v čase, nebo porovnání mezi jednotlivými podniky. Jedná se o ukazatel rentability tržeb.

$$\text{ROS} = \text{ČISTÝ ZISK} / \text{TRŽBY}$$

Ukazatel rentability tržeb je jedním z nejsledovanějších v oblasti finanční analýzy.

Mezi základní ukazatele bezpochyby patří i ukazatel rentability vlastního kapitálu.

$$\text{ROE} = \text{EAT(ZISK PO ZDANĚNÍ)} / \text{VLASTNÍ KAPITÁL}$$

*„Tento poměrový ukazatel vyjadřuje celkovou výnosnost vlastních zdrojů, a tedy i jejich zhodnocení v zisku“.* (Dluhošová, 2008, str. 78).

Často užívaným ukazatelem je také ukazatel rentability nákladů. Tento ukazatel udává kolik Kč čistého zisku získá firma vložением 1 Kč celkových nákladů.

#### **4.1.2 Ukazatele efektivnosti užití zdrojů (aktivity)**

Jedná se o posouzení pozice firmy v oblasti efektivnosti využití zdrojů. K tomuto účelu se používá několik základních ukazatelů dle (Keřkovský, 2006, str. 105).

Základním ukazatelem aktivity je poměr tržeb ku celkovým aktivům. Ukazatel obratu aktiv vyjadřuje efektivitu využití celkových fondů a jaká je hodnota prodeje na jednotku celkových fondů.

$$\text{Obrat aktiv} = \text{TRŽBY} / \text{CELKOVÁ AKTIVA}$$

Dalším ukazatelem je obrat zásob. Tento ukazatel vyjadřuje úroveň běžného provozního řízení dle (Dluhošová, 2008, str. 83).

$$\text{Doba obratu zásob} = \text{TRŽBY} / \text{ZÁSoby}$$

Ukazatel udává počet obrátek zásob, případnou dobu obratu (360 : počet obrátek) zásob. (Keřkovský, 2006, str. 105).

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \text{POHLEDÁVKY} \times 360 / \text{TRŽBY}$$

Tento ukazatel udává, za jak dlouho jsou průměrně placeny faktury. Tento ukazatel je pak důležitý z hlediska plánování cash-flow. (Dluhošová, 2008, str. 84).

$$\text{Doba obratu závazků} = \text{ZÁVAZKY} \times 360 / \text{TRŽBY}$$

Tento ukazatel charakterizuje platební disciplínu podniku vůči dodavatelům. (Dluhošová, 2008, str. 84).

#### **4.1.3 Ukazatele zadluženosti**

Důležitým cílem finančního řízení je dosažení optimálního poměru vlastních a cizích zdrojů financování. To se dá také nazývat optimální zadlužeností. *„Krytí potřeb převážně vlastními zdroji, které jsou obvykle dražším způsobem financování, by mohlo vést k finančnímu zatěžování podniku a k nedostatečně pružné reakci na finanční potřeby podniku“.* (Dluhošová, 2008, str. 74)

Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu. Akceptovatelná míra zadluženosti vlastního kapitálu je na zvážení vlastníků a jejich přístupu k riziku. Záleží také, v jaké fázi vývoje se firma nachází. (Dluhošová, 2008, str. 75)

**Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu = CIZÍ KAPITÁL / VLASTNÍ KAPITÁL**

Dalším ukazatelem je úrokové krytí. Na základě hodnot tohoto ukazatele lze usoudit efektivní vývoj podniku. (Dluhošová, 2008, str. 76)

**Celková míra zadluženosti = CIZÍ KAPITÁL / CELKOVÁ AKTIVA**

**Úrokové krytí = EBIT / ÚROKY**

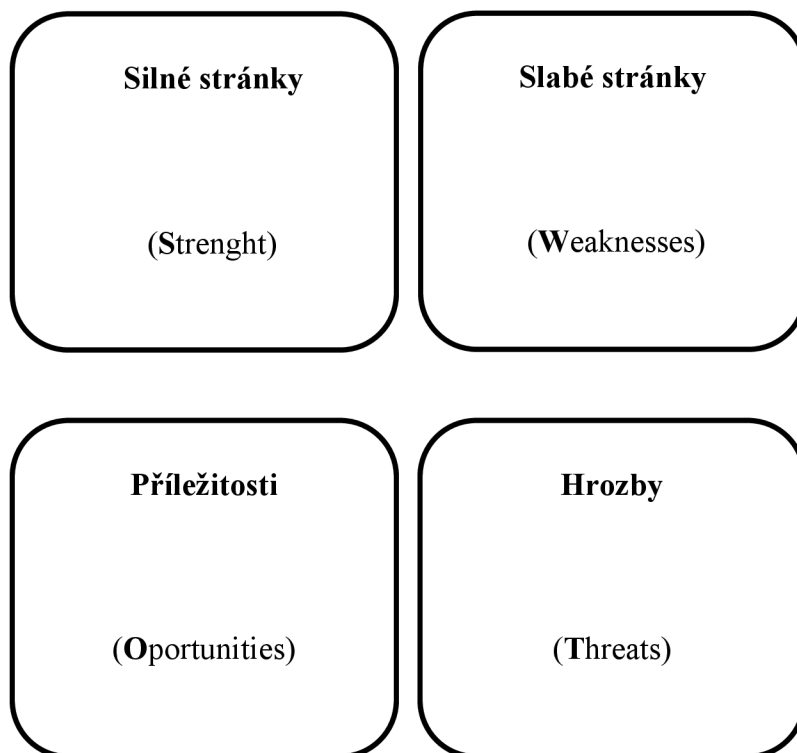
Při opačném postavení údajů ve vzorci můžeme získat hodnotu dalšího ukazatele, a to úrokového zatížení.

## 5 SWOT analýza

„SWOT analýzu si můžeme zařadit mezi jednu z nejčastěji využívaných analytických metod.“ (Grasseová, 2010, str. 295).

(Grasseová, 2010) a (Keřkovský, 2006) se zpravidla shodují v tom, že je možno analýzu SWOT využít jako finální podklad pro tvorbu strategie podniku. Často je totiž SWOT analýza ukončená pouze výčtem matice SWOT.

SWOT vychází v podstatě z externích a interních analýz. Při SWOT analýze se identifikují faktory a skutečnosti, které pro objekt analýzy znamenají silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. SWOT analýza nemusí být vždy používána pouze při analýzách strategického řízení. Její využití se mnohem širší. Může se využít například na problémy taktického a operativního řízení, nebo také v osobnostní rovině, tedy SWOT analýza jednotlivce. (Keřkovský, 2006, str. 120).



Obrázek 5 – Matice SWOT

Zdroj: Autor, dle (Grasseová, 2010)

Při strategické analýze je výhodné zařadit SWOT analýzu na úplný závěr, jako sumář nejdůležitějších závěrů uskutečněných dílčích analýz.

*„Slabiny a silné stránky většinou vyplývají ze závěrů interních analýz, hrozby a příležitosti z analýz vnějších.“* (Keřkovský, 2006, str. 123).

Základní logika strategického návrhu, vyplývá v podstatě ze SWOT analýzy: návrh strategie by měl být zaměřen na eliminaci slabin a hrozeb využitím silných stránek a příležitostí. Každá slabina nebo hrozba ze SWOT by měla mít při takovém přístupu protějšek, opatření, které ji eliminuje. (Keřkovský, 2006, str. 123).

## **5.1 Tvorba a volba strategie**

Na základě provedených analýz a jejich výsledků, můžeme přistoupit k formulaci strategie podniku. Je třeba formulovat strategii na úrovni celého podniku a také na příslušných organizačních jednotkách.

Tyto fáze však nelze úplně oddělit, jelikož strategie dílčích organizačních jednotek by měla korespondovat také se strategií podnikovou. Z toho důvodu se postupuje při tvorbě základních prvků ke konkrétním řešením a vždy se při tom nahlíží na podnik celkově i podle jeho části. (Veber, 1998).

### **5.1.1 Odvození strategie ze SWOT analýzy**

*„Z podstaty SWOT analýzy vyplývá základní logika strategického návrhu.“* (Keřkovský, 2006, str. 145). Každá slabina/hrozba ze SWOT analýzy by měla mít, jak je zmíněno v kapitole č.10, k odvození návrhů v návrhu strategie svůj protějšek ve formě strategických opatření, která ji eliminují. Strategické cíle nakonec zařazujeme podle jejich charakteru do struktury strategie dle jejího obsahového vymezení. Matice SWOT dle (Grasseová, 2010, str. 299) ukazuje, že pro každou slabinu a hrozbu by měla existovat varianta strategie, která by ji eliminovala.

Tabulka 3 – Matice SWOT s varianty strategií

	<b>Slabé stránky (Weaknesses)</b>	<b>Silné stránky (Strength)</b>
<b>Příležitosti (Opportunities)</b>	<b>WO strategie (hledání)</b> Strategie zaměřující se na překonávání slabých stránek podniku pomocí příležitostí z okolí.	<b>SO strategie (využití)</b> Strategie „využití“ pracuje se silnými stránkami podniku takovým způsobem, aby byly využity příležitosti.
<b>Hrozby (Threats)</b>	<b>WT strategie (vyhýbání)</b> WT strategie se snaží dosáhnout minimalizování slabých stránek podniku a zároveň se co nejvíce vyhnout jakékoliv hrozbě.	<b>ST strategie (konfrontace)</b> Strategie konfrontace dosahuje odvrácení potenciálních i reálných hrozeb pomocí silných stránek podniku.

Zdroj: (Grasseová, 2010, str. 299)

Pro výběr strategie ale můžeme využít i jiné volby strategie, například setříděním vah jednotlivých výstupů analýzy SWOT. Můžeme využít například metodu párového porovnání dle (Grasseová, 2010).

### 5.1.2 Párové porovnání

Tuto metodu jsme zvolili pro analyzování vah této diplomové práce. Díky tomu můžeme přesně určit pořadí a důležitost jednotlivých stránek podniku.

Po zjištění silných a slabých stránek analyzované oblasti stanovíme důležitosti nebo význam silných a slabých stránek z hlediska vlivu na analyzovanou oblast. Postup je pak následující dle (Grasseová, 2010, str. 305):

- Jednotlivé silné a slabé stránky porovnáme v páru a určíme důležitější z páru ve vztahu k analyzované oblasti.



- Sečteme, kolikrát byla daná zjištěná stránka důležitější (tedy jaký měla počet preferencí).
- Vypočteme váhu každé stránky, že dělíme počet preferencí celkovým počtem preferencí.

Po té již pouze zpracujeme pořadí silných a slabých stránek, nebo po případě i příležitostí a hrozeb podniku.

## 6 VÝBĚR STRATEGIE

Volba strategie složitým rozhodovacím procesem, při němž dochází postupnou selekcí možných alternativ k výběru strategie, která povede k dosažení vytyčených strategických cílů podniku. Postup od nejširší oblasti až k co nejvíce konkrétním faktorům vrcholí právě výběrem strategie.

Dle (Zadrazilová, 1991) je rozhodnutí o podnikové strategii rozdělené do tří bodů:

- Udržení se na trhu
- Opatření vůči konkurentům
- Rozhodnutí se o způsobu ovlivňování trhu.

Toto pojetí je často obsaženo i v tvrzení jiných autorů. Ve výběru strategie se autoři často v názorech a návrzích strategií různí. Pro porovnání jsme zpracovali strategie dle (Keřkovský, 2006) a (Porter, 1994).

Rozhodující proces je doprovázen nejčastěji postojem k riziku. Tento postoj má tři typy (Keřkovský, 2006, str. 153):

- **Strategie expanze** – vyhledávání rizika – větší riziko, ale očekávaný vysoký zisk
- **Strategie kombinovaná** – rovnováha mezi rizikem a stabilitou - riziko je součástí života a jeho určitá úroveň je přijatelná
- **Strategie stability** – vysoké riziko ničí podnik, riziko musíme minimalizovat.

Dalšími ukazateli jsou vhodnost strategie, její přijatelnost a uskutečnitelnost.

Pro účely této diplomové práce jsme zvolili generické strategie dle (Porter, 1994), jelikož na podobných základech je zpracována i současná strategie podniku.

## 6.1 Generické konkurenční strategie

Aby firma disponovala dlouhodobě uhájitelným postavením v odvětví, úspěšně čelila pěti konkurenčním silám a snažila se o zabezpečení výnosnosti vloženého kapitálu, rozeznává (Porter, 1994) tři obecné strategie. Tyto strategie se mohou aplikovat jednotlivě či v kombinaci, což je ale jen zřídka možné, jelikož efektivní použití těchto strategií vyžaduje plné nasazení všech podpůrných opatření, jejichž účinek se při sledování více hlavních cílů může zeslabit.

1. Prvenství v celkových nákladech
2. Diferenciace
3. Soustředění pozornosti

### Prvenství v celkových nákladech

Tato strategie se snaží dosáhnout prvenství v celkových nákladech pomocí funkčních opatření v podobě pečlivého sledování možnosti ve snižování nákladů vlivem zkušeností, velmi přísné kontroly přímých a režijních nákladů a minimalizace nákladů na výzkum, reklamu, služby či prodej. Pokud firma dosáhne cíle, tedy nízkých nákladů, znamená to pro ni nadprůměrné výnosy v odvětví, bez ohledu na přítomnost konkurenčních sil a také jistou ochranu před soupeřením konkurentů, neboť jí stále zbývá zisk díky nízkým nákladům, zatímco její soupeři ho obětovali soutěži. (Porter, 1994, str. 34)

*„Nízké náklady chrání firmu proti působení všech pěti konkurenčních sil, protože veškeré handrkování může omezit zisk jen do úrovně dalšího nejúspěšnějšího konkurenta, a zcela logicky méně úspěšní konkurenti podlehnou konkurenčním tlakům jako první.“* (Porter, 1994, stránky 35-36).

Často tato strategie pro svou úspěšnost vyžaduje získání vysokého relativního podílu na trhu nebo jiné výhody, jako například výhodného přístupu k surovinám či zjednodušení konstrukce a následné výroby produktu. Toto ovšem s sebou nese také velké počáteční kapitálové investice do zařízení, vývoje a dalších aktivit nutných pro získání podílu na trhu. V okamžiku, kdy ho firma získá, se

ovšem sníží náklady díky úsporám při nákupu. Pokud firma dosáhne nízkých nákladů, přinese jí to ziskové rozpětí a aby udržela vedoucí pozici, může reinvestovat získaný zisk. (Porter, 1994, str. 36)

### **Diferenciace**

Diferenciace produktu nebo služeb může mít mnoho podob. Firma se může odlišit designem či imagí značky, technologií, zákaznickým servisem, vlastnostmi, prodejní sítí či hned v několika bodech najednou. Tato strategie pro firmu může znamenat nadprůměrné výnosy, protože vytváří dobrou pozici pro vypořádání se s pěti konkurenčními silami, ale také může někdy bránit v získání velkého podílu na trhu. Často vede diferenciace k vytvoření dojmu exkluzivity, a ačkoli zákazníci budou uznávat převahu dané firmy, ne každý bude ochoten platit vysoké ceny. Častěji ale platí, že diferenciace bylo dosaženo kompromisem s prvenstvím v nákladech. (Porter, 1994, str. 37)

### **Soustředění pozornosti**

Tato strategie soustřeďuje na rozdíl od předešlých dvou strategií svou pozornost na konkrétní odběratele, konkrétní segment trhu a ne na celé odvětví. Podobně jako u diferenciace může mít mnoho podob. Předpokladem je, že společnost je schopna sloužit svému strategickému cíli efektivněji a účinněji než její konkurenti, disponující širším záběrem činnosti. Výsledkem aplikace této strategie je, že firma dosáhne diferenciace či nižších nákladů nebo obojího. Neusiluje tedy o nižší náklady či diferenciaci na celém trhu, ale dosahuje jedné či obou pozic na jí zvoleném cíli. (Porter, 1994, stránky 38, 39).

## PRAKTICKÁ ČÁST

### 7 CHARAKTERISTIKA PODNIKU

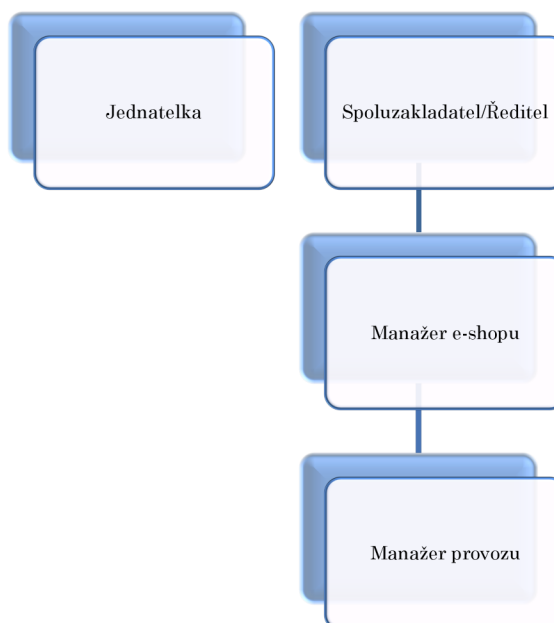
X-vision s.r.o. je společností, která provozuje e-shop s hokejovými potřebami s názvem X-HOKEJ.cz. Jedná se o projekt, který vznikl v roce 2009, kdy ho nynější jednatelka se svým přítelem založili. Sídlo společnosti je v Hradci Králové, kde se nacházela i kamenná prodejna, která byla stěžejní součástí počátku tohoto projektu. Kamenná prodejna sloužila svými dispozicemi i jako sklad zásob a samozřejmě zároveň sloužila k přímému prodeji zboží. Už v prvním roce působení se X-HOKEJ.cz dostal mezi nejúspěšnější hokejové e-shopy.

Jako většina internetových projektů v této době byl i X-HOKEJ.cz brán jako vedlejší činnost k už zaběhnutému chodu kamenné prodejny. Tato situace se otočila v letech následujících, kdy se e-shop dostal na vrchol popularity mezi konkurenty v odvětví a stal se největším hokejovým e-shopem v ČR. Toto tvrzení nelze potvrdit přesně, avšak dle ředitele toto tvrzení pravdivé je. Konkurence svoji finanční situaci zatajuje a neposkytuje ji k veřejnému nahlédnutí.

V roce 2014 se situace vyvinula tak, že společnost X-vision s.r.o. přestala provozovat kamennou prodejnu a začala se soustředit pouze na prodej internetový. S odstupem dvou let již můžeme soudit, zda tato strategie byla dobrým rozhodnutím, či nikoliv. Při nastavování strategie nové můžeme z těchto znalostí čerpat.

Na projektu X-HOKEJ.cz pracuje malý tým zaměstnanců, jejichž role mají veliký přesah a těžko se upravují do jednoho souhrnného názvu pozice. V organizační struktuře můžete vidět jednotlivé pozice a k nim zkrácený popis činností pod obrázkem č. 4.

**Tabulka 4 – Firemní hierarchie**



**Zdroj: Autor, dle rozhovoru s ředitelem**

- Jednatelka – platební transakce, strategický rozvoj firmy
- Spoluzakladatel/ředitel – marketingová strategie, řízení společnosti, rozvoj a rozšiřování e-shopu
- Manažer e-shopu – popisky produktů, e-mailová komunikace, správa a rozšiřování e-shopu
- Manažer provozu – kompletování objednávek e-shopu, koordinace a expedice zboží, podpora provozu e-shopu, zákaznická linka

## **7.1 Produkty a služby**

Společnost X-vision s.r.o. není výrobním podnikem. Jedná se pouze o maloobchodní prodej výrobků, které společnost zakoupí většinou od dodavatelů, nebo přímo od výrobce. Projekt X-HOKEJ.cz je postaven na produktech pro lední hokej, především jde o ochranné prvky neboli hokejovou výstroj. K tomuto produktovému portfoliu musíme připočítat i hokejky, tréninkové pomůcky a ostatní doplňky, jako je sportovní textil nebo i okrajově výživa pro sportovce.

Projekt X-HOKEJ.cz se od začátku soustředil na co nejkompexnější nabídku pro hokejisty. Bylo tak míněno především z důvodu pohodlí pro zákazníka, který si vše objednal z jednoho internetového obchodu a nemusel tak platit poštovné vícekrát. To už nastiňuje strategii, kterou si X-HOKEJ.cz nastavil v jejím počátku. V letošním roce však firma stojí na rozcestí a tato práce by měla pomoci vyřešit nastavení strategie pro další období.

## **7.2 Současná strategie a filozofie podniku**

Současná strategie podniku je nastavena na udržování každoročního růstu firmy, jejímž cílem je majoritní ovládnutí trhu s hokejovými potřebami. Dle slov spoluzakladatele společnosti: „Být Alzou mezi hokejovými e-shopy.“ Firma X-HOKEJ.cz má v současné strategii zakotveno i neustálé rozšiřování produktového portfolia a tedy nabízení produktů a služeb širšímu vzorku lidí. Strategie společnosti stojí na odlišení se od konkurence, byla postavena dokonce na základě sestavení hodnot, služeb a produktů na trhu a vytvořením jejich protikladů.

Filozofie společnosti je jednoznačná, maximální péče o zákazníky. Byl to jeden ze základů úspěchů firmy ihned po příchodu na trh. Nebylo zde v té době mnoho internetových obchodů, které by o zákazníky doopravdy pečovaly, a to především v prostředí hokejového trhu. Filozofií společnosti je být odlišný a postupovat stále vpřed, což se firmě dlouhodobě daří, díky zaváděním prvků marketingu, které jsou republikovým nebo i světovým unikátem v oboru.

Dalším aspektem je určitě i zaměstnávání zaměstnanců s určitými zkušenostmi z oboru, hlavně tedy z prostředí hokejového. Jedná se o specifický sortiment zboží. Díky tomuto aspektu jsou pak zaměstnanci firmy schopni zákazníkům lépe a odborněji poradit, čímž se pomyslný kruh uzavírá, jelikož nás to vrátilo k bodu prvnímu – maximální péči o zákazníky.

## **8 PEST ANALÝZA PODNIKU**

PEST analýza je analýzou obecného okolí podniku. Informace z okolí podniku se pak vyhodnocují v kategoriích politických, ekonomických, sociálních a technologických. Jedná se o původní metodu, která je k analýze vnějších zdrojů podniku X-HOKEJ.cz naprosto dostačující.

### **8.1 Politické faktory**

Politické faktory jsou často diskutovaným tématem u většiny podniků, vzhledem k dopadu legislativních změn na firmy a podnikání. V České republice se tyto věci bohužel mění častěji, díky téměř pravidelnému střídání obsazení vlády. V době vládnutí levicové vlády je prostředí často jiné, než tomu je u vládnutí stran pravicových. Změny v legislativě v posledních letech přibývají a s výhledem do roku 2016 tomu není jinak.

Dle (ihned.cz, 2015) bude největší změnou zavedení elektronické evidence tržeb. Tato změna je plánována na rok 2016 a dotkne se i obchodů na trhu s hokejovým zbožím. Přejít na tuto evidenci tržeb může značně ovlivnit hlavně malé podnikatele v tomto oboru – mělo by tak dojít ke snížení počtu subjektů. To předpokládám hlavně z hlediska toho, že se na trhu objevují často malé firmy, které mají e-shop pouze jako doplňkovou činnost a neinvestují do jeho provozu příliš prostředků.

### **8.2 Ekonomické faktory**

Jelikož internetový obchod X-HOKEJ.cz vede i slovenskou mutaci, sleduje hlavně vývoj kurzu Eura k naší měně. Jak můžeme vidět na obrázku č. , vývoj Eura se zásadně měnil ke konci roku 2013 a na začátku roku 2014. Touto změnou společnost prosperovala na slovenském trhu. To se vyznačovalo až 40% nárůstem objednávek ze Slovenska. Díky tomu se i na tehdejší zahraničním trhu dostal X-HOKEJ.cz mezi nejnavštěvovanější internetové obchody.





Obrázek 6 - Vývoj kurzu EUR/CZK za posledních 5 let

Zdroj: (Kurzy.cz, 2016)

Negativní vliv však měl vývoj kurzu CZK/USD. I přes minimální nákup zboží v zahraničí tento aspekt ovlivňuje internetový obchod X-HOKEJ.cz. Dodavatelé tohoto obchodu totiž nakupují zboží právě v měně USD, jejíž vývoj má vliv na jejich nákupní cenu a poté také na velkoobchodní cenu, za kterou společnost X-vision s.r.o. zboží od dodavatelů odebírá.

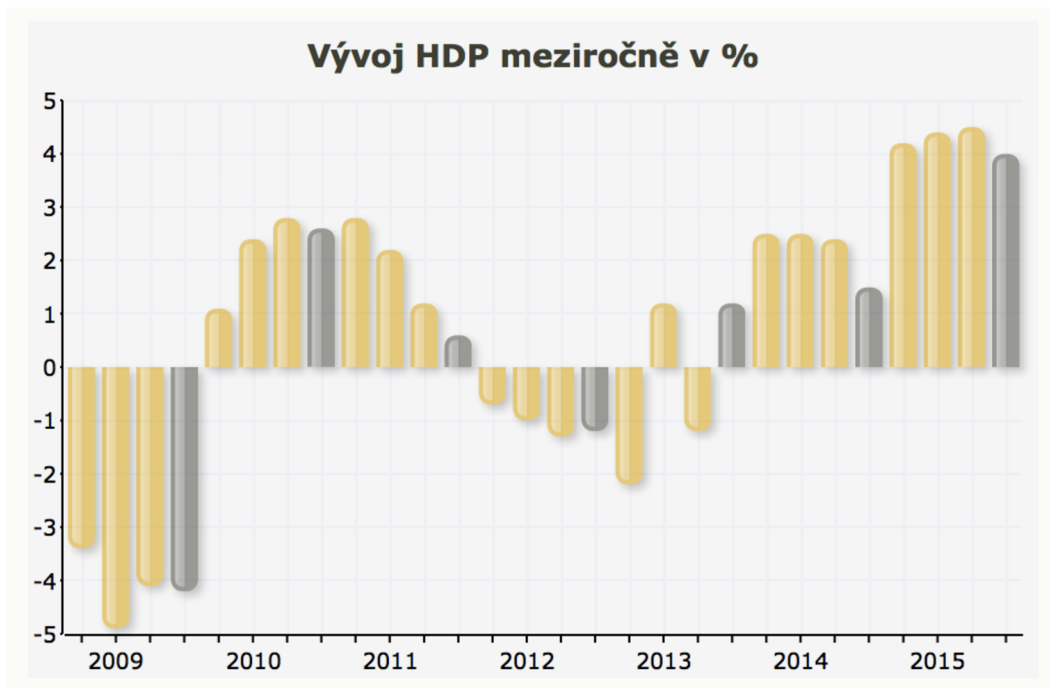
Vzrostly tak logicky doporučené maloobchodní ceny, které však nedodrží všichni. Díky tomu byl zaznamenán i odliv některých zákazníků, kteří cílili na výrazně nižší cenu u malých e-shopů, které změnu v nákupní ceně nereflektovaly a nepromítly do ceny maloobchodní.



Obrázek 7 - Vývoj kurzu USD/CZK za posledních 5 let

Zdroj: (Kurzy.cz, 2016)

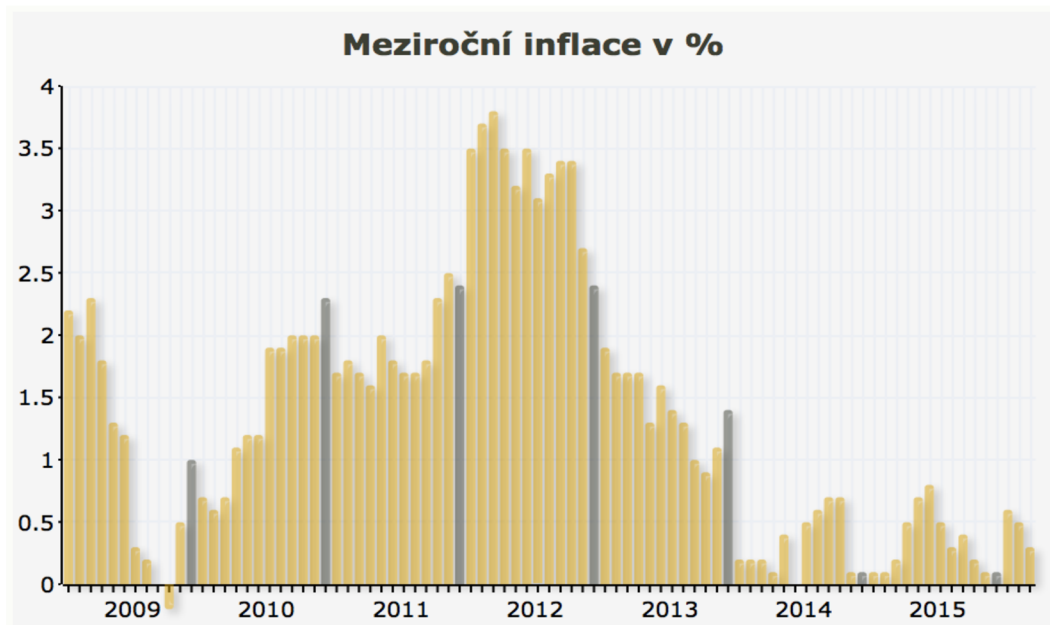
Dalším prvkem je jistě i vývoj HDP v České republice. HDP v České republice v roce 2015 rostlo, stejně tak tomu má být, dle prognóz ČNB, i v roce 2016. (Čnb.cz, 2016)



Obrázek 8 - Vývoj HDP za posledních 5let

Zdroj: (Kurzy.cz, 2016)

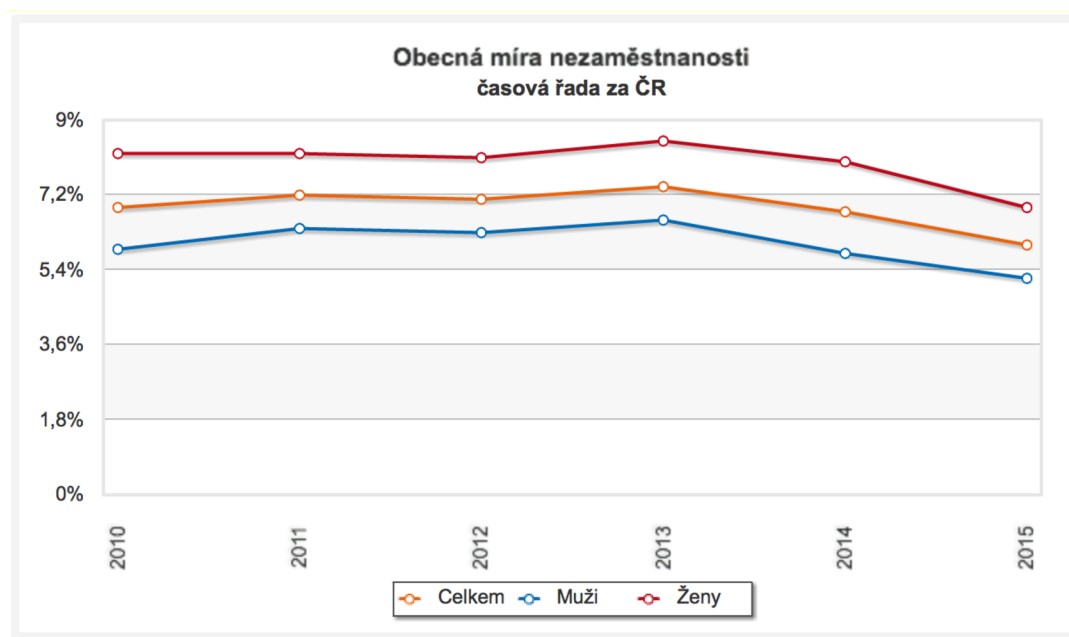
Stabilitu ekonomického vývoje značí samozřejmě také míra inflace, která je v současné době na meziročních 0,3%.



Obrázek 9 - Meziroční inflace

Zdroj: (Kurzy.cz, 2016)

Dalším ukazatelem, který je třeba vzít v potaz je nezaměstnanost. Nezaměstnanost musíme brát v celorepublikovém měřítku, jelikož se jedná o internetový obchod, který má zákazníky po celé republice. Nezaměstnanost v roce 2015 činí 6%, což je nejméně za posledních 5 let.



Obrázek 10 - Obecná míra nezaměstnanosti v ČR

Zdroj: (Czso.cz, 2015)

Pokud bychom zkoumali nezaměstnanost v Královehradeckém kraji, kde firma X-vision s.r.o. působí, došli bychom k číslu 4,65% (Czso.cz, 2015). Toto číslo nemusí být tak zajímavé z hlediska kupní síly, ale naopak z pohledu možností získat kvalifikovaného pracovníka. Tento aspekt je velice důležitý. Najít si pracovníka, který bude dostatečně kvalifikovaný a bude znalý v internetovém a hokejovém prostředí je velice obtížné.

Průměrná mzda v Královehradeckém kraji činí 24 030 Kč hrubého. Z toho lze soudit, že v poměru s celorepublikovým průměrem 26 072 Kč jde o nižší hrubou mzdu. Firma tedy může z této výhody těžit.

Celorepubliková průměrná hrubá mzda byla v roce 2014 25 686 Kč. V roce 2015 tedy zaznamenala tato hodnota mírný nárůst. To by mělo znamenat pozitivní

vliv na počet objednávek v roce 2015. Nejedná se určitě o jediný aspekt, který by zapříčinil nárůst objednávek v tomto roce, avšak jistě je jedním z faktorů.

### 8.3 Sociální faktory

Faktory sociální mají jistě vliv i na zkoumaný podnik X-vision s.r.o. Jelikož se jedná o provozovatele internetového obchodu, pak je jednoznačně důležitý růst počítačové gramotnosti. Ta je těžko měřitelná, ale v dnešní době se dá tvrdit, že tato gramotnost stále stoupá. Nejde ale pouze o počítače, ale obecně o digitální zařízení. Proto je lepší sledovat gramotnost digitální.

Díky dnešnímu „uspěchanému“ životnímu stylu je tato gramotnost velice důležitá. Internetový obchod Vám ušetří spoustu času, které byste jinak strávili v kamenné prodejně. Právě díky tomuto aspektu je internetové obchodování na vzestupu. To potvrzují i čísla z posledních let. V roce 2015 byl obrat internetových obchodů 81 miliard Kč (nárůst oproti roku 2014 o 21%). V roce 2016 je předpoklad kolem 100 mld. Kč. (Týden.cz, 2016)

Trend nakupování z mobilních zařízení je dalším faktorem, který nelze přehlédnout, a díky němuž je potenciál růstu v internetovém prostředí o něco větší. Z dat, která mi byla poskytnuta, lze jednoznačně vyčíst, že návštěvy z mobilních zařízení byly v roce 2015 10%. Toto číslo je velmi vysoké a bude do budoucna jistě jen růst. Proto lze získat konkurenční výhodu právě v tomto odvětví, kde lze dosáhnout responzivity webu, což je upravení stránek pro mobilní telefony a tablety. To pak zákazníkovi usnadní nákup přes tato zařízení.

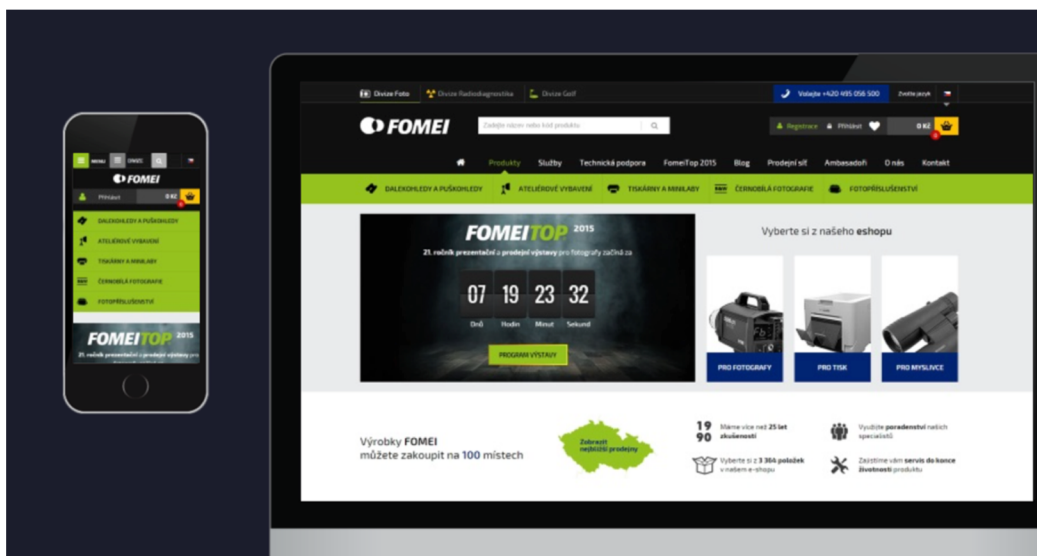
Do sociálních faktorů můžeme zařadit také ochranu životního prostředí, která je aktuálním tématem v dnešní společnosti. E-shop X-HOKEJ.cz se rozhodl jít touto cestou ve formě vysazování nových stromků, z toho důvodu, že využívá spoustu papírových krabic k přepravě zboží. Jedná se tak o jakousi kompenzaci, která má u zákazníků pozitivní ohlas.

## 8.4 Technologické faktory

Jak bylo zmíněno výše, hlavním technologickým předpokladem pro nastávající období je responzivita webu. Jedná se o „složení“ klasického webu do mobilní podoby, která je pak přívětivá pro zákazníka. Nemusíte tak ovládat v mobilu web stejně jako na počítači. V mobilu je totiž obtížné a časově náročné hledání jednotlivých kategorií, které jsou rozesety v menu. Toto menu je přizpůsobeno počítačové podobě, a proto je pro mobilní telefon nevhodné. To samé platí u výpisu produktů.

V responzivním designu stránek naleznete menu složené pod souhrnnou ikonou a produkty a ostatní elementy stránky se skládají pod sebe a přizpůsobují se velikosti obrazovky zařízení. Dalším důležitým aspektem je nákupní košík, který je taktéž přizpůsoben obrazovce mobilního zařízení nebo tabletu. To Vám umožní daleko snadnější vyplnění osobních údajů a volbu dopravy a dalších aspektů v nákupním košíku.

Největší vyhledávač v internetovém prostředí Google zavedl algoritmus vyhledávání, který hodnotí stránky dle jejich responzivity. Ke konci roku 2016 se očekává zavedení přísnějšího algoritmu, který bude upřednostňovat responzivní stránky při vyhledávání na mobilním telefonu. Může se tak stát, že se na určitý dotaz bude internetový obchod zobrazovat na prvním místě ve vyhledávání, avšak v telefonu či na tabletu nebude mít místo ani na první stránce. Tento krok tak může být zcela zásadní, při uvážení stále se zvyšující míry nákupů přes mobilní zařízení.



**Obrázek 11 - Responzivní řešení e-shopu**

Zdroj: (Easyweb.cz, 2016)

Používání „chytrého“ telefonu je stále častější. Dle (Aktuálně.cz, 2015) se ke konci roku 2014 jednalo o více než polovinu mobilních zařízení, dnes tomu bude samozřejmě o mnoho procent více.

Dalšími aspekty technologického vývoje mohou být jednoznačně i marketingové nástroje, díky kterým lze přesně cílit na návštěvníky webu. Jedná se o aplikace vyvíjené v prostředí softwarových vývojářů a webových analytiků. Díky těmto nástrojům lze získávat množství dat o návštěvnících a lze jim nabízet dokonale personalizovanou reklamu. Tyto nástroje jsou vytvářeny na míru e-shopům nebo jsou spuštěny na webovém rozhraní a po zaplacení paušální nebo jednorázové částky je možné je využít.

V tomto ohledu má obchod X-HOKEJ.cz výhodu ve spolupráci s předními webovými vývojáři a analytiky, kteří v tomto směru e-shop informují.

## 9 METODA TVORBY SCÉNÁŘŮ

Pro plánování scénářů můžeme využít poznatky z analýzy vytvořené výše. Díky uvedeným faktorům vytvoříme 3 scénáře, kde by měly být brány v potaz: optimistické, pesimistické a kombinované reálné faktory.

Pro účel této diplomové práce je tato metoda velice vhodná. Scénáře mohou sloužit jako jeden ze základních kamenů stavby strategie podniku X-HOKEJ.cz.

### 9.1 Scénář č.1

Předpokládaná stabilita ekonomiky v ČR bude dodržena s nárůstem HDP, mezd, snížením inflace. Díky tomu vzroste znovu kupní síla obyvatel ČR. Internetových obchody stále prosperují díky stále se zvyšujícímu zájmu. Jejich obrat sahá již kolem 200 mld. Kč, což je dvojnásobná hodnota, než v roce 2016.

Zvolena vláda, která ruší elektronickou evidenci tržeb, snižuje daně pro podnikatele a nastavuje pro podnikání všeobecně lepší podmínky. Vláda projedná další možnosti úprav legislativy na podněty podnikatelských subjektů.

Technologický pokrok smete z trhu malé prodejce, kteří nedodrží doporučené maloobchodní ceny a krátí si tak marži, čímž jim nezbyvají prostředky na technologický vývoj. Díky tomu mají více prostoru na trhu poctivé e-shopy, které určují směr trhu.

Digitální gramotnost obyvatelstva zapříčiní obrovský nárůst nakupování přes mobilní telefony a tablety. Což zvýhodní prodejce, kteří jsou na tuto změnu připraveni. Lidé raději nakupují z pohodlí domova, a proto využívají e-shopy.

Prostředí ledního hokeje se stále dynamicky vyvíjí a přibývá aktivních hráčů a zimních stadionů. Díky převaze internetových obchodů končí spousta malých prodejců hokejového sortimentu. Proto je pro spousta z hráčů nutností objednat si výstroj z e-shopu.



Zákazníci raději volí nákup na e-shopu, aby nejezdili nakupovat autem a nezatěžovali tak životní prostředí. Zákazníci chtějí získat o produktu co nejvíce informací, nekupují produkty, kde není jejich originální popis. Proto zákazníci cení více obsahovou stránku, která buduje důvěru. Rádi se pak vracejí do internetových obchodů, kde jim dobře poradili.

## 9.2 Scénář č.2

Na podnikatelské prostředí se negativně projevuje vliv probíhající hospodářské krize. Ekonomika není příliš stabilní. Vysoká míra nezaměstnanosti a nižší průměrná mzda znamenají neochotu vynakládat prostředky k nákupu potřeb k vedlejším aktivitám. Proto slábne internetový trh se sportovními potřebami. Celkový obrat e-commerce prostředí slábne. Lidé raději nakupují v kamenných prodejnách. Jedním z důvodů je i nedůvěra v internetové obchody, které lákají na nízkou cenu a nenabízí zákazníkům potřebný servis. Tím trpí celé prostředí e-commerce.

Koruna posiluje vůči Euru. Znamená to tak odliv zákazníků ze Slovenska. To má zásadní vliv na obraty hokejových e-shopů. Z důvodu ekonomické krize se omezují i koničky pro mládež. Mladých hokejistů tedy ubývá, což zapříčiňuje pokles objednávek internetových obchodů s tímto zbožím.

Ve vládě se prosazují další legislativní opatření, které ztěžují podnikatelům růst. Vláda prosazuje progresivní daň, která by zásadně ovlivnila největší hráče na trhu. Internetové obchody jsou stavěny do velice nevýhodné situace vůči zákazníkům, díky změnám v občanském zákoníku. Změny v legislativě také ovlivňují založení nového subjektu. Díky tomu ubývá firem vstupujících na trh, také tedy pracovních míst.

Internetové prostředí pomalu ztrácí důvěru u zákazníků, a tak se vracejí do kamenných obchodů. To má za následek i úbytek nakupujících přes mobilní telefony. Pokud zákazníci jedou do kamenné prodejny autem, nepovažují to za

škodlivé životnímu prostředí. Životní prostředí se všeobecně pomalu přestává řešit z důvodu neustálých klimatických změn.

### 9.3 Scénář č.3

Vládnoucí strana podporuje podnikatele z důvodu udržení nízké míry nezaměstnanosti v ČR. Ekonomická situace je stabilní a HDP mírně roste. Průměrná mzda pozvolna roste, ale pouze v řádech desetin procent. Celkový zájem o nakupování na internetu stále roste. E-commerce trh roste v desítkách procent. Kurz Eura vůči naší měně zůstává na podobné hladině.

Zákazníci si žádají kvalitní obsah, chtějí informace o produktech. Na internetu vyhledávají i články o produktech a recenze, které jim pomůžou ve výběru. Rádi se opřou o experta pracujícího v internetovém obchodě, nebojí se kontaktovat prodejce a nákup si rozmyslet. Stále více používají k nákupu mobilní telefon a tablet.

Zákazníkům vadí tlačence v obchodech a tak vyhledávají buď lokální kamenný obchod a nebo šetří čas nákupem na internetu. Rozhodujícím faktorem pro zákazníky je doba dodání a dostatek informací. Komfort dodávky i o víkendu je pro zákazníky absolutní samozřejmostí.

Na český trh e-commerce vstupuje veliký hráč v podobě Amazonu, který začíná prodávat i sortiment, který nabízí obchody s hokejovým vybavením. Konkuruje cenou a rychlostí dodání. Zákazník se tak rozhoduje, zda nakoupí na „specializovaném obchodě“, nebo na Amazonu. Část zákazníků přechází k nakupování na tomto portálu. Jedná se však o natolik specifické zboží, že většina zákazníků zůstává u hokejové speciálky.

Digitální gramotnost je na velice vysoké úrovni – 90% lidí má již chytrý telefon, který má přístup k internetu. Responzivita stránek a další technologické prvky jsou nezbytností. Google takto neupravené e-shopy penalizuje a vyřazuje je z vyhledávání na mobilních zařízeních, což dělá již 50% zákazníků.

Sportovní stránka hokejového prostředí se rozvíjí. Díky tomu je v ČR stále větší skupina potenciálních zákazníků, které můžou společnosti přivést na své stránky. Lední hokej je znovu podporován svazem ve větším rozsahu a tak mají základní výstroje začínající hráči zdarma od klubů. To vede k nárůstu registrovaných hokejistů v ČR. Sice mají základní výstroj, ale ta jim po roce nepostačí a budou si muset zbytek opatřit.

Životní prostředí je stále hodně diskutované téma, ale málokdo toto téma řeší v souvislosti s nákupem na internetu. Neřeší zatížení životního prostředí v této souvislosti, a proto obchody nepropagují příliš činnosti, která vede k záchraně životního prostředí

## 10 Porterův 5F model

Porterův model pěti sil se zaměřuje na popsání a pochopení podstaty konkurenčního prostředí. Díky tomu lze vytvořit informační základnu pro rozhodování o tvorbě strategie a konkurenčních výhod podniku.

Porterův model 5F je analýza, která se výborně hodí pro účel této diplomové práce. V internetovém prostředí jsou bariéry vstupu do odvětví na celkem nízké úrovni, a proto model 5F vhodně doplní informace z dalších okruhů. Navíc pomůže blíže specifikovat bariéry vstupu.

### 10.1 Ohrožení ze strany nově vstupujících

V tomto případě se jedná vždy o nastavení bariér pro vstup na trh. Díky legislativním změnám v roce 2014, kdy se změnil základní kapitál při zakládání společnosti s ručením omezeným, se uvolnily bariéry pro vstup. Díky tomu, že společnost s ručením omezeným můžeme založit i s minimálním vkladem 1 Kč, se dá očekávat nárůst konkurence.

Velké bariéry pro vstup do tohoto prostředí nejsou ani ze strany dodavatelů, kteří již nepožadují určitý odběr zboží na sklad. V dnešní době dodavatel poskytne produktový katalog a feed zboží, který si napojíte přímo do Vašeho e-shopu, a můžete tak pracovat s reálným stavem distribučních zásob na velkoobchodním skladě.

Díky tomu je i počáteční investice minimální. V dnešní době je velice snadné pronajmout si funkční řešení e-shopu, do kterého napojíte feed zboží (tedy katalog produktů z velkoobchodních skladů) a můžete začít s obchodováním. Pronájem není nijak nákladný, pronájem e-shopů je navíc výhodný zejména díky neustálé aktualizaci prvků e-shopu, což je v ceně pronájmu a podpory.

Jistá bariéra může být nedostatek zboží na velkoobchodních skladech, které v posledních letech neobjednávají velká množství zboží „navíc“ pro

maloobchodníky a menší společnosti. V reálném případě to může dopadnout tak, že pokud si zboží nepřeobjednáte, může se stát, že ho v půlce roku nebudete mít k dispozici.

Toto ohrožení je vysoké, hlavně pokud by na trh vstoupil finančně silný konkurent, který by měl prostor investovat do technologií a zboží.

## **10.2 Ohrožení ze strany dodavatelů**

Síla a vliv dodavatelů na prostředí ve které se společnost X-HOKEJ.cz pohybuje je velká. Odběr zboží je totiž zpravidla podmíněn, odběrem pouze od autorizovaného distributora, který je v ČR jeden, maximálně dva. Pro produkty CCM a Reebok, které jsou základním stavebním kamenem produktové řady projektu X-HOKEJ.cz, je prodejcem Střída Sport. Tato společnost se soustředí zejména na dodávky hokejové výstroje pro národní tým a 12 klubů extraligy. Díky tomu často zaostává v objednávkách pro maloobchodní prodejce, a proto je třeba si zboží zarezervovat a objednat prostřednictvím bookingu před sezonou.

Při špatném naplánování objednávky se může stát, že zboží již nelze do konce sezony objednat a musíte se obejít bez něj. Společnost Střída Sport se snaží minimalizovat nákupy na sklad pro využití maloobchodem, proto každým rokem objednává zboží méně. I tak lze ale říci, že pro malé a střední obchodníky je to počet dostačující. Pokud chtějí obchody více zboží, musí investovat do bookingu zboží, což je finančně náročnější.

Síla tohoto dodavatele je tedy vysoká, jelikož je v podstatě nemožné získat toto zboží z jiného zdroje. Jediná možnost při špatném zacházení s maloobchodníky je stěžovat si přímo u výrobce. Samozřejmostí může být nahrazení produktů, produkty jiné značky. To ale není vůbec lehký úkol, jelikož přijdete o širokou škálu nabízeného zboží. Produkty značek CCM a Reebok jsou navíc nejprodávanější hokejovou značkou vůbec.

Jako největší odběratel má X-HOKEJ.cz nejvýhodnější podmínky odběru mezi internetovými obchody. Nadstandardní vztahy zaručují i výhody v oblasti marketingu, kde X-HOKEJ.cz spolupracuje s dodavatelem Střída Sport na

hokejovém kempu. Díky produktovým videím značek CCM a Reebok, poskytuje dodavatel výhodněji i produkty, které jsou pak předmět testování.

Dalším hlavním dodavatelem je společnost Hejduk Sport s.r.o., která dodává produkty značky Winnwell, Brians, Bauer a své vlastní značky plexiskel HejdukSport. Tento dodavatel těží ze spolupráce s e-shopem X-HOKEJ.cz, který je jedním z jeho největších odběratelů. Kromě produktů Brians a Winnwell je zboží od tohoto dodavatele nahraditelné. Hejduk Sport je společností u které nemusíte zboží bookovat předem, a tak zde není problém přijetí nových odběratelů. Díky tomu je zde risk, že zboží bude rychleji vyprodáno. Jak je ale zmíněno výše, většina zboží je nahraditelná i z jiných zdrojů.

Ostatní menší dodavatelé nehrají významnou roli a jejich produkty je možné nahradit jinou alternativou, nebo jiným dodavatelem. Probíhá zde konkurenční boj mezi malými dodavateli, kteří si konkurují velkoobchodní cenou. To ale stále neohrožuje velké hráče, zmíněné výše. Při jejich možnostech velikosti odběru se obtížně malí dodavatelé dostanou na stejné nákupní ceny zboží, pro velkoobchodní prodej.

### **10.3 Ohrožení ze strany odběratelů**

Vliv a síla ze strany odběratelů není u internetových obchodů nikterak velká. Jedná se především o zákazníky, kteří osloví více obchodů a snaží se cenu snížit. Pak si vybere nejnižší nabídku a zboží zakoupí zde. Jedná se o věc, kterou má firma X-HOKEJ.cz zakotvenou i ve své filozofii. Zboží má svoji cenu a takový zákazník není pro tento e-shop zajímavý.

Samozřejmě, že existuje možnost určité slevy, ale většinou se jedná o zákazníky, kteří odebírají pravidelně, a nebo zákazníky, kteří si o slevu řeknou slušnou formou. Záleží samozřejmě i na variantě vybraného zboží a jeho počtu. Z drtivé většiny, ale na emaily typu, u konkurence to má o tolik levnější firma nereaguje.

### **10.4 Ohrožení ze strany substitučních a komplementárních produktů**

Ohrožení substituce ve smyslu produktu, tedy produktové řady, kterou firma X-HOKEJ.cz nabízí, je minimální. Široká škála produktů, které jsou ve směs nenahraditelné. Portfolio produktů všech značek je dostupné v podstatě všem prodejčům. Žádné „překvapení“ v tomto ohledu nelze čekat. Zavedené značky jsou jednoznačnou jedničkou u zákazníků a zavádění značky nové je velice obtížné.

Pokud vezmeme produkt v rovině obchodu, tedy společnosti, nabízející zboží, substituce není nijak náročná. Jak je zmíněno výše produkty podobné škály mají i ostatní prodejci. Rozdíl je pak spíše v obsahové stránce, tedy popisku produktu, nebo jeho recenze a fotografie.

Rozdíl v produktovém portfoliu je určitě mezi velkými e-shopy na trhu a e-shopy malými. Pokud totiž e-shop využije bookingu před sezonou, může si zvolit i produkty, které velkoobchod pro zbylou klientelu nedovází. Tím obchod může získat jistou výhodu, z které později může těžit.

## **10.5 Konkurenční prostředí**

Konkurenční prostředí je v tomto oboru značně široké. Jak je zmíněno výše, síla konkurence je různá. Počet e-shopů v tomto odvětví je vysoký, avšak ne všechny e-shopy se na trhu udrží dlouhodobě. Často jde právě o obchody, které nedodrží doporučené maloobchodní ceny a jsou tak nuceni, takzvaně si „krátit“ svoji marži.

Přímou konkurencí pro e-shop X-HOKEJ.cz byla společnost NaLedě.cz. Jednalo se o konkurenční e-shop, který do dubna roku 2016 působil v Brně. Počtem objednávek, ale i obrátově, dle rozhovoru s ředitelem X-HOKEJ.cz, byl tento obchod v podstatě totožný s námi zmiňovaným X-HOKEJ.cz. Skutečnost, že se obchod NaLedě.cz rozhodl opustit trh znamená velikou příležitost pro ostatní subjekty.

V konkurenčním prostředí e-shopů s hokejovou tematikou je konkurenční strategie jednotlivých subjektů často obdobná. Jedná se hlavně o kopírování lídrů trhu, což jsou firmy zmíněné výše v textu. Kopírování jednotlivých marketingových a jiných akcí je však nákladná činnost. Proto se tyto menší subjekty soustředí hlavně

na konkurování cenou, což má většinou negativní následky s dlouhodobého hlediska. Konkurence často kopíruje některé marketingové návrhy a postupy, aniž by věděla pravý důvod a účel těchto návrhů.

## 10.6 Vyhodnocení síly ohrožení modelu 5F

V tabulce níže provedu ohodnocení síly jednotlivých ohrožení. K hodnotám jsem došel dle rozhovoru s ředitelem, se kterým jsem pak výsledek konzultoval a on potvrdil jeho správnost. Hodnocení je od 1 do 5, s tím že 5 je síla největší a 1 síla nejmenší.

Tabulka 5 - Vyhodnocení síly ohrožení modelu 5F

	<b>Nově vstupující</b>	<b>Dodavatelé</b>	<b>Odběratelé</b>	<b>Substituce</b>	<b>Konkurenční prostředí</b>
<b>Síla</b>	5	3	2	1	4

Zdroj: - Autor, vlastní zpracování

Jak je vidět v tabulce, nejvyšší ohrožení je ze strany nově vstupujících subjektů, kde tato hrozba vzrostla i na základě zániku společnosti NaLedě.cz. Dalším je hrozba konkurenčního prostředí, což je s ohrožením nově vstupujících také úzce spjato.



## **11 ANALÝZA VNITŘNÍCH ZDROJŮ A SCHOPNOSTÍ PODNIKU**

Schopnosti podniku a jeho zdroje jsou pomocí strategie přibližovány příležitostem vnějšího okolí podniku. Jedná se o vyhodnocení výchozího stavu společnosti.

Společnost X-vision s.r.o., provozovatel e-shopu X-HOKEJ.cz, je malou společností, která se však snaží využít veškerých vnitřních zdrojů k využívání příležitostí, které jí nabízí okolní prostředí podniku.

### **11.1 Identifikace zdrojů podniku a jejich analýza**

Identifikované zdroje společnosti X-HOKEJ.cz následně zavedeme do analýzy VRIO, do které jsme vkládali zdroj, jako celek, nikoliv zdroje jednotlivé. Jednotlivé silné stránky podniku jsme z těchto výsledků odvodili a zanesli do SWOT analýzy.

#### **11.1.1 Hmotné zdroje**

Hmotné zdroje X-HOKEJ.cz nejsou nijak zásadně velké. Nejedná se totiž o výrobní podnik s velkým pozemkem, budovou a výrobní halou. Jako hmotný zdroj zde působí věci menší, které však mají taktéž význam pro projekt X-HOKEJ.cz.

Mezi hmotné zdroje můžeme zařadit rozhodně server a ostatní hardware. Tento server je nastaven speciálně pro systém e-shopu a systém ekonomický. Dalšími zdroji je vybavení kanceláří a skladu, který je uzpůsoben uložení hokejového zboží, jedná se například o speciální uložení hokejek.

Hmotným zdrojem je i vůz Volkswagen Caddy, který firma pořizovala úplně nový. Tento vůz nejen pojme veškeré zboží dovážené ze skladů a na různé kempy a akce, ale také působí reprezentativně. Slouží i jako pojízdná reklama, díky

výraznému polepu. Jeho výhodou je i kombinovaná spotřeba, která šetří firmě náklady na provoz. Vůz je upraven do kombinace LPG a benzínového pohonu.

Výraznou položkou byla v minulosti kamenná prodejna, která však byla v pronájmu. Výhoda tohoto zdroje je možnost odběrného místa a možnost zboží si bez problému vyzkoušet. Tento aspekt může hrát v konkurenčním boji svoji roli. Množství e-shopů, a to i přímí konkurenti společnosti, tento zdroj mají.

### **11.1.2 Lidské zdroje**

Stejně jako v prostředí kamenných prodejen, tak i na trhu e-commerce dělají lidské zdroje veliké rozdíly mezi jednotlivými společnostmi. Prostředí e-commerce je o to specifičtější, že se se zákazníkem nesetkáte osobně, ale prostřednictvím mailu nebo telefonu. Proto jsou v tomto odvětví nároky vysoké, hlavně v oblasti komunikace se zákazníky, která musí být na maximální úrovni.

Jak je uvedeno v kapitole Charakteristika podniku, X-HOKEJ.cz má v podstatě pouze 4 pozice. Proto je nutný určitý přesah práce na každé pozici. I proto není lehké sehnat zaměstnance, který by pokryl veškeré potřeby společnosti.

Například Manažer provozu společnosti X-HOKEJ.cz má na starosti provoz e-shopu, což čítá dovoz a přijímání zboží, vytváření faktur, komunikaci se zákazníky a dodavateli a expedici zásilek. Jedná se o pozici, kde je třeba mít i znalost produktů, které jsou specifické. Velikou výhodou tak je například hokejová praxe. Práce je náročná zejména z důvodů pokrytí komunikace se zákazníky při běžném provozu e-shopu.

Manažer e-shopu je zodpovědný za produkty na e-shopu, ale zároveň za jejich propagaci a podobně. Na této pozici je třeba znát oblasti internetového marketingu, problematiku optimalizace pro vyhledávače a další tomu podobné oblasti. Manažer e-shopu navíc zasahuje i do komunikace se zákazníky, a to zejména v rámci reklamací. Jeho zodpovědností je i obsah webu, včetně vytváření popisků. Stejně jako manažer provozu, je motivován finanční premií, která se odvíjí

od obratu dílčího měsíce. Do okruhu povinností manažera e-shopu spadá i supervize manažera provozu.

Pozice, ředitele firmy je zastávána i spoluzakladatelem a hlavou celého projektu. Na starosti má strategický rozvoj firmy, supervizi zaměstnanců a rozdělování úkolů zaměstnancům.

Na manažerské pozice, tedy manažera provozu a manažera e-shopu jsou sepsány směrnice firmy, kterými se společnost řídí. Díky nim je snazší zaškolení a zaučení zaměstnanců, protože součástí přijímacího procesu do firmy je kompletní nastudování směrnic firmy. Na základě těchto směrnic pak probíhá i kontrola pracovníků.

V posledním roce se pozice manažera e-shopu proměnila v tom smyslu, že úkoly pro provozního manažera a jeho kontrolu měl na starosti sám. Ředitel firmy se začal věnovat na plno jinému projektu, a tak vedení firmy obstarával manažer e-shopu. Nebyla to ideální situace zejména ohledně časového vytížení pozice. Strategický rozvoj firmy pokračoval dál, ale pomalejším tempem.

X-HOKEJ.cz má výše uvedené pozice obsazeny lidmi, kteří ctí filozofii firmy, a díky tomu firma jde vytyčeným směrem. Lidské zdroje hrají v tomto směru velkou roli a díky stabilní pozici Manažera e-shopu, který v projektu pracuje již přes tři roky, mají záruku kvalitního servisu pro zákazníky. Zároveň je schopen zaškolit zaměstnance na pozici provozního manažera. Díky kontrole pak řídí jeho komunikaci a vystupování v rámci firemní filozofie a nastavené strategie.

Lidské zdroje jsou tedy silnou stránkou podniku X-HOKEJ.cz. Zároveň je však velkou hrozbou odchod z pozice manažera e-shopu, na kterém firma v současné době stojí. Nahrazení této pozice by mohlo mít zásadní vliv na vývoj firmy. E-commerce je prostředí, kde se nové technologie objevují velice často, proto je třeba vnímat aktuální dění a stále se učit novým věcem.

### 11.1.3 Finanční zdroje

Finanční zdroje společnosti X-HOKEJ.cz jsou rozepsány v samostatné kapitole Finanční analýza. Obecně ale můžeme říci, že stejně, jako většina e-shopů v odvětví, dle rozhovoru s ředitelem společnosti, vykazuje podobné znaky. Data pro tuto analýzu jsme čerpali z informací od ředitele společnosti a z internetového zdroje (Justice.cz, 2016). Využívají cizích zdrojů k nákupu zboží před sezonou, vlastní kapitál není na příliš vysoké úrovni. Porovnání konkurence v odvětví je velice složité, jelikož internetové obchody z tohoto odvětví neprezentují finanční výsledky na veřejně dostupných zdrojích.

### 11.1.4 Nehmotné zdroje

Jak je u internetových obchodů malého a středního rozsahu zvykem, převládá ve zdrojích stránka nehmotná. Jedná se často o know-how, technologie, pověst podniku a nebo také značku.

Projekt X-HOKEJ.cz samozřejmě není výjimkou. Tento projekt je postaven na silné značce, která má na trhu hokejových e-shopů to nejlepší jméno. Na značce je postavena i současná strategie. Její součástí je totiž budování značky. Má to jasný cíl a úkol v podobě šíření pozitivních zkušeností s nákupem na e-shopu. Mohlo by to znít všeobecně, ale lední hokej je kolektivní sport a hráči v kabině tráví velké množství času. Pokud někdo přinese novou část výstroje (nemění se tak často, proto si toho vždy velká část spoluhráčů povšimne), dojde k otázkám, kde si výstroj zakoupil a podobně. Pokud mají pozitivní, nebo negativní zkušenost, šíří ji dál a s ní i jméno e-shopu. Proto je značka pro e-shop tolik důležitá.

Stejně důležité je mít značku obsaženou v internetové doméně. Některé konkurenční e-shopy tak nemají a je to jejich velkou nevýhodou. Například doména hokejova-vystroj.cz je často zaměněna za vystroj-hokejova.eu a naopak. Může tak dojít k záměnám zkušeností. Ku příkladu negativní zkušenost, která nabádá spoluhráče – „tam si nic nekupujte.“

Velkým nehmotným zdrojem je také schopnost zaměstnanců rozvíjet firemní identitu a pracovat na dobrém jméně X-HOKEJ.cz. I díky tomu má dnes značka X-HOKEJ.cz takový zvuk mezi hokejovými e-shopy.

Pověst podniku je na velice dobré úrovni, díky maximální péči o zákazníky. Pro zákazníky, kteří ale kladou největší důraz na cenu, je X-HOKEJ.cz často drahý. Proto se můžeme setkat i s jistou kontroverzí, kdy jeden zákazník tvrdí, že za nadstandardní péči o zákazníka a informace se vyplatí připlatit si něco málo navíc. Naopak může druhý zákazník tvrdit, že si raději objedná jinde za lepší cenu.

Velká síla e-shopu X-HOKEJ.cz je také v know-how. Jak je v této práci zmíněno, na trhu hokejových internetových obchodů se můžeme setkat se silnou konkurencí, myšleno v rámci počtu e-shopů. Avšak spousta z nich jen kopíruje konkurenci, nebo se snaží prorazit pouze nízkou cenou, což není varianta ideální vzhledem k nízkým maržím. X-HOKEJ.cz je lídrem trhu v podobě inovací. Jedním z unikátů jsou videorecenze a vlastní fotografie a popisky produktů, což začínají zavádět i ostatní větší konkurenti. Největším odlišením je ale testování produktů v praxi, z kterého je pořizován videozáznam. Tato videa jsou ojedinělá nejen na českém, ale i na zahraničním trhu.

## **11.2 VRIO analýza**

Jak je uvedeno výše v textu, VRIO analýza bude provedena na zdrojích, které jsme společně s ředitelem společnosti určili.

Tato analýza nám pomůže v určování silných a slabých stránek podniku. Jedná se o analýzu, která rozdělí silné stránky na dlouhodobě či krátkodobě jedinečné, což je přínosem pro sestavování SWOT analýzy a následnému vytváření návrhů strategií.

Tabulka 14 – VRIO analýza X-HOKEJ.cz

<b>Metoda VRIO</b>					
<b>Zdroje podniku</b>					
	<b>Hodnotné?</b>	<b>Vzácné?</b>	<b>Nenapodobitelné?</b>	<b>Organizačně využitelné?</b>	<b>Silná/slabá stránka</b>
<b>Hmot. zdroje</b>	Ne	-	-	Ne	<b>Slabá stránka</b>
<b>Lidské zdroje</b>	Ano	Ano	Ano	Ano	<b>Dlouhodobě jedinečná silná stránka</b>
<b>Finan. zdroje</b>	Ne	-	-	Ne	<b>Slabá stránka</b>
<b>Nehmot. zdroje</b>	Ano	Ano	Ne	-	<b>Krátkodobě jedinečná silná stránka</b>

Zdroj: Vlastní úprava a zpracování dle (Barney, 2014, str. 140)

## 12 FINANČNÍ ANALÝZA

Finanční analýza je provedena z údajů, které podnik dokládá a jsou veřejně k nahlédnutí. Poslední zveřejněná uzávěrka je k roku 2013, budeme tedy vycházet z let 2011, 2012 a již zmíněných 2013.

### 12.1.1 Ukazatele rentability

Pro ukázkou výpočtu jsou využita dat z roku 2013. Výsledky jsou pak uvedeny v tabulce níže.

$$\text{ROA} = \text{EBIT(ZISK PŘED ÚHRADOU NÁKLADOVÝCH ÚROKŮ A DANÍ)} / \text{CELKOVÁ AKTIVA} = 36 / 2160 = 0,017$$

$$\text{ROS} = \text{ČISTÝ ZISK} / \text{TRŽBY} = 3 / 6259 = 0,00047931$$

$$\text{ROE} = \text{EAT(ZISK PO ZDANĚNÍ)} / \text{VLASTNÍ KAPITÁL} = 3 / 9 = 0,33$$

Tabulka 6 – Ukazatele rentability

	2011	2012	2013
<b>ROA</b>	-29,32%	2,54%	1,67%
<b>ROS</b>	-11,26%	0,74%	0,05%
<b>ROE</b>	1340	516,67%	33,33

Zdroj: Autor, vlastní zpracování

Jak je vidět v tabulce výše, rentabilita aktiv je na nízké úrovni. V roce 2011 byla dokonce v mínusových položkách. Hodnoty bohužel nemůžeme rovnat s průměrem konkurence, jelikož jejich data nemáme k dispozici. Rentabilita vlastního kapitálu je na vysoké úrovni, zatímco rentabilita tržeb nedosahuje ani jednoho procenta.

### 12.1.2 Ukazatele efektivity užití zdrojů (aktivity)

$$\text{Obrat aktiv} = \text{TRŽBY} / \text{CELKOVÁ AKTIVA} = 6295 / 2600 = 2,914$$

$$\text{Doba obratu zásob} = \text{TRŽBY} / \text{ZÁSObY} = 6295 / 1154 = 5,454 \quad (360 / 5,454 = 65,95)$$

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \text{POHLEDÁVKY} \times 360 / \text{TRŽBY} = 310 \times 360 / 6295 = 17,73$$

$$\text{Doba obratu závazků} = \text{ZÁVAZKY} \times 360 / \text{TRŽBY} = 2151 \times 360 / 6295 = 123,012$$

Tabulka 7 – Ukazatelé aktivity

	2011	2012	2013
<b>Obrat aktiv</b>	2,87	3,13	2,91
<b>Doba obratu zásob</b>	66	70	89
<b>Doba obratu pohledávek</b>	4	13	18
<b>Doba obratu závazků</b>	129	114	123

Zdroj: Autor, vlastní zpracování

Obrat aktiv je nad doporučenou minimální hranicí 1. Doba obratu zásob je na vysoké úrovni, což není u e-shopu s předobjednávkami neočekávaný údaj. Doba obratu pohledávek svědčí o velice dobré platební morálce odběratelů. Naopak ale doba obratu závazků ukazuje na nutnost firmy držet peníze delší dobu.



### 12.1.3 Ukazatele zadluženosti

**Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu** = CIZÍ KAPITÁL / VLASTNÍ KAPITÁL = 1838 / 9 = 204,022

**Celková míra zadluženosti** = CIZÍ KAPITÁL / CELKOVÁ AKTIVA = 1838 / 2160 = 0,850

**Úrokové krytí** = EBIT / ÚROKY = 36 / 33 = 1,091

Tabulka 8 – Ukazatele zadluženosti

	2011	2012	2013
Zadluženosti vlastního kapitálu	-3668%	17766%	20422%
Celková míra zadluženosti	88%	80%	85%
Úrokové krytí	0	16,5	1,09

Zdroj: Autor, vlastní zpracování

Celková míra zadluženosti je na vysoké úrovni, zejména díky nákupu zboží před sezonou, což tvoří vysokou investici, která je splácena pozvolna po dobu delší než jeden rok. Z úrokového krytí je však vidět výsledek z roku 2012 kdy úroky byly pokryty ziskem 16x. Všeobecně je však za považované minimum brána hodnota 5, ke které měla firma daleko, jak v roce 2011, tak v roce 2013.

## 13 SWOT ANALÝZA

Analýza SWOT vychází z výsledků ostatních analýz, které v práci byly prováděny. Výsledky analýz se rozdělují mezi silné a slabé stránky podniku, a také mezi hrozby a příležitosti.

Nejprve vypíšeme jednotlivé stránky a pak je, stejně jako v teoretické části práce, doplníme do matice SWOT. Matice slouží jako přehledný model, který pak využijeme při vyhodnocování koncové strategie na závěr.

### 13.1 Vyhodnocení SWOT analýzy

Sestavení SWOT analýzy probíhalo na základě rozhovoru s ředitelem společnosti X-HOKEJ.cz. Společně jsme vydefinovali největší konkurenty, kteří na trhu jsou. Rozhovor proběhl v době, kdy byl největší konkurent, společnost NaLedě.cz, stále aktivní. Porovnání je tedy především s tímto e-shopem.

Následuje vyhodnocení metodou párování, která porovnává a zjišťuje preferenční vztahy dvojic kritérií.

#### **Silné stránky obchodu X-HOKEJ.cz**

**Know how** – jak bylo již zmíněno know-how v tomto oboru je významnou silnou stránku, kterou se konkurenti snaží pouze okopírovat.

**Lidské zdroje** – ředitel a manažer e-shopu, kteří vedou firmu k jejímu cíli.

**Znalost technologií** – Pokrokové jednání v oblasti technologií, neustále se vzdělávání v této oblasti. Zručnost v práci s technologiemi.

**Značka X-HOKEJ.cz** – obrovská hodnota značky, která je nejsilnější na trhu.

## **Slabé stránky obchodu X-HOKEJ.cz**

Kamenná prodejna – většina konkurentů ji vlastní a zákazníci často chtějí zboží nejprve vyzkoušet.

Rotace zaměstnanců na pozici manažera provozu – problém nastavení mzdové politiky a příliš velká rozsáhlost činností, která je pro jednoho zaměstnance náročná.

## **Příležitosti obchodu X-HOKEJ.cz**

**Expanze Polsko** – jedná se o zemi, kde je hokej na vzestupu a úroveň internetových obchodů není nikterak vysoká. Navíc výhodná pozice ohledně dojezdové vzdálenosti (firma X-HOKEJ.cz sídlí v Hradci Králové, tedy cca 60km od hranic s Polskem).

**Ovládnutí trhu** – konkurence v odvětví pomalu slábne, přímá největší konkurence firma NaLedě.cz za neznámých okolností skončila. Možnost stát se neohroženou jedničkou na trhu.

**Rozšíření týmu zaměstnanců** – vložení pozice mezi manažera provozu a manažera e-shopu. Došlo by tak k přerozdělení činností a k menší rotaci na pozici manažera provozu.

**Zřízení kamenné prodejny** – v současné době možnost, která se naskýtá v době kdy konkurence slábne. Prodejna je i výbornou možností pro prodej zboží, které se po internetu tolik neprodává.

## **Hrozby obchodu X-HOKEJ.cz**

Odliv zákazníků do menších obchodů – zejména z důvodů cenových, jak bylo zmíněno, obchody často nedodrží doporučené maloobchodní ceny a je to jejich jediná varianta konkurování e-shopu X-HOKEJ.cz.

Nutnost personálních změn – odchod manažera e-shopu, nebo ředitele firmy. Oba dva jsou pro X-HOKEJ.cz nepostradatelní. Zaučení nových zaměstnanců na tuto pozici by mělo zásadní dopad na vývoj podniku.

Příchod globálního prodejce – jedná se o trend západních internetových trhů, kde jsou internetové obchody často v problémech ihned po příchodu globálního prodejce, například Amazonu.

Tabulka 9 - SWOT matice X-HOKEJ.cz

<p><b>SILNÉ STRÁNKY</b></p> <p>S1- Know-how</p> <p>S2 - Lidské zdroje</p> <p>S3 - Znalost technologií</p> <p>S4 - Značka X-HOKEJ.cz</p>	<p><b>SLABÉ STRÁNKY</b></p> <p>SL1- Kamenná prodejna</p> <p>SL2 -Rotace zaměstnanců na pozici manažera provozu</p>
<p><b>PŘÍLEŽITOSTI</b></p> <p>P1 - Expanze – Polsko</p> <p>P2 - Ovládnutí trhu</p> <p>P3 - Rozšíření týmu zaměstnanců</p> <p>P4 - Zřízení kamenné prodejny</p>	<p><b>HROZBY</b></p> <p>H1 - Odliv zákazníků do menších obchodů</p> <p>H2 - Nutnost personálních změn</p> <p>H3 - Příchod globálního prodejce</p>

Zdroj: Autor, vlastní zpracování

## 13.2 Metoda párového porovnání

Po určení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb můžeme přejít k určení vah jednotlivých aspektů, které vyplývají z analýzy SWOT. Díky tomu se tak můžeme vyvarovat využití nevhodné silné stránky do strategie podniku.

### 13.2.1 Silné stránky

Tabulka 10 – Silné stránky

	S1	S2	S3	S4	Počet preferencí	Pořadí kritéria
S1		2	1	4	1	3.
S2			2	2	3	1.
S3				4	0	4.
S4					2	2.

Zdroj: Autor, vlastní zpracování

Za nejsilnější stránku dle preferencí můžeme považovat lidské zdroje, které jsou v X-HOKEJ.cz samozřejmě velmi ceněny. Díky kvalitám v této stránce se tak firma může dále rozvíjet. Lidské zdroje jsou navíc i podkladem pro ostatní silné stránky, především tedy v oblasti znalosti technologií, ale i v budování značky X-HOKEJ.cz, za čímž stojí nynější manažer e-shopu a ředitel společnosti.

### 13.2.2 Slabé stránky

Tabulka 11 – Slabé stránky

	SL1	SL2	Počet preferencí	Pořadí kritéria
SL1		1	1	1.
SL2			0	2.

Zdroj: Autor, vlastní zpracování

Jako nejslabší stránka podniku se dle preferencí hodnotí SL1. To znamená, že se jedná o postrádání kamenné prodejny, kde by si zákazníci vyzkoušeli zboží.

### 13.2.3 Příležitosti

Tabulka 12 - Příležitosti

	P1	P2	P3	P4	Počet preferencí	Pořadí kritéria
P1		2	1	1	2	2.
P2			2	2	3	1.
P3				3	1	3.
P4					0	4.

Zdroj: Autor, vlastní zpracování

Nejsilnější příležitostí byla zvolena dle preferencí možnost ovládnutí trhu. S odchodem konkurence z odvětví se naskytla příležitost navýšení svého podílu na trhu a možnost stát se majoritní společností v tomto odvětví.

### 13.2.4 Hrozby

Tabulka 13 – Hrozby

	H1	H2	H3	Počet preferencí	Pořadí kritéria
H1		2	1	1	2.
H2			2	2	1.
H3				0	3.

Zdroj: Autor, vlastní zpracování

Jako největší hrozbu pro X-HOKEJ.cz ukázalo srovnání dle preferencí nutnost personálních změn.

## 14 VOLBA STRATEGIE

Dle výsledků ze SWOT analýzy zvolíme strategie, které mohou být využity pro další rozvoj společnosti X-HOKEJ.cz. V nynější době se projekt X-HOKEJ.cz nachází ve fázi, kdy je na čase strategii přehodnotit. Proto tyto návrhy mají reálný předpoklad k uskutečnění. Sám ředitel společnosti projevil zájem o tuto diplomovou práci, proto je vysoce pravděpodobné, že při tvorbě strategie bude tento návrh zohledněn. Nými vytvořené návrhy strategie jsou pouze pro doplnění výstupů této práce, kterým jsou doporučení pro budoucí rozvoj. Můžou být samozřejmě v budoucnu využity, pokud se je obchod X-HOKEJ.cz rozhodne použít.

### 14.1 Strategie 1

V této strategii bude využito 2. nejsilnější stránky podniku, tedy značky X-HOKEJ.cz, k využití největší příležitosti, kterou je ovládnutí trhu.

V momentální situaci na trhu se jedná o jedinečnou příležitost získání majority. Po ukončení provozu největšího konkurenta NaLedě.cz je možnost využít zákazníků, kteří nakupovali na konkurenčním e-shopu k přetažení na stranu X-HOKEJ.cz. Výhodou v dané situaci je fakt, že firma NaLedě.cz má obdobnou strategii jako právě X-HOKEJ.cz.

Obě společnosti v dřívější době zvolili strategii diferenciaci, kterou popisujeme v teoretické části. Jedná se o maximální péči o zákazníky, odlišení se v různých faktorech, ale zároveň se prezentuje vyšší cenou. Z toho důvodu je pravděpodobné, že stálí zákazníci NaLedě.cz budou vyžadovat stejné podmínky i od jiného obchodu.

X-HOKEJ.cz se tedy musí zacílit i na zákazníky, kteří nejsou ochotni platit vyšší cenu. Znamená to snížení cen. To nemusí být nijak razantní, ale mělo by se více přizpůsobit trhu. Za důsledek to bude mít i přilákání zákazníků, kteří chtějí informace o produktech, líbí se jim propagace produktů videi a testováním v praxi,

ale zároveň nejsou ochotni platit nejvyšší cenu na trhu. Díky strategii diferenciaci se X-HOKEJ.cz dostal do podvědomí hokejové veřejnosti a při snížení cen se stane dostupnější, což bude mít pozitivní vliv na počet objednávek a následný obrat společnosti.

Pro porovnání cen na trhu nám mohou posloužit zbožíové vyhledávače a srovnávače Zboží.cz a Heureka.cz. Cena musí být stále mezi vyššími, aby nepřilákala „problémové“ zákazníky, kteří jdou pouze po nejnižší ceně. Snížením prodejní ceny by se samozřejmě snížil zisk, avšak by přibyl počet objednávek, což by současnou ztrátu zisku plnohodnotně nahradilo.

Dalším krokem je dojednání nižší velkoobchodní ceny u dodavatelů. Jelikož se jedná o výhradní dodavatele pro ČR, odchodem firmy NaLedě.cz budou mít úbytek prodeje zboží. Booking, tedy objednávka zboží před sezonou, je v řádech milionů korun, a proto lze očekávat snahu domluvit se na vyšším odběru zboží se společností X-HOKEJ.cz, a tudíž i vytvoření lepších nákupních podmínek. Díky tomuto kroku by pak velkoobchody snížily ztrátu odchodem společnosti NaLedě.cz z trhu.

X-HOKEJ.cz se tak stane „největším hráčem“ na trhu a bude postupně odbourávat konkurenci. Za následek to bude mít navýšení zisků, zlepšení celkové ekonomické situace a možnosti rozšíření týmu, což eliminuje i slabou stránku S2 - rotaci zaměstnanců na pozici manažera provozu. To zejména díky rozložení práce na více zaměstnanců. Zároveň omezí hrozbu odlivu zákazníků do menších obchodů. Tito zákazníci k tomu již nebudou mít důvod, jelikož budou produkty cenově dostupnější.

## **14.2 Strategie 2**

V této strategii jsou využity silné stránky know-how a lidské zdroje, k příležitosti ovládnutí trhu. Jedná se o návrh strategie, který je postaven na základě strategie soustředění pozornosti.



Jednalo by se o zaměření na užší segment produktů, konkrétně na tréninkové pomůcky. Dle informací od ředitele společnosti, v nynější době tvoří více jak polovinu obrátu právě prodej těchto pomůcek. Specializace na tento segment zboží, by ale neznamenal zúžení na straně odběratelů.

V dnešní době je hokejový trénink v podstatě celoroční záležitostí. Ať už se jedná o hokejovou mládež, nebo hobby a profesionální hráče, všichni mají cíl být co nejlepší a dělat takzvaně „něco navíc“. K tomu jim dopomáhají návštěvy speciálních tréninkových center a kempů, které jsou velice nákladné.

Alternativou těchto tréninkových center je zahrada, nebo prostor za domem, a to díky tréninkovým pomůckám. Zaměření se na tyto pomůcky by znamenalo omezení nákupu hokejové výstroje před sezonou a navýšení objednávek tréninkových pomůcek. Výhodou tohoto segmentu produktů je bezesporu vyšší marže. Prodej hokejové výstroje na internetu pomalu klesá, a to hlavně díky podpoře svazu pro menší kluby, kde si již výstroj malí hokejisté můžou zapůjčit.

Snížením objednávky produktů výstroje vzniká prostor pro navýšení objednávky tréninkových pomůcek. Znamenalo by to i rozšíření tohoto portfolia o produkty, které zatím nikdo neobjednával. Díky tomu je možnost odlišení se od ostatních konkurentů.

Využití lidských zdrojů a know-how přichází také ve fázi natočení produktových videí a video návodů, jak jednotlivé pomůcky co nejefektivněji využívat. Díky tomu dáme zákazníkovi za jednu investici do pomůcek a videa možnost trénovat doma tak, jako by trénoval v tréninkovém centru. V tomto centru by zaplatil za 10 hodin tréninku obdobnou částku, jakou je třeba investovat do tréninkových pomůcek a instruktážního videa.

Na tuto stránku věci by navazovalo i natočení online programu s názvem X-Online tréninkové centrum. Díky tomu by se dále budovala značka X-HOKEJ.cz a vytvořil by se další prodejní kanál, v podobě prodeje tohoto online programu s konkrétními cviky na jednotlivých produktech, které máte zároveň v prodeji. Trend online programů a školení je nyní na vysoké úrovni a zákazníci by mohli využít program pro domácí trénink. Byl by to první tréninkový program takového

formátu a vyjma časových nákladů do něj nemusíte investovat takřka nic. Díky tomu bude zisk z tohoto prodejní kanálu na vysoké úrovni.

Touto strategií také potlačuje slabou stránku vytvoření kamenné prodejny. Tréninkové pomůcky není, na rozdíl od hokejové výstroje, třeba zkoušet. Proto při zaměření se na tento segment produktů nebude kamenná prodejna hrát takovou roli. Vytvořením specifického produktového portfolia, které je velice poptávané, se využije trendu, kterým bezesporu celoroční a domácí trénink je. Omezíme tím i hrozbu odchodu zákazníků do menších obchodů, které nebudou mít nabídku tréninkových pomůcek.

Pokud bychom brali v potaz i hrozbu H3 – příchod globálního prodejce, X-HOKEJ.cz by musel počítat s tím, že se zaměří na hokejovou výstroj a nikoliv na tréninkové pomůcky, které bez know-how nedávají pro zákazníka smysl.

## 15 NAVRŽENÁ DOPORUČENÍ

Na základě výsledků strategické analýzy podniku navrhujeme pro internetový obchod X-HOKEJ.cz následná doporučení, která budou sloužit k stanovení budoucí strategie společnosti.

### Přenasazení cenové politiky

Tímto krokem se produkty stanou dostupnější na základě ceny. Zacílí se tím na širší segment trhu a může to znamenat následné ovládnutí trhu. Ceny by se neměly snižovat razantně, ale měly by se více přizpůsobit trhu. Odchodem největšího konkurenta, který byl v podobné cenové hladině, by rozdíl v cenách, oproti konkurenci byl výrazný, což by odradilo i stávající zákazníky. Jednalo by se i o reakci na stále vyšší používanou metodu vyhledávání na internetu, kterou jsou zbožívé vyhledávače Zboží.cz a Heureka.cz. Přenasazení cenové politiky by jistě znamenalo snížení marže, avšak zvýšení obrátu, což by mělo pozitivní vliv na finanční stránku společnosti. Na tuto změnu by měla společnost navázat jednáním s dodavateli, na které je třeba vytvořit tlak a pokusit se o vylepšení podmínek pro vzájemnou spolupráci. Při úspěšném zvýhodnění spolupráce (domluvením nižší nákupní ceny) by se neměnila marže u prodáváných produktů.

### Stabilizace lidských zdrojů

Na základě výsledků strategické analýzy víme, že nejsilnější stránkou společnosti X-HOKEJ.cz jsou lidské zdroje. Jako povinnost se se musí vnímat udržení zaměstnanců na pozici ředitele společnosti a manažera e-shopu. To je možné pomocí firemních benefitů, popřípadě růstu platového ohodnocení. Možností je i případný podíl ve firmě, který byl zajímavou formou kariérního růstu pro manažera provozu a e-shopu. V případě odchodu jednoho z nich by společnost utrhla značnou ránu, jelikož najít adekvátní náhradu je v podstatě nemožné, jak je uvedeno ve výsledku analýzy VRIO. Důležitou roli hraje i současný manažer provozu, což je pozice, která je vystavena rotaci zaměstnanců. Stabilitu této pozice

by mohla vyřešit externí výpomoc například brigádníka na expedici zásilek a dodávku zboží.

#### Zúžení sortimentu hokejové výstroje

Úprava sortimentu ve smyslu zúžení produktové řady hokejové výstroje by vedla k většímu prostoru pro nákup tréninkových pomůcek, které jsou již teď nadpoloviční většinou obratu společnosti. Díky objednání většího množství tréninkových pomůcek klesne i nákupní cena, která je tvořena dle velikosti odběru. Tréninkové pomůcky se objednávají bookingem, tedy předobjednávkou a v sezóně je není možné doobjednat. Tím může společnost X-HOKEJ.cz získat konkurenční výhodu. Jedná se také o produkty, které mají vyšší marži. Hodnotíme toto doporučení i na základě výsledků analýzy 5F, která ukázala jako největší hrozbu vstup nové konkurence do odvětví. Nákupem zboží, které jde objednat pouze takzvaným bookingem, tedy nákupem zboží na vlastní sklad, omezíte tuto sílu na minimum. A to hlavně díky vysoké vstupní bariéře, kterou je finanční náročnost a nedostatek toho zboží na velkoobchodních skladech.

#### Vytvoření partnerských odběrných míst

Jedná se o doporučení, které vyplývá z potřeby zkoušení zboží na kamenné prodejně. Tímto doporučením tedy podnik minimalizuje chybějící kamennou prodejnu. Oslovením obchodních partnerů, například společnosti Unity!CX, která provozuje 4 fanshopy s hokejovou tematikou. Tyto fanshopy jsou umístěny přímo na zimních stadionech, kde se pohybují potenciální zákazníci. Nebude jim tedy dělat problém prodejnu, respektive odběrné místo najít. Jednalo by se o službu, kterou by zákazníci ocenili. Společnost Unity!CX by za odebrané zboží na prodejně dostávala předem domluvenou částku. Zboží by se na tyto prodejny expedovalo z centrály firmy v Hradci Králové. Případné neodebrané zboží by se posílalo zpět jednou za měsíc z důvodu ušetření nákladů na dopravu.

## 16 DISKUSE

Zdá se, že poznatky, které z této práce plynou jsou leckdy zásadního charakteru, alespoň dle mého názoru. Společnost X-HOKEJ.cz stojí dle ředitele na rozcestí, a proto výsledek této strategické analýzy a z ní plynoucích doporučení je pro firmu velmi cenný.

Společnost se dle mého názoru musí rozhodnout, zda nepřehodnotí strategii, která je založena na výrazném odlišení. Nejednalo by se o zásadní odchýlení od strategie současné, ale o její úpravu ve smyslu nastavení ceny. Dle slov ředitele tento aspekt společnost přestala vnímat a nesoustředila se na nastavení cen konkurence.

Dle mého názoru je velice důležité udržet nynější zaměstnance. Provázanost zaměstnanců a ostatních silných stránek je vysoká. Pokud se zaměstnanci změní, síla značky X-HOKEJ.cz může logicky zeslábnout.

Práce na analýze jednotlivých segmentů společnosti, byla přínosná i pro mě. Dokončení práce nenahrával fakt, že jsem neobdržel slíbená finanční data k letům 2014, 2015. Překvapením pro mě byla finanční analýza, z které lze soudit vysoká zadluženost podniku. V porovnání finančních zdrojů s konkurencí mi bránil fakt, že konkurence tyto zdroje neudává, i když je to jejich povinností.

Ve výsledcích analýzy se projeví i slabé stránky a hrozby podniku, které by se měla nová strategie pokusit eliminovat, alespoň dle mého názoru. Doporučení, které je cílem práce, slouží jako podklad pro tvorbu nové strategie. V těchto doporučeních je možné nalézt postup, jak využít příležitostí a silných stránek podniku a zároveň minimalizovat případné hrozby a slabé stránky.

## 17 ZÁVĚR

Cílem této práce bylo provedení strategické analýzy internetového obchodu X-HOKEJ.cz a navržení vhodných doporučení pro jeho budoucí rozvoj. Za pomoci relevantních nástrojů jsme stanovili silné a slabé stránky podniku, a také jeho příležitosti a hrozby, které vycházejí z jejího okolí. Na základě těchto údajů jsme stanovili strategie, které mohou sloužit, jako doplňující zdroj k doporučení pro další směřování projektu X-HOKEJ.cz.

Práce je rozdělena do dvou částí, a to na část teoretickou a část praktickou. V teoretické části jsme se zabývali vymezením určitých pojmů, které byly následně využity v části praktické. V teoretické části byla nejprve představena strategická analýza a strategické řízení jako celek. Po té jsme postupovali k analýze vnějšího okolí a vnitřního prostředí společnosti X-HOKEJ.cz

V praktické jsme firmu představili a charakterizovali jsme základní rysy. Následně bylo navázáno praktické využití metod, které jsou popsány v části teoretické. K analýze vnějšího okolí podniku byla využita analýza PEST, která definovala současný stav okolí podniku. Na tuto metodu bylo navázáno metodou tvorby scénářů, která nám dopomohla stanovit scénáře budoucího vývoje okolí podniku. Další metodou, která byla v praktické části použita, byla Porterova metoda 5F, díky které jsme vymezili důležité faktory okolí podniku. Po provedení vnitřní analýzy zdrojů, jsme zdroje zhodnotili pomocí analýzy VRIO, která nám nastínila silné a slabé stránky, vyplývající z vnitřních zdrojů podniku.

Následně jsme stanovili silné a slabé stránky, hrozby a příležitosti internetového obchodu X-HOKEJ.cz. Tyto stránky byly zaneseny do matice SWOT. Stanovené výstupy analýzy SWOT jsme rozdělili dle vah metodou párového porovnání. Následně jsme stanovili návrh strategií, které jsou doplňkem k následnému doporučení, které je výstupem této práce.

Doporučení byla shrnuta do čtyř základních bodů, které jsou v praktické části zmíněny. Jedná se o: přenastavení cenové politiky, stabilizaci lidských zdrojů,

zúžení sortimentu hokejové výstroje a vytvoření partnerských odběrných míst. Tato doporučení poskytují podniku podněty, na základě kterých jsou schopni stanovit budoucí strategii podniku. Doporučení vyplývají z provedené strategické analýzy podniku.

Praktická část této práce poskytuje množství informací, které podniku X-HOKEJ.cz nebyly známy. Proto i samotná praktická část této práce může mít pro společnost X-HOKEJ.cz vysokou hodnotu. Ředitel společnosti v rozhovoru zmínil, že hloubkovou strategickou analýzu neprováděl a nynější strategie je stejná již od roku 2009. Cíle této práce byly splněny, je na rozhodnutí internetového obchodu X-HOKEJ.cz zda bude doporučení implementovat do svého podnikání.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Barney, J. B. (2014). *Gaining and sustaining competitive advantage* (2nd ed.). Harlow: Pearson.

Dluhošová, D. (2008). *Finanční řízení a rozhodování podniku*. (2nd ed.). Praha: EKOPRESS.

Grasseová, M. a. (2010). *Analýza podniku v rukou manažera*. (2nd ed.). Brno: Computer press.

Jakubíková, D. (2008). *Strategický marketing* (1st ed.). Praha: Grada.

Kaplan R., N. P. (2010). *Efektivní systém řízení strategie. Nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. (I. Grusová, Překl.) Praha: Management Press.

Klabeček, K. (2006). *Finanční management*. (1st ed.). Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni.

Mallya, T. (2007). *Základy strategického řízení a rozhodování*. (1st ed.). Praha: Grada Publishing, a.s.

Keřkovský M., O. V. (2006). *Strategické řízení*. (2nd ed.). Praha: C. H. Beck.

Koš'an P., O. Š. (2002). *Firemní strategie plánování a realizace*. (1st ed.). Praha: Computer Press.

Porter, M. E. (1994). *Konkurenční strategie*. (1st ed.). Praha: Victoria publishing, a.s.

Sedláčková, H. (2000). *Strategická analýza*. (1st ed.). Praha: C.H.Beck.

Sedláčková, H., B., K. (2006). *Strategická analýza* (2.vyd., vyd.). Praha: C.H.Beck.

Synek Miloslav, a. k. (1997). *Ekonomika a řízení podniku*. Praha: VŠE Praha.



Veber, J. a kol. (1998). *Management II.* (1st ed.). Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze.

Zadrazilová, D. V. (1991). *Management obchodní firmy.* (1st ed.). Praha: Grada.

### INTERNETOVÉ ZDROJE

Hospodářské noviny (2015). *Podnikatele vítají jednodušší účetnictví i daňová zvýhodnění* [Online]. Praha, Czechia: Hospodářské noviny IHNED.cz. Retrieved from <http://byznys.ihned.cz/podnikani/zakony-stat-a-administrativa/c1-64990400-zmeny-2016-podnikatele-vitaji-jednodussi-ucetnictvi-i-danova-zvyhodneni> (accessed April 2, 2016)

Easyweb.cz (2016). *Fomei* [Online] Hradec Králové, Czechia: CS technologies s.r.o.. Retrieved from <http://www.easyweb.cz/reference/fomei-detail-64>. (accessed April 10, 2016)

Kurzy.cz (2016). *Kurzy měn - kurzovní lístek ČNB* [Online] Praha, Czechia: Kurzy.cz, spol, s.r.o. Retrieved from <http://www.kurzy.cz/kurzy-men> (accessed April 6, 2016)

Kurzy.cz (2016). *HDP 2016, vývoj hdp v ČR* [Online] Praha, Czechia: Kurzy.cz, spol, s.r.o. Retrieved from <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/> (accessed April 6, 2016)

Kurzy.cz (2016) *Inflace - 2016, míra inflace a její vývoj v ČR* [Online] Praha, Czechia: Kurzy.cz, spol, s.r.o. Retrieved from <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/> (accessed April 6, 2016)

Týden.cz (2016) *Obrat českých e-shopů by měl atakovat hranici 100 miliard* [Online] Praha, Czechia: Sabre s.r.o. Retrieved from [http://www.tyden.cz/rubriky/byznys/cesko/obrat-ceskych-e-shopu-by-mel-atakovat-hranici-100-miliard\\_368039.html](http://www.tyden.cz/rubriky/byznys/cesko/obrat-ceskych-e-shopu-by-mel-atakovat-hranici-100-miliard_368039.html) (accessed April 11, 2016)

Aktuálně.cz (2015) *Počet chytrých telefonů loni poprvé překonal klasické mobily* [Online] Praha, Czechia:, Centrum.cz Retrieved from <http://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/pocet-chytrych-telefonu-loni-poprve-prekonal-klasicke-mobily/r~1961ccb4a6fe11e49e4b0025900fea04> (accessed April 13, 2016)

Čnb.cz (2016) *Aktuální prognóza ČNB* [Online] Praha, Czechia:, Česká národní banka. Retrieved from [https://www.cnb.cz/cs/menova\\_politika/prognoza/index.html?cnb\\_css=true](https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/index.html?cnb_css=true) (accessed April 10, 2016)

Czso.cz (2015) *Obecná míra nezaměstnanosti v ČR a krajích* [Online] Praha, Czechia:, Český statistický úřad. Retrieved from [https://www.czso.cz/csu/czso/obecna\\_mira\\_nezamestnanosti\\_v\\_cr\\_a\\_krajich](https://www.czso.cz/csu/czso/obecna_mira_nezamestnanosti_v_cr_a_krajich). (accessed April 10, 2016)

Justice.cz (2016) *Sbírka listin X-vision s.r.o.* [Online] Praha, Czechia:, Ministerstvo spravedlnosti České republiky. Retrieved from <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=135138> (accessed April 12, 2016)

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 - Vnější a vnitřní faktory .....	15
Obrázek 2 - Vybrané faktory používané při PEST analýze.....	20
Obrázek 3 - Hlavní kroky v přípravě tvorby scénáře.....	21
Obrázek 4 - Porterův model 5F.....	25
Obrázek 5 – Matice SWOT.....	39
Obrázek 6 - Vývoj kurzu EUR/CZK za posledních 5 let.....	50
Obrázek 7 - Vývoj kurzu USD/CZK za posledních 5 let.....	51
Obrázek 8 - Vývoj HDP za posledních 5let.....	52
Obrázek 9 - Meziroční inflace .....	52
Obrázek 10 - Obecná míra nezaměstnanosti v ČR .....	53
Obrázek 11 - Responzivní řešení e-shopu .....	56

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 2 - Metoda VRIO .....	33
Tabulka 3 – Matice SWOT s varianty strategií .....	41
Tabulka 5 - Vyhodnocení síly ohrožení modelu 5F.....	65
Tabulka 6 – Ukazatele rentability .....	72
Tabulka 7 – Ukazatelé aktivity .....	73
Tabulka 8 – Ukazatele zadluženosti .....	74
Tabulka 9 - SWOT matice X-HOKEJ.cz.....	77
Tabulka 10 – Silné stránky .....	78
Tabulka 11 – Slabé stránky .....	78
Tabulka 12 - Příležitosti.....	79
Tabulka 13 – Hrozby .....	79
Tabulka 14 – VRIO analýza X-HOKEJ.cz.....	71

## RESUMÉ

Tato diplomová práce se zaměřuje na strategickou analýzu podniku X-HOKEJ.cz. Jedná se o internetový obchod s vybavením pro lední hokej.

Nejprve jsou vysvětleny základní pojmy strategického řízení a strategické analýzy. Dále jsou popsány analýzy vnějšího a vnitřního okolí, díky kterým lze identifikovat faktory působící na analyzovaný podnik. Následně jsou z těchto faktorů určeny silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby podniku. Závěrem jsou popsány strategie.

V části praktické jsou pak využity tyto teoretické poznatky k analýze podniku X-HOKEJ.cz. Výsledkem je zjištění silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb podniku. Na základě těchto výsledků jsou vytvořena doporučení, která budou sloužit pro tvorbu budoucí strategie podniku X-HOKEJ.cz. Společnost X-HOKEJ.cz nikdy neprováděla takto hloubkovou strategickou analýzu. Proto pro ni bude tato práce velmi přínosná. Samozřejmě může využít nejen doporučení, které plynou z této práce, ale také jednotlivých metod a analýz.

The diploma thesis focuses on the strategic analysis of the X-HOKEJ.cz company, an internet shop with ice hockey equipment. First, the basic concepts of strategic management and strategic analysis are described. The following describes the analysis of external and internal surroundings, which can identify the factors affecting the analyzed company. Subsequently, the strengths, weaknesses, opportunities and threats of the company are pinpointed. The last part describes strategies.

In the practical part, the theoretical findings are used to analyze X-HOKEJ.cz company. The aim is to identify the strengths, weaknesses, opportunities and threats to the company. These results form recommendations which could be used to create future strategy of X-HOKEJ.cz company. X-HOKEJ.cz company never carried out an in-depth strategic analysis so this work is very beneficial for it. It can use not only the recommendations which result from this work but also the individual methods and analyses as well.

