

**Vysoká škola technická a ekonomická**

v Českých Budějovicích

# **Bakalářská práce**

**Eliška Zedníková**

*2010*

**Vysoká škola technická a ekonomická**

Katedra ekonomiky a managementu

# **Komplexní strategický plán konkrétní firmy**

**Autor bakalářské práce: Eliška Zedníková**

**Vedoucí bakalářské práce: prof. Ing. Jan Váchal, CSc.**

**České Budějovice, květen 2010**

# Prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci vypracovala samostatně pouze s použitím uvedených pramenů.

V Českých Budějovicích 20. 05. 2010

.....  
vlastnoruční podpis

# Poděkování

Zde bych ráda poděkovala vedoucímu své bakalářské práce, panu prof. Ing. Janu Váchalovi, CSc. za jeho přístup a trpělivost při vedení mé práce.

# Abstrakt

Práce je zaměřena na sestavení komplexního strategického plánu pro konkrétní podnik. Jejím cílem je zvolení vhodné strategie pomocí provedení souboru interních a externích analýz podniku a potvrzení či vyvrácení hypotézy o přínosu vytvořené strategie v oblasti zvýšení konkurenceschopnosti. V práci byla použita STEP analýza, Porterova analýza, analýza konkurentů, SWOT analýza, analýza portfolia a SPACE analýza. Na základě vyhodnocení těchto analýz je podniku navržena necenová konkurenční strategie, která podnik rozvíjí v oblasti reklamy a propagace, čímž působí na zvýšení konkurenceschopnosti firmy.

## Klíčová slova

Strategie, analýza, konkurence, konkurenceschopnost, tržní podíl

## Abstract

Work is focused on establishing a comprehensive strategic plan for a specific company. Its objective is to select an appropriate strategy through implementation of a set of internal and external business analysis and confirm or refute hypotheses about the benefits of creating strategy for increasing competitive advantage. At work was used STEP analysis, Porter's analysis, analysis of competitors SWOT analysis, portfolio analysis and SPACE analysis. Based on evaluation of the analytical firm proposed non-price competition strategy, business development in the field of advertising and promotion, which operates on increase the competitiveness of firms.

## Key Words

Strategy, analysis, competition, competitive advantage, market share

# Obsah

1 Úvod .....	1
2 Cíl práce .....	2
3 Teoreticko-metodologická část.....	3
3.1 Literární rešerše a úvod do problému .....	3
3.1.1 Strategie.....	3
3.1.2 Strategické řízení.....	4
3.1.3 Podnikatelská strategie.....	7
3.1.4 Formulace strategie.....	10
3.1.5 Podnikatelské strategie.....	11
3.1.6 Generování strategických alternativ a volba strategie.....	14
3.1.7 Komplexní strategické plánování.....	14
3.2 Hypotézy .....	16
3.3 Metodika práce.....	16
3.3.1 Sběr dat.....	16
3.3.2 Charakteristika podniku.....	16
3.3.3 Externí analýza podnikatelského prostředí.....	16
3.3.4 Interní analýza podnikatelského subjektu .....	19
3.3.5 Vyhodnocení externích analýz.....	26
3.3.6 Vyhodnocení interních analýz .....	26
3.3.7 Návrh rámcové podnikové strategie.....	26
3.3.8 Návrh implementace strategie.....	26
3.3.9 Vyhodnocení přínosu.....	26

4 Aplikační část a diskuse výsledků .....	27
4.1 Aplikační část .....	27
4.1.1 Charakteristika podniku .....	27
4.1.2 STEP analýza .....	28
4.1.3 Porterův model pěti sil .....	33
4.1.4 Analýza konkurentů .....	35
4.1.5 SWOT analýza .....	40
4.1.6 Portfolio analýza .....	43
4.1.7 Space analýza .....	44
4.1.8 Vyhodnocení externích analýz .....	48
4.1.9 Vyhodnocení interních analýz .....	50
4.1.10 Návrh rámcové podnikové strategie .....	50
4.1.11 Návrh implementace strategie .....	52
4.1.12 Vyhodnocení přínosu strategie .....	52
4.2 Diskuse výsledků .....	53
4.2.1 Shrnutí výsledků externích analýz .....	53
4.2.2 Shrnutí výsledků interních analýz .....	53
4.2.3 Celkové shrnutí výsledků analýz .....	54
4.3 Návrhy opatření .....	54
4.3.1 Formulace navržené strategie .....	54
4.3.2 Implementace strategie .....	55
5 Závěr .....	57

# 1 Úvod

Strategické řízení je poměrně mladým oborem, jeho vznik datujeme od počátku 70. let, kdy se plánování, které dosud plnilo strategickou funkci stalo prací byrokratickou. Zvýšené uplatnění principů strategického řízení nastalo vlivem změn ve vnitřním i vnějším prostředí. V případě vnitřního prostředí došlo k multifunkčnosti výroby, ke změnám ve stavbě organizačních struktur i velikosti podniků. U vnějšího okolí došlo k růstu míry změn, a to v diskontinuálním měřítku a navíc společnost začala rozeznávat kromě lokálního a mezinárodního trhu též trh globální.

V rámci strategického řízení rozlišujeme dvě skupiny analýz podniku, jsou to analýzy vnějšího a vnitřního okolí podniku. Jejich provedení je z hlediska života podniku důležité hlavně při jeho vzniku, kdy je nutné stanovit si cestu, kterou se bude firma ubírat. Na počátku podnikání jsou stanoveny určité cíle a zjištění úrovně jejich splnění je v průběhu existence podniku dalším úkolem strategického plánování. Interní a externí analýzy je též vhodné provést v období změn jak okolí podniku tak jeho samého.

V práci budou vypracovány interní i externí analýzy podniku Nábytek a interiéry, který se pohybuje na trhu od roku 1992. Vzhledem k období krize se práce dotkne i toho, zda na podniku její průběh zanechal nějaké negativní důsledky a co mu napomáhá se s touto situací vyrovnat. Zajímavá též bude analýza konkurentů podniku v dané oblasti. Podnik se zabývá prodejem nábytku a je zřejmé, že tato oblast trhu zažívá veliký boom. Na jedné straně nacházíme obrovské haly přeplněné levným a nepříliš kvalitním nábytkem a na druhé straně vybavení interiérů z poctivého materiálu, který je nutné podle toho ocenit. Ještě před tím však budou provedeny základní analýzy, sloužící ke stanovení pozice, kterou podnik na trhu zaujímá a ke zjištění sil, které na podnik nejvíce působí a ohrožují tak jeho existenci. Problematikou, která bude v této práci řešena je tedy stav již existující a prosperující firmy na trhu v období krize a případné návrhy na řešení zjištěných problémů.

Obsah strategického plánování je zajímavý obor, který se týká celého životního cyklu podniku a volba tohoto tématu tedy byla od začátku jasná.

## 2 Cíl práce

Cílem práce je zpracování strategického plánu pro podnik Nábytek a interiéry a to pomocí provedení interních a externích analýz podniku.

Téma práce bylo zvoleno hlavně díky jeho závažnosti v období celého životního cyklu podniku. V práci je nejprve provedena analýza současného stavu podniku a jeho okolí a na základě jejího vyhodnocení je stanovena strategie pro vylepšení konkurenceschopnosti podniku, zvýšení jeho tržního podílu a samotných tržeb.



# 3 Teoreticko-metodologická část

## 3.1 Literární rešerše a úvod do problému

### 3.1.1 Strategie

Slovo strategie pochází z řeckého strategos, což lze volně přeložit jako vedoucí vojska, tedy generál a znamená dlouhodobý plán činností zaměřený na dosažení nějakého cíle. Strategie je spolu s cíli, politikami, postupy, pravidly, programy a rozpočty součástí základních plánovacích kategorií. Tyto plánovací kategorie jsou sestavovány za různými účely a vztahují se k různým časovým intervalům i typům plánů. Dohromady tvoří komplexně propojený celek uskutečňovaný na třech hierarchických úrovních managementu. Strategie jsou vykonávány pouze na úrovni TOP managementu.

strategie vyjadřují koncept celého chování organizace , dlouhodobý program a způsob činnosti organizace. [4] a v zásadě dává odpověď na tyto základní otázky:

- Jak udržet, či zlepšit konkurenční pozici podniku.
- Jakým způsobem se chovat na trhu.
- Které výrobky či sortiment vyrábět a které služby poskytovat.
- Které trhy či jejich segmenty obsadit.
- Jaký typ růstu firmy zvolit.
- Jaký způsob chování ke konkurenci zvolit.
- Jakou finanční strategii firmy zvolit atd. [4]

Velice přehledná je definice pojmu strategie pomocí 5P podle Henryho Mintzberga.

- Plan,
- Ploy,
- Pattern,

- Position,
- Perspective.

Strategie jako **plán (plan)** je nejčastějším pojetím a objevuje se v definicích v oblasti vojenské, teorii her a v oblasti řízení. [5]

Strategie je také používána ve smyslu slova **komplot (ploy)**; nejčastěji je v podobě plánovaného manévru oznamována konkurenci s cílem odradit konkurenty od podobných kroků. Strategií je v tomto případě vyvolat obavy u konkurence a odradit ji od podobných kroků, nikoliv plánovaný manévr samotný. [5]

Definování strategie jako plánu je nedostatečné v situacích, kde je třeba definicí obsáhnout i výsledné chování. Proto se strategie vymezuje také jako model **chování (pattern)**. Oproti pojetí strategie jako plánu tj. jako strategie zamýšlené, odvíjí se model chování od strategií realizovaných a zdůrazňuje dosažení konzistence v chování organizace. Je to pojetí založené na přesvědčení, že pokud není bráno v úvahu chování, je strategie jen prázdný pojem. [5]

Strategie ve smyslu **pozice (position)** akcentuje umístění organizace v prostředí. Je to pojetí, které je blízké zejména Porterovi a jeho pokračovatelům a vymezuje strategii pomocí specifických výrobků dodávaných na specifický trh. [5]

Naproti tomu pojetí strategie jako **charakter organizace (perspective)** je podporováno např. P. Druckerem, podle něhož je strategie způsob (koncepce) podnikání. [5]

Strategie je zaměření a rozsah činností podniku v dlouhodobém horizontu, které v ideálním případě vytvářejí soulad mezi podnikovými zdroji a měnícím se vnějším prostředím – zvláště trhem a zákazníky. [3]

### 3.1.2 Strategické řízení

Základním smyslem strategického řízení je vytváření konkurenční výhody jako nejdůležitějšího předpokladu úspěchu. Veškerý potenciál podniku je nasměrován k dosažení tohoto cíle tím, že každodenní operativní rozhodnutí vycházejí z dlouhodobého strategického zaměření. [5]

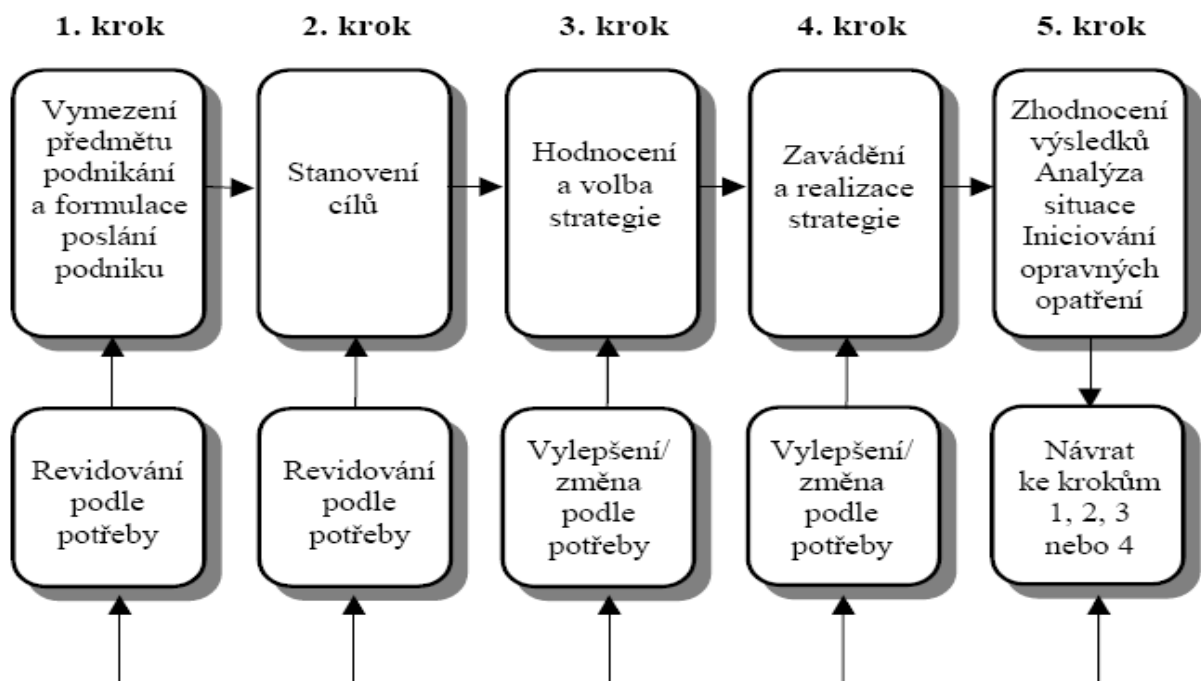
Strategické řízení je proces, v jehož rámci manažeři určují dlouhodobé směřování podniku, stanovuje specifické výkonové cíle, vyvíjejí strategie vhodné k dosažení těchto cílů a s ohledem na všechny podstatné vnitřní a vnější podmínky a podnikají konkrétní kroky v realizaci vybraného plánu akcí. [3]

### Složky strategického řízení

- Definování předmětu činnosti podniku a jeho poslání jako základ pro určení rámce, ve kterém podnik působí a kam směřuje.
- Stanovení strategických a výkonových cílů.
- Formulace strategie vedoucí k dosažení stanovených cílů.
- Zavádění a realizace zvolené strategie.
- Hodnocení výsledků a návrh opravných opatření s ohledem na měnící se podmínky, nové myšlenky a příležitosti. [5]

Na obrázku 3-1 je znázorněn Tradiční model procesu strategického řízení podle A. A. Thompsona a A. J. Stricklanda.

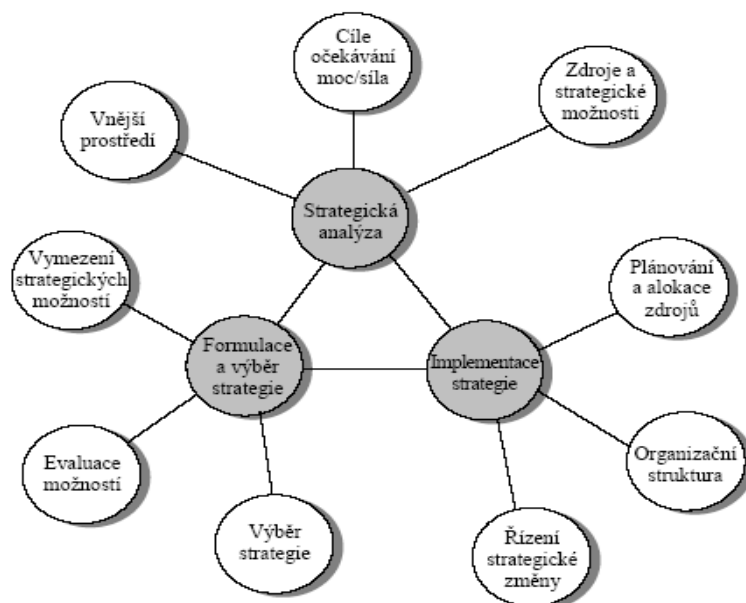
*Obr. 3-1 Tradiční model procesu strategického řízení (přijato od Thompsona a Stricklanda)*



Zdroj: VÁCHAL, Jan, VÁCHALOVÁ, Petra. *Strategický management : (Vybrané kapitoly) Učební texty VOŠ. České Budějovice : Vyšší odborná škola v Českých Budějovicích, 2001. 113 s.*

Obrázek 3-2 zobrazuje model Johnsona a Scholese, který opouští tradiční pojetí při zachování všech podstatných složek procesu.

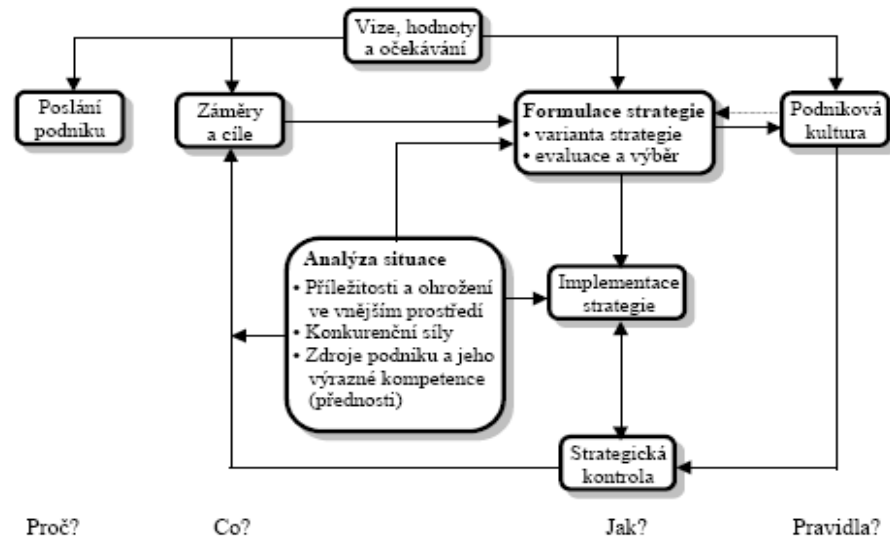
Obr. 3-2 Model procesu řízení podle Johnsona a Scholese



Zdroj: VÁCHAL, Jan, VÁCHALOVÁ, Petra. *Strategický management : (Vybrané kapitoly) Učební texty VOŠ. České Budějovice : Vyšší odborná škola v Českých Budějovicích, 2001. 113 s.*

Obrázek 3-3 zobrazuje integraci výše uvedených modelů včetně dalších, které jsou uváděny jinými autory.

Obr. 3-3 Integrovaný model procesu strategického řízení (přejato od Digmana)



Zdroj: VÁCHAL, Jan, VÁCHALOVÁ, Petra. *Strategický management : (Vybrané kapitoly) Učební texty VOŠ*. České Budějovice : Vyšší odborná škola v Českých Budějovicích, 2001. 113 s.

### 3.1.3 Podnikatelská strategie

Podnikatelská strategie vyjadřuje nejdůležitější rozvojové záměry podnikatele. Vyjadřuje cíle rozvoje a současně prostředky k jejich dosažení a dále efekty, které jejich uskutečněním mohou být získány. [5]

Podnikatelskou strategií vlastně rozumíme podnikatelský projekt. Je to návod, či strategie podniku na určitý časový horizont. Je zpracováván v několika variantách s možností změny v důsledku vnitřních a vnějších podmínek prostředí podniku. [5]

Tvorba podnikatelského projektu je založena na principech a postupech strategického řízení. Správně zpracovaný projekt snižuje riziko omylů a zvyšuje pravděpodobnost dosažení úspěchu. Projekt je vhodný jak pro začínající podniky, tak i pro podniky, které již existují. Stejně tak je vhodný pro malé, střední i velké podniky. [5]

Základem podnikové strategie je konkurenční výhoda. Smyslem existence podniku je tvorba hodnoty, která uspokojí zájmy významných zájmových skupin ve vztahu k podniku.

Skupiny, které uplatňují určité zájmy ve vztahu k podniku lze účelově rozdělit do dvou kategorií.

- Vlastníci - vůči kterým má podnik fiskální závazky
- Ostatní zájmové skupiny – vůči kterým má podnik společenské závazky

Úlohou managementu je pak vytvářet rovnováhu mezi těmito závazky.

### **Budování konkurenční výhody prostřednictvím nízkých nákladů**

Úroveň nákladů podniku je výsledkem nákladů vynaložených v jednotlivých člancích nákladového řetězce. Při určování nákladů v jednotlivých částech řetězce se uplatňuje 9 hlavních faktorů ovlivňujících náklady. [5]

- Úspory z rozsahu
- Zkušenostní křivka
- Míra využití kapacit
- Napojení na jiné kvality
- Sdílení příležitostí s ostatními jednotkami v podniku
- Rozsah vertikální integrace
- Vhodné načasování spojené s výhodami a nevýhodami prvního tahu
- Strategické volby a operativní rozhodování
- Faktory lokalizace [5]

### **Budování konkurenční výhody diferenciací**

Úspěšná diferenciacie vyžaduje, aby podnik vytvořil jedinečný produkt, který zákazníci považují za vysoce hodnotný. Cokoli, co může podnik udělat proto, aby se snížily zákaznickovy celkové náklady na použití výrobku nebo aby se zvýšila výkonnost, představuje potenciální bázi pro diferenciaci. [5]

Konkrétní postupy zahrnují:

- redukování odpadu při využívání surovin

- nižší náklady na pracovní síly
- redukování nevyužitého času a prostojů
- rychlejší zpracování
- nižší náklady na dodávky, instalaci a financování
- redukování nákladů na zásoby
- snížení údržby nebo snadnější údržba
- redukování požadavků na jiné vstupy
- vyšší obchodní hodnoty použitých modelů
- kompatibilita s jiným přidruženým vybavením
- pružnost umožňující vyjít vstříc různým potřebám a potenciálním požadavkům
- poskytování poradenství a technických služeb konečným uživatelům zdarma
- vyhnout se riziku prodeje zboží, které by později mohlo selhat a přivodit uživateli velké výdaje navíc. [5]

### **Budování konkurenční výhody zaměřením na tržní segment**

Využití strategie specifického zaměření s sebou nese dvě hlavní otázky:

- Které konkrétní segmenty daného odvětví vybrat?
- Jak vybudovat konkurenční výhodu (na jakém základě) v cílových segmentech?

Segmenty atraktivní pro realizaci strategie specifického zaměření mají jednu nebo více z následujících charakteristik:

- segment má dostatečný rozsah a kupní sílu, což zajistí ziskovost
- segment má jistý růstový potenciál
- daný segment není středem zájmu hlavních konkurentů
- podnik, který se rozhodne pro specifické zaměření, musí mít takové zdroje a schopnosti, aby mohl efektivně obsluhovat daný segment

- specificky zaměřený podnik je schopen se bránit konkurentům, protože má dobré jméno uzákazníků a jedinečné schopnosti uspokojit zákazníky v rámci daného segmentu. [5]

Při rozboru podnikatelské strategie může firma zjistit, že by měla začít realizovat účelové spojení, které jí pomůže k zlepšení konkurenční pozice firmy a jejímu růstu.

účelová spojení jsou jednou z forem strategických partnerství a lze je charakterizovat jako dobrovolnou právní, finanční a hospodářskou spolupráci minimálně dvou firem, které se smluvně spojily k dosažení svých strategických cílů. Účelová spojení se z hlediska těsnosti formy dělí do následujících kategorií: [6]

- volné formy jako příležitostná spolupráce a neformální domluvy, nemající obvykle delší časovou úsečku
- strategické aliance
- joint ventures
- fúze
- přátelské převzetí firmy [6]

### **3.1.4 Formulace strategie**

Při formulování strategie je třeba zvážit celou řadu faktorů. Obecným cílem formulace strategie je najít rovnováhu mezi potenciálem podniku a všemi relevantními faktory vnějšího prostředí. [5]

Faktory, které je třeba brát v úvahu, lze rozdělit do následujících šesti skupin:

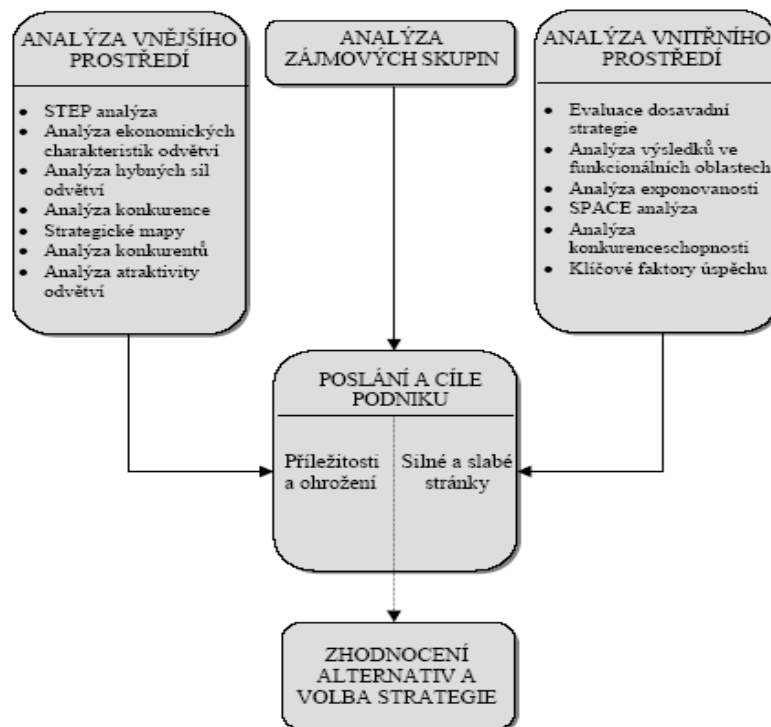
- tržní příležitosti , přitažlivost odvětví a konkurenční tlaky
- nejlépe využitelné potenciální zdroje podniku
- ohrožení podniku
- personální hodnoty, aspirace a vize vrcholového managementu
- sociální, politické, regulační, etické a ekonomické aspekty vnějšího prostředí



- podniková kultura [5]

Při formulování strategie jde o nalezení takového modelu chování, který využívá podmínek vnějšího prostředí při optimálním využití zdrojů. [5] – viz schéma

Obr. 3. 4 Proces formulace podnikové strategie – metodický aparát (podle J. Hrona)



Zdroj: VÁCHAL, Jan, VÁCHALOVÁ, Petra. *Strategický management : (Vybrané kapitoly) Učební texty VOŠ*. České Budějovice : Vyšší odborná škola v Českých Budějovicích, 2001. 113 s.

### 3.1.5 Podnikatelské strategie

#### Strategie podle orientace managementu

Sumarizuje určité tendence v chování firem z hlediska celkového klimatu firmy, dispozic managementu, stáří a velikosti firmy a typu odvětví.

- Defender – domácí firma se soustřeďuje jen na obranu své pozice, protože má dostatečné vlastní výhody a globalizační tlaky jsou celkem slabé. Při příchodu agresivní konkurence musí své výrobky více přizpůsobit potřebám zákazníků. Firma

se nesmí snažit udržet si všechny kupující, ale jen ty, kteří mají zájem o místní tradiční produkty.

- Extender – firma se může sama pustit do expanze, jestliže jsou slabší globalizační tlaky a pokud budou její výhody přínosem na dalších zahraničních trzích, podobných tomu domácímu.
- Dodger – podniky pohybující se na trzích, kde zahraniční příchozí jsou pod silným globalizačním tlakem. A pokud se výhody domácích firem dají využít jen na domácím trhu, musí se firma konkurenci vyhýbat. Podniky, které se ocitnou v ohrožení konkurencí by měly využít určitých specifických podmínek nebo stupňů v řetězu tvorby hodnot, kde mohou uplatnit své silné stránky.
- Contender – podnik s dostatečně odolnými silnými stránkami vůči globalizačním tlakům, který může uvažovat o střetu se zahraniční konkurencí.

### **Tržně orientovaná strategie**

Je založena na pozitivním vztahu mezi velikostí podílu na trhu a velikostí výnosu. Důležité je též postavení výrobku na trhu.

- Strategie nízkých nákladů – podnik se snaží prostřednictvím nejnižších výrobních i distribučních nákladů dosáhnout nižších cen než konkurence.
- Strategie diferenciacce – snaha podniku o získání výhody na trhu prostřednictvím speciálního výrobku, odlišného od konkurence.
- Strategie tržního koutu – podnik se soustředí na část trhu, na které může uplatnit svou strategii a získat tak větší podíl na trhu.

### **Inovační strategie**

Je dlouhodobý proces, který se zaměřuje na vývoj nových produktů, a to z hlediska toho CO nabídlout, KOMU nabídnout a JAK nové produkty vyrobit.

- Ofenzivní strategie – snaha o dosažení vedoucího postavení na trhu, která může přinést velké úspěchy, ale při vysoké míře rizika a finanční náročnosti.
- Defenzivní strategie – snaha o udržení nebo upevnění stávající pozice. Stejná pozornost je věnována posledním výsledkům vědecko – technického vývoje

i marketingovým činnostem zaměřeným na zjištění potřeb zákazníka a na přípravu vstupu na trh nového produktu.

- Mírně ofenzivní strategie – firma vynakládá jen nezbytně nutné investice na vlastní technický rozvoj, následuje konkurenci a nové produkty umisťuje na osvědčené trhy.
- Zůstatková strategie – podnik izolovaně a bez vzájemné koordinace vyvíjí nové produkty, čímž mu rostou náklady. Nerespektuje potřeby trhu a většinou touto strategií podnik zaniká.

### **Růstové strategie**

Existují zde dvě možnosti zájmu managementu, jsou jimi udržení nebo zlepšení konkurenční pozice. Strategii založenou na principu růstu je možné realizovat dvěma způsoby:

- Intergračním růstem (zpětná, horizontální, vertikální a integrace s dodavateli a distributory)
- Intenzivním růstem (strategie pronikání, rozvoje trhu, vývoje nového výrobku, diversifikace)

### **Konkurenčně orientované strategie**

Tato strategie předpokládá relativně stejné výrobky a služby a proto se zákazník vybere zboží s nižší cenou a větší využitelností.

- Strategie vycházející z vysoké jakosti výrobků
- Strategie spočívající ve snižování výrobních nákladů
- Necenová konkurenční strategie
- Strategie zvyšování odbytu

Způsoby výrobkové diferenciacce jsou osobní, vlastního výrobku, služeb, image a vlastního výrobku pomocí času.

### 3.1.6 Generování strategických alternativ a volba strategie

#### Strategická alternativa

Alternativa je jednou z cest nebo prostředků jak dosáhnout cíle, vyřešit problém nebo využít příležitosti. Alternativy jsou důležité z hlediska vymezení rozsahu možností a obvykle zahrnují příležitosti určující další směřování podniku. [5]

Příkladem může být přidání nového výrobku do výrobní řady, obohacení těch stávajících o nové prvky, nové distribuční kanály nebo změna v propagaci výrobků.

#### Volba strategie

Volba strategie je proces hodnocení jednotlivých strategických alternativ podle čtyř hledisek:

- **Přijatelnost** strategie pro významné zájmové skupiny.
- **Vhodnost** strategie pro podmínky prostředí, ve kterém se podnik pohybuje.
- **Realizovatelnost** strategie z hlediska dostupných zdrojů.
- **Poskytnutí konkurenční výhody** pomocí využití zdrojů, dovedností a pozice podniku.

Skutečnost, že navrhovaná strategie splňuje výše uvedená kritéria, nezajišťuje úspěšnost strategie. Je však jisté, že nesplňuje-li jedno nebo více kritérií, je předurčena k neúspěchu. [5]

### 3.1.7 Komplexní strategické plánování

Je procesem formulace a realizace dlouhodobých strategických plánů, které začleňují jednotlivé plány firmy do jednotného komplexního plánu firmy. Tento proces je nepřetržitý a neustále vyžaduje zpětnou vazbu, díky které lze plány měnit dle vzniklých změn. Zahrnuje komplexní pohled na rozvoj podniku.

## Postup tvorby komplexních strategických plánů

- Stanovení základních premis budoucího chování firmy.  
Mělo by vycházet z analýzy okolí firmy, předpovědí tržního potenciálu a z poslání firmy.
- Stanovení strategických cílů.  
Musí tvořit ucelený logický systém, být jasně specifikované a mezi sebou nekonfliktní.
- Stanovení základní podnikatelské pozice firmy.  
Snahou podnikatelů by mělo být vytvořit co možná nejvýhodnější podnikatelskou pozici.
- Návrhy základních variant komplexních podnikatelských strategií.  
Podnikatelská strategie je vytvářena a postupně zpřesňována.
- Zpracování strategie výrobního portfolia firmy.  
Každé jednotlivé podnikatelské jednotce, sortimentní skupině či výrobku je stanovena strategie.
- Vypracování a sladění variant dílčích rozvojových strategií.  
Zaměřují se na marketing, rozvoj výrobního programu a výrobně technické základy, inovační a personální politiku a finanční strategii firmy.
- Vypracování variant integrované komplexní podnikatelské strategie.  
Zvažujeme zde ekonomické i neekonomické účinky jednotlivých variant v čase.
- Výběr optimální varianty komplexní strategie.
- Formulace komplexního strategického plánu.
- Sestavení rozpočtů.
- Rozpracování a převedení komplexního strategického plánu do plánů taktických a operativních.

## ***3.2 Hypotézy***

Bude mít navržený komplexní strategický plán přínos v oblasti zvýšení konkurenceschopnosti podniku na trhu nabídky vybavení interiéru?

## ***3.3 Metodika práce***

### **3.3.1 Sběr dat**

Informace potřebné k tvorbě práce jsou shromážděny ze zdrojů knihovny VŠTE a z internetu. Nejvíce elektronických informací pochází z Obchodního rejstříku, odborných článků a webových stránek analyzovaných podniků.

### **3.3.2 Charakteristika podniku**

Data týkající se podniku byla shromážděna pomocí dotazování v podnicích a z webových stránek.

### **3.3.3 Externí analýza podnikatelského prostředí**

Při provádění externí analýzy podniku jsou rozlišovány čtyři oblasti podnikatelského prostředí, jsou jimi tržní prostředí, vědecko – technický rozvoj, sociálně – kulturní prostředí a ekonomický a právní systém. V této práci budou rozebrány pouze tři analýzy z oblasti ekonomického a právního systému.

#### **Analýza ekonomického a právního systému**

Jednotlivé dílčí strategie ekonomického a právního systému vychází z očekávaného vývoje legislativních změn a hospodářské politiky. Tyto dílčí strategie pak tvoří strategii podniku.

#### **STEP analýza**

Při popisu vlivů na externí okolí podniku pomocí STEP analýzy se vychází z popisu skutečností důležitých pro rozvoj externího prostředí podniku v minulosti a zvažuje se jakým způsobem se tyto faktory mění v čase. Dále se zjišťuje jak se mění míra závislosti vývoje externího prostředí na vývoj relativního faktoru.

Obr. 3-5 Vybrané faktory používané při STEP analýze

<b>ekonomické faktory</b> Trendy vývoje HDP Ekonomické cykly Úrokové sazby Vývoj peněžní zásoby Míra inflace Disponibilita a cena energií Míra nezaměstnanosti	<b>politicko – právní faktory</b> Antimonopolní opatření Zákony na ochranu životního prostředí Politika zdanění Regulace zahraničního obchodu Sociální politika Stabilita vlády
<b>sociálně – kulturní</b> Demografický vývoj Rozdělení důchodu Mobilita obyvatelstva Vývoj životní úrovně Míra vzdělanosti Přístup k práci	<b>technologické faktory</b> Vládní výdaje na výzkum Trend ve výzkumu a vývoji Rychlost technologických změn Míra zastarávání technologií Přístup k výzkumu a vývoji

Zdroj: VÁCHAL, Jan, VÁCHALOVÁ, Petra. *Strategický management : (Vybrané kapitoly) Učební texty VOŠ*. České Budějovice : Vyšší odborná škola v Českých Budějovicích, 2001. 113 s.

### Porterův model pěti sil

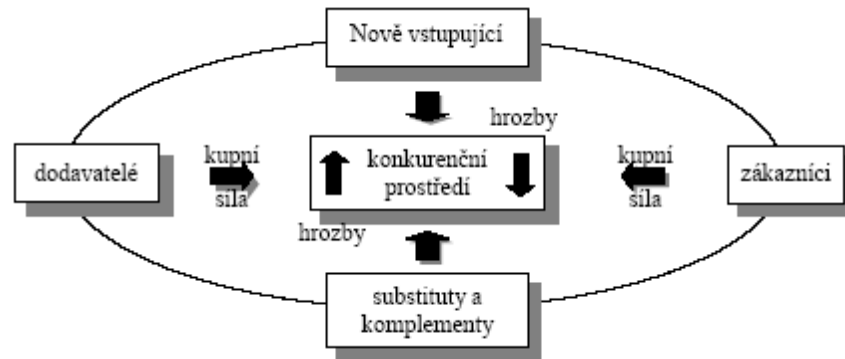
Porterova analýza se zaměřuje na faktory, které mají přímý vliv na formulaci podniku. Před vstupem na trh musí podnik analyzovat “pět sil”, které ohrožují vstup. Výsledkem je navržení postupu obrany proti těmto silám.

Pět sil:

- hrozba substitutů
- vyjednávací síla dodavatelů
- rivalita mezi existujícími konkurenty
- vyjednávací síla kupujících

- ohrožení nově vstupujícími konkurenty

Obr. 3-6 Porterův model pěti sil



Zdroj: VÁCHAL, Jan, VÁCHALOVÁ, Petra. *Strategický management : (Vybrané kapitoly) Učební texty VOŠ*. České Budějovice : Vyšší odborná škola v Českých Budějovicích, 2001. 113 s.

Porter dále definuje šest bariér, které musí podnik řešit:

- Úroveň hospodárnosti- buď podnikat ve velkém nebo přijmout nákladovou nevýhodnost.
- Diferenciace výrobků a služeb- loajalita zákazníků ke značkovému zboží vytváří bariéru vstupu. Nově vstupující musí nabízet přídatné služby a provádět reklamu.
- Kapitálová náročnost- nutnost vlastnit vstupní kapitál a jeho rozdílná návratnost.
- Nákladové znevýhodnění- vyplývá z efektu poznání křivky S, z moderních technologií, z přístupu k levným surovinám, z nákupu za předinflační ceny, z vládních subvencí a z výhodného umístění.
- Přístup do distribuční sítě- zabezpečením prodejní sítě nebo vytlačením konkurence.
- Vládní politika- regulace přístupu do odvětví.



## Analýza konkurentů

Jejím cílem je ohodnotit konkurenční pozice hlavních rivalů na daném trhu ve vztahu k vlastnímu podniku a zhodnotit míru výhody v jejich situování. Důležité je monitorovat názory konkurence na vývoj odvětví, zázemí a filosofii konkurence za účelem předvídání kroků, které učiní, priority konkurentů a jejich cíle a sledovat, zda jsou schopni zlepšit své hospodářské výsledky.

Obr. 3-7 Rastr pro hodnocení konkurentů

Charakteristika	KONKURENT			
	A	B	C	D
Jméno podniku				
Odhad tržeb				
Odhad podílu na trhu				
Cenová výhoda *				
Kvalitní výhoda *				
Technologická základna *				
Odbytová základna *				
Distribuční podmínky *				
Nákladová výhoda *				
Pozice v rámci odvětví (v příštím roce) *				
Váznost konkurence (současná) *				
Váznost konkurence (v příštím roce) *				
Váznost konkurence (v dalších letech) *				
Něco zvláštního na co je třeba reagovat ?				
Brzy				
Příští rok				
Dlouhodobější ohrožení				

\* = k hodnocení lze využít následující škály: 1 = nejlepší (nejvyšší)  
2 = nadprůměrný  
3 = průměrný  
4 = podprůměrný  
5 = nejhorší (neohrožující)

Zdroj: [www.vstecb.cz](http://www.vstecb.cz) [online]. 2010 [cit. 2010-05-13]. Analýza konkurentů. Dostupné z WWW: <[www.vstecb.cz/data/files/606analýza-konkurentu---rastr.doc](http://www.vstecb.cz/data/files/606analýza-konkurentu---rastr.doc)>. ISSN 1111-2222.

### 3.3.4 Interní analýza podnikatelského subjektu

Mezi interní analýzy řadíme analýzu vnitřního prostředí, klíčové faktory úspěšné strategie, podnikovou kulturu, analýzu SWOT, portfolio analýzu a Space analýzu. Pro potřeby této práce byly vybrány poslední tři jmenované.

## SWOT analýza

Zkoumá vliv externího okolí na firmu i vliv vnitřních slabých a silných stránek firmy. Zahrnuje analýzu hlavních faktorů konkurenční pozice firmy a jejího vlivu na strategické chování firmy.

Její název je odvozen od počátečních písmen anglických názvů jednotlivých faktorů. Jsou to silné stránky – **Strength**, slabé stránky – **Weaknesses**, příležitosti – **Opportunities**, nebezpečí – **Threats**.

Obr. 3-8 Metoda SWOT

	<b>Interní faktory</b>	<b>Silné stránky S</b> - kapitálová síla - silné zdroje - vysoký tržní podíl - moderní technologie - nízké mzdové náklady - kvalita výrobků	<b>Slabé stránky W</b> - slabá finanční pozice - vysoká zadluženost - zastaralá technologie - vysoká režie - slabý management - špatní dodavatelé
<b>Externí faktory</b>		<b>Přístup SO</b>	<b>Přístup WO</b>
<b>Příležitost trhu O</b> - růst trhu, růst poptávky - specializovaný trh s možností vstupu - fragmentované trhy - možnost diferenciací - možnost integrace - možnost exportu atd.		<b>Ofenzivní podnikatelský přístup z pozice síly.</b> Snaha využít všechny příležitosti a silné stránky. Snaha o vedoucí či útočnou pozici.	Snaha o využití příležitosti z okolí. Pomalé posilování pozic. Snaha o nalezení spolehlivého spojence Různé formy integrace.
<b>Nebezpečí trhu T</b> - silná konkurence - vstup zahraniční konkurence - objemové trhy, malá možnost diferenciací - stará odvětví - nestabilita trhu		<b>Přístup ST</b> Využití pozice silného postavení k blokování nebezpečí. Oslabení konkurence. Diverzifikace výrobního sortimentu. Distribuční spojení.	<b>Přístup WT</b> Uvažování o kompromisech. Spojení se silnou firmou i za cenu úpravy programu. Snaha o přežití. Opouštění trhu.

Zdroj: VÁCHAL, Jan, VÁCHALOVÁ, Petra. *Strategický management : (Vybrané kapitoly) Učební texty VOŠ*. České Budějovice : Vyšší odborná škola v Českých Budějovicích, 2001. 113 s.

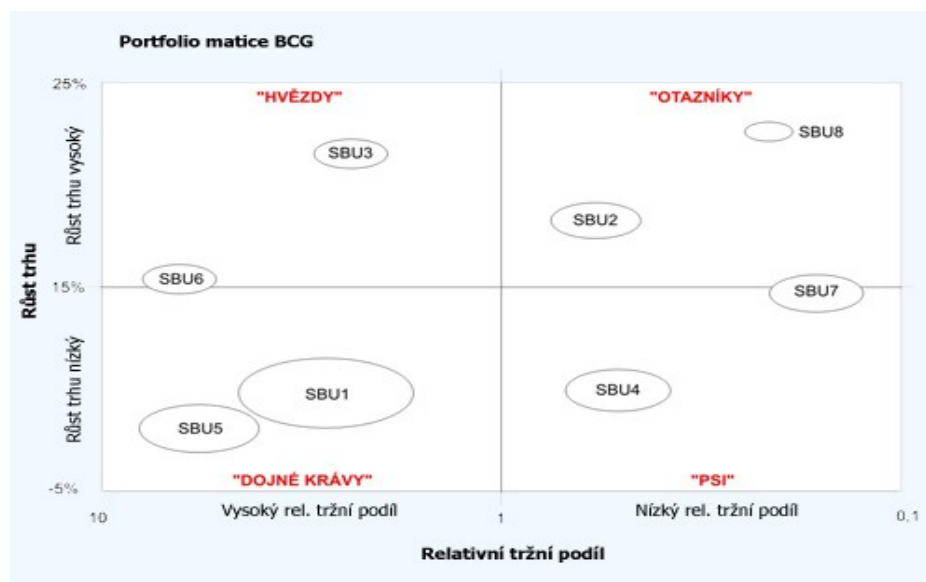
## Portfolio analýza

Cílem této analýzy je zmapovat jak si výrobky stojí v rámci portfolia dané firmy. Nejčastěji používanou analýzou je koncepce Bostonské konzultační skupiny (B. C. G.), která je založena na důležitosti vztahu tempa růstu trhu a relativního podílu firmy na trhu. Portfolio analýza je proces, který se skládá z osmi kroků:

- Tvorba matice portfolia.

- Sledování konkurenčního prostředí a vyvození závěrů o úspěšnosti všech složek portfolia.
- Zjistit, jaké je ohrožení konkurenceschopnosti jednotlivých aktivit v rámci portfolia.
- Hlubší analýza situace podniku, určení hlavních úkolů, , zvážení specifických příležitostí a ohrožení.
- Vyčíslení finančních nákladů na podporu strategií jednotlivých aktivit.
- Porovnání aktivit podle ziskovosti a přitažlivosti s investičními prioritami.
- Kontrola, která má za cíl zjistit vyváženost portfolia.
- Zjištění, zda je navržené portfolio v souladu s podnikovou strategií a v případě neshody, navržení opatření.

Obr. 3-9 Portfolio matice BCG



Zdroj: [Http://www.synext.cz](http://www.synext.cz) [online]. (c) 2008 [cit. 2010-04-16]. Analýza tržní pozice firmy, značky, produktu. Dostupné z WWW: <<http://www.synext.cz/analyza-trzni-pozice-firmy-znacky-produktu.html>>.

## Space analýza

Název analýzy vychází z počátečních písmen anglického názvu Strategic position and action evaluation. Pomocí této analýzy lze vymezit vhodné strategické pozice pro podnik a jeho jednotlivé činnosti. V rámci analýzy hodnotíme čtyři skupiny faktorů:

Faktory ovlivňující stabilitu prostředí:

- Technologické změny
- Míra inflace
- Proměnlivost poptávky
- Cenové rozpětí konkurenčních výrobků
- Bariéry vstupu do odvětví
- Rivalita mezi existujícími konkurenty
- Cenová elasticita poptávky
- Tlak ze strany substitutů [5]

Faktory ovlivňující sílu odvětví:

- Růstový potenciál
- Ziskový potenciál
- Finanční stabilita
- Technologické Know-How
- Využití zdrojů
- Kapitálová intenzita
- Složitost vstupu do odvětví
- Produktivita, využití kapacit
- Vyjednávací síla výrobců [5]

Faktory ovlivňující konkurenční výhodu

- Podíl na trhu
- Kvalita výrobků
- Životní cyklus výrobku
- Inovační cyklus
- Loajalita zákazníků
- Technologické Know-How
- Vertikální integrace
- Rychlost zavádění nových výrobků [5]

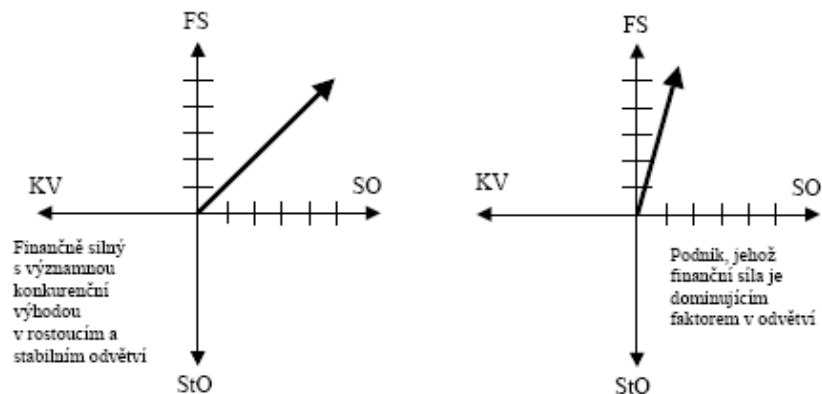
Faktory ovlivňující finanční sílu podniku

- Návratnost investic
- Likvidita
- Míra zadlužení
- Požadovaný versus disponibilní kapitál
- Cash-flow
- Složitost výstupu z odvětví
- Míra rizika
- Obrat zásob
- Využívání úspor z rozsahu a zkušeností [5]

Vyhodnocením těchto faktorů lze graficky vyznačit jednu ze čtyř strategických pozic podniku:

Agresivní pozice- charakteristické je pro ni atraktivní a dosti stabilní odvětví. Podnik má konkurenční výhodu a je schopen si ji díky své konkurenční síle chránit. Problémem je vstup nových konkurentů. Pozice podniku umožňuje soustředit zdroje na výrobu, která je vysoce konkurenceschopná.

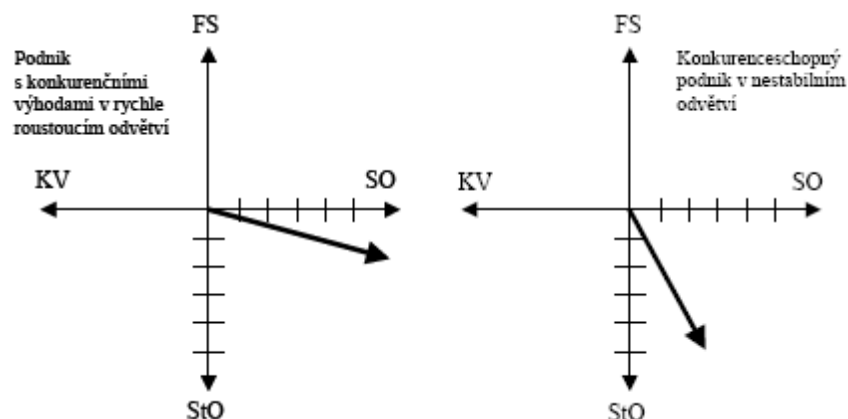
Obr. 3-10 Agresivní pozice



Zdroj: VÁCHAL, Jan, VÁCHALOVÁ, Petra. *Strategický management : (Vybrané kapitoly) Učební texty VOŠ*. České Budějovice : Vyšší odborná škola v Českých Budějovicích, 2001. 113 s.

Konkurenční pozice- charakteristická pro atraktivní a celkem stabilní odvětví, ve kterém má podnik konkurenční výhodu. Problémem je finanční síla podniku. Podnik by měl hledat alternativy upevnění finanční pozice.

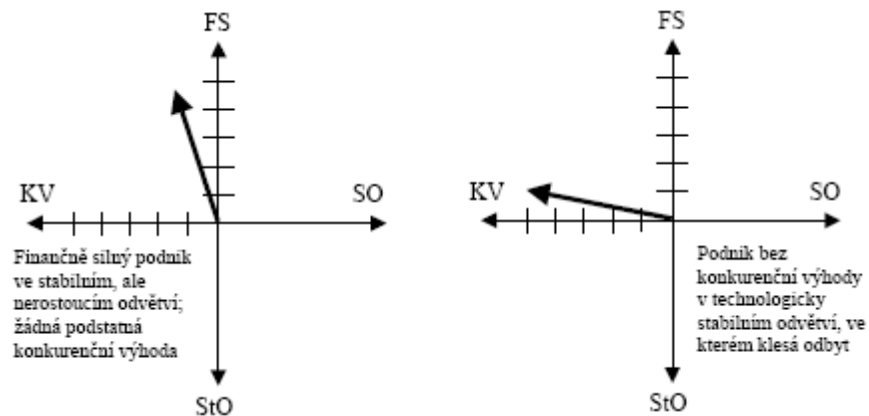
Obr. 3-11 Konkurenční pozice



Zdroj: VÁCHAL, Jan, VÁCHALOVÁ, Petra. *Strategický management : (Vybrané kapitoly) Učební texty VOŠ*. České Budějovice : Vyšší odborná škola v Českých Budějovicích, 2001. 113 s.

Konzervativní pozice- charakteristická pro odvětví s nízkou mírou růstu, kdy podnik je finančně stabilní. Problémem je zde konkurenceschopnost výrobku. Podnik by se měl zajímat o atraktivnější trhy, popřípadě inovovat stávající.

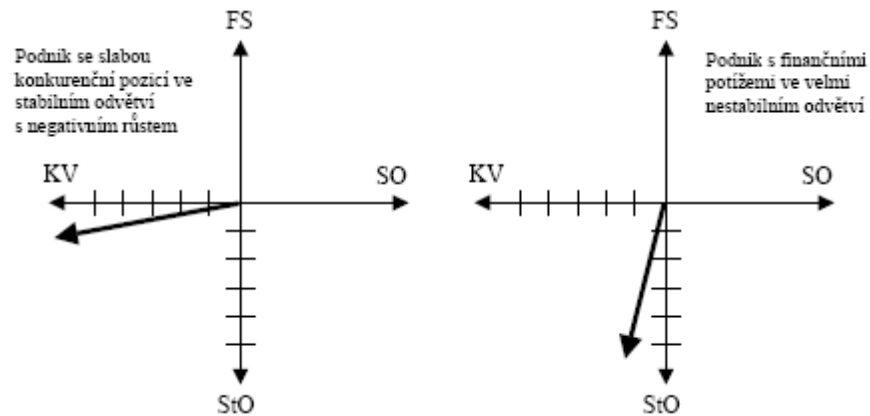
Obr. 3-12 Konzervativní pozice



Zdroj: VÁCHAL, Jan, VÁCHALOVÁ, Petra. *Strategický management : (Vybrané kapitoly) Učební texty VOŠ*. České Budějovice : Vyšší odborná škola v Českých Budějovicích, 2001. 113 s.

Defenzivní pozice- charakteristická pro neatraktivní odvětví, kde podnik nemá ani konkurenceschopné výrobky ani potřebnou finanční sílu. Problémem je zde konkurenceschopnost. V této situaci by se měl podnik připravit na odchod z odvětví.

Obr. 3-13 Defenzivní pozice



Zdroj: VÁCHAL, Jan, VÁCHALOVÁ, Petra. *Strategický management : (Vybrané kapitoly) Učební texty VOŠ*. České Budějovice : Vyšší odborná škola v Českých Budějovicích, 2001. 113 s.

### 3.3.5 Vyhodnocení externích analýz

Sumarizace výsledků externích analýz.

### 3.3.6 Vyhodnocení interních analýz

Sumarizace výsledků interních analýz.

### 3.3.7 Návrh rámcové podnikové strategie

Výčet vhodných strategií, jejich výhod a výběr té nejvhodnější.

### 3.3.8 Návrh implementace strategie

Možnosti zavedení strategie do praxe.

### 3.3.9 Vyhodnocení přínosu

Vyhodnocení přínosu strategie pro podnik po jejím zavedení.



# 4 Aplikační část a diskuse výsledků

## 4.1 Aplikační část

### 4.1.1 Charakteristika podniku

Podnik, na který bude práce aplikována je fiktivní a má název Nábytek a interiéry. Firma byla založena na základě několika živnostenských oprávnění. Jsou jimi Zprostředkování obchodu a služeb zahájeno 29. 09. 1999, Velkoobchod a maloobchod zahájeno 29. 09. 1999, Návrhářská, designérská, aranžérská činnost a modeling zahájeno 01. 10. 1999, Výroba, obchod a služby jinde zařazené zahájeno 04. 05. 2009.

V průběhu podnikání majitel zahájil a posléze zrušil několik dalších živností, které všechny shodně 17. 04. 2009 ukončil, jsou jimi Koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej zahájeno 19. 10. 1992, Renovace dveří a zárubní zahájeno 01. 10. 1999, Návrhy a realizace interiérů zahájeno 01. 10. 1999.

Podnikatel provozuje volnou ohlašovací živnost, datum vzniku oprávnění je 19. 10. 1992 a datum zahájení provozování živnosti 19. 10. 1992 s tím, že platnost oprávnění je na dobu neurčitou. Identifikační číslo 40712974 je zapsáno od 02. 11. 1992.

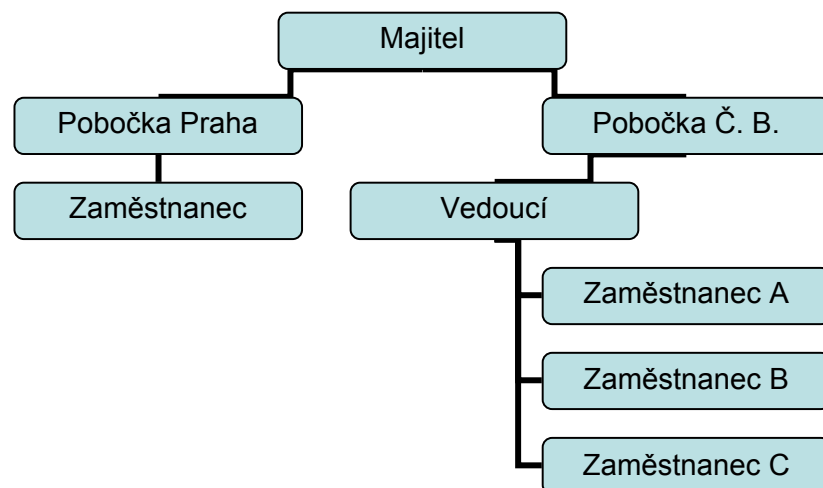
Podnik má dvě provozovny, první se nachází na adrese OD Vltavín, Fr. Ondříčka 52, České Budějovice a její pobočka v OD Centrum, Hlavní 2459, Praha Spořilov.

Ekonomické výsledky jihočeské prodejny hodnotím velice kladně, firma již má vybudovanou stálou klientelu, která se na základě kladných referencí poměrně rozšiřuje. Problémem je spíše ztrátová pobočka v hlavním městě, která nemá ani vlastního zcela zaučeného prodejce, ten pouze přebere od zákazníka požadavky a výsledný návrh a předání do výroby se realizuje v Českých Budějovicích. Podnikatel se sice snaží zvýšit obrát pražské pobočky poskytováním výrazných slev na zboží, dopravě či montáži, ale značně tím snižuje zisk někdy až na nulu.

V českobudějovické prodejně jsou na plný úvazek zaměstnáni tři prodejci, na zkrácený úvazek administrativní pracovnice a uklízečka. Každý prodejce se specializuje na určitou část portfolia firmy, jeden na prodej vybavení kuchyně, další dva na prodej zbylého

nábytku v interiéru a jeden z nich ještě vybavení koupelny a toalety. V pražské prodejně je zaměstnán pouze jeden zaměstnanec na plný úvazek, který se střídá s majitelem firmy. Organizační struktura je tedy velice jednoduchá, typu divizionálního z hlediska místa. Podnikatel si v českobudějovické prodejně zvolil jednoho vedoucího, jinak jsou všichni řadovými zaměstnanci.

Obr. 4-14 Organizační struktura firmy XY



Zdroj: Vlastní tvorba

#### 4.1.2 STEP analýza

##### **Ekonomické faktory:**

Trend vývoje HDP má na podnik přímý vliv, lze totiž říci, že se s růstem tohoto makroekonomického ukazatele zvyšuje bohatství obyvatel, a tedy bohatství potenciálních zákazníků této firmy. Vzhledem k tomu, že se nyní pohybujeme v období recese, kdy ve čtvrtém čtvrtletí byl meziroční pokles HDP -3,1 %, lze předpokládat, že se snížila i koupěschopnost obyvatel a tedy i zisky této firmy.

Úrokové sazby mají takový efekt, že když ČNB zvyšuje své základní úrokové sazby, dochází ke snížení objemu peněz v oběhu a ty se stávají dražšími. S růstem úrokových sazeb se tedy snižuje schopnost obyvatel na úvěry dosáhnout. A protože

je dnes víc než obvyklé vybavení interiéru pořizovat z cizích zdrojů, dojde též při růstu úrokových sazeb ke snížení poptávky obyvatel, kteří nemají dostatečné množství vlastních peněžních zásob.

Disponibilita a cena energií je pro podnik také velmi důležitá, protože ať už jde o zákazníky či samotného podnikatele, ztráta disponibility i zvýšení cen energií se na podniku projeví. Pokud dojde ke ztrátě disponibility u zákazníka, ten se bude snažit uspokojit své nezbytné existenční potřeby a potřeby zbytné odloží na dobu, kdy disponibility znovu nabyde. Zvýšení cen energií má pro zákazníky podobný dopad jako ztráta disponibility, ale v menším měřítku, protože ceny energií zpravidla nerostou v desítkách, ale v jednotkách procent. Přesto ale je to nový náklad, na který musí domácnost na něčem ušetřit a při zamýšleném nákupu vybavení interiéru bude například vyhledávat levnější varianty. U podnikatele znamená ztráta disponibility nemožnost dostat svým závazkům, což způsobí ztrátu důvěry dodavatelů, udělení pokut z prodlení a pokud by byla ztráta disponibility dlouhodobá, tak i zánik podniku. Zvýšení cen energií bude mít přímý dopad na zákaznickou peněženku, protože se podnikateli zvýší fixní náklady, které bude nucen připočítat k ceně zboží pro klienta.

Míra nezaměstnanosti má také přímý dopad na tržby podnikatele. Pokud se zvýší, dojde ke ztrátě disponibility potenciálních zákazníků a prodej firmy se sníží.

Dílčí závěr:

Závěrem lze k působení ekonomických faktorů na podnik říci, že je více než významné. Největší dopad mají na podnik změny ve velikosti HDP a míře nezaměstnanosti. Snížení HDP a zvýšení míry nezaměstnanosti v poslední době měly za následek snížení prodeje podniku. Již menší, ale též významný vliv mají na podnik změny ve výši úrokových sazeb a cen energií. Celkově se tato oblast ukázala jako pro podnik velice důležitá.

**Politicko – právní faktory:**

Antimonopolní opatření nejsou podle mého názoru v případě trhu vybavení interiéru v oblasti českobudějovická důležitá, nemyslím si, že by zde měla některá z firem monopolní postavení. Pokud by ale podnik Nábytek a interiéry měl monopolní sílu a stát by se pokoušel svými opatřeními jeho postavení zmírnit,

podnik by to jistě oslabovalo. Naopak pokud by na trhu existoval podnik z monopolní silou a diktoval by ostatním, včetně podniku Nábytek a interiéry, podmínky, antimonopolní opatření by byla ze strany této firmy žádaným opatřením.

Zákony na ochranu životního prostředí by mohly podnik finančně zatížit, protože je obecně známé, že co je ekologické, to je drahé. Je ale pravdou, že podnik Nábytek a interiéry sám nic nevyrábí, takže pokud by vstoupily v platnost nová opatření na ochranu životního prostředí, nemusel by provádět nákladné přestavby či inovace strojů a zařízení. Cena zboží od dodavatelů by ale vzrostla o náklady spojené se zavedením opatření na ochranu životního prostředí. Přímý dopad by na podnik měla snad jen povinnost užívat k účelům podnikání ekologické automobily.

Politika zdanění má na podnik jistě též přímý vliv. Denně se totiž jak potenciální zákazníci, tak samotný podnikatel střetává s velkým množstvím daní a pokud by došlo ke zvýšení některých z nich, pak na ně podobně jako při zvýšení cen energií budou muset někde ušetřit. Podnikatel by musel zvýšit cenu zboží a zákazník by hledal levnější alternativy nebo by svůj nákup odložil. Poslední zvýšení sazby DPH podnik řešil tak, že snížil své marže, aby tak vyšel vstříc zákazníkovi. Ten tedy změnu nepocítil, ale podnikatel přišel o část svých zisků.

Regulace zahraničního obchodu je jedním z faktorů, který by byl podnikatel nejspíš schopen akceptovat bez větších finančních ztrát. Firma sice má několik dodavatelů ze zahraničí, ale myslím si, že by byla schopna si najít nové i mezi domácími a na druhou stranu, pokud by byl oslaben prodej často i levnějších zahraničních firem, měl by tento zásah snad i pozitivní dopad na podnik Nábytek a interiéry.

Dílčí závěr:

Vliv politicko-právních faktorů na podnik lze rozčlenit do dvou skupin, první je skupina faktorů, které se podniku nyní nijak nedotýkají, ale pokud by došlo k jejich změnám, dopad by měly. Jsou jimi antimonopolní opatření, zákony na ochranu životního prostředí a regulace zahraničního obchodu. Druhý ze jmenovaných by bylo vhodné nepodceňovat a spíše s ním do budoucna počítat, třeba nákupem automobilu na nějaký alternativní pohon. Trendem doby je spíše proekologická politika a je víc než pravděpodobné, že podobná povinnost, alespoň pro podnikatelskou sféru, v budoucnu nastane, proto by bylo vhodné se na ni připravit.

Do druhé skupiny patří faktor, který v poslední době nastal a podnik na něj doplatil snížením své marže. Je jím politika zdanění a konkrétně nedávná změna z sazbách DPH. Politicko-právní faktory lze tedy obecně označit za poměrně významné, nikoli však v této době a na tomto trhu.

### **Sociálně – kulturní faktory:**

Rozdělení důchodu se podniku samozřejmě týká, například pokud by se na trhu, kde podnik působí vyskytovalo velké množství takzvaných panelákových zákazníků, jistě by tržby firmy vzrostly. Lidé ze střední vrstvy jsou totiž nejčastějšími zákazníky podniku Nábytek a interiéry. Podnik pro ně nabízí kvalitní a univerzální zboží za přijatelné ceny. Lidé s nižšími důchody raději nakupují méně kvalitní zboží sériové výroby za velice nízké ceny a naopak lidé s vyššími důchody si přejí mít ve svých interiérech něco výjimečného, vysoce kvalitního a nebojí se za značkové zboží zaplatit mnohdy přemrštěné částky. V tomto období lze obecně tvrdit, že se důchody mnoha domácností snížily ať už v důsledku ztráty zaměstnání, snížení platu či neúspěchu v samostatně výdělečné činnosti.

Mobilita obyvatelstva je v poslední době na velice vysoké úrovni a podnik ji ještě podporuje možností rozvozu zboží do místa bydliště, což je vzhledem k objemnosti většiny sortimentu nezbytnou službou pro většinu prodejců nábytku a pokud by ji podnik nenabízel, jistě by ztratil na oblíbenosti.

Vývoj životní úrovně je v mnohém napřed oproti minulé generaci. Dříve si lidé za život zařizovali jednu, nanejvýš dvě domácnosti, pokud měli to štěstí a dostali větší byt či postavili dům, ale dnes je víc než obvyklé, v rámci jednoho obytného prostoru, zařizovat interiér již po několika letech. Je tomu tak nejspíš z důvodu existence méně kvalitních materiálů, jako je dřevotříska. Dříve se vyrábělo pouze z masivu, který mohl sloužit i po několik generací, ale například dřevotřísková skříň by se vůbec neměla stěhovat v celku a při jejím častějším rozkládání ji lze také poměrně snadno poškodit. Navíc si lidé nevytvářejí k nábytku žádný citový vztah, jak tomu bylo dříve. Všechny tyto faktory přispívají k tomu, že rostoucí životní úroveň zvyšuje poptávku po interiérovém vybavení, a tedy i tržby podniku Nábytek a interiéry.

Míra vzdělanosti hraje též této firmě do karet. S rostoucí vzdělaností roste u většiny lidí také ochota vzdělávat se v oblasti nákupu zboží. Lidé jsou schopni si dnes

naprostou většinu informací shromáždit ještě před uskutečněním koupě a to firmu Nábytek a interiéry nejspíše chrání od úplného zániku díky obrovskému přílivu nekvalitního zboží.

Dílčí závěr:

Sociálně-kulturní faktory se k mému překvapení ukázaly asi jako nejvýznamnější, ale to je nejspíš tím, že mají vysokou spojitost s vlivy ekonomickými. Nejdůležitějším se ukázal být faktor rozdělení důchodu, což není nijak překvapivé, pokud domácnosti nemají dostatečný důchod, nemohou jej ani utratit. Podobně je na tom i vliv vývoje životní úrovně, asi každý by byl schopen vyvodit závěr, že díky jejímu neustálému růstu se prodej podniku obecně zvyšuje. Zajímavý je ale vliv jaký má na podnik neustálý růst mobility obyvatelstva a míry vzdělanosti. Oběma těmito faktorům může podnik děkovat za růst prodeje v posledních několika letech.

#### **Technologické faktory:**

Trend ve výzkumu a vývoji je faktor, který nemá na podnik ve větším měřítku vliv. V nabízeném sortimentu je trendem posledních let integrace různých neobvyklých materiálů v jeden celek. Velký boom je využití plastů v interiéru a také výběr ze široké škály barev a dezénů. Podnik Nábytek a interiéry nabízí i některé technologické novinky, ale v zájmu uspokojení velkého množství zákazníků nabízí spíše osvědčený sortiment. Další možnou technologickou inovací posledních let je použití moderních PC programů pro plánování interiérů a obecné využití internetu ať už pro komunikaci (SKYPE, E-mail) či vlastní propagaci (WWW).

Dílčí závěr:

Rychlost technologických změn není v oblasti vybavení interiérů nijak závratná a ani ostatní uváděné faktory podnik příliš neovlivňují, proto skupinu technologických faktorů hodnotím jako na podnik příliš nepůsobící.

#### **Závěr:**

Analýza STEP ukázala, že v tomto období na podnik nejvíce působí ekonomické a sociálně-kulturní faktory, již méně vlivné se ukázaly být politicko-právní faktory a takřka nevýznamné jsou technologické vlivy. Takováto stupnice vznikla již ze samé podstaty podniku a jeho zboží. Ekonomické a sociálně-kulturní faktory jsou na

vrcholu, protože se přímo týkají zákazníků tohoto podniku a také z důvodu, že sortiment této firmy řadíme mezi statky zbytné nikoli mezi zboží denní potřeby, proto je pro zákazníky snadnější jeho nákup v období krize omezit. S většinou politicko-právních faktorů se nyní podnik nepotýká a technologické faktory pro něj nejsou příliš důležité, protože není výrobním podnikem. Doporučením pro podnik je tedy setrvání v kvalitě a ceně výrobků do konce období recese.

### **4.1.3 Porterův model pěti sil**

#### **Hrozba substitutů:**

Tato síla působí na podnik každým dnem a velice tomuto působení napomáhá přetrvávající období krize. Na trhu vybavení interiérů existuje velké množství substitutů, které by mohly nahradit celé portfolio firmy. Jsou jimi levnější alternativy nábytku a vybavení interiéru. Podnik by proti nim mohl bojovat pomocí necenové konkurence, tedy masivnější reklamou svého kvalitního zboží, poskytováním zdánlivých slev nebo dárků k nákupu. Z těchto návrhů by měl podnik hlavně posílit svou reklamu, protože doposud v této oblasti zaostává. Reklama by měla zákazníka důrazně upozorňovat právě na kvalitu prodávaného sortimentu. Bylo by vhodné natisknout třeba i jednoduché letáky s aktuálními slevami a roznést je do schránek. Dále umístit na hlavních tazích ukazatele a směrovky vedoucí k podniku. Například na silnici vedoucí z Budějovic směrem na Strakonice, dále pak na Husově ulici před zastávkou MHD u výměníku a také na Strakonické ulici před zastávkou Vltava střed.

#### **Vyjednávací síla dodavatelů:**

Ohrožení ze strany dodavatelů se u tohoto podniku nevyskytuje, ti jsou naopak velice vstřícní a na podmínkách se vždy s podnikem dohodnou. Jediným problémem by mohla být ztráta důvěry v podnik v důsledku jeho pozdního placení faktur. Již nyní musí podnik platit za některé dodávky hotově v okamžiku přijetí.

### **Rivalita mezi existujícími konkurenty:**

Existujících konkurentů je na tomto trhu opravdu mnoho, ale výhodou podniku je, že ne každý z nich nabízí tak širokou škálu zboží. Vyskytují se zde například podniky nabízející pouze kuchyňské vybavení, pouze koupelny, dveře, sedačky a podobně. Pak se zde ale vyskytují prodejci, kteří nabízejí minimálně stejně široký sortiment a někteří jsou dokonce díky nižší kvalitě materiálů a nákladům z rozsahu schopni nabídnout zákazníkovi nižší cenu. Účinnou obranou proti stávající konkurenci je tak poskytování kvalitních služeb, viditelná reklama a udržení kvality zboží. Kromě toho, že podnik nemá dostatečnou fyzickou reklamu by též mohl vylepšit svou propagaci na internetu. Pokud totiž zadáte do vyhledávače na [www.google.cz](http://www.google.cz) pojem "nábytek České Budějovice" tak se firma Nábytek a interiéry objeví až na druhé stránce, což hodnotím jako velice negativní.

### **Vyjednávací síla kupujících:**

Tato síla v poslední době narůstá závratným tempem. Není neobvyklé, že do podniku přijde zákazník a hned první otázka se týká poskytnutí slevy a nebo upozorňují na fakt, že u konkurence je zboží levnější a požadují vyrovnání ceny. Podnik se takovýmito zákazníkům snaží vyhovět, ale respektuje určitou hranici, kdy zákazníka raději pošle k levnějšímu prodejci. Problémem této firmy je, že sám majitel je opravdu schopen, ve snaze uspokojit zákaznicko přání, klesnout s cenou na hranici, kdy už pro něj prodej není ziskový. Zákaznicko je třeba vyhovět v každém ohledu, ale majitel by měl mít na mysli, že podniká za účelem zisku a nikoli za účelem dobrých vztahů se zákazníky.

### **Ohrožení nově vstupujícími konkurenty:**

Právě v těchto dnech se na trhu objevil pro podnik Nábytek a interiéry nový konkurent, je jím Bauhaus, který se nachází o cca 2.5 km dál a nabízí shodně s naším podnikem vybavení koupelen, dveře a nějaký drobný nábytek. Do budoucna se mluví o výstavbě prodejny Asco, která by pro podnik znamenala velké ztráty. Firma se s nimi může pokusit bojovat hlavně pomocí reklamy, protože tyto velké obchodní domy zasílají každý týden do schránek poutavé několikastránkové letáky se svými bezkonkurenčními nabídkami.

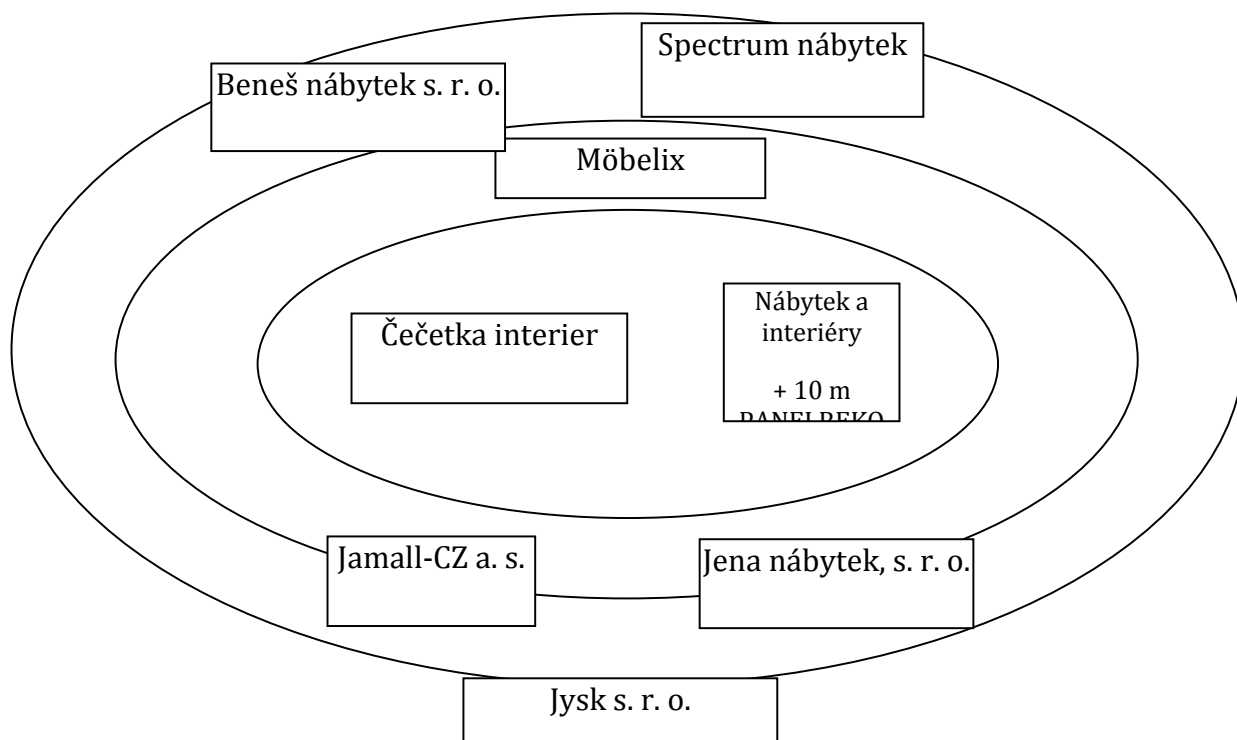


## Závěr:

Výsledkem analýzy je, že podnik by měl posílit hlavně svou propagaci, tímto způsobem se totiž dostane do podvědomí potenciálních zákazníků a omezí sílu stávající konkurence. Ohrožení ze strany substitutů je nekonečné, ale tím silnější, že se nacházíme ve fázi recese, proto by se měl podnik zaměřovat hlavně na zákazníky, kteří jsou ochotni si za kvalitu připlatit. Vyjednávací síla dodavatelů v tomto případě nepředstavuje pro podnik ohrožení. Na významu nabírá s rostoucí konkurencí vyjednávací síla zákazníka. Ten se nyní stává osobou, která diktuje podmínky a prodejce je buďto splní nebo ztratí příležitost prodeje. I tato oblast však musí mít své meze a podnikatel by měl především myslet na hlavní smysl podnikání – zisk. V oblasti ohrožení ze strany nově vstupujících konkurentů je důležité se připravit na její růst, dostat se co nejvíce do podvědomí potenciálních zákazníků a neztrácet loajalitu těch stávajících například snížením kvality zboží či doplňkových služeb.

### 4.1.4 Analýza konkurentů

Obr.4-15 Mapa konkurentů



Zdroj: Vlastní tvorba

Seznam a charakteristika konkurentů:

**Panelreko, s. r. o.**



Sídlo: Křejského 1523, 149 00 Praha 4

Pobočka: Fr. Ondříčka 1162/50, 370 11 České Budějovice

IČO: 26039061

Zápis do OR: 12. října 2001 jako PANELSTORY s. r. o.

30. července 2002 jako PANELREKO s. r. o.

**Čečetka interier**



Sídlo: U Staré trati 1562, 1,2 km

IČO:

Zápis do OR: od roku 1995

**Jamall-CZ a. s.**



Sídlo: Ovocný trh 572/11, 110 00 Praha 1

Pobočka: Jamall České Budějovice Otavská 1453, 370 11 České Budějovice, 1,9 km

IČO: 26913828, DIČ CZ26913828

Zápis do OR: 8. 12. 2003

**Jena nábytek, s. r. o.**

Sídlo: Křenová 19, 602 00 Brno

Pobočka: Strakonická 1277 370 04 České Budějovice, 1,8 km

IČO: 25564501

Zápis do OR: 20. 05 1999

**Eurobyt ČR s. r. o. (Möbelix)**

Sídlo: Strakonická 1278 37004 České Budějovice, 1,8 km

IČO: 62497286

Zápis do OR: 01. 11. 1994

**Spectrum nábytek**

Spectrum markets international, a. s.

Sídlo: Ctiborova 407, Kladno 272 01

Pobočka: České Budějovice Suchomelská ulice 2,4 km

IČO 62956507 DIČ CZ 62956507

Zápis do OR: 22. 11. 1995

**Beneš nábytek s. r. o.**



Sídlo: Zavadilka 2126, 370 05 České Budějovice

Pobočky: Hypermarket globus, České Vrbné 2327, 2,1 km

Husova 17, 370 05 České Budějovice

IČO: 28106059

Zápis do OR: 08.06. 2009

**Jysk s. r. o.**



Sídlo: Novodvorská 1010/14, 142 00 Praha 4

Pobočka: České Vrbné 2378 370 11 - České Budějovice 2, 2km

IČO 26760746

Zápis do OR: 19. února 2003

Tab. 4-1 Rastr pro hodnocení konkurentů

Charakteristika	Konkurent			
	A	B	C	D
<b>Jméno podniku</b>	<b>Beneš</b>	<b>Panelreko ČB</b>	<b>Čečetka</b>	<b>Möbelix ČB</b>
<b>Odhad tržeb</b>	1.100.000/měs.	800.000/měs.	1.800.000/měs.	2.500.000/měs.
<b>Odhad podílu na trhu</b>	8%	5%	10%	16%
<b>Cenová výhoda *</b>	2	3	3	2
<b>Kvalitní výhoda *</b>	2	2	2	4
<b>Technologická základna *</b>	2	3	2	3
<b>Odbytová základna *</b>	3	4	3	2
<b>Distribuční podmínky *</b>	3	3	4	2
<b>Nákladová výhoda*</b>	2	3	3	2
<b>Pozice v rámci odvětví (příští rok) *</b>	3	3	3	2
<b>Váznost konkurence (současná) *</b>	1	1	1	2
<b>Váznost konkurence (příští rok) *</b>	1	1	1	2
<b>Váznost konkurence (v dalších letech) *</b>	1	1	1	2
<b>Něco zvláštního na co je třeba reagovat?</b>	Vlastní výroba nábytku	Umístění ve stejném OD	Nové prostory v atraktivnější lokalitě	Reklama v masmédiích
<b>Brzy</b>	Akce měsíce: dveře s výplní, přírodní dýha za cenu lamina	Silný konkurent - v krizi expandoval do Č.B. a investoval do nákupu části podniku HEI a.s.	Nově v prodeji německá kamna IRON DOG	Zavedení nové služby domluvení termínu schůzky a využití nákupního seznamu
<b>Dlouhodobější ohrožení</b>	Umístění jedné z prodejen ve frekventovaném nákupním centru s	Od začátku používá masivní reklamu	Strategické umístění prodejny na vysoce frekventované	Strategické umístění a týdenní frekvence zaslání několikastránkových

	otevírací dobou 7 dní v týdnu		tepně Českých Budějovic	prospektů s aktuálními slevami
--	-------------------------------	--	-------------------------	--------------------------------

Zdroj: Vlastní tvorba

\* k hodnocení byly použity tyto škály:

1 = nejlepší

2 = nadprůměrný

3 = průměrný

4 = podprůměrný

5 = nejhorší

### Závěr:

Podle výsledných známek by bylo možné konstatovat, že nejvýznamnějším konkurentem je podnik Beneš nábytek s. r. o.. Je to nejspíš z důvodu, že nabízí velice podobný sortiment, kromě postelí, matrací, roštů, vybavení koupelen a sedacích souprav. Ohrožení pro podnik představuje také proto, že se nachází v mnohem navštěvovanějším nákupním celku a také má pro klienta příznivější otevírací dobu. Nevýhodou oproti našemu podniku může být to, že právě v prodejně, která má tak výhodnou otevírací dobu není umístěna vzorkovna, ta se nachází na prodejně v Husově ulici, kde je otevřeno jen pět dní v týdnu. Dostala se ke mě též informace, že společnost Beneš nábytek bude brzy rušit svou prodejnu v Písku a otázkou je, zda to není právě kvůli jistě dosti vysokým nákladům na pronájem prodejního místa v hypermarketu Globus. Ostatní konkurenti oproti firmě Nábytek – interiéry používají poměrně dosti masivní reklamu, tuto oblast vidím jako stěžejní pro rozsáhlou změnu. Pokud bude podnik i nadále šetřit tyto náklady a bude váhat s výraznější propagací, může se stát, že se v místě, kde sídlí stane terčem pouze pro obyvatele sídliště Vltava a pro několik málo stálých zákazníků.

### 4.1.5 SWOT analýza

#### Silné stránky:

Mezi silné stránky patří bezesporu dobré jméno, které si podnik buduje již od začátku své existence prostřednictvím nabízení kvalitního zboží, odborného poradenství a poskytováním kvalitních doprovodných služeb, jako je nakládka, doprava a montáž. Další výhodou podniku je právě nabídka kvalitního zboží od spolehlivých dodavatelů jako je společnost Gorenje, Sapeli, Karma, Komandor apod.. Dále se podnik snaží nabízet diferencované produkty, jako je například velice

nápaditý dětský nábytek a výhradní zastoupení společnosti Komandor v Jižních Čechách. A poslední silnou stránkou je využití moderních technologií v podobě PC programů pro tvorbu návrhů interiéru zdarma.

### **Slabé stránky:**

Jako hlavní slabou stránku bych ohodnotila špatný management firmy od kterého se odvíjí další dílčí slabé stránky podniku. V managementu firmy se nachází sám vlastník podniku, který má nerealistické představy a přání prorazit na trhu nábytku v našem hlavním městě. Přesto, že je tato pobočka nezisková, neustále ji prosazuje a nechce se jí vzdát. Náklady, které zde měsíčně zaplatí na nájemném jsou tedy hrazeny ze zisku prodejny v Českých Budějovicích. Dále se nekvalitní management projevuje na demotivaci zaměstnanců díky direktivnímu stylu řízení podnikatele. V takzvané manažerské mřížce bychom majitele této firmy našli v bodě 9,1. Dílčí slabou stránkou je vysoká nákladovost podniku jako celku právě díky již zmiňované pobočce v Praze. Dalším negativem firmy je její pozdní placení závazků dodavatelům, nikoli však z důvodu špatné finanční situace podniku, ale spíše proto, že dokud majitel nemá takzvaně "nůž na krku" není nucen s platbami pospíchat. Tento fakt má za důsledek nedůvěru dodavatelů a jejich požadavek okamžitých plateb v hotovosti.

### **Příležitosti:**

Hlavní příležitostí podniku je růst poptávky v oblasti zakázkové výroby, protože tvoří asi 70% celkového prodeje. Bylo by tedy dobré si v této oblasti minimálně zachovat nebo ještě lépe zdokonalovat kvalitu výroby a služeb spojených se zakázkovou výrobou. Naopak se v tomto odvětví vyskytuje jen malá možnost diferenciací zboží, ani integrace s jiným podnikem, o kterou se firma v minulosti již pokusila, není možná a pro pokus o expanzi do zahraničí poskytuje firma příliš běžné zboží, se kterým by zde v konkurenčním boji neuspěla.

### **Nebezpečí trhu:**

Naopak ohrožení podniku jsou značná, tím hlavním bych stanovila velké množství silné konkurence, které má nyní rostoucí tendenci a i do budoucna už je známo, že se zvýší například o obchodní dům Asko. Dalším nebezpečím je malá možnost diferenciací podniku, například někteří konkurenti dokonce nabízejí zboží od

stejných dodavatelů. Podnik sice má výhradní zastoupení společnosti Komandor a nabízí ojedinělé zařízení dětských pokojů, ale není to zboží, díky kterému by byla firma výrazně více konkurenceschopná. Poměrně významným a cyklicky se opakujícím ohrožením je nestabilita trhu, která se projevuje značně slabými měsíci z hlediska ziskovosti firmy. Jsou jimi měsíce prosinec a leden z důvodu vánočních svátků a červenec a srpen z důvodu dovolených. Jisté nebezpečí se pro podnik vyskytuje i v rozhodnutí státu ve změnách zdanění. Například poslední změna v sazbách DPH znamenala pro podnik snížení vlastní marže, aby nedošlo ke zvýšení cen zboží, proto pokud by se tato situace měla opakovat a třeba i ve větší míře, znamenalo by to pro firmu již znatelné ztráty.

Tab. 4.2 Bodové hodnocení SWOT

Kategorie	Konkrétní případ	Přiřazené body
<b>Sliné stránky</b>	Dobré jméno	5
	Kvalitní zboží	5
	Snaha o diferenciaci produktů	3
	Moderní PC technologie	4
<b>Celkem</b>		<b>17</b>
<b>Slabé stránky</b>	Špatný management	4
	Demotivovaní zaměstnanci	3
	Vysoká nákladovost firmy	4
	Ztráta důvěry dodavatelů	3
<b>Celkem</b>		<b>14</b>
<b>Příležitosti</b>	Růst poptávky zakázkové výroby	5



Celkem		5
<b>Ohrožení</b>	Množství silné konkurence	4
	Malá možnost diferenciacie	3
	Nestabilita trhu	3
	Změny zdanění	2
Celkem		12

Zdroj: Vlastní tvorba

#### **Závěr:**

Výsledkem analýzy je strategie ST, úkolem podniku je tedy využití silných stránek pro zamezení hrozeb. Dobré jméno a kvalitní zboží mají nejvyšší bodovou hodnotu, kterou je třeba si udržet, v oblasti diferenciacie jsou jen omezené možnosti, které již podnik nejspíš naplno využil, je tedy důležité se zaměřit na posílení PC technologií, které jsou dnes důležitým kritériem při zakázkové výrobě, na kterou se podnik převážně zaměřuje. Také by bylo vhodné se pokusit o zvýšení tržního podílu pomocí reklamy, tím by mohla podniku vzniknout nová silná stránka a omezení hrozeb by tím pádem bylo výraznější.

#### **4.1.6 Portfolio analýza**

Portfolio podniku se skládá ze zakázkových a sektorových kuchyní, skříní a šatníků, židlí a stolů, koupelen, dveří, vybavení kanceláří, sedacích souprav a vybavení ložnice

#### **Hvězdy:**

Do této skupiny se řadí sedací soupravy, protože jsou sice jedním z nejvíce prodávaných druhů zboží, ale jsou náročné na náklady spojené se skladováním a zabírají velkou výstavní plochu.

### **Dojné krávy:**

Charakteristiku “dojných krav” jednoznačně splňuje zakázková výroba kuchyní a vestavěného nábytku, protože představuje asi 70% prodeje firmy a není spojena s vysokými náklady na investice do ní.

### **Otazníky:**

Prozatím největším otazníkem firmy je vybavení koupelen, má značný potenciál prodeje spojený s vysokými náklady na zaškolení pracovníka, který bude zajišťovat jeho prodej, s náklady na vybavení vzorkovny a PC program v hodnotě cca 60.000,-, který již firma zakoupila.

### **Hladoví psi:**

Problémovým je takové zboží, které je zároveň nabízeno ze strany na něj specializovaných firem, jsou jím žaluzie, střešní okna a shrnovací plastové dveře. Tento druh zboží je prodávám pouze narázově s četností jednou za čtvrt roku.

### **Závěr:**

Cílem skupiny hvězd by vzhledem k jejich vysoké nákladovosti a rozměrnosti mohl být prodej z katalogu, čímž by bylo možné zmenšit prodejní plochu, ale zákazník si jen velice nerad kupuje něco, co předtím neviděl, takže tuto variantu musím zavrhnout. Dalším návrhem by mohlo být snížení počtu dodavatelů a nabídka pouze prodáváných kusů, ale zákazník by tím mohl dostat dojem, že nemá z čeho vybírat. Právě z těchto důvodů nelze navrhnout pro sedací soupravy strategii, která by snížila jejich nákladovost. Naopak cílem prodejny by mohla být snaha o zvýšení jejich prodeje. Zde opět narážím na nutnost zavedení reklamy. Skupina dojných krav je nyní ve fázi růstu a do budoucna je možné ji vylepšovat zdokonalováním zaměstnanců v obsluze PC programů a také hlídáním oblasti nových technologií ve výrobě. Jediným otazníkem podniku je vybavení koupelen, podnikatel by rád viděl, kdyby firma prodávala značkové koupelny firmy Gorenje, ale tato značka je pro zákazníky příliš drahá, a proto by bylo výhodnější se této přítěži vzdát a orientovat se na osvědčeného dodavatele Siko koupelny. Sortiment zastoupený skupinou hladových psů bych odsoudila k záhubě, není nijak zvlášť ziskový a i když nezabírá na prodejně větší plochu, je zbytečné jej držet.

### 4.1.7 Space analýza

#### **Stabilita prostředí:**

Technologické změny se v této oblasti podnikání příliš nevyskytují, pouze by bylo vhodné zmínit, že firma využívá PC programů pro vizualizaci zakázky, moderní komunikační technologie jako je skype a E-mail a reklamu pomocí WWW.

Rostoucí míra inflace by mohla zákazníky přimět k nákupu v levnějších prodejnách typu Möbelix, které nabízejí levnější substituty za cenu nižší kvality zboží.

Cenové rozpětí konkurence se pohybuje od směšně nízkých částek po sumy, které bychom místo sedací soupravy přiřadili spíše novému automobilu. Zákazníci si většinou projdou konkurenční prodejny a vyberou nejlevnější výrobek s podobnou kvalitou.

Bariéry vstupu do odvětví se skrývají především ve vysokých nákladech na prodejní a výstavní plochy, tuto bariéru by se zdálo snadné překonat prostřednictvím internetového obchodu, ale nábytek není kniha nebo předplatné časopisu a zákazník si jej raději předem prohlédne.

Rivalita mezi existujícími konkurenty se samozřejmě nevyhýbá ani tomuto odvětví a konkurence je velice čilá v poskytování slev a doplňkových služeb a v šíření své reklamy.

#### **Dílčí závěr:**

Odvětví prodeje nábytku a vybavení interiérů se ukázalo jako ne příliš stabilní, hlavně díky vlivu neustále rostoucí inflace, širokému rozpětí cen konkurence, bariérám při vstupu do odvětví a rivalitou mezi existujícími konkurenty.

#### **Síla odvětví:**

Majitel podniku nábytek a interiéry věří v růstový potenciál a chce jej využít svým záměrem otevřít novou pobočku v Praze, já bych se ale raději zaměřila na zajištění ziskovosti první pražské pobočky a pokud by se mi to povedlo, uvažovala bych

o otevření další. Vzhledem k tomu, že pobočka v Praze existuje již několik let a její stav je stále stejný, docházím k závěru, že odvětví buďto nemá růstový potenciál nebo jej podnikatel špatně využívá.

Ziskový potenciál jistě odvětví skýtá, ostatně důkazem je řada úspěšných podniků, které na tomto trhu dlouhodobě zisku dosahují.

Vyjednávací síla výrobců se v tomto odvětví příliš nevyskytuje, pokud prodejce realizuje zakázkovou výrobu, zadává ji malým truhlářským dílnám, které nejsou většinou vybaveny na přímé jednání s konečným zákazníkem a bez prodejce by se neobešly. Zbylí dodavatelé jsou z řad velkoobchodníků, kteří také pro styk s konečným zákazníkem potřebují maloobchod.

Využití zdrojů, a to hlavně těch lidských má v tomto odvětví možné rezervy, často je v prodejnách nábytku vidět prodejce, kteří v době nižší frekvence návštěv zákazníků nemají jinou náplň práce. Je tedy patrné, že v oblasti lidských zdrojů má toto odvětví značné rezervy, které by bylo vhodné účelně využít. V oblasti financí jsou zdroje účelně a efektivně rozmístěny mezi PC programy, dopravní i nákladní automobily, vlastní prodejní prostory apod.

Dílčí závěr:

Z předchozího zhodnocení faktorů ovlivňujících sílu odvětví lze konstatovat, že oblast prodeje nábytku a vybavení interiérů je odvětvím poměrně silným, a to díky jeho ziskovému potenciálu, neexistující vyjednávací síle dodavatelů a částečně i díky efektivnímu využití finančních zdrojů.

### **Konkurenční výhoda:**

Podíl na trhu tohoto podniku je prozatím dostačující pro zajištění jeho ziskovosti, ke zvětšení podílu by mohlo dojít již zmíněným rozšířením reklamní činnosti této firmy.

Kvalita výrobku je faktor, který podnik jednoznačně "drží nad vodou". Pokud by se firma pokusila ubrat na kvalitě výrobků a snížit tím ceny svých výrobků, narazila by na silnou konkurenci ze strany velkých prodejců typu Möbellix.

Loajalita zákazníků je oblast, kterou by se mohl podnik opravdu pochlubit. Asi polovinu zákazníků tvoří ti, kteří si již v minulosti nějaké zboží u firmy koupili, zbytek je tvořen zákazníky, kteří přišli na doporučení a zcela novými zákazníky.

Rychlost zavádění nových výrobků naráží na nerozhodnost a nepřizpůsobivost majitele podniku. Pokud by se na trhu vyskytl nový výrobek, majitel by jistě dlouho otálel s konečným rozhodnutím zařadit jej do sortimentu.

Dílčí závěr:

Analýza této oblasti faktorů ukázala, že podnik disponuje značnou mírou konkurenceschopnosti, pouze s ohledem na delší fázi zavedení nového zboží.

### **Finanční síla:**

Návratnost investic se v podniku již projevila na dostatečné úrovni, například investice vynaložené na pořízení nákladního automobilu se podniku navrací prostřednictvím závozu zboží, za které zákazník ve většině případů zaplatí sám a v případě výrazně vysoké objednávky jej dostává zdarma. Zakoupené PC programy znamenaly pro podnik také značnou investici a zákazníci mají zájem o vizualizaci objednávky, kterou podnik poskytuje zdarma, ale mohou firmu využít pro návrh a nechat jej realizovat u konkurence. Jednoznačně platí, že zákazníci si tuto službu oblíbili a ta se stává lákadlem pro návštěvu firmy.

Likvidita majetku podniku je nejnižší u vystavených vzorků, podnik v nich má vázány značné finanční prostředky a v případě potřeby by je musel prodat hluboko pod pořizovací cenou. Naopak vysoká je likvidita PC programů a podnikového autoparku.

Míra zadlužení se nedávno snížila po splacení leasingu na automobil BMW X5, nyní již zbývá doplatit jen druhý osobní automobil Toyota chevrolet pořízený k účelu podnikání.

Složitost výstupu z odvětví se skrývá v existenci naplánovaných objednávek, ty by se buď zrušily nebo by se ještě musely splnit. Problémem by též mohly být případné reklamace po ukončení existence podniku.

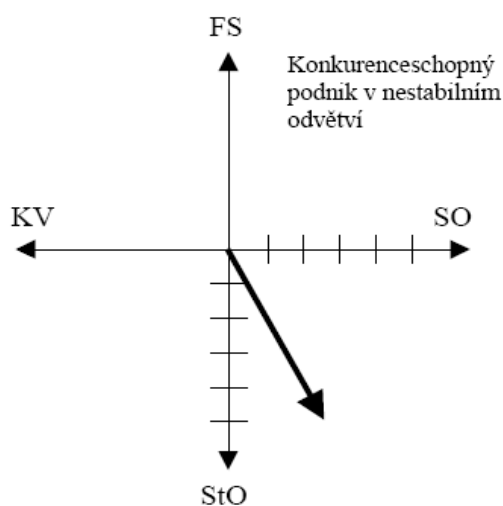
Dílčí závěr:

Finanční síla podniku se projevila jako poměrně nízká, podnik sice v současné době není příliš zadlužen a má zaručenou návratnost svých investic, ale jeho majetek není příliš likvidní a v odvětví též existují poměrně značné bariéry výstupu z odvětví.

**Závěr:**

Výsledkem analýzy SPACE je zařazení podniku do konkurenční pozice, v oblasti nižší stability odvětví. Podnik z větší části splňuje charakteristiky této polohy, protože se pohybuje v ne příliš stabilním avšak silném prostředí, má poměrně významnou konkurenční výhodu, ale jeho Achilovou patou je finanční síla podniku. Tento problém by firma mohla řešit výměnou sortimentu, který není zákazníky příliš oblíben za jim bližší, zvýšením produktivity práce, případně snížením provozních nákladů.

Obr. 4-16 Výsledek SPACE analýzy



Zdroj: VÁCHAL, Jan, VÁCHALOVÁ, Petra. *Strategický management : (Vybrané kapitoly)* Učební texty VOŠ. České Budějovice : Vyšší odborná škola v Českých Budějovicích, 2001. 113 s.

#### 4.1.8 Vyhodnocení externích analýz

Výsledkem analýzy vlivu vnějšího prostředí na podnik Nábytek a interiéry jsou tři stěžejní zájmové oblasti, na které by se měla firma v tomto období intenzivně zaměřit. Tou první je zavedení masivní reklamy. Vzhledem k tomu, že podnik nevyužívá takřka žádné formy reklamy, je výčet možných doporučení poměrně dlouhý. V následujících tabulkách jsou uvedeny možnosti reklamy konkrétních firem.

Tab. 4-3 Nabídka internetové reklamy

Služby na <a href="http://www.portalceskebudejovice.cz">www.portalceskebudejovice.cz</a>	Ceny
Textový odkaz nahoře stránky	350 Kč/měs.
Textový odkaz v sekci "doporučujeme"	175 Kč/měs.
Textový odkaz v sekci internetové odkazy	175 Kč/měs.
Textový odkaz v sekci "naše tipy"	175 Kč/měs.
Banerová reklama nahoře stránky	2.250 Kč/měs.
Banerová reklama dole na stránce	1.250 Kč/měs.
Banerová reklama v pravém sloupci	1.000 Kč/měs.
Banerová reklama pod detailem záznamu	1.250 Kč/měs.

Zdroj: Vlastní tvorba

Tab. 4-4 Nabídka reklamy v MHD

Služby na <a href="http://www.dpmcb.cz">www.dpmcb.cz</a>	Ceny
Umístění letáků 65 ks	2.470 Kč/2 týdny
Maloplošná fólie uvnitř vozidel 1 ks	70 Kč/měs.

Držadla pronájem + instalace na 4 týdny 1 ks	12 Kč/den
Reklama na jízdenkách 300.000 ks	30.000 Kč

Zdroj: Vlastní tvorba

Další možností reklamy jsou tzv. Newslettery, jsou vyžádanou e-mailovou poštou a jsou jako jedna z mála forem reklamy zdarma. Jejich zavedení by mělo probíhat následovně, při uzavření kupní smlouvy by zákazník v kolonce vyznačil zda chce do své e-mailové schránky dostávat informace o slevách a zajímavých nabídkách, uvedl by svou e-mailovou adresu a podnik by zákazníkovi tyto informace pravidelně zasílal. Druhou oblastí, na kterou by se nyní měl podnik zaměřit je udržení kvality výrobků a poskytovaných služeb. Kvalita výrobků je to, co podnik odlišuje od levných substitutů a pokud by na ní firma slevila, nemohla by se již měřit s velkoodběrateli levného nábytku a konkurence by jí pohltila. V tomto ohledu by bylo vhodné zavedení péče o zákazníky, pokud by totiž podnik sám inicioval zájem o kvalitu zákazníkem zakoupeného zboží, získal by nejen důležité informace o užití zboží v praxi, ale také by pozitivně ovlivnil třetí oblast zájmu, kterou je získávání loajality zákazníků. Zájem ze strany prodejce by jistě zákazníka mile potěšil a pokud by majitel nechtěl zvyšovat náklady na telefonní spojení, může využít již zmíněnou elektronickou poštu.

#### 4.1.9 Vyhodnocení interních analýz

Po vyhodnocení analýz vnitřního prostředí podniku bylo zjištěno několik dalších oblastí, kterým je třeba věnovat pozornost. Analýzou SWOT bylo zjištěno, že podnik má na trhu dobré jméno, proto by bylo vhodné tuto informaci interpretovat prostřednictvím reklamy a náležitě ji zdůraznit. Stejně tak by bylo vhodné uvést, že podnik nabízí vysoce kvalitní zboží od spolehlivých dodavatelů. Podnik by též své úsilí mohl zaměřit na posílení PC technologií, je pravdou, že podnik již dvěma PC programy disponuje, ale bylo by vhodné se v práci s nimi zdokonalovat či přikoupit nějakou aktualizaci. Poskytování PC realizací interiérů zdarma je velkou výhodou pro podnik a měl by tuto informaci též zdůraznit ve své reklamě. Důležitou oblastí při pokusu o posílení finanční síly podniku, která se po provedení SPACE analýzy ukázala poměrně nízká, jsou náklady. Firma by měla podrobně projít své náklady a vyloučit či omezit ty, které jsou zbytečné, či podniku výrazně nepřispívají. Příkladem zbytečného nákladu by mohla být bezplatná linka, kterou podnik platí a která není zákazníky příliš využívána. Poslední oblastí je zvýšení produktivity práce a eliminace nezastupitelnosti jednotlivých zaměstnanců. V případě nízké frekvence návštěvnosti by se například zaměstnanci mohli střídát při závozu zboží či jeho montáži, čímž by se snížily náklady spojené s najímáním montážníků.



#### 4.1.10 Návrh rámcové podnikové strategie

Po vzájemném zhodnocení interních a externích analýz podniku bylo vybráno několik možných podnikových strategií, které budou nyní zváženy. První je ze skupiny tržně orientovaných strategií a je to strategie tržního koutu. Tato strategie vychází ze zaměření podniku na segment trhu, který má ziskový potenciál, není zajímavý pro konkurenci, podnik je schopen se na něj specializovat a efektivně jej obsluhovat. Tímto segmentem by mohla být zakázková výroba kuchyní, bytových jader a vestavěného nábytku. V případě zaměření na tento segment by se výrazně snížily náklady na výstavní prostor, prodej by se realizoval pouze za použití vzorků materiálu, katalogů PC programů. Tato oblast byla portfolio analýzou označena za vysoce ziskovou. Analýza konkurence prokázala, že žádný z významných konkurentů se nezabývá těmito činnostmi naráz. Panelreko se orientuje pouze na realizaci koupelen, kterou zas nenabízí hlavní konkurent Beneš nábytek, Čečetka interier nabízí pouze vybavení koupelny, stejně jako Möbellix, který navíc nedisponuje potřebnou kvalitou. Co se týče specializace a efektivní obsluhy tržního segmentu, je víc než pravděpodobné, že i tuto podmínku by podnik splnil.

Druhá možná strategie pochází ze skupiny inovačních strategií, je jí defenzivní strategie, která je zaměřená na upevnění stávající pozice podniku a zároveň je věnována pozornost výzkumu a vývoji a marketingovým činnostem zaměřeným na potřeby zákazníků a vstupu podniku na trh nového produktu. Upevnění stávající pozice podniku by bylo možné pomocí reklamy. Vzhledem k nízkému výskytu novinek z oblasti výzkumu a vývoje by se podnik o ně mohl zajímat pouze občasným dotazováním dodavatelů. Důležité v této strategii je orientovat se na potřeby zákazníka. To je možné provedením průzkumu trhu. Pokud by podnik nechtěl do této činnosti příliš investovat, stačilo by provést analýzu prodeje jednotlivých částí sortimentu. Novým produktem, na jehož trh by podnik mohl vstoupit by mohly být podlahy. V obchodním domě, ve kterém podnik sídlí se sice již vyskytuje prodejna s podlahovými krytinami, ale zákazníka by při realizaci interiéru mohlo oslovit to, že nemusí přecházet do jiného obchodu a sjednávat další kupní smlouvu. Pokud by firma návrh podlahové krytiny zakomponovala do svých realizačních PC programů, byl by zákazník jistě spokojen s nabídkou kompletního vizuálního obrazu své objednávky.

Třetí možností budoucího vývoje podniku je intenzivní růst ze skupiny růstových strategií. Podniku lze doporučit jak zaměření se na zvýšení spotřeby stávajícího zboží současnými zákazníky, tak dodávání nových produktů na současné trhy. První alternativu lze realizovat prostřednictvím intenzivní marketingové komunikace, tedy již zmíněná masivní reklama. Druhou možnost aplikace této strategie může podnik provést podnik zavedením prodeje podlahových krytin.

Poslední skupinou možných strategií jsou konkurenčně orientované strategie. V úvahu přichází strategie vycházející z vysoké jakosti zboží, strategie spočívající ve snižování výrobních nákladů, strategie zvyšování odbytu a necenová konkurenční strategie. Strategie vycházející z vysoké jakosti zboží by byla velice vhodná v posílení konkurenceschopnosti ve vztahu k prodejcem levného nábytku. Důrazné znázornění kvality zboží by podnik vymezilo od obchodů jako je Möbellix, Jena a Jisk. Vhodné by bylo vysokou jakost zboží

podložit například vystavením testů zboží na internetových stránkách, zpětnou vazbou na zákazníka a odborným výkladem při prodeji. Strategie spočívající ve snižování výrobních nákladů by se v tomto případě musela modifikovat na strategii spočívající ve snižování provozních nákladů. Již z předešlých návrhů jsou patrné možnosti jejich snížení, tedy zrušení bezplatné linky, větší multifunkčnost prodejců a zvýšení produktivity práce, popřípadě vyloučení některých nepříliš prodejných a rozměrných sedacích souprav a následné zmenšení prodejní plochy. Vhodnou strategií by též mohla být ta, která se orientuje na zvyšování odbytu. Způsobem jeho zvýšení by mohla být masivní reklama a tím i vstup do podvědomí potenciálních zákazníků, poskytování zdánlivých slev, dárků při koupi nebo poskytnutím slevy na příští nákup. Poslední variantou možné strategie je necenová konkurenční strategie, která zahrnuje zaměření se na kvalitu produkce, rozšíření podmínek prodeje, reklamu a dobré jméno značky. Co se týče kvality produkce a dobrého jména firmy, jednalo by se pouze o posílení této oblasti, podnik by se měl zaměřit na masivní a cílenou reklamní činnost. V oblasti rozšíření podmínek prodeje by byl možný například rozvoz zboží do 10ti kilometrů zdarma.

Po zvážení všech kladů a záporů byla jako nejvhodnější zvolena necenová konkurenční strategie, protože klade důraz na stěžejní oblasti v podniku.

#### **4.1.11 Návrh implementace strategie**

Implementace strategie by měla probíhat v těchto navazujících krocích:

- plánování a rozmístění zdrojů
- specifikace klíčových úkolů, zpracování časového harmonogramu
- zavedení změn, zejména těch organizačních
- kvalitní řízení změn
- hodnocení a úpravy strategie

V konkrétní podobě by první bod měl zahrnovat stanovení cílů a očekávání, vymezení množství volných zdrojů, zjištění metod pro implementaci strategie, výběr vhodných pro podnik a rozmístění zdrojů mezi jednotlivé zvolené metody. Druhý bod by se měl zabývat přeměnou metod na přesně specifikované úkoly a jejich zařazení do časového sledu. Třetí bod by měl obsahovat přiřazení zodpovědností a pravomocí jednotlivým subjektům organizační struktury, případně plán školení a rekvalifikace. Kvalitní řízení změn je čtvrtým bodem a zde je důležité ponechat navrženým změnám zkušební dobu

a rozhodnout, zda zvolit změny radikální či postupné. U posledního bodu je nutné klást důraz na komunikaci a zpětnou vazbu.

#### **4.1.12 Vyhodnocení přínosu strategie**

Přínos strategie je jednoznačně v proniknutí podniku do podvědomí potenciálních zákazníků prostřednictvím zvýšení reklamy a komunikace se zákazníkem. Jakmile se podnik dostane do podvědomí koupěschopného obyvatelstva, dojde jistě ke zvýšení frekvence návštěvnosti podniku, což v kombinaci se zdůrazněním kvality výrobků a předložením nabídky doprovodných prodejních aktivit podniku evokuje zájem zákazníků uskutečnit koupi zboží právě v této obchodní jednotce. Zvýšení obrátu jde ruku v ruce se zvýšením zisku firmy a pokud se nahromadí množství spokojených zákazníků, bude mít tato zvolená strategie pozitivní vliv i na posílení dobrého jména podniku. Dalšími souvisejícími přínosy jsou zvýšení konkurenceschopnosti, oslabení stávající a příprava na nově vznikající konkurenci a též zvýšení podílu na trhu.

### ***4.2 Diskuse výsledků***

#### **4.2.1 Shrnutí výsledků externích analýz**

Analýza STEP ukázala, že v tomto období na podnik nejvíce působí ekonomické a sociálně-kulturní faktory, již méně vlivné se ukázaly být politicko-právní faktory a takřka nevýznamné jsou technologické vlivy. Doporučením pro podnik je tedy setrvání v kvalitě a ceně výrobků do konce období recese.

Výsledkem Porterova modelu pěti sil je, že podnik by měl posílit hlavně svou propagaci, čímž omezí sílu stávající konkurence. Ohrožení ze strany substitutů je nekonečné, ale tím silnější, že se nacházíme ve fázi recese. Vyjednávací síla dodavatelů v tomto případě nepředstavuje pro podnik ohrožení. Na významu nabírá s rostoucí konkurencí vyjednávací síla zákazníka. V oblasti ohrožení ze strany nově vstupujících konkurentů je důležité se

připravit na její růst, dostat se co nejvíce do podvědomí potenciálních zákazníků a neztrácet loajalitu těch stávajících například snížením kvality zboží či doplňkových služeb.

Z analýzy konkurentů bylo možné podle výsledných známek konstatovat, že nejvýznamnějším konkurentem je podnik Beneš nábytek s. r. o., a to z důvodu, že nabízí velice podobný sortiment.

#### **4.2.2 Shrnutí výsledků interních analýz**

Výsledkem analýzy SWOT je strategie ST, úkolem podniku je tedy využití silných stránek pro zamezení hrozeb. Dobré jméno a kvalitní zboží mají nejvyšší bodovou hodnotu, kterou je třeba si udržet, v oblasti diferenciacce jsou jen omezené možnosti, které již podnik nejspíš naplno využil, je tedy důležité se zaměřit na posílení PC technologií, které jsou dnes důležitým kritériem při zakázkové výrobě, na kterou se podnik převážně zaměřuje. Také by bylo vhodné se pokusit o zvýšení tržního podílu pomocí reklamy, tím by mohla podniku vzniknout nová silná stránka a omezení hrozeb by tím pádem bylo výraznější.

Z analýzy portfolia vyplývá, že pro skupinu hvězd, tedy sedací soupravy, nelze navrhnout strategii, která by snížila jejich nákladovost. Naopak cílem prodejny by mohla být snaha o zvýšení jejich prodeje. Skupina dojných krav je nyní ve fázi růstu a do budoucna je možné ji vylepšovat zdokonalováním zaměstnanců v obsluze PC programů a také hlídáním oblasti nových technologií ve výrobě. Jediným otazníkem podniku je vybavení koupelen. Sortiment zastoupený skupinou hladových psů by měl být odsouzen k záhubě, není nijak zvlášť ziskový a i když nezabírá na prodejně větší plochu, je zbytečné jej držet.

Výsledkem analýzy SPACE je zařazení podniku do konkurenční pozice, v oblasti nižší stability odvětví. Podnik z větší části splňuje charakteristiky této polohy, protože se pohybuje v ne příliš stabilním avšak silném prostředí, má poměrně významnou konkurenční výhodu, ale jeho Achilovou patou je finanční síla. Tento problém by firma mohla řešit výměnou sortimentu, který není zákazníky příliš oblíben za jim bližší, zvýšením produktivity práce, případně snížením provozních nákladů.

### **4.2.3 Celkové shrnutí výsledků analýz**

Po provedení analýz vnějšího a vnitřního prostředí podniku lze vedení firmy doporučit, aby setrvalo v dosavadní kvalitě zboží i poskytovaných služeb, stejně jako v cenách zboží. Dále aby se okamžitě zaměřilo na zvýšení reklamy podniku, propagace dobrého jména a vylepšení finanční síly podniku. Možností je i obměna sortimentu a vylepšení doprovodných služeb.

## **4.3 Návrhy opatření**

### **4.3.1 Formulace navržené strategie**

Zvolenou strategií je tedy necenová konkurenční strategie, která zahrnuje zaměření se na kvalitu produkce, rozšíření podmínek prodeje, reklamu a dobré jméno značky. Co se týče kvality produkce a dobrého jména firmy, jednalo by se pouze o posílení této oblasti. Podnik disponuje jak kvalitním zbožím, tak dobrým jménem, důležité však je, aby to věděli i zákazníci. Proto by se podnik měl zaměřit na masivní a cílenou reklamní činnost. V úvahu lze brát segmentaci trhu na vyšší a nižší střední vrstvu a každému segmentu nabídnout reklamu šitou na míru. Příkladem by mohla být nabídka cenově dostupné rekonstrukce kuchyně či bytového jádra nižší střední vrstvě a nabídka realizace luxusních koupelen a technicky prvotřídně vybavených kuchyní. Z tohoto hlediska by bylo vhodné uskutečňovat reklamu pro nižší střední vrstvu v městské hromadné dopravě a vyšší střední vrstvu oslovit pomocí letáků do poštovní schránky. V oblasti rozšíření podmínek prodeje by byl možný například rozvoz zboží do 10ti kilometrů zdarma. Dokonce by ani nemuselo dojít k přílišnému růstu nákladů, pokud by tuto činnost vykonávali sami prodejci, například v době oběda, kdy frekvence zákazníků není vysoká.

### **4.3.2 Implementace strategie**

- plánování a rozmístění zdrojů:

Nejprve by měl podnik stanovit cíl a očekávání strategie, v tomto případě by mohl vypadat asi takhle: Cílem strategie je ve lhůtě čtyř měsíců dosáhnout prostřednictvím zvýšení reklamní činnosti a rozšíření doprovodných služeb prodeje zvýšení konkurenceschopnosti, tržního podílu a obrátu minimálně o 5% oproti ročnímu průměru. Další částí tohoto bodu je zjištění volných zdrojů, tyto data

podnik snadno získá z interních zdrojů, tedy z účetnictví. Dále pak zjištění metod pro implementaci strategie, tedy metod propagace. V kapitole 4.1.8 Vyhodnocení externích analýz jsou uvedeny možnosti internetové reklamy a reklamy v MHD. Pro potřeby tohoto podniku budou vhodné maloplošné fólie v MHD, hlavně díky jejich nízké ceně, dále pak Newslettery, které jsou zcela zdarma a dále by bylo vhodné zajistit poutače na mostech, které se pohybují okolo 5.000 Kč/měs. a směrovky na veřejném osvětlení, na které je možné získat povolení na oddělení Správy a údržby silnic Jihočeského kraje nebo prostřednictvím reklamní agentury.

- specifikace klíčových úkolů, zpracování časového harmonogramu

Nyní je třeba stanovit jednotlivé úkoly. Je tedy třeba provést analýzu účetnictví a vyčíslit možné volné zdroje. Dále pak se informovat na Správě a údržbě silnic Jihočeského kraje o ceně umístění směrovek na lampách veřejného osvětlení, provést analýzu nabídky reklamních agentur, vybrat nejlevnější nabídku a zadat objednávku. Pokud bude chtít podnik opravdu ušetřit, může si letáky do schránek zhotovit I vytisknout sám, jinak by tuto službu opět musel objednat u reklamní agentury. Časový harmonogram je následující, vyčíslení zdrojů, analýza poskytovatelů, zadání objednávky, umístění reklamy.

- zavedení změn, zejména těch organizačních

V tomto bodě je provedeno přiřazení jednotlivých úkolů odpovědným osobám. Vyčíslení zdrojů by měla provést buďto administrativní pracovnice firmy či externí účetní, kterou podnik najímá. O analýzu poskytovatelů by se mohl postarat jeden z prodejců v Českých Budějovicích, protože se nemusí ani vzdalovat z prodejny, pouze vyhledá webové stránky reklamních agentur a popřípadě se informuje telefonicky. Zadání objednávky do reklamní agentury by měl provést buďto sám majitel či vedoucí českobudějovické prodejny po konzultaci s majitelem. O umístění reklamy se postará sama reklamní agentura a v případě letáků by podnik mohl zadat inzerát do novin a jistě tak sežene levnou pracovní sílu.

- kvalitní řízení změn

Řízení změn by se měl ujmout sám majitel podniku, případně jeho zástupce. Důležité je v průběhu realizace změn neustále analyzovat jejich přímý vliv na stanovené cíle.

- hodnocení a úpravy strategie

V průběhu i po uplynutí čtyřměsíční lhůty je nutné provést důkladnou analýzu výsledků a popřípadě provést úpravy ve strategii.

## 5 Závěr

Cílem práce bylo zpracování strategického plánu pro podnik Nábytek a interiéry a to pomocí provedení interních a externích analýz podniku. Byly vypracovány jednotlivé interní a externí analýzy a jejich vzájemným hodnocením byla stanovena konkrétní strategie pro podnik. Tato strategie byla dále přesně formulována a byl stanoven i postup pro její implementaci v podniku.

Stanovenou hypotézou bylo, zda bude mít navržený strategický plán přínos v oblasti zvýšení konkurenceschopnosti podniku na trhu nabídky vybavení interiéru. A tuto hypotézu lze jednoznačně potvrdit. Vzhledem k tomu, že strategický plán jednoznačně směřuje k masivnímu nárůstu reklamní činnosti a podnik do této doby vystačil pouze s webovými stránkami a poutači na budově obchodního domu, ve kterém v Českých Budějovicích sídlí, bude mít nárůst propagace jednoznačně pozitivní vliv nejen na zvýšení konkurenceschopnosti, ale také na tržní podíl a tržby.



# Seznam literatury

[1] MACHKOVÁ, Hana. Portfolio analýza. *Strategie* [online]. 25. 02. 2002, 03, [cit. 2010-04-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.strategie.cz/scripts/detail.php?id=26219>>. ISSN 1210-3756.

[2] STŘÍŽOVÁ, Vlasta. *Organizace, informace, management*. 1. vydání Vysoká škola ekonomická v Praze : Oeconomica, 2005. 168 s. ISBN 80-245-0924-5.

[3] TICHÁ, I., HRON, J. *Strategické řízení*. 1. vydání Praha: ČZU vPraze, 2002, 240 s. ISBN 80-213-0922-9.

[4] TRUNEČEK, Jan, et al. *MANAGEMENT I*. 1. vydání Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, 1995. 217 s. ISBN 80-7079-929-3.

[5] VÁCHAL, Jan, VÁCHALOVÁ, Petra. *Strategický management : (Vybrané kapitoly) Učební texty VOŠ*. České Budějovice : Vyšší odborná škola v Českých Budějovicích, 2001. 113 s.

[6] VOJÍK, Vladimír. *Vybrané kapitoly z managementu malých a středních podniků II*. 1. vydání Vysoká škola ekonomická v Praze : Oeconomica, 2007. 156 s. ISBN 978-80-245-1177-1.

[Http://www.synext.cz](http://www.synext.cz) [online]. (c) 2008 [cit. 2010-04-16]. Analýza tržní pozice firmy, značky, produktu. Dostupné z WWW: <<http://www.synext.cz/analyza-trzni-pozice-firmy-znacky-produktu.html>>.

[Http://cs.wikipedia.org/wiki/Hlavn%C3%AD\\_strana](http://cs.wikipedia.org/wiki/Hlavn%C3%AD_strana) [online]. 2001 [cit. 2010-04-14]. Strategie. Dostupné z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Strategie>>.

KAŠPAŘÍKOVÁ, J. *TOPREGION.CZ* [online]. 28.3.2004 [cit. 2010-05-17]. Implementace strategie. Dostupné z WWW

:<<http://topregion.cz/index.jsp;jsessionid=110AD3A8475CDECF3FFEAE51862711F?articleId=1597>>.

<http://www.panelreko.cz/>

<http://shop.mugl.cz/>

<http://www.benesnabytek.cz/>

<http://www.moebelix.cz/>

<http://www.cecetka.cz/>

# Seznam obrázků

Obr. 3-1 Tradiční model procesu strategického řízení (přijato od Thompsona a Stricklanda) .....	5
Obr. 3-2 Model procesu řízení podle Johnsona a Scholese .....	6
Obr. 3-3 Integrovaný model procesu strategického řízení (přejato od Digmána) .....	7
Obr. 3- 4 Proces formulace podnikové strategie – metodický aparát (podle J. Hrona) .....	11
Obr. 3-5 Vybrané faktory používané při STEP analýze .....	17
Obr. 3-6 Porterův model pěti sil .....	18
Obr. 3-7 Rastr pro hodnocení konkurentů .....	19
Obr. 3-8 Metoda SWOT .....	20
Obr. 3-9 Portfolio matice BCG .....	21
Obr. 3-10 Agresivní pozice .....	23
Obr. 3-11 Konkurenční pozice .....	24
Obr. 3-12 Konzervativní pozice .....	25
Obr. 3-13 Defenzivní pozice .....	25
Obr. 4-14 Organizační struktura firmy XY .....	28
Obr. 4-16 Výsledek SPACE analýzy .....	48
.....	48

# Seznam tabulek

Tab. 4-1 Rastr pro hodnocení konkurentů.....	39
Tab. 4-2 Bodové hodnocení SWOT .....	42
Tab. 4-3 Nabídka internetové reklamy.....	48
Tab. 4-4 Nabídka reklamy v MHD .....	49

