

České vysoké učení technické v Praze

Fakulta strojní

Ústav řízení a ekonomiky podniku



Diplomová práce

Návrh strategického plánu podniku

Vedoucí práce:

Ing. Miroslav Žilka, Ph.D.

Vypracoval:

Bc. Ondřej Svatoš

Praha 2018



ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Svatoš** Jméno: **Ondřej** Osobní číslo: **397312**
Fakulta/ústav: **Fakulta strojní**
Zadávací katedra/ústav: **Ústav řízení a ekonomiky podniku**
Studijní program: **Strojní inženýrství**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:

Návrh strategického plánu podniku

Název diplomové práce anglicky:

Proposal of Business Strategy Plan

Pokyny pro vypracování:

1. Úvod
2. Cíle a úkoly práce
3. Teoretická východiska práce - strategie, role strategického řízení v podniku, nástroje strategické analýzy, tvorba strategického plánu
4. Praktická část - externí a interní analýza společnosti, analýza změn ve vlastnické struktuře a jejich dopadů, návrh strategického plánu
5. Závěr a návrh doporučení

Seznam doporučené literatury:

- [1] PORTER, M. E. Competitive Strategy (Orig.) : Konkurvenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů . : Frec Press, 1980.
- [2] MAGRETTA, Joan a Jan BAUER. Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii. Praha: Management Press, 2012. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-251-2.
- [3] ŽÁČEK, Vladimír a Jan BAUER. Strategický management: stanovení cíle : techniky rozho-dování. V Praze: České vysoké učení technické, 2009. Business books (Computer Press). ISBN 978-80-01-04443-8.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:


Ing. Miroslav Žilka, Ph.D., ústav řízení a ekonomiky podniku MÚ


Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) diplomové práce:

Datum zadání diplomové práce: **25.10.2017**

Termín odevzdání diplomové práce: **05.01.2018**

Platnost zadání diplomové práce: **05.02.2018**



Podpis vedoucí(ho) práce


Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry


Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

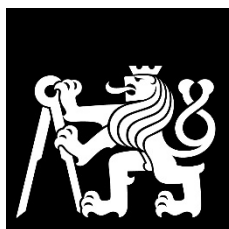
Diplomant bere na vědomí, že je povinen vypracovat diplomovou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v diplomové práci.


Datum převzetí zadání


Podpis studenta



SVATOŠ, Ondřej. Návrh strategického plánu podniku. Praha, 2018. Diplomová práce.
České vysoké učení technické v Praze, Fakulta strojní.



**FAKULTA
ŠTOJNÍ
ČVUT V PRAZE**



Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci s názvem: „Návrh strategického plánu podniku“ vypracoval samostatně pod vedením Ing. Miroslava Žilky Ph.D., s použitím literatury, uvedené v příloženém seznamu.

Nemám závažný důvod proti užití tohoto školního díla ve smyslu § 60 zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon).

V Praze dne 12. 1. 2018

.....

podpis



Poděkování

Děkuji Ing. Miroslavu Žilkovi, Ph.D. za odborné vedení, podporu a připomínky při vypracování této diplomové práce. Dále děkuji Ing. Pavlu Knížkovi za poskytnutí důležitých informací o společnosti DATART INTERNATIONAL, a.s.

Za podporu děkuji také svým přátelům a zejména mojí rodině, která mi umožnila studium na vysoké škole.



Anotace

Diplomová práce se zabývá návrhem strategického plánu společnosti DATART INTERNATIONAL, a.s. Teoretická část se věnuje strategii, strategickému řízení, tvorbě strategického plánu a také metodám interní a externí analýzy podniku včetně SWOT analýzy. V praktické části se analyzuje současný stav podniku. Tím se rozumí informace o zkoumaném podniku, zpracované strategické analýzy a analýza změn ve vlastnické struktuře podniku. Nejdůležitější částí je návrh vhodných strategií podniku.

Klíčová slova: strategie, interní analýza, externí analýza, strategický plán



Annotation

The aim of the thesis is to construct a strategic plan for the DATART INTERNATIONAL, JSC. The theory of strategy, strategic management and the construction of strategic plan is discussed in the first part. Additionally, the methods for the internal and external analysis of the company including the SWOT analysis are introduced. In the second part, current conditions of the company are analyzed. We introduce the discussed company and investigate the strategic analyses. Moreover, the study of changes of the structure of owners is shown. In the key part, suitable marketing strategies are suggested.

Keywords: strategy, internal analysis, external analysis, strategic plan



Obsah

1 Úvod	9
2 Teoretická část	10
2.1 Strategie	10
2.2 Role strategického řízení v podniku	11
2.3 Podniková vize, mise a cíle	12
2.4 Externí nástroje strategické analýzy	14
2.4.1 Analýza makrookolí	15
2.4.2 Analýza mikrookolí	19
2.5 Interní nástroje strategické analýzy	23
2.6 SWOT analýza	28
2.7 Tvorba strategického plánu	29
2.7.1 Formulace strategie	29
2.7.2 Generické konkurenční strategie	30
2.7.3 Bowmanovy strategické hodiny	32
3 Praktická část	35
3.1 O společnosti DATART INTERNATIONAL, a.s.	35
3.2 Filozofie Datartu	36
3.3 Analýza makrookolí podniku	37
3.4 Analýza mikrookolí podniku	42
3.4.1 Analýza konkurence	42
3.4.2 Porterův pětifaktorový model	47
3.4.3 Trendy v odvětví	49
3.4.4 Závěr externí analýzy	50
3.5 Interní analýza	50
3.5.1 Marketingový mix	51
3.5.2 Analýza lidských zdrojů	54
3.5.3 Finanční analýza	55
3.5.4 Kamenné prodejny a online prodej	55
3.5.5 Nové prodejny Datartu	56
3.5.6 Závěr interní analýzy	56
3.6 SWOT analýza	57
3.7 Návrh strategického plánu	58
4 Závěr	63
Seznam obrázků	65
Seznam tabulek	66
Seznam použité literatury	67



1 Úvod

Během roku utratí občané České republiky desítky miliard korun za nákup elektroniky a elektrických spotřebičů. Tržby se v tomto tržním odvětví dělí mezi velký počet konkurenčních firem. Jedná se o silně konkurenční prostředí, jeho součástí je i společnost DATART INTERNATIONAL, a.s., kterou se diplomová práce zabývá.

Společnosti v tomto odvětví stále sázejí na dva hlavní obchodní kanály, a to kamenné prodejny a internetové obchody. Jaký dopad na společnosti má současný vývoj trhu? Zmenšování obchodních ploch, tvorba přívětivých prodejen pro zákazníka, nakupování pomocí mobilního telefonu a další trendy, to vše musí vedení společnosti průběžně vyhodnocovat a přizpůsobit tomu své strategie v rámci silného konkurenčního boje. Vlivem konkurenčního prostředí dochází v posledních letech ke změnám ve vlastnických strukturách společností, zejména ke slučování do skupin s větším investičním kapitálem. I to je důležitý faktor, kterému je třeba přizpůsobit strategie jednotlivých podniků.

Cílem diplomové práce je na základě provedené strategické analýzy zmapovat postavení společnosti DATART INTERNATIONAL, a.s. na trhu maloobchodu s elektronikou, objevit její nové příležitosti a možné budoucí hrozby, definovat silné i slabé stránky společnosti a navrhnout strategický plán společnosti.

První část diplomové práce obsahuje teoretický úvod do problematiky strategie a dále z teoretického hlediska rozebírá metody k provedení strategické analýzy. Jako příklady uvedeme interní a externí analýzu podniku či SWOT analýzu. Druhá část diplomové práce se zaměřuje na samotnou analýzu reálného podniku, tato část vychází z poznatků získaných v teoretické části práce.

Zpracování tohoto tématu mi nabídla společnost DATART INTERNATIONAL, a.s. Jelikož mě téma zaujalo a se společností úzce spolupracuji na externích projektech, rozhodl jsem se práci realizovat. Díky probíhající spolupráci se společností mám kromě přehledu o interním dění společnosti i kontakt na osoby disponující potřebnými informacemi pro zpracování takové analýzy.

2 Teoretická část

2.1 Strategie

Strategie se historicky využívala především v armádní oblasti. Obnášela plánování a určování směru vojenských akcí. Slovo strategie v překladu znamená „umění velet vojsku“. Až v průběhu 20. století se začala používat i v jiných oblastech. Existuje nepřeberné množství definic tohoto pojmu. Zjednodušeně lze říci, že strategie je cesta k dosažení předem definovaných cílů. Je tvořena podnikatelskými činnostmi a aktivitami, kterými se top management snaží efektivně využít dostupné zdroje při vymezování pozice podniku na trhu [1].

Dle **tradičního postupu** se vypracuje závazný dokument, podle něhož se podnik řídí. Dokument obsahuje tři důležité části: určení dlouhodobých cílů podniku, stanovení potřebných aktivit a činností k dosažení určených cílů a tomu příslušné přiřazení podnikových zdrojů. Tento postup je v dnešní době kritizován, protože plánujeme bez ohledu na možné budoucí možnosti a situace. Oproti tomu **moderní postup** je již veden jako připravenost podniku na budoucnost:

- a) určuje dlouhodobé cíle podniku;
- b) stanovuje postup jednotlivých aktivit a činností;
- c) přiřazuje podnikové zdroje;
- d) uznává potřeby podniku;
- e) přihlíží ke změnám zdrojů a schopností;
- f) adekvátně reaguje na změny v okolí podniku (Obr. 2.1) [1].



Obr. 2.1 Vztah mezi posláním, zdroji a okolím podniku (zpracováno podle [2])



Tato definice chápe strategii jako model různých podnikových aktivit a činností, kdy je strategie formulována, testována, uskutečňována a upravována po dílčích krůčcích, nepřetržitě na základě změn jednotlivých vstupů. Moderní přístup tak dokáže rychleji reagovat na změny [1].

Jednoduše řečeno nám strategie určuje směr, kterým podnik směřuje ve vztahu k jeho prostředí s cílem dosáhnout udržitelné konkurenční výhody. Důraz je kladen zejména na činnosti, které odlišují firmu od konkurentů [3]. **Tvorba strategie je pro každý podnik individuální**, musí přihlížet ke konkrétním podmínkám podniku. Základem pro vytvoření strategie daného podniku je analýza jeho interního a externího prostředí. Pomůže nám nalézt odpověď na otázky: „**Kde jsme?**“, „**Kam jdeme?**“, „**Kde chceme být?**“, „**Jak se tam dostat?**“ [4].

2.2 Role strategického řízení v podniku

Smyslem strategického řízení v podniku je, aby chod podniku nebyl náhodný, ale řídit se předem stanoveným plánem. Zároveň ho můžeme označit za spojnicu mezi managementem podniku a vlastníky, ti tak zohledňují své požadavky. Dále pomáhá managementu uspořádat, sjednotit a usměrnit chování všech pracovníků v celém podniku [5].

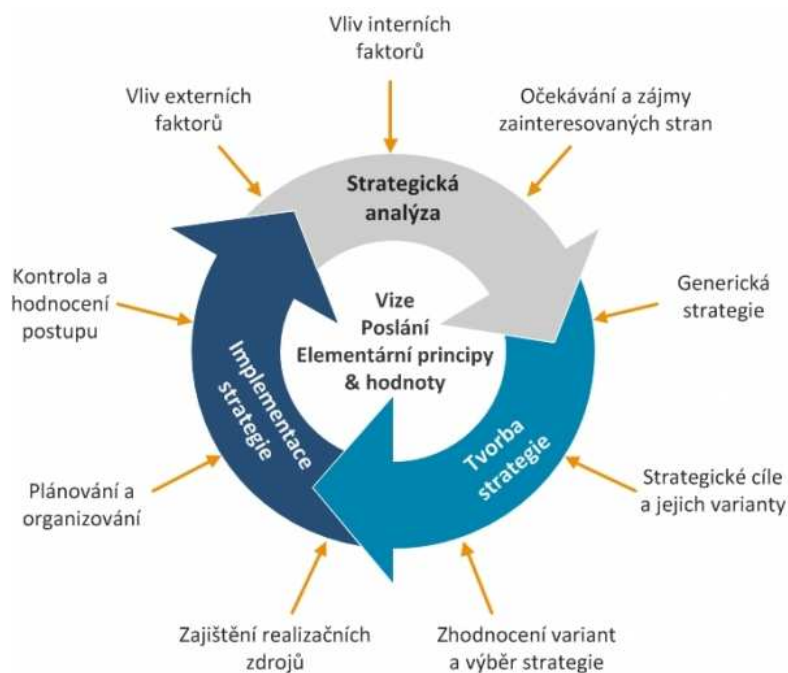
„Stratégův postup velmi jednoduše spočívá ve zpochybňování převládajících předpokladů pomocí jediné otázky (Proč?) a v neúnavném kladení stejné otázky těm, kdo jsou odpovědní za současný způsob, jakým se věci dělají, a to tak dlouho, až jim z toho bude špatně.“ Kenichi Ohmae [5]

Strategické řízení je nesmírně důležitou součástí každého podniku. Odvíjí se od něj pravidla fungování, priority a cesta, kterou bude podnik směřovat. Strategické řízení je tedy souhrn manažerských aktivit. Jedná se o:

- definování vize a mise;
- určení dlouhodobých cílů směřujících k naplnění vize a mise;
- stanovení strategií vedoucích k dosažení cílů [6].

Proces strategického řízení se obvykle dělí na tři fáze: strategickou analýzu, tvorbu strategie a její implementaci viz Obr. 2.2. **Výstupem strategického řízení** je vytvoření

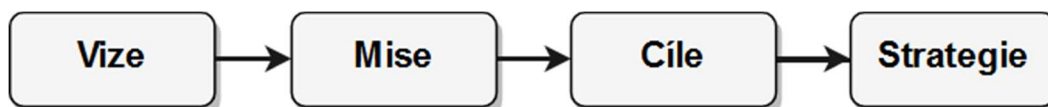
stručného a srozumitelného dokumentu, který obsahuje popis mise, vize a strategických cílů. Důkazem dobrého strategického řízení je správně fungující a prosperující podnik na základě vhodně zvolené strategie. Podnik musí mít vždy pouze jednu globální strategii, větší podniky na ni mají navázány další podřízené strategie např.: obchodní, finanční, personální apod. [6].



Obr. 2.2 Strategické řízení jako kontinuální proces (převzato z [6])

2.3 Podniková vize, mise a cíle

Existuje mnoho přístupů k vytváření podnikové strategie. Nejčastěji se využívá tzv. hierarchický přístup založený na postupné formulaci vize, mise, strategických cílů a na závěr strategie viz Obr. 2.3 [7].



Obr. 2.3 Hierarchický přístup k tvorbě strategie (zpracováno podle [1])



Podniková vize

Jde o představu budoucího stavu podniku. Tato představa musí být natolik pozitivní, aby motivovala pracovníky v podniku, proto musí být jasně srozumitelná. Vize musí mít dlouhodobý charakter. V případě výraznějších změn v podniku bude úspěch závislý na stanovené vizi, konkrétně na její účinnosti a síle [1; 7].

Podniková mise

Může být označena též jako poslání podniku. V řadě literárních pramenů jsou pojmy mise a vize použity jako synonyma, ovšem měly by být odlišné. Mise je definována pro určité časové období a vychází z podnikové vize. Popisuje způsob, jak dosáhnout budoucích cílů. Obvykle vyjadřuje i vztah k zainteresovaným stakeholderům. Mise se dá shrnout jako odpověď na otázku „Kdo jsme a co děláme?“. Stejně jako vize má za úkol motivovat pracovníky. Vyjadřuje se písemnou formou a má tyto funkce:

- identifikuje strategický záměr vlastníků;
- informuje veřejnost o existenci podniku a podnikatelských záměrech;
- poskytuje základní informace o podniku stakeholderům;
- nastavuje trend chování pracovníků v podniku [1; 7].

Podnikové cíle

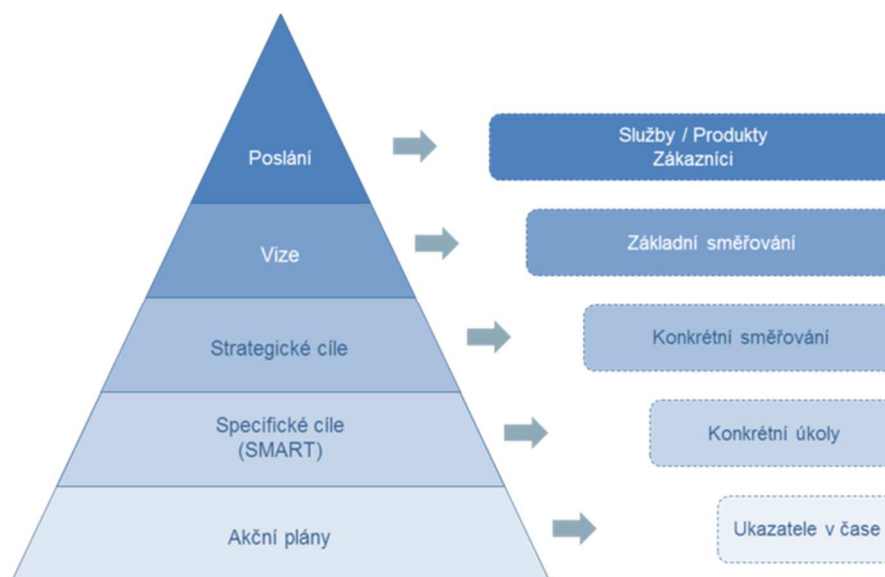
Cíle podniku jsou stavy, kterých se snaží podnik dosáhnout pomocí své existence a svých činností. Tvoří hlavní součást obsahu jednotlivých strategií. Míra dosažení cílů je základní veličinou pro hodnocení činnosti podniku. Každý podnik se zaměřuje na sledování více cílů. Dle průzkumu v USA patří mezi nejsledovanější cíle: ziskovost, růst a podíl na trhu. Stanovené cíle musíme posuzovat i z časového hlediska, existují cíle krátkodobé i dlouhodobé. Zároveň mezi nimi musí být stanovena určitá hierarchie, která souvisí s prioritou každého z nich [8].

Cíle by měly být definované jako **SMART**. Zkratka je složena z prvních písmen jejich požadovaných vlastností. Cíle by měly být:

- **Specific** – specifický, jednoznačně definovaný;
- **Measurable** – měřitelný stupeň dosažení či nedosažení cíle;
- **Acceptable** – akceptovatelný pro ty, co jej budou plnit;
- **Realistic** – reálný, příliš lehký cíl není motivující, naopak nereálný cíl je demotivující;

- Time specific – časově ohraničený, jasně vymezeno, do kdy má být cíle dosaženo [7].

Ve větších podnicích je obvykle více cílů, než je podnik schopný uřídit. Každé oddělení podniku může mít své cíle. Proto je nutné zavést hierarchii cílů (viz Obr. 2.4), nejdůležitější jsou **strategické cíle**, těm jsou podřízeny cíle specifické, a i ty mohou být dále děleny. Každý nižší cíl musí být vždy v souladu s cíli nadřazenými [9].



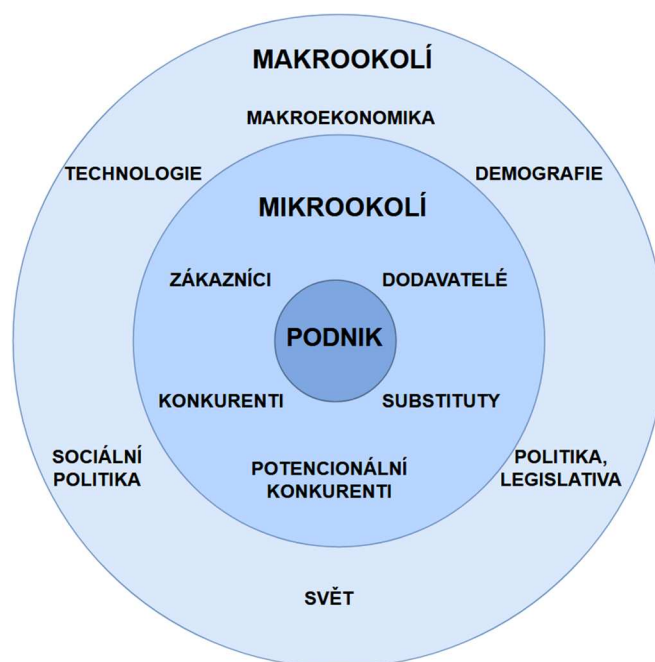
Obr. 2.4 Hierarchie strategických cílů (převzato z [9])

Strategické cíle jsou zpravidla upravovány v závislosti na měnícím se podnikatelském prostředí a s ohledem na úspěšnost jejich realizace. Změnu strategických cílů mohou způsobit zejména změna řídicího pracovníka, nespokojenost s plněním, nebo definováním předchozích cílů, přizpůsobení okolí podniku (krize, politický vliv apod.), výrazná změna skupin odběratelů a přizpůsobení stadiu životních cyklů výrobků či trhů [8].

2.4 Externí nástroje strategické analýzy

Vedení podniku by mělo znát prostředí, ve kterém se nachází. Tato znalost vedení pomáhá při formulaci strategie. Podnik se tak může orientovat na činnosti, které jsou v daných podmínkách smysluplné a perspektivní, a postavit na nich svou konkurenční výhodu v rámci odvětví. Ta může být rozhodujícím klíčovým faktorem úspěchu. Externí

analýza se dělí na dvě části, a to na analýzu makrookolí a mikrookolí (viz Obr. 2.5) [10].



Obr. 2.5 Členění okolí podniku (zpracováno podle [11])

2.4.1 Analýza makrookolí

Podnikatelské prostředí, ve kterém se podnik nachází, obsahuje faktory, jejichž působení může na jednu stranu vytvářet **nové podnikatelské příležitosti**, ale na druhou stranu se může jednat i o **potenciální hrozby podniku**. To je hlavní důvod, proč je zapotřebí okolí monitorovat a analyzovat. Důležitost těchto činností spočívá především v tom, že ve většině případů hlavní příčinou růstu, poklesu a dalších dlouhodobých změn v podniku jsou především faktory okolí. Až poté má vliv na změny v podniku jeho vnitřní stav. Dle provedených výzkumů jsou podniky úspěšnější, pokud mají strategii přizpůsobenu svému okolí [8].

Analýza makrookolí má být zaměřena především na odhalení vývojových trendů, které mohou firmu v následujících letech významně ovlivnit. Na počátku analýzy je potřeba zjistit, zda se nezměnily předpoklady původní strategie a jestli stav okolí umožňuje pokračovat v současné strategii, která povede ke stanovenému cíli i bez její změny. Pokud



se ovšem původní předpoklady významně změnily, je třeba adekvátně zareagovat změnou strategie, ať už za účelem eliminace hrozeb, nebo využití příležitosti. Analýza podnikového makrookolí má obsahovat tyto tři navazující kroky:

- **analýza dosavadní strategie** – zjišťujeme, jestli se změnily původní předpoklady a zda je současná strategie naplňována podle plánu;
- **popis současného stavu a předpověď vývoje okolí** – zde hledáme odpověď na otázku, jaké jsou předpoklady a předpovědi vývoje podnikového okolí;
- **zhodnocení významu nalezených změn v okolí podniku** – je třeba stanovit, zdali je nutné změnit strategické cíle, případně jestli jejich změna pozitivně ovlivní nově zjištěné strategické mezery, či potenciální hrozby [8].

Přestože se na první pohled jeví systematické a nepřetržité monitorování celého rozsáhlého makrookolí podniku jako žádoucí, je třeba zmínit i negativní stránku této analýzy. Pečlivá a rozsáhlá analýza je spojena s vysokými náklady a může vytvářet nepřehledné množství informací, které může být pro firmu složité adekvátně zpracovat. Je tedy potřeba rozlišit, co je pro podnik opravdu důležité. Existují metody, které tento problém eliminují a manažerům poskytují stručný přehled o okolí podniku [12]. V následujících odstavcích se rozebírá nejpoužívanější z nich, tzv. PESTLE analýzu.

Rozsah sledování makrookolí se v každém podniku i odvětví liší, nicméně všechny podniky se snaží kromě analýzy minulého a současného stavu zejména předpovědět budoucí stav okolí podniku a jeho vývoj. Se vzrůstajícím počtem změn budou zvýhodněny ty podniky, které na ně budou schopny nejrychleji a nejlépe reagovat [12].

PESTLE analýza

Nejnámější analýzou makrookolí podniku je tzv. PESTLE analýza. Tato metoda sleduje šest faktorů, které ovlivňují podnik a jeho okolí. Zkratka vznikla poskládáním počátečních písmen sledovaných faktorů – politických, ekonomických, společenských, technologických, legislativních a ekologických [1; 13].

V některých publikacích se můžeme setkat i s označením SLEPTE. Zjednodušená varianta se nazývá PEST, či STEP. V té jsou vynechány legislativní a ekologické faktory.



Naopak existuje i rozšířená varianta tzv. STEEPLED, která oproti SLEPTE obsahuje navíc etické (ethics) a demografické (demographic) faktory [14].

Při zpracování analýzy se doporučuje tzv. metoda MAP (Monitor – Analyze – Predict). Analýza se rozloží do těchto tří navazujících kroků. V prvním identifikujeme a monitorujeme faktory, které mohou ovlivnit strategii podniku. V další fázi podrobně analyzujeme historický a současný stav důležitých faktorů. V poslední fázi se snažíme předpovědět vývoj sledovaných faktorů a jeho dopad na podnik. Je doporučeno zaměřit se v každé oblasti pouze na 2-3 faktory s nejvýznamnějším dopadem na podnik [13].

Politické faktory je důležité sledovat, případná politická rozhodnutí mohou významně ovlivnit ekonomickou situaci země a podmínky pro podnikání. Mezi faktory řadíme stabilitu vlády a politického prostředí, hospodářskou politiku vlády, zahraniční politiku, změny daňového systému, změny minimální mzdy a sociálních dávek, změny věku pro odchod do důchodu, míru korupce a mnoho dalších. Například vládnutí extremistické strany a její protievropská politika může být výraznou hrozbou pro některé podniky [8; 13].

Ekonomické faktory mají zásadní vliv na podnik a jeho strategii. V této části analýzy sledujeme stadium hospodářského cyklu, politickou situaci (zda vládne pravice či levice, populisté atd.), hospodářskou politiku vlády, monetární politiku státu, fiskální politiku, míru inflace (deflace), situaci na kapitálovém trhu a další faktory. Je evidentní, že uvedené faktory mohou podnik ovlivňovat nejen negativně, ale i pozitivně. Při odhadu budoucího vývoje zmíněných faktorů je užitečné si uvědomit fungování tzv. magického čtyřúhelníku, který je tvořen hrubým domácím produktem (HDP), mírou inflace, mírou nezaměstnanosti a podílem salda obchodní bilance na HDP. Cílem je minimalizovat nezaměstnanost a inflaci a zároveň maximalizovat HDP a přebytek obchodní bilance. Dosažení takového stavu je ovšem nereálné. Pokud se totiž jeden faktor zlepší, zákonitě se ostatní zhorší. Zde je důležité si uvědomit dopad těchto faktorů na trhy, kde podnik působí, a podle toho vybrat ty podstatné [14].

Sociální faktory zahrnují především společensko-politický systém a klima ve společnosti. Patří sem i faktor hodnotové stupnice a postoje stakeholderů, zejména ve vztahu k oblasti, ve které se podnik pohybuje. Dále jsou zde zařazeny životní styl a životní úroveň a jejich změny, demografické faktory a struktura populace. Případně sem můžeme zařadit i faktory jako zdravotní stav populace, dopravní infrastrukturu a religiozitu. Sociální faktory se v dnešní době neustále vyvíjí, což plyne z úsilí jednotlivců naplnit své



tužby a potřeby. Pro úspěšný podnik je klíčové mít sociální faktory pečlivě zmapovány, znamená to jednoznačnou výhodu v boji o zákazníka před konkurenty [13].

Technologické faktory mohou generovat zásadní příležitosti či hrozby. Nové technologie může podnik využít při vývoji, výrobě a distribuci svých produktů. Může tak zlepšit svoji konkurenceschopnost např. zvýšením kvality, produktivity, efektivity apod. Vývoj komunikačních technologií výrazně ovlivňuje komunikaci se zákazníky, proto je dobré být neustále ve střehu. Nové technologie mohou pozitivně ovlivnit i podmínky výkonu práce, zejména její bezpečnosti. Pokud podnik není schopný se přizpůsobit novým trendům, stávají se pro něj potenciální příležitosti hrozbou. Riskuje tak, že nebude konkurenceschopný [14].

Legislativní faktory vymezují prostor podnikání. Management podniku je tak svázán a limitován mnoha zákony a dalšími předpisy. Například běžný strojírenský podnik je v současnosti regulován více než 40 zákony z různých oblastí – od všeobecných právních norem pro podnikatele, přes problematiku pracovně právních vztahů, ochranu zdraví pracovníků a dalších až po odpadové hospodářství. V případě, že firma vyváží své produkty do zahraničí, tento počet omezení strmě roste. Pro analýzu konkrétního podniku je klíčové předvídat vývoj právních norem ovlivňující daný podnik a podle toho určit případné příležitosti a hrozby. Tato analýza souvisí s politickými faktory, neboť právní normy jsou přímo ovlivněny politickou situací v České republice a Evropské unii [1; 13].

Ekologické faktory souvisí zejména s oblastí životního prostředí a dodržování určitých ekologických principů. Vzhledem k neustále se zvyšujícímu celosvětovému tlaku na ochranu životního prostředí nemůžeme tyto faktory zanedbat. Hlavními faktory jsou ochrana životního prostředí, využívání obnovitelných zdrojů energie, minimalizace faktorů ovlivňujících životní prostředí a další. Mezi ekologické faktory se řadí i klimatické faktory, zejména změna klimatických podmínek. Např. pro podnik vyrábějící lyže je období mírných zim hrozbou. V současné době je ekologický přístup výrazným trendem, a proto by podnik neměl tuto oblast zanedbávat [1; 8].



2.4.2 Analýza mikrookolí

Analýza mikrookolí podniku se zaměřuje zejména na konkurenty, dodavatele a zákazníky. Jde tedy o okolí, které má značný vliv na celý obchodní řetězec. Jeho pečlivá analýza je klíčová pro získání konkurenční výhody a nalezení hlavního faktoru úspěchu. Nejznámější metodou je tzv. **Analýza odvětví** (viz kap. 2.4.4). Užitečným a hojně využívaným nástrojem je **Porterův pětifaktorový model** (viz kap. 2.4.5) [8].

Analýza odvětví

Víme, že z dlouhodobého hlediska je pro prosperující podnik důležité mít správně vytvořený strategický plán. Díky němu je podnik schopen správně fungovat a v dlouhodobém horizontu generovat zisk. Výchozím bodem pro analýzu je tak jednoduchá otázka: Co určuje výši zisku podniku? Výši zisku ovlivňuje to, jak velkou přidanou hodnotu vytvoříme pro zákazníka. Podnik hodnoty vytváří pomocí svých produktů. Je důležité, aby cena produktu byla vyšší než náklady podniku na výrobu produktu. Zisk podniku je pak přímým důsledkem dodržení tohoto pravidla. V konkurenčním prostředí je přebytek hodnoty rozdělen mezi zákazníky a výrobce. Čím je konkurence silnější, tím přebytek hodnoty na straně podniku klesá. Trh s monopolními dodavateli může podnik připravit o případnou část přebytku. Zisk je tedy ovlivněn především hodnotou produktu, intenzitou konkurence a vyjednávací silou jednotlivých článků ve výrobním řetězci [12].

Základní teorie o tom, jak struktura průmyslu ovlivňuje konkurenční chování a určuje tak zisk podniku, rozděluje spektrum průmyslu na několik částí (viz Tab. 2.1). Na jednom konci je **teorie dokonalé konkurence** a na opačné straně se nachází **teorie monopolu**. Z logiky věci vyplývá, že pokud má podnik monopol, jeho přidaná hodnota je vysoká a dosahuje velkých zisků. Ovšem riskuje, že zákazníci nebudou ochotni produkty za vysoké ceny koupit. Naopak, pokud se podnik pohybuje v prostředí s dokonalou konkurencí, je konfrontován s mnoha dalšími, kteří bez jakýchkoliv vstupních bariér dodávají stejný produkt. Přidaná hodnota podniku je tak minimální a sotva pokryje kapitálový náklad podniku. Oba zmíněné extrémní případy přispívají k propadu průmyslu. Proto je většina výrobních odvětví a mnoho odvětví služeb v tzv. oligopolu, kde trh ovládá malé množství velkých společností. Správným zařazením společnosti můžeme předpovídat chování konkurence a její výsledný vliv na ziskovost [12].

Tab. 2.1 Spektrum průmyslových struktur (zpracováno podle [12])

	Dokonalá konkurence	Oligopol	Duopol	Monopol
Koncentrace	Mnoho podniků	Několik podniků	Dva podniky	Jeden podnik
Vstupní a výstupní bariéry	Bez bariér	Významné bariéry		Vysoké bariéry
Rozdělení produktů	Homogenní výrobek	Potenciál pro diferenciaci produktu		
Dostupnost informací	Žádné překážky toku informací	Nedostatečná dostupnost informací		

Podobný přístup k analýze odvětví používá Dedouchová [11]. Ta rozděluje mikrookolí na **atomizované** a **konsolidované**.

Atomizované mikrookolí je charakterizováno nízkými vstupními bariérami a malou diferenciací výrobků. Střet těchto dvou charakteristik je pro toto prostředí v období konjunktury velmi škodlivý. Podniky se totiž díky nízké vstupní bariéře snaží zaplavit trh a vydělat na zvýšené poptávce. Tento stav vede k přesycení trhu a výraznému poklesu cen produktů a následnému bankrotu některých podniků. Tento trend pokračuje, dokud se podniky nevyrovnejí s nízkou poptávkou. Dá se tedy říci, že toto mikrookolí je pro podniky spíše hrozbou než příležitostí. Způsob přežití podniku v takovém mikrookolí spočívá kvůli malé diferenciaci převážně v minimalizaci nákladů [11].

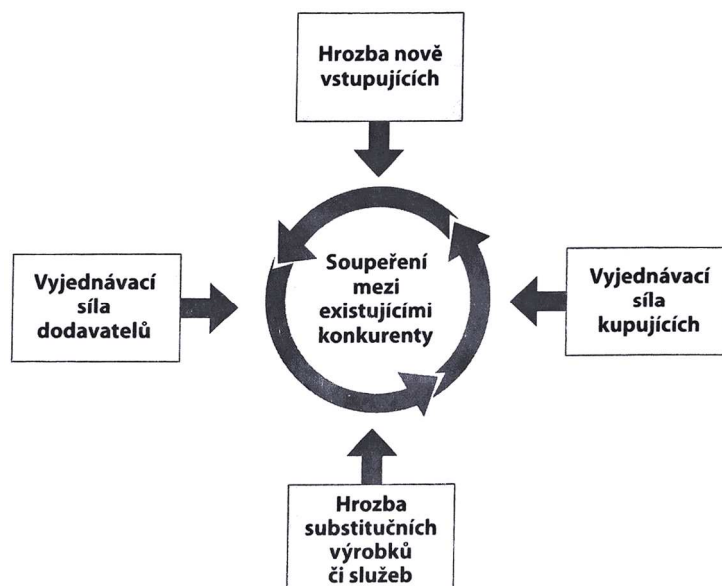
V případě **konsolidovaného mikrookolí** je velmi těžké předpovědět, jaké procesy zde budou dominantní a k jakému vývoji povedou. Nachází se zde několik dominantních podniků, v krajním případě pouze jeden. Tyto podniky mezi sebou vedou obvykle tvrdý konkurenční boj. Vzájemné působení konkurentů je tak pro podnik výraznou hrozbou. Podniky se hrozbu snaží eliminovat důkladným sledováním konkurence a přizpůsobují se dominantnímu podniku. V případě kopírování cenové politiky konkurence se podnik pohybuje na samé hraně legality. Podniky se tak snaží konkurovat v necenových faktorech, např. kvalita, záruka, servis apod. [11].

Porterův pětifaktorový model

Jedná se o hojně využívaný nástroj analýzy mikrookolí podniku. Stejně jako u předchozích analýz, i v tomto případě je hlavním cílem nalezení příležitostí a hrozeb pro podnik.

Analýza vychází z předpokladu, že strategická konkurenční pozice podniku a jeho postavení v odvětví jsou určeny působením pěti faktorů. Jsou jimi vyjednávací síla zákazníků, vyjednávací síla dodavatelů, hrozba vstupu nových konkurentů, rivalita firem na daném trhu a hrozba substitutů. Schéma modelu je názorně zobrazeno na Obr. 2.6. Někdy se k původním pěti faktorům přidávají další dva, a to chování vlády a trh komplementů [13; 15].

Analýzu se doporučuje provádět ve dvou, případně třech krocích: Nejprve je potřeba identifikovat základní hrozby, které jsou způsobeny zmíněnými pěti faktory. Následně dochází k hledání příležitostí, které by zjištěné hrozby eliminovaly. Pokud nebyly žádné hrozby nalezeny nebo neexistuje žádná reálná příležitost, analýza končí [13].



Obr. 2.6 Porterův model pěti sil (převzato z [16])

Vyjednávací síla zákazníků vzrůstá zejména v případech, kdy v odvětví působí více menších podniků, jsou konkurenční produkty téměř shodné, výdaje zákazníka na produkt tvoří značnou část jeho dostupných prostředků, je pro zákazníka přechod ke konkurenci příliš jednoduchý, případně tehdy, když se zákazník sám stává konkurentem kvůli neuspokojeným potřebám [12].

Vyjednávací síla dodavatelů je vysoká zvláště, pokud se dodavatel sloučí s konkurencí a výsledný produkt bude vyrábět sám, dodavatel disponuje unikátními produkty, jde o specializovaného dodavatele a jeho výměna by byla velmi nákladná, na trhu je minimum substitutů nebo pokud existuje malý počet dodavatelů [1,12].



Hrozba vstupu nových konkurentů vzroste zejména, pokud si dané odvětví získá vyšší kapitálovou návratnost než náklady na kapitál. Bude tak působit jako magnet na nové konkurenty. Dalším důležitým aspektem této hrozby je velikost vstupních bariér. Ve většině odvětví existují vstupní bariéry, noví konkurenti tak nikdy nemají stejné podmínky jako již zavedené podniky. Tyto bariéry mohou být tvořeny:

- *kapitálovými náklady* – pokud jsou tyto příliš vysoké, odradí i velké podniky;
- *úsporami z rozsahu* – zejména v průmyslových oblastech je třeba vyrábět ve velkých objemech, zde jsou opět vysoké náklady a riziko nedostatečného využití kapacit;
- *diferenciací produktů* – zavedené firmy mají výhodu u zákazníků, kteří znají jejich značku a udržují k ní loajalitu, překonání této bariéry může být pro podnik opět nákladné;
- *přístupem k distribučním kanálům* – distribuční kanály jsou omezené, může být složité proniknout skrze již zavedené struktury současných podniků;
- *legislativními a politickými překážkami* – vstup na trh je obvykle spojen s množstvím právních úkonů a nejrůznějších poplatků;
- *reakcí konkurence* – při vstupu na trh je obrovské riziko agresivní strategie zavedených konkurentů [12; 16].

Rivalita mezi firmami na daném trhu je přítomna ve většině odvětví. Podniky mezi sebou agresivně soutěží, což vede v extrémním případě až ke snížení cen pod úroveň nákladů a následným ztrátám v celém odvětví. Hlavními faktory působícími na intenzitu rivality jsou:

- *koncentrace* – popisuje počet a velikost firem na trhu, vyjadřuje se pomocí podílu několika vedoucích podniků na celkovém objemu obchodu;
- *rozmanitost konkurentů* – podnik může zmírnit cenovou konkurenci, pokud se odlišuje ve svých cílech, nákladech a strategiích;
- *rozlišení produktů* – je snahou odlišit své produkty od konkurence, jinak se zákazníci orientují jen podle ceny, což vede k výše zmíněným cenovým válkám;



- *nadbytečná kapacita* – důležité je udržet rovnováhu mezi poptávkou a kapacitou, nadměrná produkce vede k problémovému snížení cen
- *bariéry výstupu* – tento faktor je spojený s náklady na odchod z daného odvětví [12; 16].

Hrozbou substitutů rozumíme dostupnost náhradních produktů, na čemž závisí ochota zaplatit za náš produkt. Pokud neexistují substituty, je spotřebitel necitlivý vůči ceně produktu. Jinými slovy, poptávka je vzhledem k ceně nepružná. Existence substitutů naopak zvyšuje elasticitu poptávky vzhledem k ceně. Nový substitut tak může být pro některé podniky přímo likvidační, např. vydavatelé novin po rozšíření internetu museli změnit své strategie, neboť jejich produkt byl nahrazen dostupnějším substitutem [12; 16].

2.5 Interní nástroje strategické analýzy

Cílem interní analýzy je identifikovat slabé a silné stránky podniku. Je dobré také nalézt jeho klíčové kompetence a přednosti. V některých případech je možné říci, že je interní analýza důležitější než externí. Každopádně je však nutné zpracovat analýzy obě. Na základě jejich závěrů se pak skloubí příležitosti s jejich zdroji a schopnostmi. Pro správné vyhodnocení analýzy je třeba identifikovat 5 základních faktorů rozebraných níže [8, 10].

Prvním z nich jsou **faktory vědeckotechnického rozvoje**. Ten přispívá k vytváření konkurenčních výhod, zejména tím, že vytváří nové nebo inovuje stávající produkty, případně snižuje náklady výroby díky zefektivnění výroby. Tento rozvoj tak výrazně pomáhá podniku v konkurenčním boji [1]. Proces rozvoje obvykle prochází od stadia základního výzkumu přes aplikovaný výzkum a vývoj až po komercializaci. Některé podniky stimuluje úsilí v aplikovaném výzkumu a vývoji. Další podniky se řadí mezi tzv. **následníky** (představují druhý sled v rychlosti inovací) nebo **imitátory** (čekají s inovacemi až na období komercializace). Obecně tak lze definovat tři přístupy k vědeckotechnickému rozvoji:

- ofenzivní inovátory – malé podniky, často nově vstupující do dané oblasti;
- defenzivní následovníky – největší podniky v oblasti;
- defenzivní imitátory – působí v oblastech, které nejsou technologicky náročné a změny jsou pomalé [1; 13].



V praxi se setkáváme s názorem, že není nutné analýzu vědeckotechnického rozvoje provádět, pokud se firma přímo nezabývá výzkumem a vývojem. Tento názor je ovšem mylný, neboť každý podnik má mít vyčleněny alespoň minimální prostředky na výzkum a vývoj. Umožní to podniku v budoucnu inovovat produkty a použít výsledky vývoje ve strategii podniku. U nově vzniklých podniků se nabízí koupě příslušných licencí, patentů apod. [13].

Dalším podstatným aspektem jsou **marketingové a distribuční faktory**. Význam tohoto faktoru je různý podle konkrétní povahy podniku. Existují podniky, které své produkty distribuují několika zákazníkům se specifickými požadavky, a tedy nemusí klást důraz na marketing. Na opačné straně jsou zejména podniky se spotřebním zbožím, pro které je propracovaný marketing velmi důležitý, jelikož v dnešním konkurenčním boji o zákazníka je to jeden z rozhodujících faktorů úspěchu či neúspěchu podniku. V posledních několika letech je na vzestupu důležitost online marketingu. Na to doplácí podniky, které se velmi pomalu přizpůsobují novým trendům. V této oblasti je nejpodstatnější sledovat konkurenční strukturu trhu, celkový podíl podniku na trhu, hospodárnost a účinnost prodejní síly, kvalitu produktů a účinnost reklamy. Dále je také třeba zmínit hospodárnost a účinnost marketingových aktivit, kvalitu servisu po nákupu a v neposlední řadě názory zákazníků na podnik [13; 14].

Třetím důležitým **faktorem je výroba a její řízení**. V tomto ohledu vynikají zejména japonské podniky, které dosahují několikrát větší efektivity při nižších nákladech než většina konkurence. Postupně se od nich celý svět učí, ovšem přispívá k tomu i mentalita zaměstnanců, která se těžko nahrazuje. Důležitým aspektem výroby je flexibilita výrobců, tedy za jak dlouho je výrobce schopen uspokojit poptávku po určitém výrobku. Dřívější velké podniky se snažily zaujmout co největší pole působnosti, to ovšem ve výsledku mělo negativní vliv na podnik, a to díky zvýšené byrokracii, neefektivnímu využívání výrobních kapacit a pomalým inovacím. Proto jsou některé podnikové komplexy postupně nahrazovány menšími podniky, které jsou flexibilní a efektivně dokáží eliminovat zbytečné administrativní činnosti [13; 14].

V praxi zaznává mylný názor, že se tyto faktory týkají pouze průmyslových podniků, kde mají výrobky hmotnou podstatu. I služby jsou však produktem, a tedy i předmětem této analýzy. Nejprve je třeba definovat výrobní proces a následně se zaměřit na jeho jed-



notlivé složky. Těmi jsou výše výrobních nákladů a jejich srovnání s konkurencí, flexibilita výroby z hlediska poptávky, dostatečnost výrobních kapacit a také spolehlivost a stabilita výrobních systémů. Nesmíme zapomenout zmínit i hospodárnost využití energií, surovin a polotovarů, hospodárnost a účinnost systému řízení zásob a také procesů řízení výroby včetně managementu kvality [13].

Faktory podnikových a pracovních vztahů patří k jednomu z nejdůležitějších stavebních kamenů podniku. Svě o tom věděl už Tomáš Baťa: „*Budovy – to jsou hromady cihel a betonu. Stroje – to je spousta železa a ocele. Život tomu dávají teprve lidé.*“ [13] Tento citát je i po několika letech stále aktuální. Je tedy zřejmé, že i podnikové a pracovní vztahy jsou důležitým faktorem ovlivňujícím výkonnost podniku. V současné době se jedná o významnou složku konkurenčního boje, na které je možné neustále pracovat. Analýza tohoto faktoru se zabývá především image a prestiží účinnosti organizační struktury a kulturou podniku, dále také velikostí podniku v rámci oboru a produktivitou práce jeho zaměstnanců, zkušeností a motivací řídicích pracovníků a kvalifikací zaměstnanců. Za zmínku stojí také hospodárnost a účinnost personální i sociální politiky a systému řízení lidských zdrojů, stejně jako péče o zaměstnance a jejich vzdělávání a motivace [8].

Smyslem analýzy **finančních a rozpočtových faktorů** je zhodnocení současného stavu podniku z finančního pohledu. Rovněž posuzujeme, jestli je zamýšlený strategický rozvoj reálný a jestli jsou k dispozici příslušné finanční zdroje. Většina podniků se touto analýzou chybně zabývá pouze v rámci vytváření rozpočtů, nicméně je důležité se jí věnovat i v rámci strategického plánování. [13]

Při analýze se zabýváme celkovými finančními zdroji a finančními výsledky podniku. Nejčastěji se používají tyto čtyři základní skupiny ukazatelů:

Ukazatele likvidity udávají schopnost podniku dostát svým krátkodobým závazkům. Mezi tyto závazky zahrnujeme současné dluhy včetně těch dlouhodobých se současnou splatností [8].

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$



Ukazatel běžné likvidity ukazuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku. Je doporučeno ukazatel udržovat mezi 1,8 a 2,5. Čím vyšší je výsledná hodnota, tím je nižší riziko platební neschopnosti. Dále se používá tzv. ukazatel pohotovosti likvidity [17].

$$\text{Pohotovostní likvidita} = \frac{(\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby})}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Tento ukazatel zohledňuje strukturu oběžných aktiv z hlediska likvidity. Obvykle se pohybuje v rozmezí 1 až 1,5. Vyšší hodnoty jsou příznivé pro skupinu věřitelů podniku, pro management je to však signál malé výnosnosti podniku. Proto je důležité dbát na oblast řízení zásob, pohledávek a peněžních prostředků [18].

Ukazatele síly ukazují, kolik dluhů připadá na jednotku celkových aktiv. Jinými slovy, ukazatel vyjadřuje, kolik procent celkových aktiv je financováno pomocí dluhů. V případě, že je ukazatel vyšší než 0,5, svědčí to o předluženosti firmy [8].

$$\text{Síla} = \frac{\text{celkové závazky}}{\text{celková aktiva (oběžná aktiva + stálá aktiva + dlouhodobé pohledávky)}}$$

Ukazatele efektivnosti slouží k posouzení, zda podnik efektivně využívá své zdroje. Jestli jsou efektivně využita celková aktiva, vyjadřuje obrat aktiv [8].

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}}$$

Ukazatel obratu zásob udává průměrný počet dnů, během kterých jsou zásoby vázány v podniku do doby jejich spotřeby či prodeje. Doporučená hodnota se pohybuje mezi 4,5 a 6. [8]

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}}$$

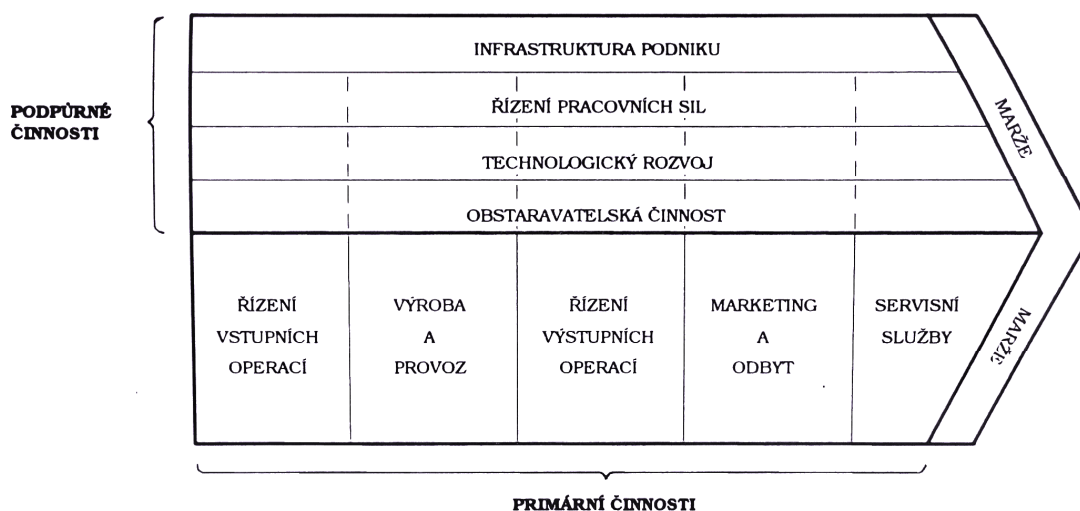
Ukazatele ziskovosti charakterizují, jak efektivně podnik pracuje. Mezi nejpoužívanější řadíme ukazatel ziskovosti (pohybuje se kolem 5 %) a tzv. ROI ukazatel (Return on Investment – návratnost investic) [8]:

$$\text{Ziskovost} = \frac{\text{čisté zisky}}{\text{tržby}}, \text{ ROI} = \frac{\text{EBIT}}{(\text{Celková aktiva} - \text{krátkodobé cizí zdroje})}$$

kde EBIT značí zisk před zdaněním a úroky. Ukazatel ROI vyjadřuje návratnost a efektivnost investic. Každou investici musíme posoudit i jednotlivě, jelikož existují investice, u kterých se jejich výsledek nemusí projevit přímo do zisku [8].

Analýza dle hodnotového řetězce

V moderním strategickém řízení jsou podnikové zdroje chápány jako veškeré podnikové aktivity. Všechny tyto aktivity přispívají ke konkurenčnímu postavení podniku a jsou základem pro naplnění vytyčené strategie. Pro odhalení případné neefektivnosti využívání těchto zdrojů je musíme systematicky analyzovat. Vhodným nástrojem je **hodnotový řetězec**. Ten činnosti podniku rozděluje na jednotlivé strategicky významné aktivity a pomáhá odhalit jejich možné příležitosti a zejména slabiny [19].



Obr. 2.7 Generický hodnotový řetězec (převzato z [19])

Z Obr. 2.7 je patrné, že analýza dělí aktivity na primární a podpůrné. Primární aktivity se vztahují přímo k výrobě, prodeji a distribuci produktu. Podpůrné aktivity se týkají podpory primárních aktivit [13].

Mezi primární aktivity řadíme

- řízení vstupních operací – aktivity spojené s přejímáním, skladováním a rozdělováním vstupů na výrobek;
- výrobu a provoz – zahrnuje aktivity spojené se zpracováním vstupů do finální podoby produktu;
- řízení výstupních operací – činnosti spojené se skladováním, odvozem a distribucí produktu;



- marketing a odbyt – činnosti, které mají umožnit prodej potenciálním zákazníkům a propagovat nákup výrobku;
- servisní služby – aktivity spojené s poskytováním služeb k udržení či zvýšení hodnoty výrobku [19].

Podpůrnými činnostmi rozumíme

- obstaravatelskou činnost – jedná se o opatřování vstupů potřebných v hodnototvorném řetězci podniku;
- technologický rozvoj – je složen z činností, které se snaží zkvalitnit výroby či zlepšit výrobní postup;
- řízení lidských zdrojů – zahrnuje aktivity týkající se náboru, najímání, školení a rozvoje zaměstnanců apod.;
- infrastrukturu podniku – skládá se z řady činností, např.: řízení firmy, financí, účetnictví, právních úkonů, řízení kvality atd. [19].

Hodnotový řetězec podniku musíme chápat jako část celkového hodnotového systému, který je dále tvořen dalšími podniky, dodavateli a odběrateli. Všechny tyto skupiny výrazně přispívají k vytvoření užité hodnoty výrobku pro zákazníka. Cílem analýzy je zjistit, v kterých oblastech má podnik rezervy a zaměřit se na jejich eliminaci. Analýza je velmi pracná, proto je nutné pro řádné a zodpovědné zpracování nashromáždit všechna potřebná data a řádně je vyhodnotit [13].

2.6 SWOT analýza

SWOT analýza je završením externí a interní analýzy podniku, shrnuje **silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby**. Název analýzy vyplývá z počátečních písmen čtyř oblastí (**s**trengths, **w**eaknesses, **o**pportunities, **t**hreats). Jako všechny analýzy musí i tato přispět k formulaci vhodné strategie. Silné a slabé stránky vyplývají z interní analýzy, obsahují tak pouze faktory vnitřního původu. Naopak příležitosti a hrozby vyplývají z externí analýzy, mají tak vnější původ [1; 8].

Při definici **silných stránek** se zaměřujeme na to, co firma dělá lépe než konkurence. Je dobré se na firmu podívat z více pohledů – z pohledu zaměstnanců, zákazníků, případně konkurence. Přesný opak popisují **slabé stránky**, tedy v čem se firmě nedaří, v čem konkurence dosahuje lepších výsledků. I v tomto případě je vhodné vzít v potaz



více různých pohledů na věc. Důležité je uvést všechny slabiny, tedy i ty nepříjemné, může to ušetřit spoustu prostředků a potíží [20].

Příležitosti vychází z analýzy vnějšího prostředí podniku, uvádí možnosti budoucího směřování podniku. Pokud nejsme schopni žádnou definovat, je dobré vycházet ze slabých stránek, případně hrozeb a přeměnit je na příležitosti. Nebo identifikovat silné stránky, které mají šanci růst. **Hrozby** vyznačují oblast významných rizik pro podnik, je dobré se jim systematicky věnovat a úspěšně je eliminovat. V opačném případě mohou přerůst v neřešitelný problém [20].

Analýza je základním nástrojem strategického řízení. Svoji popularitu získala především díky své jednoduchosti a zcela přehledným výstupům. Manažer se tak může okamžitě zaměřit na odstranění nedostatků a využití příležitostí. Je důležité při analýze zvážit zájmy všech stakeholderů, každý může mít odlišný pohled na stav podniku [20].

2.7 Tvorba strategického plánu

2.7.1 Formulace strategie

Formulace strategie je činnost, při které vedení podniku vytvoří a vybere strategii podniku. Při vytváření strategie musí management vycházet z provedené externí i interní analýzy podniku. Zvolená strategie musí být realizovatelná v rámci daných možností podniku, přijatelná pro všechny stakeholdery a ekonomicky přívětivá. Během formulace strategie je důležité dbát na to, aby:

- byla určena jasná filozofie podniku;
- byla vytvořena a akceptována podniková vize a mise;
- byly definovány cíle podniku pomocí metody SMART;
- vycházela z výsledků provedené externí a interní analýzy podniku;
- vedení podniku rozhodlo, na jaké tržní segmenty se bude soustředit;
- byly určeny obchodní aktivity podniku;
- byl stanovený postoj ke konkurenci;
- byla vybrána, přijata a implementována strategie podniku [1].

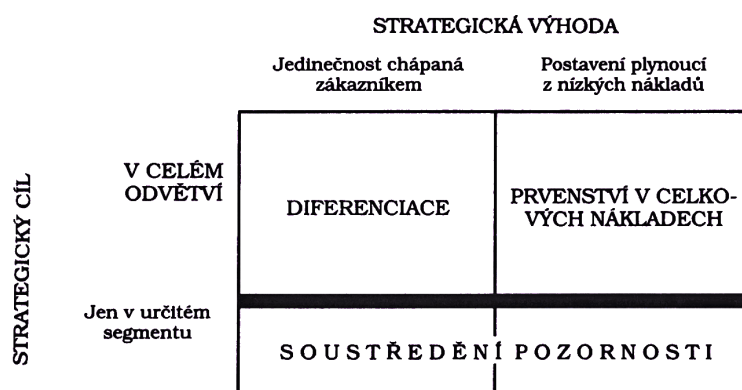
Strategie lze členit několika způsoby. Jednou z možností je se na strategii podívat z pohledu vývojových záměrů podniku v porovnání s vývojovými záměry konkurence:

- ofenzivní strategie – vývojové záměry podniku jsou na vyšší úrovni než u konkurence, podnik se tak snaží zlepšit, či udržet svojí pozici;
- neutrální strategie – vývojové záměry podniku jsou srovnatelné s konkurencí, podnik tak setrvává v současném stavu;
- defenzivní strategie – vývojové záměry podniku jsou horší než u konkurence, pozice podniku v konkurenčním prostředí se bude s časem zhoršovat [21].

2.7.2 Generické konkurenční strategie

Podle Portera [22] existují tři základní úspěšné strategie, které vedou ke zlepšení pozice podniku v konkurenčním prostředí. Rozdíly mezi jednotlivými strategiemi jsou znázorněny na Obr. 2.8. Jedná se o tyto tři strategie:

1. prvenství v celkových nákladech;
2. diferenciaci;
3. soustředění pozornosti.



Obr. 2.8 Schéma generických strategií (převzato z [22])

Cílem realizace strategie nazvané „**Prvenství v celkových nákladech**“ je minimalizace nákladů podniku pomocí vhodných opatření. Je několik způsobů, jak tohoto cíle dosáhnout. Jedním z nich může být zefektivnění výroby, tedy např.: pořízení výkonnějšího stroje, nová technologie, změna konstrukce vyráběného produktu, eliminace zbytečných operací, či prostojů apod. Dále můžeme detailně kontrolovat přímé a režijní náklady, případně se zaměřit na snížení dalších výdajů (na marketing, vědu a výzkum, služby



atd.). U těchto opatření musíme zvážit, zda nám nižší cena konečného produktu vynahradí uspořené náklady. Dosažení minimálních nákladů mnohdy vyžaduje získat vysoký podíl na trhu nebo získání výhody přístupu ke strategickým surovinám [22].

Při naplnění tohoto cíle dosahuje podnik nadprůměrných výnosů oproti konkurenci. To podniku zároveň poskytuje ochranu před konkurencí, neboť při konkurenčním boji v situaci, kdy ostatní již prodávají produkty s nulovým ziskem, má podnik stále alespoň minimální zisk. Výsledkem je ochrana proti působení všech pěti konkurenčních sil [22].

Nevýhodou této strategie je neustálé investování do nejmodernějších technologií. Dále podnik musí sledovat veškeré nové trendy, které mu pomohou minimalizovat náklady při zachování či zlepšení kvality produktů. Rizikem je rovněž snížení výdajů v oblastech, které pomáhají včas zareagovat na změnu požadavků zákazníků [19].

Druhá obecná strategie se zaměřuje na **diferenciaci** (odlišení) produktu od konkurence neboli vytvoření jedinečného produktu v odvětví. Ten může mít odlišný design, image značky, technologii, vlastnosti, zákaznický servis, prodejní síť apod. Pro získání lepší konkurenční výhody je dobré se odlišovat ve více oblastech najednou. Získaná výhoda opět pomáhá proti působení všech pěti konkurenčních sil, ovšem jiným způsobem než strategie minimalizace nákladů. Zákazníci jsou věrni své značce, a tudíž méně citliví na cenu produktu [22].

Tato strategie ovšem znamená, že podnik zaujme menší část tržního segmentu, jelikož funguje na principu exkluzivity. Pro dosažení podobné pozice musí vynaložit velké množství nákladů, a ne všichni zákazníci jsou schopni/ochotni kupovat výrobek za vyšší cenu [22].

Rizikem jsou příliš vysoké náklady podniku. Zákazníci mohou oželeť přidané vlastnosti produktu a přejít k levnější konkurenci. Dalším rizikem je zvyšující se počet imitací produktů [19].

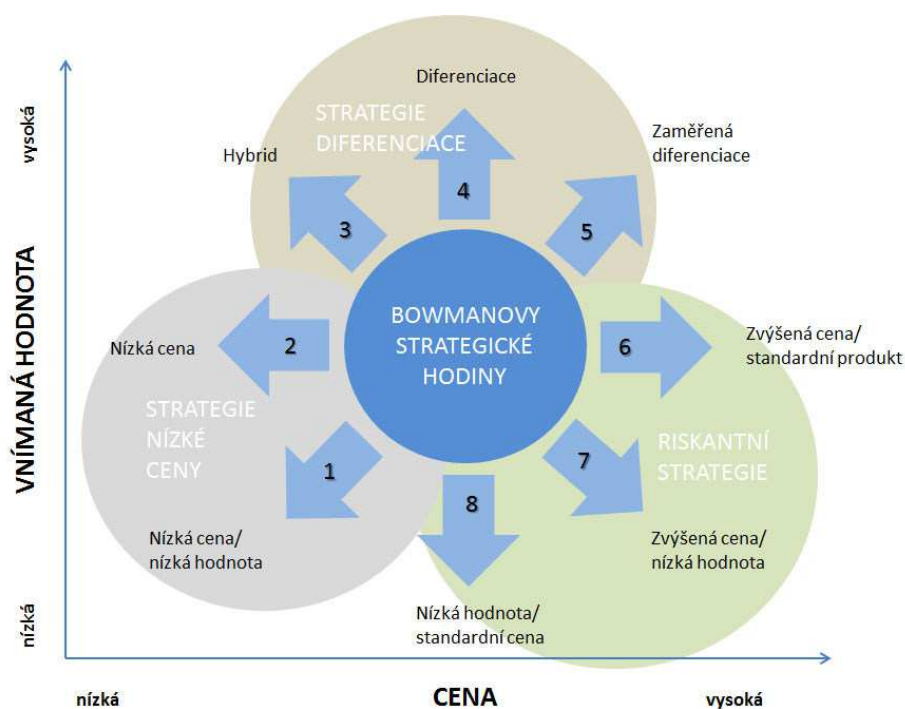
Poslední obecnou strategií je **soustředění pozornosti** na konkrétní skupinu zákazníků. Podnik se snaží vyhovět vhodně zvolené části poptávky a veškerá provedená opatření musí být tomu přizpůsobena. Strategie vychází ze skutečnosti, že podnik zaměřený na konkrétní tržní segment je efektivnější a účinnější než konkurence, která má mnohem

širší pole působnosti. Důsledkem takového stavu bývá dosažení diferenciací, prvenství v celkových nákladech, nebo obojího, a to i přesto, že to není hlavním cílem této strategie [22].

Rizikem této strategie je, že podniky s velkým polem působnosti se vyrovnají konkurenční výhodě a společně se svým širokým sortimentem vytlačí podnik z daného segmentu. Dalším rizikem je rozpad úzkého tržního segmentu [19].

2.7.3 Bowmanovy strategické hodiny

Bowmanovy strategické hodiny slouží k analýze konkurenční pozice podniku a rozšiřují Porterův model generických strategií (kap. 2.7.2). Autory tohoto modelu jsou Cliff Bowman a David Faulkner [23]. V českém jazyce lze nalézt popis tohoto modelu například v [24]. Strategické hodiny kombinují cenu produktu s jeho přidanou hodnotou. Model popisuje osm různých strategií podniku (viz Obr. 2.9). První dvě jsou zaměřené na nízkou cenu, pozice tři až pět na diferenciaci a poslední tři patří mezi riskantní strategie.



Obr. 2.9 Bowmanovy strategické hodiny (převzato z [24])



1. Pozice: Nízká cena/nízká přidaná hodnota

Podnik nabízí nekvalitní produkt za nejnižší cenu na trhu. Strategii podniky využívají ke konkurenčnímu boji v prostředí, kde není možnost diferenciací. Z dlouhodobého pohledu je problém, že zákazník produkt zakoupí pouze jednou, a to právě kvůli jeho nízké kvalitě.

2. Pozice: Nízká cena

Cena produktu je stanovena na nejnižší možnou míru. Nízkou marží je třeba dohnat vysokými objemy prodeje a výsledkem bývá cenová válka s konkurencí. Pokud podnik zvládne dlouhodobě fungovat s minimální marží, vybuduje si pověst levného dodavatele a z této pověsti pak těží výhodu velkého odběru.

3. Pozice: Hybrid

V této strategii je cena i hodnota na střední úrovni. Podnik tak nenabízí nízkou cenu ani vysokou kvalitu produktu. Snahou je nalézt rovnováhu mezi cenou a kvalitou, což vede k tomu, že zákazník koupí produkt s rozumnou kvalitou za rozumnou cenu. Typickým příkladem jsou diskontní prodejny.

4. Pozice: Diferenciace

Podniky nabízí produkt s vysokou přidanou hodnotou buď za vysoké ceny, které vykompenzují nižší objem prodeje, nebo za nízké ceny se snahou získat velký podíl na trhu.

5. Pozice: Zaměřená diferenciací

Tato strategie přináší zákazníkům pouze produkt s vysokou přidanou hodnotou za nejvyšší cenu. Ta je způsobena typem inzerce, pečlivým výběr cílového segmentu a mnohdy i pouze vytvořením dojmu výjimečnosti (jedná se o hodnotu vnímanou nikoli skutečně přidanou).

6. Pozice: Zvýšená cena/standardní produkt

Může nastat i situace, že podnik zvýší cenu, aniž by byla kompenzována růstem přidané hodnoty pro zákazníka. Příčinou je obvykle zvýšení vstupních nákladů, sezónní faktory či výpadek konkurence. V dlouhodobém horizontu je riziko, že zákazníci odejdou ke konkurenci.

**7. Pozice: Zvýšená cena/nízká hodnota produktu**

Tuto strategii využívá monopolní či oligopolní trh. Zákazník je nucen si produkt zakoupit, protože neexistuje žádný substitut. V tržním prostředí ovšem většinou monopol nevydrží příliš dlouhou dobu.

8. Pozice: Nízká hodnota/standardní cena

Zde podnik nabízí za normální cenu produkty s nízkou hodnotou pro zákazníka. Jde o krátkozrakou strategii, většinou se jedná o podvodné jednání. Podnik využije krátkodobou neznalost zákazníků. Příkladem může být prodej repasovaných produktů za cenu nových.



3 Praktická část

3.1 O společnosti DATART INTERNATIONAL, a.s.

Společnost DATART INTERNATIONAL, a.s. (dále jen Datart) vznikla v roce 1990 jako velkoobchod s audiokazetami. Postupem času přibyly k audiokazetám i televize, rádia, videa a další sortiment. O dva roky později otevřela společnost svou první prodejnu v paláci Perla (dnešní Palác ARA) u Jungmannova náměstí. V roce 1998 společnost využila nově postavená obchodní centra a otevřela tři prodejny velkého formátu v Praze, Brně a Plzni. O rok později došlo i k expanzi na Slovensko a v Bánské Bystrici byla otevřena první slovenská prodejna [25].

Další rozvoj společnosti byl přibrzděn nedostatkem kapitálu. Proto v roce 2000 vstoupila do společnosti mezinárodní skupina Kingfisher plc. Ta se o tři roky později rozdělila na dva samostatné subjekty – Kingfisher plc zabývající se prodejem potřeb pro dům a zahradu a KESA Kingfisher plc (později Darty) vlastníci různé prodejce elektroniky včetně Datartu. Datart tak bez problému mohl otvírat další pobočky. V roce 2005 pak spustil i první verzi svého e-shopu. I přes vzrůstající oblibu online nakupování Datart dále expandoval a otvíral stále nové prodejny [25].

Růst firmy trval až do roku 2008, kdy se na ní významně podepsala finanční krize. Ačkoliv mateřská společnost opustila nerentabilní trhy, v České republice nadále setrvala. Datart byl v hluboké krizi a nemohl se dostat z červených čísel. Situaci navíc zkomplikovala smrt tehdejšího generálního ředitele. Tento stav přinutil původní vlastníky ke zpětnému odkupu podílu, který vlastnila skupina Darty. V roce 2014 se tak firma vrátila do českých rukou, i když pětina podíl vlastnila společnost HP Tronic (vlastník konkurenčních prodejen Euronics, Kasa.cz, Hej.sk a vlastník značky ETA) [25; 26].

Datart se díky úspěšné restrukturalizaci a utichající krizi vrátil do své původní kondice. Postupně otevřel další prodejny a ty stávající modernizoval, aby vyhovovaly tehdejšími trendům. V roce 2015 Datart otevřel první „prodejnu 21. století“, která je unikátním řešením vzešlým ze spolupráce s architekty a designéry. Hlavním motivem nově vzniklé prodejny je humanizace prostoru. Vychází z potřeb a přání zákazníků i novodobých trendů. V prodejně jsou použity nové materiály, technologie i způsoby prezentace produktů. Část grafických prvků je shodná s webem, dochází tak k propojení těchto dvou oblastí.



Hlavním cílem je polidštění prostoru, přehlednost zboží a snadná orientace. Je zde nově i místo pro odpočinek, prodejnou se šíří speciální Datart vůně a je zde instalováno speciální LED osvětlení, které ušetří třetinu elektrické energie. Zákazníci mají k dispozici interaktivní popisky produktů a e-kiosky s nabídkou kompletního sortimentu. [25; 26]

V následujícím roce Datart oslavil 25 let své existence a přestěhoval se z již nevyhovujících prostor do nově postavené centrály v pražském Karlíně. V roce 2017 byly otevřeny další „prodejny 21.století“ a Datart představil koncept malých městských prodejen. V současnosti společnost provozuje 53 kamenných prodejen, z toho 15 na Slovensku a český i slovenský e-shop. Zaměstnává více než 1200 pracovníků [25; 26].

S koncem roku 2017 došlo opět ke změně vlastnické struktury, nově 100 % akcií vlastní společnost HP Tronic. Vznikl tak velmi silný „hráč“ na trhu s elektronikou vlastníci dohromady přibližně 130 kamenných prodejen [26].

3.2 Filozofie Datartu

Datart po celou dobu své existence uplatňuje stejnou filozofii. Chce nabízet:

Nejlepší ceny: Cílem společnosti je nabízet zákazníkům produkty za nižší ceny než konkurence. V současné době na základě důkladného a systematického monitoringu konkurenčních cen nepřetržitě upravuje vlastní cenovou politiku u většiny výrobků.

Nejlepší sortiment: Znamená to, že v prodejnách je v každé kategorii a cenové hladině výrobek, který uspokojí potřeby zákazníků. Tomu je přizpůsobeno i řazení výrobků v prodejně, které společně s odborně proškolenými prodáváči usnadňuje zákazníkům výběr. Z kapacitních důvodů je v e-shopu nabídka sortimentu mnohem širší než na prodejnách.

Nejlepší služby: Sortiment doplňkových služeb je v současné době společně s cenou nejdůležitějším faktorem při rozhodování zákazníků. Proto Datart dbá na kompletní balíček služeb jak během nákupu, tak i po něm. Mezi tyto služby patří například: prodloužená záruka, zapůjčení TV po dobu opravy, záruční a pozáruční servis, doprava zboží po celé ČR včetně odborné instalace, ekologická likvidace starých spotřebičů, zákaznická linka, finanční služby, Datart karta [25].



Společnost se snaží neustálým rozšiřováním prodejní a servisní sítě získat nové zákazníky a prostřednictvím nových služeb a speciálních nabídek udržet i ty stávající. Jejím heslem je „100 % spokojených zákazníků“ [25].

3.3 Analýza makrookolí podniku

Analýza makrookolí shrnuje většinu faktorů, které působí na všechny podniky v daném odvětví. Tyto faktory nemohou jednotlivé firmy ovlivnit, důležité je ovšem důkladně sledovat a využít potenciální příležitosti a minimalizovat potenciální hrozby. Při analýze vycházím z PESTLE analýzy popsané v teoretické části.

Politické faktory

Současná politická situace je pro podniky spíše nepříznivá, výsledky voleb jsou pro většinu podnikatelů otazníkem. Podoba současné vlády a případné neudělení důvěry poslanecké sněmovny může prodloužit dobu nejistoty ve způsobu řízení státu. Současně vzrůstající popularita extremistických a protievropských stran může být v budoucnu obrovskou hrozbou pro podnik. Politická rozhodnutí podobných subjektů se dají jen těžko odhadnout. Svůj vliv na momentální stav české politické scény má i prezident republiky, podniky tak čekají, kdo se stane příštím prezidentem.

Důležité bude sledovat jednotlivá politická uskupení nově složené poslanecké sněmovny, jak se postaví k zákonu o elektronické evidenci tržeb (EET), který částečně ústavní soud vrátil k přepracování. Dále je třeba zaujmout stanovisko k přijetí eura, to se odkládá již řadu let.

Ekonomické faktory

Momentální růst české ekonomiky je způsoben především rekordní zaměstnaností společně se zlepšující se finanční situací v domácnostech. Tato situace výrazně napomáhá k růstu mezd a platů. Dle vývoje a prognóz ministerstva financí (viz Tab. 3.1) lze očekávat růst HDP i v budoucích letech, i když pozvolněji než dosud. Míra nezaměstnanosti je rekordně nízká a můžeme říci, že většina lidí bez práce je v principu již nezaměstnatelná.

Inflace v roce 2017 pravděpodobně zrychlí svůj růst na 2,5 %, k čemuž přispívá zejména růst cen ropy. V dalších letech se očekává drobné zpomalení inflace. Na měnový kurz bude

mít i nadále vliv posilující česká měna, dá se tak očekávat snížení cen u dovážené spotřební elektroniky.

Můžeme tedy říci, že se ekonomická situace v České republice vyvíjí správným směrem a, pokud nedojde k neočekávanému propadu světové ekonomiky, lze v ČR i v dalších několika letech předpokládat stabilní ekonomický růst. Díky tomu se dá očekávat i růst poptávky po elektrosportřebičích.

Tab. 3.1 Vývoj a prognóza makroekonomických ukazatelů (zpracováno podle [27; 28])

	2012	2013	2014	2015	2016	2017*	2018*	2019*	2020*
HDP [%]	-0,8	-0,5	2,7	5,3	2,6	4,4	3,3	2,8	2,6
Míra inflace [%]	3,3	1,4	0,4	0,3	0,7	2,5	2,3	2,0	1,8
Saldo státního rozpočtu [mld. Kč]	-101	-81	-78	-63	62				
Státní dluh [mld. Kč]	1 668	1 683	1 664	1 673	1 613				
Míra nezaměstnanosti [%]	7,0	7,0	6,1	5,0	4,0	3,0	2,9	2,9	3,0
Měnový kurz CZK/EUR	25,14	25,97	27,53	27,28	27,03	26,2	25,3	25,0	24,4
Měnový kurz CZK/USD	19,58	19,57	20,75	24,60	24,43	23,4	22,0	21,7	21,2

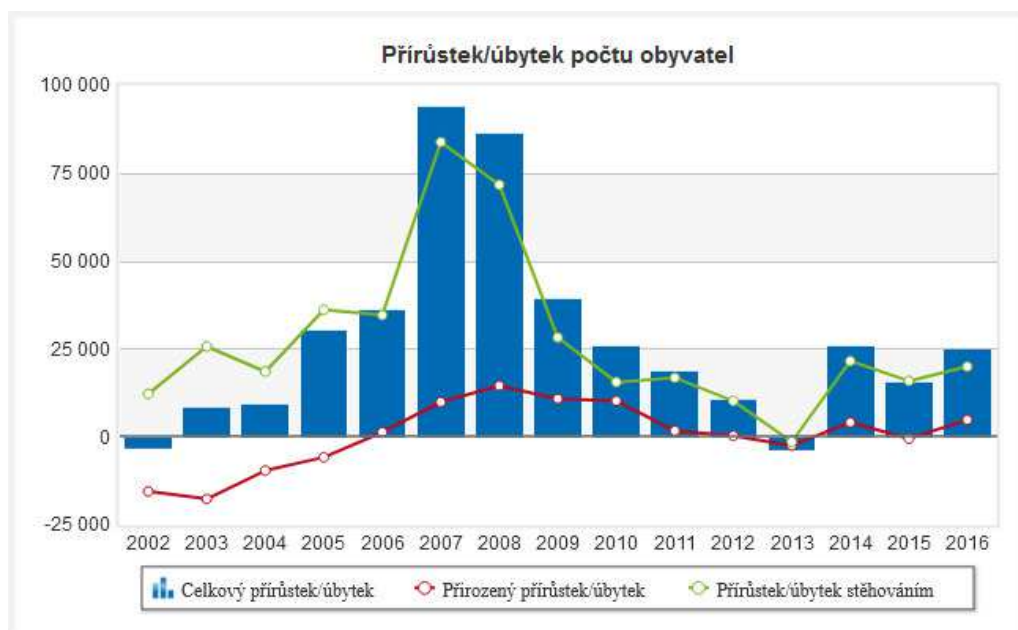
*Prognóza makroekonomického vývoje

Sociální faktory

Jak můžeme vidět na Obr. 3.1, v posledních třech letech se opět začíná zvyšovat počet obyvatel, a to způsobený nejen stěhováním, ale i zvyšujícím se počtem narozených dětí. Mimo to se zvyšuje průměrný věk obyvatelstva, nyní činí 42 let. To je nárůst téměř o 6 let od roku 1990. Čím dál tím větší množství lidí se dožívá 80 a více let.

Moderní doba je spojená s postupnou změnou životního stylu, vzrůstá vzdělanost obyvatelstva, lidé využívají sociální média apod. Prodejna s elektronikou se musí zaměřit na několik skupin obyvatel. První z nich jsou mladí lidé, kteří si vybavují své domácnosti a kupují zábavní elektroniku. Existuje velké množství mladých osob žijících samostatně

v domácnosti, čímž je snížena jejich kupní síla, takže si nemohou dovolit nejluxusnější zboží. Další významnou skupinou jsou lidé středního věku, kteří mají dospělé děti a mohou si tak dovolit nakupovat kvalitní produkty za vyšší ceny. Posledním důležitým segmentem jsou důchodci. Jelikož je jejich kupní síla malá, jsou velmi citliví na ceny. Jsou ochotni kupovat zejména levnější či akční zboží. Poslední skupina se, jak je zmíněno v předchozím odstavci, neustále rozšiřuje, a proto doporučuji ji neopomíjet.



Obr. 3.1 Vývoj přírůstku/úbytku obyvatel ČR (převzato z [27])

Technologické faktory

Trh s elektronikou je součástí neustále se zrychlujícího prostředí s novými a inovovanými výrobky. Podnik v tomto tržním segmentu tak musí umět zákazníky přimět k výměně starého výrobku za nový. Nejzajímavějšími novinkami v oblasti elektroniky jsou v posledních několika letech například moderní elektronika v autech, oblast věnovaná digitálnímu zdraví, virtuální realita, bezdrátové technologie, drony, inteligentní budovy, vývoj robotů s umělou inteligencí a další. V souvislosti s vysokou cenou energií jsou v oblibě rovněž produkty s minimální energetickou náročností. Veškeré zmíněné oblasti jsou potenciální příležitosti.

Technologický pokrok má vliv nejen na samotné produkty, ale i na technologie používané v rámci firmy. Například automatizovaný sklad ušetří velké množství času a práce. Samoobslužné pokladny mohou zase snížit náklady na zaměstnance a eliminovat hrozbu



nedostatku pracovníků na trhu práce. I online prodej za poslední roky prošel určitou obměnou, dnes je internet téměř nutností v každé domácnosti. Za zmínku také stojí, že v roce 2016 poprvé celosvětově přistupovalo na internet více lidí z mobilních telefonů než z klasických počítačů.

Legislativní faktory

Zde zmíníme především změny legislativy z posledních let, které mohou mít dopad na Datart. Množství zákonů, kterým společnost podléhá, je samozřejmě mnohem větší. U těch ovšem nedošlo v poslední době k žádné výrazné změně a ani se žádné nechystají.

První z podstatných změn je zavedení **kontrolního hlášení k DPH**, nástroje pro odhalování daňových podvodů. Tento nástroj vešel v účinnost 1. ledna 2016 úpravou zákona o DPH č. 235/2004 Sb. zákonem č. 360/2014 Sb. V principu jde o povinnost poskytnout údaje z daňových dokladů, které se stejně musí ze zákona povinně evidovat. Pro společnost Datart tento zákon znamená pouze drobné zvýšení výdajů na zavedení nové administrativy a zaškolení personálu.

Druhou změnou je nově přijatý zákon č. 223/2016 Sb., **o prodejní době v maloobchodě a velkoobchodě**, který nabyl účinnosti 1. října 2016. Na jeho základě je zákaz či omezení prodeje během osmi dnů v roce. Zákon se vztahuje zejména na prodejny, jejichž prodejní plocha přesahuje 200 m². Většina prodejen Datartu tak musí být uzavřená. Na tržby by to nemělo mít výraznější vliv, jelikož se tento zákaz týká i největších konkurentů v odvětví. Zákazníci, kteří chtějí uspokojit své potřeby, musí vydržet, případně mají k dispozici funkční e-shop.

Dále zmiňme zákon č. 112/2016 Sb. **o elektronické evidenci tržeb (EET)**. Společnost Datart spadá do druhé fáze zavádění EET, která zavádí povinnost od 1. března 2017. Zákon obchodníkům nařizuje odesílat údaje o každé transakci online státní správě. Pro společnost Datart toto nařízení opět znamená zejména zvýšení nákladů. Bylo třeba sjednotit současný systém výdeje účtenek s novými požadavky státní správy. To pro větší společnosti, kterou Datart je, znamená významný IT zásah do interního systému. Dále je třeba na úpravy IT systému a s tím spojenými povinnostmi připravit personál firmy. Na nařízení nalezneme i potenciální příležitost – Datart jako prodejce elektroniky se může stát dodavatelem registračních pokladen pro podnikatele.



V poslední době hojně zmiňovaným legislativním faktorem, je nařízení Evropského parlamentu a Rady EU 2016/679 ze dne 27. dubna 2016 **o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů a o volném pohybu těchto údajů**, známým jako GDPR (General Data Protection Regulation). Cílem tohoto nařízení je významné zvýšení ochrany osobních dat občanů. Pro společnost Datart nařízení znamená zvýšení výdajů za outsourcing. Pověřená společnost se postará o integraci povinností plynoucích z nařízení do firmy a proškolení příslušného personálu Datartu.

Posledním legislativním faktorem, který považuji za důležité zmínit, je zákon, kterým se mění zákon č. 127/2005 Sb., **o elektronických komunikacích a o změně některých souvisejících zákonů**. Tímto nařízením je stanoven přechod zemského digitálního vysílání ze standardu DVB-T na standard DVB-T2. K ukončení původního vysílání dojde nejpozději 1. února 2021. Některé televizní stanice ukončí vysílání ve starém standardu dříve. Pro následný bezproblémový příjem televizního signálu si uživatelé musí pořídit tzv. set-top box, či novou televizi s podporou nového standardu. Pro Datart jako prodejce televizí a příslušenství je to obrovská příležitost. V uplynulém roce na to již reagoval zavedením „šrotovného“ v případě nákupu úsporných LED televizorů s podporou nového standardu. Společnost chce případnou úsporou elektrické energie podpořit své ekologické zaměření.

Ekologické faktory

Změna klimatických podmínek (vyjma živelných katastrof) nemůže ovlivnit společnost Datart. V oblasti ekologie se podnik musí řídit **zákonem č. 185/2001 Sb. o odpadech**, který se týká elektrických a elektronických zařízení. Cílem tohoto zákona je prevence vzniku odpadních elektrických a elektronických zařízení a snížení množství odpadu, který z těchto zařízení vzniká, pomocí opětovného použití a recyklace starého elektrozařízení.

Tento zákon nařizuje výrobcům a prodejcům elektroniky sběr a likvidaci starých a v budoucnu prodaných spotřebičů. Rovněž zákazníci v rámci ceny výrobku platí poplatek na recyklaci spotřebiče. Poplatek se pohybuje od pár korun u mobilních telefonů až po 300 korun u chladniček a mrazáků. Datart samozřejmě v rámci svých služeb nabízí ekologickou likvidaci starého spotřebiče i obalu spotřebiče nového.

Zároveň ve všech prodejnách a provozovnách zavedl sběr a separaci odpadu a používá recyklovaný papír. Nové prodejny i nová centrála jsou postaveny v ekologickém duchu.



3.4 Analýza mikrookolí podniku

3.4.1 Analýza konkurence

Konkurenci společnosti Datart jsem rozdělil do pěti skupin:

- **Elektro specialisté a internetové e-shopy s elektronikou** – Datart i řada konkurenčních firem provozuje kromě prodejen současně i online prodej, proto jsou tyto dvě potenciální kategorie spojeny do jedné.
- **Hypermarkety a podobné obchody**, které nabízejí elektroniku.
- **Úzce zaměřené obchody** – jde o menší podniky s úzce zaměřeným sortimentem.
- **Mobilní operátoři** – v určitém sortimentu zboží jsou velkým konkurentem.
- **Drobné elektroprodejny** – v porovnání s Datartem malé obchody s elektronikou.

Elektro specialisté a internetové e-shopy s elektronikou

Jedná se největší konkurenty společnosti Datart. V dnešní době je složité rozdělit obchody dle typu prodeje. Datart začínal prodávat výrobky v kamenných prodejnách, zatímco někteří konkurenti nejdříve používali jako hlavní distribuční kanál internet. V dnešní době není možné jednoduše prodejce rozdělit podle typu distribučního kanálu, jelikož zejména Datart používá oba hlavní kanály distribuce. Níže jsou popsáni největší konkurenti v této kategorii.

Alza.cz

Jedná se o největšího konkurenta a lídra tržního segmentu, který na trh vstoupil v roce 1994 pod názvem Alzasoft.cz. Původně byl zaměřen pouze na oblast IT, významným konkurentem se pro Datart stal až v roce 2009, kdy začal postupně rozšiřovat portfolio o malou bílou spotřební elektroniku, domácí spotřebiče, velkou bílou techniku a další [29].

Tržby společnosti posledních patnáct let neustále vzrůstají, každý rok přibližně o 15 až 25 %. V roce 2016 měla Alza.cz tržby 17,4 mld. Kč a v právě uplynulém roce se odhaduje, že překročí 20 mld. Kč. Na obřím úspěchu společnosti má významný podíl jedna



z nejlepších marketingových kampaní v České republice – mimozemšťana Alzu zná snad každý [29].

Alza.cz prodává většinu produktů přes internetový e-shop, kde nabízí přes 120 tisíc unikátních položek. Kromě řady způsobů doručení má k dispozici 89 výdejních míst, ať už v prodejnách nebo tzv. alzaboxy, kde mohou zákazníci své zboží vyzvednout. Na rozdíl od společnosti Datart je osobní odběr na většině míst zpoplatněn. Drobné zboží je na výdejních místech k zakoupení i bez předchozího objednání. E-shop je velmi uživatelsky přívětivý, za hlavní výhodu označujeme propracované průvodce výběrem zboží v jednotlivých kategoriích. Dále většina zákazníků uvítá u každého produktu řadu uživatelských recenzí [29].

HP Tronic (Euronics, Kasa.cz)

Jedná se o nového majitele analyzované společnosti Datart, i přesto jsou si společnosti prozatím konkurencí. Společnost vznikla v roce 1990 a již od počátku byla zaměřena na oblast elektra. V roce 1999 založila síť prodejen Euronics, která dnes vlastní více než 80 kamenných prodejen. V roce 2010 se stala i jediným vlastníkem e-shopu Kasa.cz a následně sjednotila sortiment těchto dvou obchodů. Prodejny zároveň slouží i jako výdejní místa e-shopu. Na konci minulého roku společnost otevřela moderní sklad, který jí umožní zvýšit počet produktů z 35 tisíc na 100 tisíc. Tržby společnosti v roce 2016 dosáhly 9,1 mld. Kč [30].

Planeo

Společnost na českém trhu působí od roku 2002, vlastní 74 kamenných prodejen elektroniky a elektrospotřebičů. Svůj marketing staví na osvědčené letákové kampani s akčními produkty. Jako jeden z mála konkurentů nemá e-shop. Roční tržby společnosti se pohybují kolem 8 mld. Kč [31].

Mall Group

Od roku 2016 slučuje skupinu několik e-shopů. Vlastníky jsou PPF Petra Kellnera, Daniel Křetínský s Patrikem Tkáčem z J&T a Jakub Havrlant z Rockaway Capital. Vznikl tak konkurent s vysokým investičním potenciálem. Do skupiny patří Mall.cz, Czc.cz, na kosmetiku zaměřený Vivantis, potravinářský Košík.cz a další. V roce 2016 měla celá skupina tržby 16,5 mld. Kč, v letošním roce předpokládá velmi podobné tržby kolem 17 mld. Kč [32].



Tato investiční skupina vlastní mimo jiné i cenový srovnávač Heureka.cz. Jde o velmi využívaný nástroj k porovnání nabídek jednotlivých e-shopů. Ačkoliv si většina lidí myslí, že jde o seriózní srovnávač, jedná se o placenou službu. E-shop, který zde chce být vidět, musí vynaložit finanční prostředky za zobrazování svých produktů. Z důvodu možného zvýhodnění vlastních e-shopů a možnosti zneužití citlivých dat pro konkurenční boj se rozhodl největší konkurent Alza.cz v roce 2016 nevyužívat tuto službu [32].

Mall.cz (člen skupiny Mall Group)

Je dalším významným konkurentem, vznikl v roce 2000. Společnost jako jedna z prvních začala prodávat velké bílé spotřebiče přes internet. V současnosti nabízí přes 200 tisíc unikátních položek. Její konkurenční výhodou je kromě širší sortimentu rovněž nové moderní skladové centrum, které využívá nejmodernější technologie k odbavení zásilek. Kromě běžného doručení si zákazník může zboží vyzvednout v jedné z 18 kamenných prodejen, osobní odběr je zpoplatněn [33].

Okay

Společnost byla založena roku 1994, vlastní 140 kamenných prodejen s rozsáhlým výběrem zboží. V roce 2011 spustila vlastní e-shop. Ve svých strategických cílech se snaží spojit elektroniku s nábytkem. Roční tržby společnosti se pohybují kolem 4 mld. Kč [34].

Czc.cz (člen skupiny Mall Group)

Společnost vznikla v roce 1998, jde o internetový obchod s počítači a elektronikou. V sortimentu má přes 40 tisíc produktů od notebooků přes mobilní telefony až po IT speciality. Aktuálně vlastní 74 kamenných poboček, každá slouží jako výdejna zboží a k předvádění nejnovějších produktů v sortimentu [35].

Electro World

Na český trh vstoupila společnost v roce 2002, vlastní 18 českých velkoplošných prodejen elektroniky a elektrospotřebičů. V roce 2011 spustila společnost vlastní e-shop, řadí se tak k ostatním společnostem. Roční tržby společnosti se pohybují kolem 3 mld. Kč. V současné době má problém s neefektivně využitou prodejní plochou v obchodních centrech, protože pronájem prostor velmi negativně ovlivňuje náklady podniku [36].

T.S.Bohemia

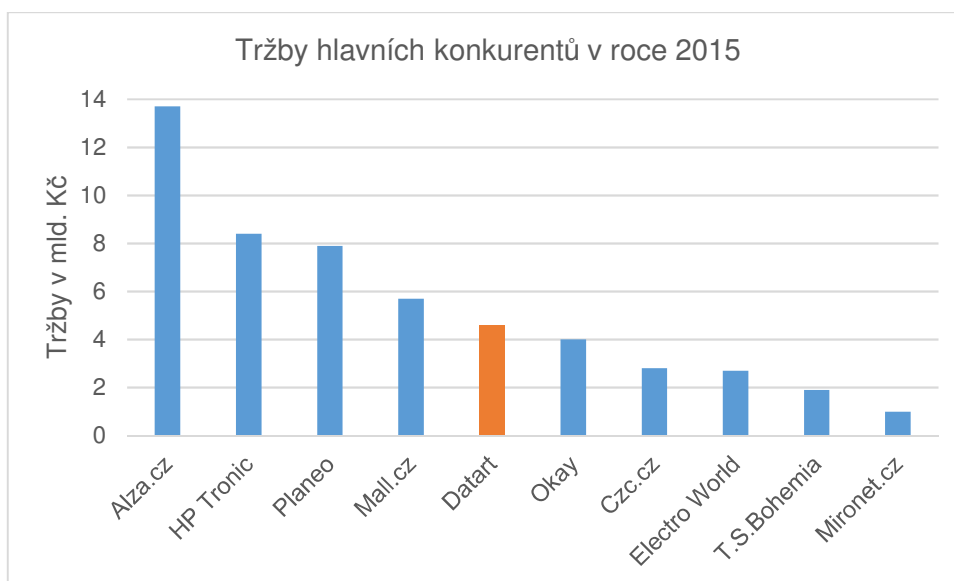
Je lídrem internetového trhu na Moravě s ročními tržbami kolem 2,4 mld. Kč. Společnost je na trhu již 23 let a sídlí v Olomouci. Vlastní přes 20 malých kamenných poboček, ty

ale slouží k výdeji pouze drobnější elektroniky. Zaměřuje se zejména na oblast IT produktů, v nabídce ovšem nechybí ani malá a velká domácí elektronika [37].

Mironet.cz

Firmu založili dva studenti ČVUT na počátku 90. let. Slibný rozjezd koncem tisíciletí přibrzdilo neoprávněné trestní stíhání. V konkurenčním boji se Mironet.cz dostal do pozice outsidera. Společnost funguje na podobném principu jako společnost Czc.cz. Vlastní 21 kamenných prodejen, které slouží zejména k vyzvednutí objednaného zboží. V roce 2015 tržby společnosti překonaly 1 mld. Kč [38].

Z Obr. 3.2 je zřejmé jaké postavení na trhu měla společnost Datart. Provedenou fúzí se společností HP Tronic se skupina firem vyrovná tržbami největšímu konkurentovi na trhu. Díky tomu lze dosáhnout stejně výhodné vyjednávací pozice u dodavatelů, v oblasti marketingu, u dopravců apod. Protože některé firmy dosud nezveřejnily účetní výkazy za rok 2016, pro relevantní srovnání jsou použity výsledky za rok 2015.



Obr. 3.2 Srovnání konkurentů podle tržeb (zpracováno podle [39])

Na Obr. 3.3 je průměrná měsíční návštěvnost webových stránek jednotlivých konkurentů. Ta byla vypočtena z měsíčních návštěvností od července 2017 do prosince 2017. Použité údaje mohou být mírně zkreslené sezonností a marketingovými akcemi společností, ovšem zkreslení by nemělo mít výrazný charakter. Ze srovnání průměrné měsíční návštěvnosti vyplývá, které tři internetové obchody vládnu České republice. Zajímavé

je porovnání s celkovými tržbami jednotlivých společností. Výrazným příkladem je Planeo, které si s minimální návštěvností a bez vlastního e-shopu drží třetí pozici v celkovém obrátu.



Obr. 3.3 Srovnání konkurentů podle návštěvnosti (zpracováno podle [40])

Hypermarkety a podobné obchody

V omezené míře prodej elektroniky nabízí i různé hypermarkety a další podobné obchody. V České republice jde zejména o Makro, Ahold (Albert), Schwarz ČR (Lidl, Kaufland), Globus a Tesco Stores ČR. Prodejci těží zejména z letákové inzerce a jednoduchosti pořízení produktu při běžném nakupování potravin. Nevýhodou je malý sortiment zboží a neodborný personál. Dále sem patří i Ikea, která prodává vestavěné spotřebiče vlastní značky do kuchyní. Zákazníci tak při pořízení kuchyně již nemusí ztrácet čas výběrem spotřebičů u konkurence a řešit jejich kompatibilitu.

Novou hrozbou zejména v oblasti e-commerce je společnost Lidl, která v roce 2017 spustila svůj e-shop. V sortimentu e-shopu se nachází i drobná elektronika. Společnost preferuje své vlastní značky, tím se dostává k velice zajímavým cenám pro zákazníky i při zachování dostatečné kvality.

Úzce zaměřené obchody

Do této skupiny patří profesionálně zaměřené obchody, jinými slovy specialisté ve svém oboru či prodejci vlastní značky. Jejich zákazníci jsou zaměřeni na kvalitu či značku



a nehledí příliš na cenu produktu a jiné služby. Jako příklad uvádíme Centrum FotoŠkoda, specialistu v oblasti fotografické techniky a příslušenství, nebo značkové prodejny Apple.

Mobilní operátoři

Nenápadnou skupinou konkurentů jsou mobilní operátoři (T-mobile, Vodafone, O2), i když na první pohled mají jiné pole působnosti. Ovšem, kromě poskytování telekomunikačních služeb, jsou i prodejci elektroniky. Během nárazových nabídek zvýhodněných mobilních telefonů zaznamenal Datart výrazný pokles prodeje těchto zařízení. Nejedná se o konkurenty, kteří by v budoucnu měli ohrozit Datart, ovšem je potřeba monitorovat jejich chování.

Drobné elektroprodejny

Jedná se obvykle o samostatné prodejny elektra, nejsou žádným výrazným ohrožením pro společnost Datart. Tento typ prodejen nemůže cenově konkurovat největším firmám, postupně počet podobných konkurentů klesá. Jejich největší výhodou je umístění daleko od velkých prodejců elektra, např. v malých městech.

3.4.2 Porterův pětifaktorový model

Vyjednávací síla zákazníků

Z aktuálního konkurenčního prostředí profitují zejména spotřebitelé. Firmy se je pomocí všech hlavních prodejních kanálů snaží uspokojit. Zákazníci využívají zejména moderní online prodej, ale i výběr a nákup zboží na prodejně. Velká část zákazníků nehledí pouze na cenu produktu, ale i na doplňkové služby. Zajímají je i cena a způsob dopravy, recenze ostatních uživatelů, časová náročnost vyřízení celé objednávky, montáž spotřebiče, likvidace starého spotřebiče, prodloužená záruka, pojištění produktu apod.

Spotřebitelé tak profitují ze zvýšené konkurence nejen mezi prodejci, ale i výrobci elektroniky a elektrospotřebičů. Neustále se tak objevují nové technologie a inovace produktů. Vlivem těchto faktorů v tomto tržním segmentu hodnotíme vyjednávací sílu zákazníků jako velmi významnou.

Vyjednávací síla dodavatelů

Pro tuto oblast bohužel společnost Datart neposkytla potřebné informace, jelikož si ze strategických důvodů nepřeje zveřejňovat informace o svých dodavatelích.



Datart patří mezi velké odběratele, díky tomu tak může s dodavatelem vyjednávat lepší podmínky než jeho menší konkurenti. Můžeme předpokládat, že vzhledem k fúzi se společností HP Tronic se výhledově pozice pro vyjednávání výrazně posílí.

Hrozba vstupu nových konkurentů

Z analýzy konkurence vyplývá, že je v tomto tržním segmentu velký počet konkurentů. Ti vzájemně bojují mezi sebou o tržní podíl, což v posledních dobách vede ke sdružování do skupin či aliancí za účelem získání výhodnějších podmínek. Lídrovi trhu (Alza.cz) se snaží konkurovat například skupina Mall Group a HP Tronic.

Existuje řada bariér pro vstup do tohoto odvětví, hlavní je vysoká počáteční investice. Náklady na pořízení produktů, výstavbu prodejen, centrální sklad a v začátcích extrémně důležitý marketing jsou velmi vysoké. Další bariérou jsou konkurenční společnosti, které při vstupu nového konkurenta dokáží jeho konkurenční výhody potlačit. Např. v roce 2002 společnost Electro World při vstupu na trh zaútočila marketingovou kampaní a nízkými cenami. Ostatní konkurenti ji ovšem dočasně následovali. Důsledkem byl odchod některých malých i větších konkurentů z trhu. Dá se tak předpokládat, že v současné době by se tržní odvětví zachovalo podobně.

Z výše zmíněných důvodů nic nenasvědčuje tomu, že by na trh vstoupil nový silný konkurent. I přesto ovšem nemůžeme vyloučit vstup některé silné zahraniční skupiny, která by byla schopna pokrýt vysokou vstupní investici.

Rivalita firem na daném trhu

V odvětví panuje velmi intenzivní konkurence. Marketingové kampaně zaplavují televizní obrazovky, rádia, billboardy, internet i hromadnou dopravu. Největší potenciál se skrývá v neustále rostoucím online prodeji. Kromě cenových válek si společnosti konkurují zejména v odborném personálu, poskytovanými službami, šířkou a hloubkou sortimentu, umístěním prodejen na výhodném místě a nabízenými značkami.

Hrozba substitutů

Pro zákazníky je díky rozšíření internetu jednoduché porovnání nabídek jednotlivých obchodů. V závislosti na celkové ceně nákupu pak tráví více či méně času výběrem obchodu. Pokud nenaleznou výrazně výhodnější substitut, volí vždy obchod, který je blízko jejich bydliště nebo má nejvýhodnější dodací podmínky. Obchodníci se tak snaží v zá-



kaznících vybudovat pocit, že právě oni jsou výjimeční, a tím tak omezit možnost substitutu. Například společnost Datart sloganem „Opravdový elektrospecialista“ chce dát najevo, že je odborníkem v daném segmentu. Zároveň představila prodejny „21. století“, kterými chce být pro své zákazníky unikátní.

Zejména na internetu jednotlivé společnosti upravují své ceny produktů dle konkurence. O volbě zákazníka tak rozhodují jiné faktory. Obranou proti substitutům je tedy zejména jednoznačně **odlišení od konkurence**. Vzhledem k vysokému počtu firem v odvětví je vliv substitutů v tomto segmentu velmi významný.

3.4.3 Trendy v odvětví

Dle výzkumu z roku 2015 [41], který se zabýval tím, podle čeho si zákazníci vybírají prodejnu, jsou nejčastějšími kritérii **nízké ceny** (43 %), předchozí **dobrá zkušenost** s danou prodejnou (41 %), **široká nabídka sortimentu** (28 %), možnost nákupu přes **internetový obchod** (28 %), nabídka akčních slev (27 %) a blízkost prodejny (25 %). Naopak odborný personál, na kterém si např. Datart zakládá, nebo nabídkové letáky, reklama či inzerce se mezi hlavními kritérii neobjevovaly.

Hlavním důvodem, podle čeho vybírají zákazníci konkrétní výrobek, je **cena**, na druhém místě **kvalita, spolehlivost a technické parametry výrobku**, dále je důležitá **funkčnost a počet funkcí výrobku**. Zároveň zákazníci přiznávají, že se výrazně nechají ovlivnit odbornými recenzemi a výsledky spotřebitelských testů.

Mezi nejznámější prodejce elektroniky lidé v průzkumu zařadili společnosti Alza.cz, Datart a Electro World. Dále z výzkumu vyplývá, že bílou techniku a drobné spotřebiče nakupují lidé nejčastěji v Datartu a komunikační techniku, spotřební elektroniku, fototechniku, počítače a příslušenství u společnosti Alza.cz.

V uplynulém roce pokračoval v dlouhodobém růstu obrat internetových obchodů a činil rekordních 115 mld. Kč. Podíl online obchodů na trhu překročil již deset procent a neustále roste. V téměř polovině případů (47 %) se online nakupovala elektronika. Rovněž vzrůstá obliba nákupů přes mobilní zařízení, která zajišťuje kolem 40 % celkového online prodeje a neustále roste. Současně se řada e-shopů snaží zrychlit nákupní proces a nabízejí tak doručení již v den objednání, což je celosvětově unikátní [32].



3.4.4 Závěr externí analýzy

Shrňme si tedy informace o okolí firmy. Je důležité sledovat nové trendy a přizpůsobovat se jim. V dnešní době je podstatné odlišit se od konkurence. Mezi hlavní příležitosti vyplývající z provedené analýzy se řadí optimistická prognóza vývoje české ekonomiky, zlepšení vyjednávací pozice s dodavateli vzhledem k provedené fúzi, technické a technologické inovace, které zkrátí životní cyklus výrobků. Dále je obrovský potenciál v online prodeji, kde Datart ve srovnání s konkurencí lehce zaostává.

Hrozbou je případný propad ekonomiky vyvolaný další celosvětovou, či evropskou krizí. Nesmíme opomenout ani možné další negativní legislativní změny. Velkou hrozbou jsou konkurenti, a to konkrétně Alza.cz, která ovládá podstatnou část trhu a neustále se její pozice zlepšuje, a skupina Mall Group, která má za zády obrovskou investiční skupinu úspěšných podnikatelů. Nelze opomenout i možný vstup dalšího významného konkurenta na trh. Tato hrozba je ovšem málo pravděpodobná.

3.5 Interní analýza

V interní analýze se věnuji společnosti Datart a jejímu vnitřnímu chování. Potřebné informace k vypracování této části diplomové práce jsem získal od zaměstnanců společnosti. Ve své práci uvádím pouze závěry těchto rozhovorů, které jsou potřebné pro tvorbu jednotlivých částí analýzy. Nejsou zde uvedeny kladené otázky ani jejich přesné odpovědi, to vše s ohledem na požadavky společnosti Datart.

Analýza zdrojů a schopností společnosti

Analýza zdrojů a schopností podniku obsahuje diagnózu, audit a vyhodnocení současné situace společnosti. Tato analýza pomáhá nalézt strategicky důležité silné a slabé stránky. Pokusím se definovat atributy, které úspěšné firmě v tomto segmentu nesmí chybět. Prvním z nich jsou **nízké ceny**. Těch lze dosáhnout pomocí nákupu produktů s množstevní slevou, což v případě sjednocení obchodu s novým vlastníkem bude velmi pravděpodobná možnost. Dále můžeme snížit náklady společnosti efektivním využitím prodejních ploch a zaměstnanců. Dalším atributem je **dobrá zkušenost s Datartem**, musíme správně nastavit marketingový mix, zaměřit se na nespokojené zákazníky a zjistit příčinu nespokojenosti. **Šířka sortimentu** je rovněž důležitá. Vzhledem k častým závažným výdejním míst (prodejen) jde zejména o celkovou šíři v rámci e-shopu. Z dů-



vodu vysokého nájmu prodejen není vhodné vystavovat kompletní širší sortimentu. **Kvalitní a spolehlivý personál** je v kamenných prodejnách nutnost, špatní prodavači dokáží zákazníka odradit od dalšího nákupu. **Odlišení od konkurence** se dnes stává hlavním úkolem vrcholového managementu společnosti, je důležité, aby společnost vynívala a nesplývala s dalšími podniky.

3.5.1 Marketingový mix

Marketingová komunikace

Společnost Datart si je vědoma důležitosti marketingu. Proto je v organizační struktuře samostatné oddělení marketingu, které se dále dělí na složku zabývající se online marketingem a klasickým marketingem. V posledních letech se Datart snaží v této oblasti posunout vpřed. Před 12 lety společnost využívala čtyři menší agentury a oddělení marketingu mělo pouze 4 zaměstnance, dnes spolupracuje pouze s jednou marketingovou agenturou a oddělení má mnohem více zaměstnanců. Přesné náklady na marketing jsou nevěřejnou informací, kterou si podnik střeží.

Datart pro různé části roku vytváří nové kreativní kampaně. Například loňskou vánoční novinkou bylo promítání aktuálně nejprodávanějších dárků v jednotlivých kategoriích na speciálních obrazkách ve tvaru vánočního stromečku, umístěné v každé prodejně. Stromeček byl k dispozici i na webových stránkách a pravidelně se aktualizoval.

Zajímavým marketingovým tahem byla i nabídka dvou zpátečních letenek po Evropě zdarma při koupi vybraných telefonů od společnosti Samsung. To přiláká zákazníky od konkurence, nebo je přiměje ke koupi mobilního telefonu dané značky. Vzhledem k úspěchu se akce letos opakuje. Akci Datart organizuje ve spolupráci se společností Samsung a vybranými leteckými společnostmi.

Vlastní značku se společnost snaží zviditelnit i pomocí různých dobročinných či sponzorských aktivit. Datart je partnerem **České asociace paraplegiků (CZEPA)**, která sdružuje vozíčkáře s poraněním míchy z celé České republiky. Podporuje je nejen materiální a peněžní formou, ale i zaměstnáváním jejich členů. Dále společnost úzce spolupracuje s organizací **Nadání a dovednosti**, pomocí které podporuje děti z dětských domovů a z pěstounské péče. V loňském roce se Datart stal generálním partnerem projektu **Ligové fotbalové asociace videorozhodčí**. Dává tím najevo, že podporuje nejen inovativní novinky, ale i férovou hru. Společnost soustředí svou pozornost i na ekologickou



likvidaci vysloužilých elektrospotřebičů, svým přístupem získala prestižní ocenění **ECO ekologická firma**.

Cenová politika

Nízké ceny pro zákazníky jsou hlavním cílem společnosti. Díky velikému odběru produktů dosahuje Datart výhodných cen u dodavatelů elektroniky. Po provedené fúzi tento faktor zesílí. Filozofií společnosti je prodávat kvalitní produkty za příznivé ceny. Její snahou je držet krok s největšími konkurenty, proto s nimi srovnává ceny produktů a případně je upravuje tak, aby byly v rámci možností alespoň srovnatelné.

V nejmodernějších prodejnách zavedl Datart elektronické cenovky, což má řadu výhod. Pravidelně pomocí wi-fi sítě aktualizuje ceny, které jsou tak vždy aktuální a stejné jako na e-shopu. Dále firma šetří spotřebu papíru, čímž opět přispívá ke své ekologické politice. Novinka šetří i náklady na pracovní sílu, která měla změny cenovek na starosti.

Distribuce

Největším distribučním kanálem společnosti Datart jsou kamenné prodejny ve spojení s e-shopem. Ne vždy lze rozlišit, který distribuční kanál zákazník použil, protože si často výrobek prohlédne v e-shopu a poté ho zakoupí v prodejně, nebo naopak.

V **e-shopu** společnosti jsou k dispozici veškeré produkty, které společnost nabízí, což je přibližně 23 000 produktů. Oproti konkurenci se jedná o nižší počet, musíme ovšem zmínit, že Datart obchoduje pouze s elektronikou a nabízí zákazníkům pouze nejlepší produkty napříč jednotlivými cenovými kategoriemi. Tím zákazníkům usnadňuje výběr zboží a nabízí to zboží, které zákazníci kupují. Toto opatření může i odradit některé zákazníky, kteří vyžadují možnost porovnání všech podobných výrobků.

Kamenné prodejny jsou rozděleny do tří úrovní dle jejich velikosti. V největších tzv. A prodejnách se nachází největší šíře sortimentu, prodejny dosahují velikosti až 2 000 m². Jsou zejména ve velkých obchodních centrech s vysokým počtem návštěvníků. Další typem je B prodejna, která nabízí kompromis mezi největší a nejmenší prodejnou, tomu odpovídá i šíře sortimentu, prodejny mají přibližně velikost kolem 800 m². Nejmenší C prodejny Datart začal zakládat v loňském roce jako reakci na nový zákon o prodejní době v maloobchodě a velkoobchodě. Nedosahují totiž 200 m², tudíž se na ně nevztahuje zákaz prodeje o vybraných svátcích. Dalším důvodem pro jejich otevření je požadavek zákazníků na expresní výdejní místa e-shopu. Tyto prodejny jsou zaváženy



i pětkrát denně každý den v týdnu. V nejmenších prodejnách je kolem 2 000 položek vybraných na míru dané lokality. Všechny typy prodejen Datart přizpůsobuje tak, aby mohli uličkami projíždět bez problému maminky s kočárky či vozíčkáři.

Novinkou je spolupráce Datartu s Českými drahami. Ve vybraných vlakových soupravách mohou cestující pomocí služby **Train Shop** zakoupit drobnou elektroniku, například sluchátka, nabíječku či powerbanku.

Produkt

Jak jsem již výše zmínil, Datart má relativně vysokou šíři sortimentu, i když řada konkurenčních firem je na tom lépe. Nabízí nejen kvalitní produkty známých značek, ale i levné produkty méně známých výrobců. Společnost se především zaměřuje na zákazníky, kteří dávají přednost kvalitním značkovým výrobkům. Dle interních průzkumů je podobných zákazníků většina.

K odlišení od konkurence Datart využívá i řadu doplňkových služeb, ovšem dnes všichni významní konkurenti nabízejí obdobné služby. Jedná se například o:

- Pojištění mobilních výrobků – tato služba kryje mechanické poškození a odcizení zakoupeného výrobku.
- Doprava – touto službou se kromě běžného doručení rozumí i vynesení produktu do bytu na místo určení bez pomoci zákazníka, základní instalace spotřebiče a případný odvoz starého spotřebiče.
- Záruka vrácení zboží – i zboží zakoupené na prodejně je možné vrátit ve čtrnáctidenní lhůtě od zakoupení, stejně jako to zákon ukládá při nákupu přes internetový obchod.
- Komfortní servis – společnost nabízí kvalitní záruční servis a telefonickou asistenci 7 dní v týdnu, dále garanci stálého obrazu (zapůjčení televizoru po dobu vyřizování reklamace) a snaží se reklamace vyřešit v co nejkratším čase.
- Prodloužená záruka – pro určité výrobky lze prodloužit záruku až na 5 let.
- Blesková výměna – s touto službou lze okamžitě vyměnit vadný výrobek za nový.

Společnost se odlišuje od konkurence i zaměřením na určité okruhy výrobků a k nim náležící služby. Jako příklad můžeme uvést kávovary, kdy většina prodejen má svůj



vlastní kout věnovaný kávě. Společnost dokonce vyrábí i svou vlastní kávu pod značkou NERO, ta je namíchána dle chutí českých a slovenských milovníků kávy. Na internetových stránkách společnosti je průvodce světem kávy.

Zajímavostí je novinka společnosti z posledních let, a to pořízení kompletní kuchyně, od všech spotřebičů až po nábytek a vybavení. Na podobném principu fungují i někteří konkurenti, ti si však nezakládají na vysoké kvalitě vestavěných spotřebičů i dalších částí kuchyně jako Datart. Zákazníkům výsledný produkt ušetří spoustu starostí, protože si mohou zařídit vše na jednom místě a neztrácejí tak drahocenný čas.

V posledním roce byly nejprodávanějšími produkty dle celkových tržeb mobilní telefony, televize, notebooky, počítače, pračky, výrobky pro péči o tělo, ledničky a vysavače. Dle počtu kusů jsou nejprodávanějším zbožím baterie, příslušenství k mobilním telefonům, náplně do kávovarů, sáčky do vysavačů, mobilní telefony a cartridge do tiskáren. Velký nárůst společnost zaznamenala u nositelné elektroniky (náramky a hodinky), přenosných reproduktorů, elektrických zubních kartáčků, herních konzolí, náplní do kávovarů a produktů z oblasti virtuální reality. Prodejnost naopak dlouhodobě klesá u skenerů, satelitů, navigací a DVD a MP3 přehrávačů. Z těchto trendů lze vypožorovat, na jaké produkty se má společnost zaměřit, a naopak, které postupně odebírat z nabídky.

3.5.2 Analýza lidských zdrojů

Zaměstnanci jednotlivých podniků jsou nejdůležitějším zdrojem každé firmy a slouží k vytvoření konkurenční výhody. S tím se ztotožňuje i Datart. Společnost má více než 1 200 zaměstnanců, přes 1 000 z nich pracuje v prodejnách. Prodavači jsou tak stěžejní skupinou, protože mají přímý kontakt se zákazníky. Datart má propracovaný systém školení prodavačů i ostatních zaměstnanců. Zaměstnanci jsou zkoušeni a hodnoceni, aby se mohli neustále zdokonalovat.

Prodavači jsou zpravidla zaměřeni na některou skupinu prodávaných výrobků. Konkrétně se jedná o zaměření na skupiny velkých domácích spotřebičů, malých domácích spotřebičů, zvukových a video zařízení, multimédií a komunikace. Každý prodavač musí mít výborné komunikační schopnosti a musí ho bavit práce v oblasti elektroniky. Dobrý prodavač je pro společnost poklad, proto si jej střeží. Platy zaměstnanců se liší podle délky praxe, výsledků, absolvovaných školení atd.



Společnost nabízí řadu benefitů pro všechny své zaměstnance: karta Multisport, stravenky, penzijní připojištění, cestovní a rizikové pojištění, sickdays, výhodné volání i pro členy rodiny, dotované telefony, příspěvek na údržbu firemního oblečení, zvýhodněné vstupy do Holmes Place, zaměstnanecké slevy, narozeninové poukázky, letní dětský tábor pro děti zaměstnanců aj.

Dle mých vlastních zkušeností s nákupem u společnosti Datart musím ovšem zaměstnance označit spíše za podprůměrné ve srovnání s konkurencí. V jedné prodejně nemohli najít mou objednávku z e-shopu. Problém byl ovšem v nově otevřené prodejně a v prozatím nezkušeném personálu. V jiné prodejně prodavač neznal rozmístění produktů a při dotazu na konkrétní produkt jsem v prodejně strávil stejně času, jako kdybych se nezeptal. A při další návštěvě jiné prodejny mi prodavač ukázal již požadované zboží, ale nedokázal rozumně vysvětlit rozdíl mezi nejlevnějším produktem a tím nejdražším. Následně jsem tak nepochopil, proč mi doporučil ten nejdražší.

3.5.3 Finanční analýza

Na žádost společnosti Datart jsem neprovedl finanční analýzu. Aktuální potřebná data jsou velmi citlivá a pro konkurenční firmy velmi cenná.

3.5.4 Kamenné prodejny a online prodej

Dle analyzovaných dat společnost potvrzuje trend zvyšujícího se počtu online objednávek. Za poslední čtyři roky vzrostl objem online objednávek z 16 % na loňských 24 % celkových tržeb společnosti. Oproti některým konkurentům tak Datart v této oblasti silně zaostává, ovšem musíme podotknout, že se o dominanci v tomto prodejním kanále ani příliš nesnaží. Společnost chce být v kontaktu se svými zákazníky a online prodej je pouze doplněk k jejímu hlavnímu prodejnímu kanálu. V případě změny chování zákazníků je připravena upravit své priority.

Datart pouze pasivně nevyčkává, ale snaží se, aby i jeho e-shop a webové stránky byly v souladu s nejnovějšími trendy. Počet návštěv z mobilních zařízení (telefony a tablety) ke konci minulého roku dosahoval 38 % ze všech přístupů na webové stránky a neustále vzrůstá. V případě provedených objednávek je číslo menší, ale i 25 % objednávek z mobilních zařízení je zajímavé číslo, které navíc neustále roste. Data popisují situaci v posledních třech měsících roku 2017. Tento rostoucí trend mobilních zákazníků zajistil



nově upravený e-shop z roku 2016, který je uživatelsky přívětivý nejen pro uživatele počítačů, ale i pro uživatele mobilních zařízení.

Je ovšem nutné dodat, že i ostatní, zejména online konkurenti zjistili, že je nutný osobní kontakt se zákazníkem, a proto ve velkém investují do výstavby prodejen či výdejen zboží z e-shopu.

3.5.5 Nové prodejny Datartu

Společnost Datart nemá v plánu větší expanzi svých prodejen v České republice ani na Slovensku, pouze využívá nové příležitosti, které se naskytanou. Například v případě výstavby nového obchodního centra je realizována analýza lokality a případné otevření prodejny. Další příležitostí bylo v nedávné době uzavření některých poboček UniCredit Bank v centrech měst, kde je malé množství vhodných volných ploch. Datart tuto příležitost využil pro své nejmenší prodejny.

Jak jsem již zmínil, Datart vytvořil prodejnu „21. století“. Do stejného konceptu chce v budoucnu stylizovat všechny své prodejny. I tento koncept se nadále vyvíjí, nový generální ředitel chce, aby prodejny nabídly svým zákazníkům více zážitků a emocí. Jeho inspirací jsou prodejny Lego, kde si zákazníci mohou hrát. V pojetí Datartu to znamená různé předváděcí akce s možností vyzkoušení produktů. Brzy tak budeme v prodejnách moci vysávat, vařit kávu či žehlit košile.

3.5.6 Závěr interní analýzy

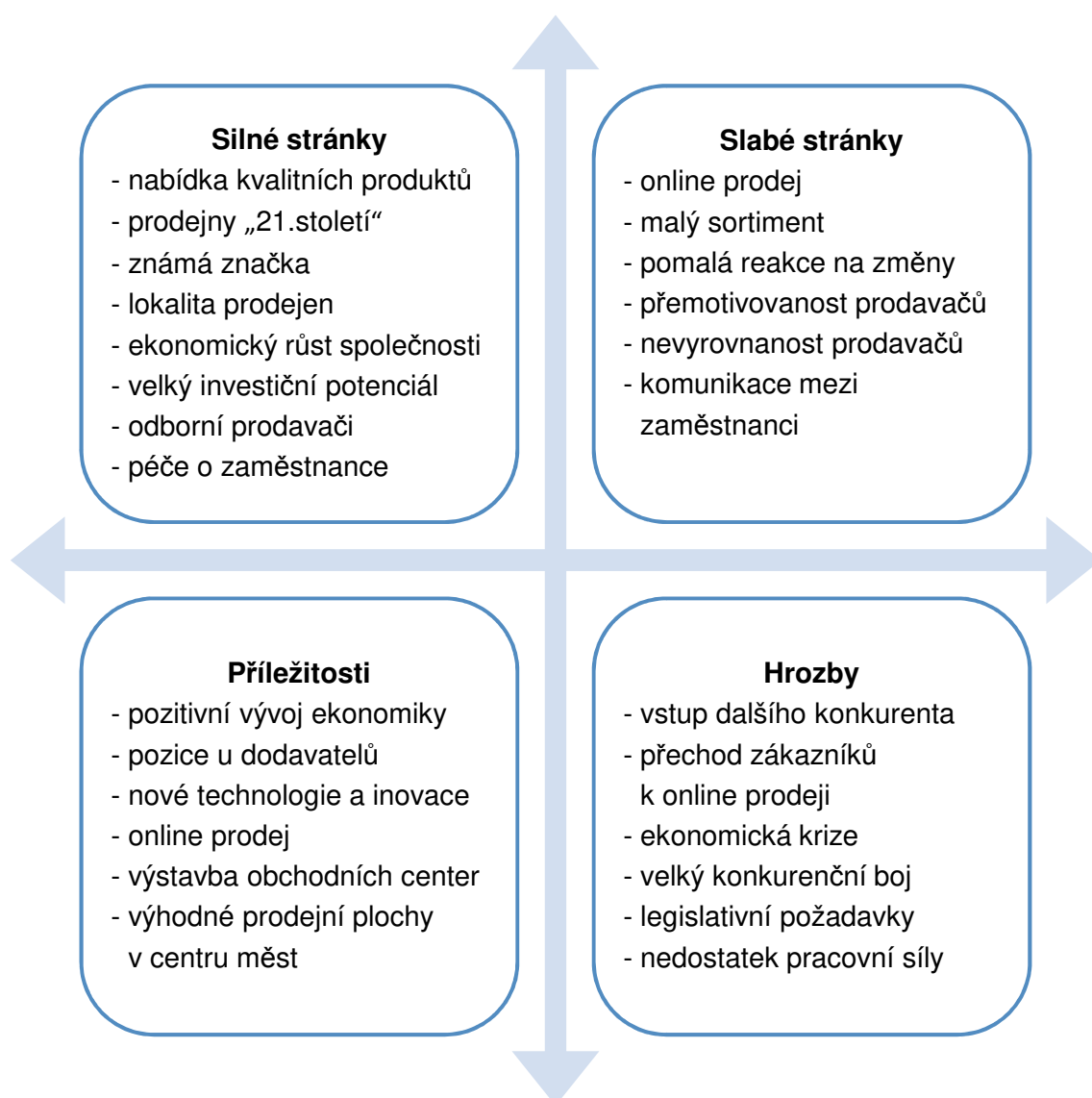
V následujících odstavcích shrnuji nejpodstatnější závěry interní analýzy. Je důležité znát nejen své silné stránky, ale i ty slabé, a usilovně pracovat na jejich odstranění. Mezi silné stránky společnosti Datart rozhodně můžeme zařadit velkoformátové prodejny. Oproti lídrům internetového prodeje tak udržuje společnost úzký kontakt se zákazníky. Dále to jsou profesionálně proškolení pracovníci, kteří poskytnou zákazníkům důležité odborné rady. Společnost disponuje i řadou doplňkových služeb, produktů a zajímavých akcí. Název společnosti Datart je oblíbenou značkou, dle průzkumů si jeho název v souvislosti s elektronikou vybavili všichni jako druhý v pořadí. Současný růst firmy je rovněž silnou stránkou společnosti a spojením s dalším silným hráčem vznikl subjekt s vysokým kapitálem.

Naopak slabé stránky společnosti vidím v oblasti online prodeje, kde zaostává za konkurencí. Musím podotknout, že to společnost dělá záměrně a, dokud je oblíbený nákup

v kamenných prodejnách, byla by škoda se přeorientovat na jiný segment trhu. Dále má Datart v porovnání s konkurencí malý sortiment zboží. To může odradit zákazníky, kteří si chtějí vybrat z velkého množství podobných produktů. Patří sem i negativní zkušenost s konkrétními prodejci. Tuto skutečnost by měl Datart, například pomocí mystery shoppingu, zjistit a eliminovat.

3.6 SWOT analýza

Přehledné shrnutí jednotlivých slabých a silných stránek, příležitostí a hrozeb, které jsem detailně popsal v předchozích kapitolách, jsem shrnul ve SWOT analýze na Obr. 3.4.



Obr. 3.4 SWOT analýza společnosti Datart



Nyní můžeme zhodnotit ve vzájemných souvislostech všechny čtyři oblasti. Většinu hrozeb nemůže Datart ovlivnit. Výhled ekonomické situace je pozitivní, takže pravděpodobnost ohrožení je nízká. Vzhledem k novému silnému spojení se skupinou HP Tronic by i další případná ohrožení neměla být pro společnost problém. I přes tato drobná ohrožení je Datart v situaci, kdy se má soustředit na využití příležitostí na trhu, konkrétně především uplatnit svou novou pozici u dodavatelů, nepřetržitě sledovat nové technologie i inovace, rozvíjet online prodej, zareagovat na nízký počet volných pracovníků na trhu práce.

U eliminace slabých stránek doporučuji zejména zkvalitnit a posílit podíl online prodeje, zaměřit se na lepší vystupování zaměstnanců a zabránit jejich odchodu ze společnosti, zlepšit komunikaci uvnitř společnosti. Není jednoduché vést, usměrňovat a kontrolovat více než 1 200 zaměstnanců, ale společnost jako Datart si s tím musí bez problému poradit, pokud chce obstát v silném konkurenčním boji.

3.7 Návrh strategického plánu

Jak je naznačeno výše, v loňském roce došlo po povolení Úřadu pro ochranu hospodářské soutěže a Protimonopolního úřadu Slovenskej republiky k fúzi společností Datart a HP Tronic. Dle mého názoru se spíše jedná o akvizici, i když obě společnosti veřejně mluví o fúzi. Nově totiž 100 % akcií Datartu vlastní druhá zmíněná společnost. Změnu příliš nepodporoval spoluzakladatel, jeden z teď již bývalých vlastníků a v té době výkonný ředitel Datartu Pavel Bádál, který nechtěl společnost za nově vzniklých podmínek dále řídit. V říjnu minulého roku tak došlo ke změně a společnost vede Tomáš Balík, který byl dříve ředitelem nákupu. Pro další vývoj Datartu je důležité, že firmu povede dlouholetý pracovník společnosti. Sám dobře ví, jak podnik funguje, kde jsou jeho slabé stránky, a má řadu nápadů, jak Datart posunout vpřed.

Změna vlastnické struktury vytvořila výrazný potenciál pro nové strategie společností. V této kapitole se tak zabývám především strategiemi vyplývajícími z provedené změny, nikoliv z pohledu strategií samotného podniku. Navrhl jsem několik strategií, které by mohly být realizovány, a následně jsem je porovnal.

První strategií je **sloučení dodavatelů**, obě společnosti mají své dodavatele a s nimi uzavřené dohody o odběru elektroniky včetně domluvené ceny. Sjednocením dodavatelů mohou obě společnosti ušetřit, a to hned ze dvou důvodů. I dodavatelé poskytují



množstevní slevy. Sloučením společností se odebírané množství zvýší a společnosti dosáhnou na nižší ceny. Dalším důvodem je to, že jedna společnost může mít u jednotlivých dodavatelů vyjednané výhodnější podmínky než druhá. Optimalizace dohod tak ve výsledku opět znamená nižší ceny. Obě společnosti tak získají další konkurenční výhodu v podobě nižších cen oproti své konkurenci nebo se změna projeví ve výši marže. Zákazníky by změna měla ovlivnit pouze pozitivně.

Dále je možné využívat **vzájemně své prodejny jako výdejní místa e-shopů**. Obě společnosti budou mít o několik desítek výdejních míst více, což by zákazníci vzhledem k oblíbenosti osobního odběru jistě uvítali. Tato změna může mít i jisté negativní dopady. Z této strategie vyplývá úprava logistiky obou společností a je otázkou, zdali by byly schopné pokrýt veškeré prodejny v dostačující kvalitě pro zákazníky a zároveň udržet nízké náklady. Datart již dnes zaváží objednané zboží do některých prodejen i pětkrát denně. Řešením může být sloučení logistiky, tomu se ovšem věnuji v jedné z dalších strategií. Strategie může způsobit migraci zákazníků mezi prodejny společností. Věrní zákazníci jedné společnosti navštíví i tu druhou, kde je nepatrně jiný sortiment, jiní prodavači a jiné služby. Bylo by rovněž nutné sjednocení systémů pro výdej zboží včetně zaškolení prodavačů.

Další navrženou strategií je **úprava sortimentu** v místech, kde mají společnosti prodejny blízko sebe tak, aby se sortiment výrazněji odlišoval. Hlavní výhodou zamýšlené/navrhované strategie je to, že by si společnosti v daném místě přestaly konkurovat a využily maximálně prodejní plochu v dané lokalitě. Sortiment by byl upraven dle oblíbenosti a prodejnosti v jednotlivých sousedních prodejnách. Rizikem může být odrazení zákazníků, kteří ve své oblíbené prodejně nenaleznou to, na co jsou zvyklí, a museli by navštívit „konkurenční“ prodejnu.

Sjednocení různých interních systémů je další možnou strategií obou společností. Každá firma momentálně pracuje v jiném interním systému. Přejít na společný systém by tak mohl ulehčit vzájemnou spolupráci. Minimálně pro jednu z firem by byla změna velmi nákladná, musela by změnit celý IT systém a proškolit všechny zaměstnance. Při špatné či pomalé integraci by to mohlo způsobit dočasný kolaps celé společnosti. Realizace této strategie by ulehčila dále navržené strategie.

Dále navrhuji **sloučení centrální společnosti, centrálního skladu a propojení logistiky**. Tento krok by ve výsledku jednoznačně znamenal snížení nákladů obou společností.



Proces slučování má ovšem dlouhodobý charakter a nemůže být urychlen. Je potřeba klást důraz i na to, aby obě společnosti nadále fungovaly tak, jak jsou zákazníci zvyklí, a proces slučování nepocítili. Společnosti navíc mohou využít uvolněné prostory k pronájmu či prodeji. Tato strategie by pravděpodobně vedla k propouštění zaměstnanců pro nadbytečnost. Tento aspekt by mohl mezi zaměstnanci vyvolat nepříjemnou atmosféru.

Možnou strategií je i vzájemné **propojení e-shopu**, respektive **sortimentu**. Podobný model již v současné době mají e-shopy společnosti HP Tronic, kdy kasa.cz a euronics.cz jsou v podstatě totožné, ačkoliv to běžný zákazník na první pohled nepostřehne. Pro obě společnosti by se rozšířil nabízený sortiment. Při vhodném propojení se sníží i náklady na provoz momentálně dvou zcela odlišných e-shopů. Zákazník z provedené změny získá hlavně větší počet produktů ve svém oblíbeném obchodě. I když by touto strategií tak vlastně vznikly tři stejné e-shopy, rozhodně bych je neslučoval do jednoho. Každý z nich má své zákazníky, které by případnou změnou mohl ztratit. Navíc v případě neúspěchu či poškození jména jednoho z e-shopů jsou tu stále zbylé dva. Rovněž každý e-shop má trochu jinak zacílený marketing. I přes nabídku stejných produktů může být svou grafickou podobou a uspořádáním každý e-shop zaměřen na jiné cílové zákazníky.

Nejradikálnější strategií jsem navrhl **fúzi společností** ve smyslu celkového spojení obou společností. Nově tak vznikne pouze jeden subjekt. Tento krok je velmi nákladný a složitý. Ať už by nově vzniklá společnost převzala jeden z názvů firem Datart, Euronics, nebo nově vzniklý, například Datanics, rozhodně by to mělo výrazný vliv na vnímání zákazníky. Marketing by měl klíčovou úlohu, aby současné zákazníky změna neodradila a neodešli ke konkurenci. Navíc v případě budoucího neúspěchu použité značky by společnost těžce využila svou předchozí popularitu.

Při vyhodnocení navržených strategií jsem stanovil několik kritérií:

- Tržby společnosti – předpokládaný vliv strategie na budoucí tržby společnosti.
- Provozní náklady – posuzuje se vliv na změnu provozních nákladů.
- Investiční náklady – porovnávám výši investice potřebné k realizaci strategie.
- Image značky – jak strategie ovlivní zákazníky ve vztahu ke značce Datart.
- Počet zaměstnanců – hodnotím zejména případné propouštění z pohledu zaměstnanců.
- Šíře sortimentu – důležitá je i změna velikosti sortimentu.
- Míra rizika – rovněž zahrnuji míru rizikovosti jednotlivých strategií.



Při vyhodnocování jsem jednotlivá kritéria ohodnotil v rozmezí od -3 do +3, kde nejnižší hodnota znamená negativní dopad na posuzované kritérium a nejvyšší přesný opak. V případě, že zvolená strategie neovlivní kritérium, je zvolena 0.

Tab. 3.2 Vyhodnocení navržených strategií

Hodnocená kritéria:	Navržené strategie						
	Sloučení dod.	Výdejní místa	Úprava sort.	Sjednocení systémů	Sloučení centrální, CS a logistiky	Propojení e-shopu	Fúze
Tržby společnosti	1	1	1	0	0	1	-2
Provozní náklady	1	-1	0	1	3	1	3
Investiční náklady	0	-1	-1	-2	-2	-1	-3
Image značky	1	3	-1	0	0	-1	-2
Počet zaměstnanců	-1	1	0	0	-2	0	-3
Šíře sortimentu	1	0	1	0	0	3	3
Míra rizika	3	-1	0	-1	-1	-2	-3
Součet bodů	6	2	0	-2	-2	1	-7

Nejlepšího hodnocení dosáhla **strategie sloučení dodavatelů**, ta má minimální negativní následky a, vzhledem k nulovému riziku, bych ji realizoval. Další je **propojení výdejních míst**, zde jsou již i drobná negativa, ovšem s nízkou mírou rizika a myslím, že je to příjemná změna pro zákazníky, kterou jistě uvítají. Dále bych uvažoval o **propojení e-shopů společností**, tato strategie je sice s nepatrně vyšším rizikem, ovšem výrazně se rozšíří sortiment zboží. Hrozí, že již Datart přijde o své označení „Elektrospecialista“. Detailně bych ještě posoudil **strategii úpravy sortimentu v nedalekých prodejnách**, rizika s ní spojená nejsou příliš velká, chování zákazníků a výsledný efekt lze otestovat na pilotních dvou prodejnách.



Naopak bych rozhodně nerealizoval **fúzi** obou společností. Jedná se o velmi riskantní strategii, která má i přes pozitivní stránky velké množství negativ. I s propojením systémů, či sloučením centrálních skladů, centrální společností a logistiky bych byl velmi opatrný. Také tento krok může firmu nenávratně poškodit.



4 Závěr

Předkládaná práce měla několik dílčích cílů, a to shrnutí teoretických poznatků o problematice strategie a metodách k provedení strategické analýzy, samotnou analýzu společnosti DATART INTERNATIONAL, a.s. a navržení strategických plánů v souvislosti se změnou vlastnické struktury.

Teoretická část nabízí řadu podnětů pro tvorbu základních strategických rozhodnutí. Tato tvorba ovšem není v reálném světě jednoduchá ani jednoznačná, podílí se na ní velký tým schopných manažerů, který rozhoduje na základě výsledků strategické analýzy. Zvolenou strategii staví na zjištěných silných stránkách podniku, jeho klíčových schopnostech a zdrojích. Neméně důležité je zohlednit i možné příležitosti a eliminovat potenciální hrozby a slabé stránky. Důležité je analýzu provádět pravidelně a pružně reagovat na změny uvnitř i vně podniku.

Ve své práci jsem zkoumal vnější a vnitřní okolí podniku. Z provedené analýzy jsem zjistil, že vývoj a prognóza české ekonomiky je velmi optimistická, nicméně by společnost měla mít i strategický plán pro případnou ekonomickou krizi. Také je potřeba neustále sledovat nejnovější trendy a přizpůsobovat se jim. Současně je třeba sledovat největší konkurenty, a to konkrétně Alzu.cz a skupinu Mall Group. V porovnání s konkurenty je potřeba v budoucnu vylepšit především online prodej.

Analýza vnitřního okolí podniku shrnuje slabé a silné stránky společnosti. Mezi její klady řadím zejména velkoformátové prodejny, odborný personál, poskytované služby a to, že její název je pro část zákazníků dobře známý. Společnost však nemůžeme jen vyzdvihnout, má i řadu slabých stránek. Zejména je nutné zmínit málo rozvinutý online prodej, což je ovšem způsobené tím, že to není hlavním cílem společnosti. Dále pak musím zmínit úzký sortiment zboží a negativní zkušenosti s prodavači.

Vzhledem k spojení dvou velkých firem v odvětví se Datart ocitl ve velmi výhodné situaci a je třeba z ní profitovat. Navrhl jsem řadu strategií a po zvážení několika kritérií jsem navrhl, aby společnosti sloučily své dodavatele. Přinese jim to výhodu zejména ve snížení cen produktů. Doporučil bych i sloučení výdejních míst. Skokové zvýšení jejich počtů je jednak obrovským vylepšením, které zákazníci okamžitě pocítí, ale i dobrým marketingovým tahem. Společnosti bych také doporučil zvážit propojení e-shopů a úpravu



sortimentu blízkých prodejen, i když tyto kroky by mohly poškodit image společnosti Datart. Ostatní navržené strategie dle mého názoru nejsou momentálně pro Datart přijatelné a rozhodně bych je nerealizoval. Jejich přínos není jednoznačný a jsou velmi rizikové.

Navržené strategie byly spolu s jejich hodnocením předloženy ke zvážení společnosti Datart International, a.s. a mohou pomoci jejímu vedení při strategickém plánování.



Seznam obrázků

Obr. 2.1 Vztah mezi posláním, zdroji a okolím podniku	10
Obr. 2.2 Strategické řízení jako kontinuální proces	12
Obr. 2.3 Hierarchický přístup k tvorbě strategie.....	12
Obr. 2.4 Hierarchie strategických cílů.....	14
Obr. 2.5 Členění okolí podniku	15
Obr. 2.6 Porterův model pěti sil	21
Obr. 2.7 Generický hodnotový řetězec	27
Obr. 2.8 Schéma generických strategií.....	30
Obr. 2.9 Bowmanovy strategické hodiny	32
Obr. 3.1 Vývoj přírůstku/úbytku obyvatel ČR	39
Obr. 3.2 Srovnání konkurentů podle tržeb	45
Obr. 3.3 Srovnání konkurentů podle návštěvnosti	46
Obr. 3.4 SWOT analýza společnosti Datart.....	57



Seznam tabulek

Tab. 2.1 Spektrum průmyslových struktur	20
Tab. 3.1 Vývoj a prognóza makroekonomických ukazatelů	38
Tab. 3.2 Vyhodnocení navržených strategií.....	61



Seznam použité literatury

- [1] ŽÁČEK, Vladimír a Jan BAUER. *Strategický management*. Vyd. 1. V Praze: České vysoké učení technické, 2009. ISBN 978-800-1044-438.
- [2] ARMSTRONG, Michael. *A handbook of management techniques*. 2nd ed. East Brunswick, N.J.: Nichols Pub. Co., 1993. ISBN 07-494-1205-4.
- [3] ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's handbook of management and leadership: a guide to managing for results*. 2nd ed. Philadelphia: Kogan Page, 2009. ISBN 978-074-9454-173.
- [4] SKALA, Josef. Podniková strategie, základ pro řízení malých a středních podniků (MSP). *Ústav práva a právní vědy* [online]. Praha, 2016 [cit. 2017-12-10]. Dostupné z: <http://www.ustavprava.cz/blog/2016/09/podnikova-strategie-zaklad-pro-rizeni-malych-strednich-podniku-msp/>
- [5] Strategické řízení (Strategic Management). *ManagementMania.com* [online]. Wilmington (DE), 2017 [cit. 2017-12-10]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/strategicke-rizeni>
- [6] ADÁMEK, Martin. Strategické řízení. *MBP Consulting* [online]. Brandýs nad Labem-Stará Boleslav, 2012 [cit. 2017-12-20]. Dostupné z: <http://www.mbpconsulting.cz/cs/knowhow/strategy/>
- [7] SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9367-1.
- [8] KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9453-8.
- [9] Cíl (Objective). *ManagementMania.com* [online]. Wilmington (DE), 2017 [cit. 2017-12-12]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/cile>



- [10] Strategická situační analýza. *STRATEG.cz* [online]. Jihlava, b.r. [cit. 2017-12-12]. Dostupné z: https://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html
- [11] DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 978-807-1796-039.
- [12] GRANT, Robert. *Contemporary strategy analysis: text and cases*. Ninth Edition. Chichester, West Sussex, United Kingdom: Wiley, 2016. ISBN 978-111-9120-841.
- [13] ČERVENÝ, Radim. *Business plán: krok za krokem*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2014. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-511-4.
- [14] HANZELKOVÁ, Alena. *Business strategie: krok za krokem*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2013. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-455-1.
- [15] Analýza pěti sil 5F (Porter's Five Forces). *ManagementMania.com* [online]. Wilmington (DE), 2016 [cit. 2017-12-15]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/analyza-5f>
- [16] MAGRETTA, Joan. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-251-2.
- [17] Běžná likvidita (CR - Current Ratio). *ManagementMania.com* [online]. Wilmington (DE), 2016 [cit. 2017-12-21]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/bezna-likvidita>
- [18] Pohotová likvidita (QR - Quick Ratio). *ManagementMania.com* [online]. Wilmington (DE), 2016 [cit. 2017-12-21]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/pohotova-likvidita>
- [19] PORTER, Michael. *Konkurenční výhoda: (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-856-0512-0.



- [20] SWOT analýza. *Brain Tools* [online]. Olomouc, b.r. [cit. 2017-12-22]. Dostupné z: <http://www.braintools.cz/toolbox/strategie/swot-analyza.htm>
- [21] Formulace a tvorba strategie. *Formulace a tvorba strategie* [online]. Jihlava, b.r. [cit. 2017-12-22]. Dostupné z: <https://www.strateg.cz/Strategie.html>
- [22] PORTER, Michael. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-856-0511-2.
- [23] BOWMAN, Cliff a DAVID OAKLEY FAULKNER. *Competitive and corporate strategy*. London [u.a.]: Irwin, 1997. ISBN 978-025-6214-239.
- [24] Bowmanovy strategické hodiny. *Brain Tools* [online]. Olomouc, b.r. [cit. 2017-12-23]. Dostupné z: <http://www.braintools.cz/toolbox/strategie/bowmanovy-strategicke-hodiny.htm>
- [25] DATART [online]. Praha, b.r. [cit. 2017-12-25]. Dostupné z: <https://www.datart.cz>
- [26] *Ekonom.cz: Web týdeníku EKONOM* [online]. Praha, b.r. [cit. 2017-12-25]. Dostupné z: <http://ekonom.ihned.cz/>
- [27] Český statistický úřad [online]. Praha, b.r. [cit. 2017-12-26]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/>
- [28] *Ministerstvo financí ČR* [online]. Praha, b.r. [cit. 2017-12-26]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/>
- [29] *Alza.cz* [online]. Praha, b.r. [cit. 2017-12-28]. Dostupné z: <https://www.alza.cz/>
- [30] *HP Tronic* [online]. Zlín, b.r. [cit. 2017-12-28]. Dostupné z: <http://www.hptronic.cz/>
- [31] *Planeo Elektro* [online]. Praha, b.r. [cit. 2018-12-28]. Dostupné z: <https://www.planeo.cz/>
- [32] ČTK - České noviny [online]. Praha, b.r. [cit. 2017-12-28]. Dostupné z: <http://www.ceskenoviny.cz/>



- [33] *MALL.CZ* [online]. Jirny, b.r. [cit. 2017-12-28]. Dostupné z: <https://www.mall.cz/>
- [34] *OKAY* [online]. Brno, b.r. [cit. 2017-12-28]. Dostupné z: <https://www.okay.cz/>
- [35] *CZC.cz* [online]. Příbram, b.r. [cit. 2017-12-28]. Dostupné z: <https://www.czc.cz/>
- [36] *Electro world* [online]. Praha, b.r. [cit. 2017-12-28]. Dostupné z: <https://www.electroworld.cz/>
- [37] *TS Bohemia* [online]. Olomouc, b.r. [cit. 2017-12-28]. Dostupné z: <https://www.tsbohemia.cz/>
- [38] *Mironet.cz* [online]. Praha, b.r. [cit. 2017-12-28]. Dostupné z: <https://www.mironet.cz/>
- [39] *Justice.cz* [online]. Praha, b.r. [cit. 2017-12-28]. Dostupné z: <http://www.justice.cz/>
- [40] *SimilarWeb - Digital Market Intelligence & Website Traffic* [online]. London (UK), b.r. [cit. 2018-01-04]. Dostupné z: <https://www.similarweb.com/>
- [41] Elektro 2015 – Výběr prodejny ovlivňuje nejenom cena, předchozí zkušenost a široká nabídka sortimentu , ale i možnost nákupu přes internet. In: *GfK* [online]. Praha, 2015 [cit. 2018-01-01]. Dostupné z: http://www.gfk.com/fileadmin/user_upload/dyna_content_import/2015-09-01_news/data/cz/news-and-events/News/Documents/150707_INCOMA_GfK_TZ_Elektro_2015_czfin.pdf