

Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku

Petr Šimek

Bakalářská práce
2017



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav podnikové ekonomiky
akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Petr Šimek**
Osobní číslo: **M13179**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši na základě literárních zdrojů týkajících se konkurenceschopnosti.

II. Praktická část

- Představte zvolenou firmu.
- Provedte analýzu konkurenceschopnosti zvolené firmy.
- Navrhněte opatření vedoucí ke zlepšení konkurenceschopnosti dané firmy.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: cca 40 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

DAVID, Fred R. *Strategic Management: Concepts and Cases*. 13th ed. Harlow: Pearson, 2011, 306 s. ISBN 978-0-273-75599-9.

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012, 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.

KIM, W. Chan a Renée MAUBORGNE. *Strategie modrého oceánu: umění vytvořit si svrchovaný tržní prostor a vyřadit tak konkurenty ze hry*. 2. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2015, 283 s. ISBN 978-80-7261-295-6.

PORTER, Michael E. *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. 2nd ed. Simon and Schuster, 2008, 432 s. ISBN 978-1-4165-9035-4.


VEBER, Jaromír. *Management inovací*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2016, 288 s. ISBN 978-80-7261-423-3.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Karel Slinták, PhD.
Ústav podnikové ekonomiky
Datum zadání bakalářské práce: 15. prosince 2016
Termín odevzdání bakalářské práce: 15. května 2017

Ve Zlíně dne 15. prosince 2016



doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan



Ing. Petr Novák, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

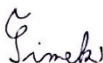
- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 9.5.2017

Jméno a příjmení:PETR ŠIMEK


.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Bakalářská práce je soustředěna na analýzu konkurenceschopnosti vybrané společnosti, která poskytuje komplexní služby v oblasti online podnikání. Cílem práce je zhodnocení současné pozice vybraného podniku vzhledem ke konkurentům a určení návrhů a doporučení, které by mohly vést ke zvýšení konkurenceschopnosti vybraného podniku. Teoretická část je věnována zejména procesu tvorby strategie a analytickým nástrojům. Praktická část implementuje poznatky z teoretické části a analyzuje současnou úroveň konkurenceschopnosti vybraného podniku na základě provedených analýz. Závěrečná kapitola je zaměřena na návrhy a doporučení.

Klíčová slova: racionální strategie, modelování strategie, Strategie modrého oceánu, business modely, konkurenční výhoda

ABSTRACT

The bachelor thesis is focused on the analysis of the competitiveness of a chosen company, which provides complex services in an area of online entrepreneurship. The aim of this bachelor thesis is to evaluate the current position of the chosen company in the market and to determine proposals and recommendations, which can lead to improvements in the competitiveness of the chosen company. Theoretical part is primarily dedicated to the strategy making process and to competitive analysis tools. Practical part implements the findings of the theoretical part and analyze the current level of competitiveness of the chosen company, which is made based on analyses. The final chapter is devoted to proposals and recommendations.

Keywords: rational strategy, modelling strategy, Blue Ocean Strategy, business models, competitive advantage

Rád bych poděkoval panu Ing. Karlovi Slintákovi, Ph.D. za odborné vedení mé práce, jeho čas, výbornou spolupráci a především za cenné rady, na kterých můžu dále stavět.

Chtěl bych také poděkovat vlastníkovvi vybrané společnosti za vstřícnost a poskytnutí informací potřebných ke zpracování praktické části práce.

„Když všichni mluví o nemožnostech, hledej možnosti.“

Tomáš Baťa

OBSAH

ÚVOD	9
CÍL A METODOLOGIE PRÁCE	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 KONKURENCESCHOPNOST	12
2 O FIREMNÍ STRATEGII	13
3 RACIONÁLNÍ STRATEGIE	15
3.1 KONKURENČNÍ STRATEGIE	15
3.1.1 Strategie rudého oceánu	16
3.1.2 Strategie modrého oceánu	16
3.1.3 Konkurenční výhoda	21
4 MODELOVÁNÍ STRATEGIE	24
4.1 BUSINESS MODELÝ	26
4.1.1 Business model Canvas	26
4.1.2 Lean Canvas	29
5 ROZBOR A ANALYTICKÉ NÁSTROJE RUDÉHO OCEÁNU	32
5.1 ANALÝZA VLIVU MAKROPROSTŘEDÍ.....	32
5.1.1 PEST analýza	33
5.2 ANALÝZA VLIVU MEZOPROSTŘEDÍ	34
5.2.1 Porterův model pěti konkurenčních sil	35
5.3 ANALÝZA VLIVU MIKROPROSTŘEDÍ.....	37
5.3.1 Model „7S“ firmy McKinsey	37
5.4 DALŠÍ NÁSTROJE ANALÝZY ORGANIZACE.....	39
5.4.1 Benchmarking	39
5.4.2 SWOT analýza	41
6 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	42
II PRAKTICKÁ ČÁST	43
7 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ FIRMY	44
7.1 PRODUKTOVÉ PORTFOLIO	44
7.1.1 Tvorba webových stránek a internetových obchodů.....	44
7.1.2 Online marketing.....	45
7.1.3 Grafické služby	45
8 ROZBOR VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ	46
8.1 ANALÝZA FIRMY METODOU 7S.....	46
8.1.1 Vyhodnocení analýzy.....	48
9 ROZBOR VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ	49
9.1 PEST ANALÝZA	49
9.1.1 Aktuální trendy.....	51
9.1.2 Vyhodnocení analýzy.....	53

9.2	PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL	54
9.2.1	Vyhodnocení analýzy	56
10	ROZBOR KONKURENCE.....	58
10.1	DGSTUDIO.CZ S.R.O.....	58
10.2	NOTIF S.R.O.	59
10.3	WEBOO S.R.O.....	59
10.4	ZHODNOCENÍ ROZBORU	60
11	DALŠÍ ANALÝZY	61
11.1	BENCHMARKING	61
11.1.1	Vyhodnocení analýzy	63
11.2	SWOT ANALÝZA	63
11.2.1	Vyhodnocení analýzy	65
12	NÁVRHY A DOPORUČENÍ	69
12.1	FORMULACE POSLÁNÍ A VIZE.....	69
12.2	ROZŠÍŘENÍ PŮSOBNOSTI NA ZAHRANIČNÍ TRH	69
12.3	VĚTŠÍ VYUŽITÍ NÁSTROJŮ ONLINE MARKETINGU	70
12.4	ZVÝŠENÍ POČTU EXTERNÍCH DODAVATELŮ	70
12.5	VYVINUTÍ PRONAJÍMATELNÉHO ŘEŠENÍ	71
12.6	POŘADÁNÍ PŘEDNÁŠEK A KURZŮ PRO VŠ	71
	ZÁVĚR	73
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	75
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	79
	SEZNAM OBRÁZKŮ	80
	SEZNAM TABULEK.....	81

ÚVOD

S konkurencí se dnes a denně potýká téměř každý podnik. Konkurence je stimulem pro podniky, které nutí se neustále zlepšovat, a jak se říká neusnout na vavřínech. Avšak díky její existenci také mnoho z nich zaniká, převážně ty podniky, které se nedokážou včas přizpůsobit rychle se vyvíjejícímu trhu. Většina odvětví v současné době přímo překypuje konkurencí. Podniky se navzájem předhánějí za účelem získání zákazníků na svou stranu, vyvstává však otázka, zda je tato cesta tou správnou a jedinou.

Hlavním stimulem pro zpracování tohoto téma je má zvědavost o danou problematiku a také možnost prohloubení vědomostí v této oblasti. Zajímá mě, jak strategie podniku vzniká, zda by měl podnik své konkurenty vůbec vnímat, případně jak se může k soupeření s konkurenty postavit.

Téma bakalářské práce je analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku, který působí na českém trhu v oblasti informačních technologií. Podnik provozuje webové studio a nabízí tak komplexní služby v oblasti online podnikání.

Teoretická část práce bude zaměřena zejména problematice spojené se strategií, která bude dále rozdělena na racionální a intuitivní. Oba přístupy ke strategii hodlám zkoumat více do hloubky společně s analytickými nástroji, které slouží pro rozbor podnikatelského prostředí.

Praktická část bude aplikovat poznatky z teoretické části na vybraný podnik, především za pomoci vybraných analýz tak, aby se zjistilo současné postavení podniku na trhu. Využity budou analytické nástroje pro rozbor jak vnějšího, tak vnitřního prostředí podniku.

Nesmírně důležitý bude závěr bakalářské práce, jenž bude věnován návrhům a doporučením, které mohou vybranému podniku přispět ke zlepšení současného stavu konkurenčního postavení.

CÍL A METODOLOGIE PRÁCE

Bakalářská práce má za cíl analyzovat úroveň konkurenceschopnosti vybraného podniku, který provozuje webové studio. V dnešní době je nespočetné množství jak fyzických, tak právnických osob, nabízejících tyto služby. Je taky nespočet podniků i jednotlivců poptávajících po těchto službách. Kvůli těmto důvodům jsem si dal za cíl analyzovat právě společnost působící v odvětví informačních technologií.

Hlavním cílem práce je zjištění konkurenceschopnosti vybraného podniku společně s návrhy a doporučeními, na základě kterých může podnik zlepšit nejen své postavení, ale také své směřování.

Teoretická část bude zpracována metodou literární rešerše, která bude zaměřena na problematiku související s daným tématem. Nejprve se definuje samotný pojem strategie, počínaje tím kde se vůbec strategie vzala, jak se k procesu její tvorby přistupovalo a jak se k němu přistupuje v současnosti. Přístupy ke strategii budou dále více rozebrány do hloubky. Rozbor podnikatelského prostředí a analytických nástrojů, ať už pro vnější nebo vnitřní prostředí podniku se rovněž objeví v teoretické části. Cílem teoretické části je poskytnout ucelený a soudobý pohled na problematiku týkající se konkurenceschopnosti za použití poznatků předních představitelů zabývajících se touto problematikou, a taky rozbor vnitřního a vnějšího prostředí společně s jejich analytickými nástroji.

V praktické části nejprve detailně představím vybraný podnik, k lepšímu představení použiji metodu 7S McKinsey. Kromě vybraného podniku budou představeni také jeho hlavní konkurenti. Vybraný podnik bude dále podroben analýzám zkoumajících vnitřní i vnější prostředí podniku, ze kterých bude vyvozeno jeho konkurenční postavení. Závěry provedených analýz se rovněž promítnou v závěrečných návrzích a doporučeních, jež jsou jedním z hlavních cílů této bakalářské práce.

Informace o vybraném podniku, které aplikuji do jednotlivých analýz budou získány na základě konzultací s jeho vlastníkem.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 KONKURENCESCHOPNOST

Veber (2016, s. 15) se domnívá, že je patrně lidskou přirozeností, snad i jako důsledek jisté samolibosti být dobrým a soupeřit s druhými. Praktickými projevy takových přístupů je dělat věci lépe než druhý, nabízet lepší produkty či služby. Pokud se na trhu objevuje více subjektů nabízejících stejné nebo podobné produkty, význam soutěživosti nabírá na síle, a v případě, že poptávka je menší než nabídka, stává se nutností.

Konkurenceschopnost firmy definuje Eva Kislingerová a kol. (2008, s. 17) jako schopnost nepřetržitě vykazovat růst produktivity, tedy docílit s omezenými vstupy práce a kapitálu vyšších výstupů. Schopnost konkurence podniku se projevuje získáním, udržením a zvyšováním podílu na národním i mezinárodním trhu.

Dvořáček a Slunčík (2012, s. 139) jsou toho názoru, že konkurenceschopnost souvisí s globalizací. Na konkurenceschopnost podniku mají vliv rostoucí trhy, přírůstek počtu podnikatelských subjektů, rozvíjení informačních a komunikačních technologií. Snaha o růst konkurenceschopnosti se v podmínkách globalizace uskutečňuje za pomoci řady politik, na podnikové a také na národohospodářské úrovni.

Marinič (2008, s. 15) chápe konkurenceschopnost firem jako schopnost vyrábět a prodávat konkrétní produkt za podmínky zachování rentability. Konkurenceschopný podnik musí být schopný v případě potřeby snížit výslednou cenu produktu a nabídnout vyšší kvalitu než její konkurenti.

Veber (2016, s. 15) na podnikové úrovni charakterizuje konkurenceschopnost jako schopnost:

- odolávat subjektům se stejným nebo podobným zaměřením (pasivní pojetí),
- prosadit se v určitém oboru v porovnání s ostatními (aktivní pojetí).

Autor dále podotýká, že přestože můžeme konkurenceschopnost posuzovat v daném okamžiku, rozhodující bude požadavek minimálně jejího udržení nebo zlepšování v čase.

2 O FIREMNÍ STRATEGII

Crainer (2000, s. 94) uvádí, že původ strategie můžeme dohledat již v knize Umění války od Sun Tzu z roku 500 př. n. l. Samotné slovo strategie se dostalo do anglické slovní zásoby roku 1688 odvozením od řeckého názvu pro vojenské umění - *stratégia*. Pilařová (2016, s. 22) dodává, že vojenské umění měl ovládat *stratégos*, jenž byl pověřen lidem obranou vlasti nebo útokem na nepřítele. V základu je výraz *stratégem*, což znamená lest, úskok, past, nečekaný obrat, který protivníka uvede ve zmatek. Crainer (2000, s. 94) dodává, že strategie představuje něco, co se dělá „mimo dosah nepřítele“.

Crainer (2000, s. 92-96) dále říká, že v roce 1965 byla vydána kniha Igora Ansoffa *Corporate Strategy*, kde se vůbec poprvé objevuje pojem **firemní strategie**. Samozřejmě strategie nebyla žádnou novinkou, nicméně i přesto, že existovala po dlouhá staletí, nikdo předtím ji neutřídil a nepojmenoval. Kniha se stala tzv. novým svatým grálem managementu. Klíčem pro určení strategie byla analýza, především *diferenční analýza* (rozdíl mezi tím, kde se podnik nachází a kam se chce dostat). **Od 60. let 20. století** se tedy strategické řízení zakládalo na racionálním přístupu. Přesvědčením manažerů bylo, že co není možné analyzovat, nelze ani řídit. Manažerské vzdělávání ve světě bylo postaveno na předpokladu, že analýza je základem strategického řízení. Tradiční pohled na strategii je tedy zaměřen na vytváření předpovědí, které vycházejí právě z analýz. Většina firem se potkala s jevem zvaným „paralýza z analýzy“. To znamená, že strategické plány vznikaly, avšak nebyly realizované, kvůli tomu zisky i růst stagnovaly. Košturiak (2016, s. 62) říká, že velmi často vznikal rozdíl mezi plánem a realitou. Dnešní doba je tak proměnlivá, že dělat dlouhodobé plány a sledovat přesné cíle bude, čím dál víc obtížnější. Crainer (2000, s. 95) se přidává a uvádí, že analýza nedokáže ovlivnit události, všechno tedy může dávat smysl, ale neznamená to, že se věci budou vyvíjet dle očekávání.

Spoléhání na analýzy s sebou přináší dva základní problémy. Jedním je, že analýzy neberou v potaz lidský faktor, jedná se o tzv. *odlidštěný management*, již samotné spojení je oxymoronem. Druhým a zásadnějším problémem je, že analýzy vytváří nekonečnou smyčku, která posiluje sama sebe. Převládá přesvědčení, že čím více analýz, tím bezpečnější rozhodnutí. Pokud není analýza dostatečně důkladná, manažer začíná mít pocit viny. Jak má manažer vytvořit strategii, pokud neexistuje dostatečné množství údajů nebo nejsou vůbec žádné? Manažer začne dělat další analýzu, aby zmírnil pocit viny. Proces tedy stále pokračuje a jakékoli rozhodnutí je nadále oddalováno. (Crainer, 2000, s. 95)

Peters a Waterman (2001, s. 61) se přidávají a říkají, že přílišná závislost na analýze a na finanční obratnosti, tedy na nástrojích, které by se mohly jevit jako potřebné pro eliminaci rizika, jsou bohužel taky nástroji pro eliminaci jednání.

Crainer (2000, s. 103-106) uvádí, že v **80. letech 20. století** přichází Henry Mintzberg s naprosto novým pohledem na strategii, který se rozcházel s výše zmíněnými tradičními názory. Prosazuje intuitivnější a lidšější přístup k formulování a uplatňování strategie i k organizační struktuře. Je příznivcem manažerského procesu, který je intuitivní, založený na okamžitých reakcích. Podobně smýšlí také Košturiak (2016, s. 62), který říká, že strategii tvoří jednotlivé kroky - akce. Mintzberg vytvořil pojem nazvaný modelování strategie, proces jejího vytváření přirovnává k postupu hrnčíře při vytváření nádoby, proces je vnímán tedy jako rozvážný, křehký a nebezpečný. Mintzberg je toho názoru, že se strategie spíše vynoří v procesu určitého druhu podnikového prolínání, než že by byla sestavena nějakou skupinou stratégů sedících kolem stolu, kteří věří, že dokáží předvídat budoucnost. Crainer (2000, s. 103-106)

Na závěr Crainer (2000, s. 100) sděluje, že strategie nemůže být ani čistě **racionální**, ani čistě **intuitivní**. Jednou z rozhodujících manažerských schopností je právě schopnost rozpoznat, kdy a jak použít v určité situaci vlastní intuici.

3 RACIONÁLNÍ STRATEGIE

Jak již bylo řečeno racionální strategie se začaly používat již v 60. letech 20. století. Racionální přístup na strategii se orientuje na vytváření předpovědí vycházejících z analýz. Podstatou je přežití, nikoli tedy rozšiřování, budoucí růst nebo zvýšení ziskovosti. Předpokladem totiž je, že růst a zvýšení zisku přijde samo sebou. Jestliže se nám tedy povede za použití strategie zvýšit šance na předpověď úspěšných postupů, poté nám tyto úspěšné postupy zajistí přežití a třeba i zlepšení. Strategie tedy znamená dělat věci správně nebo jak říkají ti, kteří přemýšlí v konkurenčních termínech, vyhrávat. Vzhledem k tomu, že je možné vítězit v bitvách a prohrát ve válkách, strategie rovněž znamená spojovat série aktivit s určitým dlouhodobějším cílem či záměrem. (Crainer, 2000, s. 96)

3.1 Konkurenční strategie

Porter (1993, s. 19) uvádí, že schopnost konkurovat je stěžejním faktorem úspěchu nebo neúspěchu podniků. Konkurence určuje, zda jsou činnosti podniku vhodné, a jestli mohou pomoci k jeho výkonnosti. Příkladem mohou být inovace, soudržné chování nebo taky dobré realizace záměrů. Konkurenční strategie je pátrání po příznivém konkurenčním postavení ve specifickém odvětví, v základní aréně, ve které je konkurence projevoována. Jejím cílem je vybudování výnosné a udržitelné pozice vůči silám rozhodujícím o schopnosti konkurence v daném odvětví. Porter (1994, s. xi) dále formuluje vypracování konkurenční strategie jako širší zásady určující, jak bude podnik konkurovat, jaké by měly být jeho cíle a jaké kroky budou nezbytné k jejich dosažení.

Kotler a kol. (2005, s. 494) shrnují konkurenční strategie jako strategie, které posilují pozici podniku vůči jejím konkurentům a přinášejí podniku největší možnou strategickou výhodu.

Podle Portera (1994, s. 19) jsou základem pro volbu konkurenční strategie dvě hlavní otázky. Tou první je přitažlivost odvětví z pohledu dlouhodobé výnosnosti a faktory, které ji určují. Druhou otázkou jsou rozhodující činitelé, určující vzájemné konkurenční postavení uvnitř daného odvětví. Obě tyto otázky jsou dynamické, jak přitažlivost odvětví, tak konkurenční postavení se totiž mění.

3.1.1 Strategie rudého oceánu

Kim a Mauborgne (2015, s. 30-31) charakterizují všechna již existující odvětví jako tzv. rudé oceány. Rudé oceány tedy mají pevně stanované hranice odvětví, a jako takové jsou i přijímané, jsou také známa konkurenční pravidla hry. Podniky se zde snaží podat vyšší výkon a předejít tak své konkurenci, a tím pádem získat větší podíl na existující poptávce. Rudý oceán se hemží vražednou konkurencí. Ve většině odvětví nabídka převyšuje poptávku, pro podniky je obtížnější růst a vody oceánu se tak zbarvují doslova krví. Vzhledem k stále více se zaplňujícímu tržnímu prostoru klesá šance na zisk a růst.

Ve světě podnikání budou rudé oceány trvalým faktem a budou vždy důležité. Umět porazit konkurenci, jinými slovy úspěšně plavat ve vodách rudého oceánu nikdy neztratí na významu. Nicméně, jak je již zmíněno výše, ve většině odvětví nabídka převyšuje poptávku, soupeření na zmenšujícím se trhu bude nevyhnutelné, avšak nebude dostačující pro udržení vysoké výkonnosti. Podniky se musí odpoutat od konkurenčních střetů a vyjít za jejich hranice. K dosažení příležitostí růstu a nových zisků musí podniky začít vytvářet tzv. modré oceány. (Kim a Mauborgne, 2015, s. 31)

3.1.2 Strategie modrého oceánu

S řešením, jak se dostat z vod rudých oceánů přichází Kim a Mauborgne (2015, s. 9-13), kteří jsou toho názoru, že soupeření není řešení, ba naopak **řešením je se konkurencí nezabývat**. Cílem podniků, které se obrátí zády ke konkurenčnímu boji, je nabídnout zákazníkům skokový přírůstek hodnoty a vytvořit tak nové tržní prostory neboli modré oceány. Tyto oceány představují nekonečné možnosti, jsou totiž nepoznané a činí tak soutěžení nepodstatným. Strategie modrého oceánu radí přestat sledovat své konkurenci, začít inovovat hodnotu svých produktů a nechat svým konkurentům, aby z toho měli těžkou hlavu.

Cíl strategie modrého oceánu je umožnit jakékoli firmě pokusit se o vytvoření modrého oceánu takovým způsobem, který maximalizuje příležitosti a minimalizuje rizika. (Kim a Mauborgne, 2015, s. 12)

Košťuriak a Chal' (2008, s. 74) mají za to, že schopnost vytvářet nový tržní prostor je jedinečnou schopností světa podnikání a přidávají tři inspirace, jak tento nový tržní prostor vytvořit:

- Pokud neumíte porazit soupeře, spojte se s ním.
- Pokud to nepomůže, změňte pravidla.

- Pokud ani to nepomůže, vymyslete novou hru.

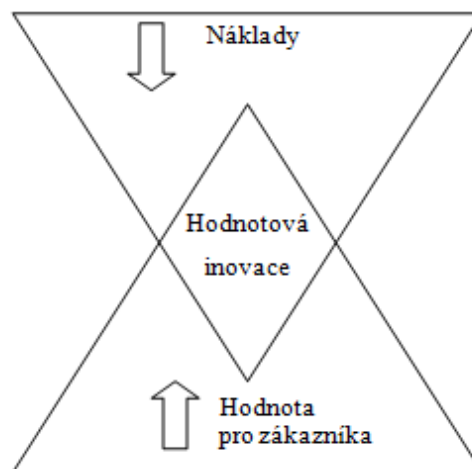
Hodnotová inovace

Úspěšní tvůrci modrých oceánů se tedy nesrovnávají s konkurencí, řídí je strategická myšlenka, kterou nazýváme právě hodnotová inovace. Ta je stěžejní pro strategii modrého oceánu. Hodnotová inovace spočívá v poskytnutí skokového přírůstku hodnoty pro zákazníky, i pro podnik, a otvírá dosud nepoznaný tržní prostor. (Kim a Mauborgne, 2015, s. 37-38)

Košuriak a Chal' (2008, s. 73) se domnívají, že základem je zjištění neuspokojených potřeb zákazníků nebo uspokojení potřeb již existujících novým způsobem. Jako příklady uvádějí viagru, mobilní komunikace nebo vytvoření trhu energetických nápojů.

Výzkumy, které provedl Kim a Mauborgne (2015, s. 38) ukazují, že úspěch tvůrců modrých oceánů ve většině případů nezáleží na nové technologii, ani na načasování vstupu na trhu. K hodnotové inovaci dochází jen v případě, kdy jsou podniky schopné inovaci uvést v soulad s přidanou hodnotou, cenou a nákladovým postavením.

Pokud podniky dokáží inovaci uvést v soulad s užitnou hodnotou, s cenou a s nákladovým postavením **teprve tehdy dochází k hodnotové inovaci**. Aby podnik dosáhl skokového přírůstku hodnoty musí současně dojít ke snižování nákladů podniku a stoupání hodnoty pro zákazníka. Tradiční pojetí udává, že podnik může vytvářet vyšší hodnotu pro kupující pouze s použitím vyšších nákladů, nebo může vytvářet přijatelnou hodnotu pro kupující při nižších nákladech. Obrázek 1 zobrazuje hodnotovou inovaci, tedy snahu dosáhnout současně odlišení a nízkých nákladů (Kim a Mauborgne, 2015, s. 37-41)



Obrázek 1 Hodnotová inovace.

(Kim a Mauborgne, 2015, s. 41)

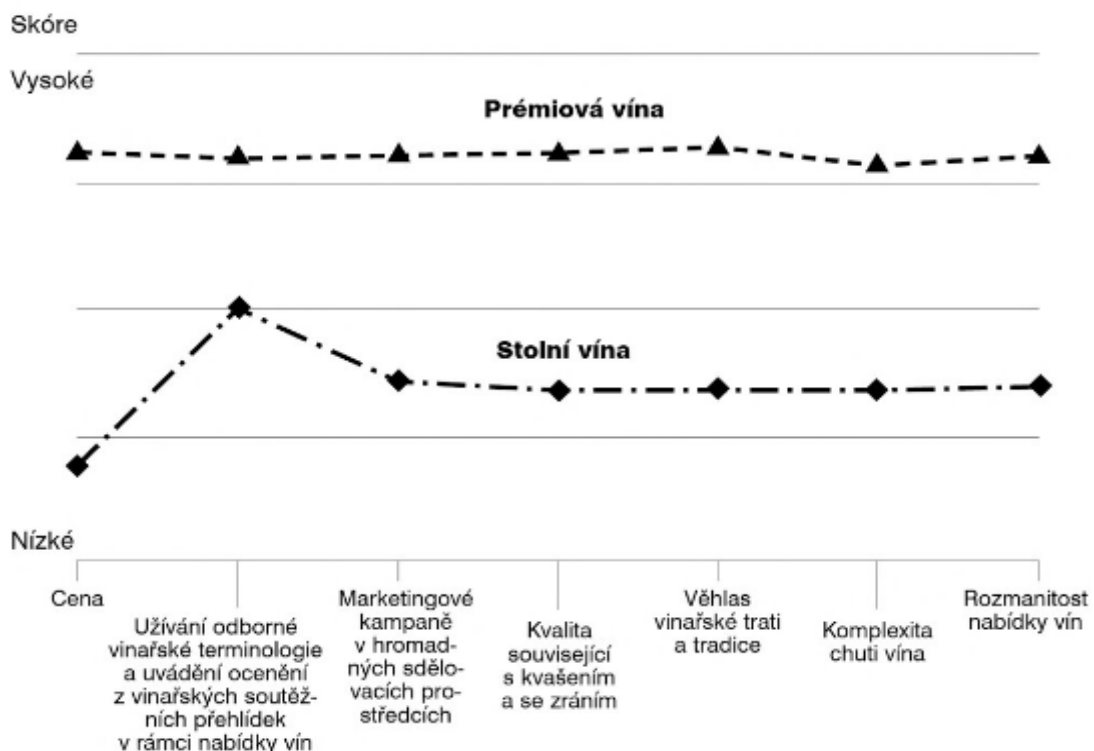
Hodnota pro kupující je dána cenou a užitekem, za kterou podnik své produkty nabízí, hodnota pro podnik je dána cenou a vlastní nákladovou strukturou. Hodnotové inovace lze dosáhnout pouze tehdy, kdy je systém činností zaměřujících se na užitek, cenu a náklady správným způsobem sladěn, jen tak může být strategie modrých oceánů udržitelná. (Kim a Mauborgne, 2015, s. 41)

Analytické nástroje a systémové rámce

Kim a Mauborgne (2015, s. 49) uvádějí, že součástí úspěšné strategie modrého oceánu je podstatné snižování rizika, na co nejnížší úroveň. Kim a Mauborgne vymysleli soubor analytických nástrojů a systémových rámců, které vnášejí do postupu formulování a realizace modrého oceánu systematičnost a opakovatelnost, stejně tak, jak se vyznačuje konkurenční jednání ve vodách rudého oceánu.

Autoři vysvětlují uplatnění těchto nástrojů v praxi vytváření modrých oceánů, pohledem na odvětví vinařství ve Spojených státech, které se umísťuje na třetím místě z hlediska úhrnné spotřeby vína. Největších osm podniků produkovalo více než 75 procent vína a asi dalších šestnáct set závodů dodávalo zbylých 25 procent. Pro toto odvětví byla ve Spojených státech charakteristická intenzivní konkurence, ve které se projevoval silný tlak na snížení ceny vína. Přišel čas na otázku, jak se dostat z rudého oceánu plného konkurentů a jak tyto konkurenty vyřadit ze hry a vytvořit nový tržní prostor, tedy modrý oceán. (Kim a Mauborgne, 2015, s. 50-51)

Ze všeho nejdříve je třeba zjistit tzv. **obraz strategie**. Tento obraz zachycuje současnou situaci ve známém tržním prostoru, to umožňuje pochopit do čeho v současné chvíli investují konkurenti. Horizontální osa zobrazuje na co se v současnosti konkurence zaměřuje a do čeho investuje, tedy faktory, na kterých se zakládá konkurenční jednání v odvětví. Vertikální osa vyjadřuje úroveň nabídky, jenž se zákazníkům dostává u všech klíčových faktorů. (Kim a Mauborgne, 2015, s. 52-53) Obrázek č. 2 ukazuje, jak situace ve vinařském odvětví vypadala.



Obrázek 2 Obraz strategie vinařského odvětví v USA koncem 90. let 20. století. (Kim a Mauborgne, 2015, s. 52)

Jestliže usilujeme o zásadní posun a tedy o vytvoření modrého oceánu, je stěžejní se místo na konkurenty začít zaměřovat na alternativy a místo zákazníků odvětví se soustředit na dosavadní nezákazníky. Je zapotřebí si načrtnout **hodnotovou křivku**. Hodnotová křivka je grafické vyjádření výkonnosti podniku vzhledem k jednotlivým faktorům. Přestože vinařské odvětví ve Spojených státech tvořilo více než jeden tisíc šest set vinařských závodů, obrázek ukazuje, že hodnotové křivky si byly velmi blízké a podobné. (Kim a Mauborgne, 2015, s. 53-54)

Systemový rámec čtyř aktivních opatření

Kim a Mauborgne (2015, s. 54) říkají, že aby mohl podnik načrtnout novou hodnotovou křivku, musí odpovědět na čtyři klíčové dotazy. Tyto dotazy vystavují zkoušku jak strategickou logiku odvětví, tak převládající podnikový model.

- Které z faktorů, jež jsou v odvětví považovány za samozřejmě dané, by měly být odvrženy?
- Které z faktorů by měly být omezeny na výrazně nižší úroveň, než je standard v odvětví?

- Které z faktorů by měly být pozvednuty na výrazně vyšší úroveň, než je standard odvětví?
- Které z faktorů, jež odvětví jako celek nikdy neposkytovalo, by měly být vytvořeny?

První z otázek nás vede ke zvážení možnosti odvržení faktorů, které tvořily dlouhodobě základ konkurenčního jednání ve vašem odvětví. Někdy dochází ke změně preferencí zákazníků, tudíž faktory, které se považují v daném odvětví za dané mohly už dávno ztratit hodnotu, a nebo mohou hodnotu snižovat či ubírat. Podniky upínající se na vzájemné soupeření si nemusí těchto změn vůbec všimnout. Druhá otázka nutí zamyslet se nad situací, kdy se podnik snaží porazit svou konkurenci přeháněním své nabídky, což jenom zvyšuje jeho náklady. (Kim a Mauborgne, 2015, s. 54-56)

Třetí otázka odkazuje na situaci, kdy je zapotřebí odhalit kompromisy, k nimž jsou zákazníci v daném odvětví nuceni a tyto kompromisy odstranit. Čtvrtá otázka pomáhá hledat nové zdroje hodnoty pro zákazníky a vytvořit tak novou poptávku. Východisko dvou prvních otázek umožňuje pochopit, jak ve srovnání s konkurencí snížit náklady, zbývající dvě otázky slouží k pochopení nových příležitostí. (Kim a Mauborgne, 2015, s. 54-56)

Tři vlastnosti dobré strategie

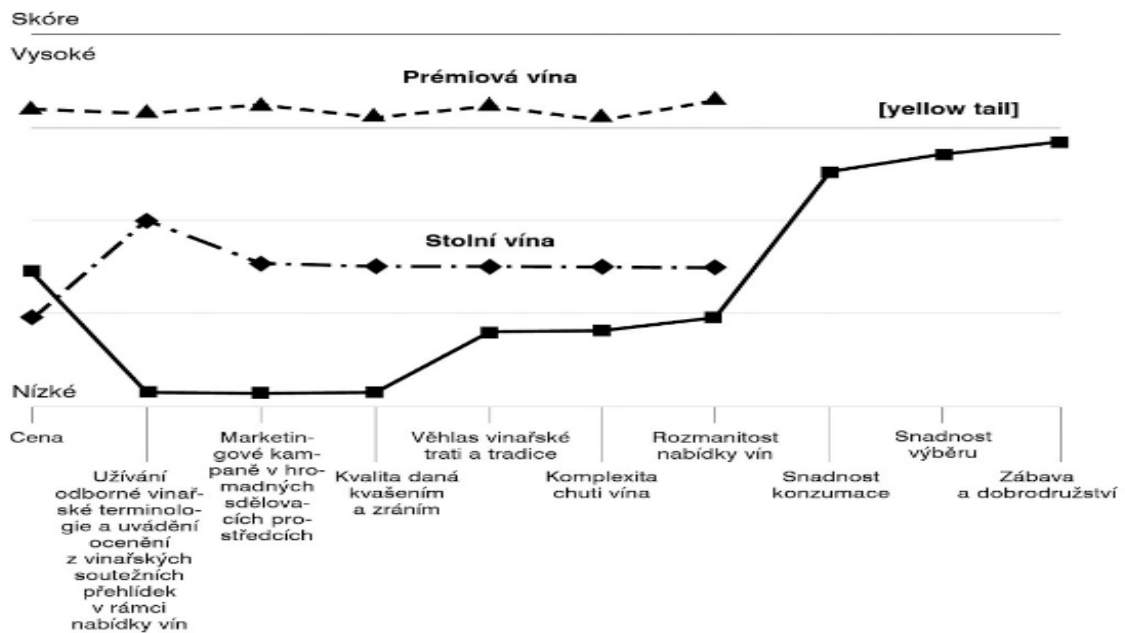
Dle Kim a Mauborgne (2015, s. 62-65) musí naše strategie mít tři vzájemně se doplňující vlastnosti, aby mohlo dojít k otevření přístupu k modrému oceánu, a to:

- Zaměření (focus) - jasné zaměření, které by měla ukázat hodnotová křivka podniku
- Rozdílnost (divergence) - přijatelná rozdílnost
- Slogan (tagline) - působivá, výstižná, pravdivá slovní charakteristika

Tyto tři vlastnosti představují základní zkoušku životaschopnosti myšlenek na vytvoření modrých oceánů. Bez těchto tří vlastností by byla strategie podniku nejspíše zmatená, obtížně sdělitelná a doprovázena vysokými náklady. Systémový rámec čtyř aktivních opatření (odvrhování, omezování, pozvedávání a vytváření) směřuje k vytváření nové hodnotové křivky zaměřující se na budování strategického profilu podniku právě s těmito třemi vlastnostmi.

V tomto konkrétním případě se podařilo vytvořit modrý oceán australskému podniku Casella Wines, který díky prostudování spotřebitelské poptávky, dospěl k zjištění, že většina dospělých Američanů víno považuje za nápoj, kterému je lepší se vyhnout z obav ne-

správného výběru. Společnost Casella Waines vymezila problém odvětví, a na základě svých zjištění přišla se značkou [yellow tail], která začala poskytovat zábavné a netradiční víno, které bylo vhodné pro všechny. K těmto zjištěním společnost využila právě tento analytický nástroj, tedy systémový rámec čtyř aktivních opatření, který společně se třemi vlastnostmi dobré strategie, pomohl podniku vytvořit zcela nový tržní prostor. (Kim a Mauborgne, 2015, s. 51-54)



Obrázek 3 Obraz strategie značky [yellow tail].

(Kim a Mauborgne, 2015, s. 57)

Kim a Mauborgne (2015, s. 11) dodávají, že časem je modrý oceán třeba obnovit. Každý modrý oceán je totiž časem napodoben, takže se z modrého oceánu stává oceán rudý. Je zapotřebí si uvědomit, že vytvoření modrého oceánu není pouze jednorázová činnost, je to proces, který se musí neustále opakovat. Pokud se hodnotová křivka společnosti, která se nachází ve vodách modrého oceánu začne přibližovat konkurentům, je to signál, že je čas najít nový modrý oceán. Kim a Mauborgne (2015, s. 217)

3.1.3 Konkurenční výhoda

David (2011, s. 9) definuje termín konkurenční výhoda jako něco, co firma dělá obzvláště dobře v porovnání s konkurencí. Konkurenční výhoda představuje situaci, kdy firma může dělat něco, co konkurenční firmy nemohou nebo vlastní něco po čem její konkurenti touží.

Porter (1993, s. 30) na základě zkušenosti říká, že základem nadprůměrného výkonu je dlouhodobě udržitelná konkurenční výhoda. Existují dva základní typy konkurenční výhody, a to nízké náklady nebo diferenciaci.

Pro dosažení nadprůměrné výkonnosti v daném odvětví Porter (1993, s. 31-34) rozlišuje tři generické strategie:

Vůdčí postavení v nízkých nákladech

Podnik si určí za cíl stát se výrobcem s nízkými náklady. Pro takového výrobce je stěžejní nalézt a využít všechny zdroje výhod nízkých nákladů. Pro takové výrobce je typické prodávat standardní výrobek nebo výrobek bez různých vymožeností a zaměřit se na velký zisk z velkovýroby či z absolutní výhody nízkých nákladů ze všech zdrojů. Pokud se podniku podaří získat a uhájit vůdčí postavení v nákladech stane se v daném odvětví nadprůměrným, co se týká výkonu za předpokladu, že bude dosahovat srovnatelných cen jako je průměr daného odvětví či cen blízko průměru. Avšak ani vůdčí podnik nemůže zanevřít na základy diferenciaci, mohlo by se stát, že kupující nebudou jeho výrobek sledovat srovnatelný nebo přijatelný. Podnik by v takovém případě musel snížit ceny pod úroveň cen konkurentů, aby začal prodávat. Tato situace by mohla podnik připravit o jeho výhody pramenící z vůdčího postavení v nákladech.

Diferenciace

Podnik, který se vydá cestou diferenciaci se snaží být ve svém odvětví v něčem jedinečný, což kupující oceňují. Podnik si vybere jednu nebo více vlastností výrobku či služby, které jsou zákazníky vnímány jako důležité a na jejich základech se snaží vybudovat jedinečné postavení, aby byl schopen tyto potřeby uspokojovat. Podnik je odměněn vyšší cenou. Diferenciace může být založena nejen na samotném výrobku či službě, ale taky na distribučním systému, marketingovém přístupu a dalších faktorech.

Fokus

Podnik s fokální strategií si určuje jeden nebo skupinu segmentů v daném odvětví a svou strategií uzpůsobí pouze těmto segmentům. Podnik se tedy zaměří jen na cílové segmenty a snaží se v nich získat konkurenční výhodu, přesto že ji nebude mít celkovou. Rozlišují se dvě varianty fokální strategie, a to nákladová a diferenciacní. Pokud se podnik snaží o nákladovou fokální strategii, znamená to, že se snaží ve svém cílovém segmentu o výhodu

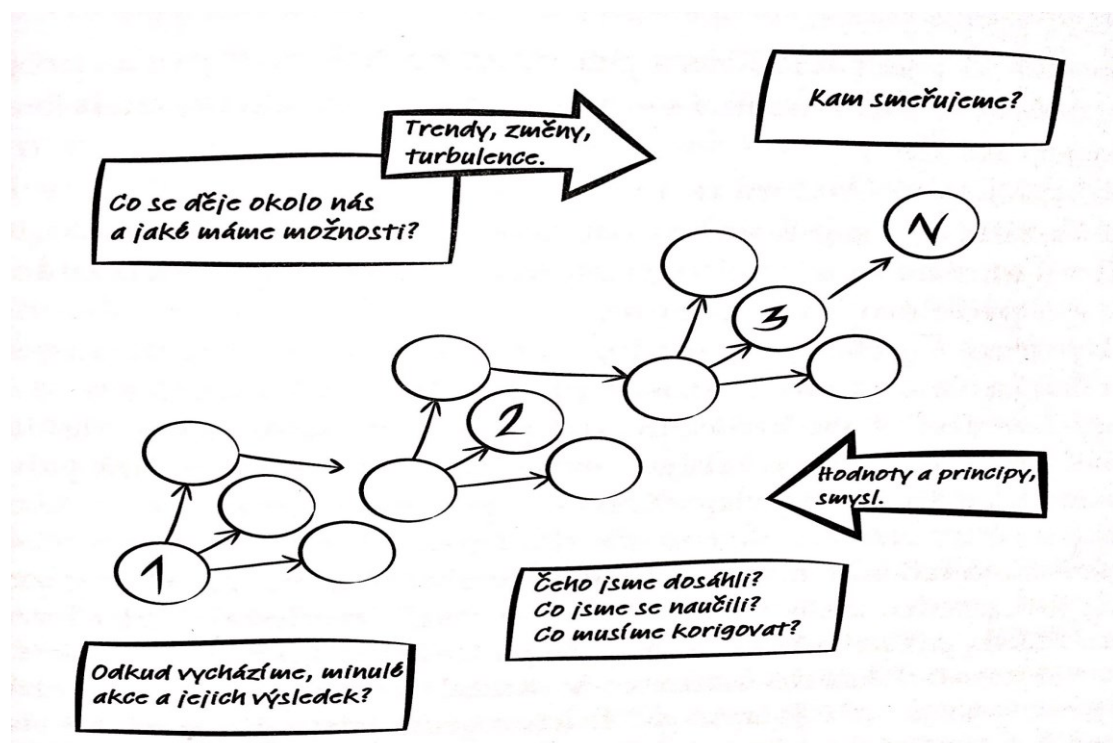
nejnižších nákladů. Oproti tomu při diferenciací fokální strategii usiluje podnik opět ve svém cílovém segmentu o diferenciaci.

Ne všichni mají stejný názor jako Porter, Crainer (2000, s. 109) se přidává k tématu a říká, že udržitelná konkurenční výhoda je mýtus, neboť každá konkurenční výhoda má krátkou životnost. Důvodem je, že podniky umí rychle kopírovat, napodobovat, předstírat a taky krást. Smutným závěrem je, že podnik se musí neustále posouvat dopředu a přicházet s novými formami konkurenční výhody. Kdyby se podnik zastavil, přišel by záhy o konkurenční výhodu a byl by konkurenty předběhnut.

4 MODELOVÁNÍ STRATEGIE

Crainer (2000, s. 98) říká, že podniky si stále více uvědomují, že jejich pohyb vpřed se neubírá po přímce. V současnosti se klade důraz na schopnost udržet všeobecný směr, nikoli otrocky sledovat předem vytyčené trasy. Tato flexibilita vyžaduje rozsáhlejší pojetí podnikových aktivit a zaměření podniku spolu s větším smyslem pro souvislosti mezi strategií, změnou, týmovou prací a učením.

Se slovy Crainera souhlasí Košturiak (2016, s. 62-63), který říká, že všechno nasvědčuje faktu, že funguje právě strategie prvního kroku. Zjistíme kde jsme, kdo jsme a vykročíme tím směrem, jenž nám dává smysl. Vyhodnotíme první krok a uděláme další, můžeme se vrátit nebo směr změnit. Každý krok nám přináší jinou perspektivu a zároveň zkušenost. Jdeme dopředu a učíme se, často rychleji než tzv. strategičtí plánovači, i když naše cesta není rovná. Nicméně se nejedná o bloudění. Vedou nás hodnoty, které jsou neměnné společně s trendy a změnami, které citlivě vnímáme. Obrázek č. 4 ukazuje, že strategie není jenom plán a popis, ale konkrétní akce, kroky, činnosti, které se přizpůsobují změnám v okolí. Podle měnícího se okolí upravujeme naše akce, ale cíl a hlavní směr se nemění.



Obrázek 4 Strategie tzv. prvního kroku. (Košturiak, 2016, s. 63)

Crainer (2000, s. 103-106) uvádí, že Henry Mintzberg uplatňuje svůj názor v intuitivnější a lidštvější přístup k formulování a uplatňování strategie a také k organizační struktuře. Má tedy za to, že se strategie spíše objeví v procesu určitého druhu podnikové osmózy. Dále tvrdí, že strategie není důsledkem plánovacího procesu, ba naopak, je jeho výchozím bodem.

Jak informuje Dedouchová (2001, s. 74), Mintzberg vychází z teorií Ansoffa a Portera. Mintzberg radí podrobně definovat jádro podnikatelské aktivity a ve strategii je nadále zdokonalovat. Bujna (2015, s. 171-172) říká, že Mintzbergovo pojetí strategického procesu by mělo mít tři základní kroky. Prvním krokem je strategická analýza, jedná se o prohledání a vyhodnocení všech důležitých informací o prostředí v němž daná organizace působí. Druhý krok je o vymýšlení strategického „dobrého nápadu“, jinými slovy o nové myšlenka, která dá organizaci budoucí perspektivu. Tento krok je nazvaný Černá skříňka (Black Box), neboť ještě nikdo nepřišel na žádný strukturovaný postup vytvoření nápadu. Musí se prostě diskutovat a přemýšlet až se nápad, jak je již zmíněno výše, „nějak“ objeví, zpravidla se zde jedná o syntetické myšlenkové postupy. Třetí krok procesu se zabývá vytvořením plánů, jak zvolený nápad uskutečnit za pomoci zdrojů, které organizace má nebo si je umí opatřit.



Obrázek 5 Tři základní kroky strategického procesu podle

H. Mintzberga. (Bujna, 2015, s. 173)

Většinou v období jednoho roku nebo pokud se objeví nějaké změny, ať už v prostředí nebo uvnitř podniku, je zapotřebí projít celý proces tří kroků znovu. Prvním krokem vyhodnotíme změny prostředí i účinnost předchozích „dobrých nápadů“. Na závěry prvního kroku navazuje vymýšlení dalších „dobrých nápadů“ v kroku druhém. Opakování určité struktury řídicích procesů může pomoci organizaci setrvat na cestě takového vývoje, kdy největší chyby budou opraveny, a přesto zbude dost prostoru pro inovace a rozvoj, který maximálně využije zdrojů organizace. (Bujna, 2015, s. 173)

4.1 Business modely

Osterwalder a Pigneur (2012, s. 14) formulují business model jako základní princip, jak podnik vytváří, předává a získává hodnotu.

Business modely lze definovat jako příběhy, které vysvětlují, jak podnik funguje. Podrobněji lze říci, že business model popisuje, jak podnik konkuruje, využívá své zdroje, strukturu jeho vztahů, propojení se zákazníky a taky jak podnik vytváří hodnotu. Hlavní prvky business modelu zahrnují (B2B International, ©2017):

- Hodnotovou nabídku - jak a pro koho bude podnik vytvářet hodnotu?
- Zdroj příjmů - jak bude podnik vydělávat peníze?
- Klíčové zdroje potřebné k dodání hodnotové nabídky zákazníkům.
- Hlavní kompetence podniku - schopnosti nebo dovednosti sestaveny tak, že umožňují řídit podnik způsobem, který přináší hodnotu.

Magretta (Harvard Business Review, ©2002) upozorňuje, že business model není strategie, i když si mnozí tyto pojmy zaměňují. Business model popisuje systém, jak jednotlivé kousky podniku do sebe zapadají. Nicméně business modely neberou v úvahu jeden kritický aspekt výkonu a tím je konkurence. Dříve nebo později (většinou dříve) totiž každý podnik narazí na konkurenty. Jednání s touto skutečností je úkolem právě strategie.

Je nepravděpodobné, že by podnik uspěl zkopírováním business modelu jiného podniku. Avšak postupem času jsou konkurenti schopni napodobit charakteristické rysy inovativního business modelu. Změny ve vnějším prostředí mohou také snížit účinnost business modelu, proto podniky musí neustále vyhodnocovat a vylepšovat svůj business model. (B2B International, ©2017)

4.1.1 Business model Canvas

Osterwalder a Pigneur (2012, s. 15) si dali za úkol přijít s takovým pojetím business modelu, které by usnadnilo popis a diskuzi, a každý by mu tedy rozuměl. Podařilo se jim vytvořit koncepci umožňující popsat a promyslet obchodní model vašeho podniku, vaší konkurence nebo jakéhokoli jiného podniku.

Jejich koncept k business modelům je popsán devíti stavebními prvky, které zobrazují logiku toho, jak se podnik chystá vydělávat peníze. Model pokrývá čtyři hlavní oblasti podniku, kterými jsou zákazníci, nabídka, infrastruktura a finanční životaschopnost. Business

model se tak dá považovat za důkladný plán strategie, která se má naplnit prostřednictvím organizačních struktur, procesů a systémů. (Osterwalder a Pigneur, 2012, s. 15)

Devět stavebních prvků business modelu je poskládáno do tzv. plátna (odtud plyne název modelu, canvas = plátno), které slouží jako praktický nástroj, jež podporuje vzájemné porozumění, diskuzi, kreativitu a analýzu. Celý business model je tedy zobrazen na jednom plátně, kterým může být např. jeden papír formátu A4. (Osterwalder a Pigneur, 2012, s. 42)



Obrázek 6 Business Model Canvas. (Strategyzer AG, ©2016)

Osterwalder a Pigneur (2012, s. 20-41) popisují jednotlivé stavební prvky, které tvoří obchodní model plátno:

1. Zákaznické segmenty

Základem každého business modelu jsou zákazníci. Bez zákazníku nemůže žádný podnik v dlouhodobém horizontu přežít. Seskupení zákazníků do různých segmentů dle jejich potřeb, chování či jiných atributů může podniku zlepšit jeho služby pro ně. Podnik poté musí udělat rozhodnutí, na které segmenty se bude soustředit, a které bude ignorovat. Skupiny zákazníků jsou oddělenými segmenty v případě, že:

- jejich potřeby vyžadují a zdůvodňují zvláštní nabídku
- k nim firma přistupuje prostřednictvím různých distribučních kanálů
- vyžadují různé typy vztahů
- vykazují výrazně odlišnou ziskovost
- jsou ochotni platit za různé aspekty nabídky

2. Hodnotové nabídky

Hodnotová nabídka je důvodem, proč kupující dávají konkrétnímu podniku přednost před jiným. Tato nabídka řeší určitý problém zákazníka či uspokojuje jeho určitou potřebu. Každá hodnotová nabídka sestává z vybraného spojení výrobků či služeb, které reagují na potřeby specifického zákaznického segmentu. Hodnoty mohou být jak kvantitativní (např. cena, rychlost služby), tak i kvalitativní (např. design, spokojenost zákazníků).

3. Kanály

Tyto kanály (komunikační, distribuční a prodejní) tvoří rozhraní mezi podnikem a jeho zákazníky, a hrají významnou roli u spokojenosti zákazníků.

Příkladem jejich funkce je např.:

- zvyšování povědomí o výrobcích a službách podniku mezi zákazníky,
- pomoc zákazníkům se zhodnocením hodnotové nabídky podniku,
- nabídnutí možnosti zakoupit si konkrétní produkty a služby,
- předání hodnotové nabídky zákazníkům,
- poskytování poprodejní zákaznické podpory.

Klíčové je nalezení vhodného mixu kanálů, které by uspokojilo představy zákazníků o tom, jak by k nim měly podniky přistupovat. Každý podnik si může zvolit, jak bude zákazníky oslovovat, zda-li vlastními kanály, partnerskými kanály či spojením obou kanálů. Cílem je dosažení rovnováhy mezi různými typy kanálů a sjednotit je tak, aby dokázaly vytvářet spokojenost zákazníků a maximalizovat příjmy podniku.

4. Vztahy se zákazníky

Podnik si musí určit jaký typ vztahu se snaží s každým zákaznickým segmentem vybudovat. Vztah podniku se zákazníky ovlivňuje jejich celkovou spokojenost.

5. Zdroje příjmů

Za jakou hodnotu jsou jednotlivé zákaznické segmenty opravdu ochotny platit? Pokud máte úspěšnou odpověď na tuto otázku, pak umožníte podniku vytvářet z každého zákaznického segmentu jeden či více zdrojů příjmů.

6. Klíčové zdroje

Jsou nezbytné k funkci celého business modelu, žádný podnik se bez nich neobejde. Díky těmto zdrojům může podnik vytvořit a prezentovat hodnotovou nabídku, prorazit na trhy,

udržovat vztahy se zákaznickými segmenty a vytvářet příjmy. Klíčové zdroje mohou mít fyzickou, finanční, duševní a nebo lidskou podobu. Podnik může být jejich vlastníkem či se ji může pronajímat, popřípadě je můžou zakoupit od klíčových partnerů.

7. Klíčové činnosti

Popisují klíčové aktivity, o které se daný business model opírá. Jedná se o nejdůležitější činnosti, které podnik musí uskutečňovat, aby dokázal úspěšně fungovat. Klíčové činnosti se liší od typu business modelu, můžeme je rozdělit do těchto kategorií:

- výroba - navrhování, výroba a poskytování výrobku ve značném množství či kvalitě, hrají stěžejní roli v business modelech výrobních podniků
- řešení problémů - nalézání nových řešení u problémů jednotlivých zákazníků např. u konzultačních společností, nemocnic či dalších subjektů poskytujících služby
- platforma/sít' - hrají klíčovou roli v business modelech, které na nich běží např. webové stránky (eBay), transakční platforma kreditních karet (Visa)

8. Klíčová partnerství

Podniky navazují partnerství z vícero důvodů a na samotných partnerstvích je založena spousta business modelů. Rozlišují se čtyři odlišné typy partnerství:

- strategická partnerství mezi subjekty, které si nekonkurují,
- spolupráce, tedy strategická partnerství mezi konkurenčními subjekty,
- společné podniky s cílem vytvářet nové podnikatelské projekty,
- vztahy mezi kupujícím a dodavatelem s cílem zajistit si spolehlivé dodávky.

9. Struktura nákladů

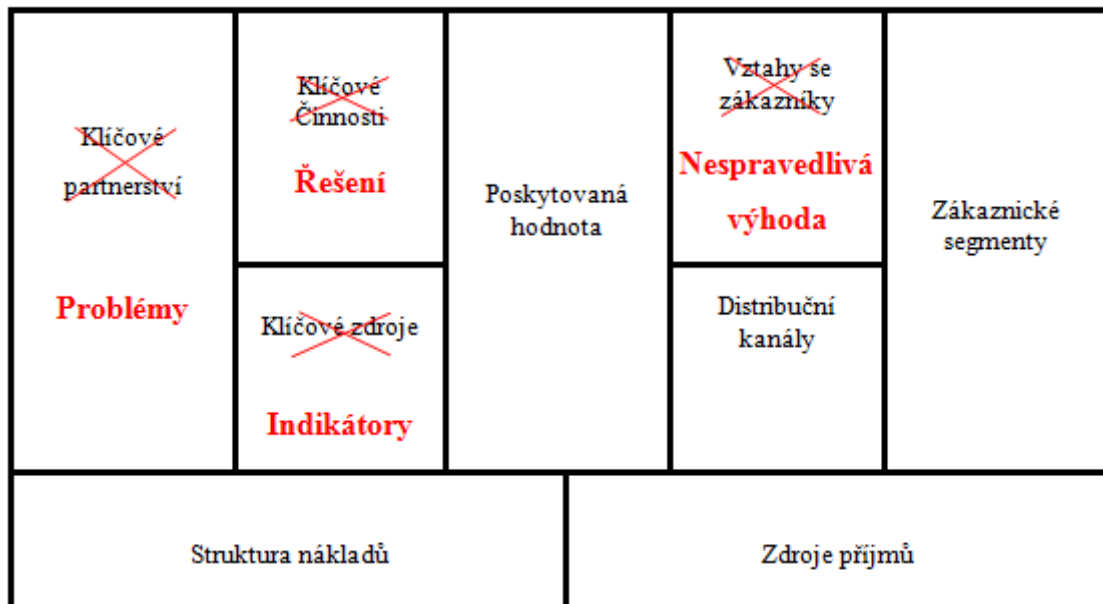
Představuje nejdůležitější náklady vznikající v souvislosti s fungováním daného business modelu. Až se podaří definovat předchozí tři stavební prvky (klíčové zdroje, klíčové činnosti a klíčová partnerství), bude vyčíslení těchto nákladů relativně snadné. V každém business modelu je kladena jiná důležitost na nízké náklady, avšak přirozeně je třeba je minimalizovat u každého z nich.

4.1.2 Lean Canvas

Ash Maurya dal vytvořit modelu Lean Canvas na základě Business Model Canvas, a to z důvodu, že shledává některé bloky Business Modelu za příliš jednoduché. Tento nový mo-

del je určen zejména pro potřeby startupů a začínajících podniků, kterým pomáhá stát se úspěšnými. (Leanstack, ©2012)

Oproti Business Modelu Canvas jsou přidány čtyři nové bloky, tím pádem musely být taky čtyři odebrány, Lean Canvas zobrazuje obrázek č. 7.



Obrázek 7 Lean Canvas. (Leanstack, ©2012)

Problémy

Mnoho startupů selže, protože začínající podniky plýtvají čas, peníze a úsilí, aby daly vzniknout špatnému produktu. Stává se to vinou špatného porozumění daných problémů již od jeho počátku. Právě z tohoto důvodu je definice problémů základem Lean Canvas. Při formulaci problémů je důležité být co možná nejkonkrétnější. Abyste získali pozornost zákazníka musíte znát jeho specifické problémy a musíte se je snažit vyřešit. (Leanstack, ©2012; Leancanvas, ©2017)

Řešení

Pokud rozumíte danému problému, pak jste v nejlepší pozici k navrhování jeho řešení. Cílem není detailně popsat celé řešení, ale vypíchnout hlavní vlastnosti daného produktu či služby, které se mají řešit. Lidé se často zamilují do svého řešení a nevidí nic jiného. Je nezbytné se od tohoto bezhlavého prosazování svého řešení odpoutat a zaměřit se na hlavní problémy, kterými jsou problémy zákazníka. Zákazník se nejvíce zajímá o to, jak daný produkt nebo služba vyřeší jeho hlavní problémy, proto je třeba věnovat se pouze jim. Čím

lépe se podaří pochopit problémy zákazníků, tím jednodušší bude navrhnout vhodné řešení. (Leanstack, ©2012; Leancanvas, ©2017)

Indikátory

Úspěšnost projektu je možno vyhodnotit pouze tehdy, kdy bude již na začátku stanoveno, čeho má projekt dosáhnout. Je vhodné začít odpovědí na otázky, proč vůbec chtít na projektu pracovat, co by vám měl projekt přinést a kdy toho chcete dosáhnout. Klíčová je odpověď na otázku, která zní: Jak poznáte, že to, co děláte, děláte dobře a že jste úspěšní? Indikátorem nemusí být pouze výše obratu, ale taky konkrétně definovaný vliv vašeho produktu nebo služby na zákazníky. K indikátoru se uvádí výchozí hodnota, konkrétní číslo, které má být dosaženo a také doba, kdy chcete daného čísla dosáhnout. (Leanstack, ©2012; Leancanvas, ©2017)

Neférová výhoda

Jinými slovy konkurenční výhoda anebo bariéra vstupu, která je mnohdy uváděna v podnikatelském plánu. Tato výhoda se definuje jako něco, co ostatní nemůžou jednoduše zkopírovat či koupit. Neférovou výhodou jsou kupříkladu specifické znalosti lidí v týmu, již existující zákazníci, komunita, patent atd. U startupů je normální, že na začátku žádnou takovou výhodu nemají, nicméně pro přežití na trhu je potřebné si ji vybudovat. (Leanstack, ©2012; Leancanvas, ©2017)

5 ROZBOR A ANALYTICKÉ NÁSTROJE RUDÉHO OCEÁNU

Fotr (2012, s. 38) říká, že podnik musí analyzovat své podnikatelské prostředí, aby:

- znal svoji pozici v prostředí, ve kterém působí,
- reagoval efektivně na neustálé změny prostředí,
- uměl posoudit potenciál dalšího rozvoje,
- uměl předvídat chování zákazníků a konkurentů,
- identifikoval rizikové faktory relevantní ke se svému strategickému záměru.

Podnikatelské prostředí se dělí na dvě části:

- externí prostředí, zahrnující makroprostředí (makrookolí) a mezoprostředí,
- interní prostředí, resp. mikroprostředí (mikrookolí).



Obrázek 8 Podnikatelské prostředí. (Fotr, 2012, s. 39)

Fotr jako jeden z mála autorů rozděluje externí prostředí na makroprostředí a mezoprostředí. Většina autorů uvádí v externím prostředí pouze makroprostředí, ve kterém je již zahrnuto právě Fotrem zmíněné mezoprostředí.

5.1 Analýza vlivu makroprostředí

Makrookolí tvoří celkový politický, ekonomický, sociální a také technologický rámec, ve kterém se podnik vyskytuje. Na efektivnost podniku a na jeho úspěšnost mohou mít podstatný dopad vlivy jako např. politická stabilita, míra inflace, dovozní omezení týkající se surovin, demografický pohyb populace v dané oblasti nebo taky revoluční technologické inovace. Podniky mají různou úroveň schopnosti vyrovnat se s těmito vlivy a reagovat na ně, přičemž ty často ovlivňují úspěšnost podniku. Analýza zkoumá faktory a tendence vzdáleného okolí, které obvykle leží mimo oblast aktivního vlivu podniku. Makroprostředí

obsahuje vlivy a podmínky vznikající mimo podnik a obvykle bez ohledu na jeho konkrétní jednání. Podnik nemůže aktivně situaci okolí téměř ovlivnit (výjimku tvoří velké podniky), nicméně svým rozhodováním na ně může aktivně reagovat, připravit se na možné alternativy, a tak ovlivnit či změnit směr svého vývoje. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 16)

5.1.1 PEST analýza

Název analýzy vznikl zkrácením politicko-právních (P), ekonomických (E), sociálně-kulturních (S) a technologických (T) vlivů působících na všechny subjekty podnikající na daném trhu. Je nutné zdůraznit fakt, že PEST analýza nezahrnuje veškeré aspekty makroprostředí, ale pouze ty, které významně ovlivňují nebo v budoucnosti potenciálně ovlivní poptávku po produktech podniku. Kdybychom tuto analýzu zahltili příliš velkým množstvím nerelevantních informací, stala by se nepřehlednou a tím pádem i nepoužitelnou. (Karlíček, 2013, s. 35)

Politické faktory

Dvořáček a Slunčík (2012, s. 10) uvádějí faktory, které vymezují pravidla hry pro chod podniků. Jedná se o instituce a zákony. Patří sem zejména:

- typ vlády a její stabilita,
- svoboda tisku, úroveň byrokracie a korupce,
- regulace a deregulace ekonomiky a trendy regulace a deregulace,
- pravděpodobné změny v politickém prostředí.

Státy a jejich uskupení (např. Evropská unie) usilují o ochranu svých občanů před škodlivými vlivy. Z tohoto důvodu za pomoci legislativy a dalších regulačních nástrojů uměle ovlivňují poptávku po produktech, jež mohou poškozovat zdraví a bezpečnost spotřebitelů, kvalitu životního prostředí atd. Některá odvětví jsou regulována více, jiná zase méně. (Karlíček, 2013, s. 59)

Ekonomické faktory

Jsou ty faktory, které vyplývají z ekonomické podstaty a základních směrů ekonomického rozvoje a jsou charakterizovány stavem ekonomiky. Vývoj makroekonomických trendů má významný vliv na podnik při jeho rozhodování. Míra ekonomického růstu, úroková míra, míra inflace, daňová politika a směnný kurz jsou základními ukazateli stavu makroekon-

mického okolí mající přímý vliv na plnění základních cílů každého podniku. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 17)

Sociální a demografické faktory

Jedná se o faktory, které reflektují vlivy spojené s názory a životem obyvatelstva a jeho strukturou. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 18)

Karlíček (2013, s. 64-65) se domnívá, že důležitým trendem je z hlediska demografického vývoje především stárnutí populace, neboť docela významným způsobem mění poptávku. Senioři mají odlišné potřeby od mladších segmentů populace např. z důvodů narůstajících zdravotních problémů a omezení. Poptávku ovlivňuje řada dalších atributů příkladem může být míra porodnosti, podoba rodiny, kultura prostředí (soubor hodnot, norem chování, postojů, symbolů nebo rituálů, jež ve větší či menší míře přijímají všichni lidé žijící v určité společnosti).

Technologické faktory

Technologický vývoj dokáže měnit poptávku zákazníků s neuvěřitelnou rychlostí a razancí, právě proto může pro podnik znamenat jak příležitost, tak hrozbu. Zda podnik správně odhadne směr, kterým se bude technologický vývoj ubírat, může to pro něj znamenat získání obrovské výhody oproti konkurenci. Pokud podnik učiní chybnou prognózu technologického vývoje, může za tuto chybu tvrdě zaplatit. (Karlíček, 2013, s. 70-71)

Sedláčková s Buchtou (2006, s. 18) dodávají, že aby se podnik vyhnul zaostalosti a prokázal aktivní inovační činnost, musí být obeznámen o technických a technologických změnách probíhajících v daném okolí.

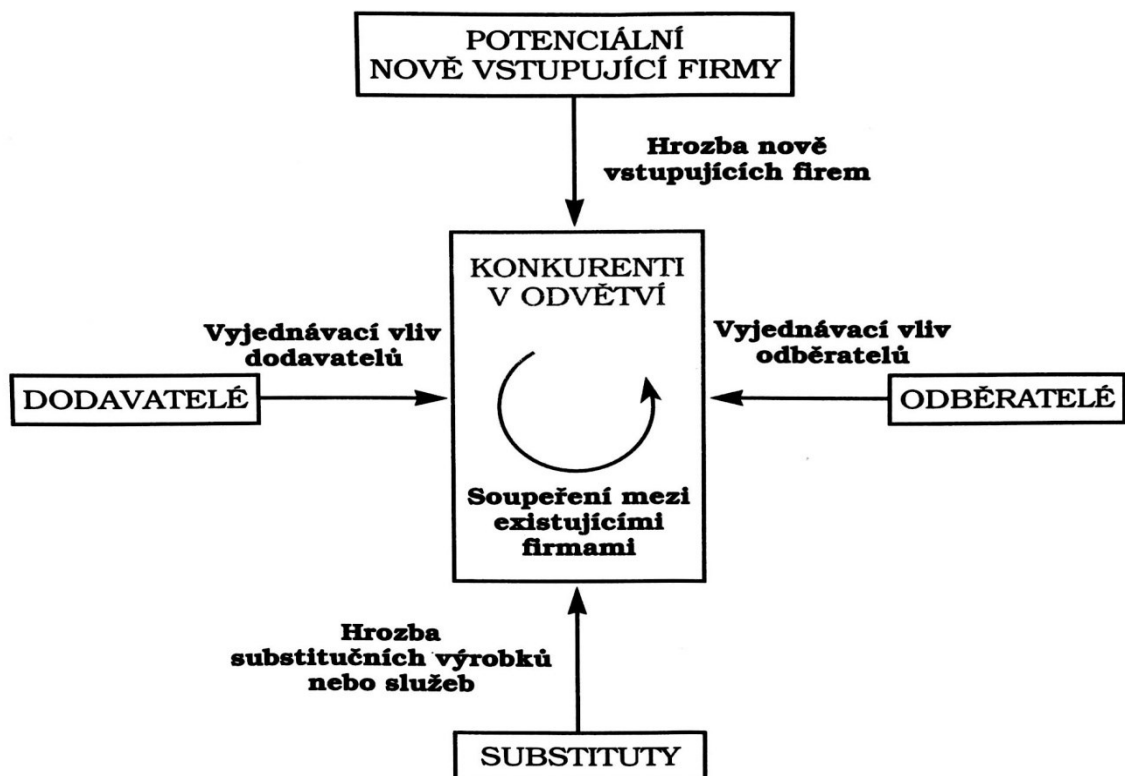
5.2 Analýza vlivu mezoprostředí

Analýza mezoprostředí začíná analýzou odvětví, ve kterém je podnik aktivní nebo kam chce rozšířit svoji činnost. Podnik tedy může své působení v tomto prostředí z části ovlivnit za pomoci marketingových nástrojů. Odvětvová analýza se zabývá základními charakteristikami, jež dosahují podniky zde působící. (Fotr, 2012, s. 39-40)

5.2.1 Porterův model pěti konkurenčních sil

Hanzelková (2013, s. 68) říká, že tato analýza slouží k určení tzv. konkurenční pozice podniku v odvětví. Vychází se z předpokladu, že strategická konkurenční pozice je určena zejména působením pěti sil.

Porter (2008, s. 6) uvádí, že pět konkurenčních sil zahrnuje nově vstupující firmy, nebezpečí substitučních výrobků, vyjednávací vliv odběratelů, vyjednávací vliv dodavatelů a rivalitu mezi současnými konkurenty. Všechny tyto síly společně určují intenzitu odvětvové konkurence a ziskovost. Největší síla či největší síly získávají převahu a stávají se tak rozhodujícími z hlediska formulování strategie.



Obrázek 9 Model pěti konkurenčních sil. (Porter, 1994, s. 4)

Ohrožení ze strany nově vstupujících firem

Tyto firmy vnáší do odvětví novou kapacitu, snahu ukořistit podíl na trhu a mnohdy také značné zdroje. Z toho může pramenit snížení cen nebo zvýšení nákladů, a tím pádem snížení ziskovosti. Obava vstupu nových firem do odvětví je podmíněna již existujícími překážkami vstupu v kombinaci s reakcí firem, které se v daném odvětví již nachází. (Porter, 2008, s. 7)

Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty

Soupeří se z důvodu, kdy jeden nebo více konkurentů pociťují tlak nebo vidí možnost k vylepšení své stávající pozice. Ve většině odvětví mají konkurenční kroky jednoho podniku zřetelný efekt na soupeřící partnery a mohou vyvolat odvetu nebo snahu o kompenzaci. Z toho vyplývá, že podniky jsou na sobě vzájemně závislé. Tento způsob akce a reakce nemusí nutně vést k lepšímu postavení průkopnického podniku a celého odvětví. (Porter, 2008, s. 17)

Tlak ze strany substitutů

Všechny podniky v daném odvětví soupeří taky s podniky jiných odvětví, které vyrábějí substituty. Substituty udávají cenové stropy a jsou tak limitem potenciálních výnosů odvětví. Platí, čím lákavější je cena nabídnutého substitutu, tím pevnější je strop nad ziskovostí odvětví. (Porter, 2008, s. 23)

Vyjednávací vliv odběratelů

Odběratelé tlačí ceny dolů, snaží se získat vyšší kvalitu nebo lepší služby. Odběratelé tak staví podniky navzájem proti sobě a to všechno na úkor ziskovosti odvětví. Spotřebitelé jsou citlivější vzhledem k ceně, pokud se jedná o nediferencovanou produkci nebo takovou, která je drahá v poměru k jejich příjmům, popřípadě pokud pro ně není kvalita na prvním místě. (Porter, 2008, s. 24-26)

Vyjednávací vliv dodavatelů

Dodavatelé mohou ohrozit ostatní účastníky odvětví zvýšením ceny nebo snížením kvality nakupovaných statků a služeb. Podmínky určující vliv dodavatelů podléhají změnám a navíc jsou mnohdy mimo kontrolu firem. (Porter, 2008, s. 27)

Jinými slovy je popsán tento model Crainerem (2000, s. 102), který říká, že stratég by měl tvořivě porušit již stanovená pravidla hry aktivním využitím těchto pěti sil v dobro podniku. Podstata formulování strategie se skrývá v nalezení tvůrčích odpovědí na následujících pět otázek:

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

5.3 Analýza vlivu mikroprostředí

Fotr (2012, s. 43) uvádí, že výsledkem interní analýzy je stanovení silných a slabých stránek podnikatelského subjektu v jeho funkčních oblastech. Analýza mikroprostředí se také účelově provádí ve vztahu k danému strategickému úmyslu. Cílem analýzy mikroprostředí je kromě objektivního zhodnocení současného postavení podniku taky posouzení jejího potenciálu k realizování uvažovaného strategického záměru. Od hodnotitele je vyžadovaná orientace ve firemním portfoliu zdrojů a firemních kompetencích, vybudovaných daným podnikem.

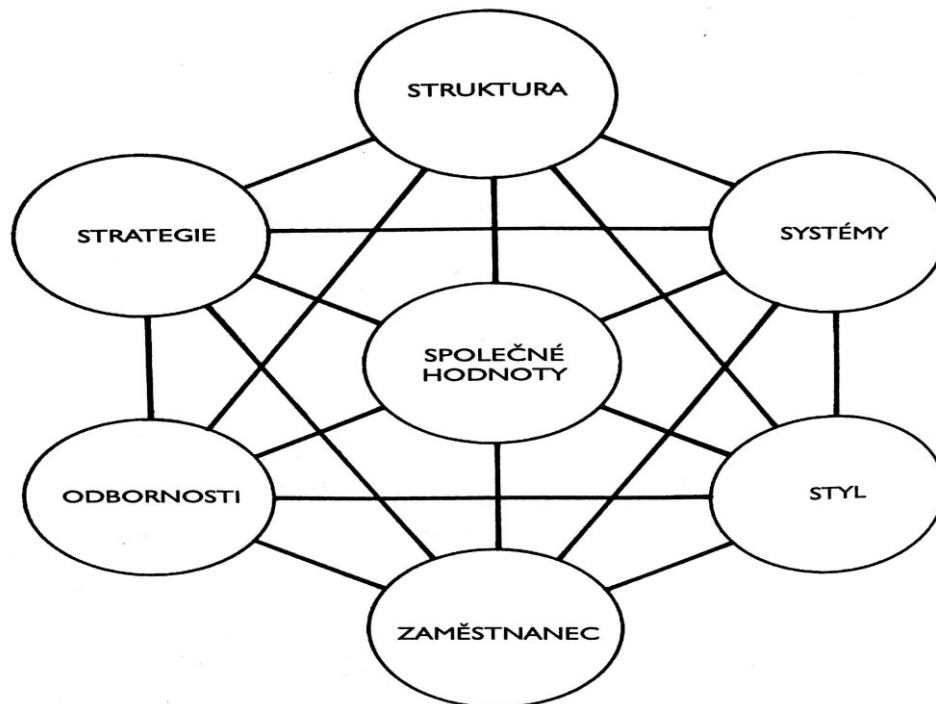
Jakubíková (2013, s.102) dodává, že podnik může svými aktivitami významně ovlivnit okolnosti, vlivy a situace, které jsou zahrnuty v mikrookolí.

Mikroprostředí neboli mikrookolí je nezbytné pečlivě a systematicky analyzovat neboť i samotné interní prostředí je zdrojem rizikových faktorů. (Fotr, 2012, s. 64)

5.3.1 Model „7S“ firmy McKinsey

Mallya (2007, s. 73) uvádí, že pracovníci firmy McKinsey vytvořili tento model, který analyzuje vnitřní prostředí již v sedmdesátých letech, ve snaze pomoci manažerům porozumět složitostem, jež jsou spojeny s organizačními změnami. Model „7S“ ukazuje, že imunitní systém organizace a ostatní související proměnné způsobily, že změny bylo obtížné implementovat, a vyžaduje, aby při snažení uskutečnit efektivní změny byly brány v potaz všechny faktory současně. Název modelu je odvozen od faktu, že je v něm zahrnuto sedm faktorů, jejichž názvy v angličtině začínají písmenem "s".

Hanzelková (2013, s. 115) dodává, že v tomto pojetí je nezbytné na každou organizaci pohlížet jako na množinu sedmi základních faktorů, jež se vzájemně podmiňují, ovlivňují a ve svém souhrnu rozhodují, jak bude vytyčená firemní strategie naplněna. Klíčové faktory úspěchu každé firmy je třeba hledat zejména v harmonickém souladu mezi těmito sedmi faktory.



Obrázek 10 7S firmy McKinsey. (Peters a Waterman, 2001, s. 32)

Strategie (Strategy) vyjadřuje, jak organizace dosahuje své vize a reaguje na hrozby a příležitosti v daném oboru podnikání. (Mallya, 2007, s. 74)

Struktura (Structure), tou se v tomto modelu rozumí obsahová a funkční náplň organizačního uspořádání ve smyslu nadřízenosti, podřízenosti, vztahu mezi podnikatelskými jednotkami, oblasti expertizy, kontrolních mechanismů a sdílení informací. (Mallya, 2007, s. 74)

Systémy (Systems) řízení jsou v dané situaci formální a neformální procedury, sloužící k řízení každodenní činnosti organizace. Jedná se například o manažerské informační systémy, komunikační systémy, kontrolní systémy, inovační systémy, systémy alokace zdrojů atd. Systémy vyžadují schopnosti ve všech informačních technologiích a v organizačních procesech, metodách a kontrolách. (Mallya, 2007, s. 74)

Styl práce vedení (Style) vyjadřuje jak management přistupuje k řízení a k řešení objevujících se problémů. Je důležité brát v potaz, že ve většině organizací jsou rozdíly mezi formální a neformální stránkou řízení, tedy mezi tím, co je psáno ve směrnících a předpisech, a tím, co management doopravdy dělá. (Hanzelková, 2013, s. 116)

Spolupracovníci - personál (Staff) tímto faktorem se myslí lidské zdroje organizace a jejich rozvoj, školení, vztahy mezi funkcemi, aspirace, motivace, chování vůči firmě atd. Je potřebné rozlišovat kvantifikovatelnými (např. formální systém motivace a odměňování,

system zvyšování kvalifikace) a nekvantifikovatelnými (např. morální hlediska, postoje a loajalita vůči podniku) aspekty. (Hanzelková, 2013, s. 116)

Schopnosti (Skills) těmi se myslí profesionální znalost a kompetence, které jsou uvnitř organizace, tedy co organizace dělá nejlépe. Nejedná se o prostý součet kvalifikace jednotlivých pracovníků, je třeba brát v potaz (kladné i záporné) synergické efekty dané např. úrovní organizace práce a řízením. (Mallya, 2007, s. 74-75)

Sdílené hodnoty (Shared values) představují základní skutečnosti ideje a principy respektované pracovníky a některými dalšími stakeholders firmy, přímo zainteresovanými na úspěchu podniku. (Hanzelková, 2013, s. 117)

5.4 Další nástroje analýzy organizace

5.4.1 Benchmarking

Benchmarking je dlouhodobý trvalý proces, kdy podnik vzájemně sleduje a porovnává vlastní výsledky s výsledky konkurence z hlediska kvality a efektivnosti výroby určitého produktu či uskutečnění určité služby, výrobních postupů, pracovních operací, marketingových aktivit atd. Benchmarking není omezen jen na bezprostřední konkurenci či na rámec daného odvětví nebo tržního segmentu, představuje taky výběr a porovnávání přijatelných myšlenek, metod nebo postupů, jež jsou pro daný podnik vhodné použít, a to za účelem zvýšení vlastní výkonnosti, efektivnosti nebo kvality. (Jakubíková, 2013, s. 153)

Knápková, Pavelková a Šteker (2013, s. 118) zdůrazňují, že úspěšné využití benchmarkingu vyžaduje získání kvalitních informací. Z tohoto důvodu jsou postupy benchmarkingu spojeny s využitím nejmodernějších informačních technologií, se systematickým přístupem a výběrem vyhovujících benchmarkingových partnerů.

Popesko (2009, s. 174) uvádí, že konečné výsledky benchmarkingu se mohou odrazit např.:

- v lepším rozhodování (založeném na lepších informacích),
- ve stanovení náročnějších cílů,
- ve zvýšené spokojenosti zákazníků,
- ve zrychlení procesu změny,
- v úsporách nákladů,
- v porozumění výkonnosti na úrovni světové třídy apod.

V konečném důsledku vede benchmarking ke zlepšení konkurenceschopnosti nebo konkurenční pozice organizace, dodává Popesko.

Jakubíková (2013, s. 153) říká, že se rozlišuje pět typů benchmarkingu, a to interní, konkurenční, funkcionální, generický a spolupracující.

Fotr (2012, s. 304-305) dále rozděluje formalizovaný systém benchmarkingu do čtyř etap:

Plánování

Nejvíce kritickou etapou je plánování. V této etapě je potřebné zformovat tým, zvolit podnikové aktivity, které budou dále zkoumány a zvolit referenční společnost (zpravidla konkurenta), vůči které budou porovnávány charakteristiky výkonnosti nebo podnikové procesy. Dále následuje zvolení nejvhodnější metody sběru dat.

Sběr a analýza dat

Tato etapa je zaměřená na získání a vlastní porovnání údajů a nalezení nedostatků se zřetelem k nutným korekcím vyplývajících z rozdílné podstaty srovnávaných společností.

„Gap“ analýza

V této etapě je nutné organicky začlenit návrhy předpokládaných nápravných postupů do podnikového řídicího procesu a plánů. Cílem je identifikování nedostatků a zformulování plánu na jejich odstranění. V praxi je tato analýza zajišťována kromě jiného taky formální a neformální komunikací s klíčovými pracovními týmy, aby docházelo k souladu s navrženými strategickými cíli.

Realizace opatření

Proces implementace jednotlivých opatření je průběžně monitorován a dle potřeb opravován. Vlastní nastartování programu změn je výhodné a často i nepostradatelné provázat se strategickým plánem. Toto provázání umožňuje sledování efektivity a přínosu zavedených opatření za pomoci zvolených kritérií. Celý proces je úspěšně zakončen, pokud podnik docílil vůdčího postavení ve svém odvětví a benchmarking je zcela integrován do jeho kultury. V pozitivním případě se tak tento podnik stane standardem, a dle některých autorů je tato společnost nejlepším indikátorem správně vykonaného benchmarkingu.

5.4.2 SWOT analýza

Zamazalová (2010, s. 16) charakterizuje tuto analýzu jako souhrnný výstup analýzy vnějšího a vnitřního prostředí. Jakubíková (2008, s. 103) uvádí, že cílem SWOT analýzy je zjištění do jaké míry je současná strategie firmy a její specifická silná a slabá místa relevantní a schopná se vyrovnat se změnami, které se odehrávají v daném prostředí. Sedláčková a Buchta (2006, s. 91) se přidávají a říkají, že základním cílem je rozvíjení silných stránek a utlumování těch slabých, a také připravenost na potenciální příležitosti a hrozby.

Blažková (2007, s. 155) uvádí, že název analýzy vznikl na základě prvních písem anglických názvů, tedy:

- S - strengths = silné stránky
- W - weaknesses = slabé stránky
- O - opportunities = příležitosti
- T - threats = hrozby

Zamazalová (2010, s. 104) říká, že vnější prostředí analyzují **příležitosti a hrozby**. Jak příležitosti, tak i hrozby přicházejí z okolí podniku. Podnik většinou není schopný tyto faktory ovlivnit, avšak může je identifikovat a vyhodnotit, a tak se připravit zda dané příležitosti využije či dané hrozby odvrátí. Příležitosti se většinou nachází na stávajících i nových trzích s nespokojenými potřebami. Podniku dávají možnost k snazšímu dosažení stanovených cílů. Hrozba může být překážkou pro činnosti podniku a ohrožovat jeho postavení.

Vnitřní prostředí se analyzuje za pomoci **silných a slabých stránek**. Je důležité rozpoznat silné stránky podniku, tedy co zvýhodňuje postavení podniku na trhu. Slabé stránky jsou překážkou v efektivním rozvoji podniku, po jejich zjištění je vhodné jejich brzké odstranění. Zamazalová (2010, s. 104-105)

Karlíček (2013, s. 235) dodává, že je třeba použít pouze nejdůležitější faktory, neboť tento nástroj by měl být přehledem právě pro ně, jen tak může analýza správně plnit svůj účel.

Jakubíková (2008, s. 103) upozorňuje, že přesto, že se jedná o velmi oblíbenou analýzu, její nevýhodou je, že je příliš statická a taky velmi subjektivní.

6 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část objasnila původ samotné strategie. První zmínka se objevila v knize Umění války, která se datuje k roku 500 př. n. l., ve spojitosti s armádou. Pojem firemní strategie byl poprvé definován až v roce 1965 v knize Igora Ansoffa. Od tohoto roku se tvorba strategie zakládala na analýzách, které neberou v potaz lidský faktor a nesou s sebou jisté nevýhody (**racionální strategie**). V práci jsou popsány analytické nástroje racionální strategie. Vnitřní prostředí se analyzuje za pomoci metody 7S McKinsey. Vnější prostředí analyzuje PEST analýza společně s Porterovým modelem pěti konkurenčních sil. Dalším nástrojem je Benchmarking, který slouží k porovnávání. Jeho výstup podněcuje zejména k otázkám týkajících se rozdílných hodnot. Posledním je SWOT analýza, která popisuje vnitřní (silné a slabé stránky) i vnější (příležitosti a hrozby) prostředí podniku.

Novodobý pohled na tvorbu strategie se objevil v 80. letech 20. století. Přišel s ním Henry Mintzberg, který zastává intuitivnější a lidštější přístup při tvorbě strategie. V jeho podání se strategie vynořuje, a základem její tvorby je intuice a pozorování (**modelování strategie**). Business Model Canvas a Lean Canvas (určený zejména pro začínající podniky) jsou jedny z nástrojů modelování strategie. Business modely názorně ukazují, jak do sebe jednotlivé části podniky zapadají. Business model podniku může být díky těmto nástrojům zobrazen pouze na jednom listu papíru. Můžeme díky nim také efektivně popsat business model svých konkurentů. Business modely slouží jako praktické nástroje usnadňující porozumění a diskusi.

Jak je uvedeno v první definici v kapitole konkurenceschopnost, pro lidi obecně je přirozené soupeřit s druhými, a to nejenom v podnikání. S tímto názorem se naprosto ztotožňuji, i když si nemyslím, že je to správné. Jak uvádějí autoři Strategie modrého oceánu, porážet konkurenci ve světě podnikání bude vždy důležité. Na druhou stranu stojí za to se pokusit o vytvoření něčeho nového, otevřít si pomyslná vrátka do zcela nového nepoznaného tržního prostoru a vplout tak do vod modrého oceánu. Podnik nemusí vymyslet něco úplně nového, může pouze vylepšit něco, co již existuje. Podnik může zákazníkům přinést větší hodnotu, snížit náklady a vytvořit tak hodnotovou inovaci. Taková změna může podniku přivést větší zisky a zákazníkům větší spokojenost, což shledávám naprosto úžasným řešením, o které má smysl usilovat. Modrého oceánu lze docílit za pomoci aplikování nástroje zvaného Systémový rámec čtyř aktivních opatření a hodnotové křivky, který je vysvětlen na příkladu pro lepší pochopení.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ FIRMY

Firma, o které jsem se rozhodl v praktické části psát si nepřeje být zveřejněna, jejich rozhodnutí budu plně akceptovat. Společnost provozuje již čtvrtým rokem webové studio, které poskytuje komplexní služby v oblasti online podnikání. Sídlo webového studia se nachází v centru města Zlín. V současnosti se firma pohybuje mezi těmi nejlepšími poskytovateli webových stránek ve Zlínském kraji. Většina klientů studia jsou střední firmy, které pochází právě z tohoto kraje.

Společnost se neustále vyvíjí, důkazem je i změna její právní formy. Od dubna tohoto roku se jedná o společnost s ručením omezeným. Před tímto měsícem byla činnost webového studia prováděna fyzickou osobou na základě živnostenského oprávnění. Dnes již tedy společnost podnikla tuto změnu, aby vypadala pro své klienty ještě více důvěryhodněji a také kvůli dalším výhodám plynoucích z této právní formy podnikání.

Společnost se stala plátcem DPH zhruba před jedním rokem. Tento krok byl učiněn zejména z důvodu, že prakticky všichni její nynější zákazníci jsou plátcí daně z přidané hodnoty. Pro tyto zákazníky je tedy mnohem výhodnější pokud jejich dodavatelé jsou rovněž plátcí této daně, protože později jim tato daň bude vrácena státem. Zda je webové studio plátcem DPH se tedy pro firmy, které vyhledávají právě služby webových studií stalo důležitým kritériem při rozhodování.

7.1 Produktové portfolio

7.1.1 Tvorba webových stránek a internetových obchodů

- Individuální přístup
- Vlastní redakční systém
- Jedinečný design na míru
- Optimalizace pro tablety a mobilní telefony
- Dlouhodobá spolupráce
- Konfigurátor
- Speciální funkce
- Plnohodnotné jazykové mutace
- Napojení systémů na e-shop

7.1.2 Online marketing

- Analýza současného stavu
- Vytváření doporučení strategie s primární orientací na ziskovost
- SEO - optimalizace pro vyhledávače
- Lokální SEO - propagace lokálních prodejen a služeb
- PPC reklamy - reklamy ve vyhledávacích Seznam a Google
- Reklamy na sociálních sítích

7.1.3 Grafické služby

- Webdesign - grafický návrh webu
- Tvorba loga - logomanuál
- Tvorba bannerů
- Grafické návrhy a tisk vizitek
- 3D vizualizace produktů a interiérů
- Tvorba a tisk katalogů

8 ROZBOR VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ

8.1 Analýza firmy metodou 7S

Analýza vnitřního prostředí bude provedena metodou 7S, tedy za pomoci sedmi faktorů, jejichž souhrn ukazuje zda se naplňuje firemní strategie.

Strategie

Vybrané webové studio jde cestou diferenciací. Snaží se poskytovat, co možná největší kvalitu poskytovaných služeb společně s nadstandardně individuálním přístupem.

Společnost staví své podnikání zejména na referencích, které se šíří verbálně mezi samotnými zákazníky. Vybraná společnost považuje tyto reference za vůbec ty nejdůležitější, a je si vědoma, že tyto doporučení vedou k dalším zákazníkům. Tyto reference zrcadlí profesionální práci, které studio odvádí. Další výhodou budování podniku na těchto referencích je, že společnost nemusí zákazníky sáhodlouze přesvědčovat o kvalitě svých služeb a taky nemusí zdůvodňovat proč právě oni by měli být těmi, kteří by na dané zakázce měli pracovat, což šetří čas jak firmě, tak i samotným zákazníkům. Reference mluví samy za sebe a firma tak v současné době nemusí tolik investovat do nástrojů online marketingu, neboť má nespočetné množství zakázek.

Soustředění společnosti se upírá zejména na střední firmy sídlící ve Zlínském kraji, kde navíc poskytuje konzultace zdarma a to přímo u zákazníka. Samotné reference mají svou záložku na internetové stránce vybrané společnosti, stejně tak jako většina podniků či živnostníků poskytujících služby webového studia. V této záložce jsou názorné ukázky výsledků práce webového studia.

Struktura

Společnost má jednoho vlastníka, který se stará o chod společnosti a taky o obchodní oddělení. Vlastník dále rozděluje práci mezi externí dodavatele, podle potřeb jednotlivých zakázek. Dá se tedy říci, že společnost funguje jako síť.

Systemy

Webové studio vytvořilo svůj vlastní unikátní redakční systém, který je velkou výhodou na cílovém trhu firmy, kterým je Zlínský kraj. Vybraná firma je v tomto kraji jednou z mála, která má svůj vlastní redakční systém. Tento systém zvyšuje efektivitu, zjednodušuje aktualizaci webových stránek atd. Firma systém neustále rozvíjí, tak aby byla správa webu pro

zákazníky, co možná nejjednodušší a aby jim zároveň nabídl další výhody, které volně dostupné redakční systémy jako např. WordPress nenabízí.

Styl práce vedení

Zákazník pošle poptávku přes internetovou stránku webového studia, na základě které vlastník rozdělí úkoly mezi externí dodavatele společnosti. Práce je tedy rozdělena úkolově a domluva o daném projektu probíhá v přátelském duchu mezi všemi, kteří se na dané zakázce podílí. Každý má tedy své úkoly a je zaplacen úměrně dle toho, jak se na dané zakázce podílel. Každá zakázka má samozřejmě daný termín na dokončení. Z toho vychází, že čím rychleji jednotlivec splní svůj úkol na daném projektu, tím dříve se může věnovat další zakázce, což taky znamená vydělání více peněz v kratším časovém úseku. Firma je tedy řízena přirozenou cestou, kdy vlastník společnosti i externí spolupracovníci pracují rychle a oplývají obrovskou motivací dokázat, že pozitivní reference nejsou pouhým výmyslem.

Spolupracovníci - personál

V kanceláři společnosti, ve městě Zlín, pracuje vlastník, který zastává chod společnosti včetně činnosti obchodního oddělení. Ve městě Zlín mají rovněž své kanceláře dva externí spolupracovníci, kteří jsou vázáni smlouvou dělat zakázky přednostně právě pro tuto společnost. Podnikají na základě živnostenského oprávnění a firmě tak za svou práci vystavují faktury o provedené práci. Jeden z těchto externích pracovníků má za úkol SEO a marketing, druhý je programátor. Společnost má další externí spolupracovníky, a to: dva grafiky a 3D animátora.

Schopnosti

Všichni, jak vlastník, tak i externí spolupracovníci společnosti se zajímají o aktuální trendy v oboru a zároveň se každý z nich snaží zlepšit v činnostech, které provádějí pro firmu, a ve kterých již tedy excelují. Vlastník společnosti má bakalářský titul v oboru management. Programátor má bakalářské vzdělání v oboru IT. Všichni aktéři ve společnosti si uvědomují, že společnými silami mohou dělat daleko větší projekty.

Sdílené hodnoty

Firma má jasně vytyčené cíle. Webové studio hodlá nadále pokračovat v budování referencí, díky kterým získává většinu svých zakázek. Další cílem je udržení předního postavení ve Zlínském kraji.

Na základě svých schopností mají vlastníci i externí spolupracovníci vizi nezůstat jen u webového studia, ale začít vytvářet další podnikatelské záměry, které se prosadí nejen v tuzemsku, ale i v Evropě.

8.1.1 Vyhodnocení analýzy

Společnost funguje bez sebemenších problémů. Nedochozí k žádnému plýtvání penězi, neboť každý je placen patřičně dle své odvedené práce na daném projektu, díky tomu nemůže dojít k žádnému konfliktu, co se týká odměňování. Firma má ujasněnou strategii společně s vizí, která vychází z pracovitosti jednotlivých aktérů a taky z uvědomění, že společně mohou dosáhnout úspěchu i v jiných podnikatelských odvětvích.

9 ROZBOR VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ

9.1 PEST analýza

PEST analýza zahrnuje hlavní aspekty makroprostředí, které ovlivňují nebo mohou v budoucnu ovlivnit poptávku po produktech podniku.

Politické faktory

Společnost se musí řídit určitými zákony a předpisy. Právní forma vybrané společnosti je společnost s ručením omezeným (s.r.o.). Vybraná společnost se tedy musí řídit zákony jako např. (businesscenter.cz, ©1998 - 2017):

- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů
- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty
- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník
- Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích

V roce 2014 došlo ke změnám v zákonu o obchodních korporacích, kde došlo ke změnám povinností, které se týkají internetových stránek. Změna se týká i vybrané společnosti. Webové stránky pro společnosti s ručením omezeným jsou dobrovolné, avšak pokud firma webovou stránku vlastní, poté musí její stránka obsahovat tyto informace (Podnikatel.cz, ©2014):

- jméno nebo název,
- sídlo nebo místo podnikání,
- identifikační číslo,
- podnikatelé zapsaní v obchodním rejstříku musí uvést též údaj o tomto zápisu (včetně spisové značky),
- podnikatelé, kteří v obchodním rejstříku nejsou, musí zveřejnit údaj o zápisu do jiné evidence, ve které jsou zapsáni (většinou živnostenský rejstřík),
- údaj o výši základního kapitálu lze na stránkách mít pouze v případě, že již byl zcela splacen.

Pokud by některý z těchto údajů na internetové stránce společnosti chyběl, hrozila by společnosti sankce podle zákona č. 200/1990 Sb. o přestupcích, a to (Podnikatelský web, ©2017):

- pokuta až 50 000 Kč,
- zákaz činnosti až na 1 rok.

Na internetových stránkách mnoha firem, jejichž právní forma je s.r.o. často některá z těchto povinných informací chybí. Proto je nejen pro vybranou společnost důležité sledovat novinky v zákonech, aby se předešlo případným problémům a zbytečným pokutám.

Ekonomické faktory

Dle mé konzultace s vlastníkem společnosti, nemá většina ekonomických faktorů zásadní vliv na vybranou společnost. V době dnešního ekonomického růstu, růstu HDP a nízkých úrokových sazeb je ideální čas pro podnikání. Tento fakt vytváří pro vybranou firmu nárůst potenciálních zákazníků.

Naopak menší ekonomický růst může ovlivnit nové potenciální podnikatele a také ty současné, kteří by se mohli rozhodnout vynakládat menší finanční zdroje na svou propagaci, případně zvolit substitut, a nebo nemít internetovou stránku vůbec.

Sociální a demografické faktory

Po konzultaci s vlastníkem vybrané společnosti a jejími externími dodavateli jsme dospěli k názoru, že demografické faktory společnost nijak neovlivňují. Nemohu tedy např. říci, že většina zákazníků jsou starší podnikatelé, kteří volí profesionální řešení webu na míru a jsou ochotní zaplatit větší částky než podnikatelé mladší. Osobně bych si myslel, že tomu tak opravdu je. Myslel bych si, že mladší podnikatelé, řekněme do 40 let budou spíše využívat levnější substituty, tak aby, co nejvíce ušetřili. Když jsem se v podniku zeptal na přibližný věk klientů dostal jsem odpověď, že spíše jak o věku je to o tom, jak to s podnikáním dotyčný zákazník myslí vážně a zda si uvědomuje sílu vlivu internetových stránek.

Technologické faktory

Webové studio potřebuje k fungování hlavně počítače pro tvorbu a telefon pro lepší komunikaci. Pro vybraný podnik je bezpochyby důležitým technologickým faktorem vlastní propracovaný redakční systém.

9.1.1 Aktuální trendy

Politické faktory

V současné době je bezpochyby největším trendem zavedení Elektronické evidence tržeb (EET). Samotné zavedení EET započalo v prvních segmentech 1. prosince 2016. Další segmenty postupně přibývají. (Podnikatel.cz, ©2007 - 2017)

V současné se době se eviduje mnoho živnostníků i podniků, kteří přestali kvůli zavedení EET provozovat svou činnost. Jedná se zejména o restaurace a hospody na vesnicích, kde se vlastníkům nevyplatí provádění činnosti kvůli nákladům spojených s EET.

Elektronická evidence tržeb se nicméně netýká vybraného webového studia. Vybraná společnost přijímá platby pouze převodem z účtu na účet. Tento způsob placení tvoří výjimku a nepodléhá tak EET. (Lidovky.cz, ©2017)

Ekonomické faktory

Většina lidí se samozřejmě snaží šetřit, kde se dá, což je naprosto přirozené. Od dubna 2017 došlo navíc k dalším změnám v získání hypoték. Již tedy v těchto dnech je pro získání hypotéky nezbytné mít nejméně 10% z částky nemovitosti. Navíc hypotéky do 80% (tedy kdy má zájemce o hypotéku 20% z částky nemovitosti našetřených, získaných na základě spotřebitelského úvěru či úvěru ze stavebního spoření) budou tvořit pouhých 15% z celkového počtu nových hypoték. (Aktuálně.cz, ©2017)

Získat hypotéku tedy bude víc a víc obtížnější. Z tohoto důvodu šetření nabere ještě více na důležitosti, protože mít našetřené peníze je mnohem lepší a bezpečnější než si k hypotéce brát další úvěr. Tato změna může kromě jiného vyústit také snížením poptávky po profesionálních službách webových studií.

Již před touto změnou se velká část zejména začínajících podnikatelů v rámci úspory ubírala směrem levnějších variant, a to zejména pronajimatelných řešení. Je to naprosto logické a pokud takové řešení bude fyzické či právnické osobě vyhovovat, nevidím jediný důvod proč jej nevyužívat. Zaběhlé podniky si mohou dovolit větší investici do webových stránek, což potvrzuje fakt, že většina klientů vybraného webového studia jsou právě střední podniky, které často sází na jistotu a vyžadují tak webové řešení na míru.

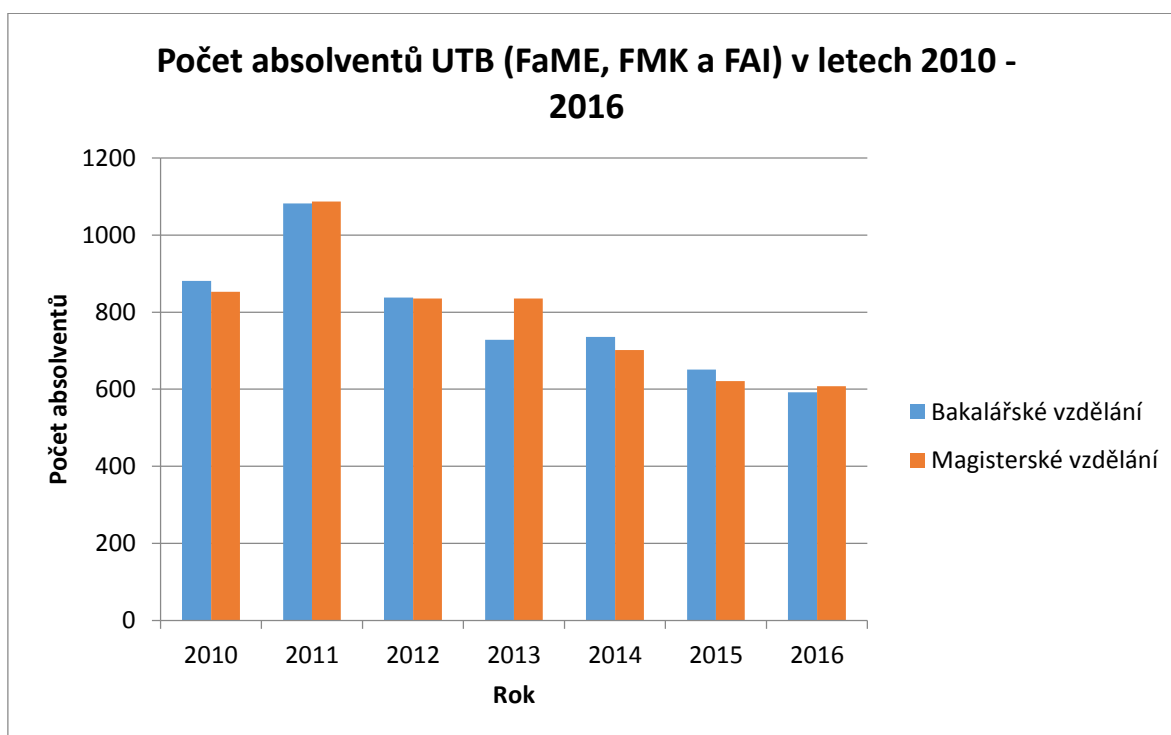
Sociální a demografické faktory

Firma působí ve Zlínském kraji a své sídlo má přímo v krajském městě, kterým je Zlín. K možnosti získání většího počtu externích dodavatelů má tedy také vliv počet absolventů

Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně (UTB). Pro potřeby webového studia se jedná zejména o absolventy těchto fakult:

- Fakulta managementu a ekonomiky (FaME)
- Fakulta multimediálních komunikací (FMK)
- Fakulta aplikované informatiky (FAI)

Obrázek 11 zobrazuje počet absolventů třech výše zmíněných fakult UTB v rozmezí 2010 - 2016.



Obrázek 11 Počet absolventů UTB (FaME, FMK a FAI) v letech 2010 - 2016. (Ministerstvo školství a tělovýchovy, ©2013 – 2017)

Jak můžeme vidět od roku 2012 počet absolventů těchto tří fakult UTB postupně klesá, avšak v roce 2016 součet absolventů bakalářských a magisterských programů vybraných fakult dosáhl čísla 1200. Počet absolventů těchto fakult je klesající nicméně se stále jedná o obrovské číslo.

Počet absolventů je pro webové studio důležitý, protože absolventi z těchto tří fakult by se mohli potenciálně stát externími dodavateli společnosti. Samozřejmě externí dodavatelé nemusí být přímo ze Zlínského kraje, nicméně pro navázání a udržení nadstandardních vztahů je to výhodou. Webové studio rovněž nepožaduje po externích dodavatelích vysokoškolské vzdělání. Vybrané webové studio hledá především externí dodavatele, kteří jsou

zapálení do práce, odvádí profesionální práci a smýšlejí stejně jako současní externí dodavatelé společnosti spolu s vlastníkem.

Technologické trendy

Aktuálně stoupá popularita pronajímatelných řešení, kdy zákazník většinou platí měsíčně a v ceně je zahrnuta doména, nonstop podpora atd. Zákazník nemusí znát kód pro psaní webu, jednoduše si kliknutím zvolí jednu z přednastavených šablon a stránku si dále upravuje společně s obsahem stránky. Je mnoho zprostředkovatelů těchto levnějších řešení.

Existuje celá škála poskytovatelů těchto řešení za všechny bych zmínil Wordpress.com. Co se týče internetových obchodů hojně se využívá např. Shopify.com, FastCentrik.cz, Shoptet.cz. Za zmínku taky stojí Google Cloud Platform, což je cloudová služba, do které si uživatel nainstaluje webové aplikace např. WordPress prostřednictvím kterého si může vytvořit svůj web. Jedná se o moderní řešení, nicméně si nejsem jist zda tato možnost je pro uživatele bez zkušeností tou vhodnou.

Dalším trendem v online businessu jsou vícestranné platformy. Tento princip využívá např. Apple, Google, Amazon atd. Společnost Apple prodává mobilní telefony iPhone, pomocí kterých si jejich vlastníci stahují aplikace z obchodu App Store, který je rovněž vytvořen a provozován společností Apple. Ti, kdo aplikace vyvíjí je mohou prodávat pouze přes App Store a společnost Apple získává z prodeje těchto aplikací podíl. Jak jde vidět na příkladu společnosti Apple, vícestranná platforma je založena na více subjektech. Na jedné straně jsou tak zákazníci iPhone a na druhé vývojáři aplikací, obě skupiny jsou na sobě napojené a obě přináší společnosti příjmy.

Jako další trend v oblasti e-businessu lze uvést freemium. Samotný název se skládá ze dvou slov a to free a premium. Obchodní model založený na freemium nabízí produkt či službu zdarma. Zpoplatněny jsou pouze prémiové služby. (Media Guru, ©2017) Příkladem za všechny může být Skype. Drtivá většina uživatelů využívá bezplatných hovorů v rámci Skype. Za hovor uživatel platí pouze pokud volá ze Skype na pevnou linku nebo mobilní telefon.

9.1.2 Vyhodnocení analýzy

Velký vliv vidím v politických faktorech, kterými se vybraná firma musí řídit. Je důležité bedlivě sledovat změny politických faktorů. Pokud by se společnost těmito změnami nezaobírala mohlo by to pro ni mít fatální následky. Danou situaci si můžeme lépe představit na

změně v zákoně o obchodních korporacích z roku 2014. Pokud by podnik na svých internetových stránkách neměl uvedenou nějakou z povinných informací, hrozila by mu finanční pokuta případně zákaz činnosti až po dobu jednoho roku. Především zákaz činnosti by měl neblahý dopad na vybraný podnik. V průběhu jednoho roku by přišel o spoustu zakázek a taky by pravděpodobně ztratil externí dodavatele, které je velice obtížné nahradit.

Další obavu pro vybraný podnik vidím v ekonomických faktorech, a to zejména v ekonomickém růstu. Pokud bychom se nacházeli v období recese, snížila by se poptávka po zboží a službách kvůli zvyšující se nezaměstnanosti, což by mohlo vést ke snížení počtu podnikatelů. Podniky, které by zvažovaly nechat si vytvořit nové internetové stránky na míru by se začaly ještě více uchýlovat k využívání levných substitutů, což by výrazným způsobem ovlivnilo vybranou společnost.

Z analýzy aktuálních trendů vyplynulo, že lidé se často ubírají směrem levnější varianty webových služeb. Proto by bylo vhodným řešením vytvoření vlastního pronajimatelného řešení.

9.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Tato metoda slouží k určení strategické konkurenční pozice, která je určena na základě pěti konkurenčních sil. Tato metoda analyzuje vnější prostředí podniku a jeho nebezpečí na vybraný podnik.

Ohrožení ze strany nově vstupujících firem

Vstup nových konkurentů na trh je poměrně snadný. Náklady na vstup jsou minimální. Na trhu neustále vzniká nespočetné množství firem, které nabízejí služby webových studií. V dnešní době je nepsaným pravidlem, že pokud chce být firma ve svém odvětví úspěšná, musí mít svou vlastní webovou prezentaci. Je tedy velké množství firem, které potřebují webové stránky, a taky spousta firem či živnostníků již nabízejících tyto služby, které jsou neustále stíhány právě nově vstupujícími konkurenty.

Ohrožení ze strany nově vstupujících firem si můžeme uvést na příkladu. Pokud by pouze jeden nadaný jedinec začal poskytovat služby na základě živnostenského oprávnění (nemusel by ani zakládat firmu), snížil cenu a dokázal odvést práci na takové úrovni jako vybraná firma, pak by vybranou firmu tato skutečnost ohrozila a mohla by ji připravit o potenciální klienty. Nově vstupující firmy, tak mohou již všechny hráče v odvětví vážně ohrozit, včetně vybrané firmy.

Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty

Firma se vyskytuje v krvavých vodách rudého oceánu, intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty je obrovská. Existuje nespočetné množství ať už fyzických či právnických osob nabízejících služby spojené s tvorbou webu, grafiky apod. Navíc zákazník si může vybírat prakticky z celého světa, stačí oslovit jakéhokoli poskytovatele těchto služeb. Co se týče ceny za tyto služby na trhu evidují obrovské rozdíly, které jsou většinou odvozené na základě schopností a zkušeností. Pro všechny aktéry v odvětví je taky stěžejní sledovat nové trendy, s kterými je podstatné se rychle naučit pracovat a začít je využívat. Přestat sledovat trendy by pro vybrané webové studio znamenalo zcela jistě výrazný úbytek klientely.

Jak již bylo zmíněno hlavním trhem vybraného webového studia je Zlínský kraj. Dle kvalifikovaného odhadu se ve Zlínském kraji nachází dvacet podniků a čtyřicet živnostníků nabízejících služby webových studií. Čísla se mohou měnit každým dnem, je obtížné je sledovat a navíc zákazník si může vybrat z mnoha poskytovatelů služeb webových studií, a to nejenom z těch tuzemských.

Tlak ze strany substitutů

Hrozbou ze strany substitutů se jeví redakční systémy. Jedná se o mnohem levnější variantu, avšak není to profesionální web na míru. V dnešní době si stačí prakticky zaplatit doménu a právě díky redakčnímu systému (např. WordPress) se stává vytvoření webové stránky triviálně jednoduché bez potřeby znalosti HTML, PHP, grafiky atd. Vytvoření takové stránky dokáže prakticky každý během pár minut. Stránka je vytvořena na základě šablony a její manipulace je někdy opravdový oříšek. Navzdory tomu, mnoho klientům může tato alternativa stačit.

Další hrozbou jsou poskytovatelé pronajímatelných řešení. Zákazník platí měsíční částku dle zvoleného webu (odstupňovaná cena na základě funkcí). Zákazník se na webu podílí výběrem šablony, přidáním produktů, popisem stránky atd. Stejně jako na možnosti výše, uživatel nemusí mít znalosti v oblasti psaní webových stránek. Celý proces je mnohem levnější a je uskutečněn z pohodlí domova během pár minut. Tyto řešení zpravidla obsahují podporu, tedy pokud si uživatel neví rady, jak něco na stránce udělat jednoduše napíše o radu, která bývá v rámci řešení zpravidla zdarma.

Vyjednávací vliv odběratelů

V případě vybrané společnosti jsou téměř všichni odběratelé střední firmy. Ceny za jednotlivé služby jsou pevně stanovené. Cena se může navýšit dle složitosti daného webu. Pro většinu středních firem je kvalita na prvním místě a neváhají tak učinit větší investici za komplexní online řešení jejich podnikání.

Vyjednávací vliv dodavatelů

Společnost má hned několik externích dodavatelů, kteří jsou odměněni dle jejich práce na dané zakázce. Vlastník společnosti se domluví s jednotlivými externími dodavateli o odměně ještě před započítáním práce. Každý z nich po provedení své části úkolu na dané zakázce vystaví fakturu, která je společností obratem proplacena. Vliv těchto externích dodavatelů je obrovský, neboť společnost jich nemá mnoho. Vlastník má s externími dodavateli nadstandardní vztahy.

Vybraná společnost má dalšího dodavatele, který poskytuje společnosti různé druhy papíru. Firma používá papír pro výrobu vizitek a katalogů. Dodavatel papíru má své sídlo taky ve městě Zlín, což vede k jednoduššímu doručení. Ceny papíru jsou ve městě Zlín prakticky stejné. Vybraná společnost má se svým dodavatelem podepsanou smlouvu, že bude brát papír pouze od něj, a díky tomu dostává nižší cenu než za jakou výrobce prodává papír ostatním. Kdyby dodavatel kvůli jakémukoli důvodu zrušil s vybranou firmou smlouvu a zvýšil ceny, mohla by se tato skutečnost projevit zvýšenou cenou vizitek i katalogů.

9.2.1 Vyhodnocení analýzy

Odvětví informačních technologií se vyvíjí neúprosnou rychlostí. Jakákoli z výše uvedených pěti sil, ať už se její riziko může na první pohled zdát sebevíce vzdálené, může vybranou firmu v blízké budoucnosti ohrozit či výrazně omezit. Je tedy nezbytně nutné držet krok s nejnovějšími trendy a co možná nejrychleji je implementovat.

Jako největší hrozbu vnímám tlak ze strany substitutů, který je již v současné době obrovský. Pro většinu fyzických i právnických osob je dle mého názoru pronajimatelné řešení s podporou vhodným řešením. Toto řešení je daleko levnější. Profesionální řešení je důležité hlavně pro podniky, které potřebují na svých stránkách konfigurátory. Příkladem může být hotel, který potřebuje profesionální řešení na míru s propracovaným systémem. Dalším příkladem může být rezervační systém kina, půjčovny aut atd. Pro vybrané webové studio by bylo vhodné vyvinout své vlastní pronajimatelné řešení. Cenová dostupnost je pro zá-

kazníky daleko nižší a pro studio by toto řešení s sebou neslo bezpochyby taky výhody. Vybrané webové studio by v takovém případě nabízelo vhodné varianty pro všechny. Kdo by zvolil pronajimatelné řešení platil by měsíčně za provoz a webové studio by fungovalo spíše jako podpora. Studio by samozřejmě taky dál nabízelo profesionální webové stránky na míru, všichni by si tedy přišli na své.

Jako další ohrožení vnímám ztrátu některého z externích dodavatelů. V případě ztráty některého z nich, by bylo obtížné rychle sehnat adekvátní náhradu. Taková skutečnost by výrazným způsobem narušila chod společnosti. Vlastník má s nimi nadstandardní vztahy, přesto si myslím, že poohlédnutí se po nových externích dodavatelích je nezbytné.

10 ROZBOR KONKURENCE

Firem i živnostníků poskytujících služby webových studií je spousta po celé republice. Všichni rozebíraní konkurenti sídlí ve Zlínském kraji. Zvolil jsem konkurenty právě z tohoto kraje z důvodu, že zvolený podnik v něm sídlí a taky proto, že se jedná o trh, na který se vybraný podnik nejvíce soustředí a má v něm nejvíce referencí.

Právní forma všech vybraných podniků je s.r.o. a všechny jsou taky plátcí DPH. Vybraná firma podniká rovněž na základě této formy podnikání a je také plátcem výše zmíněné daně, což je kritériem pro většinu firem při výběru webové studia.

Kvalifikovaný odhad počtu obchodních spolupracovníků jednotlivých rozebíraných konkurentů je do patnácti osob.

10.1 dgstudio.cz s.r.o.

Hlavní služby studia, které jsou uvedeny na webové stránce společnosti (DGstudio.cz, ©2017):

Tvorba internetových stránek a obchodů

- Webdesign
- Webhosting
- Redakční systém CMS
- Servis stránek
- Redesign stránek
- Copywriting

Online marketing

- SEO
- PageRank - hodnocení důvěryhodnosti webové prezentace

Design

- Logo firmy
- Firemní tiskoviny

Foto a video

- Foto produktů

- Video prezentace

10.2 NOTIF s.r.o.

Hlavní služby studia, které jsou uvedeny na webové stránce společnosti (NOTIF, ©2017):

Internetová řešení

- Firemní prezentace
- Internetové aplikace
- NOTIF.cms (redakční systém pro Google App Engine)

Kreativní design

- Logo a CL
- Obalový design
- Merkantilní tiskoviny

Profesionální fotografie

- Architektura, interiéry
- Produktová fotografie
- Reportážní fotografie
- Postprodukce

10.3 Weboo s.r.o.

Hlavní služby studia, které jsou uvedeny na webové stránce společnosti (Weboo.eu, ©2014):

Tvorba internetových stránek a e-shopů

- Řešení na míru
- Grafické zpracování dle požadavků
- Osobní přístup
- Optimalizované weby

Online marketing

- SEO
- Správa sociálních sítí

- PPC kampaně

Business aplikace

- Firemní aplikace na míru

10.4 Zhodnocení rozboru

Všechny hlavní činnosti rozebíraných společností byly vyhledány přímo na jejich webových stránkách. Prakticky všechny rozebrané společnosti poskytují velice totožné služby až na pár výjimek. Největší rozdíl vidím, že společnost Weboo s.r.o. neposkytuje služby grafického studia jako vizitky apod., avšak tvorbu vizitek považují spíše za doplňkovou službu.

Webové studio NOTIF s.r.o. nabízí možnost pořízení licence jejich redakčního systému. Společnost vytvořila redakční systém pro Google App Engine. Cena licence je 500 Kč jedná se o jednorázovou platbu. Takové řešení je výhodou, studio tak může vydělávat, i když zrovna nepracuje na žádné zakázce.

Za hlavní rozdíl považují kvalitu poskytovaných služeb webových studií, která se prolíná napříč všemi nabízenými službami a taky kvalitou samotných webových stránek studia. Tyto zjištěné rozdíly budou více rozebrány v nadcházející analýze.

Co se týče cen za jednotlivé služby, žádné z webových studií je nemá na svých internetových stránkách uvedeny. Dle konzultace s vlastníkem a externími dodavateli vybrané společnosti jsou ceny jednotlivých služeb mezi těmito webovými studii včetně vybrané společnosti prakticky stejné.

11 DALŠÍ ANALÝZY

11.1 Benchmarking

Benchmarking je tedy analýza zaměřená na porovnávání. Porovnávat se bude vybraná firma s dalšími firmami, které sídlí taktéž ve Zlínském kraji a jejich nabízené služby jsou popsány v předcházející kapitole. Pro srovnání jsem vybral pět faktorů, které považuji za klíčové, a to:

- samotný web studia,
- šíře služeb,
- kvalita poskytovaných služeb,
- redakční systém,
- propagace.

Ať už se jedná o kvalitu poskytovaných služeb nebo redakčního systému, jsou tyto informace obtížné vyčíst pouze z internetových stránek webových studií. O kvalitě poskytovaných služeb mohou napovědět již vytvořené internetové stránky, které se vyskytují v záložce Reference, kterou mají všechny porovnávané studia obsaženy na svých internetových stránkách.

Co se týče propagace jednotlivých studií, ta se dá porovnat aktivitou na sociálních sítích a taky zjištěním jaké další nástroje online marketingu dané studio používá.

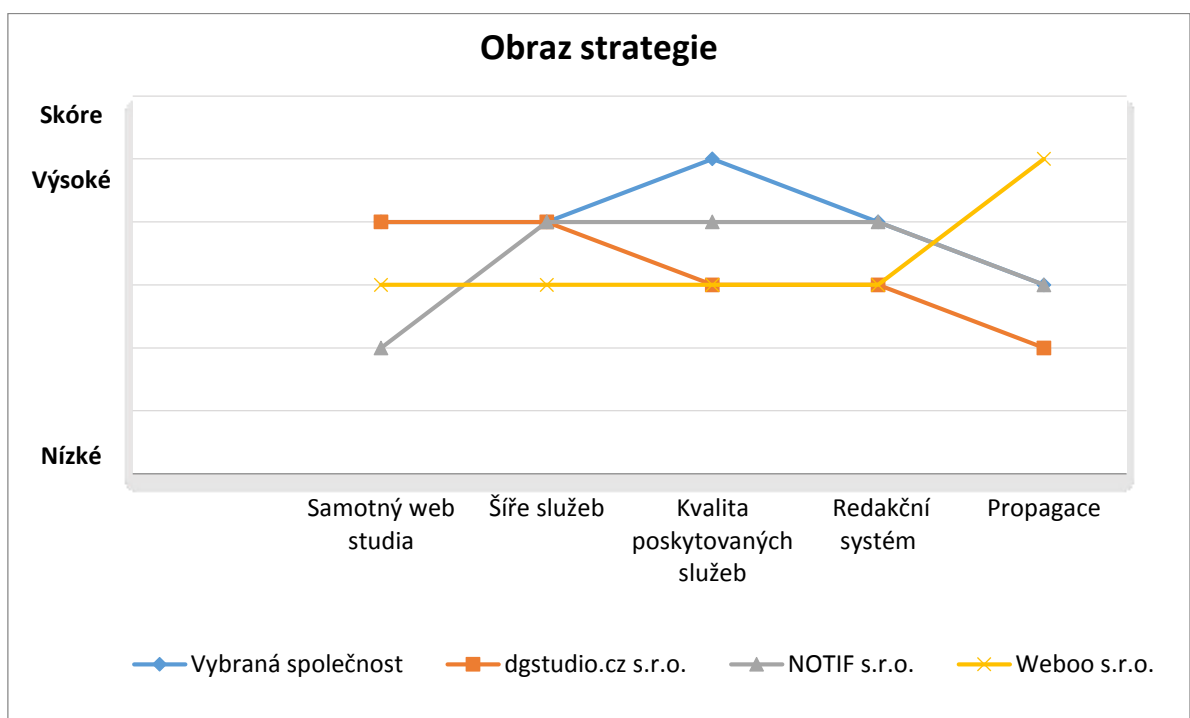
Klíčové také je, jakou internetovou stránku má samotné webové studio. To vypovídá o dané společnosti hodně a určitě je to pro klienty jeden z hlavních faktorů, zda dané studio oslovit či nikoliv. Může rozhodnout cokoliv, např. jak daná stránka na zákazníky působí, zda stránka neobsahuje zbytečné množství textu apod. Internetová stránka webového studia je totiž prvním kontaktem zákazníka s danou společností, podle které si zákazník vytvoří dojem o daném studiu.

Aby se docílilo větší míry objektivity, o hodnocení vybraných konkurentů jsem diskutoval s vlastníkem i externími dodavateli vybraného podniku, kteří v odvětví působí a mají dlouholeté zkušenosti s provozováním vlastního webového studia. Jednotlivé faktory jsou hodnoceny v rozmezí 1 až 5 bodů, kde 1 znamená nejmenší počet bodů a 5 zákonitě největší počet bodů.

Tabulka 1 Vyhodnocení benchmarkingu. (Vlastní zpracování)

Faktor / Společnosti	Vybraná společnost	dgstudio.cz s.r.o.	NOTIF s.r.o.	Weboo s.r.o.
Samotný web studia	4	4	2	3
Šíře služeb	4	4	4	3
Kvalita poskytovaných služeb	5	3	4	3
Redakční systém	4	3	4	3
Propagace	3	2	3	5
Součet bodů	20	16	17	17

Nyní si můžeme v grafu zobrazit, dosažené výsledky Benchmarkingu společně s pěti faktory, na kterých se zakládá konkurenční jednání v odvětví, tedy tzv. obraz strategie.



Obrázek 12 Obraz strategie webových studií. (Vlastní zpracování)

11.1.1 Vyhodnocení analýzy

Vybraná společnost se nachází v krvavých vodách rudého oceánu. Tato společnost má vysokou konkurenceschopnost a umí porážet své konkurenty. Z výsledků analýzy a taky dle hodnotové křivky vybrané společnosti z grafu zobrazeném na Obrázku č. 12, můžeme vydedukovat těsné prvenství vybrané společnosti. V současné době je výsledek analýzy samozřejmě pro vybraný podnik velice příznivý avšak to neznamená, že se situace nemůže obrátit. Benchmarking by měl vést k tomu, aby se podnik zamyslel nad výsledky jednotlivých faktorů. Podnik by měl vyhodnotit svou situaci a rozhodnout se zda napraví faktory, ve kterých zaostává oproti konkurenci. V případě vybraného podniku by se jednalo zejména o zlepšení propagace samotného webového studia. Vybrané webové studio používá k propagaci reklamy na vyhledávači Google a Seznam spolu se sociálními sítěmi Facebook a Instagram. Společnost neinvestuje do reklam velké částky, neboť to pro ni v tuto chvíli není až tak potřebné. Aktivita na sociálních sítích taky není taková, jaká by mohla být. Vybraný podnik si je těchto skutečností vědom, avšak v současné době má spoustu zakázek, z čeho vyplývá menší aktivita na sociálních sítích spolu s menším vynakládáním finančních prostředků do reklam.

Možnost vytvoření nového tržního prostoru tedy modrého oceánu vidím v tomto odvětví jako málo pravděpodobné. Řekl bych, že dané odvětví je jedno z nejrychleji vyvíjejících se vůbec. Myslím si, že i kdyby se v něm komukoliv podařilo vytvořit modrý oceán, netrvalo by to dlouho a stal by se z něj obratem znovu oceán rudý. Jak právnické, tak fyzické osoby v tomto oboru mají prakticky nulové náklady, pro tvorbu jim stačí pouze počítač a dané schopnosti. Samozřejmě mít vlastní kancelář může být výhodou, ale není to nezbytně nutné. Náklady tedy v podstatě nehrají roli. Šlo by tedy především o zvýšení hodnoty pro zákazníka, která si myslím by byla rychle okopírována konkurencí, což by vedlo k zaplavení onoho modrého oceánu krví, které by vyústilo v rudý oceán.

11.2 SWOT analýza

Pomocí SWOT analýzy se analyzuje jak vnější, tak i vnitřní prostředí. Analyzovat se bude pouze vybrané webové studio. Nejprve analyzují vnitřní prostředí, které se analyzuje prostřednictvím silných a slabých stránek podniku. Po sléze přijde na řadu analýza vnějšího prostředí, která se popisuje za pomoci příležitostí a hrozeb.

Při řešení této analýzy se usiluje zejména o zachycení těch nejdůležitějších faktorů, pro vnější a samozřejmě i pro vnitřní prostředí. Jedná se o velmi subjektivní analýzu, a to z důvodu, že např. co se pro někoho může jevit jako silná stránka, tak ve skutečnosti silnou stránkou být vůbec nemusí. Z tohoto důvodu jsem o jednotlivých faktorech diskutoval s vlastníkem firmy společně s externími dodavateli, kteří v tomto oboru podnikání působí již řadu let a mají tak dostatek zkušeností rozlišit nejdůležitější faktory vnitřního i vnějšího prostředí.

Silné stránky

- Reference
- Vlastní redakční systém
- Nadstandardně individuální přístup
- Grafika vytvořená na míru
- Styl práce, který stimuluje k produktivitě

Slabé stránky

- Menší počet externích spolupracovníků
- Slabší propagace
- Vyšší cena

Příležitosti

- Působení na zahraničních trzích
- Rozšíření externích spolupracovníků
- Větší využití nástrojů online marketingu
- Pronajímatelné řešení
- Spolupráce s vysokou školou

Hrozby

- Ztráta externích spolupracovníků
- Dramatické zlepšení volně dostupných redakčních systémů
- Blackout internetu
- Vliv sociálních sítí

11.2.1 Vyhodnocení analýzy

Vnitřní prostředí - silné a slabé stránky

Jako hlavní silnou stránku považuji již vícekrát zmiňovaný vlastní redakční systém webového studia, který bych chtěl ještě vyzdvihnout. Systém je přizpůsobený potřebám zákazníků, je přehledný, kompletně v češtině s řadou kreativních funkcí, kterými volně dostupné redakční systémy neoplyvají. Správu webu tak mohou zastat samotní zákazníci. Samozřejmě pokud zákazník chce, aby se webové studio postaralo o jeho web, není v tom žádný problém. Služba správa webu je samozřejmě studiem poskytována.

Jako další silnou stránku jsem zařadil reference. Společnost si na doporučeních opravdu zakládá a již řadu let si buduje pověst spolehlivé firmy, která poskytuje profesionální řešení pro každého, a to v každé činnosti, kterou poskytuje. Díky pozitivním doporučením firma získává mnoho zakázek a noví klienty ji od prvního setkání mnohem více důvěřují, což zjednodušuje a příjemněji komunikaci oběma stranám.

Nadstandardní individuální přístup si jednoznačně získává klienty. Klient může na webové stránce studia odeslat poptávku toho, co by potřeboval vytvořit, obratem se mu ozvou z firmy s domluvením schůzky, která může být v sídle webového studia nebo i přímo u klienta. Navíc v Zlínském kraji je tato konzultace u klienta bezplatná, stejně jako schůzka v kanceláři studia. Pokud si klient přeje, není problém mít schůzku pomocí videohovoru či videokonference.

Tvorba grafiky nezačíná na základě šablony, začíná konzultací s klientem s papírem a tužkou a končí návrhy v grafických programech. Návrhy se dále konzultují s klientem, tak aby vzhled stránky korespondoval s činností dané firmy či se hodil k danému zákazníkovi.

Rozdělení práce mezi vlastníka a externí spolupracovníky společně s úkolovou mzdou stimuluje všechny zapojené jednat rychle a docílit nejlepšího výsledku v co možná nejkratším čase. Nemůže se tedy stát, že by si někdo úmyslně se svým úkolem dával na čas.

Jako slabá stránka se může jevit menší počet externích pracovníků. Často se stává, že se v jednu chvíli objeví více poptávek. Pokud by se jednalo o vytvoření více složitějších webových stránek najednou, jako např. půjčovna aut, kde je stránka obvykle doplněna konfiguratorem, rezervačním systémem apod., tak by mohla nastat situace, kdy by firma potřebovala více času na dokončení zakázek. V praxi to tak i funguje, většina firem je ochotná počkat

nebo se rozumně domluvit. Nicméně to se nemusí líbit každému, někdo může danou službu potřebovat co nejdříve.

V současné chvíli webové studio využívá k propagaci sociální sítě Facebook a Instagram společně s reklamou na vyhledávačích Google a Seznam. Na sociálních sítích není studio příliš aktivní. Vlastník společnosti si tento fakt uvědomuje, nicméně slabá aktivita je v tomto případě záměrná, neboť webové studio má v posledních dvou letech spoustu zakázek, proto taky v současné době neinvestuje tolik finančních prostředků do nástrojů online marketingu. Menší využívání nástrojů online marketingu úzce souvisí s menším počtem externích pracovníků.

Vyšší cena webových prezentací může potenciální klienty odradit. Společnost funguje od počátku svého fungování jako profesionální webové studio, na všem si dává záležet a odvádí skvělou práci, která je ověřená na základě referencí. Cena je tedy úměrná kvalitě odvedené práce. Mnoho potenciálních klientů může vyšší cena služeb odradit, a tak se přikloní k využití levnějších substitutů.

Vnější prostředí - příležitosti a hrozby

Webové studio by mohlo začít poskytovat své služby v zahraničí. Společnost by si vytvořila další webovou stránku tentokrát v anglickém jazyce nebo by pouze svou stránku přeložila do angličtiny. Vlastník i většina externích spolupracovníků mluví plynule anglicky, jednání by tak mohla probíhat prostřednictvím videohovoru. Možností je také expandovat na Slovensko. Společnost sídlí ve Zlíně a má to tedy na Slovensko opravdu blízko. Pokud by si klient žádal osobní jednání bylo by to pro společnost zhruba stejně časově náročné, jako v případě ostatních krajů České republiky.

Rozšíření externích spolupracovníků, tato příležitost rovněž souvisí s rozšířením webového studia. Nalezení nových vhodných externích spolupracovníků by mohlo znamenat schopnost přijímat více zakázek než doposud, což by vedlo ke zvýšení zisku společnosti.

Nástroje online marketingu jsou samotným webovým studiem poskytovány, ve studiu tím pádem ví, jak s těmito nástroji zacházet a využít je ve svůj prospěch. Jako v předchozích případech tato příležitost vychází z případného rozšíření působení společnosti.

Další příležitostí je vytvoření pronajímatelného řešení. Vytvoření takového řešení je dle mého názoru nevyhnutelné pokud chce společnost růst a rozšiřovat svoji působnost. Díky tomuto řešení, by webové studio nabízelo služby prakticky pro všechny jak pro náročné

klienty, tak pro klienty, kteří si vystačí s jednodušším webem. Jako vhodná možnost se nabízí co-creation, kdy by se samotní zákazníci mohli zapojit do vývoje pronajimatelného řešení svými postřehy.

Spolupráce s vysokou školou je nepochybně další příležitostí. Vybrané webové studio by mohlo pořádat přednášky na vysokých školách. Přednáška by na dané vysoké škole mohla být konána jednou ročně se zaměřením na základy e-businessu. Přednášku bych uskutečňoval primárně pro studenty, kteří studují studijní programy spojené s informačními technologiemi, ekonomikou a designem. Dále by studio mohlo nabízet možnost neplacených stáží pro nadané studenty. Věřím, že s některými studenty by po absolvování neplacené stáže webové studio rádo dále spolupracovalo. Spolupráce by tedy měla pro vybrané studio výhody ve více rovinách. Společnost by se díky přednáškám dostala více do podvědomí studentů, kteří by se mohli potenciálně stát externími dodavateli studia nebo jejími klienty. Jelikož vybrané webové studio sídlí ve městě Zlín, začal bych s pořádáním přednášek právě na místní univerzitě. Co se týče neplacených stáží nabízel bych je pouze pro studenty UTB z důvodu lepší a jednodušší komunikace.

Největší hrozbou je jednoznačně ztráta externích spolupracovníků. Společnost by tak musela, co nejrychleji najít odpovídající náhradu, což není vůbec jednoduché. Firma se prezentuje profesionální prací i přístupem, tudíž má vysoké nároky na schopnosti potenciálních nových externích pracovníků, které nejsou snadné splnit.

Pokud by se dramaticky zlepšily volně dostupné redakční systémy, mohlo by to znamenat velký pokles zakázek, což by vedlo k ohrožení životaschopnosti vybraného webového studia.

Další potenciální hrozbou je blackout internetu, který může teoreticky nastat. Výpadek může vzniknout např. útokem na webovou stránku, doménu. Výpadek elektřiny s sebou zcela jistě nese výpadek internetu, což se již mnohokrát stalo. Při takových výpadcích nastává totální chaos. Co se týče výpadku internetu, v dnešní době prakticky všechno funguje právě přes něj. Dlouhodobý výpadek by tedy mohl mít obrovsky negativní dopad pro všechny.

Další vzrůstající hrozbou jsou sociální sítě. Podniky nyní mají možnost nabízet své produkty prostřednictvím sociálních sítí Facebook a Instagram. Dokončení objednávky stále probíhá na webové stránce daného prodejce. Nicméně pokud by tyto sociální sítě tento druh prodeje vylepšily, prodejci by poté nepotřebovaly mít webové stránky vůbec. Toto

vylepšení by kompletně změnilo způsob prodeje. Zcela jistě by tato změna vedla ke snížení poptávky po internetových obchodech, což by vybranou společnost i další poskytovatele internetových obchodů výrazně zasáhlo.

12 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Z výsledků provedených analýz vyplývá většina návrhů a doporučení, které by v případě implementování vedly ke zvýšení konkurenceschopnosti. Je podstatné také zohlednit samotné plány vybraného podniku, které vychází zejména ze synergického efektu mezi vlastníkem a externími dodavateli.

12.1 Formulace poslání a vize

Vybrané webové studio nemá formulované své poslání. Pro všechny organizace je formulace poslání podstatná, neboť taková formulace vysvětluje účel proč vlastně daná organizace vůbec existuje. Poslání vybraného webového studia bych formuloval slovy: "Pomáháme Vám prosadit se." Vybraná společnost má již teď skvělou pověst, která se odráží v jejich referencích. Společnost úspěšně poskytuje profesionální služby v oblasti tvorby webových stránek, které pomáhají zákazníkům být lépe vidět a prosadit se. Většina klientů vybrané studia jsou podnikatelé, kteří se chtějí bezpochyby prosadit, a proto potřebují spolehlivé webové stránky ušité na míru. Poslání vybraného studia jsem formuloval na základě výše zmíněných důvodů. Vybraná společnost existuje proto, aby pomáhala ostatním prosadit se na internetu. Jasně definované poslání umožňuje podniku lépe vyjádřit svou identitu a zároveň se stává sdíleným účelem pro všechny aktéry v daném podniku. Ve vybraném webovém studiu se tedy jedná o vlastníka a externí dodavatele, u některých podniků se může jednat i o zákazníky.

Vybrané webové studio má definovanou vizi, kterou je pokračování budování úspěšných referencí a udržení předního postavení mezi poskytovateli webových služeb ve Zlínském kraji. Z technologických trendů PEST analýzy vyšlo najevo, že pokud chce být webové studio úspěšné i v budoucnu je třeba začít vyvíjet své vlastní pronajimatelné řešení. S vývojem pronajimatelného řešení navrhuji začít ihned, toto řešení je více popsáno v kap. 12.5.

12.2 Rozšíření působnosti na zahraniční trh

Vybraná společnost by mohla své internetové stránky přeložit do angličtiny, případně do dalších jazyků. S tím by souvisela potřeba začít se správně optimalizovanou reklamou na sociálních sítích, aby potenciální klienti ze zahraničí měli vůbec příležitost s internetovou

stránkou studia přijít do styku. Vlastník a většina externích pracovníků mají úroveň angličtiny na vysoké úrovni.

Nejprve bych navrhoval rozšíření působnosti na Slovensko, což by bylo bezpochyby nejmenší cestou. Pro lepší důvěryhodnost by bylo vhodné přeložení stránky do slovenštiny, případně registrování slovenské domény. Rozšíření působnosti na slovenský trh by rovněž muselo být podpořeno vhodnou reklamou na sociálních sítích.

12.3 Větší využití nástrojů online marketingu

Existuje velká škála nástrojů online marketingu, které lze využít k lepší propagaci. Stejně tak existuje spousta dalších sociálních sítí, které by mohla vybraná společnost používat. Větší využití těchto nástrojů bych určitě zvážil. Volil bych pečlivě a opatrně, aby nebylo reklamy až příliš. To by mohlo v konečném důsledku podniku spíše uškodit než přilepšit. Nejlépe se mi jeví rozšíření propagace o reklamu na sociální síti Facebook. Jde nastavit množství filtrů tak, aby se příspěvek zobrazoval lidem, kteří žijí v požadované lokalitě apod. Reklama je taky doplněna pár větami, které hrají obrovskou roli zda potenciální klient na reklamu klikne a nebo nikoli. Je třeba si s tímto krátkým a výstižným popisem dát práci a vytvořit v zákazníkovi potřebu, díky které na reklamu klikne a dostane se tak na internetové stránky studia. Větší využití nástrojů online marketingu úzce souvisí se zvýšením počtu externích pracovníků a taky s rozšířením působnosti do zahraničí.

12.4 Zvýšení počtu externích dodavatelů

Rozhodně bych se snažil najít nové externí dodavatele a to hned z několika důvodů. Díky většímu počtu externích dodavatelů by vybrané webové studio bylo schopné uspokojit větší počet zakázek za stejnou dobu. Klientela webového studia by se tak mohla rychleji rozrůstat, z čehož by pramenily samozřejmě větší zisky pro společnost.

Zvýšení počtu externích dodavatelů je významné také z důvodu případné ztráty některého z těch současných. Kdyby společnost měla větší počet externích dodavatelů dokázala by se s případnou ztrátou lépe vyrovnat. Pokud by společnost ztratila externího dodavatele v současné chvíli, musela by rychle hledat náhradu. Hledání by bylo obtížné a mohlo by vést k nalezení neadekvátní náhrady, což by vedlo ke snížení kvality poskytovaných služeb. Negativní hodnocení se obvykle šíří rychleji než ty pozitivní, mohla by tedy být ohrožena pověst společnosti. Z tohoto důvodu doporučuji hledat nové externí pracovníky již nyní.

Jako nejlepší možnost se nabízí spolupráce s Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně. Webové studio by mohlo začít nabízet stáže pro talentované studenty, ze kterých by se po zapracování mohli stát externí dodavatelé. Webové studio by schopnosti uchazečů mohlo prověřit na základě ať už pohovoru, testu, případně zhlédnutím již jejich provedených projektů. Poté by se studio rozhodlo, kterým studentům dá možnost stáže s možností případné budoucí spolupráce. Pro potřeby webového studia by se nabídka stáží týkala zejména studentů těchto fakult FaME, FMK a FAI.

12.5 Vyvinutí pronajímatelného řešení

Na trhu existuje spousta fyzických i právnických osob nabízejících internetové stránky, které si zákazník jednoduše pronajme. Zákazník si z nabídky vybere šablonu, napíše obsah stránky a přidá své informace, případně produkty atd. Celý proces vytvoření takové stránky trvá pár desítek minut. Zákazníci nepotřebují mít žádné zkušenosti s tvorbou webu, svou internetovou stránku si prakticky poskládají sami za pomoci pár kliků počítačové myši.

Pronajímatelné řešení je aktuálním trendem, jak ukázala PEST analýza. Vybrané webové studio by díky pronajímatelnému řešení nabízelo vhodné řešení prakticky pro všechny. Jako vhodné řešení při vývoji se jeví co-creation. Studio by tak do vývoje zapojilo veřejnost, která by svými podnětnými poznámkami pomohla vzniku daleko lepšího řešení. Co-creation s sebou nese další výhodu a tou je, že při spolupracování na vývoji s potenciálními klienty by se pronajímatelné řešení zároveň i propagovalo. Navrhoval bych, aby nápady, které by se staly klíčovými pro dané řešení, byly oceněny určitým darem, případně možností stát se novým externím dodavatelem vybraného studia. Webové studio by tak v kooperaci s veřejností dalo vzniknout novému unikátnímu pronajímatelnému řešení.

12.6 Pořádání přednášek a kurzů pro VŠ

Pořádáním přednášek by se studio mohlo více dostat do povědomí veřejnosti a také si upevnit svou pozici na svém cílovém trhu. Dokážu si představit, že by webové studio uskutečňovalo bezplatné přednášky o základech e-businessu na vysokých školách. Začal bych s přednáškami na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně, neboť vybrané webové studio sídlí rovněž ve městě Zlín. Na závěr přednášky by byla studentům nabídnuta možnost neplacených stáží, které by mohly vyústit v budoucí spolupráci. Díky těmto přednáškám by se studio

dostalo více do povědomí a tak by získalo stážisty, ze kterých by se potenciálně mohli stát noví externí dodavatelé.

Kromě bezplatných přednášek o základech e-businessu bych navrhoval, aby webové studio začalo s děláním placených kurzů pro samotné univerzity. Webové studio by na univerzitách mohlo pořádat kurzy zaměřené např. na webovou tvorbu a online marketing.

ZÁVĚR

V teoretické části jsem si vytyčil za cíl poskytnout ucelený a soudobý pohled na problematiku týkající se konkurenceschopnosti. Přišel jsem k závěru, že kromě tradičního a nekonvenčního soupeření se svými konkurenty existují nástroje, které pomáhají najít cestu k odpoutání se od svých konkurentů. Management podniku přestane sledovat svou konkurenci a začne se soustředit především na svůj podnik. K odpoutání od konkurentů mohou velkou měrou pomoci nástroje modrého oceánu, které usilují o objevení nového tržního prostoru. Nejenže podnik pomůže sám sobě, ale taky zvýší hodnotu daného produktu či služby pro zákazníky. Pokud podnik vstoupí do nového tržního prostoru, tedy modrého oceánu, neznamená to, že si pomůže "pouze" postavením oproti konkurentům a vyššími zisky. Dle mého to taky znamená, že práce bude všechny v podniku mnohem více naplňovat, což povede k lepšímu pracovnímu prostředí a více chuti do samotné práce.

Teoretická část také nabídla pohled na samotný proces tvorby strategie, který je klíčový pro problematiku konkurenceschopnosti. Myslím si, že v současné době proces tvorby strategie u většiny podniků vychází z toho, co říká Henry Mintzberg. Jedná se vlastně o kombinaci racionálního a intuitivního přístupu, který Henry Mintzberg popisuje za pomoci třech základních kroků strategického procesu. První krok vychází z analýz, ať už z vnějšího či vnitřního prostředí. Díky analýzám podnik o sobě a svém odvětví zjišťuje spoustu potřebných informací jako např. silné a slabé stránky, sílu svého postavení, hrozbu substitutů, působení makroekonomických aspektů, intenzitu konkurence atd. Druhý krok se zabývá vytvořením nápadu, jehož vytvoření je založeno na diskuzi a přemýšlení. Ve třetím kroku se určí plán pro uskutečnění nápadu z druhé kroku, poté se plán uskuteční. Celý proces se uskutečňuje znovu do jednoho roku nebo dle potřeby podniku.

Praktická část měla za úkol především zjištění konkurenceschopnosti vybraného podniku spolu s návrhy a doporučeními.

Vybraný podnik jsem nejprve představil společně s uvedením jeho produktového portfolia. Vnitřní prostředí podniku bylo více do hloubky analyzováno metodou 7S firmy McKinsey, která ukázala bezproblémové fungování vybraného podniku. Vnější prostředí analyzovala PEST analýza a Porterův model pěti konkurenčních sil. PEST analýza dospěla k závěru, že na vybraný podnik působí zejména politické, ekonomické faktory a technologické faktory. Porterův model pěti konkurenčních sil odhalil možné ohrožení prakticky ve všech konkurenčních silách, které v tomto rychle vyvíjejícím se odvětví mohou vybraný podnik zasáh-

nout prakticky kdykoliv. Dalšími použitými analýzami byl Benchmarking a SWOT analýza. Porovnával jsem vybraný podnik s jeho třemi konkurenty za použití pěti faktorů, u kterých se domnívám, že jsou pro webové studia stěžejní. Výsledek analýzy byl těsný, rozhodují opravdu malé rozdíly. Navíc jak již bylo řečeno, toto odvětví se neustále mění a tedy to, co platilo včera, nemusí platit dnes. Poslední použitou analýzou se stala SWOT analýza, ze které vyplynuly důležité poznatky, které se objevily také v návrzích a doporučeních. Každý podnik by si měl SWOT analýzu sestavit. Jedná se sice o velice subjektivní analýzu, nicméně management každého podniku by na základě svých zkušeností měl dokázat správně určit nejdůležitější faktory jednotlivých kategorií.

Vybraný podnik si dle provedených analýz vede opravdu dobře a má dobře nastavenou strategii, která funguje a předchází konfliktům mezi společností a jejími externími dodavateli. Vlastník společnosti i externí dodavatelé si společně uvědomují svůj synergický efekt, a proto kromě provozu webového studia začínají společně tvořit další projekty. Ve Zlínském kraji má podnik vynikající postavení, kde patří k předním webovým studiím. Konkurenceschopnost podniku je v současné chvíli na vysoké úrovni.

Během poslední konzultace v sídle společnosti jsem s vlastníkem a externími pracovníky konzultoval závěry práce s návrhy a doporučeními, které by mohly vést ke zlepšení konkurenční pozice podniku. Mé návrhy a doporučení byly shledány jako přínosné, zejména návrh na formulaci poslání, vývoj pronajímatelného řešení a také návrh na zvýšení počtu externích dodavatelů.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Praha: Grada, 2007, 278 s. Manažer. Marketing. ISBN 978-80-247-1535-3.

BUJNA, Tomáš. Spojovat či rozdělovat?: [organizování, koordinování a sdílení informací]. Praha: Management Press, 2015, 251 s. Action Learning - praktický management. ISBN 978-80-7261-278-9.

CRAINER, Stuart. Moderní management: základní myšlenkové směry. Praha: Management Press, 2000, 250 s. ISBN 80-7261-019-8.

DAVID, Fred R. Strategic Management: Concepts and Cases. 13th ed. Harlow: Pearson, 2011, 306 s. ISBN 978-0-273-75599-9.

DEDOUCHOVÁ, Marcela. Strategie podniku. Praha: C.H. Beck, 2001, xiv, 256 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-603-4.

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí. V Praze: C.H. Beck, 2012, xvii, 173 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.

FOTR, Jiří. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. Praha: Grada, 2012, 381 s. Expert. ISBN 978-80-247-3985-4.

HANZELKOVÁ, Alena. Business strategie: krok za krokem. V Praze: C.H. Beck, 2013, xv, 159 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-455-1.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing. Praha: Grada, 2008, 269 s. Expert. ISBN 978-80-247-2690-8.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 362 s. Expert. ISBN 978-80-247-4670-8.

KARLÍČEK, Miroslav. Základy marketingu. Praha: Grada, 2013, 255 s. ISBN 978-80-247-4208-3.

KIM, W. Chan a Renée MAUBORGNE. Strategie modrého oceánu: umění vytvořit si svrchovaný tržní prostor a vyřadit tak konkurenty ze hry. 2. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2015, 283 s. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-295-6.

KISLINGEROVÁ, Eva. Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací. Praha: C.H. Beck, 2008, xxi, 293 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-882-8.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 236 s. Prosperita firmy.

KOTLER, Philip, et al. Principles of Marketing, 4th European ed. Harlow: Pearson Education Limited, 2005, 954 s. ISBN 978-0-273-68456-5.

KOŠTURIÁK, Ján. Vlastní cestou: jak v podnikání rozvíjet výkonnost, výjimečnost a vášně. Praha: PeopleComm, 2016, 275 s. ISBN 978-80-87917-21-3.

KOŠTURIÁK, Ján a Ján CHAL. Inovace: vaše konkurenční výhoda!. Brno: Computer Press, 2008, viii, 164 s. ISBN 978-80-251-1929-7.

MALLYA, Thaddeus. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha: Grada, 2007, 246 s. Expert. ISBN 978-80-247-1911-5.

MARINIČ, Pavel. Plánování a tvorba hodnoty firmy. Praha: Grada, 2008, 232 s. Expert. ISBN 978-80-247-2432-4.

PETERS, Thomas J. a Robert H. WATERMAN. Hledání dokonalosti: zkušenosti z činnosti nejlépe prosperujících amerických společností. Praha: Pragma, 2001, 336 s. ISBN 80-7205-817-7.

PILAŘOVÁ, Irena. Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů. Praha: Grada, 2016, 168 s. ISBN 978-80-247-5721-6.

POPESKO, Boris. Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení. Praha: Grada, 2009, 233 s. Prosperita firmy.

PORTER, Michael E. Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. 2nd ed. Simon and Schuster, 2008, 432 s. ISBN 978-1-4165-9035-4.

PORTER, Michael E. Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Praha: Victoria Publishing, 1994, 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

PORTER, Michael E. Konkurenční výhoda: jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon. Praha: Victoria Publishing, 1993, 626 s. ISBN 8085605120.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. Strategická analýza. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, xi, 121 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 8071793671.

VEBER, Jaromír. Management inovací. Praha: Management Press, 2016, 288 s. ISBN 978-80-7261-423-3.

ZAMAZALOVÁ, Marcela. Marketing. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010, xxiv, 499 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4.

Elektronické zdroje

Business Models and Strategies for Competitive Advantage [online]. B2B International, ©2017, [cit. 2017-02-20]. Dostupné z: <https://www.b2binternational.com/publications/competitive-advantage/>

Další EET se bude týkat méně podnikatelů, než se čekalo. I kvůli platbě převodem [online]. Lidovky.cz, ©2017, [cit. 2017-04-26]. Dostupné z: http://byznys.lidovky.cz/vetsina-obchodniku-je-na-eet-pripravena-uedla-financni-sprava-p7o-/statni-pokladna.aspx?c=A170227_163129_statni-pokladna_ele

DATA O STUDENTECH, POPRVÉ ZAPSANÝCH A ABSOLVENTECH VYSOKÝCH ŠKOL [online]. Ministerstvo školství a tělovýchovy, ©2013 - 2017, [cit. 2017-04-26]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/statistika-skolstvi/data-o-studentech-poprve-zapsanych-a-absolventech-vysokych>

DGstudio.cz [online]. ©2017, [cit. 2017-03-10]. Dostupné z: <http://www.dgstudio.cz/>

Harmonogram zavádění EET [online]. Podnikatel.cz, ©2007 - 2017, [cit. 2017-04-26]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/pruvodce/elektronicka-evidence-trzeb/harmonogram-zavadeni-eet/>

Hypotéky už nebudou pro každého. ČNB získá větší páku na banky, schválila vláda [online]. Aktuálně.cz, ©2017, [cit. 2017-04-26]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/finance/hypoteky-uz-nebudou-pro-kazdeho-cnb-ziska-vetsi-pravomoce/r~5b3f5570dbdb11e6875c0025900fea04/?redirected=1493210869>

LEAN CANVAS - ONLINE KURZ [online]. Leancanvas, ©2017, [cit. 2017-02-20]. Dostupné z: <http://www.leancanvas.cz/lean-canvas/course/introduction/>

Mediální slovník [online]. Media Guru, ©2017, [cit. 2017-04-26]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/medialni-slovník/freemium/>

NOTIF [online]. ©2017, [cit. 2017-03-10]. Dostupné z: <http://www.notif.cz/>

Novinka v zákoně. Povinné internetové stránky pro firmy. Kterých se to týká? [online]. Podnikatel.cz, ©2014, [cit. 2017-02-27]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/novinka-v-zakone-povinne-internetove-stranky-pro-firmy-kterych-se-to-tyka>

Povinné údaje na webu podnikatele [online]. Podnikatelský web, ©2017, [cit. 2017-02-27]. Dostupné z: <http://www.podnikatelskyweb.cz/povinne-udaje-na-webovych-strankach-podnikatele/>

The Mission Model Canvas: An Adapted Business Model Canvas For Mission-Driven Organizations [online]. Strategyzer AG, ©2016, [cit. 2017-02-20]. Dostupné z: <http://blog.strategyzer.com/posts/2016/2/24/the-mission-model-canvas-an-adapted-business-model-canvas-for-mission-driven-organizations?rq=canvas%20picture>

Weboo.eu [online]. ©2014, [cit. 2017-03-10]. Dostupné z: <http://www.weboo.eu/>

Why Business Models Matter [online]. Harvard Business Review, ©2002, [cit. 2017-02-20]. Dostupné z: <https://hbr.org/2002/05/why-business-models-matter>

Why Lean Canvas vs Business Model Canvas? [online]. Leanstack, ©2012, [cit. 2017-02-20]. Dostupné z: <https://leanstack.com/why-lean-canvas/>

Zákony a právní normy [online]. businesscenter.cz, ©1998 - 2017, [cit. 2017-03-01]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

3D	Three-dimensional space
DPH	Daň z přidané hodnoty
EET	Elektronická evidence tržeb
FAI	Fakulta aplikované informatiky
FaME	Fakulta managementu a ekonomiky
FMK	Fakulta multimediálních komunikací
HTML	HyperText Markup Language
PHP	Hypertext Preprocessor
PPC	Pay-per-click
SEO	Search Engine Optimization
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
UTB	Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek 1</i> Hodnotová inovace. (Kim a Mauborgne, 2015, s. 41)	17
<i>Obrázek 2</i> Obraz strategie vinařského odvětví v USA koncem 90. let 20. století. (Kim a Mauborgne, 2015, s. 52)	19
<i>Obrázek 3</i> Obraz strategie značky [yellow tail]. (Kim a Mauborgne, 2015, s. 57)	21
<i>Obrázek 4</i> Strategie tzv. prvního kroku. (Košturiak, 2016, s. 63)	24
<i>Obrázek 5</i> Tři základní kroky strategického procesu podle H. Mintzberga. (Bujna, 2015, s. 173)	25
<i>Obrázek 6</i> Business Model Canvas. (Strategyzer AG, ©2016)	27
<i>Obrázek 7</i> Lean Canvas. (Leanstack, ©2012)	30
<i>Obrázek 8</i> Podnikatelské prostředí. (Fotr, 2012, s. 39)	32
<i>Obrázek 9</i> Model pěti konkurenčních sil. (Porter, 1994, s. 4)	35
<i>Obrázek 10</i> 7S firmy McKinsey. (Peters a Waterman, 2001, s. 32)	38
<i>Obrázek 11</i> Počet absolventů UTB (FaME, FMK a FAI) v letech 2010 - 2016. (Ministerstvo školství a tělovýchovy, ©2013 – 2017)	52
<i>Obrázek 12</i> Obraz strategie webových studií. (Vlastní zpracování)	62

SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka 1 Vyhodnocení benchmarkingu. (Vlastní zpracování)</i>	62
--	----