

# **Projekt obchodní strategie firmy egoé s.r.o.**

Bc. Markéta Gronychová

---

Diplomová práce  
2010

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav podnikové ekonomiky  
akademický rok: 2009/2010

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Markéta GRONYCHOVÁ**  
Osobní číslo: **M08567**  
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika**

Téma práce: **Projekt obchodní strategie firmy egoé s. r. o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte a vyhodnoťte teoretické poznatky tvorby strategie s užším zaměřením na obchodní strategii.

II. Praktická část

- Proveďte analýzu současného stavu obchodních aktivit společnosti egoé s.r.o.
- Na základě provedené analýzy zpracujte projekt obchodní strategie společnosti egoé s.r.o.
- Proveďte nákladovou a rizikovou analýzu navrhovaného projektu.

Závěr

Rozsah diplomové práce: cca 70 stran  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

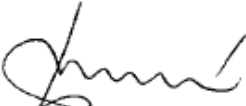
- [1] CHARVÁT, J. Firemní strategie pro praxi : praktický návod pro manažery a podnikatele : od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze : příklady a studie z praxe v ČR. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 201 s. ISBN 80-247-1389-6.  
[2] KAPLAN, R., NORTON, D. Balanced Scorecard : Strategický systém měření výkonnosti podniku. 5. vyd. Praha: Management Press, 2005. 270 s. ISBN 978-80-7261-177-5.  
[3] KOTLER, P., KELLER, K.L. Marketing management. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 273 s. ISBN 978-80-247-1359-5.  
[4] LOŠŤÁKOVÁ, H. Diferencované řízení vztahů se zákazníky : Moderní strategie růstu výkonnosti podniku. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 268 s. ISBN 978-80-247-3155-1.  
[5] PREUSS, K. Podnikatelské strategie. 1. vyd. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2006. 101 s. ISBN 80-7265-096-3.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Kamil Dobeš, Ph.D.  
Ústav ekonomie  
Datum zadání diplomové práce: 29. března 2010  
Termín odevzdání diplomové práce: 3. května 2010

Ve Zlíně dne 29. března 2010

  
doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
děkanka



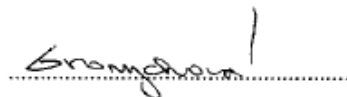
  
prof. Ing. Jiří Polách, CSc.  
ředitel ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

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 <sup>1)</sup>;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- 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 <sup>2)</sup>;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 31.3.2010



*1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:*

*(1) Vysoká škola nevyjádřeně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.*

*(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlédnutí veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.*

*(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.*

2) 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, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užívá-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) 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, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.

3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Nem-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užit či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlíží k větší výdělku dosaženému školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce se zabývá problematikou obchodní strategie a její tvorby ve společnosti egoé s. r. o. Práce se skládá ze tří částí, přičemž v teoretické části jsou zpracovány odborné poznatky z oblasti problematiky tvorby strategie. Analytická část charakterizuje firmu egoé s. r. o., její současnou situaci a analyzuje externí i vnitřní prostředí firmy. V projektové části jsou následně navrženy možnosti řešení vedoucí ke zlepšení současné situace společnosti v obchodní oblasti.

Klíčová slova: obchodní strategie, marketingový mix, venkovní nábytek, výrobek, analýza společnosti, architekt, developerská společnost, design, městský mobiliář

## **ABSTRACT**

This diploma thesis considers with matter of business strategy and it's creation in egoé s. r. o. company. Thesis consists of free parts; first part solves theoretical knowledge concerning to area of business strategy creation. Analytic part describes egoé s. r. o. company, its current situation and analyze external and internal environment of this company. Project part offers possible solutions to help to improve business situation of this company.

Keywords: business strategy, marketing mix, outdoor furniture, product, company analysis, architect, real estate, design, street furniture.

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu své práce Ing. Kamilu Dobešovi za jeho praktické rady, odborné vedení a příjemnou spolupráci.

Mé poděkování patří také jednateři společnosti egoé s. r. o. MgA. Radku Hegmonovi za jeho neutuchající podporu a inspiraci, kterou pro mě už několik let představuje.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

*„Jestli nevíš, kam jdeš, je jedno, kterým směrem se vydáš.“*

Lewis Carroll, anglický spisovatel

# OBSAH

ÚVOD.....	11
<b>I</b> <b>TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>12</b>
<b>1</b> <b>STRATEGIE JAKO DŮLEŽITÝ FAKTOR PODNIKOVÉ ČINNOSTI</b> .....	<b>13</b>
<b>2</b> <b>STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ</b> .....	<b>16</b>
2.1    VIZE, POSLÁNÍ A STRATEGIE .....	17
2.1.1    Mise, poslání .....	17
2.1.2    Vize .....	18
2.1.3    Strategické cíle, strategické řízení.....	18
<b>3</b> <b>INTERNÍ A EXTERNÍ ANALÝZA</b> .....	<b>22</b>
3.1    EXTERNÍ ANALÝZA .....	22
3.1.1    Analýza makrookolí .....	22
3.1.1.1    PEST analýza .....	22
3.1.1.2    Metoda 4C.....	23
3.1.2    Analýza mikrookolí.....	24
3.1.2.1    Porterův model pěti sil.....	24
3.2    INTERNÍ ANALÝZA .....	26
3.2.1    Portfolio analýza .....	26
3.2.1.1    BCG matice.....	26
3.2.1.2    GE matice .....	27
3.2.2    Analýza hodnototvorného řetězce .....	28
3.2.3    Space analýza .....	29
3.3    SWOT ANALÝZA.....	30
3.3.1    TOWS analýza .....	31
<b>4</b> <b>TVORBA STRATEGIE</b> .....	<b>33</b>
4.1    PROCES TVORBY STRATEGIE.....	33
4.1.1    Kultura a organizační struktura .....	33
4.1.2    Lidské zdroje .....	34
4.1.3    Finanční zdroje.....	35
4.1.4    Marketing .....	35
4.1.5    Klíčové faktory úspěchu.....	36
<b>5</b> <b>ZÁVĚR A SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI</b> .....	<b>37</b>
<b>II</b> <b>ANALYTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>38</b>
<b>6</b> <b>SKUPINA CITÉ, HISTORIE A CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI EGOÉ S. R. O.</b> .....	<b>39</b>
<b>7</b> <b>PŘEDMĚT ČINNOSTI A VÝROBKOVÉ PORTFOLIO FIRMY EGOÉ S. R. O.</b> .....	<b>41</b>
7.1    VÝROBKY ZNAČKY EGOÉ.....	41
7.2    ZAHRANIČNÍ ZNAČKY V NABÍDCE SPOLEČNOSTI EGOÉ S. R. O. ....	42
7.2.1    Gandía Blasco .....	42
7.2.2    Umbrosa .....	43



7.2.3	Vondom.....	43
7.2.4	Cane line a Manutti .....	44
7.2.5	Resol.....	45
7.2.6	Shrnutí informací o portfoliu firmy.....	45
<b>8</b>	<b>ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ SPOLEČNOSTI EGOÉ S. R. O. ....</b>	<b>46</b>
8.1	ANALÝZA MIKROOKOLÍ POMOCÍ PORTEROVA MODELU PĚTI SIL.....	46
8.1.1	Analýza odběratelů.....	46
8.1.1.1	Soukromý zákazník.....	47
8.1.1.2	Architekt, architektonické studio .....	47
8.1.1.3	Developerské a stavební společnosti .....	48
8.1.1.4	Interiérová studia .....	49
8.1.1.5	Distributoři venkovního nábytku a městského mobiliáře .....	50
8.1.2	Analýza dodavatelů .....	51
8.1.3	Analýza konkurence .....	52
8.1.4	Riziko vstupu potenciálních konkurentů.....	52
8.1.5	Hrozba substitučních výrobků.....	53
8.2	ANALÝZA MAKROOKOLÍ POMOCÍ PEST.....	54
8.2.1	Politicko-legislativní vlivy .....	54
8.2.2	Ekonomické vlivy .....	55
8.2.3	Sociálně-kulturní vlivy .....	56
8.2.4	Technologické vlivy .....	57
<b>9</b>	<b>ANALÝZA PODNIKOVÉ SITUACE SPOLEČNOSTI EGOÉ S.R.O.....</b>	<b>58</b>
9.1	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	58
9.2	KULTURA SPOLEČNOSTI.....	60
9.3	LIDSKÉ ZDROJE.....	61
9.4	MARKETING A KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE FIRMY .....	61
9.4.1	Public relations (PR) .....	61
9.4.2	Reklama.....	62
9.5	ANALÝZA VÝROBKOVÉHO PORTFOLIA EGOÉ S. R. O. ....	63
9.6	ANALÝZA VYBRANÝCH FINANČNÍCH UKAZATELŮ .....	65
9.6.1	Analýza zadluženosti.....	65
9.6.2	Analýza likvidity .....	66
9.6.3	Analýza rentability .....	68
9.6.4	Analýza aktivity .....	69
9.6.5	Shrnutí finanční analýzy.....	70
<b>10</b>	<b>ZÁVĚR A SHRUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI.....</b>	<b>71</b>
<b>III</b>	<b>PROJEKTOVÁ ČÁST.....</b>	<b>72</b>
<b>11</b>	<b>DEFINICE POSLÁNÍ A STANOVENÍ STRATEGICKÝCH CÍLŮ FIRMY.....</b>	<b>73</b>
11.1	STANOVENÍ POSLÁNÍ FIRMY EGOÉ S. R. O. ....	73
11.2	STANOVENÍ CÍLŮ FIRMY.....	73
<b>12</b>	<b>NÁVRH OPATŘENÍ SMĚŘUJÍCÍ KE SPLNĚNÍ STANOVENÝCH</b>	

<b>CÍLŮ</b> .....	<b>75</b>
12.1 OBLAST ORGANIZAČNÍ STRUKTURY A LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	75
12.1.1 Rozvoj lidských zdrojů.....	76
12.1.2 Motivace pracovníků.....	77
12.2 OBLAST INFORMAČNÍCH SYSTÉMŮ.....	77
12.3 OBLAST MARKETINGU .....	78
12.4 FINANČNÍ ZDROJE.....	79
<b>13 NÁVRH VHODNÉ STRATEGIE PRO EGOÉ A JEDNOTLIVÉ ZASTUPOVANÉ ZNAČKY</b> .....	<b>80</b>
13.1 DESIGNOVÝ VENKOVNÍ NÁBYTEK EGOÉ.....	80
13.1.1 Cenová politika značky egoé.....	80
13.1.2 Komunikační politika značky egoé .....	81
13.1.3 Výrobní politika značky egoé .....	81
13.1.4 Distribuční politika značky egoé.....	82
13.2 LUXUSNÍ VENKOVNÍ NÁBYTEK GANDÍA BLASCO.....	82
13.2.1 Cenová politika značky Gandía Blasco .....	83
13.2.2 Komunikační politika značky Gandía Blasco .....	83
13.2.3 Výrobní politika značky Gandía Blasco .....	84
13.2.4 Distribuční politika značky Gandía Blasco .....	84
13.3 SOFISTIKOVANÉ STÍNÍCÍ SYSTÉMY UMBROSA .....	84
13.3.1 Cenová politika značky Umbrosa.....	85
13.3.2 Komunikační politika značky Umbrosa.....	85
13.3.3 Výrobní politika značky Umbrosa.....	85
13.3.4 Distribuční politika značky Umbrosa.....	86
13.4 VONDOM – KVĚTINÁČE A NÁBYTEK PRO INTERIÉR I EXTERIÉR.....	86
13.4.1 Cenová politika značky Vondom .....	86
13.4.2 Komunikační politika.....	87
13.4.3 Výrobní politika.....	87
13.4.4 Distribuční politika.....	87
13.5 RESOL – NÁBYTEK PRO HOTELY, RESTAURACE WELLNESS.....	88
13.5.1 Cenová politika značky Resol DD .....	88
13.5.2 Komunikační politika značky Resol DD.....	88
13.5.3 Výrobní a distribuční politika značky Resol DD.....	88
13.6 NÁBYTEK Z UMĚLÉHO RATANU – MANUTTI A CANE LINE.....	89
<b>14 NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU</b> .....	<b>90</b>
<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>95</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</b> .....	<b>96</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK</b> .....	<b>98</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ</b> .....	<b>99</b>
<b>SEZNAM TABULEK</b> .....	<b>100</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH</b> .....	<b>101</b>

## ÚVOD

V současném světě, kdy změny jsou stále rychlejší, konkurence dravější a zákazníci vybíravější, musí firmy vydávat mnohem více energie a prostředků, aby posílily, či si alespoň udržely svou současnou pozici na trhu. Přitom zabezpečit existenci a rozvoj podniku je v posledních letech stále složitější, jelikož kromě známých hrozeb na firmu působí také nečekané změny, které firmy nemohou nijak ovlivnit.

Aby byla firma schopná na trhu přežít, objevuje se často potřeba vytvořit vhodnou strategii, která povede k vytyčenému cíli, bude základem činnosti celého podniku a zajistí mu budoucí rozvoj a úspěch u zákazníků. V dnešní době již nestačí řešit pouze každodenní problémy, je třeba stále více myslet na budoucnost a právě proto, aby manažeři nesešli ze zvolené cesty, je nutné plánovat, dívat se dopředu a i pro zajištění budoucího a dlouhodobého úspěchu občas riskovat drobný krátkodobý neúspěch.

Motivem vzniku této práce bylo právě setkání s takovouto firmou. S firmou, která, ačkoliv již několik let působí na trhu, stále se zmítá v existenčních problémech a snaží se dát o sobě svým potenciálním zákazníkům vědět všemi dostupnými prostředky.

Práce bude rozdělena na tři samostatné části zabývající se problematikou obchodní strategie, přičemž v teoretické části budou zpracovány odborné poznatky týkající se tématu, v analytické části charakterizují firmu egoé s. r. o., její současnou situaci a analyzují externí i vnitřní prostředí firmy, jež má na obchodní strategii vliv.

Cílem této práce je pak navrhnout na základě provedených analýz vhodný projekt obchodní strategie vedoucí ke zlepšení situace firmy. Pevně proto věřím, že poznatky získané při zpracování této práce budou přínosem nejen mě, ale především společnosti egoé s. r. o.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 STRATEGIE JAKO DŮLEŽITÝ FAKTOR PODNIKOVÉ ČINNOSTI

Strategie (z řeckého *strategos* (generál); *stratos* (vojsko, výprava) a *agein* (vést) je dlouhodobý plán činností zaměřený na dosažení nějakého cíle. Jak řekl americký autor Hilary Hinton "Zig" Ziglar: „Dosáhnout cíle, který si neurčíte, je stejně obtížné jako se vrátit z místa, kde jste nikdy nebyli.“ V kořeni slova je výraz „stratagem“, něco jako vynalézavý trik, nečekaný zvrat, překvapující rozuzlení. V době, kdy nebyly velké rozdíly ve zbrojení vojáků jednotlivých armád, byl právě tento faktor rozhodující. Neztratily však svůj význam dodnes. [14]

S pojmem strategie se setkáváme v podstatě dnes a denně, nejen v oblasti podnikání, ale také v běžném životě. Jen během nedávno skončených olympijských her ve Vancouveru to bylo slovo, které se skloňovalo snad neustále, aniž bychom se nad tím pozastavovali. Sábílková zvolila správnou strategii, díky níž získala na trati 5000 m zlatou olympijskou medaili. Strategie zvolená naším hokejovým teamem naopak v boji proti Finsku neobstála, a tak jsme skončili už ve čtvrtfinále. I když si to neuvědomuje, každý si ve svém životě volí určitou strategii, cestu, po které se vydává, cíl, kterého touží dosáhnout. Samozřejmě, že strategie v pojetí týkající se podniku, je mnohem komplexnější a v podstatě složitější než ta, podle níž řídíme svůj život a každodenní konání. [14]

Jednoduše a velice jasně vystihuje podstatu strategie citát legendárního čínského vojevůdce Sun C‘: „*Jak vedu vojska na bojiště, to může pozorovat každý. Jak je zavádím do bitvy, odborníci vám vysvětlí. Ale jak vítězím, to ví jen má hlava.*“ Není to dokument, je to proces tvorby a rozvoje koncepce rozvoje firmy, jako základního zdroje informací o budoucím směřování podniku, kdy výsledkem je právě jednoznačné vyjádření toho, čeho chce firma dosáhnout a jakou cestou. [14]

Nejde ovšem o to, strategii jednou zvolit – tím proces nekončí. Strategie prochází, stejně jako ostatní strategické dokumenty, životním cyklem, který jednak zajišťuje zpřesňování, kontrolu a vytváření podmínek pro realizaci formulovaných záměrů. Umožňuje tak přizpůsobení chování a priorit firmy změnám hospodářského prostředí, změnám vizí vlastníků a vrcholového managementu a změnám interních podnikových podmínek. Mechanizmy, zajišťující zpětnou vazbu by pak měly zajistit, aby podniková strategie byla pozměněna dle okolností, které podnik ovlivňují, vždy když je potřeba. [14]

Strategie nevzniká ze dne na den. Většinou je potřeba několikatydenní práce na formulaci základních částí a po jejím zveřejnění několikaměsíční úsilí o její zdokonalování a upřesňování. V současných firmách často ovšem není strategie tím, čemu se uzpůsobuje činnost podniku. Je to bohužel často něco, co stojí v pozadí, většina firem strategii stanovenou vůbec nemá a svou činnost přizpůsobuje každodenní situaci. [14]

Strategii si podnik volí hlavně proto, aby byl jasně vytyčen směr, kterým se bude ubírat. Obsah strategie je pak prostředkem pro posuzování správnosti jakýchkoli rozhodnutí. To platí jak pro běžný provoz firmy, tak zejména pro analýzu podniku a projektování nového systému řízení. Správně rozpracovaná strategie by měla dávat odpověď na jakoukoliv pochybnost o tom, co je a co není důležité (resp. co je důležitější - např. okamžitý zisk nebo spokojený zákazník). To díky tomu, že podnikovou strategii je třeba rozpracovat a zabudovat do provozních pravidel - do povinností funkčních míst, do motivačního systému a do hodnocení ekonomické efektivity. Strategická rozhodnutí se musí promítnout až do operativních plánů podniku, protože bez vzájemné návaznosti by celý systém nemohl fungovat. [14]

Správně vytvořená a realizovaná strategie tak pomůže:

- Stanovit jasné kompetence a zodpovědnost vrcholového vedení i organizačních celků;
- Omezit možnost prosazovat dílčí zájmy řídicích pracovníků a organizačních celků;
- Zamezit živelnému (nekontrolovanému a nekontrolovatelnému) vývoji společnosti (produktová, kapacitní či ekonomická struktura);
- Zajistit připravenost na nutné změny - umožní provádět změnu a neztratit orientaci;
- Jasně formulovat zadání pro ostatní dílčí strategie - informační strategii, marketingovou a personální.

Samotnou strategii nelze začít sestavovat jen tak, podkladem pro zahájení práce musí být co nejkompaktnější informace o aktuálním postavení firmy a vývoji relevantního prostředí, na základě nichž mohou manažeři vyvodit důsledky, učinit rozhodnutí, která firmu dostanou tam, kam chtějí. Základem je samozřejmě SWOT analýza, zkoumající silné a slabé

stránky firmy a také příležitosti a hrozby, které firmu ovlivňují. Co nejpodrobnější informace jsou při tvorbě strategie velice důležitým faktorem, při špatných informacích se samozřejmě může stát, že zvolená strategie spíš uškodí, než pomůže. [18]

Strategické řízení, které se v minulosti považovalo (a dodnes nezdá se, že by se změnilo) za jedno z mnoha odvětví managementu, se v posledních letech dostalo na samý vrchol. Jestliže si podnik nevypracoval nadějnou strategii, nevypracoval si slibnou pozici, je ohrožený a slepý. Bez strategie ztrácí hodnotu také jeho marketingové aktivity, inovační schopnosti, personalistika atd. Strategie stoupá na pomyslném žebříčku v rámci firmy stále výše, není proto až tak překvapivé, že stratég se jeví jako výjimečná osobnost, která zasadí ten správný dílek do celé skládky, a ta najednou získá nový rozměr, ten správný smysl. Jak jsem zmínila již výše, strategie je všude kolem nás. Řízení s rozvahou, s uvážením dostupných sil a prostředků se zaměřením na budoucnost není pouze výsadou géniů. *„Genialita a talent jsou přirozeně vzácné v každém oboru, ovšem byznys potřebuje netoliko osamělé génie, nýbrž mnoho lidí, kteří se věnují strategické práci. Každý podnik, nebo alespoň každý významnější podnik ji více nebo méně potřebuje. Pokud se podnik nedrží jen šťastné shody okolností, nevyužívá jen dočasné příznivé konstelace prostředí, potřebuje strategickou práci jako záruku dlouhodobého rozvoje.“* [6]

Právě strategie, a práce na naplnění podnikových cílů, vyvolaly potřebu formování tzv. „svorného vedení“, tedy lidí ve vedoucích pozicích, kteří jsou motivováni zájmem na pokroku podniku, snaží se o společnou věc, sdílejí názory a společně vedou podnik ke stanovenému cíli. Naopak v podnicích, kde každý má své hájemství, kde mezi jednotlivými členy vedení dochází k bojům o vlastní prestiž na úkor podniku, na takovýchto místech se strategii nemůže dařit. [6]

*„Tak, jako se generál radí nejen se svými náčelníky, ale dává své úmysly posoudit také nižším velitelům, aby je promítli do svých poměrů, a nakonec ji v prostých výrazech sdělí celému vojsku, tak i v podniku se strategií zabývají nižší vedoucí a jejich útvary a nejhlubší, ale prostě vyjádřené zásady mají znát všichni.“* [6] Pokud má strategie správně fungovat a napomoci tak dosažení kýžených výsledků, je třeba, aby s ní byli všichni nějakým způsobem obeznámeni. Vždyť táhnout za jeden provaz lze jen v případě, že opravdu pouze jeden existuje.

## 2 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ

Strategie podniku doznala v posledních letech mnoho poměrně zásadních změn, způsobených hlavně neuvěřitelně turbulentním podnikatelským prostředím. Jak zmiňuje Šmída ve své knize Strategie v podnikové praxi: dříve byla situace spíše taková, že si firma stanovila cíl na trhu. Z tohoto cíle byl následně odvozen směr, kterým se vydat, aby bylo vytyčených cílů dosaženo a konečně zjišťovala, s pomocí jakých prostředků lze daného cíle dosáhnout.

Díky současné situaci na trzích, nejen těch lokálních, ale také světových, nevíme přesně, kterým směrem se bude trh ubírat, jak se budou měnit preference zákazníků, na základě jakých kritérií budou zákazníci činit svá rozhodnutí, co budou považovat za užitečné. Právě z tohoto důvodu začíná proces strategie identifikací potenciálu firmy, který tvoří nejen schopnosti a znalosti jejích zaměstnanců, ale také její schopnost pružně reagovat a být schopná eliminovat případné ztráty. „*Potenciál firmy potom určuje směr a rychlost, kterou se musí podnik vydat. Cílem podniku pak zákonitě musí být maximalizace zisku, protože konkrétní cíle na trhu nelze ve strategickém horizontu konkrétně identifikovat.*“ [14] Podnik tak má naprosto volnou ruku v tom, jak zisku dosáhne, tedy jakou filozofii a techniky ke zvyšování interní efektivity použije a jaké produkty na trh uvede. Veškeré činnosti přitom musí být realizovány s ohledem na přínos podniku jako celku. Zkušenosti, znalosti a dovednosti zaměstnanců podniku pak zaručí, že podnik bude postupovat kupředu cestou, která je nejlepší a bude tedy maximalizovat zisk.

Nový proces tvorby strategie se zásadně liší od starého v tom, že dříve vedení shromáždilo informace, vyhodnotilo je a na jejich základě pak vytvořilo strategii, kterou komunikovalo svým zaměstnancům ve formě úkolů, které mají být splněny. Dnes ovšem podniky využívají více potenciálu, který se nachází v lidech, v tom, co znají, umí, čím mohou přispět. Právě proto jsou v progresivních firmách do tvorby strategie zapojeni také její zaměstnanci. Ačkoliv tvorba strategie i nadále zůstává v rukou vrcholového vedení podniku, mnoho pracovníků k ní „má co říct“. Díky svým podrobným znalostem trhu a originálním nápadům přinášejí nepostradatelné informace, které tak silně napomáhají vytvoření kvalitní strategie v jejich podniku.



## 2.1 Vize, poslání a strategie

Podniková strategie míří do budoucnosti. Firma si musí nejprve vytyčit, kam se chce ubírat, než se na tuto cestu vydá. Právě tyto informace, na které se v mnoha firmách tak často zapomíná, které se některým jeví jako nepodstatné, nám pomáhají k tomu, abychom strategii uměli zařadit do systému řízení. Proč jsme firmu vlastně založili, proč jí věnujeme čas a úsilí, své schopnosti? Tyto informace jsou podstatné nejen pro vedení podniku, ale také pro zaměstnance firmy, protože právě tyto prvky napomáhají vzniknout jejich sounáležitosti s firmou, ve které pracují a které mají přinášet hodnotu. [5]

### 2.1.1 Mise, poslání

Každá firma vzniká proto, aby něco zabezpečovala, produkovala. Právě poslání nám tedy vyjadřuje fakt, proč firma na trhu vůbec existuje. Vyhlásit na veřejnosti poslání firmy se poslední dobou stalo, dalo by se říci, téměř módou, dle Bowmana na ně někteří manažeři nahlízejí téměř jako na alternativu podnikového plánování. [1]

Definované poslání by se mělo na jednu stranu vyvarovat příliš širokému pojetí, na druhou stranu přílišné a nic neříkající stručnosti. Dle Charváta je vhodné, když je poslání pojato způsobem, který lidi ve firmě motivuje. Poslání rozpracované do cílů firmy vede zaměstnance k pocitu spoluodpovědnosti za její rozvoj a tedy za vydělávání peněz. Stejně tak slouží, dle Charváta, jako měřítko pro zjištění, zda se firma neodchyluje od směru, který si určila, v případě, že ano, manažeři mohou na tuto změnu reagovat. [5]

Společnost prezentací svého poslání (mise) samozřejmě myslí také na své zákazníky. Například společnost České dráhy, a.s. vymezuje své poslání heslem „JSME TU PRO VÁS“.

Poslání, které umožní ztotožnění se s institucí nejen jejím zaměstnancům, ale také zákazníkům, si zvolila ZOO Dvůr králové: „Posláním a povinností moderní zoo je podílet se na záchraně ohrožených druhů zvířat, jimž hrozí (převážně) vinou člověka vyhubení, a zároveň poskytnout návštěvníkům poučení a odpočinek.“

Nesmím opomenout ani odkaz Tomáše Bati, který svým heslem „Obouváme svět“ nejenže dokonale popsal poslání své firmy, ale vytvořil také nesmrtelný odkaz své práce, kterou mj.

chápal jako službu veřejnosti, šlo mu o „rozvoj a zajištění blahobytu celého kraje.“ Baťa, díky svému systému řízení, pro něj byla určující orientace na zákazníka (známá především jeho heslem: „Náš zákazník – náš pán“) dal důležitý základ strategickému řízení v naší zemi.

### 2.1.2 Vize

Dle Charváta lze poslání stanovit na základě vize. „*Vize poskytují určitý směr rozvoje společnosti na dobu deseti a dvaceti let. Vize je méně konkrétní než poslání a „je vizí“ v tom pravém slova smyslu.*“ [5]

Vizi můžeme chápat jako „vytváření budoucnosti“. Dáváme jejím prostřednictvím najevo, jak bychom chtěli svoji firmu vidět. Oproti poslání, které musí odrážet stávající realitu a vycházet z konkrétních podmínek, v nichž se firma nachází, vize představuje budoucí chování organizace.

Nedá mi, abych se i v případě tématu vize společnosti opět nevrátila k Baťovu odkazu. Za vizi bychom potom mohli považovat jeho větu: „Dělejme třeba sebenepatrnější věc, ale dělejme ji nejlépe na světě“.

### 2.1.3 Strategické cíle, strategické řízení

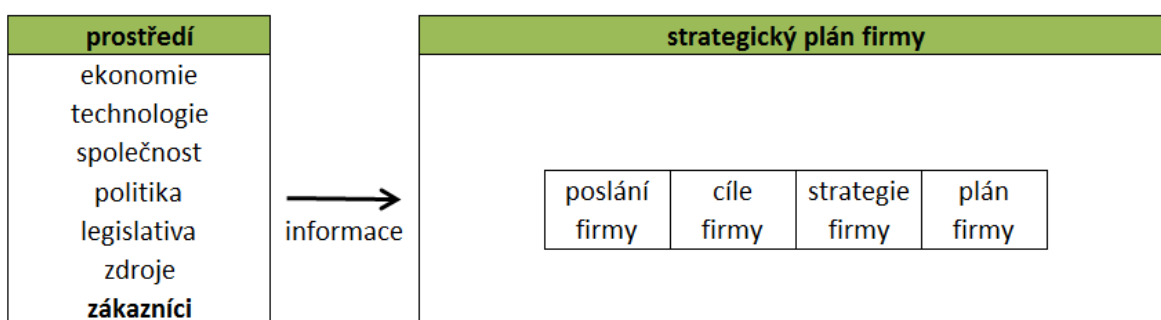
„*Žít bez cílů je jako jít na výlet a nevědět kam.*“ [3] Právě proto je pro firmu při určování strategie tolik důležité stanovit si správné strategické cíle. Strategie je tak cestou, která nás má k těmto vytyčeným cílům dovézt. Společný cíl musí být vyjádřen tak, aby jeho charakteristika byla srozumitelná na všech stupních podnikové hierarchie, tedy všem pracovníkům bez ohledu na odborné zaměření a kvalifikační úroveň, jejich znalosti dalších vazeb řízení v rámci firmy apod.

Nelze očekávat, že stanovené cíle mohou být vždy realizovány jako zcela samovolný výsledek různorodých podnikových aktivit, byť organizačně jasně uspořádaných. Požadované plnění společného úkolu se může uskutečňovat jen za neustálého usměrňování všech podnikových aktivit k danému podnikovému cíli. [21]

Jak uvádí Charvát ve své knize Firemní strategie pro praxi, úplné opomenutí strategických cílů a přílišná koncentrace pozornosti na operativní a krátkodobé problémy firmy může mít za následek rozmach firmy, ale zakrátko může přijít tvrdý pád zpět na zem. Naopak zanedbání operativního řízení a přílišná orientace na plánování růžové budoucnosti může přivodit taktéž brzký kolaps. Platí tedy: nepřeceňovat operativní a taktická rozhodování, ale ani nepodceňovat význam strategie.

Právě činnosti spojené s vytvářením určité spolupráce nebo souladu s okolím jsou tím, co nazýváme formulováním strategie, tedy součástí strategického řízení jako takového. „Je třeba si uvědomit, že existuje rozdíl mezi strategií a plánováním. Strategie je určení dlouhodobého směru firmy. Manažeři ho nebudou mít na stole nebo v šuplíku jako písemný dokument.“ [5]

Management firmy si stanovuje různé cíle, je to samozřejmé a dělá to bezpochyby každá firma. Co už ale tak zřejmé není, je to, jak daných cílů dosáhnout. Cílem firmy může být dejme tomu dlouhodobé dosahování zisku ve výši 20 mil. Kč. Ovšem to, jak tohoto zisku firma dosáhne, už závisí na tom, jakou cestu dosažení toho cíle management zvolí. Zvýšení tržeb, snížení náklad, rozšíření výrobního programu, vstup na nové trhy – to všechno jsou možné alternativy. Při hledání odpovědi na tyto otázky je nutné se ale ohlížet také na to, zda má firma dostatek lidských, finančních a materiálních zdrojů, zda ji nebude ohrožovat konkurence, zda bude schopna plnit i nadále požadavky svých akcionářů atp. Právě proto musí strategické řízení směřovat jak vně tak dovnitř firmy. [5]



Obrázek 1 Strategie v prostředí [5]

Zařazení strategie v procesu plánování zachycuje obrázek výše. Prostředí pro firmu znamená všechny společenské a politické podmínky, v nichž podniká. Právo, které musí brát v potaz a její činnost ovlivňuje, technologie, které jsou bezesporu jiné, než například před 15 lety, stejně tak tomu je s dostupnými a využitelnými zdroji. Všechny tyto okolnosti ovlivňují podnikání a tedy i strategii firmy.

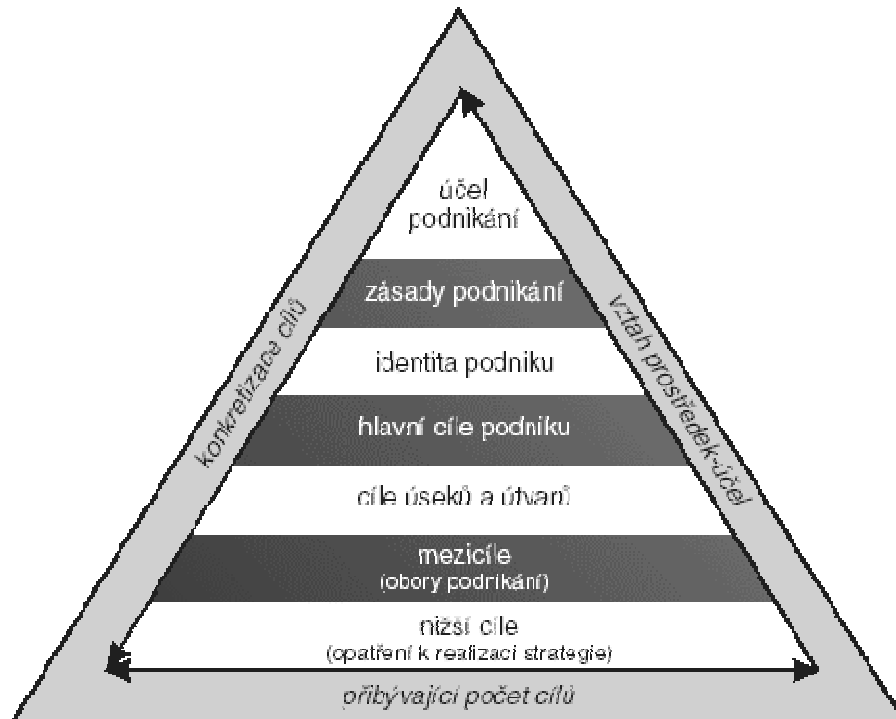
Pokud se zaměříme na položku cílů, tyto mohou být velice různorodé, závisí samozřejmě na konkrétní situaci dané firmy. Obecně je můžeme rozdělit na finanční a nefinanční.

Při stanovování cílů se často skloňuje význam metody SMART, což je souhrn pravidel, která pomáhají především v rámci projektového managementu efektivně definovat rámec či cíl projektu a navrhovaného řešení. Jak vidno níže, každé písmeno slova SMART má určitý význam, samo o sobě v nás ovšem evokuje to, že se jedná o cíle, které jsou chytře stanovené.

Každý cíl by tak měl být:

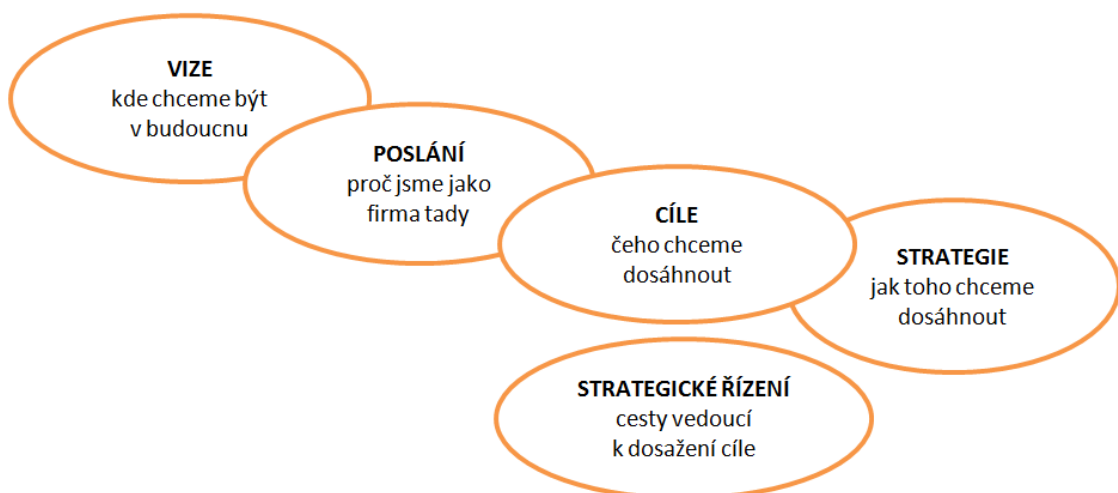
- **Specifický (specific)** – cíl by měl být konkrétní, přesně popsáný (např. snížit do konce roku náklady o 20 %);
- **Měřitelný (measurable)** - měřitelný cíl je takový, u kterého je zřejmé, zda byl splněn nebo ne, případně nakolik byl splněn;
- **Dosažitelný (achievable)** – cíl představuje výzvu, ale je realistický;
- **Reálný (realistic)** – při úvaze o tomto pravidle bychom si měli položit otázku, zda je možné navrhované řešení vůbec realizovat a dosáhnout tak požadovaných výsledků
- **Termínovaný (time-bound)** – vymezuje nám časový rámec pro uvedení řešení do praxe, tedy do kdy má být daný cíl splněn.

Strategické cíle jsou následně rozpracovávány do jednotlivých dílčích cílů na nižších stupních řízení. Obrázek 2 znázorňuje jednotlivé stupně.



Obrázek 2 Hierarchické úrovně cílů [21]

Na obrázku 3 můžeme vidět zařazení výře uvedených témat v rámci strategického řízení.



Obrázek 3 Místo strategie [5]

### 3 INTERNÍ A EXTERNÍ ANALÝZA

Jak již bylo dříve zmíněno, pro správně zvolenou strategii je potřeba dostatek relevantních informací, které pomohou manažerům podniku počítat s maximálním množstvím faktorů ovlivňujících podnik.

Důležité jsou informace jak z podniku, tak i z jeho okolí, je tudíž třeba provést důkladnou interní a externí analýzu. Externí analýza by měla být zaměřena na dvě části prostředí - na makrookolí a mikrookolí podniku. Analýza mikrookolí se většinou ještě rozděluje na analýzu odvětví a analýzu konkurence.

Po analýze okolního prostředí se management musí zaměřit na analýzu zdrojů a schopností vlastního podniku, aby dokázal určit nejen silné a slabé stránky firmy, ale i klíčové kompetence a specifické přednosti podniku. *„V jistém smyslu je interní analýza důležitější než analýza externího prostředí, avšak management musí řádně zpracovat obě analýzy, aby na jejich základě dokázal skloubit příležitosti, které okolí nabízí, s vlastními zdroji a schopnostmi podniku.“* [19]

#### 3.1 Externí analýza

Externí analýzu samotnou můžeme rozdělit do dvou samostatných podskupin – mikrookolí a makrookolí

##### 3.1.1 Analýza makrookolí

Analýza makrookolí podniku umožňuje managementu uvědomit si především vazby a souvislosti mezi jednotlivými působícími faktory a v neposlední řadě i příležitosti a hrozby, na které by se měl podnik zaměřit.

##### 3.1.1.1 PEST analýza

PEST je analýza politického a legislativního, ekonomického, sociálně-kulturního a konečně technologického prostředí. Všeobecně můžeme říci, že se jedná o strategický audit vlivu

makrookolí. Faktory jsou do analýzy zahrnuty podle důležitosti jejich vlivu nejen v současnosti, ale i podle jejich předpokládaného vývoje v budoucnosti.

Informace o důležitých faktorech získané z PEST analýzy je možné využít při tvorbě scénářů vývoje okolí podniku. Prostřednictvím metody tvorby scénářů může management simulovat jednotlivé varianty vývoje externího prostředí a určit jejich případný vliv na strategii. Pokud je faktorů málo, lze vytvářet scénáře na základě jejich kombinace. V ostatních případech se doporučuje vytvářet scénáře, které se od sebe výrazně liší, tj. například scénáře optimistické, realistické a pesimistické.

Jednotlivé faktory analýzy:

- **Politické a legislativní** – např. politická stabilita, členství v mezinárodních a nadnárodních organizacích (typu EU), antimonopolní zákony, daňová politika, ochrana spotřebitele...
- **Ekonomické** – např. stav a prognóza vývoje základních ekonomických ukazatelů (hrubý domácí produkt, inflace, nezaměstnanost, salda veřejných rozpočtů a zahraničního obchodu), hospodářské cykly, kupní síla...
- **Sociální a demografické** – např. životní úroveň a styl obyvatelstva, charakteristika pracovní síly, vzdělanost, demografická struktura a vývoj...
- **Technické a technologické** - např. vládní podpora výzkumu a vývoje, změny technologie, nové objevy...

Je třeba zdůraznit, že cílem PEST analýzy není analyzovat všechny složky jednotlivých faktorů, ale najít ty složky, které mají pro podnik význam, jinými slovy, které pro něj mohou znamenat nějakou významnou příležitost nebo naopak hrozbu. Analýza by rovněž měla usilovat o stanovení nějaké pravděpodobnosti, se kterou k této šanci nebo hrozbě dojde.

[19]

### 3.1.1.2 Metoda 4C

Protože každá významnější firma se pohybuje v tom či onom rozsahu na mezinárodním trhu, měla by se PEST analýza zaměřit na všechny trhy, na kterých daná firma působí. Při

zkoumání jednotlivých trhů jsou důležitými složkami zákazníci (customers), samotná země, v níž firma působí (country), náklady, které na daném trhu dosahuje (costs) a konkurence (competetion), s níž se setkává. V rámci PEST analýzy tak lze použít **metodu 4C**, která se právě zaměřuje na výše vyjmenované složky. Výsledkem této metody může být třeba rozhodnutí, do které země firma umístí své závody, zda své výrobky bude prodávat na jednom nebo na více trzích apod. Díky výsledkům získané z této analýzy se může management podniku rozhodnout, zda zvolit raději globální nebo lokální strategii. [19]

### 3.1.2 Analýza mikrookolí

Analýza mikrookolí většinou začíná analýzou odvětví, v rámci něhož se podnik potýká se svými konkurenty. Při analýze odvětví je cílem managementu uvědomit si atraktivitu odvětví, hybné síly způsobující změny, konkurenční síly, které na trhu působí a klíčové faktory úspěchu.

*„Za nejvýznamnější hybnou sílu můžeme považovat poptávku, jejíž analýze by měla být věnována velká pozornost, neboť především ona určuje míru růstu odvětví. Management by měl analyzovat faktory ovlivňující poptávku a rozdělit je podle toho, zda je může podnik ovlivnit či nikoli.“* [19] Dále by měl odhadnout i velikost celkové cílené poptávky pro každou skupinu produktů. Odhad mohou manažeři provést v několika variantách (optimistická, realistická, pesimistická).

Významnou hybnou silou jsou samozřejmě také zákazníci. Management by měl začít rozdělením zákazníků do cílových skupin právě podle jejich stejnorodých potřeb a způsobu používání produktu. Zákaznické skupiny by měl management rozčlenit především podle jejich důležitosti. Důležitější jsou ti zákazníci, se kterými obchoduje podnik přímo. S tím souvisí také analýza regionů, ve kterých budou produkty zákazníkům nabízeny. [19]

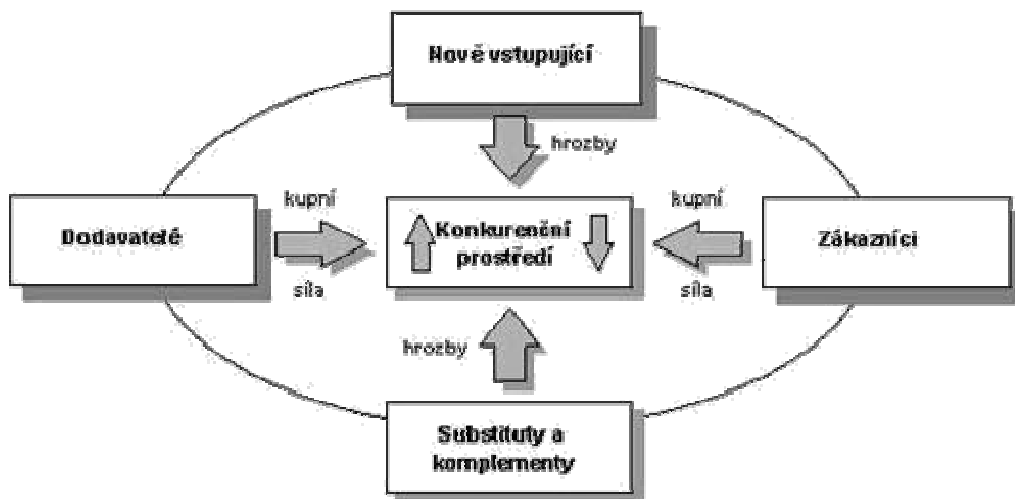
#### 3.1.2.1 Porterův model pěti sil

Porterův pětifaktorový model vychází ze systematického popisu vlivů působících na jednotlivé podniky vstupující a realizující své produkty na trhu. *„Určuje konkurenční tlaky, rivalitu na trhu, která závisí na působení a interakci základních sil (konkurence, dodavate-*



lé, zákazníci, nově vstupující firmy a substituty) a výsledkem jejich společného působení je ziskový potenciál odvětví“ [6]

- **Hrozba nově vstupujících firem** (potencionální nově vstupující firmy) - vážnost hrozby vstupu nových firem na stávající trhy je dle Portera ovlivněna zejména úsporami z rozsahu, kapitálovou náročností, stupněm diferenciací výrobků, nákladovým znevýhodněním souvisejícím s velikostí podniku, přístupem k distribučním kanálům a také vládní politikou;
- **Vyjednávací vliv odběratelů** (odběratelé) - odběratelé mohou výrazným způsobem ovlivňovat ziskovost odvětví tlakem na cenu nebo kvalitu produkce odvětví;
- **Vyjednávací vliv dodavatelů** (dodavatelé) - obdobně jako odběratelé mohou dodavatelé měnit a ovlivňovat cenu a kvalitu dodávaných surovin (produktů);
- **Hrozba substitučních výrobků nebo služeb** (substituty) - čím snadněji je možné nahradit vyráběné produkty substituty, tím méně atraktivní je dané odvětví;
- **Vliv konkurentů v odvětví** (konkurenti v odvětví) - rivalita mezi existujícími podniky je výsledkem snahy jednotlivých podniků vylepšit si své tržní postavení. [10]



Obrázek 4 Porterův model pěti sil [19]

## 3.2 Interní analýza

Pokud hovoříme o interní analýze, i zde existuje několik typů různorodých metod, které nám pomohou analyzovat potřebné informace.

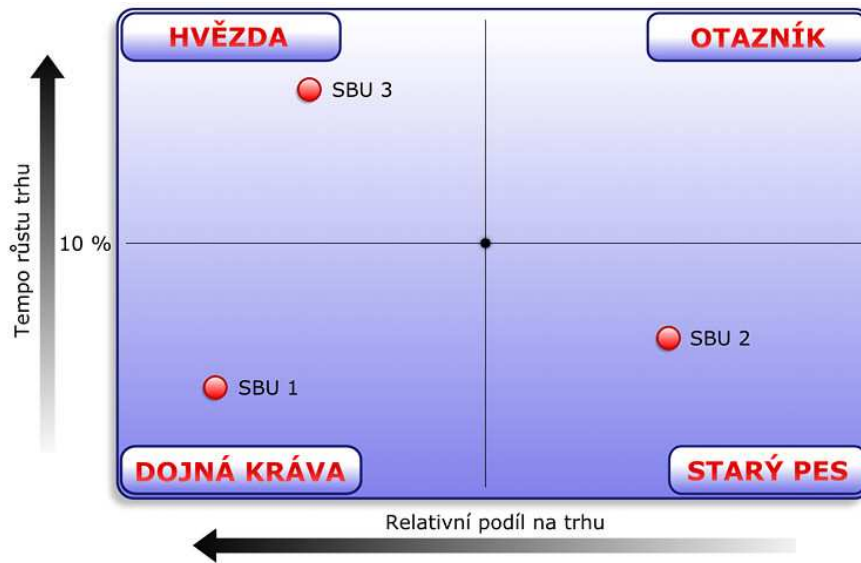
### 3.2.1 Portfolio analýza

V případě, že má podnik diverzifikovanou výrobní strukturu, lze pro interní analýzu využít tzv. portfolio metody. Nejpoužívanější jsou metody BCG matice a matice GE.

#### 3.2.1.1 BCG matice

Tento portfoliový model strategie vyvinula americká společnost „The Boston Consulting Group“. Matice ukazuje spojitosti mezi tempem růstu obchodů a konkurenční pozicí společnosti. Základem pro využití matice je rozdělení podniku na jednotky, tzv. SBU (strategic business unit). Tyto jsou následně rozděleny do čtyř kvadrantů podle toho, jaký podíl na trhu zaujímají a jaké se předpokládá tempo růstu daného trhu:

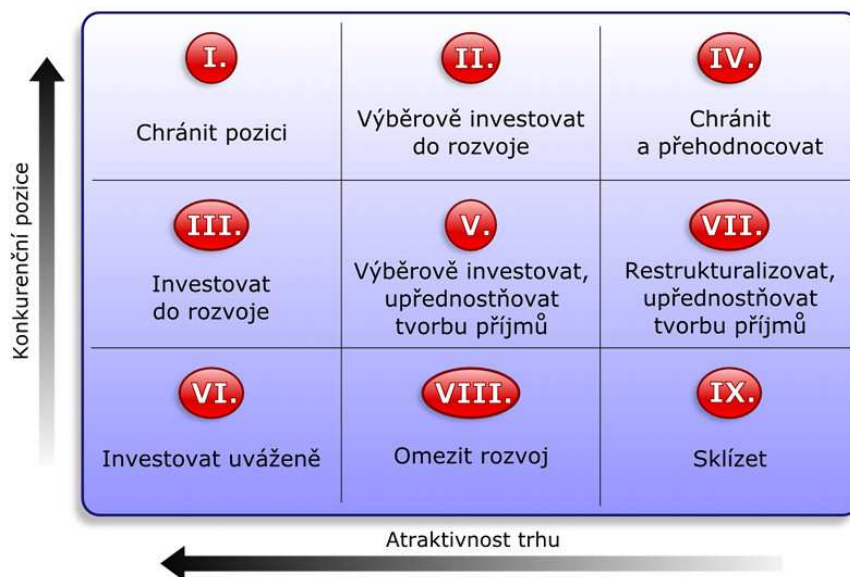
- **Otazníky** (question marks) mají velký růstový potenciál, ale nízký podíl na trhu. Jejich další vývoj je spojen s určitým rizikem
- **Hvězdy** (stars) jsou charakteristické kombinací vysokého tržního podílu a vysokého růstu. Umožňují podniku růst a po vyčerpání potenciálu růstu mají tendenci přejít do stádia „dojná kráva“.
- **Dojné krávy** (cash cows) dosahují vysokého podílu na trhu ale růst tohoto trhu je minimální nebo dokonce záporný. Takovéto trhy jsou pro konkurenty méně atraktivní. Podnik do takovýchto SBU již příliš neinvestuje, takže tyto jednotky významně přispívají k dobrému cash flow podniku a mohou dokonce přispívat k financování jiných rozvojových aktivit podniku.
- **Bídní psi** (dogs) to jsou jednotky s nízkým podílem na trhu, který neroste. Tato kombinace většinou znamená jediné – opustit.



Obrázek 5 BCG matice

3.2.1.2 GE matice

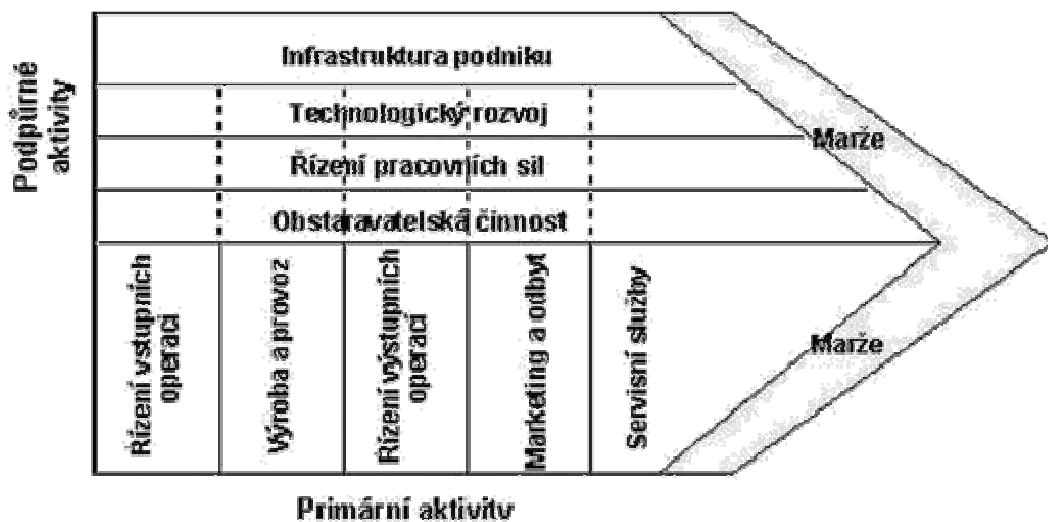
Matice GE byla vytvořena společností General Electric a je zaměřená na rozčlenění jednotlivých představitelů nebo jednotlivých výrobků do devíti kvadrantů. V jednotlivých kvadrantech je vždy rozdílná strategie jak přistupovat k výrobkům v daném kvadrantu a jaký je jejich předpokládaný vývoj v budoucích letech. Osy matice tvoří atraktivnost trhu a konkurenční postavení. Posuzování předností podniku v porovnání s konkurencí má základ v benchmarkingu (porovnání s nejlepším na trhu).



Obrázek 6 GE matice

### 3.2.2 Analýza hodnototvorného řetězce

Autorem analýzy hodnototvorného řetězce je Michael E. Porter. Metoda odpovídá na otázky kde a jak v podniku vzniká hodnota výrobku, jeho konkurenční výhoda. Porter zde rozděluje činnosti podniku na primární a podpůrné (viz. obrázek 7), přičemž u každé jednotlivé činnosti je třeba určit přidanou hodnotu, aby bylo jasné, jakou měrou jednotlivé činnosti přispívají ke konkurenčnímu postavení firmy. [10]



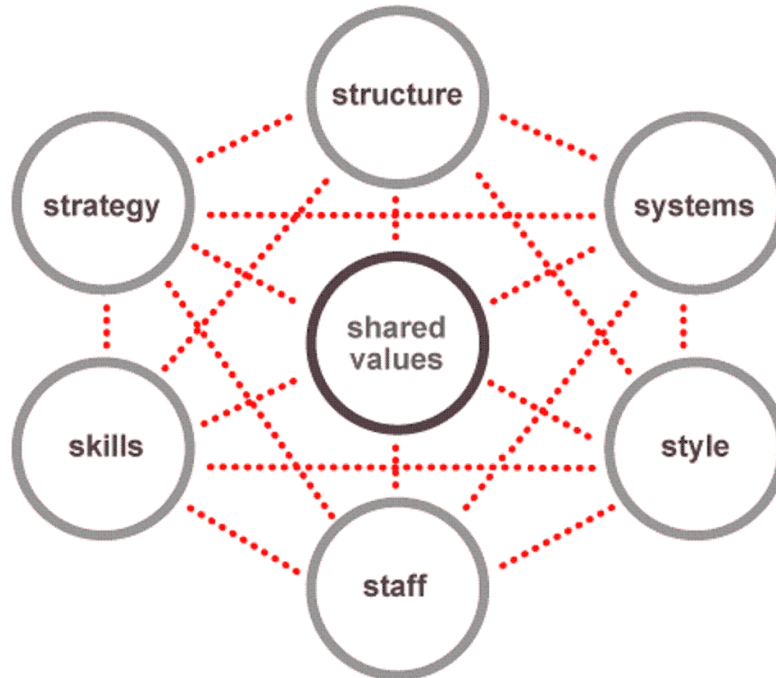
Obrázek 7 Porterův model hodnototvorného řetězce [19]

„Klíčové faktory úspěchu, KFÚ(critical success factors) jsou faktory, které mají ve smyslu stanovené filosofie podniku a s přihlédnutím k působícím externím trendům, kritický význam pro úspěch podniku a jeho konkurenceschopnost.“ [4]

Tématem KFÚ se zabývá např. koncepce 7S firmy MC Kinsey. Podle této koncepce je úspěšná firma ovlivňována sedmi vnitřními vzájemně závislými faktory, které musí být rovnoměrně rozvíjeny. Mezi hlavní faktory úspěchu patří:

- Strategie firmy (strategy);
- Organizační struktura firmy (structure);
- Spolupracovníci ve firmě (staffs);
- Systémy řízení ve firmě (systems);
- Sdílené hodnoty (kultura) firmy (shared values);

- Styl řízení firmy (style);
- Schopnosti, dovednosti (skills). [4]



Obrázek 8 7S model [16]

### 3.2.3 Space analýza

Space (Strategic position and action Evaluation) analýza využívá se pro vymezení strategické pozice pro podnik a jeho jednotlivé činnosti. SPACE analýza hodnotí pozici firmy na trhu z hlediska odvětvového prostředí, kdy dává do relace základní faktory změn v odvětví a na straně druhé předpoklady a změny v rozhodujících faktorech v oblasti podnikové. Tím jsou zobrazeny vzájemné relace vybraných rozhodujících faktorů strategické pozice na trhu. Využívá čtyři dimenze:

- finanční potenciál (FS)
- konkurenční výhoda (KV)
- síla odvětví (SO)
- stabilita prostředí (StO)

První dva faktory označujeme také jako hlavní determinanty strategické pozice podniku, poslední dva nám potom charakterizují strategickou pozici celého odvětví.

### 3.3 SWOT analýza

Množství údajů získaných prostřednictvím externí a interní analýzy je vhodné ve zjednodušené a přehledné formě shrnout tak, aby měl management všechny podstatné informace k dispozici. [19] Nejjednodušším, i když velmi významným, nástrojem je právě SWOT analýza. Tato analýza byla vyvinuta Albertem Humphreym, americkým obchodním poradcem, v 70. letech 20. století během výzkumného projektu pro univerzitu ve Stanfordu.

*„SWOT je typ strategické analýzy stavu firmy, podniku či organizace z hlediska jejich silných stránek (strengths), slabých stránek (weaknesses), příležitostí (opportunities) a hrozeb (threats), který poskytuje podklady pro formulaci rozvojových směrů a aktivit, podnikových strategií a strategických cílů.“* [20]

Analýza silných a slabých stránek se zaměřuje především na interní prostředí firmy, vnitřní faktory podnikání. Můžeme říci, že silné a slabé stránky podniku jsou ty faktory, které vytvářejí nebo naopak snižují vnitřní hodnotu firmy.

Naproti tomu příležitosti a hrozby představují analýzu externího prostředí firmy, podnik je tedy nemůže tak dobře kontrolovat, může je ovšem alespoň identifikovat pomocí vhodné analýzy konkurence či demografických, ekonomických, technologických a dalších faktorů působících v okolí podniku. [20]

SWOT je velice dobrým nástrojem pro interní a externí analýzu, nicméně její sestavení je teprve prvním krokem k realizaci SWOT analýzy. Tím druhým krokem je propojení všech čtyř dimenzí a jejich formulace do podnikových aktivit a činů, protože pravá a levá strana SWOT analýzy jdou často proti sobě. *„Eliminuje-li firma svá ohrožení, koncepčně řeší slabé stránky a kultivuje silné stránky, potom může efektivně realizovat příležitosti.“* [20]

Některé aspekty existence podniku nejde do SWOT předem přiřadit, záleží spíše na tom, jestli představují pro firmu příležitost, hrozbu, silnou nebo slabou stránku. Mezi tyto „problémové“ ukazatele patří například vlastnická struktura a její stabilita, struktura zadavatelů zakázek, celková výrobní kapacita firmy atd.

### 3.3.1 TOWS analýza

TOWS analýza je varianta SWOT analýzy, která jde za hranice SWOT, která často končí u seznamu položek ve čtyřech kategoriích. Pomáhá tomu, kdo plánuje, uvědomit si možnosti, které má při přípravě dané strategie. Ty jsou dány jednak vlastnostmi řízeného systému (W a S) a dále tím, co přináší okolí nebo budoucnost (T a O). Lze říci, že TOWS je zdokonalenou verzí SWOT analýzy, protože pracuje s kombinacemi tematicky vzájemně souvisejících položek S, W, O a T. [17]

	Silné stránky (strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
Příležitosti (opportunities)	<b>SO strategie</b> (maxi-maxi)	<b>WO strategie</b> (mini-maxi)
Hrozby (threats)	<b>ST strategie</b> (maxi-mini)	<b>WT strategie</b> (mini-mini)

Obrázek 9 TOWS analýza

Analýza zahrnuje čtyři základní přístupy k rozboru podnikatelské situace a způsoby řešení podnikatelského záměru:

- **WT** (strategie „mini-mini“ – minimalizace slabých stránek a hrozeb);
- **WO** (strategie „mini-maxi“, minimalizace slabých stránek, maximalizace příležitostí);
- **ST** (strategie „maxi-mini“, maximalizace silných stránek, minimalizace hrozeb);
- **SO** (strategie „maxi-maxi“, maximalizace silných stránek, maximalizace příležitostí - je žádoucí).

*„Protože vnější i vnitřní prostředí je dynamické, je třeba vycházet z TOWS analýzy minulosti, pokračovat přes TOWS analýzu současnosti a vytvářet TOWS analýzu zaměřenou na různé okamžiky v budoucnosti. Příslušné rozborů je možné prohloubit, např. vazbou na křivky životního cyklu opakované výroby.“ [17]*



## 4 TVORBA STRATEGIE

### 4.1 Proces tvorby strategie

„Proces můžeme definovat jako souhrn spolu souvisejících činností, které jsou zaměřené na jeden výstup“. [5] V tomto případě definovanou strategií.

Literatura uvádí následující tři kroky při tvorbě strategie:

- Strategická analýza;
- Strategický výběr;
- Implementace strategie.

Za zdroje strategie pak můžeme považovat následující:

- Kulturu a organizační strukturu a s tím související chování lidí a týmovou práci;
- Lidské zdroje – jejich plánování, výběr, získávání, politiku odměňování;
- Finanční zdroje – tzn. minimalizace nákladů, maximalizace výkonů, řízení cash flow;
- Efektivní marketing ve smyslu definice nových trhů, stanovení prvků konkurenční výhody, stanovení způsobu prezentace;
- Klíčové faktory úspěchu.

#### 4.1.1 Kultura a organizační struktura

Jak píše ve své knize Charvát: „Dobrou strategii potřebujeme k tomu, abychom mohli dlouhodobě naplňovat očekávání zájmových stran. Tato očekávání se snažíme naplňovat v určitém prostředí, kultuře a konkrétní organizační struktuře. Otázkou je, zda si kultura, organizační struktura a strategie vzájemně vyhovují, jak na sebe vzájemně působí.“ [5]

Protože strategii tvoří právě lidé, je potřeba, aby se s ní pokud možno všichni ztotožnili, čehož dosáhneme nejlépe tak, že se na její tvorbě budou všichni podílet. Právě z tohoto důvodu je důležitým aspektem při tvorbě strategie firmy také firemní kultura, tedy „soubor

*norem, hodnot, přesvědčení, které nejsou nikde písemně dány, ale lidé se podle nich chovají.“ [5]*

Obecně nelze říci, že je dobrá a špatná kultura. Existuje pouze kultura vhodná a nevhodná, což je rozdíl. Při tvorbě strategie je tudíž potřebné, aby kultura existující ve firmě podporovala strategii. Stejný problém řešíme i v případě organizační struktury – i zde je třeba brát v potaz, jestli tato je schopna podporovat strategii. Je důležité si uvědomit, že ve firmě všechno souvisí se vším (viz. 7S model), lidský faktor ale při tvorbě strategie hraje neodmyslitelnou roli. Každý člověk ve firmě disponuje nějakými informacemi, které mají různou hodnotu. Právě aspekty jako firemní kultura či motivace jsou tím, co nutí tohoto člověka předat informace dál. Ovšem vše, co dělají, vede k jednomu cíli – uspokojení jejich potřeb a tedy vydělávání peněz, k čemuž využívají právě moc, kterou mají. Ačkoliv to tak na první pohled nemusí vypadat, firma i člověk mají ten samý cíl – vydělávat peníze. A firmy existují právě proto, aby plnily své cíle, v konečném důsledku tedy vydělávaly peníze.

V podstatě se jedná přesně o to, co popisuje teorie Neviditelná ruky trhu ekonoma Adama Smithe, tedy že uspokojováním vlastních potřeb napomáháme uspokojovat potřeby druhých. *„Když se jedinec ze všech sil snaží použít svůj kapitál na podporu domácího průmyslu tak, aby výroba měla co největší hodnotu, pak nutně usiluje o to, aby roční příjmy společnosti byly co nejvyšší. Ovšemže většinou není jeho úmyslem podporovat veřejný zájem a ani neví, nakolik jej podporuje. Myslí jen na svůj zisk a v tom, jako v mnohém jiném, jej vede neviditelná ruka, aby podporoval cíl, který neměl vůbec v úmyslu.“ [5]* V případě strategie je samozřejmě optimální, pokud jsou osobní cíle pracovníka shodné s cíli firmy, ne vždy tak tomu ale musí být.

#### **4.1.2 Lidské zdroje**

Pokud chce mít podnik dobrou strategii, musí mít také stanovenou politiku řízení lidských zdrojů. Dle Charvátka může firma dosáhnout konkurenční výhody právě tehdy, pokud má lidi, které je schopna učit rychleji a efektivněji než konkurence. Lidé jsou ten vůbec nejcennější zdroj, který má firma k dispozici.

Aby byla firma schopná být krok napřed před svou konkurencí a dosahovala svých vytyčených cílů, musí:

- Plánovat lidské zdroje;
- Mít definovány postupy pro získávání a výběr lidí;
- Řídit odměňování;
- Řídit rozvoj lidí. [5]

#### 4.1.3 Finanční zdroje

Dalším důležitým zdrojem pro strategii jsou finance, tedy zdroje potřebné pro zajištění vstupů (materiálu, energie, osobních nákladů) a výstupů (dividend, podílů na zisku).

Pod pojmem řízení financí rozumíme:

- Řízení nákladů s cílem jejich minimalizace;
- Řízení tržeb s cílem jejich maximalizace;
- Řízení cash flow s cílem přírůstku finančních zdrojů.

Tyto tři možnosti musí zajistit splnění cílů, které si firma definovala. Jejich splnění ovšem nesmí narušit rovnováhu ostatních zdrojů strategie (např. nelze snižovat osobní náklady tak, že to povede k výpovědím zaměstnanců. Hrozí tak riziko, že firma nebude mít lidi na to, aby dosahovala svých cílů.) [5]

#### 4.1.4 Marketing

Podmínkou, díky které může firma realizovat své výrobky na trhu, jsou lidské potřeby, které se zákazníci snaží uspokojovat právě pomocí toho, co je dostupné na trhu. Jsou za ně ochotni zaplatit tolik, kolik užítku od nich očekávají. Právě díky této podmínce jsou firmy schopné plnit své cíle, dosahovat zisku. K tomu, aby firma byla schopná dosahovat svých cílů, využívá marketingový mix, neboli 4P, přičemž můžeme mluvit i o 5. P a to o lidech (people):

- Výrobek (product);
- Cena (price);
- Místo a distribuce (place);
- Komunikace (promotion);
  - Reklama;
  - Podpora prodeje;
  - Public relations (vztahy s veřejností);
  - Přímí marketing;
  - Osobní prodej.

Jinými slovy, pokud chce firma vydělávat peníze, musí mít výrobek, který prodává přes jistý distribuční kanál za danou cenu. Zákazník musí o výrobku vědět, aby si ho koupil. A samozřejmě, musíme mít personál, který se o zákazníka postará k jeho spokojenosti. [5]

#### **4.1.5 Klíčové faktory úspěchu**

Klíčové faktory úspěchu, již zmíněné v předchozím textu, jsou důležitým zdrojem pro tvorbu strategie. Není to něco abstraktního, jedná se o konkrétní, jasně definované a měřitelné prvky, které firmu dělají úspěšnou, odlišují ji od konkurence. [5]

## 5 ZÁVĚR A SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

V teoretické části práce jsem zpracovala teoretické poznatky z oblasti problematiky tvorby obchodní strategie. Informace jsem čerpala z české i zahraniční odborné literatury, která se tímto tématem zabývá.

V úvodu této části práce jsem vysvětlila pojem strategie a její význam v podnikové praxi. Podrobněji jsem se věnovala problematice vize, poslání a strategických cílů, které s procesem tvorby strategie úzce souvisí.

Dále jsem popsala metodologii získávání informací potřebných pro správné definování strategie. Jelikož pro získání relevantních informací, z nichž firma může spolehlivě vycházet, je třeba provést důkladnou interní i externí analýzu, rozpracovala jsem zde metody patřící do obou skupin.

V případě externí analýzy, kterou jsem rozdělila na analýzu mikrookolí a makrookolí, jsem se zabývala analýzou PEST, analýzou 4C a Porterovým modelem pěti sil. V oblasti interní analýzy jsem se v práci řešila analýzou portfolia, konkrétně BCG maticí a maticí GE, dále analýzu hodnototvorného řetězce dle Portera, a Space analýzu. V neposlední řadě jsem se zabývala SWOT analýzou, která v sobě spojuje jak prostředí interní tak externí.

V poslední kapitole teoretické části jsem zpracovala teoretické poznatky týkající se procesu tvorby strategie podniku, přičemž jsem se samostatně věnovala kultuře a organizační struktuře, lidským a finančním zdrojům, marketingu a klíčovým faktorům úspěchu firmy.

## **II. ANALYTICKÁ ČÁST**

## 6 SKUPINA CITÉ, HISTORIE A CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI EGOÉ S. R. O.

Historie skupiny cité se datuje od srpna roku 1994, kdy byla čerstvými absolventy zlínské fakulty designu Vysoké školy umělecko-průmyslové v Praze, MgA. Radkem Hegemonem a MgA. Davidem Karáskem, založena firma CITÉ s. r. o., jejíž hlavní činností byl design, výroba a prodej prvků městského mobiliáře. Za dobu své existence se stala největší firmou v oblasti výroby a prodeje městského mobiliáře v České republice a také silným hráčem v celoevropském měřítku. Z důvodu své expanze založila také několik dceřiných společností. V České republice to byla hned roku 1998 firma kovocité s. r. o., která se zabývá výrobou městského mobiliáře a venkovního nábytku pro své sesterské společnosti, v roce 2001 pak na Slovensku společnost skcité s. r. o. a v roce 2004 pobočka maďarská – ubité kft. Samotná společnost se téhož roku transformovala na mmcité a. s. a název cité se tak oficiálně stal názvem celé skupiny podniků zaštiťujících návrhy, výrobu a prodej městského mobiliáře.

V roce 2006 se pak skupina cité rozrostla o nejmladšího člena, tedy právě firmu egoé s. r. o., která byla založena v březnu roku 2006 Mgr.A. Radkem Hegmonem a Mgr.A. Davidem Karáskem, tedy majiteli společnosti mmcité a. s., kteří společně vystupují pod dessiné a. s., která tak vlastní majoritní 60% podíl a Ing. Martinem Beníčkem, který vlastní zbylých 40 %.

Impulsem ke vzniku samostatné společnosti, která by se zabývala obchodem s venkovním nábytkem, byla především snaha zakladatelů společnosti rozšířit pole působnosti na trhu a přenést tak zkušenosti nabyté v oblastech týkajících se městského mobiliáře do soukromého prostoru s cílem vybudovat silnou značku, která by byla synonymem kvalitního a funkčního designového nábytku vhodného pro rozličné použití, jako jsou zahrady, atria, dvory ale i zahradní restaurace či uzavřené parky. [2]

Společnost egoé s. r. o. sídlí v Bílovicích u Uherského Hradiště v areálu bývalého JZD. Tyto prostory byly v roce 2008 zrenovovány dle návrhů architektů Lud'ka del Maschia a Kamila Mrvy. Společně s egoé zde sídlí také společnost kovocité a. s. a mmcité a. s. Sou-

částí areálu cité je design centrum, kde jsou vystaveny výrobky městského mobiliáře a venkovního nábytku.



**Obrázek 10** Sídlo společnosti egoé s. r. o.



## 7 PŘEDMĚT ČINNOSTI A VÝROBKOVÉ PORTFOLIO FIRMY EGOÉ S. R. O.

Hlavní činností společnosti egoé s. r. o. je prodej vlastních výrobních řad venkovního nábytku, tedy stolů, židlí, křesílek, lehátek atp. V současné době firma nabízí 10 vlastních výrobních řad venkovního nábytku, přičemž nabízí také některé prvky z oblasti městského mobiliáře. Sortiment společnosti se ovšem stále rozšiřuje a přizpůsobuje požadavkům trhu, proto v roce 2008 přichází firma egoé s. r. o. s novými prvky v sortimentu, jimiž jsou pódia, pergoly, zastřešení či altány. [2]

### 7.1 Výrobky značky egoé

Hlavními materiály, které se k výrobě produktů značky egoé používají je dřevo a kov. Každá řada má ovšem svá specifika a tak i materiály se v případech jednotlivých typů výrobků částečně liší.

Prakticky pro všechny výrobky je použito tropické dřevo Jatoba, které díky svým kvalitním vlastnostem, známým právě z použití pro městské prostředí, uspokojuje požadavky i pro sektor soukromých zákazníků. Na přání zákazníka je také možné použít dřevo borové, které ovšem není standardem právě díky tomu, že je mnohem měkčí, než dřevo tropické. Tropické dřevo by ovšem mělo být, pokud se zákazník chystá používat nábytek venku, kde na něj budou působit povětrnostní vlivy, ošetřeno teakovým olejem a toto natření je nabízeno za příplatek. Borové dřevo se ošetřuje také, ovšem zde je ošetření standardně v ceně výrobku. Firma nabízí pro borové dřevo impregnaci ve dvou odstínech: pinie a teak.

Na výrobu koster jsou použity nejčastěji ocel nebo hliník, ať již v podobě jednoduchých profilů (hliník je použit u řad Cora a Alva, ocel naopak v případě řad Axis, Bistrot a Preva) či jako plechy v požadovaném tvaru (řady Radium a Merletto). Nadstandardem je pak použití nerezové oceli.

Hliníkové kostry nejsou již dále nijak upravovány, ocelové části výrobků se ale po vybroušení svárů zinkují a následně jsou komaxitovány (práškové lakování) na požadovaný odstín. Standardem jsou odstíny RAL 9006 (světlý hliník), RAL 9007 (tmavší hliník), RAL

7016 (antracitová šedá), RAL 9011 (černá) a RAL 9016 (bílá). Ostatní odstíny jsou nabízeny s příplatkem, který se odvíjí od velikosti zakázky.

Na všechny výrobky je poskytována záruka 2 roky, která se ovšem nevztahuje na vady vzniklé nesprávným užíváním, údržbou a vandalismem. [2]

## 7.2 Zahraňní značky v nabídce společnosti egoé s. r. o.

Mimo vlastní produkce firma egoé s. r. o. zastupuje od počátku roku 2008 také rozličné zahraniční značky venkovního nábytku, přičemž požadavkem při jejich výběru byl především design a také jistá odlišnost, která upoutá pozornost zákazníka. [2]

### 7.2.1 Gandía Blasco

Od počátku roku 2008 zastupuje firma egoé s. r. o. pro český a slovenský trh španělskou společnost Gandía Blasco S. A., která je jedním z nejprestižnějších světových výrobců venkovního nábytku, který je synonymem elegance, kvality a luxusní noblesy. Podle znalců jde o nábytek inspirovaný mořem a lenošením, který svým designem doslova rozmazuje své majitele.

Program značky Gandía Blasco nekončí nábytkem, k dispozici jsou celé řady zastíňovacích pergol, denních lůžek s baldachýnem nebo zcela originální jehlanovité stany. Atmosféru celé kolekce dokreslují venkovní lampy a svícny a netypické designové slunečníky, které upoutají pozornost na první pohled. [2]



Obrázek 11 Logo značky Gandía Blasco

### 7.2.2 Umbrosa

Z důvodu rozšíření nabídky sortimentu o stínící systémy podepsala firma egoé s. r. o. počátkem roku 2008 exklusivní smlouvu o zastupování na českém a slovenském trhu se společností Umbrosa N. V., belgickým výrobcem sofistikovaných stínících systémů, od slunečníků až po nastavitelná komplexní stínění. Značka Umbrosa nabízí svým zákazníkům 4 základní typy stínění: Ingenua, Rimbou, Paraflex a Shademakers, které se liší jak svým provedením a velikostí, tak samozřejmě také použitými materiály. Zákazník má u každého typu výrobu na výběr z množství příjemných barevných odstínů a materiálů, díky nimž má možnost zvolit si výrobek přesně na míru svým potřebám. [2]



Obrázek 12 Logo značky Umbrosa

### 7.2.3 Vondom

Španělská značka Vondom známá svou širokou řadou nádob na rostliny nejrůznějších tvarů, velikostí a barev nabízí také venkovní nábytek nejrůznějších tvarů. Spojení funkce pěstování rostlin a sedacího nábytku nebo stolu a nádoby a rostliny pak nabízí i netradiční řešení pro milovníky designu.



Obrázek 13 Logo značky Vondom

#### 7.2.4 Cane line a Manutti

Jelikož na trhu existuje velká poptávka po nábytku z umělého ratanu, nabízí egoé na našem trhu výrobky Cane line a Manutti. Obě tyto značky nabízí široký sortiment pleteného nábytku pro exteriérové použití a doplňují tak mezeru, kterou egoé nedokáže pokrýt svými výrobky, nebo výrobky značky Gandía Blasco.

Každá ze značek nabízí trochu odlišný styl, proto se vedení egoé rozhodlo nabízet na českém trhu obě tyto značky, které si jistě v mnoha ohledech konkurují, ve větší míře však tvoří vhodné komplementy, které lze vzájemně kombinovat.



Obrázek 14 Logo značky Cane line



Obrázek 15 Logo značky Manutti

### 7.2.5 Resol

Severošpanělský výrobce rozšiřuje nabídku egoé především v oblasti židlí a stolů do hotelů, restaurací, wellness ale také pro soukromé terasy a interiéry.



Obrázek 16 Logo značky Resol

### 7.2.6 Shrnutí informací o portfoliu firmy

Díky tomu, že firma egoé s. r. o. nabízí kromě svých vlastních designových řad také jiné značky, z nichž každá má svá specifika, dokáže firma obsáhnout větší skupinu zákazníků. Preference zákazníků, co se venkovního nábytku týče, jsou velice různorodé a tak je třeba jim nabídnout rozličné materiály a design. Navíc stále více zákazníků preferuje tzv. vše na jednom místě, proto se firma egoé s. r. o. snaží pomocí doplňků nabídnout zákazníkovi kompletní vybavení pro venkovní prostory.

## 8 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ SPOLEČNOSTI EGOÉ S. R. O.

Cílem této kapitoly bude rozebrat jak vnější tak vnitřní prostředí, které společnost egoé s. r. o. ovlivňuje. Vzhledem ke specifičnosti produktů je právě správný přístup k jednotlivým složkám okolí tím, co rozhoduje v konkurenci ostatních firem, které na trhu působí.

### 8.1 Analýza mikrookolí pomocí Porterova modelu pěti sil

Vhodnou metodou pro analýzu odvětví, ve kterém firma podniká, je právě Porterův model pěti sil, ve kterém jsou obsaženy všechny důležité aspekty, které na firmu v mikrookolí působí.

#### 8.1.1 Analýza odběratelů

Zákazníky společnosti egoé s. r. o. můžeme rozdělit na soukromou a firemní klientelu, přičemž v případě firemních zákazníků existují mezi jednotlivými subjekty různé vazby, které tyto vztahy následně ovlivňují. Obecně lze říci, že těmito vazbami je souvislost s projektem, na němž jednotlivé subjekty pracují. Pokud bychom zvolili užší specifikaci, lze zákazníky egoé s. r. o. obecně rozdělit následujícím způsobem:

- Soukromí zákazníci;
- Firemní zákazníci
  - Architektonická studia;
  - Developerské a stavební společnosti;
  - Interiérová studia;
  - Prodejci venkovního nábytku a městského mobiliáře.

### **8.1.1.1 Soukromý zákazník**

Soukromým zákazníkem rozumíme samostatné osoby, tedy soukromníky, rodiny s dětmi či samostatně žijící osoby, které se rozhodnou pro výrobky egoé či zastupovaných značek. Každý z těchto zákazníků vyžaduje jiný přístup, každý ovlivňuje obrat společnosti jinou měrou, ovšem to, že „nakupuje za málo peněz“ pro společnost egoé s. r. o. neznamená, že by mu měla být věnována menší pozornost.

Soukromí zákazníci jsou specifictí tím, že přinášejí do velké míry zpětnou vazbu předchozích činností společnosti egoé s. r. o., a to nejen v oblasti obchodní činnosti, ale také například v oblasti marketingu. Mnoho těchto zákazníků kontaktuje firmu s tím, že výrobky viděli u známého (zde platí více než jinde, že dobrá reference lehce pomůže, špatná naopak hodně uškodí), přečetli si o nich v časopise nebo si je jednoduše našli na internetu.

Právě to, jak zákazníci narazili na výrobky egoé, se sleduje a následně se i tento faktor zohledňuje při plánování aktivit pro příští rok.

### **8.1.1.2 Architekt, architektonické studio**

Díky designu, kterým se výrobky egoé vyznačují, jsou tyto pro architekty zajímavé. Navíc vzhledem k návaznosti společnosti egoé s. r. o. na sesterskou společnost mmcité a. s., která vyvíjí a vyrábí prvky městského mobiliáře, jsou takřkajíc pro obchodníky přicházející k architektovi prezentovat značku egoé, dveře v mnoha případech otevřené, jelikož architekti značku mmcité za dobu jejího 17-ti letého působení na českém trhu, dobře znají a vesměs s ní mají kladnou zkušenost. Právě tento pozitivní přístup pak napomáhá započít nový vztah také společnosti egoé s. r. o.

Ne vždy je samozřejmě architektonické studio koncovým zákazníkem, v mnoha případech je architekt tím, kdo ovlivňuje vybavení realizovaného projektu, ale následná realizace spočívá v rukou někoho jiného (investora, developera...)

Architekti jsou ale rozhodně těmi, kdo jsou schopni do velké míry ovlivnit to, jaký nábytek bude v projektu použit a ovlivňují tak do velké míry i šance uplatnění egoé v těchto projektech. I zde navíc velice často funguje systém doporučení a referencí.

Z architektonických kanceláří, se kterými společnost egoé s. r. o. spolupracuje lze namátkou vybrat ateliery, ve spolupráci s nimiž již proběhla, nebo probíhá realizace určitého projektu:

- **AI design, architektka Eva Jiříčná:** rekonstrukce funkcionalistického hotelu Avion v Brně (investor Stanislav Berousek);
- **Architekt Zdeněk Eichler** – rekonstrukce vily Nad Strakovou (investor Petr Kellner);
- **SGL projekt, architekt Jiří Javůrek** – multifunkční projekt Farma čapí hnízdo (investor Andrej Babiš);
- **Arch Z studio, architekt Jaroslav Ševčík** – aquapark Hradec Králové (investor město Hradec Králové), rekonstrukce hotelu Horal ve Velkých Karlovicích (investor HP Tronic);
- **Arch design, architekt Martin Zelenka** – vybavení Mezinárodní školy v Nebušicích (investor Mezinárodní škola Nebušice);
- **Architektka Šárka Jinková** – vybavení restaurace Vozovna v pražské Stromovce (investor NYTA s. r. o.).

### 8.1.1.3 *Developerské a stavební společnosti*

Developer, potažmo stavební firma, začíná pracovat na projektu ve chvíli, kdy je uzavřen tendr na dodávku daného objektu – ovšem v případě, že zadavatelem je například město, korporátní zákazník či soukromý investor. V mnoha případech je tomu ovšem tak, že daná společnost je také investorem daného projektu (toto platí spíše pro developerské společnosti než přímo pro stavební firmy) a právě tyto projekty jsou pro společnost egoé s. r. o. zajímavé.

Na rozdíl od architekta, který chce, aby navržený projekt vypadal podle jeho představ, následní realizátoři projektu už myslí na jinou stránku věci. Vzhledem k tomu, že vybavení prostoru nábytkem přichází na řadu až úplně na konec, tedy ve chvíli, kdy už jsou skutečné náklady na realizovaný projekt víceméně známé, firma se zde snaží co nejvíce ušetřit. Pak samozřejmě závisí na tom, jak moc silnou vyjednávací pozici má architekt projektu.



Společnost egoé s. r. o. v této oblasti spolupracuje například s:

- **Geosan development a. s.** – Central Park Praha, Praha - Žižkov
- **Lighthouse group a. s.** – Galerie Harfa, Praha - Vysočany
- **Přemysl Veselý – stavební a inženýrská činnost, a. s.** – Domov pro seniory, Drásov
- **Real Estate Karlín Group, a. s.** – Corn lofts Šaldova, Praha – Karlín

#### 8.1.1.4 *Interiérová studia*

Mnoho zákazníků, kteří si pořídí nový byt, nebo také ti, kteří se rozhodnou pro rekonstrukci toho stávajícího, se svěří do rukou odborníků. Jelikož interiérový designér v mnoha případech řeší kromě vybavení interiéru také exteriér (terasu, zimní zahradu, balkon), má egoé své partnery také v této oblasti. Tyto partnery lze ovšem rozdělit na 3 skupiny, od toho se také odvíjí politika slev poskytovaná těmto partnerům. Jejich marže je totiž tvořena slevou z maloobchodní ceny výrobku.

- **Zástupce – vzorková prodejna:** interiérové studio vystavující také vzorky výrobků egoé nebo zastupovaných společností (Gandía Blasco, Vondom, Umbrosa, Resol, Manutti...). Těmto partnerům také náleží největší sleva. Navíc mají nárok na dodatkovou slevu pro vzorky vystavené na prodejně.

Těmito partnery jsou např. Vincent interier v Brně nebo Dekoart v Pardubicích.

- **Partner – katalogový prodej:** mnoho interiérových společností zvolí prodej prostřednictvím katalogů. Většinou je to tak z důvodu nedostatku místa v jejich obchodech. Tito partneři dostávají slevu řádově o 10% nižší než zástupci fungující jako vzorkové prodejny.

Těmito partnery jsou např. Atelier Slavíček v Praze nebo Ivera v Liberci.

- **Zprostředkovatel:** jedná se většinou o úzce specializované prodejny, které výrobky zákazníkovi představí ale z určitého důvodu nechtějí realizovat samotný obchod,

proto zákazníka odkážou přímo na egoé. egoé pak realizuje zboží přímo koncovému zákazníkovi. Pokud obchod proběhne, náleží těmto partnerům provize z realizovaného obchodu (řádově ve výši cca 3%).

Tímto způsobem spolupracujeme např. se společnostmi USSPA či Albion.

#### **8.1.1.5 Distributoři venkovního nábytku a městského mobiliáře**

Tento druh obchodu probíhá převážně se zahraničními firmami, které fungují jako distributoři či agenti egoé. Společnosti zastupující značku egoé na daném trhu provádějí podobnou práci, jako obchodníci egoé na českém a slovenském trhu – kontaktují architektky, developerské společnosti, nabízejí zboží do maloobchodních sítí a interiérových studií.

V případě těchto partnerů existuje také jiná cenová politika, než v případě zástupců a partnerů na českém a slovenském trhu.

Někteří z těchto partnerů jsou také zástupci značky mmcité, právě z tohoto následně egoé čerpá a má možnost rozšířit tak svou působnost také na zahraničním trhu prostřednictvím společnosti, o níž už má informace a s níž se už v minulosti komunikovalo ohledně prodeje městského mobiliáře.

Mezi tyto partnery můžeme zařadit následující:

- **Storks d. o. o.** – distributor egoé pro Slovinsko;
- **Evo Lud SARL** – distributor egoé a mmcité pro Francii;
- **Urban Division SA** – distributor egoé a mmcité pro Portugalsko;
- **Leben mit Natur GmbH** – distributor egoé pro Rakousko;
- **Sigma Corporation Ltd.** – distributor egoé a mmcité pro USA.

Zvláštní skupinu zákazníků v této kategorii pak tvoří sesterské společnosti egoé, které působí na daných trzích. Těmi jsou:

- skcité s. r. o./mmcité 2 – Slovensko;
- ubcité Kft./mmcité 3 – Maďarsko;

- mmcité 4 z. o. o. – Polsko;
- mmcité 5 S. A. – Španělsko.

V případě realizace zboží egoé na těchto trzích je dělen výnos ze zakázky rovnoměrně mezi společností egoé a sesterskou společností působící v dané zemi.

### 8.1.2 Analýza dodavatelů

Smluvní síla dodavatelů se odvíjí od typu sortimentu, který firma prodává. Vzhledem k faktu, že výhradním dodavatelem pro nábytek značky egoé je kovocité a. s., je jeho vyjednávací pozice silná. Díky faktu, že se ovšem jedná o sesterskou společnost, jejíž majitelé jsou zároveň majiteli egoé s. r. o., zajišťuje tato skutečnost jistou vyrovnanost pozic obou firem.

V případě zastupovaných značek jsou samozřejmě stanovena jistá pravidla daná smlouvou, nemůžeme ale opomenout specifika jednotlivých trhů, z nichž výrobky pocházejí. V případě výrobků pocházejících z Belgie, tedy výrobky značek Umbrosa a Manutti je situace poměrně jednoduchá. Tito dodavatelé dodržují stanovené termíny a jsou poměrně flexibilní, co se do rychlosti dodání týče. Ještě se nestalo, že bychom ztratili zakázku proto, že výrobce nebyl schopen zkrátit termín dodání ze stanovených 4 týdnů na 3 týdny. Tuto kladnou zkušenost máme také se severošpanělskou značkou Resol

V případě výrobců z jižnějších oblastí Španělska (Gandía Blasco, Vondom) je situace trochu odlišná – již mnohokrát jsme se setkali se zpožděním objednávek oproti stanovenému termínu (např. dodání po 7 týdnech namísto dohodnutých 4 týdnů). Tito výrobci jsou také poměrně neflexibilní, co se týče rychlejších dodávek.

Poměrně velkým problémem jsou také dodávky v letních měsících, kdy například firma Gandía Blasco má celý srpen zavřeno a žádné dodávky nejsou možné. V případě značky Vondom jsou to pouze 2 týdny. Jelikož právě letní měsíce jsou tou nejdůležitější sezonou pro výrobky do exteriéru, nejedná se rozhodně o zanedbatelnou věc.

### 8.1.3 Analýza konkurence

Rivalita mezi podniky uvnitř konkurenčního okolí samozřejmě figuruje. Počet navzájem si konkurujících firem stále roste a v současné době dosahuje docela vysokého čísla. Nabídka na trhu je poměrně pestrá – od levného nábytku až po ten luxusní, takže zákazník má z čeho vybírat. Poptávka navíc roste pouze nepatrně, tudíž konkurenti jsou nuceni bojovat mezi sebou čím dál tvrději, nejčastěji formou snižování ceny a individuálních služeb zákazníkům.

Stejně jako v případě zákazníků, u konkurence se také stává, že některý z kooperantů je zároveň konkurentem firmy. Zvláště pak v případě studií či interiérových designérů, kteří nabízejí široké spektrum produktů, v mnoha případech také jinou značku venkovního nábytku (např. níže zmíněný Dedon, Tribú či Extremis). K těmto partnerům, kteří jsou zároveň firemními partnery, můžeme zařadit například studia:

- Vincent interiér;
- Postrin design;
- INPRO CZ.

Dalšími konkurenty, kteří nabízejí venkovní nábytek, ale se kterými společnost egoé s. r. o. nespolupracuje, jsou:

- Stopka interiér;
- 3DH;
- De.fakto.

### 8.1.4 Riziko vstupu potenciálních konkurentů

Riziko vstupu potenciálních konkurentů je poměrně velké. Toto je dáno měnícími se preferencemi zákazníků. Např. v současné době je mezi lidmi hodně oblíbený nábytek pletený z umělého ratanu, což samozřejmě vede k vyšší nabídce tohoto sortimentu na trhu. Vzhledem ke snadnému vstupu na trh díky propojování jednotlivých trhů odpadají překážky vstupu. Zahraniční dodavatelé nejsou omezováni cly a vzhledem k velkému množství firem

zabývajícími se spíše než výrobou obchodem se známými značkami není ani pro značky z druhého konce Evropy problém na českém trhu působit.

### 8.1.5 Hrozba substitučních výrobků

Hrozba substitučních výrobků je poměrně vysoká. Jak jsem již zmínila, na trhu je velké spektrum výrobců a prodejců venkovního nábytku. Tito se sice liší cenami a kvalitou, vzhledem ke kupní síle obyvatelstva ČR ovšem zákazníci často upřednostňují nižší cenu před kvalitou, která jim zajistí použitelnost výrobku po dobu mnoha let. Tento trend se sice začíná v poslední době měnit, zákazníci stále více chtějí kvalitní výrobky a jsou ochotni si za ně připlatit, levné výrobky na trhu pořád figurují.

Vzhledem ke specifčnosti sortimentu egoé nelze za konkurenci považovat ty úplně nejlevnější výrobky z Asie, protože jejich ceny nemají výrobky egoé šanci dosáhnout. Ovšem výrobky střední a vyšší třídy už za konkurenční považovat lze a na trhu jich figuruje velké množství. Těmi nejvýznamnějšími jsou:

- Tribú
- Dedon
- Extremis
- Gloster
- Tucci
- Royal Botania
- Alexander Rose
- MBM
- Kettler
- Serralunga

Konkurenční výrobky, zvláště pak na zahraničních trzích, znamenají také značky Gandía Blasco, Manutti, Vondom a Cane-line, které na českém a slovenském trhu figurují v sortimentu egoé.

## 8.2 Analýza makrookolí pomocí PEST

Společnost egoé s. r. o. kromě situace v odvětví samozřejmě ovlivňuje také makrookolí. Pro jeho analýzu jsem zvolila metodu PEST, jelikož dostatečně vystihuje všechny podstatné faktory.

### 8.2.1 Politicko-legislativní vlivy

- Ochrana životního prostředí, požadavek zákazníků na dokládání původu použitých materiálů (FSC certifikace) – stále více lidí začíná „myslet zeleně“, není proto divu, že se snaží tento svůj postoj uplatňovat ve všech oblastech. Právě certifikace FSC, která deklaruje původ dřeva, je jedním z nejdůvěryhodnějších certifikátů. Pro zákazníka to znamená, že na výrobek, označený jako FSC, nebylo použito dřevo z deštných pralesů či chráněných oblastí, ale dřevo pro tento účel vypěstované;
- Patenty chránící duševní vlastnictví designérů firmy – stále více firem čelí problémům s kopírováním jejich výrobků, nejen ze strany asijských výrobců, ale také od konkurence v nejbližším okolí. Design výrobků značky egoé má proto průmyslové vzory pro oblast Evropy, USA a Kanady;
- Změna výše dani z příjmu právnických osob v jednotlivých letech;
- Zákonné záruční lhůty na výrobky prodávané v ČR i zahraničí – společnost nabízí kromě standardní záruky v délce 2 let také desetiletou záruku na tropické dřevo Jatoba. V případě zastupovaných značek pak prodlouženou tříletou záruku na stálobarevnost textilií používaných pro stínící systémy Umbrosa;
- Oblast pracovního práva – zvláště pak v případě podstupovaných pracovních cest – z důvodu, že společnost stále více expanduje na zahraniční trhy, pracovníci firmy často

vyjíždějí pracovní cesty v rámci celé Evropy. To samozřejmě pro firmu přináší náklady spojené s dietami, které jsou pro dané lokality stanoveny zákonem;

- Vyhlášky týkající se bezpečnosti práce (školení, zdravotní prohlídky) – pracovníci firmy musí být pravidelně školeni v oblasti bezpečnosti práce, absolvují školení řidičů a navštěvují firemního doktora na pravidelných prohlídkách. Firma také zaměstnancům platí pravidelné očkování proti chřipce.

### 8.2.2 Ekonomické vlivy

- Změny devizových kurzů (ovlivňují firmu při obchodu se zahraničním) – firma stanovuje kurzy pro zahraniční ceníky vždy s ohledem na aktuální kurz platný k začátku daného roku. V případě tak velkých změn kurzu Koruny vůči Euru, jimž jsme byli svědky v předchozích letech, vznikají firmě devizové ztráty, jelikož dle obchodních podmínek firma ceny garantuje po celý rok;
- Výše průměrné mzdy, od níž se odvíjí požadavky zaměstnanců na pracovní ohodnocení jich samotných – požadavky zaměstnanců na mzdu se také liší dle regionu. Například lidé v Praze a okolí požadují v průměru o min. 5000 Kč vyšší měsíční mzdu, než pracovníci ve Zlíně;
- Míra inflace na českém trhu;
- Vývoj cen energií a materiálů, z nichž se nábytek vyrábí – v případě, že dojde k radikální změně ceny některého výrobku v průběhu sezony, což se v minulosti stalo v důsledku nutné změny dodavatele, má to negativní vliv na zisk firmy. Ceny jsou totiž garantované v průběhu celého roku, výkyvy je proto nutné pokrýt z firemních peněz. V posledních letech jsme byli svědky změn spíše příznivých pro firmu a tím pádem také samozřejmě pro zákazníka – ceny materiálu vesměs klesaly;
- Kupní síla obyvatelstva – vzhledem k tomu, že nábytek egoé spadá do vyšší cenové kategorie, je tato velmi důležitým faktorem. Společnost egoé s. r. o. zaznamenala v roce 2009 mírný pokles zakázek od soukromých zákazníků, vzhledem k faktu, že se účastnila mnoha projektů, které byly i přes nastalou finanční krizi zrealizovány, dokázala firma tento výkyv vyrovnat právě zakázkami plynoucími z ostatních sektorů;

- Úrokové míry při poskytování úvěrových nástrojů bankou firmě – jelikož je egoé poměrně malá firma, nemá možnost financovat své zakázky např. faktoringem. Tento problém se v případě velkých projektů řeší ve spolupráci s mmcíté a. s.;

### 8.2.3 Sociálně-kulturní vlivy

- Přístup pracovníků k práci a volnému času - vzhledem k tomu, že přesčas nejsou firmou propláceny a kvůli velkému pracovnímu vytížení není prakticky možné vybrat si náhradní volno, nejsou zaměstnanci zrovna vstřícní zůstat v práci přesčas (tento faktor zásadně souvisí také s úrovní motivace ve firmě);
- Životní styl zákazníků a jejich rodinná situace – tento faktor ovlivňuje výběr zákazníka ve velké míře, z toho důvodu se firma snaží nabízet široké spektrum výrobků, z nichž si vyberou všichni zákazníci;
- Kulturní a etnické prostředí, v němž se lidé pohybují – tento faktor je znát zvláště pokud srovnáme preference zákazníků v České a Slovenské republice a v zahraničí;
- Výše dosaženého vzdělání – lidé se středoškolským a vysokoškolským vzděláním většinou pracují na vyšších postech a znají zhruba cenové strategie výrobků od firem, jako je egoé. Tito zákazníci pak mnohem častěji smlouvají o ceně a zkoumají u výrobků detaily;
- Postoje lidí k práci a volnému času a to jak z hlediska zákazníků tak zvláště zaměstnanců firmy – vzhledem k již výše zmíněnému faktu, že firma neproplácí zaměstnancům přesčasové hodiny, odmítají zaměstnanci, zvláště pak v období letních měsíců, upřednostňovat práci před volným časem;
- Mobilita obyvatelstva úzce související s přítomností VŠ ve Zlíně – přítomnost vysoké školy ve Zlíně nabízí firmě obrovské možnosti, zvláště co se designu týče. Studenti, kteří přicházejí na stáž do vývojového oddělení skupiny cité, přinášejí zajímavé nápady, které ožíví nabízený sortiment.



#### 8.2.4 Technologické vlivy

- Vládní podpora sektoru a dotace činnosti – společnost v minulosti čerpala např. dotaci od Design centra ČR na oblast designu nových výrobků, vizuální styl a rekonstrukci prostoru prodejny, která slouží k prezentaci značky. Skupina cité pak čerpala dotace na zahraniční výstavy či informační systém;
- Změny technologií používaných pro výrobu produkce – jedná se převážně o detaily, jako jsou sváry, možnosti kotvení atd.;
- Nové způsoby povrchových úprav zajišťující vyšší přitažlivost výrobků pro koncového zákazníka – tímto novým způsobem, který firma začala v nedávné době používat je např. povrchová úprava hliníkových konstrukcí eloxováním.

## 9 ANALÝZA PODNIKOVÉ SITUACE SPOLEČNOSTI EGOÉ S.R.O.

Následující část se zabývá vnitřní analýzou společnosti egoé s. r. o., tedy faktory, jako jsou lidské zdroje, organizační struktura, kultura, marketing či finanční stránka podniku. Tyto faktory jsou důležité ke správnému pochopení situace společnosti a pro vyvození případných opatření ke zlepšení.

### 9.1 Organizační struktura

Společnost egoé s. r. o. je poměrně malou společností, jelikož je součástí skupiny cité, je velice úzce spojena s ostatními společnostmi této skupiny. egoé je ve své podstatě čistě obchodní firmou, protože oba zaměstnanci společnosti mají na starost právě obchod. Firma by ovšem nemohla existovat bez podpůrných činností, které právě zajišťuje ve spolupráci se společnostmi mmcité a. s. a kovocité a. s.

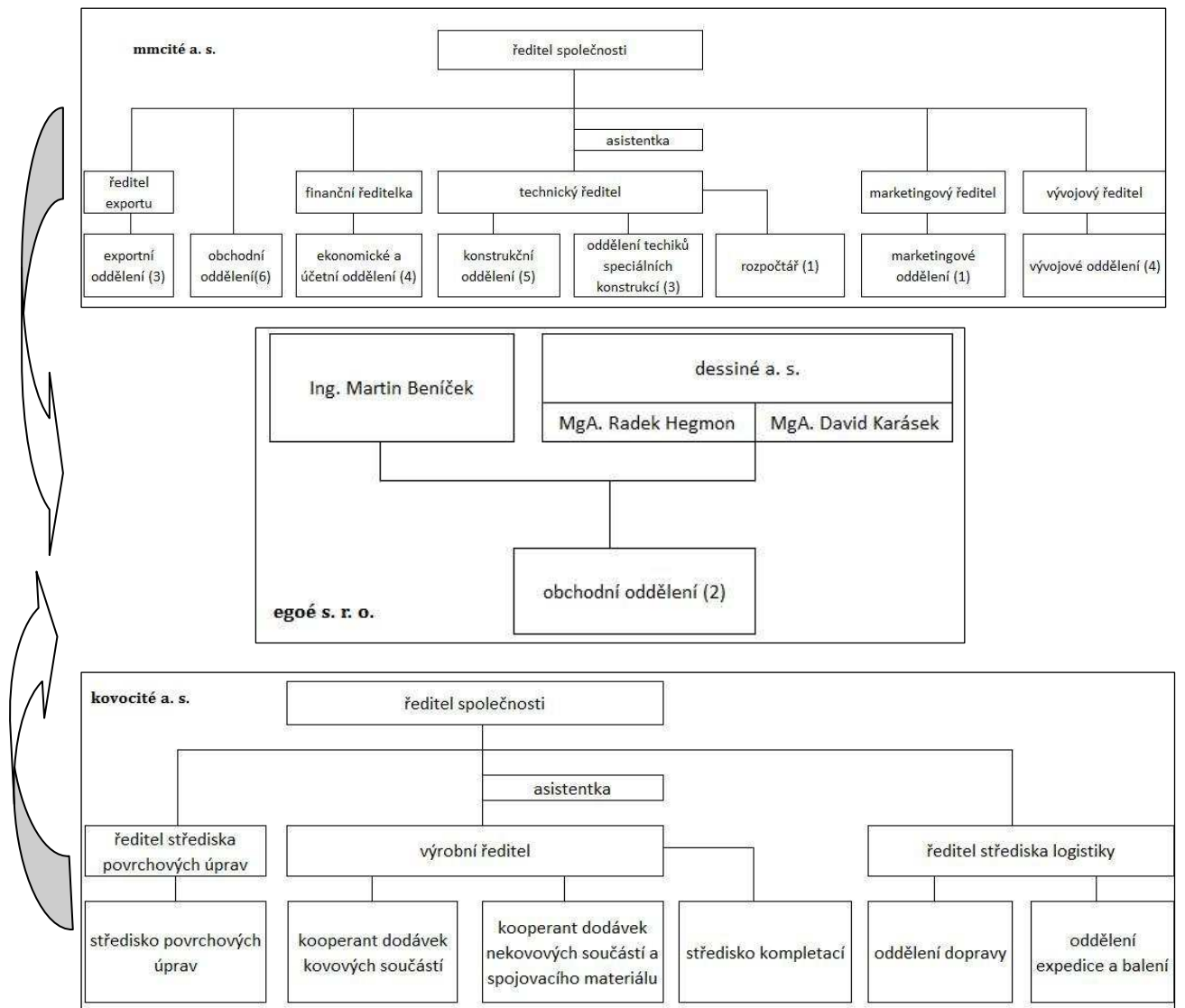
Jak jsem již zmínila dříve, společnost kovocité a. s. zajišťuje pro egoé výrobu výrobků na trhu vystupujících pod značkou egoé. Zajišťuje tedy velkou část činností, které bychom dle Porterova hodnotového řetězce nazvali hlavními činnostmi. Konkrétně to je tedy samotná výroba výrobků včetně zajištění materiálových vstupů a následná expedice zboží a přeprava zákazníkovi. V případě přání zákazníka pak také samozřejmě služby spojené se servisem a údržbou výrobků.

Na druhé straně společnost mmcité a. s. zajišťuje pro společnost egoé s. r. o. činnosti v oblasti ekonomické stránky podniku (účetnictví, pomoc s financováním). Pracovníci vývoje společnosti mmcité a. s. se také podílejí na vývoji nových výrobků pro značku egoé, konstrukční oddělení mmcité následně obstarává zajištění výkresové dokumentace k těmto výrobkům.

Ve spolupráci s marketingovým oddělením mmcité také egoé řeší oblast marketingu, ať už se to týká konání výstav, propagačních materiálů či PR. Hodně činností spojených s marketingem si ovšem musí pracovníci egoé obstarat sami, jedná se například o komunikaci s médii, řešení katalogů či jiných propagačních materiálů. Je tomu tak z důvodu, že pracovník marketingu zajišťuje spíše jen provozní záležitosti, nejedná se tedy o systémové řešení, které by uvolnilo ruce lidem v egoé.

Stejně tak by pracovník marketingu měl zajišťovat činnosti, jako například průzkum trhu, toto se ovšem ve skutečnosti vůbec neděje. Výzkum potřeb a preferencí spotřebitelů provádí pouze pracovníci obchodu egoé a to buď prostřednictvím osobního kontaktu (v případě dlouhodobější spolupráce, např. s architekty, interiérovými designéry atd.) nebo prostřednictvím telefonické komunikace. Tímto způsobem se taky zjišťuje efektivita zvolených způsobů propagace značky egoé a zastupovaných značek.

Diagram níže znázorňuje propojení společností egoé s. r. o., mmcité a. s. a kovocité a. s. Číslo v závorce znázorňuje počet lidí pracujících v daných oblastech. Čísla v závorce pak udávají počet pracovníků daných středisek.



Obrázek 17 Propojení činností společností egoé s. r. o., mmcité a. s. a kovocité a. s.

Pokud budeme nahlížet na egoé nejen jako na samostatnou firmu, ale do okruhu jejích činností zařadíme také spolupracující složky mmcité a kovocité, můžeme na tuto strukturu nahlížet jako na funkcionálně řízenou firmu. Ovšem pokud se zaměříme pouze na egoé a vezmeme v potaz situaci, že pracovníci zodpovídající za obchod řeší také ostatní činnosti, například účetnictví, marketing, logistiku, a zodpovídají se přímo majitelům firmy, můžeme egoé zařadit mezi firmy s liniovou strukturou.

## 9.2 Kultura společnosti

Firemní kulturu v rámci celé skupiny cité hodně ovlivňuje úzká spolupráce pracovníků všech oddělení. Ačkoliv se skupina cité od doby svého vzniku značně rozrostla, stále vyzařuje atmosféru malé firmy. V době oběda se scházejí všichni pracovníci, takže všichni se znají se všemi. Právě přestěhování do Bílovic, kde jsou pohromadě jak lidé z mmcité, egoé, tak pracovníci kovocité, umožnilo do velké míry uvolnění napjatých vztahů zapříčiněných složitější komunikací způsobené vzdáleností.

Vedení firmy také podporuje přátelské vztahy mezi zaměstnanci. Téměř tradicí se už staly každoroční výlety – lyžování na ledovci Mölltal v Rakousku nebo letní skupinové výlety kole či in-line bruslích. Jelikož se těchto akcí neúčastní pouze zaměstnanci, ale také většina vedoucích pracovníků a majitelé firmy, utužuje to vztahy napříč celou organizací.

Lidé v celé firmě si většinou tykají, pokud se jedná o vykání, tak se navzájem oslovují křestním jménem, což je také příjemnější, než formální oslovení a do velké míry to odbourává bariéry v komunikaci.

V podobném duchu funguje také komunikace s mnoha obchodními partnery, tomu také hodně přispívají akce pro partnery, které skupina cité pořádá. Pro partnery jako jsou architekti, developři či interiéroví designéři jsou určeny především akce spojené s prezentací výrobků, například egoé party nebo prezentace na Trenčínském hradě. Někteří opravdu úzce spolupracující partneři se také pravidelně účastní firemního vánočního večírku, který se každoročně pořádá v prostorách firmy v Bílovicích.

### 9.3 Lidské zdroje

Lidské zdroje jsou v egoé, stejně jako v jiných firmách jednou z nejpodstatnějších věcí, které ovlivňují situaci firmy. Právě komunikace se zákazníkem, partnery a dodavateli hraje významnou roli v tom, jestli firma je nebo není úspěšná. Systém odměňování je proto nastaven tak, aby podporoval zaměstnance k co nejlepším výkonům. Mzda je proto rozdělena na složku fixní a pohyblivou. Tato pohyblivá složka je tvořena procentem ze zisku zakázky, kterou daný obchodník zrealizoval. Navíc při splnění určité výše zisku společnosti za celý rok náleží ještě všem zaměstnancům určité procento ze zisku ostatních zakázek, než jimi realizovaných. Firma také svým zaměstnancům poskytuje nepeněžní odměny za práci. Samozřejmostí je mobilní telefon a notebook i pro osobní potřebu, stejně tak možnost využití firemního automobilu pro soukromé účely.

Zaměstnanci se také účastní pravidelných školení týkajících se nových technologií, materiálů a designu. Jelikož oblast, v níž firma egoé s. r. o. podniká, je navíc specifická tím, že se úzce dotýká architektury a designu, vysílá firma zaměstnance také na služební cesty. Na každé cestě má pak zaměstnanec alespoň 1 den na to, aby se kromě pracovních záležitostí, mohl věnovat například prohlídce daného města, jeho architektonických památek či dalších zajímavých míst. Obchodník pak může tyto své poznatky a zážitky prodiskutovat s navštěvovanými architekty či designéry, což v mnoha případech otevírá cestu k odbourání bariér a navázání více než pouze profesionálního vztahu.

### 9.4 Marketing a komunikační strategie firmy

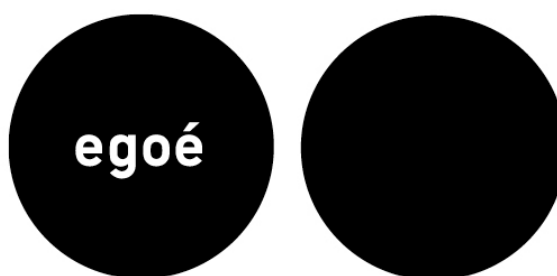
Jak už bylo zmíněno, oblast marketingu řeší egoé ve spolupráci s marketingovým oddělením své sesterské společnosti mmcité a. s. Nejrozsáhlejší aktivity firmy v oblasti marketingu jsou v oblasti PR a reklamy.

#### 9.4.1 Public relations (PR)

Mezi nejdůležitější PR aktivity firmy, které zvyšují povědomí o značce egoé, převážně u soukromých zákazníků, je kontakt s médii. egoé každoročně pořádá na svém showroomu v Praze – Karlíně tiskovou konferenci sloužící k představení novinek v sortimentu.

Další činností související s PR jsou pak již výše zmíněné akce sloužící k prezentaci výrobků egoé a zastupovaných značek – např. egoé party, Design Days na Trenčínském hradě či prezentace novin v Acrobat parku Aleše Valenty ve Štítech.

Samozřejmostí je využívání vizuálního stylu firmy na všech propagačních materiálech, v mailech a na vizitkách. Nový vizuální styl značky celé skupiny cité, tedy samozřejmě i egoé, vznikl v roce 2009 a jedná se o práci známého českého designéra Radima Babáka.



Obrázek 18 Nové logo značky egoé

#### 9.4.2 Reklama

Pro prezentaci svých výrobků používá několik typů propagačních materiálů. Základem je samozřejmě katalog s výrobky egoé, ovšem vzhledem k faktu, že egoé zastupuje také jiné značky, jako doplněk ke katalogu egoé používají obchodníci také leták zobrazující průřez celým nabízeným sortimentem. Pro své partnery, kteří vystavují zboží egoé a zastupovaných značek na svých prodejních, egoé poskytuje DL leták (příloha PI), zobrazující průřez řadami egoé. Originální katalogy zastupovaných značek dodávají firmě egoé s. r. o. přímo jednotlivé společnosti.

Další formou prezentace firmy jsou pak inzeráty v tisku, hlavně pak v magazínech zaměřených na design, bydlení a životní styl. V tabulce níže jsou uvedeny magazíny, v nichž firma egoé s. r. o. v minulých letech inzerovala.

	2008	2009	plán 2010
<b>Dolcevita</b>	90 000 Kč	60 000 Kč	30 000 Kč
<b>Marianne bydlení</b>	55 000 Kč	55 000 Kč	
<b>Rezidence</b>		29 625 Kč	25 000 Kč
<b>Moderní byt</b>			23 000 Kč
<b>Bydlení</b>		29 000 Kč	

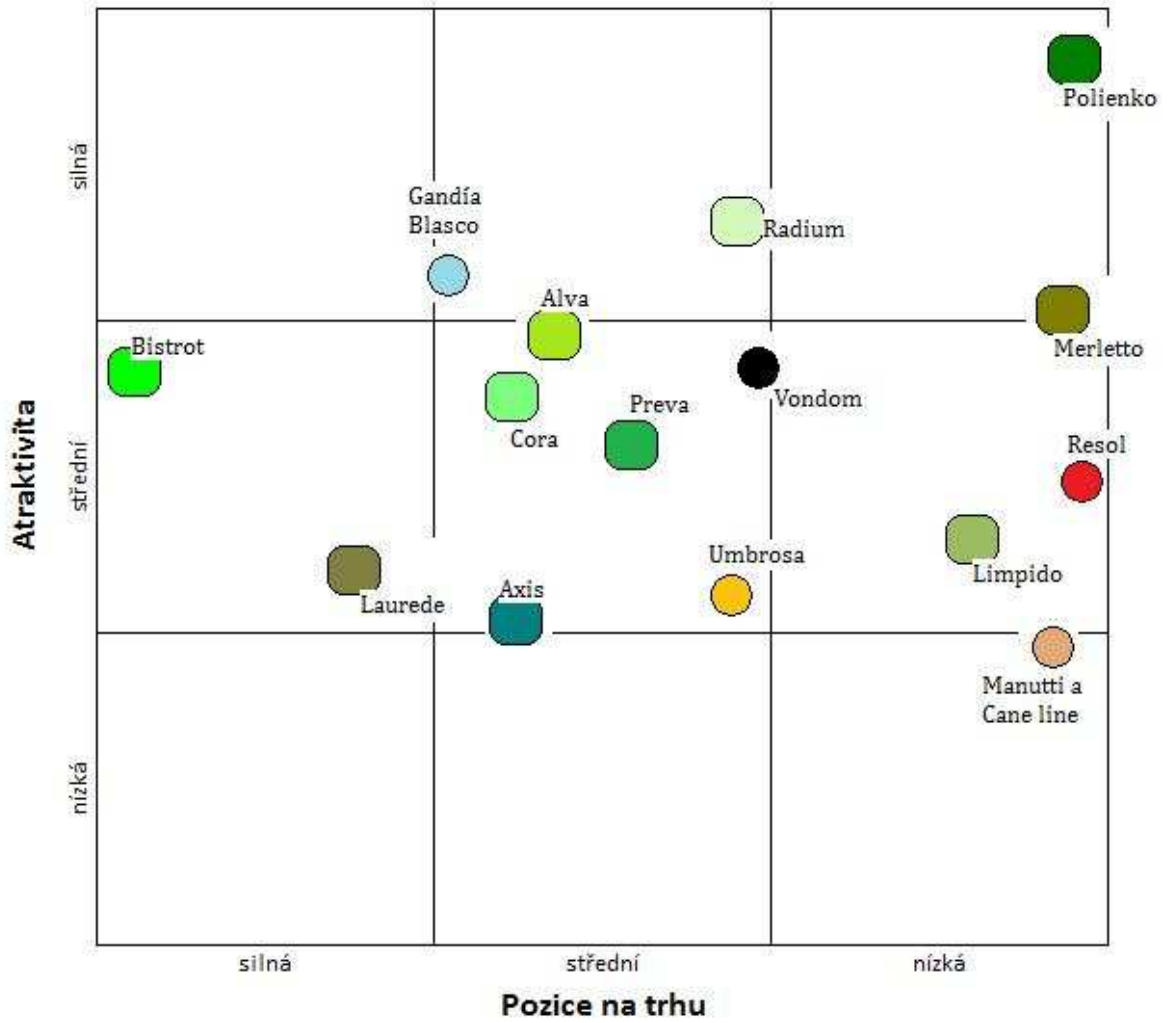
**Tabulka 1 Výdaje na inzerci 2008-2010**

egoé se také často účastní výstav, které slouží ke zvýšení povědomí o značce. V roce 2010 byly tyto aktivity do značné míry z důvodů finančních omezeny, jedinou samostatnou výstavou egoé v roce 2010 byl Pragointerier new design v Praze.

## **9.5 Analýza výrobního portfolia egoé s. r. o.**

Následující diagram znázorňuje pozici nabízených výrobků egoé a zastupovaných značek. V diagramu není uveden sortiment egoé pod jedním bodem, ale rozdělen dle jednotlivých řad. V případě zastupovaných značek jde o značku jako celek bez rozdělení na jednotlivé výrobní řady.

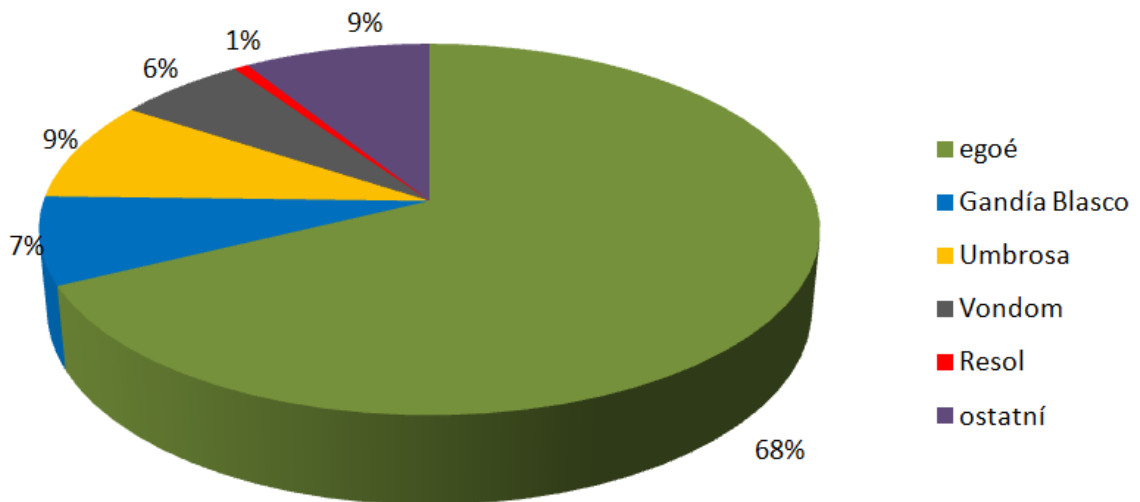
Umístění daných výrobních řad, potažmo značek, v rámci diagramu je zpracováno na základě mého odhadu. Díky tříleté zkušenosti společnosti, znalosti trhu a výrobků, které jsou na tomto trhu prodávány, vím, jakou pozici která řada přibližně na trhu má.



Obrázek 19 GE matice výrobků egoé a zastupovaných značek



Pozice jednotlivých výrobků ovlivňuje ve velké míře cílová skupina zákazníků, již jsou nabízeny. Toto také do velké míry ovlivňuje podíl těchto výrobků na obratu společnosti. Podíl jednotlivých značek na obratu společnosti v roce 2009 je uvedena v grafu níže.



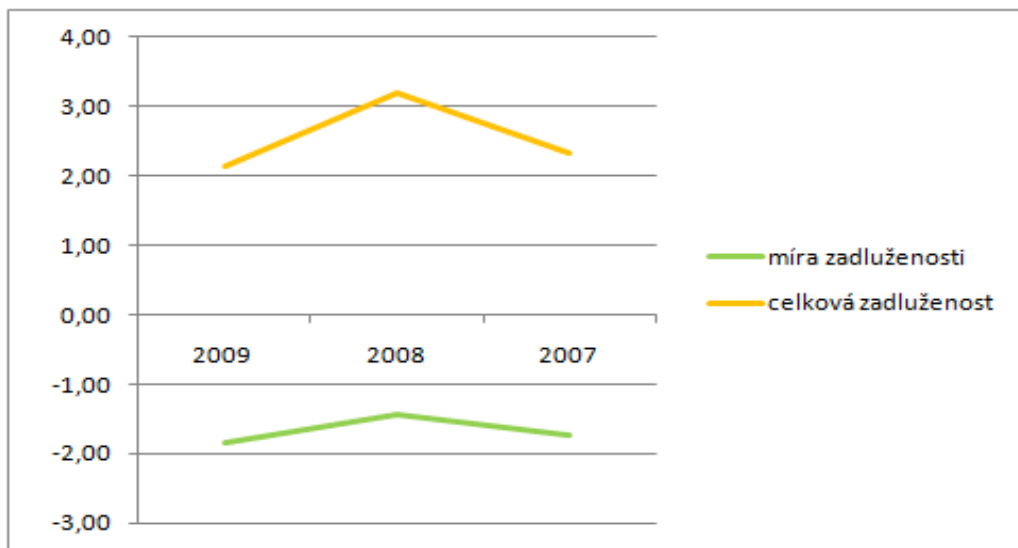
Obrázek 20 Podíl jednotlivých značek na obratu v roce 2009

## 9.6 Analýza vybraných finančních ukazatelů

Cílem této části je analýza vybraných finančních ukazatelů, které ovlivňují rentabilitu, likviditu a zadluženost firmy a také ukazatele popisující využití aktiv společnosti. Zdrojem této analýzy jsou především účetní výkazy společnosti egoé s. r. o. (tedy výkaz zisků a ztrát, rozvaha a přehled o peněžních tocích, tedy Cash flow).

### 9.6.1 Analýza zadluženosti

Společnost má danou strukturu vlastních a cizích zdrojů. Ukazatele zadluženosti slouží k tomu, abychom viděli, jaké riziko společnost podstupuje. Graf níže znázorňuje vybrané ukazatele zadluženosti, tedy míru zadluženosti, krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji a celkovou zadluženost.



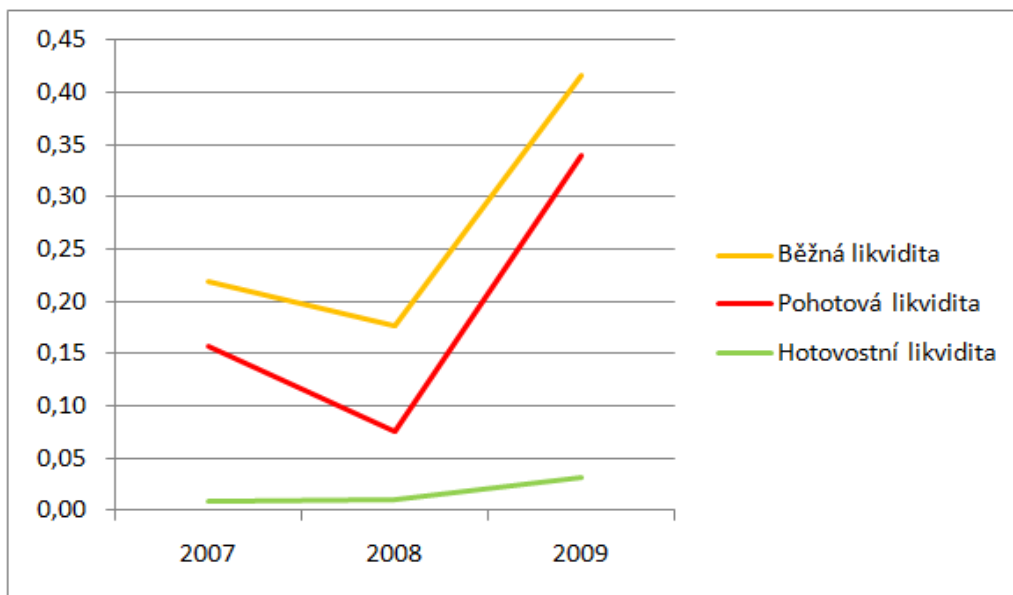
**Obrázek 21** Ukazatele zadluženosti společnosti egoé s. r. o.

Z hodnot ukazatele celkové zadluženosti, které se v letech 2007-2009 pohybují v hodnotách 2,15 až 3,19, tedy vysoko nad doporučenou hranicí, vyplývá z toho tedy, že firma využívá v hojné míře cizích zdrojů k financování své činnosti. Jelikož doporučená hodnota se pohybuje ve výši 30-60% a v případě egoé s. r. o. se hodnoty ukazatele zadluženosti pohybují nad 200%, je tento stav více než znepokojující, protože to znamená, že firma je předlužená.

Pokud přihlídneme k ukazateli míry zadluženosti, který bývá jedním z významných ukazatelů při žádosti o úvěr, potvrzují nám hodnoty, které se pohybují mimo doporučený limit. Firma využívá ke svému financování opravdu velké množství cizího kapitálu. Navíc jsou ukazatele záporné, což je způsobeno ztrátou podniku v jednotlivých letech.

### 9.6.2 Analýza likvidity

Likvidita vyjadřuje schopnost podniku hradit své závazky. Ukazatelé likvidity nám ukazují to, čím a jak může firma platit, to co je nutno zaplatit. Graf níže znázorňuje vývoj všech tří ukazatelů v letech 2007-2009, tedy běžnou likviditu, pohotovou likviditu a hotovostní likviditu.



**Obrázek 22 Ukazatelé likvidity společnosti egoé s. r. o.**

Hotovostní likvidita by se měla pohybovat v rozmezí cca 0,2-0,5. V případě společnosti egoé s. r. o. nabývá tento ukazatel hodnot 0,01-0,03, což značí nedostatek finančních prostředků. Potvrzuje to tak fakt, že firma má problémy s cash flow, což se řeší převážně krátkodobými finančními výpomocemi ze strany společnosti mmcité a. s., nebo tím, že nejsou uspokojeny závazky vůči společnosti kovocité a.s.

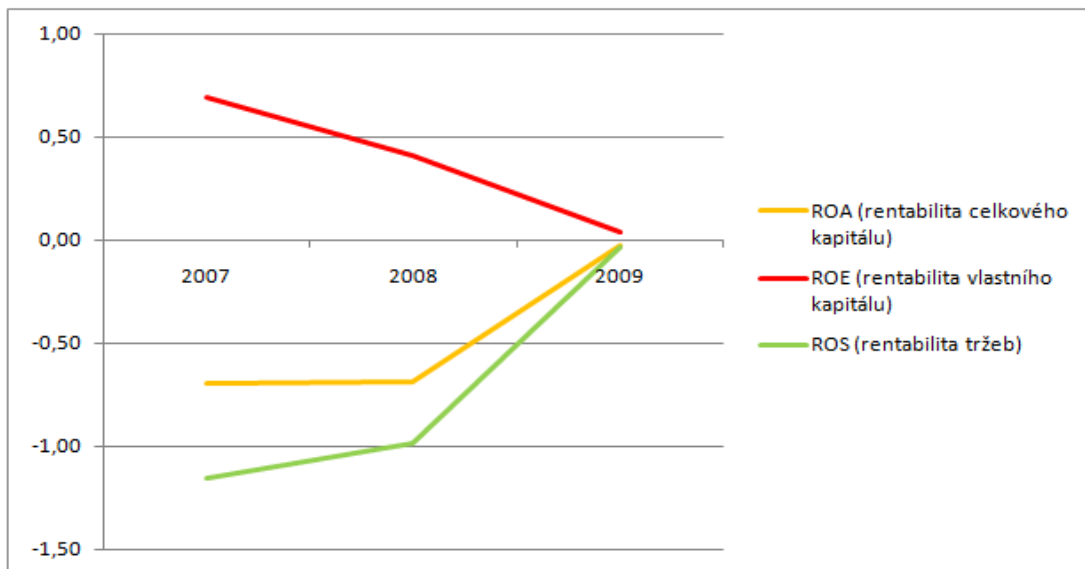
Ukazatel pohotové likvidity se také pohybuje pod doporučenou hranicí, v případě, že by se firma dostala do problémů, musela by se spoléhat na prodej svých zásob, jelikož pouze krátkodobými pohledávkami a finančním majetkem by nebyla schopna dostát svým závazkům.

Ukazatel běžné likvidity nám udává, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé cizí zdroje podniku. Dle doporučení Ministerstva průmyslu a obchodu (MPO) by se tento ukazatel měl pohybovat v rozmezí 1,5-2,5. Běžná likvidita společnosti egoé s. r. o. se pohybuje v hodnotách mnohem nižších, nejvyšší hodnoty dosáhla běžná likvidita v roce 2009, a to 0,42, což je stále velice málo. Znamená to, že firma využívá ve vysoké míře financování pomocí krátkodobých cizích zdrojů, pokud by tedy byla nucena proměnit svůj oběžný majetek ve finanční hotovost, aby tím uspokojila věřitele, zdaleka by to nestačilo k pokrytí všech závazků.

Obecně lze říci, že firma egoé s. r. o. má velké problémy s likviditou, což provedená analýza jen potvrzuje.

### 9.6.3 Analýza rentability

Rentabilita představuje výnosnost a to buď celkového kapitálu, nebo vlastního kapitálu. Díky rentabilitě můžeme zjistit schopnost podniku vytvářet nové zdroje, dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. V této analýze jsem se zaměřila pouze na ROA (rentabilita celkového kapitálu), ROE (rentabilitu vlastního kapitálu) a ROS (rentabilitu tržeb). Vývoj těchto ukazatelů znázorňuje graf níže.



Obrázek 23 Ukazatelé rentability společnosti egoé s. r. o.

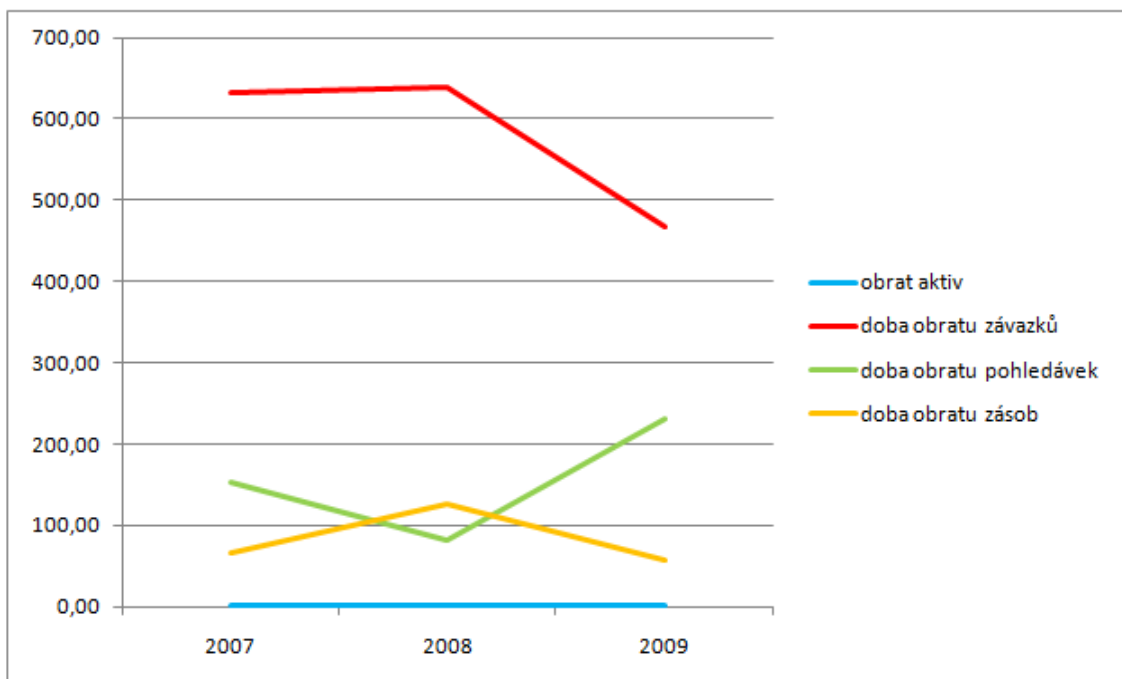
Ukazatel rentability tržeb vyjadřuje schopnost podniku přeměnit zásoby na hotové peníze. V optimálním případě by měly mít hodnoty tohoto ukazatele rostoucí tendenci, což v případě ROS společnosti egoé s. r. o. platí, ačkoliv v důsledku záporného výsledku hospodaření se ROS pohybuje v záporných hodnotách. Oproti roku 2007, kdy tento ukazatel dosahoval hodnoty -1,16, však v roce 2009 značil hodnotu -0,04, což je pro firmu pozitivní.

Rentabilita celkového kapitálu (ROA) nám ukazuje výkonnost firmy. Mezi lety 2007 došlo ke zlepšení hodnoty ukazatele z původních -0,7 v roce 2007 na současných -0,03 v roce 2009. Pro firmu to znamená, že v průběhu let se zlepšila její produkční síla.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) nám pak vyjadřuje výkonnost kapitálu vloženého vlastníky podniku. V posledních třech letech tento ukazatel klesl z 0,69 v roce 2007 na 0,03 v roce 2009, což způsobila ztrátovost firmy v jednotlivých letech, která se projevila ve výkazech společnosti také v letech následujících jako výsledek hospodaření předchozích období.

#### 9.6.4 Analýza aktivity

Ukazatelé aktivity nám ukazují, jak je podnik schopen využívat své vložené zdroje. Měří rychlost obratu jednotlivých složek aktiv a tak hodnotí vázanost kapitálu v určitých formách aktiv. Pro tuto analýzu jsem vybrala ukazatele obratu aktiv, doba obratu zásob a pak doba obratu závazků a pohledávek.



Obrázek 24 Ukazatelé aktivity společnosti egoé s. r. o.

Minimální doporučená hodnota ukazatele obratu aktiv je vyšší než 1. Této hodnoty se v případě egoé podařilo dosáhnout pouze v roce 2009, kdy ukazatel obratu aktiv dosáhl hodnoty 1,04. V letech 2007 a 2008 se hodnota ukazatele pohybovala pod doporučenou úrovní, což značí neúměrnou majetkovou vybavenost podniku a neefektivní využívání tohoto majetku.

Ukazatel doby obratu zásob vykazuje pozitivní tendenci, jelikož hodnoty tohoto ukazatele v letech klesají a to z původních 65 dní v roce 2007 na 57 dní v roce 2009. Pro firmu to znamená, že je schopna peníze vložené do výrobků rychleji přeměnit zpět na finanční hotovost a tím pádem je může lépe využít.

Pokud porovnáme ukazatele doby obratu závazků a pohledávek, zjistíme pozitivní výsledek pro egoé, neboť ve všech třech sledovaných letech byla doba obratu závazků delší, než doba obratu pohledávek. Toto je hlavně způsobeno tím, že velkou část závazků má egoé vůči společnosti kovocité a. s. a tyto závazky bývají plněny až potom, co jsou uhrazeny závazky jiných společností mimo skupinu cité.

#### **9.6.5 Shrnutí finanční analýzy**

Dle provedené analýzy je patrné, že společnost egoé má velké problémy s financováním. V důsledku toho, že je již několik po sobě jdoucích let ztrátová a je dotována z činnosti ostatních společností v rámci skupiny cité, zvláště pak firmami mmcité a. s. a kovocité a. s. Je tedy na zvážení, zda má existence společnosti do budoucna smysl, jelikož její financování oslabuje ostatní firmy v rámci skupiny.

## 10 ZÁVĚR A SHRNU TÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

V analytické části této práce jsem se zabývala hodnocením činnosti společnosti egoé s. r. o., která se zabývá designem, vývojem a prodejem prvků venkovního nábytku.

Trh s venkovním nábytkem je značně specifický segment, zákazníkům se nabízí široké spektrum výrobků různých cenových a kvalitativních kategorií. Na trhu také působí silná konkurence. Pozice společnosti egoé s. r. o. je ovšem v mnoha ohledech specifická tím, že díky kooperaci se sesterskou společností mmcité a. s. nabízející prvky městského mobiliáře, egoé navazuje právě na tento sortiment a může tak realizovat své produkty tam, kde by se tradiční prodejce či výrobce venkovního nábytku stěží uplatnil.

Společnost egoé s. r. o. není v tuto chvíli ještě soběstačnou firmou, za čtyři roky své existence se zatím nepohybovala v černých číslech. Změnu k lepšímu znamenal až rok 2009, kdy se díky rozšíření povědomí o firmě zvýšil obrat společnosti, a to i přes nepříznivou situaci způsobenou hospodářským poklesem v důsledku finanční krize.

Díky svému širokému sortimentu a stále se zvyšujícímu povědomí o značce a její nabídce, intenzivní komunikaci s architekty, designéry a developerskými společnostmi je ovšem situace firmy každým rokem příznivější.

V projektové části práce tak na základě provedených analýz provedu zpracování strategického plánu pro společnost egoé s. r. o., který je z důvodu stále se rozšiřujících aktivit společnosti nezbytně nutný. Zaměřím se na definování cílů firmy, její vize a poslání a dále na strategii jednotlivých značek, které firma nabízí.

### **III. PROJEKTOVÁ ČÁST**



## 11 DEFINICE POSLÁNÍ A STANOVENÍ STRATEGICKÝCH CÍLŮ FIRMY

Jelikož firma egoé s. r. o. nemá stanoveny přesně poslání a strategické cíle, jichž chce dosáhnout, v následující kapitole se budu zabývat právě touto problematikou. Tento krok nelze opomenout, protože vytváří základ, který ovlivňuje další směřování strategie.

### 11.1 Stanovení poslání firmy egoé s. r. o.

Poslání je něco, co by mělo být blízké zaměstnancům firmy, mělo by jim to něco říct. Pouhé definování poslání firmy bez toho, aby sloužilo jako motivace je dle mého názoru zbytečné. Poslání je něco, co firma deklaruje před světem, před svými zákazníky a partnery, Koho by poslání mělo motivovat v první řadě? Dle mého názoru právě zaměstnance dané společnosti.

Právě zaměstnanců firmy egoé s. r. o. a kolegů z mmcité a. s. jsem se proto zeptala, jaké poslání vidí v činnosti egoé. Jejich odpověď byla vesměs podobná – zahrnovala v sobě to, čím se chce egoé jako značka prezentovat světu, tedy zajímavý design, kvalitu a pohodlí. Přesně totéž chtějí sdělit i majitelé firmy. Poslání firmy egoé s. r. o. tedy můžeme shrnout: Nabídnout zákazníkovi kvalitní a komfortní nábytek, který vyniká osobitým designem.

### 11.2 Stanovení cílů firmy

Cíle firmy vyplývají z definice požadovaného cílového stavu, respektive jsou totožné. Strategickým cílem společnosti je vybudovat silnou značku, která by byla synonymem kvalitního a funkčního designového nábytku vhodného pro rozličné použití, jako jsou zahrady, atria, dvory ale i zahradní restaurace či uzavřené parky. Jinými slovy uspokojit potřebu zákazníka a nabídnout mu kvalitní produkt.

Ruku v ruce s tímto cílem jde pak cíl společnosti zajistit dlouhodobé dosahování zisku, získání stabilní a konkurenceschopné pozice na českém trhu i v zahraničí.

Od těchto prioritních cílů pak můžeme odvodit specifitější cíle v několika oblastech:

- Finanční cíl vychází z finanční analýzy podniku a pozice, v níž se firma nachází. Jde především o to, aby se firma egoé s. r. o. stala ziskovou, aby se zlepšila její platební schopnost a byla schopná se dále rozvíjet a rozšířit tak svou činnost také na zahraniční trhy, kde má v tuto chvíli poměrně slabou pozici.
- Personální cíle firmy jsou především zlepšení motivace zaměstnanců, zvyšování jejich kvalifikace a spokojenosti. Schopnosti firmy získat a udržet si kompetentní pracovníky, kteří budou ochotní sdílet hodnoty společné pro celou skupinu cité.
- Zákaznické cíle souvisí s uspokojováním potřeb všech skupin zákazníků. Aby firma měla spokojené zákazníky, kteří se budou vracet. S tímto cílem pak úzce souvisí posílení pozice na trhu a zvýšení renomé firmy.

Pro firmu to znamená, že by se měla snažit naplnit následující body:

- Nabídnout zákazníkovi široké spektrum venkovního nábytku a doplňků, jež jsou synonymem kvality a neotřelého designu a naplnit tak skutečnost, že firma je schopná vybavit jakékoliv venkovní prostory. Nabídnout tedy zákazníkovi kompletní zázemí a servis, aby necítil potřebu navštívit konkurenci či hledal doplňky jinde;
- Vybudovat širokou distribuční síť dostupnou zákazníkovi. Kromě vlastních vzorkových prodejen tedy partnery, kteří budou schopni o zákazníka pečovat a poradit mu;
- Přicházet na trh s novými výrobky a zdokonalovat stávající výrobky značky egoé. To znamená nové materiály, povrchové úpravy a také nové či pohodlnější funkce výrobku, který bude zákazníkovi sloužit tak, jak má;
- Zachovat vysokou úroveň nebo zvýšit úroveň kvality nabízených výrobků;
- Vybudovat silnou značku, která bude synonymem originálního designu a vysoké kvality. Být konkurentem značkám jako jsou Gandía Blasco, Tribú či Dedon;
- Zatěžovat minimálně životní prostředí, svou činností prospívat společnosti a napomáhat mladým designérům vytvořit nový design;
- Maximalizovat zisk a investovat do rozvoje firmy.

## 12 NÁVRH OPATŘENÍ SMĚŘUJÍCÍ KE SPLNĚNÍ STANOVENÝCH CÍLŮ

V této kapitole se pokusím navrhnout vhodná opatření, která pomůžou firmě naplnit stanovené cíle v jednotlivých oblastech.

### 12.1 Oblast organizační struktury a lidských zdrojů

Jelikož v egoé pracují pouze dva lidé, nelze řešit situaci snížení režijních nákladů snížením počtu pracovníků. Jelikož je egoé obchodní firmou, je potřeba pro zajištění její činnosti kompetentní osoby, které zajistí společnosti svou prací odpovídající výsledky, a tím pádem finance pro další činnost a rozvoj.

Problémem ovšem zůstává otázka zodpovědnosti. V analytické části jsem zobrazila organizační strukturu firmy. Do řízení společnosti se zapojují všichni tři jednatelé, ovšem není formálně stanovena osoba, která má za výsledky společnosti odpovědnost. V praxi to vypadá tak, že obchodník pracující na pobočce v Praze obchází zákazníky a partnery a nabízí jim výrobky egoé a zastupovaných značek, v sídle společnosti v Bílovicích jsou pak řešeny všechny provozní činnosti druhým členem obchodního týmu.

Jako nezbytné tedy vidím zajištění pracovníka, který by kromě obchodu nesl zodpovědnost také za výsledky firmy, za její organizaci a řízení pracovníků ve firmě, tedy manažer ve funkci ředitele firmy. Jelikož do této role nelze pasovat ani jednoho z jednatelů firmy, je nezbytně nutné nalézt kompetentní osobu mimo firmu.

Vzhledem ke stávající situaci firmy vidím jako jediné řešení najít nového člověka výměnou za stávajícího obchodníka, který se stará o obchod v Praze, ovšem spíše než „bojovník“, který pro firmu získává projekty, je to „nabízeč“, který výrobky pouze představuje. Toto ovšem nevede ke kýženému výsledku. Touto výměnou nedojde k tak markantnímu navýšení režijních nákladů, jako v případě zaměstnání nového člověka při zachování stávajících pracovníků. Touto změnou dojde ke značnému zjednodušení procesu rozhodování ve věcech týkajících se egoé a tím pádem k zefektivnění činností potřebných k zajištění chodu firmy.

Kompetentní pracovník do pozice manažera firmy musí být vybrán právě majiteli firmy, tedy MgA. Radkem Hegmonem, MgA. Davidem Karáskem a Ing. Martinem Beníčkem. Právě oni díky své zkušenosti v oboru a znalosti práci na dané pozici jsou jediní, kdo může vhodného člověka zodpovědně vybrat. U nového člověka bude kromě „běžných“ nároků kladených na ředitele třeba také to, aby se dorozuměl plyně anglicky, právě z toho důvodu, že firma egoé s. r. o. spolupracuje s několika zahraničními partnery. Navíc ke stále se rozšiřujícímu zájmu zahraničních firem o výrobky egoé se do budoucna počítá s tím, že dojde k rozšíření firmy v oblasti exportu.

### 12.1.1 Rozvoj lidských zdrojů

Protože lidé pracující v obchodě jsou denně ve styku s okolím, a to nejen s laickou, ale také s odbornou veřejností, je potřeba zvolit vhodný systém vzdělávání. V současné době se jedná zvláště o školení, které probíhají v rámci celé skupiny cité, tedy školení týkající se výrobků, materiálu a nových technologií, které firma používá.

Myslím si, že tento rozsah není dostačující vzhledem k tomu, že jedna osoba ve firmě zajišťuje více oblastí, než pouze obchod. Z toho důvodu navrhuji rozšíření školení poskytovaných zaměstnancům firmou o následující oblasti:

- Controlling – ve firmě neexistuje ucelený a fungující systém controllingu, navrhovala bych systém controllingu zavést. Toto je nezbytné nejen z důvodu kontroly splněných plánů, ale také kvůli plánování budoucích činností.
- IT školení, oblast budování firemního webu – jelikož se pracovníci egoé starají o webové stránky svépomocí, je toto školení nezbytné. Z důvodu zastaralých webových stránek, s nimiž se pracuje pouze sporadicky, zákazníci při vyhledávání pojmů jako např. zahradní nábytek na egoé nenarazí. Je tomu tak proto, jelikož se stránky pravidelně neaktualizují, proto nejsou pro vyhledávače dostatečně atraktivní. Firma si tak opomíjením této skutečnosti značně škodí.
- Projektové řízení – z důvodu práce na velkých projektech je užitečné získat informace týkající se také řízení rizik, řízení změn, monitorování a vyhodnocení projektu atp.

Jako měřítko pro kontrolu efektivnosti těchto školení by v oblasti budování firemního webu sloužila pravidelná analýza pozice značky při vyhledávání, počet přístupů na webové stránky a srovnání těchto údajů se stejným obdobím v předchozích letech.

### 12.1.2 Motivace pracovníků

Vedení firmy si bohužel neuvědomuje, že jsou pracovníci v mnoha ohledech demotivováni z důvodu chybějícího hodnocení výkonu. I přes dobré vztahy na pracovišti jsou lidé nespokojeni a to z důvodu, že necítí, že by jejich práce byla dostatečně oceněna a to nikoliv finančně, ale například slovně. Pracovníkům ve většině případů chybí zpětná vazba, nebo se objevuje pouze zpětná vazba negativní, tedy v případě, že se něco nepovede přesně podle představ.

Dle mého názoru by bylo dostačující neformální hodnocení např. u dílčích úkolů, nebo pak formální hodnocení ve formě pravidelné zpětné vazby od nadřízeného v pravidelných intervalech (např. měsíc). Ve firmě velikosti egoé by bylo formální hodnocení formou písemných pochval nebo podobně zbytečné.

Tento ukazatel je velice obtížně měřitelný, určitou možností je zajištění zpětné vazby pro manažery, například prostřednictvím anonymního dotazníku, který by byl rozdán všem pracovníkům v egoé a mmcité. Firmy by tak byly schopny zjistit, proč se cítí zaměstnanci nespokojeni.

## 12.2 Oblast informačních systémů

Skupina cité přechází v současné době na informační systém SAP Business One, který by měl pokrýt veškeré potřebné činnosti související s chodem společnosti. Ve firmě egoé s. r. o. by měl být tento informační systém implementován ve druhé polovině roku 2010.

Jelikož ve firmě egoé s. r. o. neexistují ucelené databáze zákazníků, konkurence, konkurenčních výrobků a jejich cen, měl by tento problém pomoci vyřešit právě systém SAP. V souvislosti s implementací tohoto softwaru je ovšem potřeba určit osobu, která zajistí naplnění systému daty, bez nichž nemůže systém poskytnout dostatečné informace vhodné

k rozhodování. Jelikož naplnění systému daty zabere poměrně dosti času, je třeba myslet na to, že osoba, která bude mít tuto činnost na starosti, by měla být motivována pro tuto činnost minimálně neformálním způsobem.

Ve firmě také nedochází k pravidelným průzkumům trhu. Právě srovnání cen výrobků s konkurencí je nezanedbatelným faktorem, podle něhož se vedení firmy rozhoduje o své cenové a obchodní politice. Tento problém souvisí taktéž se systémem controllingu, který navrhuji ve společnosti zavést (viz. výše).

Zpětnou vazbu k činnostem, jako je průzkum trhu, pro firmu může být evidence projektů, ve kterých se firma s konkurenty střetla a vyhrála. Při tomto zkoumání je ovšem třeba sledovat také faktory jako preference architekta, změny v projektu, cenové úrovně jednotlivých účastníků tendru atd.

### 12.3 Oblast marketingu

Jak bylo zmíněno dříve, marketingové činnosti zajišťuje pro společnost egoé s. r. o. částečně marketingové oddělení společnosti mmcité a. s. Tento systém v mnoha ohledech není efektivní a to hlavně z toho důvodu, že pracovník marketingu nezná souvislosti s obchodem, v mnoha případech není schopen efektivně komunikovat s lidmi z médií, jelikož se dostatečně neorientuje v portfoliu firmy a tudíž tyto činnosti stejně postupuje pracovníkům egoé. Tímto řešením se ovšem pouze prodlouží řetězec, jímž potřebné informace procházejí.

Dle mého názoru je jediným možným řešením, aby marketingové oddělení zajišťovalo pro egoé potřebné propagační materiály (tzn. katalogy, letáky), zaštiťovalo aktualizaci a rozšíření fotoarchivu egoé, a podílelo se na některých činnostech v rámci PR. Ovšem samostatný kontakt s medii, analýza publicity a její návaznosti na výsledky obchodu musí být v rukou obchodního oddělení egoé, přičemž pracovník marketingu bude o těchto činnostech zajišťovaných egoé průběžně informován, aby se zajistila oboustranná vazba ohledně činností provedených v rámci marketingu společnosti egoé s. r. o.

Dle mého názoru je také nezbytně nutné posílit pozice firmy na internetu a to nejen v oblasti firemních webových stránek, ale také pro oblast stále více oblíbených prodejů prostřednictvím e-shopu. Jelikož se v nejbližší době chystá změna webových stránek firmy,

nebylo by v tuto chvíli efektivní investovat do zavedení e-shopu na stránkách [www.ego.ee](http://www.ego.ee). Jako alternativu tedy vidím spolupráci např. s portálem [mall.cz](http://mall.cz), který již v minulosti výrobky egoé nabízel. Výrobky egoé a doplňky lze také nabídnout vybraným partnerům, kteří provozují vlastní e-shop.

## 12.4 Finanční zdroje

Jedinou možností, jak zajistit, aby byla firma egoé s. r. o. zisková a začala splácet své dluhy vůči mmcité a. s. a kovocité a. s. je, aby začala vydělávat peníze, tedy získala dostatek projektů, kde zrealizuje své výrobky, což souvisí s kompetentními pracovníky (viz. výše).

Velkým problémem, se kterým se v současné době společnost potýká je ovšem také to, že má velké množství peněz v zásobách. Jedná se o výrobky, které firma eviduje na skladě, ve velké míře pak již použité či lehce poškozené výrobky, které jsou prakticky neprodejně. Hodnota výrobků, které jsou ke konci roku 2009 evidovány jako skladové zásoby společnosti dosahují hodnoty 1,5 milionu Kč.

Navrhují tedy tyto výrobky prodat, a to i za cenu, že by se realizovaly za cenu nižší než nákupní. Lehce poškozené, použité či starší výrobky lze nabídnout zaměstnancům cité, nábytek a doplňky, které jsou v dobrém stavu pak lze nabídnout za cenu, které pokryje náklady na výrobek.

Financemi získanými z prodeje skladových zásob pak firma bude schopna alespoň v určité míře pokrýt závazek vůči svým věřitelům.

V obchodní oblasti je také třeba zavést pravidelné sledování výše obrátu dle jednotlivých značek. Optimální se jeví sledování skutečného stavu dle čtvrtletí (firma egoé s. r. o.) je čtvrtletním plátcem DPH, proto by tato analýza byla součástí pravidelné kontroly výše nákladů firmy).

## 13 NÁVRH VHODNÉ STRATEGIE PRO EGOÉ A JEDNOTLIVÉ ZASTUPOVANÉ ZNAČKY

Ačkoliv je společnost egoé s. r. o. zaměřena na výrobky vynikající designem a ve většině případů tedy i na výrobky ve vyšší cenové kategorii, každá značka v portfoliu má svá specifika, jimž je třeba uzpůsobit obchodní politiku. Pro jednotlivé značky se tak zaměřím na následující oblasti:

- Cenová politika – stanovení výše ceny a služby, které budou v ceně zahrnuty;
- Komunikační politika – vhodná forma propagace dané značky v návaznosti na cílovou skupinu, jíž jsou výrobky určeny;
- Výrobová politika – zvláště pak zaměření na design, kvalitu a provedení výrobku. Ziskovost značky v rámci sortimentu a posílení pozice;
- Distribuční politika – zvolení vhodného distribučního kanálu pro danou značku.

### 13.1 Designový venkovní nábytek egoé

Výrobky řady egoé jsou charakteristické svým originálním designem a také variabilitou použití, mj. také možností použití v městském prostředí. Jako u jediné ze značek v sortimentu společnosti egoé s. r. o. zde nemluvíme pouze o obchodní strategii pro český a slovenský trh (což je cíl primární), ale také o podpoře značky v oblasti zahraničního obchodu (což můžeme definovat jako cíl sekundární).

#### 13.1.1 Cenová politika značky egoé

Z důvodu toho, že firma egoé s. r. o. kromě přímého prodeje distribuuje své výrobky také pomocí velkoobchodu a maloobchodu, je u výrobků egoé nastavena poměrně vysoká maloobchodní cena. Pokud jsou tedy výrobky prodávány přímo soukromým zákazníkům, plyne z toho pro společnost egoé s. r. o. vysoká marže, která se při prodeji prostřednictvím partnerů velkou měrou snižuje.



Vzhledem k poměrně široké distribuční síti je proto dle mého názoru nezbytně nutné stanovit slevovou politiku, tedy minimální ceny, které se firma bude dodržovat. Nelze dopustit, aby zákazníci nakoupili zboží přímo u egoé, namísto u obchodního partnera jen z toho důvodu, že dostanou vyšší slevu. Pro firmu by toto mělo krátkodobý pozitivní výsledek, ovšem v konečném důsledku by to znamenalo poškození vztahu s partnerem a možné snížení obrátu v důsledku rozvázání spolupráce.

V případě zahraničních partnerů bych se pak v tuto chvíli zaměřila pouze na velkoobchodní prodej s tím, že partner, který má zájem o zastupování značky egoé na daném trhu, bude mít povinnost pořídit si výstavní vzorky a bude výrobky rozšiřovat také do maloobchodní sítě. Tento partner pak bude moci být výhradním distributorem. V případě, že nebude ochoten splnit podmínky výhradního zastoupení, může egoé na daném trhu spolupracovat také s dalšími firmami.

### **13.1.2 Komunikační politika značky egoé**

Jelikož venkovní nábytek je sezonním zbožím, měly by být výrobky mimo sezonu nabízeny se slevou, která může některé zákazníky motivovat ke koupi i mimo jarní a letní měsíce. Další možností může být, že při zakoupení sestavy nábytku v určité hodnotě získá zákazník namísto slevy designový doplněk (např. jednoduchý slunečník či venkovní lampu) zdarma.

O své nabídce by pak firma měla pravidelně informovat všechny skupiny zákazníků ve své databázi a také možné klienty (např. aquaparky, wellness centra, školy) prostřednictvím newsletterů. Tyto by také mohly mimo sezonu upozorňovat na zajímavé slevové akce.

Tyto newslettery budou následně poskytovány také zahraničním zástupcům egoé, přičemž partner zajistí překlad textu newsletteru do svého jazyka a ten mu bude následně zaslán v této požadované jazykové mutaci.

### **13.1.3 Výrobová politika značky egoé**

U výrobků egoé úplně chybí informace připojené ke každému výrobku. V případě značek této cenové kategorie bývá standardem, že výrobek je doplněn letáčkem či visačkou, které shrnuje základní informace o firmě, výrobku a použitých materiálech. Tato drobnost navo-

zuje atmosféru výjimečnosti výrobku, proto být tento nedostatek co nejdříve odstraněn. Z důvodu snížení nákladů by pak měl být štítek univerzální pro celý sortiment egoé. Vhodnou formou by mohl být skládaný letáček, který by na jedné straně krátce představil jednotlivé řady značky egoé a na druhé straně by poskytoval základní informace o údržbě výrobku.

Z důvodu použití těchto informačních brožur také pro export musí být texty v nich uvedené kromě češtiny také v Angličtině. Je nereálné, aby brožurka obsahovala texty ve všech jazycích, proto bude mít tyto texty, uvedené v brožurce výrobku, k dispozici také partner, který je následně bude moci poskytnout zákazníkovi v jazyce dané země.

#### **13.1.4 Distribuční politika značky egoé**

V oblasti distribuce navrhuji rozšíření partnerů o výše zmíněné e-shopy zabývající se designovým vybavením. V těchto e-shopech pak nenabízet veškeré výrobkové řady, ale vytipovat pouze pár výrobků, které dle zkušenosti mají u zákazníků úspěch. Mezi tyto výrobky bych zařadila polohovatelné lehátko Alva s textilií (LAL457), lehátko Preva s podnožkou (LP355+LP365), židli Cora s textilií (LCR127) a židli Axis (LA120). Tyto výrobky by měly přitáhnout pozornost zákazníka, který tak v případě zájmu v dodatečných informacích k výrobku získá informace o celé designové řadě.

Jak jsem zmínila v podkapitole týkající se cenové politiky egoé, pro oblast exportu bych v tuto chvíli zaměřila pozornost na zajištění velkoobchodních partnerů, kteří budou zastupovat značku egoé v jednotlivých státech Evropy, potažmo Severní Ameriky. Ve chvíli, kdy bude firma stabilizovaná a bude tvořit zisk, můžeme pomýšlet na rozšíření exportních aktivit a jejich případné změny.

## **13.2 Luxusní venkovní nábytek Gandía Blasco**

Nejen svým typickým designem, evokujícím středomořskou atmosféru, ale také vyšší cenou je značka Gandía Blasco charakteristická. Cílovou skupinou těchto výrobků jsou vyšší třídy obyvatelstva. V poměru k výrobkům egoé vychází nábytek Gandía Blasco minimálně o 20 % draž. Také k ceně je nutno přihlížet při stanovení obchodní politiky pro tuto značku

na českém trhu. Jedná se totiž o trochu jiné zákazníky, než v případě ostatních výrobků v portfoliu egoé.

### 13.2.1 Cenová politika značky Gandía Blasco

V případě výrobků značky Gandía Blasco jsou maloobchodní ceny stanoveny přímo výrobcem. Firma Gandía Blasco S. A. taktéž stanovuje slevové kategorie pro jednotlivé formy spolupráce (projekty, maloobchod, architekt), teoreticky by tedy nemělo být možné zákazníkovi nabídnout přímo slevu z ceny výrobku. Vzhledem k cenám nábytku značky Gandía Blasco si ovšem firma egoé s. r. o. firma tuto politiku na 100% nedodrží a zákazníkovi jsou tedy občas nabídnuty slevy, např. ve formě dopravy zboží zdarma, nebo také procentní sleva z ceny výrobku. Doporučuji proto stanovit maximální možnou slevu pro koncového zákazníka. O těchto doporučených slevách proto musí být informováni také partneři egoé, aby opět nedocházelo k „podsekávání“ cen.

### 13.2.2 Komunikační politika značky Gandía Blasco

Sama firma Gandía Blasco S. A. se snaží zvyšovat povědomí o svých výrobcích, proto svým partnerům přispívá na propagaci značky. Oproti minulým letům však pro rok 2010 firma tyto příspěvky omezila, proto musí egoé veškeré činnosti související s propagací značky Gandía Blasco zajistit z vlastních zdrojů.

Navíc z důvodu, že firma pro tento rok neposkytla pro propagaci výrobků katalogy, je firma egoé s. r. o. nucena investovat do těchto propagačních materiálů. Vzhledem k jejich ceně, kdy jeden katalog lze pořídit za 5 EUR, je tato investice při současné situaci firmy egoé na pováženou. Již v minulosti si ovšem egoé nechávalo vytisknout letáky, které zobrazovaly průřez všemi značkami, které firma nabízí. Proto nejlepším řešením této situace je vrátit se k tomuto typu propagačního materiálu, ovšem jen s tím rozdílem, že by byla každé zastupované značce věnována celá strana. Zajisté bude potřeba investovat také do originálních katalogů Gandía Blasco, protože minimálně obchodníci potřebují pro prezentaci obsáhlejší materiály. Pro zákazníky a partnery bude z důvodu potřeby minimalizace nákladů

určen pouze leták, k němuž budou mít k dispozici celý katalog v elektronické podobě na CD.

### **13.2.3 Výrobní politika značky Gandía Blasco**

Ačkoliv jsou výrobky značky Gandía Blasco hodně drahé, přece jenom se setkáváme s výrobními vadami, které výrobek znehodnocují a vrhají pak špatné světlo právě na egoé. V tomto ohledu nelze výrobce nijak ovlivnit, o to větší důraz musí být kladen na spokojenost zákazníka a v případě problému s výrobkem na co nejrychlejší vyřízení reklamace.

Pro českého zákazníka je v případě výrobků Gandía Blasco třeba myslet na české manuály k použití a údržbě. Musí být proto zpracován návod v českém jazyce, který bude dodán zákazníkovi buďto v elektronické nebo v tištěné podobě.

### **13.2.4 Distribuční politika značky Gandía Blasco**

Pro výrobky značky Gandía Blasco vidím, dle své zkušenosti, největší potenciál v prodeji prostřednictvím spolupráce s architekty či luxusními interiérovými studiemi. Jelikož je nábytek opravdu vyšší cenové kategorie, nehodí se pro každého partnera, který s egoé spolupracuje. Firma by se tedy měla zaměřit na zvyšování povědomí o značce u architektů a designérů, kteří se specializují na bohatou klientelu.

## **13.3 Sofistikované stínící systémy Umbrosa**

Ačkoliv na českém a potažmo i slovenském trhu existuje několik firem, které se zaměřují na stínící systémy, má značka Umbrosa obrovský potenciál. Její produkty jsou totiž výjimečné svým netradičním provedením. Navíc nabízejí designový prvek, který nikdo jiný nemá a to stínící systém Rimbou.

### 13.3.1 Cenová politika značky Umbrosa

Maloobchodní cenu pro stínící systémy značky si stanovuje firma egoé s. r. o. sama, přičemž respektuje doporučení výrobce. Vzhledem k charakteristice produktu ovšem musí být cena dopravy započtena v ceně výrobku, jelikož velké množství stínící techniky se prodává ze skladových zásob, které firma egoé drží. Také zde doporučuji stanovit maximální slevy pro koncového zákazníka. Jelikož jde o produkt na trhu poměrně ojedinělý svým provedením a také přívětivou cenou, doporučuji pro velké projekty stanovení individuálních cen, na něž bude cena dopravy kalkulována zvlášť. Na základě velkého množství je navíc možné s výrobcem dohodnout nižší cenu, kterou následně lze částečně či úplně přenést na zákazníka. Toto opatření by mohlo firmě pomoci realizovat více velkých projektů.

### 13.3.2 Komunikační politika značky Umbrosa

Výrobky značky Umbrosa nejsou na našem trhu ještě dostatečně známé, je tedy třeba dostat je do povědomí zákazníků. Společnost egoé s. r. o. má díky dlouhodobým kontaktům poměrně dobré vztahy s redaktory časopisů o bydlení a životním stylu. Díky tomu se fotografie egoé a zastupovaných značek často objevují ve člancích týkajících se vybavení zahrad. V minulosti se osvědčila spolupráce s periodiky prostřednictvím soutěže o ceny. Vzhledem k poměrně příznivé pořizovací ceně základních sestav stínění (např. Paraflex na rameni s kotvením na zeď) si myslím, že by takovéto zviditelnění mohlo být pro značku Umbrosa přínosné. Redakce časopisu v případě této spolupráce umísťuje do čísla také celý článek týkající se dané značky (1-2 strany), pro firmu egoé je to tedy levný způsob, jak propagovat značku Umbrosa v tisku.

### 13.3.3 Výrobová politika značky Umbrosa

Začátkem roku 2010 se podařilo domluvit s belgickým výrobcem, že v balení výrobku bude umístěn také český manuál, není proto třeba zabývat se tímto u každého ze zákazníků, jako u jiných značek.

### 13.3.4 Distribuční politika značky Umbrosa

Pozici této značky je na trhu potřeba ve velké míře rozšířit a posílit. Proto by mohly být stínící systémy značky Umbrosa zajímavé i pro studia či firmy, u kterých firma s prvky venkovního nábytku neuspěla. Mnoho firem totiž nabízí venkovní nábytek, který egoé konkuruje, ovšem doplňky v podobě stínících systémů většina z těchto firem nenabízí, mohl by to tedy být zajímavý motiv pro novou spolupráci.

## 13.4 Vondom – květináče a nábytek pro interiér i exteriér

Značka Vondom může svou řadou nádob na květiny konkurovat zavedeným značkám, jako je např. Lechuza, která nenabízí tolik rozličných velikostí. Právě to je jeden z obchodních argumentů, které by mohly přesvědčit zákazníky o zajímavosti nabídky.

### 13.4.1 Cenová politika značky Vondom

Stejně jako v případě značky Gandía Blasco stanovuje výrobce maloobchodní ceník, podle kterého se egoé řídí. V případě značky Vondom ovšem není stanovena doporučená slevová politika, takže si tuto může egoé upravit dle vlastního uvážení. V případě výrobků Vondom nabízí dopravce při objednávce nad 2000 EUR dopravu zboží zdarma. Vzhledem ke skutečnosti, že firmě egoé s. r. o. nabízí smluvní dopravci velice výhodné ceny, doporučovala bych, aby egoé ustoupilo od této politiky a při nákupu zboží se řídilo ceníkem, v němž není doprava započtena. Ceny jsou zde o cca 10% nižší, navíc v případě menších objednávek než nad 2000 EUR pak lze částkou ušetřenou na maloobchodní ceně financovat velkou část transportu výrobků. V případě velkých objednávek na tom pak firma ušetří finance. Vůči zákazníkovi navíc může následně díky tomuto úspornému opatření uplatnit alespoň menší slevu.

### 13.4.2 Komunikační politika

Skutečnost, že také společnost Vondom se vzhledem k problematické finanční situaci rozhodla omezit množství poskytovaných propagačních materiálů, mě utvrzuje v potřebě vytištění souhrnného letáku, který by sloužil k propagaci zastupovaných značek.

### 13.4.3 Výrobková politika

Problémem, se kterým jsem se setkala u výrobků značky Vondom je, že výrobky s lesklou povrchovou úpravou, tedy opatřené lakem, jsou velice náchylné k poškození. Tyto výrobky bych proto nedoporučovala nabízet do zátěžových prostor, jako jsou nákupní centra, restaurace či školy. K tomuto účelu jsou vhodnější výrobky v matném provedení, na nichž nejsou vrypky tak moc patrné, protože plast je probarvený, nejedná se tedy pouze o povrchovou vrstvu barvy.

U nádob na rostliny ovšem chybí jakýkoliv návod na pěstování. Výrobce bohužel na tento také zapomněl, proto bude potřeba zpracovat tyto informace svépomocí.

### 13.4.4 Distribuční politika

Výrobky Vondom navíc rozšiřují okruh potenciálních zákazníků o květinová studia a obchody specializující se na květiny a doplňky s rostlinami souvisejícími.

Proto musí vzniknout databáze těchto kontaktů, kterým bude firma zasílat novinky v oblasti nádob na květiny Vondom – nejjednodušší cestou bude opět newsletter. Nejperspektivnější z těchto firem bude také třeba navštívit osobně s nabídkou spolupráce.

Velké rozměry květináčů také nachází uplatnění v nákupních centrech. Tyto se často obměňují, takže i zde je třeba zajistit pravidelný kontakt se zodpovědnými osobami, které rozhodují o výběru nádob na květiny pro tyto prostory.

### **13.5 Resol – nábytek pro hotely, restaurace wellness**

Z nabídky značky Resol je pro firmu egoé s. r. o. zajímavá hlavně řada Resol DD, neboť výrobky mají, i přes nízkou cenu, zajímavý design.

#### **13.5.1 Cenová politika značky Resol DD**

U projektů, v nichž egoé nabízí výrobky Resol, doporučuji cenu kalkulovat individuálně. V případě této značky nemá dle mého názoru v tuto chvíli velký smysl prodej v rámci maloobchodní sítě či nabízení výrobků soukromým zákazníkům. Vzhledem k nízké ceně výrobků budou totiž dopravní náklady tvořit poměrně vysokou částku, což výrobek prodraží až o 50%. V jednotkovém prodeji pak vznikne problém se stanovením slevy pro partnery, cena by tedy musela být několikanásobně navýšena, aby zde byl splněn požadavek dostatečných motivačních cenových podmínek pro maloobchodní prodej.

#### **13.5.2 Komunikační politika značky Resol DD**

Jelikož se firmě egoé nepodařilo v minulých letech prodat téměř žádné výrobky z kolekce Resol, i přes jejich nesporný potenciál, bude třeba se na tuto značku v následujících letech zaměřit. Cílovou skupinou by měli být hotely, restaurace, obchodní centra atp. Pro propagaci výrobků Resol DD by tak mohl být zajímavý seriál akcí pořádaný Asociací hotelů a restaurací (AHR). Tento je koncipován jako roadshow a koná se celkem v 8 městech po celé republice. Díky příznivé ceně 5.000 Kč/akce je to dle mého názoru zajímavá možnost, jak zviditelnit výrobky Resol DD a představit je tak odborné veřejnosti.

#### **13.5.3 Výrobová a distribuční politika značky Resol DD**

Jak jsem uvedla na začátku, výrobky Resol DD jsou produktem, který má uplatnění ve velkých projektech, jako jsou restaurace, footcourty v nákupních centrech, pivnice či školící centra. Právě proto nemá význam jejich maloobchodní prodej, ale spíše zvednutí povědomí o těchto výrobcích v očích odborné veřejnosti a jejich nabízení do projektů, kde tyto výrobky mohou nalézt uplatnění.



Určitě zajímavým obchodním argumentem pak může být fakt, že na všechny výrobky lze umístit logo společnosti, čehož využívají v hojné míře restaurační řetězce či pivnice.

### **13.6 Nábytek z umělého ratanu – Manutti a Cane line**

V případě obou značek je stanovena maloobchodní cena výrobcem. Tyto výrobky ovšem egoé nabízí pouze napřímo zákazníkům, případně obchodním partnerům na vyžádání. Trh je výrobky z umělého ratanu přesycen, takže egoé nabízí tyto značky pouze jako doplněk k ostatní nabídce. I zde je ovšem třeba stanovit maximální slevy pro koncového zákazníka, aby nedošlo ke konfliktu s obchodními partnery.

Myslím si, že z hlediska dlouhodobého nejsou tyto značky pro firmu egoé s. r. o. perspektivní, protože na trhu existuje velká konkurence, co se týče výrobků z umělého ratanu. navíc s přihlédnutím k vysoké ceně nenabízí Manutti ani Cane line nic, co by je odlišovalo od ostatních, jejich pozici v rámci portfolia egoé bych tak opravdu viděla pouze jako doplněk, do jehož propagace by firma neměla investovat větší peněžní prostředky.

Vzhledem k tomu, že byly tyto výrobky do nabídky zařazeny, měly by být umístěny na webových stránkách, fotky výrobků by měly být poskytnuty novinářům a samotné značky by měly být prezentovány v souhrnném letáku.

## 14 NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU

Dle provedené analýzy by měly být potřebné změny ve firmě egoé s. r. o. provedeny v několika oblastech.

- Lidské zdroje
  - Zajištění manažera firmy a nahrazení stávajícího obchodníka;
  - Vzdělávání pracovníků formou školení a kurzů.
- Obchodní oblast
  - Rozšíření činnosti o export výrobků na zahraniční trhy se zaměřením v první řadě na trhy států Evropské unie;
  - Pravidelné sledování obratu a režijních nákladů společnosti dle jednotlivých značek a srovnání s plánem;
- Informační systémy
  - Využívání moderních informačních systémů ke zvýšení efektivity činnosti firmy;
  - Provádění pravidelných průzkumů trhu a činnosti konkurence.
- Marketing a výrobky
  - Rozdělení zodpovědnosti za jednotlivé marketingové činnosti mezi marketingovým oddělením mmcité a. s. a firmou egoé s. r. o.;
  - Rozesílání pravidelných informačních newsletterů týkajících se egoé a zastupovaných značek (viz. příloha P1);
  - Vytvoření informačních brožur, které budou součástí dodávky všech výrobků egoé a zajištění manuálů použití v českém jazyce pro všechny zastupované značky;
  - Vytvoření letáku pro prezentaci zastupovaných značek, pro něž firma nemá k dispozici dostatečné množství originálních katalogů;
  - Rozšíření povědomí o značce Resol prostřednictvím roadshow AHR.

V následujících tabulkách je pro jednotlivé změny vyčísleno navýšení nákladů, které tyto změny přinesou. V případě mzdových nákladů se jedná o zvýšení hrubé mzdy včetně vyčíslení navýšení sociálního a zdravotního pojištění placeného firmou.

Nákladová analýza				Analýza rizik	
činnost	měsíčně	ročně	zdroj	riziko	opatření eliminující riziko
<b>A</b> nahrazení stávajícího obchodníka novým zaměstnancem, který by zároveň fungoval v pozici	7 000 Kč	84 000 Kč	zisk firmy	možnost nalezení vhodného člověka dostatečně kompetentního pro danou činnost	stanovení přesných kritérií, která musí nový zaměstnanec splňovat
<b>B</b> rozšíření činnosti společnosti egoé s. r. o. o export	10 000 Kč	120 000 Kč	strategické partnerství se sesterskou společností	dle zkušenosti trvá cca 1/2 roku, než spolupracující firma začne realizovat zboží na daném trhu, rizikem je prodloužení tohoto časového období nevhodnost vybraného partnera, zrušení spolupráce a nutnost nalézt náhradu	poskytnout firmě co největší podporu, pravidelně komunikovat při navázání spolupráce uzavírat smlouvu o exklusivním zastoupení, smlouvu lze podepsat až v případě, že firma bude mít pozitivní výsledky
<b>C</b> školení pracovníků ve vybraných oblastech (IT, controlling, projektové řízení)	-	30 000 Kč	zisk firmy	spolupráce se zástupci mimcité na daných trzích - riziko velké časové investice, investice do propagačních materiálů atd bez získání nových zákazníků neochota pracovníků školit se	selektovat pouze těch partnerů, kteří jsou nejbližší svou činností společnosti egoé s. r. o. zvýšit motivaci zaměstnanců zodpovědných za dané činnosti
<b>D</b> informační systémy - nutnost časové investice pro zajištění zprovoznění systému	-	-	-	nedostatečné počáteční naplnění systému daty z důvodu nedostatku času či jiných provozních důvodů neochota pracovníků zadávat do programu všechna data (zápisy z jednání, synchronizace s MS outlook)	zvýšit motivaci zaměstnanců zodpovědných za dané činnosti, jejich proškolení a zvýšení informovanosti o přínosech pro firmu postihy pracovníků v případě neplnění povinností (napomenutí, v případě dlouhodobého porušování srážka ze mzdy)

Tabulka 2 Analýza nákladů a rizik I

Nákladová analýza				Analýza rizik	
činnost	měsíčně	ročně	zdroj	riziko	opatření eliminující riziko
E provádění pravidelného průzkumu trhu (1/4 - 1/2 letně) - stanovení pracovníka zodpovědného za danou činnost - odměna pracovníka za tuto činnost	800 Kč	9 600 Kč	zisk firmy	nedostatečná data s vhodnou vypovídací schopností	postih zodpovědného pracovníka newyplacením odměny
F marketingové činnosti - komunikace s médii	-	-	-	riziko opomenutí určité činnosti z důvodu nedostatečného stanovení odpovědnosti	nutnost vyjasnění zodpovědnosti za jednotlivé činnosti
G pravidelné sledování obratu dle jednotlivých značek, kontrola režijních nákladů	-	-	-	vysoké riziko výstupů s nedostatečnou vypovídací schopností	nutnost upřesnění sledovaných ukazatelů a jejich cílových stavů
H tvorba newsletterů ve spolupráci s marketingovým oddělením mmcité a společnosti Jerewan, která zajišťuje výrobu propagačních materiálů pro egoé	600 Kč	7 200 Kč	zisk firmy	nízká návratnost vložených prostředků, spíše informativní charakter newsletteru. Složitá možnost sledování zpětné vazby účinku newsletteru v souvislosti se zakázkami. Nevhodné zacílení zákazníků.	určení cílových skupin zákazníků, stanovení osoby zodpovědné za správu a rozšíření databáze zákazníků a její pravidelné doplňování
I informační visačka na výroby značky egoé	1 000 Kč	12 000 Kč	zisk firmy	-	-
J vytvoření letáku pro prezentaci zastupovaných značek	-	15 000 Kč	strategické partnerství se sesterskou	nedostatečná informační schopnost propagačního materiálu	distribuce CD s plnou verzí originálního katalogu daných značek

Tabulka 3 Analýza nákladů a rizik II

Nákladová analýza				Analýza rizik	
činnost	měsíčně	ročně	zdroj	riziko	opatření eliminující riziko
zajištění překladu manuálů jednotlivých značek do českého jazyka	-	2 400 Kč	strategické partnerství se sesterskou	zpoždění překladu manuálů	dostatečné plánování
prezentace značky Resol na akci AHR	-	15 000 Kč	strategické partnerství se sesterskou	malá účinnost prezentace výrobů na těchto akcích	průběžně informovat účastníky jednotlivých akcí o novinkách v sortimentu egoé

**K** **L**  
**Tabulka 4 Analýza ná-**  
**kladů a rizik III**

Z provedené nákladové analýzy vyplývá, že pro firmu by zavedení všech navržených opatření znamenalo zvýšení režijních nákladů v celkové výši 61.200 Kč na rok, což je vzhledem k přínosům, které by změny pro firmu znamenaly, přijatelná částka.

Přínosy plynoucí z realizace projektu lze rozdělit do dvou oblastí; v první řadě se jedná o zvýšení povědomí o značce a produktech, které nabízí, díky využívání marketingových nástrojů. Přínos ve formě zvýšení obrátu firmy přinese především návrh A a B, tedy nahrazení stávajícího obchodníka novým a rozšíření činnosti o export, které by, při průměrném procentu zisku ze zakázek, měly přinést minimálně 500.000 Kč.

Vzhledem k poměrně komplikované situaci, v níž se firma v současné době nachází, je nezbytně nutné přistoupit k určitým změnám. Pokud by se situace firmy v horizontu jednoho roku nezlepšila, nejvhodnějším řešením by bylo ukončení činnosti firmy, jelikož je tato již 4 roky, tedy od doby svého vzniku, dotována společnostmi mmcité a. s. a kovocité a. s. a za celou dobu své existence se zatím nestala soběstačnou. Není tedy natolik zdravá, aby byla schopna bez výpomoci těchto dvou společností i nadále fungovat.

## ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo zpracovat problematiku obchodní strategie se zaměřením na obchodní strategii společnosti egoé s. r. o. Práci lze tematicky rozdělit na tři samostatné části, které se problematikou obchodní strategie zabývají.

V teoretické části jsem zpracovala odborné poznatky z oblasti tvorby obchodní strategie se zaměřením především na novější zdroje, které tuto problematiku reflektují. Teoretická část tak stanovila teoretická východiska pro zpracování analytické a projektové části.

V analytické části práce jsem představila společnost egoé s. r. o., její historii a vztahy s ostatními společnostmi, které jsou, stejně jako egoé, součástí skupiny cité. Byla provedena podrobná analýza interního i externího prostředí firmy, která následně poskytla potřebné informace pro projektovou část práce. Z provedených analýz vyplynulo, že je společnost egoé s. r. o. ve velkých finančních problémech. Vzhledem k faktu, že je společnost již čtvrtým rokem od svého vzniku ztrátová, navrhuji v projektové části nutné změny, které by měly firmě pomoci ze současné situace.

V projektové části práce jsem navrhla opatření, která by měla pomoci firmě egoé s. r. o. stabilizovat a do budoucna také posílit její pozici. Vzhledem k velkým problémům společnosti, je nezbytně nutné přistoupit ke změnám, které tuto situaci pomohou zvrátit. Stěžejní oblastí, v níž je třeba přistoupit ke změnám je oblast obchodu, protože firma musí v první řadě vydělávat peníze, aby byla schopna financovat svou činnost. Navrhla jsem ovšem také opatření v dalších oblastech, jako je marketing, řízení a motivace lidských zdrojů či informační systémy, které by měly napomoci firmě k lepším výsledkům.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Monografie:

- [1] BOWMAN, Cliff. *Strategický management*. Praha : Grada Publishing, 1995. 153 s. ISBN 80-7169-230-1.
- [2] GRONYCHOVÁ, Markéta. *Analýza marketingového mixu se zaměřením na propagaci ve firmě egoé s.r.o.*. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. 69 s. Bakalářská práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně.
- [3] HILL, Napoleon. *Myšlením k bohatství*. Praha : Pragma, 1990. 208 s. ISBN 80-85213-00-1.
- [4] HRONKOVÁ, Ludmila; TUČKOVÁ, Zuzana . *Reengineering podnikových procesů*. Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. 137 s. ISBN 978-80-7318-759-0.
- [5] CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi* . 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2006. 201 s. ISBN 80-247-1389-6.
- [6] JIRÁSEK, Jaroslav A. *Strategie : umění podnikatelských vítězství*. 2. vydání. Praha : Professional Publishing, 2003. 183 s. ISBN 80-86419-46-2.
- [7] KAPLAN, Robert, NORTON, David. *Balanced Scorecard : Strategický systém měření výkonnosti podniku*. Přeložil Marek Šusta. 5. vyd. Praha : Management Press, 2005. 270 s. ISBN 978-80-7261-177-5.
- [8] KOTLER, Philip. *Marketing management*. 12. vydání. Praha : Grada Publishing, 2007. 720 s. ISBN 80-247-1359-4.
- [9] LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky : Moderní strategie růstu výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2009. 268 s. ISBN 978-80-247-3155-1.
- [10] PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda : jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Praha : Victoria publishing, 1993. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.
- [11] PREUSS, Karel. *Podnikatelské strategie*. 1. vyd. Praha : Bankovní institut vysoká škola, 2006. 101 s. ISBN 80-7265-096-3.



- [12] SEDLÁČEK, Tomáš. *Ekonomie dobra a zla*. 1. vydání. Praha : 65. pole, 2009. 272 s. ISBN 978-80-903944-3-8.
- [13] STEJSKALOVÁ, Dita; HORÁKOVÁ, Iveta; ŠKAPOVÁ, Hana . *Strategie firemní komunikace*. 2. rozšířené vydání. Praha : Management Press, 2008. 254 s. ISBN 978-80-7261-178-2.
- [14] ŠMÍDA, Filip. *Strategie v podnikové praxi*. 1. vydání. Praha : Professional Publishing, 2003. 218 s. ISBN 80-86419-41-X.
- [15] VYSEKALOVÁ, Jitka. *Reklama: jak dělat reklamu*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha : Grada, 2007. 182 s. ISBN 978-80-247-2001-2.

#### Elektronické zdroje:

- [16] *Easy Freeware* [online]. 2008 [cit. 2010-03-07]. McKinsey 7S model. Dostupné z WWW: <[http://www.easyfreeware.com/mckinsey\\_7s\\_model\\_software-31759-image.html](http://www.easyfreeware.com/mckinsey_7s_model_software-31759-image.html)>.
- [17] JOBÁNEK, Zdeněk. *Czech engineering* [online]. 26.11.2005 [cit. 2010-03-06]. Použití matice SWOT (TOWS). Dostupné z WWW: <<http://czech-engineering.com/management/6.html>>.
- [18] OPLETAL, Petr. *ControS - controllingové systémy* [online]. 2008, 19.6.2009 [cit. 2010-03-06]. Komplexní podniková strategie. Dostupné z WWW: <<http://www.contros.cz/>>.
- [19] *Strateg* [online]. 2009 [cit. 2010-03-06]. Strategická situační analýza. Dostupné z WWW: <[http://www.strateg.cz/Strategicka\\_analyza.html](http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html)>.
- [20] *Středoevropské centrum pro finance a management* [online]. 2008 [cit. 2010-03-06]. SWOT analýza. Dostupné z WWW: <<http://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?IdPojPass=59&X=SWOT+analyza>>.
- [21] VÁVROVÁ, Věra . Praxe strategického řízení. *Automatizace* [online]. 2004, 47, 6, [cit. 2010-03-06]. Dostupný z WWW: <<http://www.automatizace.cz/article.php?a=139>>.

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

HPL Vysokotlaký laminát

RAL Číselný kód udávající barevný odstín

AHR Asociace hotelů a restaurací

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<b>Obrázek 1 Strategie v prostředí.....</b>	<b>19</b>
<b>Obrázek 2 Hierarchické úrovně cílů.....</b>	<b>21</b>
<b>Obrázek 3 Místo strategie .....</b>	<b>21</b>
<b>Obrázek 4 Porterův model pěti sil.....</b>	<b>25</b>
<b>Obrázek 5 BCG matice.....</b>	<b>27</b>
<b>Obrázek 6 GE matice.....</b>	<b>27</b>
<b>Obrázek 7 Porterův model hodnototvorného řetězce.....</b>	<b>28</b>
<b>Obrázek 8 7S model.....</b>	<b>29</b>
<b>Obrázek 9 TOWS analýza .....</b>	<b>31</b>
<b>Obrázek 10 Sídlo společnosti egoé s. r. o. ....</b>	<b>40</b>
<b>Obrázek 11 Logo značky Gandía Blasco .....</b>	<b>42</b>
<b>Obrázek 12 Logo značky Umbrosa .....</b>	<b>43</b>
<b>Obrázek 13 Logo značky Vondom .....</b>	<b>43</b>
<b>Obrázek 14 Logo značky Cane line.....</b>	<b>44</b>
<b>Obrázek 15 Logo značky Manutti.....</b>	<b>44</b>
<b>Obrázek 16 Logo značky Resol.....</b>	<b>45</b>
<b>Obrázek 17 Propojení činností společností egoé s.r.o., mmcité a.s. a kovocité a.s. ....</b>	<b>59</b>
<b>Obrázek 18 Nové logo značky egoé .....</b>	<b>62</b>
<b>Obrázek 19 GE matice výrobků egoé a zastupovaných značek .....</b>	<b>64</b>
<b>Obrázek 20 Podíl jednotlivých značek na obratu v roce 2009.....</b>	<b>65</b>
<b>Obrázek 21 Ukazatele zadluženosti společnosti egoé s. r. o.....</b>	<b>66</b>
<b>Obrázek 22 Ukazatelé likvidity společnosti egoé s. r.o.....</b>	<b>67</b>
<b>Obrázek 23 Ukazatelé rentability společnosti egoé s. r. o. ....</b>	<b>68</b>
<b>Obrázek 24 Ukazatelé aktivity společnosti egoé s. r. o.....</b>	<b>69</b>

**SEZNAM TABULEK**

<b>Tabulka 1 Výdaje na inzerci 2008-2010.....</b>	<b>63</b>
<b>Tabulka 2 Analýza nákladů a rizik I .....</b>	<b>91</b>
<b>Tabulka 3 Analýza nákladů a rizik II.....</b>	<b>92</b>
<b>Tabulka 4 Analýza nákladů a rizik III .....</b>	<b>93</b>

## SEZNAM PŘÍLOH

**P I**      Informační newsletter

**P II**     Leták DL určený k prezentaci na prodejnách

# PŘÍLOHA P I: INFORMAČNÍ NEWSLETTER

egoé

## Gandia Blasco – Středomořský styl v egoé

Značka s nezaměnitelným designovým stylem moderně interpretujícím Středomoří, jistě patří mezi nejlepších pět výrobců na světě, kteří určují trendy.

Pro letošní rok rozšířila svou kolekci o novou řadu jemného nábytku z ohýbaného hliníku v kombinaci s venkovním čalouněním Flat, lehká „kempinková“ lehátka Isola a rozsáhlou řadu Salier, která dále rozvíjí odkaz legendární řady Na xemena. Nové přírůstky jsou mezi plastovými výrobky: válcovitě židle Sahara, lehká sedátka a barové stoličky Air a zajímavě tvarovaný stůl Equal osvěžují nabídku tohoto výrobce ze španělské Valencie.



Vydává a zasílá: mmcite a.s., Bilovice 519, 687 12 Bilovice.  
Kontakt: obchod@mmcite.cz, tel.: +420 572 434 290, [www.mmcite.com](http://www.mmcite.com)

Pokud si nepřejete nadále dostávat od nás novinky, odešlete prosím v odpovědi na tento e-mail na adresu [mmcite@mmcite.cz](mailto:mmcite@mmcite.cz) vyjádření vašim nesouhlasem. Vaši e-mailovou adresu okamžitě vyřadíme ze seznamu pro zaslání novinek.

mmcite 2010

## PŘÍLOHA P2: LETÁK DL URČENÝ K PREZENTACI NA PRODEJNÁCH

