

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Zemědělská fakulta

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2010

Ladislav Hořejší

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Zemědělská fakulta

Studijní program: M4101 Zemědělské inženýrství
Studijní obor: Provozně podnikatelský obor
Pracoviště: Ekonomická fakulta – Katedra řízení

Analýza vnějšího prostředí vybraného podniku

Vedoucí diplomové práce:
Ing. Petr Řehoř, Ph.D.

Autor:
Ladislav Hořejší

2010

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUĎEJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Akademický rok: 2007/2008

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Ladislav HOŘEJŠÍ**

Studijní program: **M4101 Zemědělské inženýrství**

Studijní obor: **Provozně podnikatelský obor**

Název tématu: **Analýza vnějšího prostředí vybraného podniku**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Charakteristika:

Podnik, který chce být v současné době úspěšný, se musí věnovat a soustředit svou pozornost na své okolí, dobře pochopit trh a efektivně reagovat na změny, ke kterým na trhu dochází. K úspěchu firmy ve velké míře přispívá dobře promyšlená a propracovaná strategie spojená s dobrou znalostí prostředí. Analýzy vnějšího prostředí a výběr strategie je pro podnik zásadní životní proces pro jeho další působení a rozvoj, poukazují kam a jak by se měl podnik ubírat. Dobrá strategie napomáhá si udržet či i zvýšit postavení na trhu.

Cíl řešení:

Cílem diplomové práce je zhodnocení současné situace a postavení vybraného podniku na trhu prostřednictvím analýz vnějšího prostředí. Na základě dosažených výsledků navržení podnikové strategie a opatření pro úspěšné řízení daného podniku.

Metodický postup:

1. Studium odborné literatury zaměřené na řešené téma, 2. Charakteristika daného podniku, 3. Provedení analýz vnějšího prostředí vybraného podniku (STEP analýza, Porterův model, SWOT analýza) a dotazníkového šetření, 4. Zpracování dat a jejich interpretace, 5. Navržení nejvhodnější strategie.

Rámcová osnova:

1. Úvod, 2. Literární přehled, 3. Metodika, 4. Charakteristika vybrané organizace: historický vývoj, zaměření, 5. Analýzy a zhodnocení současného stavu, 6. Diskuse (komparace a syntéza údajů), návrh strategie na zlepšení stávajícího stavu, 7. Závěr, 8. Přehled použité literatury, 9. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle možností**

Rozsah pracovní zprávy: **50 - 70 stran**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

TICHÁ, I., HRON, J. Strategické řízení. 1. vyd. Praha: ČZU v Praze, 2002, 240 s. ISBN 80-213-0922-9.

CHARVÁT, J. Firemní strategie pro praxi. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 201 s. ISBN 80-247-1389-6.

KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. Strategické řízení: teorie pro praxi. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

KISLINGEROVÁ, E., NOVÝ, I. A KOL. Chování podniku v globalizujícím se prostředí. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2005, 422 s. ISBN 80-7179-847-9.

KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. Firemní strategie: plánování a realizace. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002, 124 s. ISBN 80-7226-657-8.

DEDOUCHOVÁ, M. Strategie podniku. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2001, 256s. ISBN 80-7179-603-4.

JOHNSON, G., SCHOLLES, K. Cesty k úspěšnému podniku: stanovení cíle, techniky rozhodování. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000, 803 s. ISBN 80-7226-220-3.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Petr Řehoř**
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **21. února 2008**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2010**

prof. Ing. Magdalena Hrabanková, CSc.

děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
ZEMĚDĚLSKÁ FAKULTA
studijní oddělení
Studentská 13
370 05 České Budějovice

doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 21. února 2008

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma Analýza personální práce ve vybraném podniku vypracoval samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu použité literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě, fakultou elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách.

V Písku 30.4. 2010

Ladislav Hořejší

Poděkování

Děkuji vedoucímu práce Ing. P. Řehořovi, Ph.D. za odborné vedení při napsání mé diplomové práce

Obsah

1 ÚVOD	3
2 LITERÁRNÍ REŠERŠE.....	4
2.1 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ	4
2.1.1 Složky strategického řízení	4
2.1.2 Strategie a její tvorba	7
2.1.3 Principy strategického myšlení.....	9
2.1.4 Úvod do strategické analýzy	10
2.2 STRATEGICKÁ ANALÝZA OKOLÍ FIRMY	12
2.2.1 Socioekonomický sektor	13
2.2.2 Technologický sektor	16
2.2.3 Vládní sektor.....	17
2.2.4 Zákazníci	17
2.2.5 Dodavatelé.....	19
2.2.6 Konkurence	21
2.2.7 Analýza pěti sil (Porterův model).....	23
2.2.8 Step analýza.....	31
2.2.9 Analýza SWOT	33
3 CÍL PRÁCE A METODIKA	35
3.1 CÍL PRÁCE.....	35
3.2 METODICKÝ POSTUP.....	35
4 CHARAKTERISTIKA PODNIKU	37
4.1 HISTORIE PODNIKU	37
4.2 ZAMĚŘENÍ.....	41
4 ANALÝZA A ZHODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU	43
4.1 STEP ANALÝZA	43
5.2 PORTERŮV MODEL.....	52
5.4 VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	59
5.3 SWOT ANALÝZA	71
6 DISKUZE	75
7 ZÁVĚR	80
8 SUMMARY	81

9 SEZNAM LITERATURY.....82

1 Úvod

K úspěchu firmy přispívá dobře promyšlená a propracovaná strategie, k vypracování této strategie je zapotřebí aby se podnik přesně orientoval ve svém vnějším prostředí. Analýza vnějšího prostředí slouží k tomu, aby si manažeři byli vědomi vlivů okolního prostředí a byli informováni o situaci, ve které se jejich společnost v současnosti nachází. Též by měli mít přehled o možných faktorech, které budou mít na společnost vliv v budoucnosti.

Cílem této diplomové práce je na základě znalostí získaných z odborné literatury a informací získaných od vedoucích pracovníků vybrané společnosti provést analýzy vnějšího prostředí, mezi které patří STEP analýza, SWOT analýza a Porterův model, a tím analyzovat vnější prostředí společnosti Jitex a. s., která se zabývá výrobou textilního zboží. Na základě provedených analýz poté navrhnout strategii a dílčí opatření pro úspěšné řízení podniku.

Textilní průmysl prošel po roce 1989, kdy se otevřely hranice a podniky musely začít konkurovat výrobcům ze zahraničí, bouřlivým vývojem a potýká se s velkými problémy. Velké výrobní podniky mezi které Jitex patřil, v průběhu let nebyly schopné udržet výrobu v takovém rozsahu jako před rokem 1989. Na svědomí to měly především vlivy okolního prostředí, textilní podniky se musely vypořádat s konkurencí značkového zboží ze západu, po kterých byla a stále je velká poptávka a kterých byl před otevřením hranic naprostý nedostatek. Především se ale musely potýkat s konkurencí levných asijských výrobků, kterými byl po roce 1989 náš i ostatní evropský trh doslova zavalen. Aby textilní podniky přežily, musí pečlivě sledovat informace o konkurenci, substitutech, dodavatelích, odběratelích, nových vývojových trendech a s pomocí těchto informací vypracovat konkurenceschopné strategie.

2 Literární rešerše

2.1 Strategické řízení

Povaha strategického managementu je odlišná od ostatních aspektů managementu. Pro zvládnutí problémů operační kontroly zvyšujících výkon organizace, například efektivní produkce zboží management prodejní sloky, monitoring finančního plnění nebo návrh nového systému je zapotřebí individuální osoba manažera. Jsou to velmi důležité úkoly, které se ovšem v podstatě zabývají efektivní správou zdrojů již lokalizovaných , často v omezeném úseku organizace v rámci existující strategie. Operační kontrola je pro implementaci strategie životní důležitá , ale není to totéž co strategický management. Strategický management se také nezabývá pouze přijímáním rozhodnutí o hlavních otázkách týkajících se organizace. Zabývá se také zabezpečením toho, aby tato strategie byla uvedena do provozu. Je možno si představit, že se skládá ze tří hlavních prvků. Je to strategická analýza, kde se stratég pokouší porozumět strategické poloze organizace. Dále strategický výběr, který v podstatě znamená formulaci možných činností, jejich vyhodnocení a volbu mezi nimi. A nakonec implementace strategie, která se zabývá plánováním uvedení strategického výběru do praxe a prováděním vyžadovaných změn

(9)

Proces strategického řízení vychází z předpokladu, že strategie je tvořena množinou dlouhodobých strategických cílů a způsobů jejich realizace. Strategický management by měl být chápán jako proces, posloupnost opakujících se a na sebe navazujících kroků (viz. výše, strategická analýza, formulace možných variant řešení a implementace optimálních strategií).

(10)

2.1.1 Složky strategického řízení

1. Definování předmětu činnosti podniku a jeho poslání
2. Stanovení strategických a výkonových cílů
3. Formulace strategie vedoucí k dosažení stanovených cílů

4. Zavádění a realizace zvolené strategie
5. Hodnocení výsledků a návrh opravných řešení

Ad1) Základním úkolem je vymezit oblast, ve které podnik podniká a ve které podnikat bude. Má-li být tato otázka komplexně zodpovězena, je třeba zvážit celou šíři podnikových aktivit, jaký typ podniku je v současné době budován, na jakých trzích by se měl pohybovat a definovat potřeby potenciálního zákazníka.. Tyto odpovědi podávají základní informaci o charakteru podniku, jeho identitě a směřování. Vymezení předmětu činnosti je prvním důležitým krokem v určení cesty budoucího vývoje podniku. Stanovisko managementu k otázce, co se podnik snaží dělat a co bude dělat v dlouhodobé perspektivě je vyjádřeno ve strategickém poslání podniku, které zeširoka formuluje budoucí směr rozvoje podniku. Obvykle je v něm koncentrován osobní názor vrcholového managementu podniku.

Ad2) Stanovení přesně vymezených výkonových cílů je nutné ve všech oblastech ovlivňujících úspěch a životaschopnost podniku, na všech úrovních řízení. Akt stanovení formálních cílů nejen, že převádí směřování podniku do konkrétních výkonových cílů, ale také předchází výkyvům, bezcílným činnostem, zmatku a ztrátě smyslu podnikání. Potřebné jsou jak krátkodobé tak dlouhodobé cíle. Strategické cíle podniku by měly vymezovat:

- pozici na trhu a míru konkurenceschopnosti které má podnik dosáhnout
- roční zisk
- klíčové finanční ukazatele u vybraných činností
- výrobní a další ukazatele, ke kterým může být vztažena míra úspěchu v podnikání

Ad3) Tato složka strategického řízení se zabývá odpovědí na otázku, jak bude stanovených cílů dosaženo. Při formulování strategie je třeba vzít v úvahu všechny relevantní aspekty vnitřního i vnějšího prostředí podniku a na jejich základě vypracovat detailní plán akcí vedoucí k naplnění krátkodobých a dlouhodobých cílů.

Podnikatelské aspekty ve vytváření strategie zahrnují:

- aktivní vyhledávání inovací v oblastech, ve kterých podnik podniká
- vyhledávání nových příležitostí pro podnik
- rozvoj aktivit vedoucích k posílení konkurenceschopnosti podniku

- navrhování činností budujících a udržujících konkurenční výhody podniku
- rozhodování o způsobech obrany vůči externím ohrožením
- podporování inovačního prostředí v podniku a slibných jednotlivců s inovačními přístupy („šampioni“)
- realokace zdrojů z oblasti s nízkými nebo zhoršujícími se výsledky do oblastí s vysokými nebo zlepšujícími se výsledky
- rozhodování o tom, kdy a jak diverzifikovat
- rozhodování o zrušení některé výroby ve prospěch jiné, o zavedení nové výroby

Důležitou roli tu sehrává analýza a úsudek. Výběr strategie může být správný pro jeden podnik, ale nevhodný pro jiný – který může působit i ve stejném odvětví – neboť situace se mění podnik od podniku i v čase. Dobrá strategie je ta, která odpovídá specifické situaci podniku. Formulace strategie vyžaduje detailní analýzu situace a úsudek, s cílem sladit strategii s relevantními vlivy vnitřního a vnějšího prostředí.

Ad4) Hodnota vědomého sladování toho, co podnik dělá, s požadavkem prvotřídní realizace strategie spočívá ve vytváření podnikové kultury a pracovního klimatu podporujícího strategii. Zavádění strategie je neúspěšné v případě nepřátelských postojů manažerů a zaměstnanců k potřebám strategie, když její zavádění blokují, místo aby je podporovali.

Jednotlivé kroky je třeba uspořádat tak aby přechod od staré strategii k nové byl postupný a nevyvolával odpor.

Ad5) I dobrou strategii lze vylepšovat, protože změny konkurenčního prostředí, nové příležitosti a ohrožení, změna v hierarchii cílů atd., to vše může vyvolat potřebu pozměnit strategii. I měnící se vnitřní podmínky spolu s novými zkušenostmi ze zavádění strategii mohou vyvolat změnu v dosavadních přístupech, testování nových a zjišťování, co funguje a co ne metodou pokusů a omylů. Proto je vždy povinností managementu monitorovat, jak zvolená strategie funguje, jak postupuje proces její realizace a na základě toho provádět korekční kroky, kdekoli lze nalézt lepší způsoby realizace. Funkce strategického řízení je trvalá, nelze ji realizovat jednou provždy a pak na ni zapomenout (25).

2.1.2 Strategie a její tvorba

Podniková strategie se obvykle chápe jako prostředek, kterým může organizace dosáhnout a udržet podnikatelský úspěch. Původní význam tohoto slova se odvozuje od řeckého slova strategia což znamenalo schopnost využít dostupné zdroje k vítězství ve vojenském konfliktu (15).

Při tvorbě strategie se doporučuje tento postup:

- 1) Stanovení cíle a vymezení jeho kritérií.
- 2) Analýza firmy, jejích objektivních vlastností, možností. Poznání silných a slabých stránek firmy a způsobů jejich ovlivňování.
- 3) Analýza okolí firmy v členění na cílené okolí a na analýzu vlastností makroprostředí a jejich vývojových tendencí. Vyvození rizik a příležitostí, které z analýzy okolí pro firmu plynou.
- 4) Tvorba strategie s využitím poznanych vlastností firmy a jejího okolí. Rámcové vymezení metod a nástrojů k dosahování dlouhodobých cílů firmy
- 5) Rozpracování strategie do taktiky firmy. Podrobnější vymezení použitelných nástrojů v marketingové koncepci, zejména nástrojů marketingového mixu, k dosahování dílčích a krátkodobých cílů.
- 6) Prognóza vývoje poznanych vlastností firmy, jejího okolí, nástrojů a metod strategie firmy.
- 7) Implementace strategie, kontrola jejího uplatňování a její korekce podle skutečného průběhu a měnících se podmínek její realizace (13)

Samotná strategie je složkou tzv. strategického rámce. Který obsahuje ještě hodnoty, poslání, vize a podnikatelskou hypotézu. Strategický rámec je vlastně zadáním lídrů pro management firmy. Je to rámec pro definici dalších, odvozených firemních myšlenek, a zejména pro definici úloh. Je nesmírně důležitý protože definuje firmu a její podnikání, ale stejně důležité je, aby zůstal pouze rámcem, tedy něčím, co ohraničuje prostor pro svobodnou aktivitu těch, kteří zadání obsažené ve strategickém rámci dostali – tedy manažerů (17).

Čtyři kroky ke správné strategii.

V rychle rostoucích odvětvích by top management měl uvažovat o strategii jako o interaktivní smyčce se čtyřmi kroky:

- 1) Pochopit situaci podniku. Prvním krokem strategické smyčky je sběr dat z nejrůznějších zdrojů. Dostupných dat je až příliš mnoho, je to změř složitých neúplných a nejednoznačných informací nejisté výpovědní hodnoty. Cílem tohoto procesu není vytvoření přesné dlouhodobé předpovědi vývoje. Spíše je důležité porozumět situaci. V zájmu porozumění situaci je nutné praktikovat otevřené dotazování, vnímat informace s otevřenou myslí. Velmi nebezpečné je obhajování předem stanovených interpretací.
- 2) Volit z více možností. Výzkum efektivního rozhodování došel k závěru, že v prostředí rychle se měnících trhů udělá firma nejlépe, když se vyhne předčasnému soustředění na jedinou myšlenku či záměr, a proto druhým krokem top managementu a hlavním cílem diskuse o volbě z více možností je stanovit malý soubor jasných priorit, které pak umožní soustředit organizační zdroje a pozornost. Určit správně priority je rozhodující funkcí managementu za všech okolností.
- 3) Dát věci do pohybu. K tomu, aby se věci daly do pohybu a strategie se začala uskutečňovat, lze použít jednoduchý ale přitom mocný mechanismus – sliby. Úspěch realizace strategie bude do značné míry záviset na kvalitě přijatých slibů a důslednosti s jakou jsou plněny.
- 4) Hodnocení a další postup. Poslední krok se týká myšlení top manažerů. Manažeři potřebují umět včas rozpoznat nově vznikající modely myšlení a jednání, aby mohli anticipovat nové příležitosti a hrozby. Schopnost opustit existující modely myšlení a jednání je stejně důležitá jako schopnost včas opustit dřívější modely (22).

2.1.3 Principy strategického myšlení

Co činí strategii zvláště obtížnou, je skutečnost, že žádná organizace nežije ve vzduchoprázdnu. Myslet strategicky znamená uvědomovat si, že svět je plný cílevědomých lidí, jejichž záměry se mohou křížit s našimi nebo mohou jít přímo proti nim. Strategické myšlení je proto nutně interaktivní: připouští, že svět je plný potenciálních soupeřů a spojenců, předpokládá jak konkurenční, tak i kooperativní jednání (14).

Za nejdůležitější principy strategického myšlení lze považovat princip variantnosti, permanentnosti, celosvětového systémového přístupu, tvůrčího přístupu, interdisciplinarity, vědomí práce s rizikem, koncentrace zdrojů a vědomí práce s časem. Princip variantnosti vyplývá ze skutečnosti, že není známo, jak se v průběhu strategického období budou vyvíjet faktory ovlivňující strategii podniku. Může dojít ke značným a neočekávaným změnám v oblasti mezinárodní politiky, ve vývoji světového hospodářství i domácí ekonomiky, mohou se objevit zcela neočekávané a převratné poznatky z oblasti vědy atd. Strategie podniku by proto měla být vždy vypracována ve více variantách.

Princip permanentnosti prací na strategii souvisí s předchozím principem. Znamená, že práce na strategii nikdy nekončí. Neustále je třeba sledovat, zda skutečný vývoj faktorů ovlivňujících strategii podniku probíhá v souladu s předpoklady na nichž je strategie založena. V případě zjištění odchylek je třeba rozhodnout o dalším postupu (přechod na jinou, již dříve připravenou variantu rozvoje, setrvání u původní varianty i za změněných podmínek, nutnost vypracovat zcela novou variantu atd.)

Princip celosvětového systémového přístupu vychází ze skutečnosti, že celý současný svět je vzájemně těsně propojen a doslova v něm vše souvisí se vším. Dobrá strategie podniku proto musí vycházet ze znalostí o politickém, ekonomickém, ekologickém, vědecko technickém i sociálním vývoji v celém světě.

Princip tvůrčího přístupu vychází z poznatku, že v současném světě se na trhu neprosadí žádný podnik, který nepřináší něco nového. Prosadí se pouze podniky, jejichž strategie přinášejí nové výrobky, nové technologie, nové způsoby uspokojování potřeb trhu, nové cesty snižování nákladů atd. Tyto myšlenky vytvářejí pouze pracovníci s tvůrčím

myšlením. Jsou to „šampioni“ podniku. Podnik jim musí věnovat podporu a péči, musí jim být zajištěno vše co potřebují.

Princip interdisciplinarity znamená využívání poznatků a metod všech vědních oborů při vytváření strategie. Zkušenosti ukazují, že největších efektů je dosahováno prací interdisciplinárních týmu při řešení určitých problémů nebo aplikací poznatků z určitého oboru v oboru zcela jiném. V našich podmínkách má značný význam otázka osvojení znalostí ekonomiky při řešení technických a investičních problémů.

Princip vědomí práce s rizikem vychází ze zmíněné nejistoty o rozvoji faktorů ovlivňujících strategii podniku a ze složitosti strategického rozhodování. Žádné strategické rozhodnutí nemá zajištěnou stoprocentní úspěšnost. Každé je spojeno s rizikem, které nelze nikdy vyloučit.. Proto v čele podniků musí být pracovníci psychicky způsobilí toto riziko nést. Finanční plány podniků musí počítat s rizikem a s možným neúspěchem některých strategických rozhodnutí.

Princip koncentrace zdrojů vychází z poznatku, že každé strategické rozhodnutí vyžaduje určité, často značné, zdroje. Jejich rozptýlení vede k neúspěchu. Naopak koncentrace podniku na malé množství strategických cílů obvykle přináší úspěch.

Princip vědomí práce s časem vychází z toho, že v moderní tržní společnosti „čas je více než peníze“. Radikální zkrácení doby výzkumu, vývoje, výstavby, výroby i oběhu je proto samozřejmou součástí strategie úspěšného podniku (4).

Mezi další principy patří princip agregovaného myšlení. Znamená, že vždy pracujeme v určitých globálech, nezabýváme se nevýznamnými detaily. Nebo princip zpětnovazebného myšlení, který spočívá v tom, že po každém kroku zpracování strategie se vracíme k předcházejícím krokům a v případě potřeby je korigujeme (21).

2.1.4 Úvod do strategické analýzy

Strategická analýza se zabývá pochopením problému funkce strategie v organizaci. K jakým změnám dochází v prostředí a jak ovlivňují organizaci a její aktivity.

Účelem strategické analýzy je formulovat klíčové vlivy na současný a budoucí prospěch organizace a jaké možnosti jsou z hlediska prostředí a kvalifikací organizace dostupné.

1) Okolí. Organizace existuje v komplexním kontextu komerční, ekonomické, politické, technologické, kulturní a sociální sféry. Toto prostředí podléhá změnám a

je pro některé organizace komplexnější než pro druhé. Otázka, jak může toto ovlivnit organizaci, by měla zahrnovat pochopení historických a okolních vlivů a také očekávané potenciaální změny ve variabilních hodnotách prostředí. Tento úkol je klíčový, protože rozsah proměnlivých veličin prostředí je velmi široký. Spousta těchto hodnot poskytne příležitosti a jiné se stanou ohrožením organizace.

- 2) Zdroje a kvalifikace organizace, utvářejí její strategickou kapacitu. Tak jak existují vnější vlivy na organizaci a její strategický výběr, jsou zde také vlivy vnitřní. Jeden ze způsobů uvažování o strategické kapacitě organizace je uvážit její silná a slabá místa (například co je nebo není dobré dělat, kde leží konkurenční výhody nebo nevýhody)
- 3) Očekávání různých investorů ovlivňují záměr a to, co je chápáno za přijatelné v mezích strategií obhajovaných managementem. Které názory převáží, záleží na míře moci dané skupiny. Pochopení toho může být velmi důležité pro zjištění, proč určitá organizace využívá určitou strategii. Kulturní vlivy z vnitřku organizace a z okolního světa také ovlivňují strategii, kterou se organizace řídí, v neposlední řadě také proto, že vliv okolí a zdrojů na organizace bude pravděpodobně interpretován z hlediska vazeb zděděných v dané kultuře

Společné uvážení prostředí, strategické kapacity, očekávání a účelů uvnitř kulturního a politického rámce organizace tvoří základ pro strategickou analýzu. Taková úvaha musí brát v potaz také budoucnost. Je současná strategie schopna vyrovnat se se změnami, k nimž dochází v prostředí obklopujícím organizaci? Je pravděpodobné, že dosáhne výsledků očekávaných vlivnými investory? Není pravděpodobné, že mezi současnou strategií a obrazem vzešlým ze strategické analýzy bude naprostá shoda. Míra neshod mezi těmito dvěma náhledy stanovuje velikost strategického problému, před který je stratég postaven. Stanovení nutného rozměru strategické změny a schopnosti ovlivnit tyto změny je důležitým aspektem strategické analýzy (9).

Pro provedení strategické analýzy a stanovení strategických cílů, sestavení strategických programů a plánů se podnikatelům řada metod a technik, které se snaží zjednodušit jinak příliš komplexní realitu a usnadnit tak její zobrazení a rozhodování, např. SWOT analýza (29).

2.2 Strategická analýza okolí firmy

Podnikatelské prostředí, v němž se firma nachází, zahrnuje faktory, jejich působení obecně může na jedné straně vytvářet nové podnikatelské příležitosti, na druhé straně se může jednat o potenciální hrozby pro její existenci. Proto je nutno okolí firmy důkladně monitorovat a systematicky analyzovat. Důležitost těchto činností je dána především skutečností, že hlavní příčiny růstu, poklesu a jiných dlouhodobých změn fungování podniku jsou v převážné většině případů dány především vlivem faktorů okolí a teprve na druhém místě jeho vnitřním stavem. Průzkumy potvrzují, že podniky, jejichž strategie jsou více přizpůsobeny realitě jejich okolí, jsou úspěšnější.

Strategická analýza okolí je proces, pomocí něhož stratégové okolí firmy monitorují a zjištěné skutečnosti vyhodnocují tak, aby v konečné fázi byli schopni určit příležitosti a hrozby, které jednotlivé faktory okolí pro podnik představují. Analýza vnějšího prostředí by měla být zaměřena především na odhalení vývojových trendů, které mohou firmu budoucnu významněji ovlivňovat. Na jejím začátku je nezbytné určit, jestli se podstatně nezměnily předpoklady, za nichž byla vytyčena dosavadní strategie, a jestli stav firemního okolí umožňuje pokračovat v současné strategii tak, aby podnik požadovaných výsledků dosáhl i bez změny strategie (11).

Podle Keřkovského a Vykypěla (Strategické řízení: teorie pro praxi, 2006) by měla analýza firemního okolí být uskutečňována ve třech krocích:

- 1) Analýza dosavadní strategie a nejdůležitějších předpokladů o vývoji okolí, za nichž byla zformulována. V této fázi je rovněž nutno zjistit, jak je současná strategie naplňována
- 2) Identifikace současného stavu a předpověď vývoje okolí. Zde je nutno především hledat odpověď na otázku, jaké jsou předpoklady a předpovědi dalšího vývoje firemního okolí. Zda-li můžeme v budoucnosti očekávat změny postavení firmy v jejím okolí.
- 3) Ocenění významu identifikovaných změn pro další strategický rozvoj firmy, určení nových příležitostí a hrozeb. V tomto kroku je nutno si položit i otázky, kde změny

ve stávajících strategických cílech jsou nutné a zda tyto změny budou redukovat identifikované strategické mezery, případně eliminovat potenciální hrozby.

Současné a budoucí vnější prostředí je třeba hodnotit pomocí hrozeb a příležitostí. Hodnocení se zaměřuje obvykle na ekonomické, sociální, politické, legislativní, demografické a geografické faktory. Dále je prostředí sledováno z hlediska technologického vývoje, z hlediska výrobků a služeb nabízených na trhu a z hlediska dalších faktorů, nezbytných pro stanovení konkurenční situace podniku (12).

Vedení společnosti, musí být schopno reagovat na změny vnějších faktorů. Každá organizace musí sledovat co potřebují její zákazníci, klienti. A adekvátně reagovat na změny politických, ekonomických i technologických faktorů (8).

Velmi používané členění okolních faktorů je členění dle Jaucha a Gluecka.

Podle Jaucha a Gluecka se okolí podniku dělí na obecné okolí a oborové okolí. Obecné okolí se dále dělí na Socioekonomický sektor, technologický sektor a vládní sektor. Do oborového okolí počítáme zákazníky, dodavatele a konkurenty (4).

2.2.1 Socioekonomický sektor

Do socioekonomického sektoru zahrnujeme faktory ekonomické, klimatické, ekologické a sociální

Ekonomické faktory

Analyzují se zejména následující faktory

- Stadium hospodářského cyklu naší a světové ekonomiky, tj. zdali ekonomika (případně její odvětví či trh) je ve stadiu deprese, recese, oživení nebo konjunktury
- Politickou situaci a její vliv na ekonomiku
- Hospodářskou politiku vlády (regulace, ochrana podnikání, ochrana investic)
- Monetární politiku státu (nabídka peněz, úrokové sazby, vvoj kurzů k jiným měnám atd.)

- Fiskální politiku (daňové zatížení podniků, jednotlivců, vládní výdaje atd.)
- Stav platební bilance státu, deficit zahraničního obchodu, míru zadlužení
- Míru inflace
- Situaci na kapitálovém trhu

Výše uvedené faktory usnadňují nebo naopak komplikují dosahování strategických cílů podniku. Podniku musí tyto vlivy identifikovat a určit sílu a způsob jakým tyto vlivy působí na vývoj podniku a naplňování jeho strategie. "

V této oblasti má velký vliv fungování tzv. magického čtyřúhelníku, ten tvoří:

- ekonomický růst
- nezaměstnanost
- inflace
- vnější rovnováha

V ideálním případě dochází k snižování nezaměstnanosti a inflace, ekonomický růst je naopak maximalizován a obchodní bilance vykazuje přebytek.

Problém však spočívá v tom, že zlepšení jedné z těchto veličin zpravidla negativně ovlivňuje ostatní. Např. ekonomický růst lze oživit zvýšeným dovozem, který však ohrožuje vnější rovnováhu. Restriktivní fiskální a měnová politika snižuje inflaci, ale zároveň může zvyšovat nezaměstnanost, vyvolat zpomalení růstu a zhoršení vnější nerovnováhy (11).

Kromě výše zmíněného magického čtyřúhelníku uvádějí jiné prameny jako další makroekonomické indikátory i úrokovou míru nebo směnný kurs.

Ekonomický růst má přímý dopad na úroveň příležitostí a hrozeb před které jsou podniky postaveny. Ekonomický růst umožňuje snadněji odolat konkurenčnímu tlaku uvnitř daného mikrookolí prostřednictvím zvýšené spotřeby. To dává podniku příležitost rozšířit svoji působnost. Ekonomický pokles vede ke snížení spotřeby. To zvyšuje konkurenční tlak a vytváří hrozbu nižší ziskovosti. Ekonomický pokles je často příčinou cenové války.

Úroková míra je důležitá všude tam, kde si podnikatelé půjčují peníze, např. na financování rozvoje svého podniku. Rostoucí úroková míra je v tomto případě pro podnik hrozbou a klesající příležitostí. Úroková míra určuje kapitálové náklady pro

podniky. Tyto náklady mohou být hlavním faktorem při rozhodování, zda daná strategie je proveditelná.

Devizový kurz koruny lze definovat jako poměr koruny k jednotce měny další země. Pohyb devizového kurzu má přímý důsledek na konkurenční schopnost výrobků podniku na celosvětovém trhu. Když je hodnota koruny v porovnání s hodnotami měn v dalších zemích nízká, pak produkty vyrobené v České republice jsou ve srovnání s výrobky v jiných zemích relativně nízké. Nízká nebo snižující se hodnota koruny omezuje hrozbu zahraničních konkurentů a vytváří příležitost pro zvýšení prodeje do ostatních zemí

Míra inflace může destabilizovat ekonomiku. Způsobuje pomalejší ekonomický růst, vysokou úrokovou míru a proměnlivý devizový kurz. Jestliže inflace roste, plánované investice se stávají hazardem. Klíčovou charakteristikou inflace je, že způsobuje nejistotu předpovědi budoucího vývoje. V inflačním prostředí je nemožné předvídat s větší přesností skutečnou hodnotu výnosnosti, které může být dosaženo např. za pět let. Taková nejistota vede podniky k neochotě investovat. Nízká výnosnost stlačuje ekonomickou aktivitu a tlačí neúprosně ekonomiku ke zhroucení. Vysoká inflace je pro podniky hrozbou (4).

Ekologické a klimatické faktory

Ekologické nebo klimatické faktory mohou představovat hrozby nebo příležitosti pro určité podniky stejně jako kterékoli jiné faktory.

Keřkovský a Vykypěl (Strategické řízení: teorie pro praxi, 2006) uvádějí jako příklady firmy na výrobu lyží, které v důsledku mírných zim museli změnit svoji strategii a kromě lyží začaly vyrábět i jiné produkty. Nejznámějším příkladem jsou v tomto ohledu firmy Fischer a Rossignol, které právě v důsledku slabších zim začaly, kromě svých světoznámých lyží vyrábět i tenisové rakety.

V posledních letech by vyvinut velký tlak na racionalizaci spotřeby energie a využívání výrobních zdrojů z důvodu ochrany přírody a šetření vyčerpatelnými přírodními zdroji. Vznikají tak i nové podnikatelské příležitosti pro výrobce různých ekologicky šetrných výrobků, čističek odpadních vod, klimatizací, filtrů apod. Do popředí zájmu se dostávají programy na recyklaci odpadů, alternativní využívání energetických zdrojů apod.

Sociální faktory

Podobně jako technologické změny i změny sociální vytvářejí příležitosti a hrozby. Jednou ze základních změn je trend vědomí v upevňování zdraví a zlepšování životního prostředí. Důsledkem toho je vytváření hrozeb pro mnoho odvětví průmyslu (např. výstavba jaderných elektráren, použití freonů, znečištění odpadních vod a ovzduší apod.) (4).

Nejdůležitější roli mají následující faktory:

- společensko-politický systém a klima ve společnosti
- hodnotové stupnice a postoje lidí (konkurentů, zákazníků, dodavatelů, zaměstnanců a jejich partnerů)
- životní styl
- životní úroveň
- kvalifikační struktura populace
- zdravotní stav a struktura populace

2.2.2 Technologický sektor

Změny v technologii, mohou mít velký vliv na osud organizace. Pokud podnik nemá nezbytnou technologii k dispozici, může se to stát překážkou existující příležitosti. Technologické inovace mohou zároveň vést ke vzniku nových odvětví, nebo výrazně změnit stávající (6).

Z historie jsou známy mnohé případy firem které díky technologickému rozvoji a tomu že tomuto rozvoji důvěřovaly a „vsadily“ na něj získali ve svých oborech bezkonkurenčního postavení (General Electric, IBM nebo především Microsoft)

Technický rozvoj sledují hlavně firmy s diferenciací obchodní strategií.

Firmy sledující strategii nízkých nákladů by měly sledovat spíše technický rozvoj v oblasti technologií zvyšujících produktivitu (11).

Technologická změna může přes noc způsobit zastarání stávajících výrobků a současně může vytvořit množství nových výrobních možností. Existuje obojí, tvořivost a destrukce, příležitost a hrozba. Akcelerace technologických změn zkracuje průměrný

životní cyklus výrobků. Nové technologie umožňují vyrábět novým způsobem současně výrobky. Tyto nové procesy vytvářejí příležitosti i hrozby (4).

2.2.3 Vládní sektor

Stát ovlivňuje fungování ekonomiky především zákony a kontrolou jejich dodržování. I v rozvinutých tržních ekonomikách je stát významným zaměstnavatelem (orgány státní správy a státní podniky) a rovněž významným spotřebitelem, což se realizuje jednak ve formě poptávky státních orgánů a ze státního rozpočtu financovaných organizací po zboží a službách, jednak distribucí tzv. veřejných statků. Stát ve vymezených oblastech kontroluje fungování trhů (např. regulací cen, činností Úřadu pro hospodářskou soutěž, Státní obchodní inspekce a dalších)

Neméně významnou funkci státu představuje definování a realizace tzv. hospodářské politiky státu, mající například podobu podpory malých firem, podpory exportu, výzkumu a technického rozvoje. Stát je rovněž spoluodpovědný za kvalitu pracovní síly ve smyslu jeho zodpovědnosti za školskou, zdravotnickou a sociální oblast. Je zcela zřejmé, že různé akce vlády a výše uvedených orgánů a institucí mohou pro podniky vytvářet příležitosti a ohrožení (11).

2.2.4 Zákazníci

Zákazníci nakupují od organizací jejich výrobky nebo služby. Zákazníky mohou být jednotlivci. Jednotliví zákazníci se mohou lišit v mnoha směrech, například věkem, vzděláním, příjmy a životním stylem. Zákazníky mohou být i celé organizace. Také organizační zákazníci se odlišují zejména svými požadavky na rozsah poskytovaných služeb, kvalitu a rychlost dodávek. Zákazníci představují ve většině případů nejvýznamnější přímý vliv, který na organizace působí. Jejich rozhodování o koupi určitých produktů ovlivňuje, jaké bude mít firma příjmy a jaká bude její prosperita. Organizace se obvykle snaží identifikovat potřeby a přání zákazníků pomocí průzkumu trhu, který bývá zaměřen na současné i potenciální zákazníky. Pomocí průzkumu se snaží zjistit nejen míru uspokojování zákazníků stávajícími výrobky a službami, ale i odhalit, k jakým změnám zákaznických preferencí dochází (5).

Při průzkumu trhu je vhodné analyzovat potencionální zákazníky tak, bychom byli schopni určit:

- 1) tržní potenciál, který je dán všemi potenciálními zákazníky v daném regionu, projevujícími o výrobek libovolný stupeň zájmu,
- 2) Koupěschopný trh, který tvoří všichni potenciální zákazníci s dostatečným příjmem k tomu, aby si mohli výrobek koupit,
- 3) Potencionální poptávku, kterou vytváří určitý podíl koupěschopných zákazníků rozhodnutých daný výrobek koupit (16).

Analýzu sektoru zákazníků je třeba zaměřit především na následující aspekty a faktory:

- 1) Identifikace kupujících a rozličných faktorů, které ovlivňují jejich rozhodnutí nakupovat
- 2) Demografické faktory, které vytvářejí změny v určitých kategoriích zákazníků
- 3) Geografické faktory a geografické rozmístění trhů

Ad1) Zpravidla se rozlišují 3 třídy zákazníků, z nichž u každé lze identifikovat rozdílné faktory, které ovlivňují jejich rozhodnutí nakupovat.

Stratégové musí identifikaci svých zákazníků a jejich požadavků věnovat náležitou pozornost, aby snížili hrozbu ztráty zákazníků a aby si vytvořili možnost nalézat nové zákazníky, příp. exitujícími zákazníkům prodávat více. Přitom je třeba mít na zřeteli, že udržet si dosavadního zákazníka je většinou levnější než získat nového

Třída zákazníků: Spotřebitelé, velkoobchod nebo maloobchod, průmysl a instituce.

Faktory ovlivňující rozhodnutí nakupovat u spotřebitelů: dostupnost, pohodlí, půjčky, ceny, kvalita, reputace, rozmanitost, záruky

Faktory ovlivňující rozhodnutí nakupovat u velkoobchodů a maloobchodů: konkurenční schopnost výrobku, dostupnost výrobku, rozmanitost, dodavatelská závislost, uznání spotřebiteli, obrat výrobku, potencionální zisk

Faktory ovlivňující rozhodnutí nakupovat u institucí a průmyslových podniků: náklady vs. ziskovost, financování, cena, vyhovění normám a zákonům, informace o výrobku, provedení výrobku, technické zabezpečení a servis

Ad2) Změny v populaci – jestliže je méně lidí, je menší primární poptávka po zboží. Mnoho podniků se právě z tohoto důvodu orientuje na rychle rostoucí trhy v rozvojových zemích

Posuny ve věku populace – kdy v důsledku zlepšování sociálních podmínek, včetně zdravotní péče, populace ve vyspělých zemích obecně stárne

Rozložení příjmů populace – pro některé trhy je významné, že v podmínkách tržních ekonomik je většina příjmů soustředěna pouze v rukou úzké vrstvy obyvatel, na jiných trzích tato skutečnost tak významná není. Pokud se například zúží skupina obyvatelstva se středními příjmy, potom tato skutečnost ovlivní primárně poptávku např. po automobilech střední třídy, ne však poptávku po exkluzivních automobilech.

Ad3) Je třeba brát v úvahu okolnost, kde se zákazníci nacházejí. Tato skutečnost může mít značný vliv na umístění podniků a na strukturu distribučních systémů, protože umístění zákazníků často silně ovlivňuje tržby a náklady podniku. Významné je to hlavně v sektoru obchodu. Každý, kdo plánuje otevření nové obchodní jednotky, ať už velké nebo malé, musí hned na počátku přemýšlet o tom, zda budou jeho obchodní zákazníci navštěvovat. Je samozřejmě nutné myslet i na dopravu zboží a zaměstnanců (11).

2.2.5 Dodavatelé

Všechny organizace potřebují zdroje – kapitál, energii, stroje, zařízení, služby a materiál – aby mohly poskytovat zákazníkům své produkty nebo služby. Organizace, které tyto zdroje poskytují, se nazývají dodavatelé. Jejich produkty představují pro nakupující organizace vstupy, které významným způsobem ovlivňují jakost, náklady a pružnost dodávek jejich produkce. Nakupující organizace mohou být v tomto směru poškozeny tím, že dodavatelé dodají nekvalitní materiál, nebo následkem finančních problémů či stávků objednaný materiál vůbec nedodají (5).

V případě dodavatelů jde především o to analyzovat dostupnost a náklady všech vstupů potřebných k výrobě a stabilitu dodávek. Náklady a dostupnost zdrojů jsou především určovány kvalitou vztahů mezi určitým podnikem a dodavatelem. Sílu dodavatelů lze dobře ohodnotit pomocí Porterova modelu konkurenčního prostředí. Důležitá je i pozice odběratele, síla odběratele je velká, když odběratelský podnik je velký, když odběratel

představuje významnou část obchodu dodavatele. Naopak síla odběratele je malá, když podniká ve vysoce konkurenčním prostředí, když náklady na případnou substituci dodávek od dodavatele jsou velké, když dodávaný produkt netvoří významnou část výstupů výrobního procesu dodavatele.

V sektoru dodavatelů je při strategické analýze nutno rovněž analyzovat následující aspekty:

- dostupnost a náklady na materiál a polotovary
- dostupnost a náklady na energii, což je především v průmyslu zpravidla jeden z nejdůležitějších strategických faktorů vstupu
- dostupnost a náklady na pořízení peněz
- dostupnost a náklady pracovní síly (mnoho firem z vyspělých zemí buduje své závody v zahraničí kde je levnější pracovní síla)

Ve vztazích dodavatelů a odběratelů se stále více prosazují moderní principy organizace nákupních činností:

- 1) „Single sourcing“, kdy počet dodavatelů se omezuje, kdy tradiční zásada nákupu založeného na rozptýlení nakupovaného množství na co nejvíce zaměnitelných dodavatelů a uplatňování hrozby změny dodavatele je nahrazována partnerstvím v rámci hodnotového řetězce
- 2) Princip výrobního partnerství vychází z poznání, že v současném vysoce konkurenčním prostředí je předpokladem úspěchu spíše oboustranně transparentní partnerství mezi výrobcem a dodavatelem než konkurenční vztahy. Spolupráce musí být permanentní a dlouhodobá. Měla by začínat už v raných fázích vývoje výrobku a pokračovat přes přípravu výroby, výrobu až po likvidaci odpadu. Zahrnuje i tvorbu cen, podíl na inovacích a racionalizaci a neustálé vyhodnocování dodavatelů, pokud se týče klimatu týmové kooperace podporujícího optimalizaci výrobního procesu. To může vést dokonce až k podpoře programů kvalifikace pro zaměstnance dodavatele. Výběr dodavatele nemůže brát v potaz pouze cenové relace, ale spíše schopnost dodavatele přijmout dlouhodobě odpovědnost v pyramidě dodavatelů a vyrábět v optimální kvalitě (11).

2.2.6 Konkurence

Konkurenti jsou různé firmy a organizace, se kterými společnosti soupeří o zákazníky a potřebné zdroje (například pracovní síly, suroviny a materiál a dokonce i celé organizace) Za konzistentní konkurenty dané společnosti považujeme ty firmy a organizace, které produkují stejné nebo podobné produkty a služby. Za nekonzistentní konkurenty považujeme zřetelně odlišné, ale přitom si konkurující organizace (např. Microsoft soupeří s armádními silami USA o získání talentovaných programátorů) (5).

Studium konkurence nesmí být chápáno jako snaha nalézt způsob, jakým eliminovat soupeřovu konkurenční výhodu, ale jako snaha identifikovat oblasti, ve kterých se můžeme od konkurenta odlišit a využít je k nenapodobitelnému vytvoření hodnoty zákazníkovi a k dosažení monopolního zisku (24)

Jedny z prvních otázek na něž by měla být při analýze konkurentů hledána odpověď, by měly být:

- Jaký je současná pozice naší firmy vůči konkurentům, měřeno zejména ekonomickými, ale i jinými ukazateli (např. image firmy, vztahy s nejdůležitějšími „stakeholdery“).
- Jak se konkurence mění a vyvíjí?
- V jaké fázi svých životních cyklů se nachází rozhodující výrobky našeho odvětví?
- Jaká je rentabilita odvětví vůči jiným srovnatelným odvětvím?
- Vstupují noví konkurenti do oboru? Opouštějí obor naši staří rivalové?

Vstup nebo výstup do nebo z odvětví je závislý na bariérách vstupu nebo výstupu, které charakterizoval Porter (11).

Dobří konkurenti

Na konkurenty se většina firem dívá jako na své ohrožení. Jejich pozornost se soustřeďuje především na to, jak mohou proti nim získat podíl na trhu a jak se jim může zabránit ve vstupu do daného odvětví. Konkurenti, pokračuje tato myšlenka, jsou nepřátelé a musí být odstraněni.

I když konkurenti mohou nepochybně být hrozbou, správní konkurenti mohou v mnoha odvětvích konkurenční postavení podniku spíše posílit než oslabit. Dobří konkurenti mohou posloužit pro řadu různých strategických cílů, které zvýší strukturu jeho odvětví.

V souladu s tím je častou žádoucí, aby podnik měl jednoho nebo dva dobré konkurenty a dokonce se záměrně vzdal určitého podílu na trhu, místo aby se pokoušel ho zvýšit. Podnik totiž nemůže být nikdy vůči svým konkurentům sám se sebou spokojený a přestat hledat způsoby, jak získat konkurenční výhodu (18).

Jedním z cílů každé firmy je, aby byla konkurence schopná. Konkurenceschopnost lze definovat mnoha způsoby, obecně lze říci, že firma je konkurenceschopná pokud její výrobky, zboží a servis vykazuje kvalitu a cenu, která je na trhu žádoucí (1).

Úrovně konkurence

1. Konkurence variant výrobku

Dodavatelé dodávají celou řadu různých variant výrobků (modelů aut, pracích prášků), koncipovaných pro různé zákaznické segmenty. Jedná se pak o zvláštní případ vnitřní konkurence, kdy jednotlivé druhy výrobků jedné firmy jsou si navzájem konkurenty. Konkurence je ale v tomto případě nahrazována prodejními a marketingovými plány výrobce (prodejce), kde je přesně definováno cílové množství, zdroje pro marketingovou podporu a její rozsah vzhledem ke každému tomuto druhu výrobků...

2. Konkurence značek

Toto je základní forma konkurence, zajištěná možností výběru zákazníka mezi obdobnými výrobky různých výrobců, které uspokojují potřeby zákazníka stejným nebo podobným způsobem (například automobily Mercedes a BMW).

3. Konkurence různých technologií, uspokojujících stejnou potřebu zákazníka odlišným způsobem.

Zde jsou jako vzájemní konkurenti chápáni všichni dodavatelé, jejichž výrobky je možno navzájem zaměňovat, přičemž potřeba zákazníka bude uspokojena ve stejném rozsahu. Například konkurentem výrobce prostředků pro „mokrý“ pánské holení jsou všichni výrobci elektrických holicích strojků.

4. Konkurence průmyslových odvětví

Všichni dodavatelé z určitého oboru z určitého oboru jsou chápáni jako konkurenti. Například již zmíněný výrobce prostředků mokrého holení konkuruje všem dodavatelům a poskytovatelům služeb z oblasti kosmetiky a osobní hygieny (pánské kadeřnictví a holičství, kosmetické výrobky)

5. Rozpočtová konkurence

Toto je nejvyšší úroveň konkurence, kdy všechny firmy bojují o podíl na rozpočtech všech zákazníků. Zde si již konkurují výrobci kosmetiky a výrobci automobilů (31)

2.2.7 Analýza pěti sil (Porterův model)

Riziko vstupu potencionálních konkurentů

Rivalita mezi stávajícími podniky

Smluvní síly kupujících

Smluvní síly dodavatelů

Hrozby substitutů

Model pěti sil je často používaným analytickým nástrojem pro vytvoření obrazu odvětví (popř. strategické konkurenční skupiny) (20).

Harvardský profesor Michael Porter vypracoval a poskytl praktický analytický rámec pro určení konkurenční strategie, zahrnující strukturální analýzu prostředí. Říká, že výnosnost odvětví není funkcí toho, jak výrobek vypadá nebo zda je do něj vložená vysoká nebo nízká technologie. Výnosnost odvětví je funkcí struktury odvětví. Jako příklad uvádí výrobu frankovacích strojů a obchodů s obilím. Tato odvětví nebyla založena na vysoké technologii a navzdory tomu vykazovala vysokou výnosnost. Oproti tomu jiná, napohled lákavější odvětví, jako jsou osobní počítače, kabelová televize apod. nejsou pro mnohé účastníky velmi výnosná (2).

Souhrnné působení pěti výše uvedených sil určuje intenzitu konkurence v odvětví a zároveň rozhoduje o úspěšnosti podniku v daném odvětví. Současně odráží i skutečnost, že konkurence v odvětví daleko přesahuje hranice daného odvětví. Dodavatelé kapitálu, technologie, suroviny, zákazníci, substituty, potenciální konkurenti, ti všichni jsou nebo mohou být z hlediska vývoje odvětví významní (23).

Porter tvrdí, že tyto síly působí silněji na podniky uvnitř mikrookolí a omezují je ve zvyšování cen a dosahování zisku. V Porterově modelu může silná konkurence vypadat jako hrozba, protože snižuje zisk. Slabá konkurence může vypadat jako příležitost, protože dovoluje podniku dosáhnout vyššího zisku. Uvedené konkurenční síly ovlivňují jak vývoj podniku, tak i vývoj mikrookolí a mohou se v průběhu času měnit.. Za těchto okolností je úkolem strategickým manažerů poznat příležitosti a ohrožení tak, jak se vyskytnou, a formulovat odpovídající strategie. Souhrnně lze říci, že se tak děje přes výběr strategie k adaptaci na hrozby jedné nebo více z těchto pěti sil k dosažení konkurenční výhody (4).

Potencionální konkurenti

Jsou to podniky, které si v současnosti nekonkurují ale mají schopnost se konkurenty stát. Vstup konkurentů je hrozbou pro zisky, je – li riziko vstupu konkurentů nízké může toho podnik využít zvýšením cen za své produkty

Ohrožení vstupů do průmyslu bude záležet na míře bariér vstupu, které jsou v typických případech tyto:

- Úspory z rozsahu výroby. V některých odvětvích průmyslu jsou úspory z rozsahu výroby extrémně důležité. (např. při výrobě elektrických komponentů, v distribuci nebo při prodeji a marketingu)
- Kapitálové požadavky na vstup. Náklady na vstup se mění na základě použité technologie a míry. Náklady na založení obchodu s oděvy v pronajatých místnostech a zásobami od velkoobchodníků jsou minimální ve srovnání s náklady na vstup například na kapitálově intenzivní trhy, například oblast chemického průmyslu, energetického průmyslu apod.
- Přístup k distribučním kanálům. Pivovarnické společnosti v Německu, Británii a Francii po desetiletí investovaly do financování barů a hostinců, což zaručovalo distribuci jejich produktů a jiným konkurentům znesnadňovalo průnik na jejich trhy.
- Cenové zvýhodnění nezávislé na velikosti. To má většinou souvislost s brzkým vstupem na trh a tím získanými zkušenostmi. Pro konkurenta je těžké proniknout na trh, pokud je tam už zavedený provozovatel, který zná dobře trh, má dobré vztahy

s klíčovými nákupčími a dodavateli a ví, jak se přenést přes tržní a provozní problémy. Ovšem zvyšující se globalizace trhů usnadňuje vstup směřovaný z jednoho místa na světě na druhé. Společnost může získat zkušenost a vybudovat si reputaci na domácím trhu a pak ho může přenést jinam.

- Očekávaná protiopatření. Pokud konkurent uvažuje nad vstupem na nový trh, počítá s tím, že protiopatření od zavedené firmy budou dostatečně veliká, aby zabránila vstupu, pokud předpokládá přílišnou nákladovost vstupu, je to také překážka.
- Legislativa nebo akce státní správy. Legislativní omezení konkurence může nabývat různých forem, od ochrany patentů přes regulaci a kontrolu trhu až k přímé akci státní zprávy
- Diferenciace. Diferenciací je myšleno zabezpečení produktu nebo služby, kterou zákazník považuje za odlišnou a které přisuzuje vyšší hodnotu, než odpovídající služby nebo produktu konkurence (9).

Bariéry vstupu podle Joe Baina:

- 1) oddanost zákazníků
- 2) absolutní nákladové výhody
- 3) míra hospodárnosti

Ad1) Oddanost zákazníků, dávají přednost výrobkům současných podniků. Podnik může vytvářet oddanost k danému výrobku na základě reklamy, inzerátů a jména podniku, péče o zákazníky, patentové ochrany výrobků, vysoké kvality výrobků, inovací výrobků prostřednictvím technického rozvoje, dobrého poprodejního servisu apod.

Silná oddanost zákazníků k výrobkům současných podniků vytváří těžkosti nově vstupujícímu podniku při získávání podílu na trhu. Oddanost zákazníků tak snižuje hrozbu vstupu potenciálních konkurentů, kteří mohou poznat, že překonání preferencí současných zákazníků je příliš nákladné.

Ad2) Absolutní nákladové výhody. Nižší absolutní náklady dávají podnikům v daném mikrokolím výhodu v boji s potenciálními konkurenty. Absolutní nákladové výhody mohou vyplývat z dokonalejší výrobní technologie, která je výsledkem minulých

zkušeností, patentů, utajených procesů, řízení, speciálních vstupních požadavků pro výrobu, existence pracovní síly, materiálů, nebo z přístupů k levnějším finančním zdrojům, protože existující podniky představují pro banky nižší riziko než podniky vstupující. Jestliže stávající podniky mají absolutní nákladovou výhodu, může být hrozba vstupu opět významně snížena.

Ad3) Míra hospodárnosti. Míra hospodárnosti je charakterizována vztahem mezi nákladovými výhodami a velikostí podílu podniku na trhu. Zdrojem těchto výhod je snížení nákladů vzniklé možností zhromadnění standardizované výroby, výhodného nákupu materiálu a polotovarů, rozpuštění fixních nákladů do většího množství výrobků, masivnější reklamy a inzerce. Jestliže jsou tyto nákladové výhody významné, potom noví potenciální konkurenti váhají, zda vstoupit na trh daného mikrookolí, protože těžkosti vyvolané nákladovými výhodami zvyšují riziko vstupu a tím se i významně zvyšují kapitálové náklady. Dalším rizikem při vstupu na trh je zvýšení nabídky výrobků a tím i snížení jejich ceny. Mají-li současné podniky nízké náklady, je hrozba vstupu případných konkurentů snížena.

Jestliže podniky vstávají na oddanosti zákazníků k jejich výrobkům, mají v porovnání s potenciálními konkurenty absolutní nákladovou výhodu nebo je jejich míra hospodárnosti vysoká, potom je riziko vstupu potenciálních konkurentů výrazně sníženo. Při nízkém riziku mohou podniky požadovat vyšší ceny a získat tak vyšší zisk, než by jinak bylo možné. V zájmu podniku je sledovat takové strategie, které povedou k získání a udržení si uvedených nákladových výhod. Empirické průzkumy prokázaly, že výška vstupních bariér je nejdůležitějším faktorem výnosnosti (4).

Rivalita mezi stávajícími podniky

Rivalita mezi stávajícími podniky v oboru může být intenzivní a velmi nepřátelská, nebo se může řídit nepsanými pravidly, gentlemanskými dohodami, které oboru pomáhají vyhnout se negativním dopadům, jaké může způsobit nadměrné snižování cen, reklama a propagace. Konkurence může být omezena na jednu dimenzi (např. cena), častější je však využití více dimenzí, například služby, jakost výrobků, distribuci, reklamu, inovaci výrobků, úvěry (23).

Konkurenční boj mezi rivaly může mít různou intenzitu a řadu forem. Důležité je snažit se utvářet podobu konkurence a vzít svůj osud do vlastních rukou. Používané konkurenční nástroje zahrnují cenu, kvalitu, služby, záruky a garance, reklamní kampaně, akce na podporu prodeje, distribuční kanály, nové výrobky atd. Skladba těchto nástrojů se v čase mění tak, jak podniky mění své konkurenční strategie v reakci na nové tržní podmínky a akce soupeřů.

Prvním krokem analýzy rivality konkurentů je tedy porozumět konkurenčním pravidlům odvětví. Dále navazuje odhad intenzity konkurenční rivality, která je ovlivněna řadou faktorů. Existuje několik faktorů, které ovlivňují velikost rivality mezi konkurenty v odvětví či strategické konkurenční skupině:

- 1) Počet a velikost konkurentů v konkurenčním okolí. Čím více konkurentů, tím větší pravděpodobnost nových, kreativních strategických tahů. Nejsou-li navíc výrazné rozdíly ve velikosti zdrojů a kvalitě schopností jednotlivých podniků, je méně pravděpodobné, že jeden z nich zvítězí v konkurenční bitvě a ovládne trh. Dochází tak k nepřetržité posloupnosti konkurenčních akcí a protiakcí. Naproti tomu daleko stabilnější jsou obvykle trhy, kde operuje jeden dominantní podnik a kde ostatní podniky nemají sílu toto postavení změnit.
- 2) Míra růstu trhu. Rychle rostoucí trhy jsou většinou provázeny menší rivalitou vzhledem k tomu, že soupeřící podniky mohou dosáhnout svých cílů týkajících se růstu prostřednictvím růstu poptávky. Příčinou intenzivní konkurence může být pomalý růst odvětví, kdy se konkurence soustředí na soutěž o podíl na trhu s podniky které usilují o expanzi.
- 3) Vysoké fixní náklady. Kapitálově náročná odvětví s vysokými fixními náklady, kde je nezbytné jejich zapojení a plné využití kapacity, vykazující často značnou konkurenční rivalitu. Především v období, kdy dochází k oslabení poptávky, jsou podniky nuceny používat slevy, rabaty a jiné taktiky pro podporu růstu objemu prodeje a využití kapacit.
- 4) Diferenciace produktů. Jsou-li produkty málo diferenciované, kupující mohou snadno přecházet od jednoho konkurenta ke druhému, což zintenzivňuje konkurenční boj.

- 5) Výstupní bariéry z odvětví. Vysoké výstupní bariéry vytvářejí zejména v období poklesu poptávky nadbytečné kapacity a nutí podnik zůstat v odvětví za každou cenu, tedy i za cenu krátkodobých ztrát, což vede k výrazným cenovým válkám.
- 6) Akvizice slabších podniků. Vstoupí-li do odvětví nový podnik prostřednictvím akvizice, většinou s sebou přinese nové dovednosti a zdroje pro uplatnění agresivní konkurenční strategie s cílem povznést získaný podnik na vedoucí místo v odvětví.
- 7) Globální zákazníci. Existence a rozvoj globálních zákazníků zostřuje rivalitu firem, které se snaží získat konkurenční výhodu na globálním základě (20).

Smluvní síly kupujících

Síla kupujících ovlivňuje ceny, za které podniky mohou prodávat, kupující navíc mohou využít svoji sílu, aby si vymohli další výhody jako lepší kvalitu, úvěr, výhodné platební podmínky apod. Současně může rovněž ovlivňovat nklady investice tím, že zákazníci požadují nákladný servis (23).

Kupující jsou silní v následujících situacích:

- 1) Když je zákazníků co do počtu málo a nakupují velké množství
- 2) Když nákupy zákazníka představují velké procento z celkového odbytu prodávajícího oboru.
- 3) Když se prodávající obor skládá z velkého počtu malých prodejců.
- 4) Když jednotlivý nakupovaný předmět je dostatečně standardizován, takže zákazníci mohou snadno najít jiného dodavatele a přejít k němu za prakticky nulové náklady.
- 5) Když nakupovaný předmět nepředstavuje důležitý vstup.
- 6) Jestliže je pro zákazníky ekonomicky vhodné nakupovat vstup od několika dodavatelů spíše než od jednoho (3).

Podnik může zvýšit svou ziskovost a upevnit své tržní postavení hledáním zákazníků, kteří jsou v relativně slabé pozici, místo aby vyvinul výraznější konkurenční tlaky. Zřídka kdy mívají různé skupiny zákazníků stejné pozice pro uplatnění vyjednávací síly, někteří mohou být méně citliví k cenám, kvalitě či poskytovaným službám. Například v oděvním průmyslu musí podniky čelit značné vyjednávací síle kupujících, když dodávají své výrobky do maloobchodních řetězců,

a naopak, menší butik rozhodně nebude mít takovou vyjednávací sílu, aby dosáhl výrazného snížení cen či jiných výhod (20).

Některé firmy jsou tak svázané se svými zákazníky, že jim těžko mohou uniknout, i kdyby chtěly. Vazby někdy mohou být smluvní, ale mnohem častěji jde o vzájemnou závislost firem, která vznikala po celá léta (27).

Smluvní síly dodavatelů

Síla dodavatelů rozhoduje o nákladech na suroviny a další vstupy. Podobně jako kupující, mohou i dodavatelé nezbytných zdrojů požadovat vysoké ceny, které v důsledku vysokých vstupních nákladů povedou k nižším ziskům. Intenzita soupeření ovlivňuje vývoj výrobních zařízení, vývoj výrobků, propagace a množství personálu prodeje (23)

Síla dodavatelů je vysoká za těchto předpokladů:

- 1) Je-li vstup pro odvětví odběratelů velmi důležitý, kdy rozhodujícím způsobem ovlivňuje kvalitu výstupu nebo tvoří významnou část celkových nákladů.
- 2) Je-li odvětví dodavatelů ovládáno několika velkými podniky, které využívají svoji tržní pozici, která navíc není ohrožena konkurenčními podmínkami, a které svým odběratelům dodávají velké objemy vstupů.
- 3) Jsou-li příslušné vstupy natolik jedinečné, diferenciované, že pro kupujícího je nesnadné nebo nákladné přejít od jednoho dodavatele ke druhému.
- 4) Nejsou-li odběratelé důležitými zákazníky pro dodavatele, pak dodavatelé nemají žádný motiv podporovat odvětví odběratelů nižšími cenami, lepší kvalitou nebo novými výrobky
- 5) Jestliže odběratelé nevykazují snahy vypovídající o možné zpětné vertikální integraci (20).

Hrozby substitutů

Hrozba substitutů vyvolává pokles tržeb a zisku. Je třeba jí čelit zvýšením kvality nebo snížením cen při nižších nákladech. Hrozba substitutů je ovlivněna i snadností s jakou kupující může k substitutům přejít. Klíčovou otázkou jsou náklady kupujících spojené s přechodem na jiný výrobek (23).

Konkurenční síla vyplývající z hrozby substitučních výrobků je determinována následujícími faktory:

- 1) Relativní výše cen substitutů. Existence cenově konkurenčních substitutů limituje ceny, které mohou podniky v odvětví stanovit, aniž by motivovaly zákazníky k přechodu k substitutům. Takto limitované ceny potom zase omezují zisky podniků v odvětví, které jsou pod značným tlakem a musí hledat nákladové úspory
- 2) Diferenciace substitutů. Existence substitutů umožňuje zákazníkům srovnávat kvalitu, výkon i cenu
- 3) Náklady na změnu. Nejdůležitějším determinantem velikosti hrozby substitučních výrobků je velikost nákladů zákazníků na přechod k substitutům. Snadnost, s jakou může kupující k substitutům přejít, je významným faktorem. Mezi typické náklady přechodu patří pořízení dodatečného vybavení pro zpracování substitutů, technická pomoc a seřízení strojů, školení zaměstnanců, čas a náklady na testování kvality a spolehlivosti substitutů, psychické náklady spojené s ukončením spolupráce se starým dodavatelem a navázání nových vztahů.

Konkurenční síla vyplývající z hrozby substitutů je tím významnější, čím nižší je jejich cena, čím vyšší je jejich kvalita a čím nižší jsou náklady přechodu zákazníků. Odhadnout sílu substitutů lze především sledováním růstu jejich prodeje a porovnáním s růstem prodeje vlastních výrobků odvětví (20).

Porterův model shrnutí:

- Pokud jsou zákazníci ve výhodnější vyjednávací pozici než dodavatel, využijí svého silnějšího postavení, a tak sníží zisky dodavatele
- Pokud mají dodavatelé podniku lepší vyjednávací pozici než podnik sám využijí svého silnějšího postavení a prodají své výrobky za vyšší cenu
- Pokud se výrobky nebo služby podniku dají něčím nahradit, tyto náhražky sníží cenu, kterou může podnik požadovat, a opět to vede k snížení zisků.

- Pokud v daném odvětví vládne silná rivalita, nutí to podnik k účasti v cenových a reklamních válkách a ve válkách v oblasti výzkumu a vývoje, což pravděpodobně omezí výši zisků
- A konečně, pokud do odvětví vstoupí nové subjekty, přinesou s sebou zdroje a touhu zmocnit se tržních podílů existujících podniků. Rivalita poroste a zisky klesnou (7).

2.2.8 Step analýza

Je analýzou makrookolí, zahrnuje vlivy a podmínky, které vznikají mimo podnik a obvykle bez ohledu na jeho konkrétní chování a představuje celkový politický, ekonomický, sociální a technologický rámec, v němž se podnik pohybuje. Takové vlivy jako je politická stabilita, míra inflace, dovozní či vývozní omezení, demografický pohyb populace v dané oblasti či revoluční technologické inovace mohou významně působit na efektivnost podniku a na jeho úspěšnost. Podnik většinou nemá možnost vývoj těchto faktorů aktivně ovlivňovat, s jejich vlivy se většinou může pouze více či méně aktivně či zcela pasivně vyrovnávat. Rozdílná úroveň schopnosti jednotlivých podniků vyrovnat se s těmito vlivy, reagovat na ně, často představuje zcela zásadní faktor pro úspěšnost podniku (23).

Analýza vychází z popisu skutečností důležitých pro vývoj externího prostředí organizace v minulosti, přičemž zvažujeme, jakým způsobem se tyto faktory mění v čase. Poté se snaží odhadnout do jaké míry se v důsledku těchto změn zvyšují či snižují specifické úrovně jejich důležitosti, resp. jak se mění míra závislosti vývoje externího prostředí na vývoji relevantního faktoru.

Přehled některých zásadních skupin faktorů, které se zkoumají v rámci STEP analýzy.

Ekonomické faktory:

- trendy vývoje HDP
- ekonomické cykly
- úrokové sazby
- vývoj peněžní zásoby
- míra inflace
- míra nezaměstnanosti disponibilita a cena energií

Politicko – právní faktory

- antimonopolní opatření
- zákony na ochranu životního prostředí
- politika zdanění
- regulace zahraničního obchodu
- sociální politika
- stabilita vlády

Sociálně kulturní faktory

- demografický vývoj
- rozdělování důchodů
- mobilita obyvatelstva
- vývoj životní úrovně a životního stylu
- míra vzdělanosti obyvatelstva
- přístup k práci

Technologické faktory

- vládní výdaje na vědu a výzkum
- trendy ve vývoji a výzkumu
- rychlost technologických změn
- míra zastarávání technologií
- rychlost morálního zastarání

Protože sledování a analýza níže popsaných faktorů mohou poskytnout relativně mnoho informací o externím okolí organizace, je vhodné tyto informace selektivně rozdělit podle jejich důležitosti a ty nejdůležitější se pokusit podrobně rozebrat. Při tomto rozboru je vhodné zároveň definovat důvody, které vedly k změně ve vývoji faktoru v čase, a odhadnout míru jejich vlivu jednak na relevantní faktor a zároveň na prostředí jako celek (28).

Step analýza může být také dobrou metodou pro určení dlouhodobých vlivů nebo na předpovídání jejich výskytu v budoucnosti. Příkladem mohou být úvahy o důsledcích probíhajících sociálních a demografických změn na věkové struktuře populace a jejich vlivu na jednotlivé organizace nebo účinky rostoucích aktivit hnutí na ochranu zvířat na

společnosti kožedělného odvětví, ekologického hnutí na společnosti působící v energetice, v chemickém nebo dřevařském průmyslu či vliv silícího zájmu o zdravé potraviny na společnosti v potravinářském odvětví apod. (2).

2.2.9 Analýza SWOT

SWOT analýza je jednoduchým nástrojem pro systematickou analýzu, zaměřeným na charakteristiku klíčových faktorů ovlivňujících strategické postavení podniku. Je přístupem nepřetržitě konfrontace vnitřních zdrojů a schopností podniku se změnami v jeho okolí. Přístup SWOT analýzy rozlišuje dvě charakteristiky vnitřní situace podniku, silné a slabé stránky, a dvě charakteristiky vnějšího prostředí, příležitosti a rizika (20).

Analýza SWOT je tedy založena na kombinaci:

- silných stránek podniku
- slabých stránek podniku
- příležitostí okolí
- hrozeb okolí

Je zřejmé, že tyto faktory se budou lišit podnik od podniku a budou se lišit v závislosti na tom, do jakého typu odvětví podnik patří a v jakém stadiu cyklu životnosti se odvětví nachází (28).

Silnými stránkami se rozumí ty činnosti nebo předpoklady jejich provádění, u nichž má organizační jednotka vyšší úroveň než uvažovaný hlavní konkurent. Totéž platí i pro slabé stránky. Od silných se liší jenom tím, že ocenění vůči rozhodující konkurenci vyznívá negativně (26).

Při vytváření Swot analýzy je bezpodmínečně nutné udělat si jasno, z jakého pohledu vlivy hodnotíme. Konkrétní vliv může být z jednoho pohledu silnou stránkou/příležitostí ale z jiného slabou stránkou/hrozbou. Zmiňované vlivy můžeme pro větší přehlednost různými způsoby kvantifikovat. Můžeme jim například přiřazovat váhy od 1 (nejslabší) až do 10 (nejsilnější). Ale většinou se jejich síla zohledňuje pouze

pomocí pořadí, ve kterém jsou uváděny: v každé ze čtyř skupin se vlivy uvádějí v pořadí od toho nejsilnějšího po ten nejslabší vliv (19).

Postup při realizaci SWOT analýzy je obvykle následující

- 1) Identifikace a předpověď hlavních změn v okolí podniku, k čemuž poslouží závěry provedených analýz. Zvláštní pozornost je vhodné věnovat hybným změnotvorným silám a klíčovým faktorům úspěchu.
- 2) S využitím závěrů jednotlivých částí analýzy vnitřních zdrojů a schopností podniku identifikovat silné a slabé stránky podniku a specifické přednosti.
- 3) Posoudit vzájemné vztahy jednotlivých silných a slabých stránek podniku na jedné straně a hlavních změn v okolním prostředí firmy na straně druhé. K tomu lze využít znázornění jednotlivých charakteristik ve formě diagramu SWOT analýzy (20).

Tabulka 1 Matice SWOT

	Slabé stránky (W)	Silné stránky (S)
Příležitosti (O)	WO strategie – hledání (překonání slabé stránky využitím příležitosti)	SO strategie - využití (využití silné stránky ve prospěch příležitosti)
Ohrožení (T):	WT strategie – vyhýbání (minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení)	ST strategie - konfrontace (využití silné stránky k odvrácení ohrožení)

Zdroj: (25)

3 Cíl práce a metodika

3.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je zhodnocení současné situace a postavení vybraného podniku na trhu prostřednictvím analýz vnějšího prostředí. Na základě dosažených výsledků navržení podnikové strategie a opatření pro úspěšné řízení daného podniku.

Dílčím cílem je provedení analýzy STEP, jejímž cílem bylo zjistit jaké vnější faktory společnosti ovlivňují a které z nich jsou nejvýznamnější.

Dalším z dílčích cílů je provedení analýzy 5 sil pomocí Porterova modelu. Cílem této analýzy je zhodnocení konkurenčního prostředí v textilním průmyslu a na trhu s textilními výrobky.

Zjistit příležitosti podniku a ohrožení, stejně tak jako definovat silné a slabé stránky podniku a to prostřednictvím analýzy SWOT.

Dále bylo provedeno dotazníkové šetření s cílem zjistit jaké mají koneční spotřebitelé mínění o výrobcích společnosti, jakému oblečení dávají přednost a jaké jsou rozhodující faktory pro nákup oblečení.

3.2 Metodický postup

- 1) Studium odborné literatury a odborných článků, zaměřené na strategické řízení a management. Literatura byla zapůjčena v akademické knihovně Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích. Další zdroje byly získány na internetu
- 2) Charakteristika daného podniku. Charakteristika byla provedena po konzultacích s vedoucími pracovníky společnosti
- 3) Provedení analýz vnějšího prostředí vybraného podniku (STEP analýza, Porterův model, SWOT analýza) a dotazníkového šetření.

Informace potřebné k provedení analýz byly získány z:

- a) odborné literatury zapůjčené v Akademické knihovně Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích a odborných článků z časopisu

Moderní řízení. Literatura a články byla zaměřena na strategické řízení a management

- b) Od vedoucích pracovníků společnosti JITEX Písek, a. s.
 - c) Z internetových stránek společnosti a jiných internetových odkazů, jako jsou například stránky Českého statistického úřadu aj.
 - d) Z dotazníkového šetření zaměřeného na spotřebitele. Dotazník obsahoval 21 otázek, otázky byly zaměřeny na společnost Jitex, na to jak spotřebitelé společnost a její produkty vnímají, zda-li znají společnost a její výrobky a jestli je považují za kvalitní. Dotazník byl zaměřen i na to jaké jsou jejich zvyky při nákupu oblečení obecně a jaké jsou rozhodující faktory pro nákup oblečení (cena, kvalita apod.). Průzkum byl proveden pomocí internetového serveru www.vyplnto.cz, pomocí kterého byly i výsledky zpracovány. V průběhu šesti dnů kdy dotazníkové šetření probíhalo vyplnilo dotazník 118 respondentů.
- 4) Zpracování dat a jejich interpretace, data z dotazníkového šetření byla zpracována serverem www.vyplnto.cz
- 5) Navržení nejvhodnější strategie. Na základě provedených analýz a po konzultaci s pracovníky společnosti.

4 Charakteristika podniku

4.1 Historie podniku

JITEX stávkárny, n.p. vznikl dnem 3. října 1949 z nově postaveného závodu v Písku a některých textilních provozoven v Písku a dalších místech jižních, jihozápadních a středních Čech. Dostavbou přádelny v roce 1960 se stal JITEX čtyřstupňovým pletářským kombinátem, kde na sebe vzájemně navazovaly přádelna, pletárna, barevna s úpravnou a konfekce. V průběhu dalších let se JITEX zařadil mezi největší výrobce pleteného zboží u nás.

Za socialismu byl jedním z ukázkových podniků. Při své návštěvě Československa ho navštívila i „první žena ve vesmíru“ Valentina Těreškovová a v roce 1961 Leonid Iljič Brežněv. V dobách největší slávy měl Jitex mnoho výrobních poboček po jižních Čechách.

Jitex Písek, akciová společnost, byla založena k 1.1. 1994 jako právní, nástupce Jitexu, státního podniku Písek, známého výrobce a prodejce pleteného zboží. Kmenové jmění podniku bylo 730 506 000 Kč a bylo splaceno ke dni vzniku a. s.

Základním předmětem činnosti byla výroba a prodej bavlnářských přízí úpletů, pleteného ošacení, pleteného prádla, pletených oděvů a ostatních pletených výrobků včetně jejich komponentů. U prodeje se jedná jak o velkoobchodní prodej, tak o maloobchodní prodej v síti skladů, resp. prodejen.

Již roku 1994 zaznamenával stav pracovníků trvalý pokles (v roce 1994 měl podnik cca 2800 zaměstnanců, r 1991 to bylo 3800 zaměstnanců).

V roce 1994 se podařilo zvrátit nepříznivý vývoj v obratu společnosti a obrat byl oproti předchozímu roku navýšen. Ve struktuře tuzemského prodeje se společnost snažila posilovat podíl maloobchodu zřizováním dalších prodejen. Síť velkoobchodních skladů byla jedním z rozhodujících pilířů hospodaření společnosti a přibližovala výrobky společnosti relativně menším odběratelům. U vývozu se společnost soustředila na střední cenovou kategorii, často formou katalogového prodeje.

Při komentáři vývoje zisku v roce 1994 je potřebné zdůraznit tu skutečnost, že v roce 1993, kdy byl uskutečněn přechod na nový systém účetnictví, nebylo vzhledem k privatizaci podniku možno realizovat některé zásadní účetní operace dané zákonem o účetnictví, především vytvoření opravných položek k pohledávkám. Tvorba opravných položek k pohledávkám, tvorba rezervy na pohledávky za dlužníky v konkurzním řízení a znovudepsání DHM aktivovaných dle privatizačního projektu, ovlivnil účetní výsledek společnosti roku 1994 negativně částkou 51 milionů korun. Účetní ztráta činila 13 632 000 Kč, tato ztráta vzhledem k tomu že, že se tak stalo především neopakovatelnými účetními operacemi zůstala neuhrazena a byla vedena v účetnictví jako neuhrazená ztráta minulých let.

Hospodaření za rok 1995 skončilo ziskem ve výši 16 milionů Kč. To umožnilo v jeho rozdělení plně pokrýt ztrátu z roku 1994. Na tuzemském trhu se podařilo zvýšit rozsah prodeje a upevnit si pozici na tomto trhu, přestože byl pod tlakem dovozů, u nichž v řadě případů nebyla dodržována a ani požadována všechna pravidla platná pro tuzemské výrobce.

Rok 1995 lze hodnotit jako úspěšný.

Tvorba zisku společnosti byla v roce 1996 především pod tlakem posilování koruny, což vzhledem k vyššímu vývozu oproti dovozu ovlivnilo hospodaření společnosti negativně. Rovněž osobní náklady meziročně vzrostly, přičemž tento nárůst nákladů nebylo možno vzhledem k situaci na trhu plně promítnout do cen produkce. Zisk činil 12 milionů korun.

V roce 1997 působily na ekonomiku společnosti silné nepředpokládané vnitřní vlivy. V jejich důsledku se na tuzemském trhu situace výrazně zkomplikovala. Společnost Jitex mnohokrát poukazovala na problémy s liberalizací dovozu levného textilního zboží. Zastavení růstu reálných mezd, turbulence na měnovém trhu, záplavy na Moravě, úsporná opatření vlády a deregulace snížily kupní sílu obyvatelstva a změnily i strukturu jeho výdajů. Dosažený zisk byl 5 mil Kč.

Roku 1998 se projevila celkově nepříznivá situace v české ekonomice, což se projevilo v celkovém snížení koupěschopnosti obyvatelstva. V účetní závěrce bylo přistoupeno k razantnější změně účetního ocenění aktiv. Byly vytvořeny opravné položky k pohledávkám, finančním investicím i zásobám a rezervy v celkové výši 321 mil. Kč což zapříčinilo dosažení účetní ztráty ve výši 312 mil. Kč.

V roce 1999 pokračovala sestupná tendence vývoje podniku. Jitex ztratil některé očekávané zakázky v tradičních odbytových teritoriích např. v SRN, Francii a Švédsku. Bylo to ovlivněno především dlouhotrvající krizí společnosti Centrotex významného vývozního partnera společnosti. Přes všechny problémy byla společnost trvale likvidní. Bylo dosaženo čistého zisku ve výši 80 mil. Kč. Rozhodující vliv na hospodářský výsledek mělo zúčtování opravných položek, vytvořených k ohroženým pohledávkám za skupinou Centrotex.

Roku 2001 bylo, mimo jiné, prioritním cílem společnosti nalezení strategického partnera. K nalezení strategického partnera byla zahájena spolupráce se specializovaným zahraničním investičním poradcem. Život ve společnosti byl zásadně ovlivněn také realizací restrukturalizačního programu přijatého ve druhé polovině roku 2001, jeho cílem bylo především dosažení potřebné rentability. Stěžejním rozhodnutím restrukturalizačního programu je snížení exportního prodeje, ve kterém poslední dva roky trvale klesala rentabilita z kursových důvodů. Na snížení výrobních kapacit bylo reagováno výrazným snížením správního aparátu i výrobních dělníků. Bylo uzavřeno i několik konfekčních provozoven. Pokles vytížení výrobních kapacit a neefektivnost vývozu bylo rozhodujícím činitelem při dosažení celkové ztráty téměř 20 mil. Kč.

Událost které nejvýznamněji ovlivnila rok 2002 byly rozsáhlé záplavy celého základního závodu což znamenalo že výroba byla na několik týdnů zcela ochromena (škody na majetku dosáhli cca 300 mil. Kč)

Výraznou změnou byl také přechod vlastnických práv na osoby bývalého managementu společnosti. Jimi založená společnost získala akciový podíl, který se nacházel v konkursní podstatě společnosti PYRR. Představenstvo se rozhodlo k oddělení

strategického řízení od operativního a proto byl v listopadu 2002 jmenován nový výkonný management. Ztráta roku 2002 činila 74 mil. Kč, velký podíl na této částce měly ničivé povodně.

V roce 2003 pokračoval pokles vývozu na západní trhy. Došlo také k poklesu bankovních úvěrů ze 152 mil. Kč na konci roku 2001 až na úroveň 10 mil Kč. Tento pokles byl možný však pouze tím, že podstatná část pojistného plnění inkasovaného roku 2002 byla použita na splátky úvěrů.

Bylo pokračováno ve snižování režijních nákladů, pokračovalo snižování počtu zaměstnanců jak výrobních tak režijních.

Roku 2004 došlo k výrazné změně ve struktuře společnosti. Valná hromada společnosti JITEX Písek, a. s. schválila na návrh představenstva společnosti založení dceřiné společnosti JITEX a. s. a následně prodej části podniku JITEX Písek a. s. nově vzniklé společnosti. Tím prakticky došlo k oddělení textilní výroby, která byla prodána společnosti JITEX a. s. od ostatních činností. Dále se pokračovalo v redukování obslužného a technicko – hospodářského aparátu.

Co se týká odbytu byla předčena veškerá pesimistická očekávání dalšího vývoje. Společnost nedokázala konkurovat levným čínským výrobkům, které zaplavily nejen evropský ale i český trh, což mělo za následek praktickou ztrátu exportních příležitostí, stejně jako možnosti participace na veřejných zakázkách, neboť soutěže vyhrávaly nabídky výrobků prokazatelně asijského původu.

Za rok 2004 bylo dosaženo ztráty téměř 5 mil. Kč. Tato ztráta byla ponechána jako neuhrazená.

Prakticky totožný vývoj pokračoval i roku 2005, pokračovaly problémy s odbytem jak zahraničním tak tuzemským. Pokračovalo drastické snižování výroby, z počtu přibližně 1200 pracovníků v závěru roku 2003 jich na konci roku 2005 pracovalo ve společnosti již jen cca 270. Výroba byla redukována na minimum.

Přes posilování ekonomiky české společnosti, pokračovalo i v roce 2006 preferování levnějších asijských výrobků. Obchodní řetězce začaly redukovat počet i strukturu svých dodavatelů zejména ve prospěch zahraničních. Na tento neutěšený stav bylo třeba reagovat dalším snížením nákladů, spočívající zejména v redukcii režijních pracovníků.

Trend omezování výroby a neschopnost společnosti konkurovat levným asijským výrobkům pokračoval i v letech následujících.

Z výše uvedené historie je patrné, že během let 1990 až 2009 se z textilního gigantu, kterým podnik na začátku 90let i v jejich průběhu byl, stal podnik lokálního významu.

4.2 Zaměření

Společnost Jitex byla vybudována jako čtyřstupňový výrobní komplex. Dnes jsou v provozu tři výrobní úseky - pletárna, barevna a úpravna, konfekční závod s vyšívacím a sítotiskovacím střediskem. Provoz přádelna byl uzavřen v roce 2007, jeho produkce byla nahrazena nákupem bavlněných přízí, které jsou základním používaným materiálem. Dalšími nakupovanými vstupními materiály jsou viskosová – modalová vlákna, chemická vlákna – polyamidová, polyesterová a polypropylenová, elastomery . Jako novinku do výrobního programu zařadil Jitex zpracování a výrobu z vlněných přízí.

Výrobním stupňům odpovídají komodity prodeje.

- 1) prodej úpletů,
- 2) prodej hotových konfekčních výrobků,
- 3) prodej mzdové práce

ad 1) Jako hotový výrobek provozů prvovýroby (pletárna, barevna a úpravna) je nabízen celý sortiment vyráběných úpletů:

- a. osnovních, které jsou vhodné pro výrobu prádla, podšívek a rukavic,
- b. zátažných, např. plyšových, jednolícnicích a oboulícnicích, žebrových, výplňkových – vhodných na výrobu prádla a vrchního pleteného ošacení

ad 2) Největší podíl na prodeji výrobků společnosti mají hotové konfekční výrobky.

Sortiment je možné rozdělit do tří skupin:

- prádlo- noční prádlo, spodní prádlo, župany a domácí soupravy
- vrchní ošacení – pulovry, trika, polokošile, mikiny,
- funkční prádlo – oblečení určené pro sportovně aktivní zákazníky

ad 3) S cílem využít volné výrobní kapacity realizuje Jitex jako produkt mzdovou práci, tj. výrobu z dodaných komponentů:

- mzdové pletení
- mzdové barvení a úpravu úpletů
- mzdové konfekční šití, vyšívání a sítotiskování

Většina výroby má tuzemské odběratele, na export jde pouze zlomek současné výroby.

Tržby za hotové výrobky plynou podniku z prodeje do obchodních řetězců, prodej prostřednictvím obchodních zástupců, velkoobchodních skladů, dále prodej ze skladu, individuální zakázky a ostatní prodej.

Společnost má v současnosti 96 zaměstnanců, z nichž je cca 75 výrobních dělníků, zbytek jsou THP.

4 Analýza a zhodnocení současného stavu

4.1 STEP analýza

Sociálně – kulturní faktory

Distribuce příjmů

V tabulce 1 je vyjádřena spotřeba domácností na odívání a obuv v letech 2000 - 2009.

Data byla čerpána ze stránek www.czso.cz

Tabulka 2 Výdaje domácností na odívání a obuv v %

Rok	Výdaje v %
2000	5,85
2001	5,66
2002	5,64
2003	5,4
2004	5,25
2005	5,6
2006	5,4
2007	5,4
2008	5,2
2009	5

Zdroj: Český statistický úřad

Výdaje takto procenticky vyjádřené sice klesají, ale nominální částky, které domácnosti vydávají za oblečení a obuv postupně rostou. Vzhledem k zvyšování cenové hladiny je ale průkaznější procentické vyjádření výdajů na oblečení a obuv přičemž celkové náklady domácností jsou 100%.

Z tabulky je patrné, výdaje tvoří konstantě 5-6% výdajů domácností, přičemž poměr výdajů na oblečení a obuv je cca 3:1. Do roku 2004 docházelo k trvalému snižování

výdajů, v roce 2005 došlo k nárůstu a poté výdaje opět klesaly. Minima za poslední dobu bylo dosaženo roku 2009. Lze říci, že celkové výdaje domácností na oblečení a obuv mají sestupnou tendenci, která ale není nijak dramatická a pokles výdajů je velmi pozvolný.

Životní styl

V posledních desetiletích lidé stále více dbají na to jak se oblékají, chtějí „vypadat dobře“. Tomu odpovídají i nároky na oblečení a jeho kvalitu. Vše je závislé samozřejmě i na úrovni příjmů a ochotě vydat za oblečení finance. Jiné nároky mají lidé s příjmem průměrným nebo podprůměrným a jiné lidé s příjmy nadstandardními. Dalším faktorem ovlivňující životní styl je samozřejmě věk, starší lidé už nejsou tolik ochotni měnit svůj styl a sledovat nejnovější trendy. Zcela odlišná je situace u mladší generace a u teenagerů, která sleduje módu a podle toho jí také nakupuje. Obecně lze ale říct, že na oblékání si dává záležet stále více lidí a je na toto třeba brát zřetel.

Bohužel pro velkou část obyvatelstva zůstává stále rozhodujícím faktorem při nákupu oblečení cena. Nakupují proto nejlevnější oblečení, které je také často nejméně kvalitní. Z výše zmíněného vyplývá, že pokud společnost Jitex chce být konkurenceschopná a úspěšná musí trendy v oblékání sledovat a vyrábět výrobky, které jsou moderní a kvalitní. Výrobky společnosti Jitex představují rozumnou alternativu mezi nejlevnějšími a tudíž i nejméně kvalitními výrobky, které jsou k dostání především u vietnamských obchodníků, a výrobky těch nejrenomovanějších značek, které jsou jistě kvalitní, ale cena je často neúměrně vysoká.

Přístupy k volnému času.

Mnoho lidí tráví svůj volný čas aktivně, sportem. Nejedná se pouze o aktivní nebo profesionální sportovce, ale především o lidi, kteří se věnují sportu pouze rekreačně. I

rekreační sportovci potřebují vhodné vybavení a oblečení. Stále více sportujících lidí tak znamená pro výrobce oblečení jednoznačnou příležitost. V České republice je tradičně velmi populární lyžování a v posledních letech se velmi rozmáhá i snowboarding. Právě pro zimní sporty (ale i na jiné sporty, k běžnému pobytu v přírodě i každodenní nošení) je velmi vhodné termoprádlo neboli funkční prádlo, které je jedním z nejvýznamnějších produktů společnosti Jitex. Společnost termoprádlo vyrábí pod značkou Body Comfort & Boco.

Politicko – právní faktory

Daňová politika

Jitex je jakožto právnická osoba povinen odvádět daň z příjmů právnických osob. V České republice je zdaňovacím obdobím 1 rok, poplatníkem daně jsou osoby, které nejsou fyzickými osobami nebo organizační složky státu podle zvláštního daňového předpisu. V případě společnosti Jitex se samozřejmě jedná o první případ. Podle zákona o dani z příjmů je možné od základu daně odečíst částky 18 000Kč za rok za každého zaměstnance se zdravotním postižením, 60000 Kč za rok za každého zaměstnance s těžkým zdravotním postižením nebo dokonce polovinu daně u právnických osob, které zaměstnávají nejméně 25 zaměstnanců, u nichž podíl zaměstnanců, kteří jsou osobami se zdravotním postižením činí více než 50% průměrného ročního přepočteného počtu všech jejich zaměstnanců. Stát tímto podporuje zaměstnanost zdravotně postižených lidí a motivuje zaměstnavatele k jejich zaměstnání.

Roku 2007 pravicová vláda pod vedením ODS provedla daňovou reformu, která se výrazným způsobem týkala i daně z příjmů právnických osob. Od počátku roku 2008 byla snížena daňová sazba z 24% na 21%, od počátku roku 2009 byla sazba snížena na 20% a od roku 2010 na 19%. Snižování daní má většinou kladný ohlas u odborníků i u laické veřejnosti. Podnik, který se však nachází v problémech snížení daní jen těžko zachrání, jeho hlavním cílem by mělo být snížení nákladů a získání konkurenční výhody, což snížení daně z příjmu není.

Společnost Jitex však v posledních letech žádný zisk nevytvářela a je dlouhodobě ve ztrátě. V případě že by ale své problémy překonala tak pro ní bude daňová politika státu zase aktuální.

Vliv stability vlády

Obecně platí, že pro podnikatele je lepší pokud se vlády nemění příliš často. Každá nová vláda se snaží prosadit svůj program, což vede k neustálým změnám podmínek pro podnikání, to podnikatelům komplikuje jejich činnost.

Obecně se každá vládní krize (např. vyslovení nedůvěry vládě loni na jaře) projevuje zhoršenými podmínkami pro podniky. Země se stává méně důvěryhodnou pro potencionální zahraniční investory apod. Problémy společnosti Jitex a. s. však jen stěží svalovat na případnou politickou nestabilitu země.

Situace v oděvním průmyslu celkově není příliš dobrá a ekonomickou krizí byla ještě zhoršena. Tržby celého textilního a oděvního průmyslu loni podle Asociace textilního, oděvního a kožedělného průmyslu v Česku klesly meziročně o bezmála 11 procent na 41 miliard korun, o pětinu se snížil počet zaměstnanců. (<http://finweb.ihned.cz/c1-40795620-trzby-textilniho-prumyslu-loni-klesly-o-11-procent>)

Regulace zahraničního obchodu

Pro obchodování s textilními výrobky nejsou stanoveny dovozní kvóty. Je to dáno nařízením Evropské komise, která k 1. 1. 2005 zrušila všechny kvóty na dovoz textilu a oblečení. Trh je zaplaven levnými dovozy z východu, a i přes nesporně vyšší užitnou a estetickou kvalitu produkce Jitexu jsou tyto pro něj konkurencí, neboť kupní síla zákazníků klesá. Východní země jsou pro Jitex konkurentem i oblasti nesrovnatelně levnější ceny konfekční mzdové práce. Před zrušením kvót na dovoz situace nebyla ideální a trh byl stejně výrobky z Asie zásoben v dostatečném množství, přesto situace pro tuzemské výrobce oblečení nebyla tak špatná jako je nyní. Za zrušením kvót je možné nalézt tlaky evropských investorů a podniků, kteří v Asii šijí a díky zrušení kvót mohly mnohem lépe zhodnotit své investice.

O velkém vlivu zrušení kvót svědčí to, že jen v lednu roku 2005 se zvedl dovoz textilu z Číny o třetinu.

Ekonomické faktory

Nezaměstnanost

V současné době je míra nezaměstnanosti v ČR 9,9% (k 28.2.2010, zdroj: Český statistický úřad).

Hlavním důvodem takto výrazné míry nezaměstnanosti je vliv ekonomické krize, která dopadla na Českou republiku. Vysoká nezaměstnanost má za následek i pokles mezd a promítá se tak do spotřeby domácností. A to i těch, kteří práci neztratili, ale právě z důvodů přebytku pracovní nabídky jejich mzdy stagnují nebo dokonce klesají.

Faktor nezaměstnanosti výrazným způsobem ovlivňuje kupní sílu obyvatelstva, netýká se jen textilních výrobků ale naprosto všech druhů zboží a služeb. Pokud je člověk nezaměstnaný, logicky se změní žebříček jeho hodnot. Lidé, kteří jsou nezaměstnaní vydávají své peníze v drtivé většině pouze za základní životní potřeby. Textil a oblečení do těchto potřeb lze částečně zahrnout, ale nelze očekávat, že nezaměstnaný člověk bude své peníze vydávat za značkové, kvalitní oblečení. Právě lidé nezaměstnaní jsou často konečnými odběrateli levných asijských výrobků.

Náklady na energii

Náklady na energii jsou jedním z nejvýznamnějších výdajů všech průmyslových podniků. V posledních letech stále stoupají, což je terčem všeobecné kritiky.

Tabulka 3 Náklady na energii ve společnosti Jitex

rok	2005	2006	2007	2008	2009
náklady na energii	22950	20600	15093	15570	12830
NM	13182	11384	9025	7664	5310
tržby	149800	131324	96861	78232	49801
náklady energie na 1 vyrobenou normomínutu	1,74101	1,809557	1,672355	2,031576	2,416196
náklady energie na 1 vyrobenou normohodinu	104,4606	108,5734	100,3413	121,8946	144,9718
náklady emergie na 1 Kč tržeb	1,74101	1,809557	1,672355	2,031576	2,416196

Zdroj: Jitex, a. s.

Z tabulky vyplývá, že ačkoliv nominální částky na energie (první řádek tabulky) klesají energie neustále zdražuje, což je patrné ve druhé části tabulky v nákladech na 1 vyrobenou normom minutu, normohodinu a náklady na energii ve vztahu k tržbám. Je to dáno neustálým omezováním výroby ve společnosti Jitex ve snaze snížit náklady a z nedostatku zakázek.

Mzdy

Průměrná hrubá měsíční mzda v ČR činí v současné době 25 752 Kč. V roce 2009 byla průměrná mzda v textilním průmyslu 15 200, v letošním roce byla uzavřena kolektivní smlouva mezi odbory a asociací textilního, oděvního a kožedělného průmyslu, která zaručuje, že mzdy v roce 2010 neklesnou. Nízká úroveň mezd v textilním průmyslu má za následek malý zájem o práci v tomto odvětví, především malý zájem vysoce kvalifikovaných pracovníků.

Úroveň mzdy má velký vliv i na kupní sílu obyvatel a jejich priority při nákupu oblečení. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že pro lidi s nižším příjmem je cena pro nákup oblečení rozhodujícím faktorem a naopak. Lidé s nejnižšími příjmy nakupují nekvalitní oblečení z východu, protože si kvalitnější oděvy nemůžou dovolit. Jiná situace je u mladých lidí bez příjmu (většinou u studentů), kteří jsou sice bez stálého příjmu, ale velká část z nich nakupuje dražší, značkové oblečení. I to ovšem závisí na celkové ekonomické situaci rodiny tzn. na příjmech jejich rodičů.

Inflace

Vliv inflace na ekonomiku může být jak pozitivní tak negativní.

Pozitivní vliv spočívá v tom, že podniky které jsou úspěšné a po jejich výrobcích či službách je vysoká poptávka si mohou dovolit zvyšovat ceny a tím pádem i vydělávat více peněz. Vyšší zisky lze investovat do rozvoje podniku a mohou vznikat nová pracovní místa, z vyšších zisků má profit i stát, který inkasuje více na daních.

V současné době je mnohem výraznější negativní vliv inflace. Vysoká inflace je nežádoucí a má negativní vliv na chod domácností, firem i státu. Při vysoké inflaci dochází i utlumení podnikatelských aktivit a změně struktury spotřeby.

Míra inflace v únoru 2010 byla v České republice 0,8%

V následující tabulce je zobrazena míra inflace, od roku 1994 až po současnost, vyjádřená přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen vyjadřuje procentní změnu průměrné cenové hladiny za 12 posledních měsíců proti průměru 12-ti předchozích měsíců.

Tabulka 4 Míra inflace

Rok											
1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
10,7	2,1	3,9	4,7	1,8	0,1	2,8	1,9	2,5	2,8	6,3	1

Zdroj: Český statistický úřad

Ve společnosti Jitex je s mírou inflace spojena valorizace mezd. Podle toho jak je vysoká inflace rostou ve společnosti náklady na mzdy. Vysoká inflace je spojena i s růstem nákladů na materiál a všechny ostatní výrobní faktory. Obecně lze konstatovat, že čím nižší inflace tím pro společnost Jitex lépe. Z tabulky vyplývá, že míra inflace v posledních letech není nijak dramaticky vysoká, aby působila společnosti výraznější problémy. Výjimkou byl rok 2008 kdy míra inflace dosáhla úrovně 6,3%, následkem toho došlo ke zvýšení nákladů v roce 2009.

Technologické faktory

Technologie v Jitex a. s.

Technologické vybavení jednotlivých provozů podniku prošlo za posledních 20 let značnou, ale nerovnoměrnou obměnou.

Technologie provozu pletárna se skládá ze dvou částí. Osnovní stroje jsou většinou starší a do jejich inovace se neinvestovalo, pouze byly doplněny stroji na výrobu simplexů (úplety na rukavice) z likvidované Tosty Aš. Paleta zátažných strojů je podstatně různorodější. V provozu jsou jak velmi staré Interlocky , tak v roce 1999 zakoupení moderní stroje Relanit, použitelné na výrobu jak hladkých tak žakarových úpletů.

Technologické vybavení provozu barevna bylo pořízeno před rokem 1989. Barvicí aparáty umožňují barvit veškeré dostupné materiály, slabinou je předimenzovaná barvírenská kapacita jednotlivých strojů, což v současné době malých výrobních dávek způsobuje značné ztráty. V roce 1998 byla vybudována pro provoz barevna rekuperace na úpravu a předtechnologický ohřev vody. Společnost používá pro procesy barvení atestovaná zdravotně nezávadná barviva a TPP.

Technologie úpravny byla v roce 2000 vybavena novým fixačním rámem pro finální úpravu úpletů, který kromě klasických operací umožňuje celoplošné nanášení tužících, protiklíšťových, nehořlavých, teflonových aj. technologií. Ostatní strojové vybavení (postřihovací stroje, sušící stroj, česací stroj aj.) je relativně mladé pořízené po roce 1989.

Strojové vybavení konfekčního závodu bylo modernizováno průběžně a splňuje veškeré nároky na moderní vybavení. Jako poslední byly doplněny 4 nové stroje na šití plochých švů, cena jednoho činí cca 250 000 Kč, dva prostřednictvím leasingových smluv a dva jsou v pronájmu s výhledem na odkup. Byla ovšem i prodána stříhárenská technologie pokládacích a stříhacích strojů – Cutter, technologie kapsomatů a límcomatů, především z důvodů neekonomického využití při malých výrobních dávkách a neúměrné náročnosti servisu.

Investičními záměry v posledních 10 letech byly: např. pletací oboulící stroj s vyšším počtem jehel, umožňující jemnější pletení, nízkonáložové barvicí aparáty, kontinuální sušící linka, samforizační stroj pro mechanické vyhlazování úpletů

Investice do nových technologiích současná ekonomická situace podniku neumožňuje, neboť představují velké investiční náklady a jejich ekonomická návratnost je problematická a nejistá. V oblasti nabízených úpletů lze konstatovat, že kvalitativně stejná produkce z těchto technologií je dovážena ze zemí třetího světa a užití speciálních úpletů (sportovní, účelově zaměřené) je omezené úzkou skupinou zákazníků.

Tabulka 5 Souhrn faktorů STEP analýzy

faktor	význam	dopad	hypotéza	zdroj dat	skupina STEP
distribuce příjmů	spíše významný	dlouhodobý	Konstatní vývoj ve výdajích na oblékání	Český statistický úřad	sociálně kulturní
životní styl obyvatel	významný	dlouhodobý	Důraz na cenu	Jitex a. s. internet	sociálně kulturní
přístupy k volnému času	spíše významný	střednědobý	zvýšení prodeje sportovního oblečení	Jitex a. s. internet, dotazníkové šetření	sociálně kulturní
daňová politika	spíše nevýznamný	dlouhodobý	nelze očekávat další snížení, zvýšení je možné	internet	politicko právní
vliv stability vlády	nevýznamný	krátkodobý	nejisté	internet	politicko právní
regulace zahraničního obchodu	významný	dlouhodobý	současný stav je neměnný	Jitex a. s. internet	politicko právní
Nezaměstnanost	spíše významný	dlouhodobý	mírný růst, dostatek pracovníků pro výrobu	Český statistický úřad	ekonomický
Náklady na energii	významný	dlouhodobý	další růst	Jitex a. s. internet	ekonomický
Mzdy	významný	dlouhodobý	růst průměrných mezd je předpoklad pro růst tržeb	Český statistický úřad, dotazníkové šetření	ekonomický
Inflace	spíše významný	dlouhodobý	nízká míra inflace - udržení tržeb společnosti	Český statistický úřad	ekonomický
Technologie v Jitex a. s.	významný	dlouhodobý	zastarávání technologií	Jitex a. s.	technologický

Zdroj: vlastní

5.2 Porterův model

Konkurenční prostředí

Kromě zahraničních konkurentů (v současné době, jsou pro společnost největšími konkurenty dovozci levných výrobků z východu) má Jitex konkurenty i v České republice.

V České republice je stále řada výrobců stejného nebo podobného sortimentu. Např. výrobci srovnatelného funkčního prádla jsou Alpine Pro, Moira c.z, Lasting sport. V oblasti nočního a spodního prádla konkurují Jitexu firmy – Lamido a.s. Pleas a.s., Prako, a.j. V oblasti výroby vrchního sortimentu např. Klimatex a.s, Odex s.r.o , Palička s.r.o. a celá řada dalších drobných výrobců. Další velmi výraznou konkurencí jsou samozřejmě dovozci značkového zboží jako Puma, Adidas, Nike, kteří disponují velkou konkurenční výhodou a tou je značka.

Největšími konkurenty pro oblast prodeje úpletů a prvovýrobní mzdové práce jsou z tuzemských výrobců firmy Intercolor Bílá Voda a Pleas Havlíčkův Brod.

Z tabulky 6 vyplývá, že textilní odvětví v ČR je vysoce konkurenčním trhem v důsledku existence mnoha konkurentů, podniky mají nízké náklady na změnu dodavatele, diferenciací produktů jednotlivých společností je nízká a bariéry výstupu z odvětví jsou velmi vysoké. V posledních letech je navíc zaznamenáván jen velmi nízký růst trhu.

Tabulka 6 Faktory konkurence v odvětví

	Charakteristika	Slabé konkurenční prostředí	Hodnocení					Silné konkurenční prostředí
			1	2	3	4	5	
1)	Koncentrace konkurentů	několik	1	2	3	4	5	mnoho
	Množství a vyváženost konkurentů v odvětví							
2)	Růst trhu	vysoký	1	2	3	4	5	nízký
	Stupeň růstu trhu							
3)	Náklady na změnu dodavatele	vysoký	1	2	3	4	5	nízký
	celkové náklady zákazníka na změnu							
4)	Diferenciace produktu	vysoká diferenciace	1	2	3	4	5	nízká diferenciace
	Rozdílnost produktů současných konkurentů z pohledu zákazníka							
5)	Bariéry výstupu z odvětví	nízké	1	2	3	4	5	vysoké
	možnost opuštění odvětví a náklady s tím spojené							

Zdroj: vlastní úprava, dle Jitex a. s.

Vyjednávací síla dodavatelů

Materiálové a komponentní krytí výroby je determinováno především faktem, že dodavatelé vyžadují veškeré zaplacení materiálů před samotnou dodávkou. Pro výběr konkrétního dodavatele je nejdůležitější cena, kvalita zboží a časová dostupnost dodávky. Vzhledem ke skutečnosti, že se bavlněná, chemická vlákna a elastomery dovážejí z východních zemí, nakupuje je Jitex u dovozců. Dodavatelem polypropylénového vlákna je výrobce – Chemosvit Svit, modalových vláken – rakouská firma Linz Textil, vlněných vláken – firma Schiller. Významnou nakupovanou komoditou jsou barviva a technologické pomocné přípravky. Vzhledem k široké škále používaných komponentů jsou v této oblasti dodavateli např. Zsimer Schwarz, Clariant, Ciba, Inotex, Bora, Dystar, Bezema a další. Stejně široká je škála dodavatelů komponentů výroby konfekčního zboží, např. knoflíky – Styl Studená, zdrhovadla – Wico BGM a.s., nitě – Amann Sponit, Coats Czecho, ozdobné etikety – Stap a.s., keprovky a gumy – Pega, POP sáčky – Fatra, a jiné.

Podle tabulky 7 je vyjednávací síla dodavatelů je působících v textilním odvětví je vcelku slabá. Dodavatelů je dostatek a firmy si je mohou vybírat. Vysoký stupeň standardizace také hovoří v neprospěch dodavatelů. Obejít současného odběratele a dodávat svůj materiál nebo zboží, přímo jeho zákazníkům je v textilním průmyslu prakticky nemožné.

Tabulka 7 Vyjednávací síla dodavatelů

	Charakteristika	Slabá síla	Hodnocení					Silná síla
1)	Koncentrace dodavatelů	mnoho	1	2	3	4	5	několik
	Množství a vyváženost dodavatelů ve srovnání s počtem společností v odvětví							
2)	Standartizace materiálů	standartní	1	2	3	4	5	unikátní
	Stupeň standartizace vstupních materiálů							
3)	Náklady na změnu dodavatele	nízké	1	2	3	4	5	vysoké
	celkové náklady na změnu nakupovaného produktu							
4)	Existence substitučních materiálů	mnoho	1	2	3	4	5	několik
	Existence alternativních vstupních materiálů se stejnými nebo lepšími funkčními vlastnostmi nebo stejnou nebo příznivější cenou							
5)	Nahraditelnost zákazníka	obtížná	1	2	3	4	5	jednoduchá
	Míra, se kterou může současný dodavatel obejít svého odběratele a prodávat svůj produkt přímo jeho zákazníkům							

Zdroj: vlastní úprava, dle Jitex a. s.

Vyjednávací síla zákazníků

Tabulka 8 Vyjednávací síla zákazníků

	Charakteristika	Slabá síla	Hodnocení					Silná síla
1)	Koncentrace zákazníků	mnoho	1	2	3	4	5	několik
	Množství a vyváženost zákazníků ve srovnání s počtem společností v odvětví							
2)	Pohled zákazníka na produkt	strategický vstup	1	2	3	4	5	pouze náklad
	Zda zákazník vnímá produkt jako strategický vstup nebo jej bere jen jako nákladovou položku							
3)	Nahraditelnost dodavatele	obtížná	1	2	3	4	5	jednoduchá
	Míra, se kterou může zákazník obejít svého současného dodavatele a nakupovat přímo od jeho dodavatele							

Zdroj: vlastní úprava, dle Jitex a. s.

Vyjednávací síla zákazníků je také spíše nízká, přestože zákazníci vnímají dodaný produkt spíše jako náklad než jako strategický vstup na trh. Zákazníci vycházejí především z nabídky kolekcí výrobců, než z vlastních představ a požadavků. Nízká vyjednávací síla je dána také díky vyšší koncentraci hlavních odběratelů do řetězců.

Odběratelé společnosti Jitex.

Mezi nejvýznamnější odběratele hotových výrobků patří: Tesco Stres ČR a. s., Globus CR k. s., a řada menších odběratelů, do 120 maloobchodních míst po celé České republice.

Úplety odebírají: Lamido, a. s. Lasting sport, s. r. o., Tostex, s. r. o., Klimatex, a. s.,

Nejvýznamnějšími zákazníky prodeje mzdové práce jsou: Warmpeace, Moira cz, a. s. Progress sprotswear.

Hrozba vstupu

V současnosti je hrozba nových vstupů na český trh neutrální. Stávající společnosti nemají předpoklady k obraně trhu před novými potencionálními konkurenty a také ochrannářské bariéry ke vstupu do odvětví, které by zvýhodňovaly stávající společnosti, ustupují. Na trh tedy může vstoupit konkurence za předpokladu dostatečných kapitálových investic, zaručující vybudování konkurence schopné firmy a dosažení přijatelné tržní ceny. To je ovšem pro potencionální konkurenty velmi obtížné.

Tabulka 9 Hrozba vstupu

	Charakteristika	Nízká hrozba	Hodnocení					Vysoká hrozba
1)	Ekonomie rozsahu	vysoké	1	2	3	4	5	nízké
	Nezbytné náklady spojené s investicí v odvětví zaručující dosažení konkurenceschopné ceny							
2)	Kapitálové požadavky	vysoké	1	2	3	4	5	nízké
	Výše kapitálové investice nezbytné k vstupu na trh							
3)	Výhody společností operujících v současné době na trhu	vysoké	1	2	3	4	5	nízké
	Výhody společností operujících v současné době na trhu proti nově vstupujícím							
4)	Předpokládaná obrana trhu	ano	1	2	3	4	5	ne
	Budou stávající společnosti operující v oboru podnikat kroky na obranu svých trhů proti novému konkurentovi							

Zdroj: vlastní úprava, dle Jitex a. s.

Hrozba substituce

Za stávající situace je možnosti substituce velmi nízká vzhledem k neexistenci nabídky substitučních produktů, se stejnými nebo lepšími funkčními vlastnostmi, stejnou nebo příznivější cenou.

Tabulka 10 Hrozba substituce

	Charakteristika	Nízká hrozba	Hodnocení					Vysoká hrozba
1)	Existence substitučního produktu	ne	1	2	3	4	5	ano
	Existence nabídky substitučních produktů se stejnými nebo lepšími funkčními vlastnostmi							

Zdroj: vlastní úprava, dle Jitex a. s.

5. 4 Výsledky dotazníkového šetření

V následující části jsou uvedeny výsledky dotazníkového šetření, zaměřeného na konečné spotřebitele, dotazník byl umístěn na portálu www.vyplnto.cz a vyplnilo ho celkem 118 respondentů z celé České republiky. Cílem šetření bylo zjistit povědomí zákazníků o společnosti, zda Jitex znají, co si myslí o jeho výrobcích, cenách atd. zda znají nějaké konkurenty. Dalším cílem šetření bylo zjistit jaké jsou rozhodující faktory a zvyky lidí při nákupu oblečení obecně.

Znáte výrobce oblečení společnost Jitex a. s.?

Dle obrázku 1 odpovědělo na otázku: Znáte výrobce oblečení Jitex, 116 z celkových 118 respondentů ano.

Obr. 1

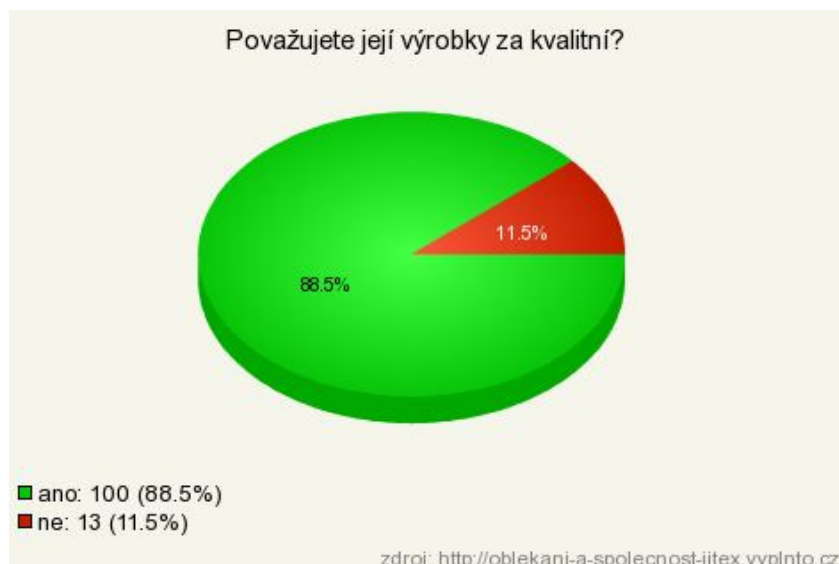


Zdroj: vlastní

Považujete její výrobky za kvalitní?

Dle obrázku 2 shledává výrobky společnosti Jitex kvalitní 88,5 % (100) respondentů.

Obr. 2



Zdroj: vlastní

Znáte ještě nějaké jiné české výrobce oblečení?

Na tuto otázku byly velmi různorodé odpovědi. Největší zastoupení měla společnost OP Prostějov, kterou uvedlo 29,72 % (44) respondentů.

Dále:

Alea: 7,43 % (11) respondentů

Litex: 6,08 % (9) respondentů

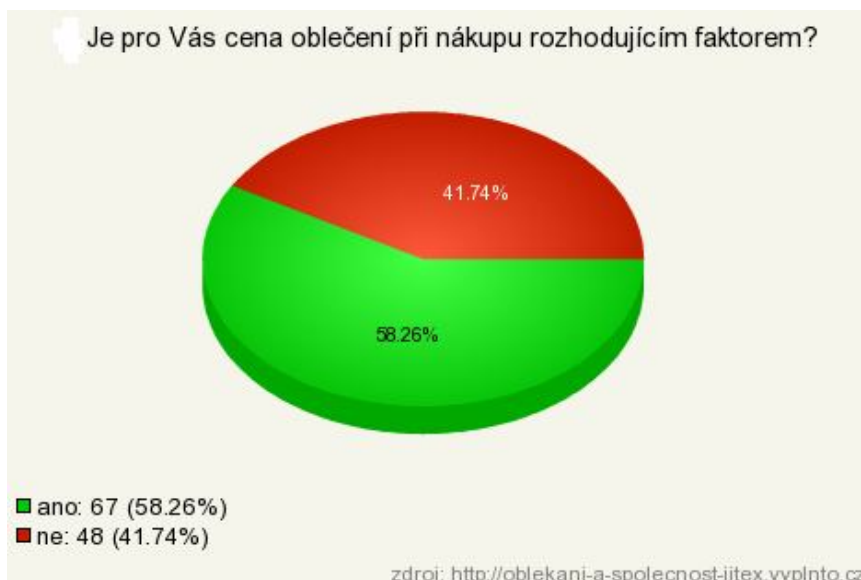
Moira: 4,73 % (7) respondentů

Ostatní odpovědi se objevovaly jen nárazově, například: Hannah, Pleas, Jitona, Cima Aš, Progress.

Je pro Vás cena oblečení při jeho nákupu rozhodujícím faktorem?

Dle obrázku 3 je cena rozhodujícím faktorem při nákupu oblečení pro 58,26% (67) respondentů.

Obr. 3



Zdroj: vlastní

Dáváte přednost českému oblečení před zahraničním?

Dle obrázku 4 dává českému oblečení před zahraničním přednost 28,45% (33) respondentů.

Obr. 4



Zdroj: vlastní

Dle obrázku 5 nakupuje oblečení z východu u vietnamských obchodníků 79 (69,3%) z celkového počtu 114 respondentů, kteří na tuto otázku odpověděli.

Obr. 5

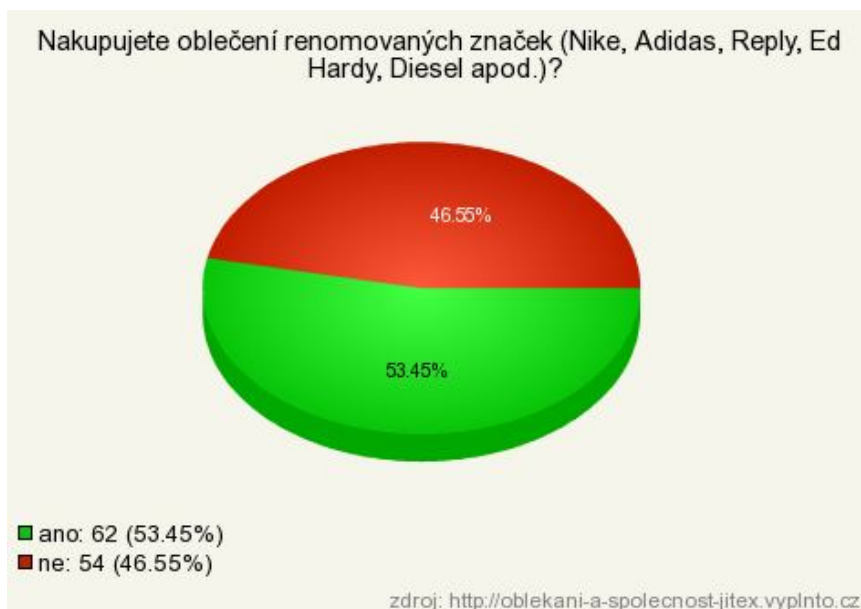


Zdroj: vlastní

Nakupujete oblečení renomovaných značek?

Jak znázorňuje obrázek 6, nakupuje značkové oblečení 53,45% (62) respondentů.

Obr. 6



Zdroj: vlastní

Víte kde má Jitex maloobchodní prodejny, resp. víte kde je možné výrobky společnosti koupit?

Podle obrázku 7 více než 72 % (83) respondentů ví, kde je možné zakoupit výrobky společnosti Jitex.

Obr. 7



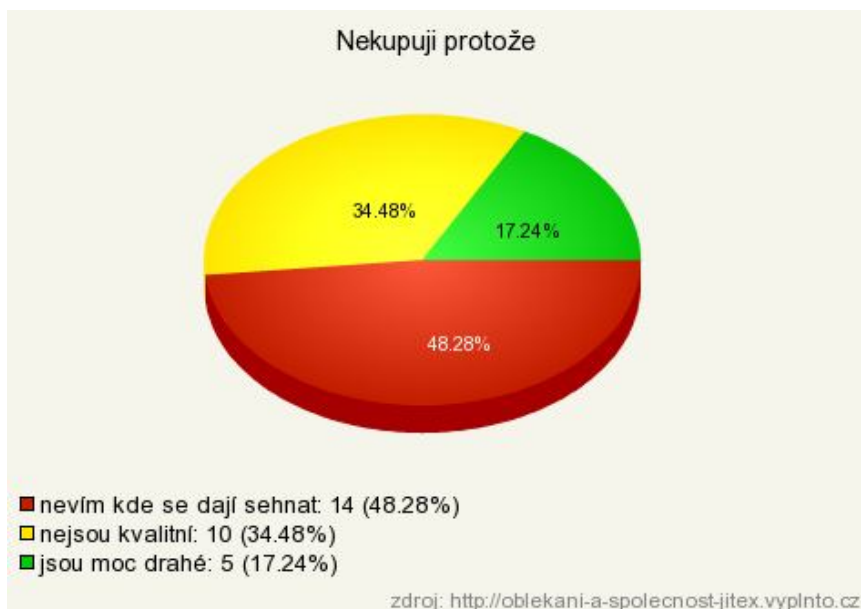
Zdroj: vlastní

Kupujete výrobky společnosti Jitex?

Na tuto otázku odpověděli 3 (2,54 %) respondenti velmi často, 77 (65,25 %) kupuje výrobky společnosti občas a 38 (32,2 %) respondentů odpovědělo nikdy.

Mezi lidmi, kteří odpověděli nikdy 48,28 % (14) jako důvod uvedlo, že neví, kde se dají koupit. 34,48 % (10) uvedlo, že nejsou kvalitní a 17,24 % respondentů považuje výrobky společnosti Jitex za moc drahé (viz. obr. 8).

Obr. 8



Zdroj: vlastní

Respondenti, kteří výrobky společnosti nakupují, považují cenu výrobků v dřtivé většině za odpovídající jejich kvalitě (78,08 %) - viz. obr. 9.

Obr. 9



Zdroj: vlastní

Jaká cena trička je pro Vás přijatelná?

Mezi respondenty, kteří odpověděli na tuto otázku, je přijatelná cena trička 100 – 300 Kč pro 64,04 % (73) lidí, cena nad 300 Kč je akceptovatelná pro 31,58 % (36) respondentů. Trička levnější než 100 Kč preferuje 4,39 % (5). Vyplyvá to z obr. 10.

Obr. 10



Zdroj: vlastní

Jaká cena mikiny je pro Vás přijatelná?

Dle obr. 11 je nejpřijatelnější cenou za mikinu 200 – 500 Kč (53,91 %), pro 43,48 % respondentů je přijatelná i cena nad 500 Kč.

Obr. 11

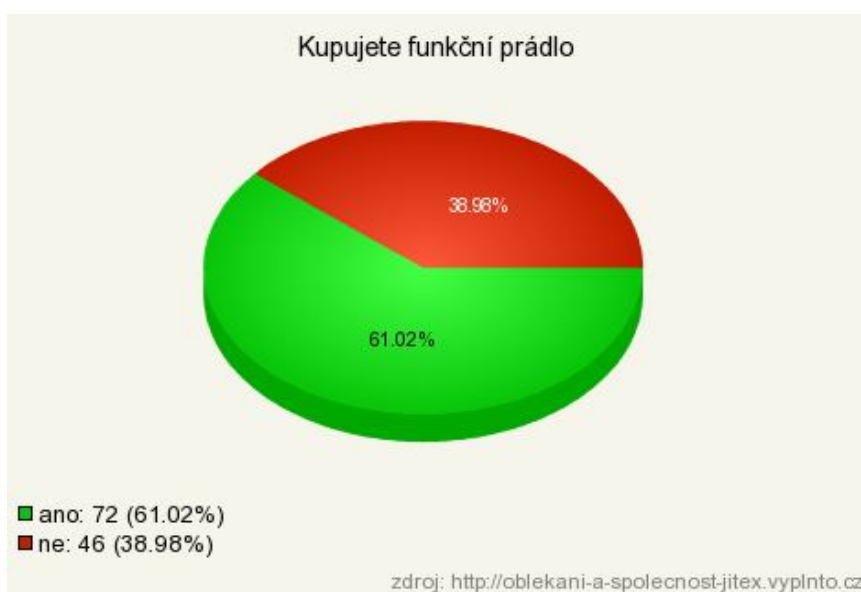


Zdroj: vlastní

Kupujete funkční prádlo?

Dle obrázku 13 kupuje funkční prádlo 61,02 % (72) respondentů.

Obr. 13



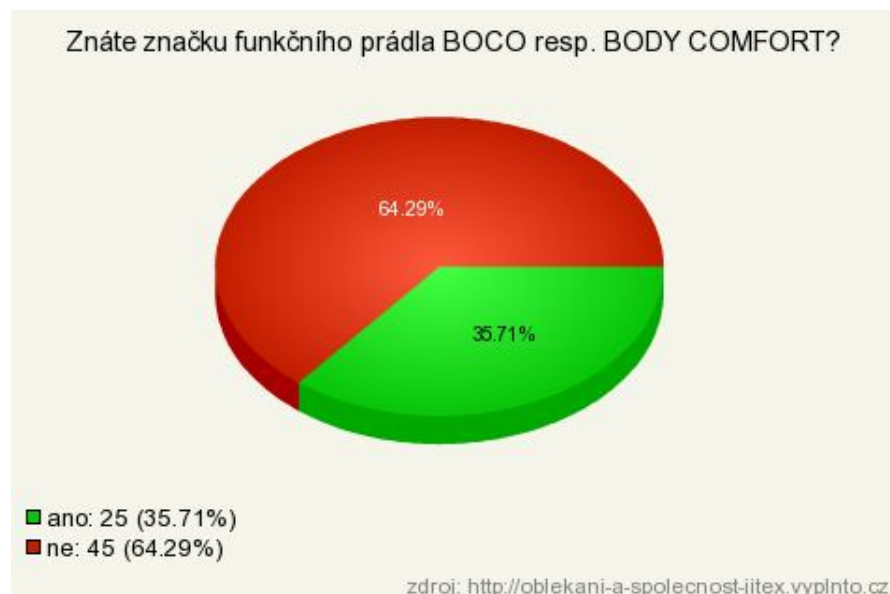
Zdroj: vlastní

V odpovědi na otázku jakou značku funkčního prádla kupují, odpovědělo 36 respondentů Moira, což je přesně 50%, to svědčí o naprosté dominanci této firmy na trhu s funkčním prádlem. BOCO nebo respektive odpověď Jitex uvedlo 10 respondentů. Ostatní odpovědi jako Progress, Craft, Icebreaker nebo Salewa byly zanedbatelné.

Znáte značku funkčního prádla BOCO resp. BODY COMFORT?

Dle obrázku 14 zná značku BOCO pouze 35,71 % (25), BOCO nezná 64,29 % (45) respondentů, kteří si kupují funkční prádlo.

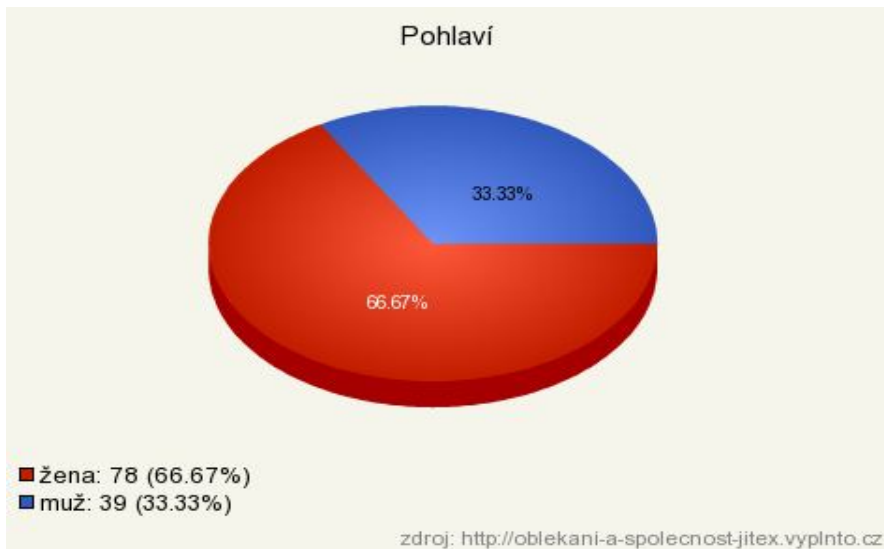
Obr. 14



Zdroj: vlastní

Z lidí, kteří vyplnili dotazník, bylo 66,67 % (78) žen. Vyplývá to z obrázku 15.

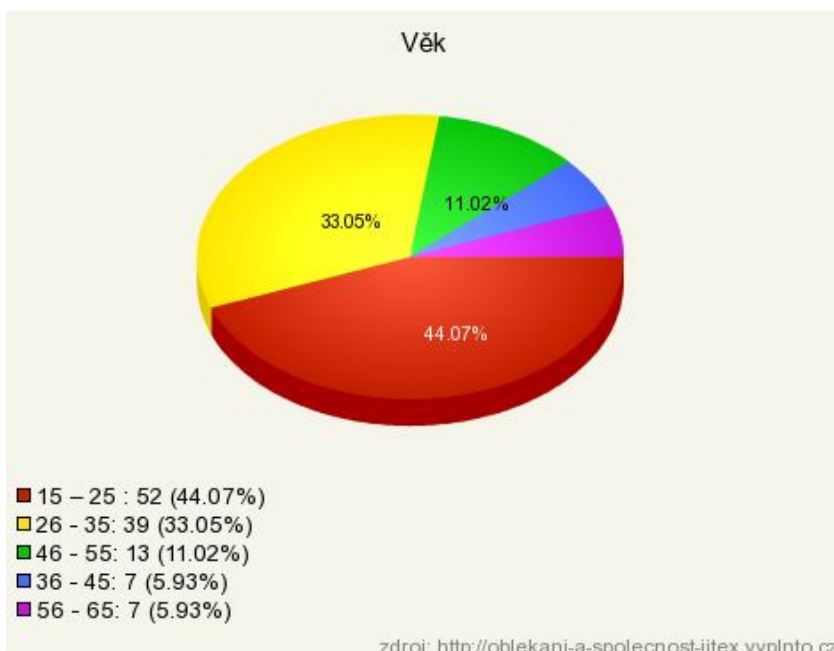
Obr. 15



Zdroj: vlastní

Dle obrázku 16 je věková struktura respondentů velmi nevyrovnaná, dotazníkového šetření se zúčastnily především mladí lidé, protože průzkum probíhal na internetu a mladí lidé se nejvíce o oblečení a módní trendy zajímají, taktéž hlavní produkt společnosti – funkční prádlo, nakupuje hlavně mladší generace pro sport.

Obr. 16



Zdroj: vlastní

Dotazníkového šetření se zúčastnili lidé z celé ČR. Nejvíce, 43 respondentů, bylo z Písku.

Dále: Praha 15

České Budějovice 8

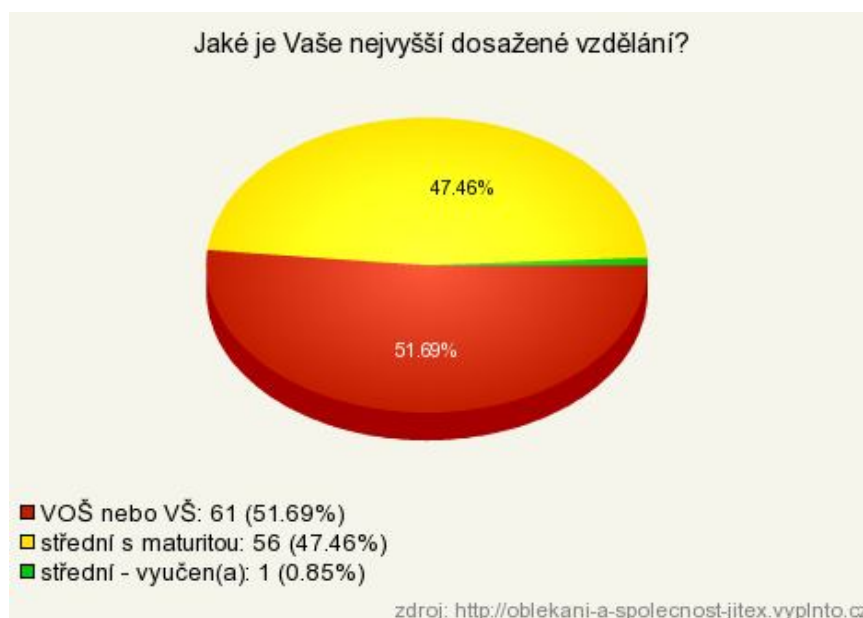
Ústí nad Labem 4

Ostatní odpovědi se objevovaly méně často, např. Prachatice (2), Český Krumlov (2), Strakonice (2)

Mezi městy zastoupenými jedním respondentem byly např. Trutnov, Hradec Králové, Plzeň, Olomouc, Znojmo, Třebíč, Český Brod, Zlín a mnoho dalších.

Dle obrázku 17 se dotazníkového šetření zúčastnili lidé hlavně vysokoškolsky vzdělaní 51,68 % (61), respondentů s maturitou bylo 47,46 % (56).

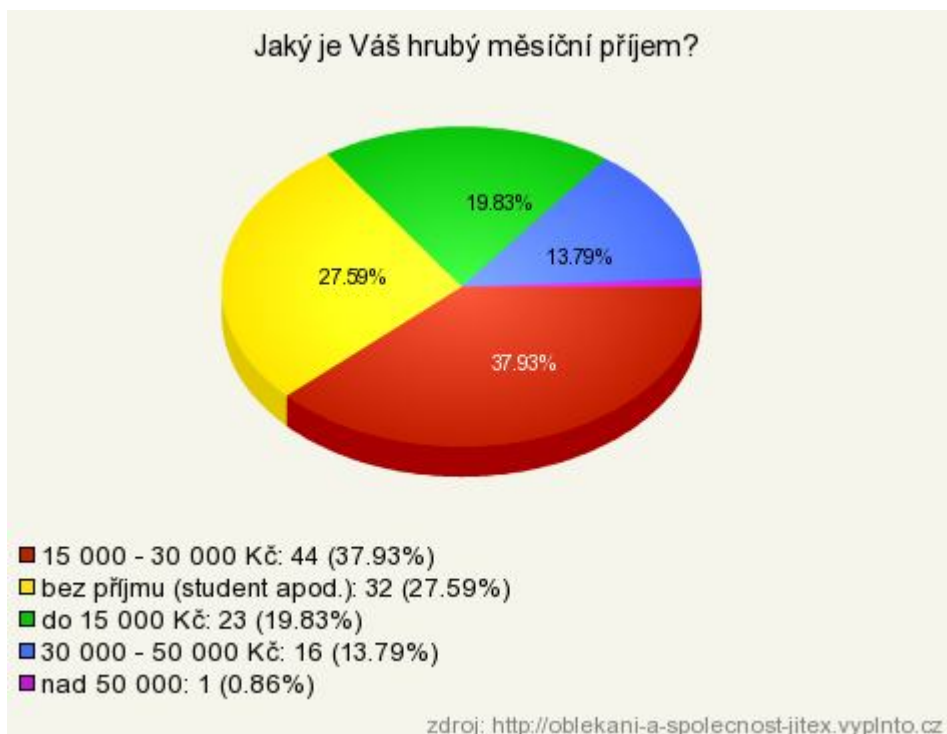
Obr. 17



Zdroj: vlastní

Podle obrázku 18 je hrubý měsíční příjem 37,93 % (44) respondentů 15 000 – 30 000 Kč, 27,59 % (32) je bez příjmu, hrubou mzdu menší než 15 000 má 19,83 % (23) respondentů. 30 000 – 50 000 Kč má 13,79 % respondentů. Příjem vyšší než 50 000 Kč má 1 respondent.

Obr. 18



Zdroj: vlastní

5.3 Swot analýza

Základem analýzy je určit příležitosti a ohrožení, kdy vycházíme z analýz vnějšího prostředí (Dotazníkové šetření, Porterův model a STEP analýza) a definovat silné a slabé stránky podniku (na základě konzultací s managementem společnosti).

Příležitosti

- 1) V povědomí lidí jsou výrobky Jitexu kvalitní a jejich cena odpovídá jejich kvalitě.
- 2) Termoprádlo značky BOCO je stejně kvalitní a cenově výhodnější než konkurence.
- 3) Pokusit se získat zákazníka v sortimentu technických textilií, např. pro automobilový průmysl

Ohrožení

- 4) Ohrožení zahraniční i domácí konkurencí.
- 5) Legislativa (díky EU, není možné uvalit kvóty na dovoz textilu)
- 6) Cena výrobků je při nákupu oblečení pro většinu lidí rozhodujícím faktorem.
- 7) v ČR většinou při nákupu oblečení nezohledňují zda-li se jedná o české výrobky.

Některé faktory lze z určitého úhlu pohledu považovat za ohrožení i příležitost. Například cenu výrobků. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že cena výrobků je při nákupu pro většinu zákazníků rozhodujícím faktorem. Pro někoho mohou být výrobky Jitexu příliš drahé a dá přednost levnějšímu asijskému zboží. Pro některé spotřebitele mohou výrobky společnosti představovat ideální skloubení kvality a ceny.

Silné stránky

- 8) Dobré know – how (zkušenosti, znalosti), nízká fluktuace pracovníků
- 9) Vlastní technologie.
- 10) Společnost je seriózním dodavatelem kvalitních výrobků.
- 11) Společnost nemá úvěry.

12) Podnik je velmi známý, těží ze své slavné minulosti

Slabé stránky

13) Chybí dlouhodobý strategický záměr.

14) Slabá pozice na trhu.

15) Velmi nedostatečná distribuční síť, nevyužití marketingového potenciálu.

16) Nízká produktivita práce, z důvodu malých výrobních sérii.

17) Časový nesoulad mezi výdaji na náklady a příjmy z prodeje, nedostatečné cash flow.

18) Vysoké fixní náklady na jednotku produkce z důvodů nevyužití výrobních kapacit.

19) Vysoký podíl mzdových nákladů (cca 35 % celkových nákladů společnosti tvoří mzdové náklady)

Prostřednictvím párového srovnání v trojúhelníkové matici (viz. příloha) byla stanovena významnost jednotlivých faktorů. V tabulce je uvedena absolutní a relativní četnost jednotlivých faktorů.

Tabulka 11 Podíl jednotlivých faktorů SWOT analýzy

Faktor	Číslo faktoru	Absolutní četnost	Relativní četnost v %	Celkový podíl
Příležitosti	1	7	4,22	8,43
	2	6	3,61	
	3	1	0,60	
Ohrožení	4	9	5,42	31,33
	5	8	4,82	
	6	18	10,84	
	7	17	10,24	
Silné stránky	8	11	6,63	13,25
	9	7	4,22	
	10	3	1,81	
	11	0	0,00	
Slabé stránky	12	1	0,60	46,99
	13	15	9,04	
	14	15	9,04	
	15	14	8,43	
	16	12	7,23	
	17	5	3,01	
	18	9	5,42	
	19	8	4,82	
Celkem		166	100,00	100,00

Zdroj: vlastní

Tabulka jednoznačně ukazuje, že ve společnosti Jitex převažují slabé stránky nad silnými a ohrožení nad příležitostmi.

Nejvýznamnější vnějším ohrožením je vysoká orientace zákazníků na cenu výrobků, neboť v dnešní době je cena pro většinu zákazníků rozhodujícím faktorem pro nákup (což potvrdilo i dotazníkové šetření), výrobky společnosti Jitex patří k dražším výrobkům na českém trhu a lidé dnes mají často jiné priority než nákup kvalitního oblečení. Dalším výrazným ohrožením je, že spotřebitele nezajímá zda se jedná o výrobek český či zahraniční (viz. dotazníkové šetření), nakupují výrobky buď podle ceny, nebo značkové výrobky, které jsou ve většině případů také vyráběny v zemích třetího světa.

Téměř polovina podílu všech faktorů připadá na slabé stránky podniku. Nejvýznamnějšími slabými stránkami jsou absence strategie a nedostatečná distribuční síť. V minulosti se podnik zaměřil na strategické cíle, které se ukázaly být neperspektivní. V 90tých letech byl podnik zaměřen na export výrobků do západní Evropy, začátkem tohoto století se ale i západní trh začal orientovat na dovozce z východu a situaci ještě více zkomplikoval úpadek exportní společnosti Centrotex, přes který Jitex realizoval téměř celý export. Dále se společnost zaměřila na dodávky do obchodních řetězců a na dodávky profesního oblečení, např. dodávky pro armádu České republiky. Postupně se i podíl těchto zakázek výrazně snížil, většina těchto odběratelů také přešla k dodavatelům, kterým společnost nemohla cenově konkurovat. Lze říci, že strategií podniku v současnosti je přizpůsobit se změněným podmínkám trhu, což se jeví jako nedostatečné.

Při každoročním snižování obrátu společnosti, bylo nutné uzavřít nákladově náročné velkoobchodní a maloobchodní jednotky, které společnost vlastnila. Jejich efektivnost byla na nízké úrovni. Snahou společnosti je nahradit tyto ztrátové obchodní jednotky uzavřením smluv se soukromými prodejny a zajištění dodávek zboží na trh prostřednictvím obchodních zástupců. Zatím se ale nepodařilo uzavřít dostatečný počet smluvních vztahů.

Další velmi slabou stránkou podniku je nízká produktivita práce, která je způsobena roztržitostí sortimentu. Tento stav neumožňuje využít velkoobjemové výrobní

zařízení na provozech prvovýroby a ani sériová výroba na konfekčním závodě není možná.

Know-how firmy je nejsilnější stránkou společnosti Jitex, je to dáno dlouhou tradicí firmy a nízkou fluktuací pracovníků. Zaměstnanci mají tudíž s výrobou textilu dostatek zkušeností a nedochází k problémům s výrobou. Vcelku významnou silnou stránkou jsou vlastní technologie, společnost není závislá na jiném podniku, u kterého by musela objednávat mzdovou práci a ve výrobě je naprosto soběstačná.

Dobrou příležitostí vnějšího okolí je, že zákazníci shledávají výrobky společnosti kvalitní (viz. dotazníkové šetření) a cenu vnímají jako odpovídající. Velké možnosti nabízí i výroba a prodej funkčního prádla, to i vzhledem k tomu, že tento druh výrobku není předmětem levného východního dovozu a výrobky Jitexu patří mezi funkčním prádlem mezi cenově výhodnější a přitom kvalitativně srovnatelné.

Protože slabé stránky a ohrožení svým množstvím a významem výrazně převyšují silné stránky a příležitosti, je výslednou strategií strategie WT, která patří mezi obranné strategie, cílem je odstranění slabé stránky a vyhnutí se ohrožení zvenčí. V této pozici podnik bojuje o přežití. Mezi možné strategie, které se podniku nabízí patří omezení výdajů, fúze se silnějším podnikem nebo přinejhorším bankrot a likvidace.

6 Diskuze

Z výsledků STEP analýzy vyplývá, že na textilní průmysl působí celá řada různorodých faktorů. Faktory od sebe nelze oddělit, protože se vzájemně ovlivňují.

Ze sociálně kulturních faktorů je nejvýznamnějším faktorem životní styl obyvatelstva. Ačkoliv v posledních letech se stále více klade důraz na kvalitní oblečení a především mladší generace sleduje trendy v oblékání velmi pozorně, zůstává cena rozhodujícím faktorem při nákupu. Vysoká cena spolehlivě odradí většinu potencionálních zákazníků, i kdyby zboží bylo vysoce kvalitní a splňovalo všechna módní kritéria. Mladí lidé zároveň preferují, pokud jim to ekonomická situace rodiny dovolí, značkové oblečení.

S životním stylem obyvatelstva úzce souvisí jeden z nejdůležitějších faktorů ekonomických a tím je úroveň mezd. Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že to zda je cena pro nákup oblečení rozhodujícím faktorem je v přímé závislosti na výdělku dané osoby. Pokud měl respondent příjem vyšší než 30 000,-- Kč byl orientován spíše na kvalitu než na cenu. Také preference značkového oblečení byla u této kategorie výrazně vyšší (viz. příloha – souhrnné výsledky dotazníkového šetření). Jitex vyrábí oblečení, které je primárně určeno pro obyvatele s průměrným příjmem. Zjednodušeně lze říci, že objem potencionálních zákazníků se důsledku ekonomické krize, zvyšující se nezaměstnanosti a dalších ekonomických faktorů snižuje. Tito zákazníci nyní spíše preferují levnější zboží z východu, což má pro společnost Jitex katastrofální důsledky.

Jedním z nejdůležitějších politicko-právních faktorů je regulace zahraničního obchodu. Pokud by Česká republika měla možnost znovuzavedení kvót na dovoz textilu situace by se, nejen pro Jitex, ale pro všechny české a evropské výrobce textilu a oblečení, mnohem zlepšila. Členstvím České republiky v Evropské unii však toto nepřipadá v úvahu.

Společnosti by v minulosti výrazně pomohlo, kdyby se jí podařilo získat nějakou státní zakázku, např. pro armádu České republiky, jejímž stabilním dodavatelem společnost Jitex až do roku 2006 byla. V současné době vyhrávají státní tendry dovozci levnějšího

zboží např. z Turecka, přestože společnost Jitex vždy splnila kvalitativní požadavky, které jsou na státní zakázky kladeny.

Dosažení změn v postavení společnosti na trhu za pomoci investic do nových, kvalitativně jiných technologií je pro udržení se mezi producenty kvalitního textilního zboží žádoucí, ovšem velmi problematické. Jedná se o vysoké investiční náklady, jejichž návratnost je dlouhodobá a nejistá. Promítnutí těchto nákladů do cen veškeré produkce povede ke zvýšení již tak vysoké úrovně cen. Dále je problém najít sortiment zboží, kterého je na trhu nedostatek, popřípadě najít velkého strategického odběratele takovéto produkce.

Z analýzy 5 sil vyplývá, že textilní trh je charakterizován silným konkurenčním prostředím, přičemž ovšem je vyjednávací pozice zákazníků i dodavatelů poměrně slabá.

Největším konkurentem na trhu s funkčním prádlem je pro Jitex společnost Moira.

Z dotazníku vyplynulo, že funkční prádlo je mezi lidmi velmi populární a většina respondentů ho nakupuje. Bohužel pro společnost Jitex je její značka BOCO, společně s ostatními značkami funkčního prádla, ve stínu firmy Moira, která trh s funkčním prádlem prakticky ovládá. Je to dáno dobrou marketingovou strategií firmy Moira, kdy se slovo Moira stalo prakticky synonymem pro funkční prádlo. Na druhou stranu Jitex s Bocem vyšel z dotazníkového šetření vcelku dobře, 36 % (25) respondentů, těch kteří termoprádlo nakupují, odpovědělo že značku BOCO zná.

Z hlediska ostatního výrobního sortimentu společnost není na trhu dominantní výrobce, spíše se pokoušejí uplatnit menší firmy. Ty jsou většinou zaměřeny na výrobu jedné komodity (pouze konfekční zboží z nakupovaných materiálů, pouze pletení nebo barvení nakoupených materiálů).

Výhodou je obtížný vstup potencionálních nových výrobních konkurentů do odvětví z důvodů počátečních vysokých investičních nákladů. Ani vzhledem k nepříliš dobré situaci v českém textilním průmyslu toto není pravděpodobné. Nevýhodou je snadný vstup dalších dovozců nekvalitního levného textilu na trh.

Další výhodou je neexistence substitutů a ani v budoucnu nelze očekávat, že by se nějaký substituční výrobek mohl na trhu objevit.

Obor podnikání je v České republice v posledních letech zasažen negativním vývojem strukturální a ekonomickou krizí a je vytlačován z trhu levnými dovozy textilního zboží z Turecka a Asie. Tato situace vedla postupně k stavu, který naplňuje podmínky úpadku. Úpadek se projevoval stále se snižujícím obratem společnosti a platební neschopností, způsobenou mimo jiné i disproporcí mezi nutností rychlého a včasného placení vstupů, nákladů na zaměstnance a stále se prodlužujících termínů splatnosti od odběratelů, v konkurenčním, zbožím přesyceném prostředí. Proto rozhodlo vedení společnosti k 21.7. 2009 o podání návrhu na zahájení insolvenčního řízení. K tomuto termínu činila celková účetní hodnota majetku 35 093 tis. Kč, pohledávek 10 016 tis. Kč. Závazky vůči všem věřitelům činily 47 700 tis. Kč. tj. společnost byla předlužena. K 28.7.2009 bylo insolvenční řízení zahájeno a k 3.8.2009 bylo vyhlášeno moratorium na dobu 3 měsíců. Přes mnohá restrukturalizační opatření, která vedení společnosti realizovalo, nebylo v tomto období dosaženo zlepšení finanční situace a ani výhled do budoucna neukazoval zlepšení v potřebném rozsahu. Proto logickým pokračováním insolvenčního řízení bylo prohlášení konkursu na společnost. Byl ustanoven insolvenční správce, věřitelé byli vyzváni k přihlášení pohledávek a byl ustanoven věřitelský výbor. K stanovenému datu byly přihlášeny pohledávky ve výši 47 000 tis.Kč. Věřitelským výborem bylo přijato rozhodnutí, jehož cílem je najít podnikatelský subjekt, který by minimálně ve stávajícím rozsahu převzal jak výrobní kapacity tak i stávající zaměstnance a zachoval výrobu i zaměstnanost. Dále věřitelský výbor rozhodl o postupu zpeněžení majetku a zásob dlužníka. Zmíněný majetek i zásoby byly nabídnuty několika zájemcům. Žádný z oslovených zatím na nabídku nereagoval. Ve smyslu rozhodnutí věřitelského výboru je nadále zajišťován provoz podniku v rozsahu, který umožňují zakázkové a odbytové možnosti výrobních kapacit.

Globální trhy s textilním zbožím a liberalizace obchodu zvyšují požadavky na minimalizaci nákladů . Společnost Jitex a.s. se v současné době nachází v úrovni nákladů, které již nelze absolutně snižovat. Jediným řešením je zvýšení obratu společnosti, což znamená zaměřit se především na výrobu produktů s vyšší přidanou

hodnotou, na zákazníky, pro které je kvalita a estetická hodnota zboží na prvním místě. To předpokládá vybudovat kvalitní a pro zákazníka dostupnou maloobchodní síť, jejímž prostřednictvím společnost bude schopna rychle a flexibilně reagovat na požadavky klientů.

Společnost by také měla využít lépe své možnosti, které vyplývají z třístupňového výrobního cyklu. To mu umožňuje být především dodavatelem kvalitního, zdravotně nezávadného zboží s krátkými dodacími termíny, dodavatelem pro zákazníky s přesně specifikovanými požadavky. Toto se projevilo v letech 2004 až 2008, kdy velkým zákazníkem byla australská firma Lempriere.

Spolupráce byla ukončena ze strany zákazníka, který nejprve převedl výrobu konfekce do Vietnamu a později ukončil svoji činnost na trhu s vlněnými konfekčními výrobky, z důvodu ekonomické krize. Na získání takovýchto zákazníků by se měla firma zaměřit, souběžně s budováním silnější pozice na maloobchodním tuzemském trhu.

Společnost by měla využívat slabou pozici dodavatelů, vytvářet na ně tlak, a odebírat pokud možno co nejlevnější materiály, aniž by tím utrpěla kvalita finálních výrobků.

Snahou společnosti by také mělo být dostat do povědomí zákazníků svojí značku funkčního prádla. Které je kvalitativně srovnatelné s nejprodávanější značkou na českém trhu a cenově je výhodnější.

Podle analýzy SWOT převažují slabé stránky podniku nad silnými a ohrožení nad příležitostmi. Navrženou strategii je tedy obranná strategie WT. Další snižování nákladů a omezení výdajů již v současné situaci není možné. Náklady jsou již v současné době na takové úrovni, že jejich další omezení by znamenalo nefunkčnost podniku.

Předpokladem zlepšení situace je nalezení silného strategického partnera, o jehož získání vedení společnosti již několik let usiluje. Jeho přínosem je nejen získání finančních prostředků, které by do společnosti investoval, ale především by vstup silného partnera znamenal zvýšení obrátu díky zakázkám, které by sebou přinesl.

Z hlediska výrobního sortimentu by bylo do budoucna žádoucí zvýšit podíl mzdových prací na prvovýrobních provozech. Výsledkem by bylo výrazné snížení nákladů na jednotku produkce při nezatížení podniku náklady na nákup materiálu. Podnik by tímto zužitkoval svojí silnou stránku, kterou je vlastní technologie v oblasti barvení a úpravy pletenin, protože touto technologií disponuje v ČR jen omezený počet výrobců. Aby podnik získal více klientů těchto prací, bylo by žádoucí, snížit cenu, za kterou mzdovou práci provádí a soustředit se na objem.

7 Závěr

Podnik, který chce být v současné době úspěšný, se musí věnovat a soustředit svou pozornost na své okolí, dobře pochopit trh a efektivně reagovat na změny, ke kterým na trhu dochází. K úspěchu firmy ve velké míře přispívá dobře promyšlená a propracovaná strategie spojená s dobrou znalostí prostředí. Analýzy vnějšího prostředí a výběr strategie je pro podnik zásadní životní proces pro jeho další působení a rozvoj, poukazují kam a jak by se měl podnik ubírat. Dobrá strategie napomáhá si udržet či i zvýšit postavení na trhu.

V rámci této diplomové práce byly provedeny analýzy vnějšího prostředí, konkrétně STEP analýza, Porterův model, SWOT analýza a také bylo provedeno dotazníkové šetření zaměřené na konečného spotřebitele.

Na základě STEP analýzy bylo zjištěno že na společnost působí celá řada faktorů jak ekonomických, sociálně kulturních tak politicko právních. Nezanedbatelným faktorem je i faktor technologie. Společnost Jitex velmi ovlivňuje životní styl obyvatel, především pak značná orientace na cenu výrobků, ze sociálně kulturních faktorů. Velký vliv má politicko – právní faktor regulace zahraničního obchodu, dovoz textilu po vstupu do EU není omezován a to přináší společnosti nemalé problémy. Ekonomický faktor mezd pak přímo ovlivňuje koupěschopnost obyvatelstva a jejich výdaje na oblékání. Technologie jsou v textilním průmyslu velmi důležité, současná ekonomická situace společnosti, ale neumožňuje do nových technologií investovat.

Z analýzy pěti sil vyplývá, že konkurence v textilním průmyslu je na vysoké úrovni, společnost se již mnoho let potýká s konkurencí levných výrobků dovážených především z Asie.

Na základě SWOT analýzy byly definovány silné a slabé stránky podniku a také vnější příležitosti a ohrožení. V analyzovaném podniku převládají slabé stránky a ohrožení. Výslednými strategiemi jsou tedy strategie WT. V situaci v jaké se podnik nachází se jeví jako jedinou možností nalezení strategického partnera, který by převzal závazky společnosti a s pomocí kterého by společnost získala nové zakázky.

8 Summary

If a company wants to be successful it should be attentive to its external environment. It is important to monitor the market and respond to market changes properly.

Successful company must have a good strategy. Analysis of the external environment and choice of strategy are fundamental life processes for the company.

Strategy sets the direction in which the firm will take, it helps to maintain or even increase the status of the company in the market.

In this thesis were performed analyses of the external environment of textile company Jitex a. s., specifically STEP analysis, Porter's model, SWOT analysis and was made a questionnaire investigation. Questions were focused on the final consumer.

By the STEP analysis were defined social and cultural factors, technological factors, economic factors, political and legal factors that affect the analyzed company.

From the Porter's model is clear that competition in the textile sector is high.

Strengths, weaknesses, opportunities and threats were defined by the SWOT analysis.

Analyses have shown that the recent situation of Jitex isn't good. The only option is to find a strategic partner, who would take over the company's liabilities and bring new contracts.

Keywords: external environment, strategy, STEP analysis, SWOT analysis, Porter's model.

9 Seznam literatury

- 1) AQUILANO, N. J., CHASE, R. B. *Fundamentals of operations management*. Boston: Richard D. Irwin, 1991, ISBN 0-256-02830-3
- 2) BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006, 724 s. ISBN 80-251-0396-X.
- 3) BOWMAN, C. *Strategický management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996, 152 s. ISBN 80-7169-230-1.
- 4) DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001, ISBN 80-7179-603-4.
- 5) DONNELLY JR, J., GIBSON, J., IVANCEVICH, J. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 824 s. ISBN 80-7169-422-3.
- 6) DONNELLY JR, J., GIBSON, J., IVANCEVICH, J. *Management, principles and functions*. Managing for performance, 1989, ISBN 0-256-06671-X
- 7) GRAINER, S. *Moderní management, základní myšlenkové směry*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000, 250 s. ISBN 80-7261-019-8.
- 8) IVANCIVICH, J. M., MATTESON, M. T. *Organizational behavior and management*. Houston: Business publications, 1987, ISBN 0-256-05608-0
- 9) JOHNSON, G., SCHOLLES, K. *Cesty k úspěšnému podniku*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000, ISBN 80-7226-220-3.

- 10) KEŘKOVSKÝ, M. *Moderní přístupy k řízení výroby*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001, ISBN 80-7179-471-6.
- 11) KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
- 12) KOONTZ, H., WEIHRICH, H. *Management* 10. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993, ISBN 80-85605-45-7.
- 13) KUČERA, J. *Moderní teorie firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2000, 172 s. ISBN 80-7169-954-3.
- 14) MAGRETTA, J. *Co je to management*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004, ISBN 80-7261-106-2.
- 15) MITREANU, C. Je strategie špatné slovo. *Moderní řízení*, r. 2007, č. 2, s. 18 – 19, ISSN 0026-8720
- 16) NĚMEC, V. *Řízení a ekonomika firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998, 320 s. ISBN 80-7169-613-7.
- 17) PLAMÍNEK, J., FIŠER, R. *Řízení podle kompetencí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005, 180 s. ISBN 80-247-1074-9.
- 18) PORTER, M. *Konkurenční výhoda*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 2004, ISBN 80-85605-12-0.
- 19) PURKERT, J. Analýza a její filozofický náboj. *Moderní řízení*, r. 2010. č. 3, s. 36 – 37, ISSN 0026-8720

- 20) SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2000, 101 s. ISBN 80-7179-422-8.
- 21) SOUČEK, Z., MAREK, J., *Strategie úspěšného podniku*. 1. vyd. Ostrava: Montanex, 1998, ISBN 80-85780-93-3.
- 22) SULL, D. Čtyři kroky ke správné strategii. *Moderní řízení*, r. 2008, č. 1, s. 24 – 27, ISSN 0026-8720
- 23) SYNEK, M. *Ekonomika a řízení podniku*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1997, ISBN 80-7079-273-6.
- 24) ŠMÍDA, F. *Strategie v podnikové praxi*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003, ISBN 80-86419-39-8
- 25) TICHÁ, I., HRON, J. *Strategické řízení*. 1. vyd. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2005, 238 s. ISBN 80-213-0922-9.
- 26) VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006, ISBN 80-7261-143-7.
- 27) VYAKARNAM, S., LEPPARD W., J. *Plánování podnikatelských strategií*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998, ISBN 80-7169-533-5.
- 28) WEBER, J. *Management, základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001, 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
- 29) ZADRAŽILOVÁ, D. *Mezinárodní management*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2004, 182 s. ISBN 80-245-0683-1.

Elektronické zdroje

- 30) JEMELKA, P. *Mzdy v textilním průmyslu zůstanou na ložské úrovni* [on-line], Aktualne.cz [cit.dne 3.4.2009]. Dostupné na <http://aktualne.centrum.cz/ekonomika/penize/clanek.phtml?id=657749>
- 31) *Analýza konkurence, jejich úspěšných a neúspěšných kroků, jejího potenciálu* [on-line], [cit. dne 25.2.2010]. Dostupné na <http://www.synext.cz/analyza-konkurence-jejich-uspesnych-a-neuspesnych-kroku-jejeho-potencialu.html>
- 32) *Obchodně politická opatření* [on-line], [cit. dne 2.4.2010]. Dostupné na <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/spolecna-obchodni-politika-eu/obchodne-politicke-opatreni/1001599/42344>
- 33) *Míra inflace* [on-line], [cit. dne 1.4.2010]. Dostupné na http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace
- 34) *Životní úroveň, spotřeba domácností* [on-line], [cit. dne 1.4.2010]. Dostupné na http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/zivotni_uroven_spotreba_domacnosti_prace
- 35) *Daň z příjmů právnických osob* [on-line], [cit. dne 3.4.2010]. Dostupné na <http://www.podnikatel.cz/zivnosti/dan-z-prijmu-fo/special-reforma-pd-pravnicke-osoby/>

Seznam tabulek a obrázků

Tabulka 1 Matice SWOT	34
Tabulka 2 Výdaje domácností na odívání a obuv v %	43
Tabulka 3 Náklady na energii ve společnosti Jitex	47
Tabulka 4 Míra inflace	49
Tabulka 5 Souhrn faktorů STEP analýzy	51
Tabulka 6 Faktory konkurence v odvětví	53
Tabulka 7 Vyjednávací síla dodavatelů	55
Tabulka 8 Vyjednávací síla zákazníků	56
Tabulka 9 Hrozba vstupu	57
Tabulka 10 Hrozba substituce	58
Tabulka 11 Podíl jednotlivých faktorů SWOT analýzy	72
Obr. 1 Znáte výrobce oblečení společnost Jitex a. s.?	59
Obr. 2 Považujete její výrobky za kvalitní?	60
Obr. 3 Je pro Vás cena oblečení při nákupu rozhodujícím faktorem?	61
Obr. 4 Dáváte přednost českému oblečení před zahraničním?	61
Obr. 6 Nakupujete oblečení renomovaných značek?	62
Obr. 7 Víte kde má Jitex maloobchodní prodejny, resp. víte kde je možné výrobky společnost koupit?	63
Obr. 8 Výrobky Jitexu nekupuji protože	64
Obr. 9 Výrobky Jitexu se mi zdají	64
Obr. 10 Jaká cena trička je pro Vás přijatelná?	65
Obr. 11 Jaká cena mikiny je pro Vás přijatelná?	66
Obr. 13 Kupujete funkční prádlo?	66
Obr. 14 Znáte značku funkčního prádla BOCO resp. BODY COMFORT?	67
Obr. 15 Pohlaví	68
Obr. 16 Věk	68
Obr. 17 Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?	69
Obr. 18 Jaký je Váš hrubý měsíční příjem?	70

Přílohy

Příloha 1 Dotazník

Dobrý den,

toto dotazníkové šetření je prováděno pro účely diplomové práce, jejímž cílem je analyzovat vnější prostředí společnosti Jitex Písek a. s.

Dotazník je zaměřen na konečné spotřebitele, jaké mají o tomto výrobcí povědomí a jaké jsou jejich zvyky, způsoby a rozhodující faktory při nákupu oblečení.

Dotazník je anonymní.

1) Znáte výrobce oblečení společnost Jitex a. s.?

a) ano b) ne

2) Považujete její výrobky za kvalitní?

a) ano b) ne

3) Znáte ještě nějaké jiné české výrobce oblečení? Jaké?

4) Je pro Vás cena oblečení při nákupu rozhodujícím faktorem?

a) ano b) ne

5) Dáváte přednost českému oblečení před zahraničním?

a) ano b) ne

6) Nakupujete oblečení u vietnamských obchodníků?

a) ano b) ne

7) Nakupujete oblečení renomovaných značek (Nike, Adidas, Reply, Ed Hardy, Diesel apod.)?

a) ano b) ne

8) Víte kde má Jitex maloobchodní prodejny, resp. víte kde je možné výrobky společnosti koupit?

a) ano b) ne

9) Kupujete výrobky společnosti Jitex?

a) ano b) občas c) nikdy

10) Nekupuji protože

a) moc drahé b) nevím kde se dají sehnat c) nejsou kvalitní

11) Jaká cena trička je pro vás přijatelná?

a) do 100 b) 100 – 300 c) nad 300

12) Jaká cena mikiny je pro vás přijatelná?

a) do 200 b) 200 – 500 c) nad 500

13) Výrobky z Jitexu se mi zdají

a) levné b) drahé c) cena odpovídá

14) Kupujete funkční prádlo?

a) ano b) ne

15) Jakou značku?

16) Znáte značku funkčního prádla BOCO resp. BODY KOMFORT

a) ano b) ne

17) Pohlaví

a) žena b) muž

18) Věk

a) 15 – 25 b) 26 – 35 c) 36 – 45 d) 46 – 55 e) 56 – 65 f) nad 65

19) Bydliště (město)

20) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

a) základní b) střední – vyučen c) střední – maturita d) VOŠ nebo VŠ

21) Jaký je Váš měsíční hrubý příjem?

a) do 15 000 Kč b) 15 000 – 30 000 Kč c) 30 000 – 50 000 Kč d) nad 50 000 Kč

e) bez příjmu (student apod.)

Příloha 2 Trojúhelníková matice faktorů SWOT analýzy

1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	
	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	
		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
		5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	
			5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
			6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	
			6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
			7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19		
			7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
			8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19			
			8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
			9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19				
			9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
			10	11	12	13	14	15	16	17	18	19					
			10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
			11	12	13	14	15	16	17	18	19						
			11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
			12	13	14	15	16	17	18	19							
			12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
			13	14	15	16	17	18	19								
			13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13
			14	15	16	17	18	19									
			14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14
			15	16	17	18	19										
			15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
			16	17	18	19											
			16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
			17	18	19												
			17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17
			18	19													
			18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18
			19														
			19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19