

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: **M 4101 Zemědělské inženýrství**

Studijní obor: **Provozně podnikatelský obor**

Strategické řízení a jeho uplatnění ve vybraném podniku

Vedoucí diplomové práce

Ing. Petr Řehoř, Ph.D.

Autor diplomové práce

Linha Jiří

2012

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Akademický rok: 2007/2008

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jiří LINHA**

Studijní program: **M4101 Zemědělské inženýrství**

Studijní obor: **Provozně podnikatelský obor**

Název tématu: **Strategické řízení a jeho uplatnění ve vybraném podniku**

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

Charakteristika:

V současné době se podniky nacházejí v turbulentním prostředí, které je doslova tvořeno změnami, což pro podnik představuje na jedné straně hrozby, ale zároveň potenciální příležitosti k získání komparativní výhody v soutěži. Základním významem strategického řízení je mít koncepci, jak uspět nad konkurencí.

Cíl řešení:

Cílem diplomové práce je posoudit význam strategického řízení ve vybraném podniku a na základě jeho metod a postupů navrhnout optimální strategii pro zvolený podnik.

Metodický postup:

1. Studium odborné literatury zaměřené na řešené téma, 2. Popis metod strategického řízení uplatňovaných v podniku, 3. Provedení vnitřních a vnějších analýz organizace a dotazníkového šetření, 4. Zpracování dat a jejich interpretace, zhodnocení strategické pozice, 5. Navržení nejvhodnější strategie pro zlepšení konkurenceschopnosti zvoleného podniku.

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.
SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. Strategická analýza. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H.Beck, 2006, 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. Strategické řízení: teorie pro praxi. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
KOŠTAN, 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.
BARTES, F. Konkurenční strategie firmy. 1. vyd. Praha: Management Press, 1997, 124 s. ISBN 80-85943-41-7.

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

Datum zadání diplomové práce: **7. února 2008**

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

prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.

děkanka

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

doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 7. února 2008

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma Strategické řízení a jeho uplatnění ve vybraném podniku vypracoval samostatně na základě vlastních zjištění a použil jsem prameny, které uvádím v přehledu literatury. Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské/diplomové práce, a to - v nezkrácené podobě/v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích 29. dubna 2012

Jiří Linha

Poděkování

Děkuji touto cestou vedoucímu bakalářské práce panu Ing. Petru Řehořovi, Ph.D. za ochotu podílet se na tvorbě práce, za jeho cenné rady, náměty a připomínky.

Současně děkuji i managementu firmy za poskytnutí potřebných informací ke zpracování této práce.

Abstrakt

Cílem diplomové práce je zhodnocení strategického řízení zkoumaného podniku a na základě získaných poznatků navržení strategie pro jeho budoucí působení na trhu s barelovou vodou. Teoretická část je věnována základním pojmům a zvoleným analýzám z oblasti strategického řízení. V praktické části jsou analýzy – STEP analýza, Porterův model, analýza výsledku v jednotlivých funkčních oblastech, SWOT analýza aplikovány na vybraný podnik. Závěr práce je věnován zhodnocení současného stavu podniku na trhu a doporučení, které kroky má podnik realizovat pro získání lepší konkurenční pozice.

Abstrakt

Main goal of my thesis is evaluation of strategical management at examined enterprise and suggest a strategy for its future activity on a market with barreled water based on acquired findings. Theoretical part is dedicated to basic terms and selected analyses from area of strategical management. Practical part contains STEP analysis, Porter's model, analysis of results in particular functional areas, SWOT analysis applied to the chosen enterprise. Closing part of my thesis is dedicated to evaluation of present state of the enterprise and recommendation which steps should the enterprise take to gain a better competitive position on the market.

Klíčová slova

Strategické řízení; STEP analýza; SWOT analýza; Porterův model

Keywords

Strategic management; STEP analysis; SWOT analysis, Porter model

OBSAH

1	Úvod	10
2	Literární přehled	11
2.1	Základní pojmy	11
2.1.1	Strategie	11
2.1.2	Strategické řízení	12
2.1.3	Složky strategického řízení	13
2.1.4	Druhy strategického řízení	15
2.1.5	Modely řízení	16
2.1.6	Strategické plánování	17
2.2	Poslání, mise, vize podniku	17
2.3	Podnikové cíle	19
2.4	Strategická analýza vnějšího prostředí	21
2.4.1	Porterův model pěti sil	22
2.4.2	STEP analýza	26
2.5	Strategická analýza vnitřního prostředí	28
2.5.1	Analýza výsledků v jednotlivých funkčních oblastech	28
2.6	SWOT analýza	29
2.7	Implementace strategie	31
3	Metodika	32
4	Charakteristika vybrané organizace	34
5	Analýza a zhodnocení současného stavu	37
5.1	Analýza faktorů obecného okolí	37
5.1.1	Sociálně-kulturní faktory	37
5.1.2	Legislativní faktory	38
5.1.3	Ekonomické faktory	39
5.1.4	Politické faktory	42
5.1.5	Technologické faktory	42
5.1.6	Shrnutí analýzy	44
5.2	Analýza faktorů oborového okolí	45
5.2.1	Aplikace Porterova modelu pěti sil	45
5.3	Analýza interních faktorů organizace	55

5.3.1	Marketingové faktory	55
5.3.2	R & D.....	57
5.3.3	Faktory výroby	58
5.3.4	Faktory lidských a firemních zdrojů	59
5.3.5	Shrnutí analýzy.....	61
5.4	Konkurenční pozice organizace.....	62
5.5	Dotazníkové šetření.....	63
5.6	SWOT Analýza.....	73
6	Diskuze	78
7	Závěr	81
8	Přehled použité literatury.....	83
9	Přílohy	88

1 Úvod

Moderní svět je světem změn a nejistoty. Nic jistého neexistuje, žádná jistá budoucnost není. Jde o objektivní jev moderní tržní ekonomiky. Přežije a vítězí jen ten, kdo si zvykne žít v nejistotě, přizpůsobí se jí a naučí se využívat příležitostí, které nejistota přináší. Nejistotu nechápeme jako pohromu, ale jako zdroj nových příležitostí a možností.

Dnešní doba je dobou obrovského rozvoje informačních technologií a dobou tvrdého konkurenčního boje. V současné době jsou schopny přežít jen podniky, které mají navrženou jasnou strategii, podle které řídí chod podniku. Z ekonomického hlediska dochází v řadě evropských zemí k velkým finančním problémům. Evropské směrnice stlačují náklady na minimum, dodržet limity je velmi obtížné. Tím spíš je pro podniky těžké nejen předstihnout ostatní konkurenty, ale vůbec se udržet na trhu. A to platí především na trzích, kde existuje velká konkurence, působí zde mnoho podniků a tržní prostředí je nasycené.

Ve všech oblastech veřejného života dochází k velkému šetření, tedy plánování svých výdajů a to se bude samozřejmě projevovat i na cenách nabízeného zboží či výrobků. Proto je velmi důležité soustředit se nejen ve velkých, ale i ve středních a malých podnicích na proces, ve kterém se bude podnik pohybovat a navíc se rozvíjet. Tento proces se nazývá strategickým plánováním a stává se naprosto nezbytnou součástí práce podnikového managementu.

Rovněž pro podniku Šumavský pramen a.s., který hodnotím v diplomové práci, je vypracování tohoto strategického plánu velmi důležité. Při provádění jednotlivých analýz budu vycházet ze studia odborné literatury, informací získaných od managementu společnosti a dat z dotazníkového šetření. Po zpracování, analyzování a vyhodnocení výsledků vnitřních a vnějších analýz, se pokusím navrhnout vhodné strategie pro budoucí vývoj podniku.

2 Literární přehled

2.1 Základní pojmy

2.1.1 Strategie

Keřkovský, Vykypěl (2002) a většina dalších autorů definují strategii jako základní představu o tom, jakou cestou budou dosaženy firemní cíle.

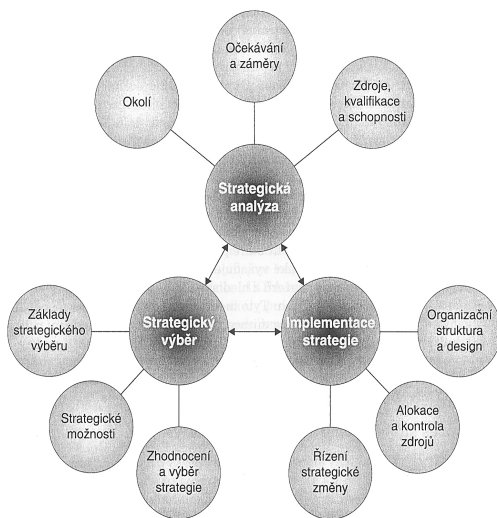
Dedouchová (2001) uvádí, že kvalitní strategie se zpravidla vyznačuje charakteristickými rysy a její úspěšná implementace vyžaduje vytvoření následujících podmínek:

- Strategie podniku musí zahrnovat strategie pro jednotlivé úrovně řízení včetně strategií základních funkcí podniku, jakými jsou marketing, výroba, materiálové hospodářství atd.
- Strategie na jednotlivých úrovních řízení podniku musí vytvářet jednotný systém a navzájem se podporovat.
- Vybrané variantě strategie musí být obvykle přizpůsobena organizační struktura a systém řízení, které umožní podniku pružně reagovat na měnící se podmínky v okolí podniku a vytvářet dobré pracovní klima.
- Strategie by měla rozvíjet základní dovednosti podniku, zahrnovat výběr manažerů, kteří budou nejen na dobré úrovni, ale současně dokážou komunikovat s lidmi a získat je pro realizaci strategie.

2.1.2 Strategické řízení

Johnson a Scholes (2002) zobrazují strategické řízení jako vazbu tří hlavních aktivit, kterými jsou strategická analýza, formulace a výběr strategií a implementace strategií. Každá z těchto aktivit vychází z ovlivňujících faktorů, mezi které jsou zahrnuty například analýza prostředí, formulace cílů, dostupná organizační kultura, požadovaná organizační struktura (viz Obrázek 1).

Obrázek 1: Souhrnný model prvků strategického managementu



Zdroj: Johnson, Scholes, 2002

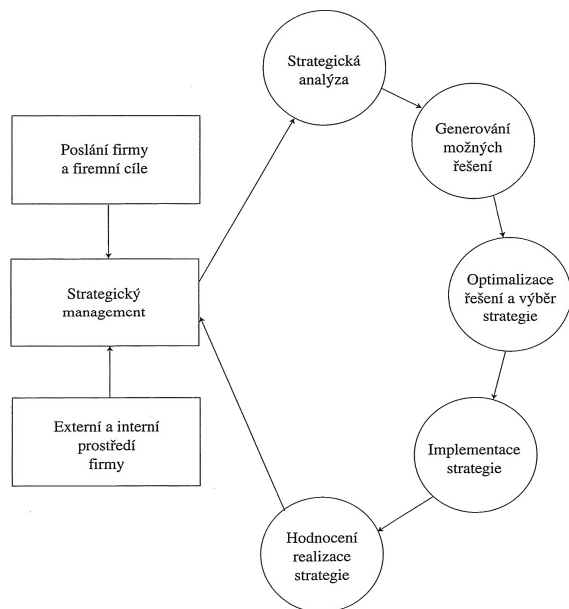
Proces strategického řízení je soubor závazků, rozhodnutí a činností potřebných pro společnost k dosažení strategické konkurenceschopnosti a k dosažení nadprůměrných výnosů. (Hitt, Ireland, Hoskisson, 2007)

Veber a kolektiv (1998) definuje strategické řízení jako proces tvorby a realizace rozvojových záměrů dlouhodobější povahy, které mají zásadní význam ve vývoji řízeného objektu a jejichž uskutečněním získává řídicí subjekt komparativní výhodu.

Keřkovský, Vykypěl (2002) uvádí, že strategický management by měl být chápán jako nikdy nekončící proces, posloupnost opakujících se a na sebe navazujících kroků, počínajících vymezením poslání firmy a jejich cílů a strategickou analýzou a končících formulací možných

variant řešení (strategií), výběrem a implementací optimálních strategií a kontrolou a korekcemi průběhu jejich realizace (viz Obrázek 2).

Obrázek 2: Proces strategického řízení jako nepřetržitý proces



Zdroj: Keřkovský , Vykypěl (2002)

2.1.3 Složky strategického řízení

Definování předmětu činnosti podniku a jeho poslání

Základním úkolem pro vrcholový management je vymezit oblast, ve které podnik podniká a 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 potencionálního zákazníka. Vymezení předmětu činnosti je prvním důležitým krokem v určení cesty budoucího vývoje podniku. (Tichá, Hron, 2002)

Stanovení strategických a výkonových cílů

Stanovení přesně vymezených výkonových cílů je nutné ve všech oblastech ovlivňující 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. 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. (Tichá, Hron, 2002)

Formulování strategie

Tato složka strategického řízení se zabývá odpovědí na otázku, jak bude stanovených cílů dosaženo. Cíle jsou konečnou instancí a strategie je prostředkem, jak jich bude 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 i dlouhodobých cílů. Strategické problémy procházejí celou podnikovou hierarchií, není to něco, čím by se zabývalo jen vrcholové vedení. Podniková strategie je sice skutečně záležitostí vrcholového řízení, ale kromě toho jsou nutné strategie i pro jednotlivé funkcionální oblasti a pro samostatné organizační jednotky. Podnikatelské aspekty ve vytváření strategie zahrnují aktivní vyhledávání inovací, vyhledávání nových příležitostí, rozvoj aktivit vedoucí k posílení konkurenceschopnosti podniku, rozhodování o způsobech obrany vůči externím ohrožením, realokaci zdrojů, rozhodování o tom, a jak diverzifikovat. Důležitou roli tu sehrává analýza a úsudek. Dobrá strategie je ta, která odpovídá specifické situaci podniku. Silné podniky mohou dělat věci, které si slabší nemohou dovolit, ale i naopak. Formulace strategie proto vyžaduje detailní analýzu situace a úsudek, s cílem sladit strategii s relevantními vlivy vnitřního a vnějšího prostředí. (Tichá, Hron, 2002)

Zavádění a realizace zvolené strategie

Zavést strategii a přimět jednotlivce i organizační jednotky k její realizaci je úkol spadající převážně do oblasti administrativní. Role manažerů spočívá v tvorbě vhodné organizační struktury, strategii podporujících finančních plánů a programů, silného pocitu závazku vůči podnikovým cílům, motivačního mechanismu a systému odměňování, podnikové kultury,

zavedení postupů a procedur, které podporují realizaci strategie. Zavádění strategie je neúspěšné v případě nepřátelských postojů manažerů a zaměstnanců k potřebám strategie, když její zavedení blokuje, místo aby je podporovali. Proto je třeba vyladit vztah mezi strategií a vnitropodnikovou strukturou, politikou, procedurami a klimatem, alokací zdrojů, organizačními kompetencemi, technickým know-how a výrobními kapacitami. Čím více jsou tyto vztahy sladěny, tím více vede činnost podniku k podpoře strategie. Jednotlivé kroky je třeba uspořádat tak, aby přechod od staré k nové strategii byl postupný a nevyvolával odpor ke způsobu zavádění strategie. Jak poslušnost tak rychlost zavádění strategie jsou důležitými faktory sjednocující celý podnik ve prospěch realizace strategie. (Tichá, Hron, 2002)

Hodnocení strategie a opravná opatření

Ani formulace strategie ani její zavádění není činnost jednou hotová. V obou případech mohou nastat okolnosti, které si vyžádají opravná opatření. Bude třeba modifikovat strategii, protože se neosvědčila, nebo proto, že se významně změnily podmínky. I dobrou strategii lze vylepšovat, protože změny konkurenčního prostředí, nové příležitosti a ohrožení, změna v hierarchii cílů atd., může vyvolat potřebu strategii pozměnit. Podobně se může ukázat, že některé faktory při zavádění strategie nepůsobí tak, jak se očekávalo. I měnící se vnitřní podmínky spolu s novými zkušenostmi ze zavádění strategie mohou vyvolat změnu v dosavadních přístupech, testování nových a zjišťování, co funguje a co ne. 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 a pak na ni zapomenout. (Tichá, Hron, 2002)

2.1.4 Druhy strategického řízení

Veber a kolektiv (1998) klasifikuje druhy strategického řízení podle toho, v jaké vzájemné vazbě jsou protikladné řídicí subjekty na strategického řízení pravé a nepravé.

- Právě strategické řízení je založeno na antagonistické vztahu. V oblasti ekonomie existovalo právě strategické řízení v raných fázích vývoje tržních ekonomik, kdy ekonomické procesy byly výsledkem volného působení tržních sil, slabší je pohlcován

silnějším. Je tedy založeno na dravé konkurenci, na úsilí získat komparativní efekt na úkor jiného řídicího subjektu, který svým konáním likviduje nebo pohlcuje.

- Podstatou nepravého strategického řízení je takové chování ekonomických subjektů, kdy komparativní efekt je získáván díky tomu, že jeden ekonomický subjekt funguje lépe než jiný. Konkurence se postupně změnila na ekonomickou soutěž, ve které vedle sebe operují velcí a malí výrobci, zákonem je zapovězeno nekalé soupeření a praktiky monopolní ekonomiky. Vztah mezi ekonomickými subjekty se mění na neantagonistický.

2.1.5 Modely řízení

S ohledem na strategii, kterou může podnik uplatňovat, Truneček (1995) rozeznává tři druhy modelů řízení:

- Plánovací model, ve kterém na základě známých trendů usuzujeme na budoucnost. Plánování je analytický proces, zatímco strategie je proces sybnetický. Prognózovat diskontinuitu je neobyčejně těžké, ve většině případů dokonce nemožné. Čím více se soustředíme na plánovací proces, tím méně se zabýváme skutečnou strategií. Tento proces je pro turbulentní dobu nevhodný, protože diskontinuitu nelze plánovat.
- Vizionářský model je založený na vytyčování cílového stavu., kde je potřebné vypracovat určitou vizi, ke které se budeme postupně blížit, i když na této cestě budeme dělat celou řadu kompromisů. Tento model od základu zahrnuje plánovací mentalitu.
- Učící se model je založen v podstatě na metodě pokusů a omylů. Předpokládá permanentní učení související s okamžitým jednáním, s okamžitou reakcí na vzniklou situaci. To je optimální model Řízení pro nespojitou dobu, protože dovede velmi dobře reagovat na neustále se měnící podmínky.

2.1.6 Strategické plánování

Strategické plánování je manažerský nástroj sloužící k pohledu do budoucnosti, vidině budoucích příležitostí, výzev a získání konkurenční pozice. (Alkhafaji, 2003)

Donnelly, jr., Gibson, Ivancevich (1997) uvádí, že současní manažeři si stále více uvědomují, že pouhý rozum a inovace pro efektivní rozvoj organizace (malé i velké) nestačí. Během posledních let se intenzivně rozvíjely celosvětové trhy, dramaticky se zrychlil vývoj nových technologií a prudce rostl počet nových forem distribuce produktů a služeb. Vedle toho se nepředvídatelně a nepřetržitě měnily potřeby, přání a preference zákazníků. Soudobé organizace se musejí dobře orientovat konkurenčním nepřátelském prostředí a mít schopnost spolupracovat s jinými firmami, a to i s takovými, které mohou být v některých směrech jejími konkurenty. Tyto a řada dalších důvodů nutí manažery využívat strategické plánování pro zachování konkurenční životaschopnosti. Strategické plánování je proces, který zahrnuje výzkum tržních podmínek, potřeby a přání zákazníků, identifikaci silných a slabých stránek, specifikaci sociálních, politických a legislativních podmínek podnikání a určení disponibility zdrojů, které mohou vytvářet příležitosti nebo hrozby. Prakticky je možné konstatovat, že tvorba strategických plánů zahrnuje shromáždění informací z prostředí, ve které, organizace funguje, a rozhodování o posláních, cílech, strategiích a portfoliovém plánu. Na dosažení cílevědomého chování celé organizace musejí vrcholoví manažeři pomocí procesu strategického plánování vytvořit silnou společnou strategickou vizi, kterou budou sdílet všichni pracovníci. Tato vize musí být pevně spojena s cíli a úkoly na všech úrovních managementu. Strategické plánování hraje klíčovou roli v dosažení souladu mezi krátkodobými a dlouhodobými cíli. Výsledkem procesu strategického plánování je plán. Jednotlivé jeho složky jsou: poslání, cíle, strategie, plán portfolia.

2.2 Poslání, mise, vize podniku

Poslání podniku vymezuje účel a smysl, kvůli kterému podnik existuje. V obecné rovině je to vize a mise podniku, v konkrétnějším vyjádření pak záměr a cíle podniku. (Hron, Tichá, 2002)

V poslání najdeme podnikové hodnoty, je orientováno na veškeré okolí podniku v nejširším slova smyslu. Jeho cílem je vytvoření co nejlepšího image. (Šmída, 2003)

Dle Charváta (2006) by se mělo poslání vyvarovat na jednu stranu příliš širokému pojetí, a na stranu druhou přílišné nic neříkající stručnosti. Poslání rozpracováno do cílů firmy vede k pocitu spoluodpovědnosti za rozvoji firmy.

Vize podniku může být definována jako mentální model budoucího stavu procesu, skupiny nebo organizace, ale i jako odraz budoucnosti, který je natolik pozitivní pro členy, aby byl motivující a dostatečně srozumitelný, aby udal dlouhodobý směr pro budoucí plánování, stanovení cílů a pro silné jméno firmy. Důležité je, aby vize provokovala lidi k účasti a ne jen k pasivnímu sledování. Musí jim umožnit sdílet vlastnictví v optimistické budoucnosti. (Mallya, 2007)

Tabulka 1: Příklady vizí vybraných firem

Společnost	Vize
Seznam.cz a.s.	„Pracujeme na tom, aby internet byl nejsilnější české médium a na něm Seznam.cz místem první volby.“
Henkel ČR s.r.o.	„Globální lídr v oblasti značek a technologií.“
Clarion Co., Ltd.	„Vytváříme další stupeň silou snů.“

Zdroj: www.seznam.cz, www.henkel.cz, www.clarion.com

Donnelly,jr., Gibson, Ivancevich (1997) uvádí, že poslání organizace by mělo určovat směry dlouhodobého rozvoje a specifika, kterými se bude od obdobných organizací odlišovat.

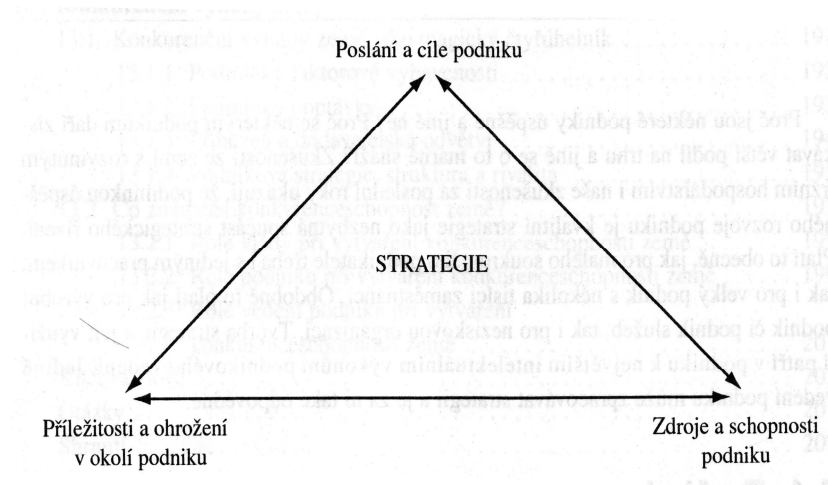
Při určování poslání je třeba nalézt odpověď na dvě otázky:

Co je smyslem našeho podnikání?

Jaké by naše podnikání mělo být?

Smyslem poslání je poskytnou všem zaměstnancům firmy jasnou představu o zaměření a významu podnikatelských činností organizace. Při tvorbě poslání musejí manažeři vzít v úvahu tři základní prvky: historii organizace, zřetelné schopnosti organizace a její prostředí. Dokončené účinné poslání by mělo být zaměřeno více na trhy než produkty, a mělo by být dosažitelné, motivující a specifické.

Obrázek 3: Vztah mezi posláním podniku, podnikovými zdroji a schopnostmi a okolím podniku



Zdroj: Dedouchová (2001)

2.3 Podnikové cíle

Hron, Tichá (2002) definují cíle, jako důležitý prvek strategického řízení, vyjadřující čeho chce podnik dosáhnout v dlouhodobém a krátkodobém horizontu.

Cíle tvoří hierarchii v podobě sítě, mají hierarchickou strukturu. Vrchol této hierarchie představuje socioekonomický požadavek společnosti, aby firma přispívala k blahobytu lidí poskytováním služeb a zboží za přiměřené ceny. Odráží filozofii podniku, základní míry, hodnoty, názor na podnikání, podnikovou kulturu. (Kareš, 1996)

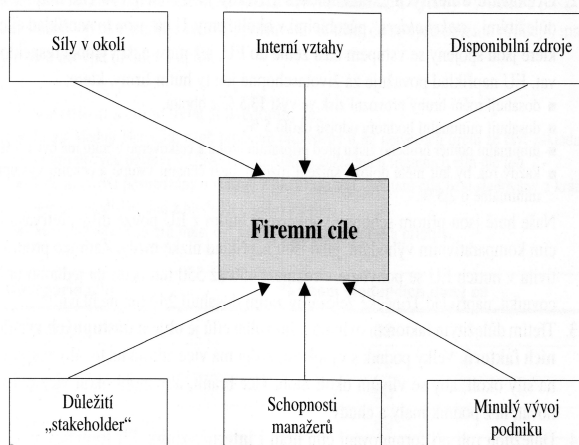
Synek a Kislingerová (2010) třídí cíle dle různých kritérií. Za hlavní považuje třídění podle:

- pořadí jejich významu
- velikosti (rozsahu cíle)
- časového hlediska
- vztahu mezi cíly
- obsahu cíle

Obvykle jsou aplikovány na specifické oblasti Hron, Tichá, Dohnal (2000):

- **Růst:** růst podniku jako celku, cílová velikost podniku, případně velikost podnikových jednotek
- **Finance:** zisk, cash flow, návratnosti investic/vloženého kapitálu, dividendy a ostatní finanční ukazatele
- **Výrobek/služba:** kvalita, vývoj nových výrobků/služeb, inovace.
- **Marketing:** spotřebitelská základna, reklama, odbyt, rozšiřování trhu, pronikání na nové trhy, služby pro zákazníky
- **Operativa:** řízení zásob, kontrola nákladů, výrobní procesy
- **Personalistika:** plánování lidských zdrojů, fluktuace, rekvalifikace, pracovní vztahy
- **Společenská zodpovědnost:** regulační opatření, kontrola znečištění, vztah k místní komunitě

Obrázek 4: Nejvýznamnější faktory ovlivňující volbu cílů podniku



Zdroj: Keřkovský, Drdla (2003)

2.4 Strategická analýza vnějšího prostředí

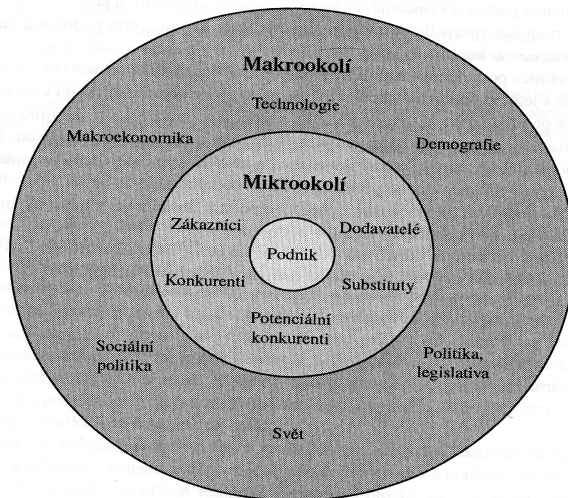
Keřkovský, Vykypl (2002) popisuje strategickou analýzu okolí firmy jako proces, pomocí něhož stratégové okolí firmy monitorují, a zjištěné skutečnosti vyhodnocují tak, aby v konečné fázi byli schopni určit příležitosti a hrozby, které jednotlivé faktory okolí pro podnik představují. Analýza vnějšího prostředí by měla být zaměřena především na odhalení vývojových trendů, které mohou firmu v 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. Jestliže se předpoklady, za nichž byla stávající strategie zformulována, významně změnily, či jestliže změněné okolí skýtá nové příležitosti, případně se objevily nové hrozby, měla by být strategie změněna.

Analýza firemního okolí by měla být uskutečňována ve třech základních, navazujících krocích:

- 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.
- Identifikace současného stavu a předpověď vývoje okolí. Zde je nutno především hledat odpověď na otázku, jaké jsou předpoklady a předpovědi dalšího vývoje firemního okolí. Je možno v budoucnu očekávat významné změny postavení firmy v jejím okolí?
- Ocenění významu identifikovaných změn pro další strategický rozvoj firmy, určení nových příležitostí a hrozeb. V tomto kroku je nutno si položit i otázky, zda změny ve stávajících strategických cílech jsou nutné a zda tyto změny budou redukovat identifikované strategické mezery, případně eliminovat potenciální hrozby.

Dedouchová (2001) dělí okolí podniku při externí analýze na mikrookolí, představované odvětvím, ve kterém podnik podniká, a makrookolí, které je společné všem odvětvím a vytváří společné prostředí pro všechna mikrookolí (viz obrázek 5).

Obrázek 5: Okolí podniku



Zdroj: Dedouchová (2001)

K tomu, aby byl podnik úspěšný, musí být jeho strategie konzistentní s jeho okolím. K dosažení souladu strategie s okolím však manažeři musí pochopit, do jaké míry je podnik schopen konkurovat ve svém okolí. Správný výběr strategie musí být v relaci s okolím proto, aby mohla být dosažena maximální výkonnost podniku. Lze říci, že podniky upadají většinou proto, že jejich manažeři nepochopili, co je může ohrozit a naopak, jaké příležitosti jim vytvářejí možnosti konkurovat okolí. V důsledku toho volí špatnou strategii a výkonnost podniku klesá. (Dedouchová, 2001)

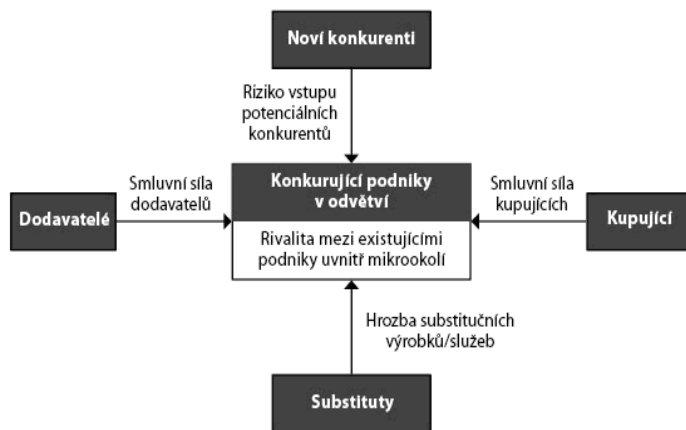
2.4.1 Porterův model pěti sil

Porterův model pěti konkurenčních sil umožňuje popsat a pochopit podstatu konkurenčního prostředí uvnitř každého jednotlivého odvětví, a tak vytvořit informační základnu pro rozhodování o tvorbě konkurenční výhody podniku. (Veber a kol. 1998)

(Keřkovský, Vykypěl, 2002) uvádí, že model vychází z předpokladu, že strategická pozice firmy působící v určitém odvětví, respektive na určitém trhu, je především určována působením pěti základních činitelů:

- Vyjednávací silou zákazníků
- Vyjednávací silou dodavatelů
- Hrozbou vstupu nových konkurentů
- Hrozbou substitutů
- Rivalitou firem působících na daném trhu

Obrázek 6: Porterův model pěti konkurenčních sil



Zdroj: www.businessinfo.cz

Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelé mohou svou sílu demonstrovat zvýšením nebo snížením kvality dodávaných surovin (produktů). Síla dodavatelů je závislá na řadě faktorů, které vymezují pozici dodavatelů na trhu a jejich relativní významnost.

Dodavatelé jsou silní pokud:

- Jsou koncentrovaní.
- Dodávaný produkt je jedinečný nebo jednoznačně odlišitelný nebo s sebou nese vysoké náklady na změnu dodavatele. Náklady na dodavatele jsou tím vyšší, čím více je výrobek závislý na specifických vstupech, čím vyšší byly investice do zařízení specializovaných na zpracování specifických vstupů, nebo pokud jsou výrobní linky napojeny přímo na určitého dodavatele.

- Dodávky jejich produktů nejsou vázány na dodávky z jiných odvětví.
- Mají reálnou možnost vertikální integrace do odvětvím jehož jsou dodavateli. Výrazně tím ohrožují stávající podniky a oslabují jejich možnost vyjednávat.
- Odvětví není jediným nebo nejdůležitějším odběratelem dodávaných produktů. (Tichá, Hron, 2002)

Hrozba vstupů nových konkurentů

Základním předpokladem je, že s nárůstem počtu subjektů uvnitř konkurenčního prostředí se zároveň zvyšuje také intenzita konkurence v tomto prostředí. Eventuelní rozhodnutí potenciálního konkurenta bude podle Portera přímo závislé na existenci respektive neexistenci specifických bariér vstupu (Veber a kol., 1998).

Dle Portera (1994) jsou-li vstupní i výstupní bariéry vysoké, je potenciální zisk rovněž vysoký. Ale v případě neúspěchu hrozí riziko ekonomicky náročných bariér výstupu. Pokud jsou obojí bariéry nízké, firmy mohou snadno do odvětví vstoupit i vystoupit, ale dochází zde z pravidla k nízké rentabilitě. Jsou-li vstupní bariéry nízké a výstupní vysoké, bývá výsledkem nevyužívání kapacit a stagnace příjmů.

Veber a kol. (1998) považuje za nejobvyklejší bariéry vstupu například dosahovanou výši úspor z rozsahu produkce, investiční náročnost vstupu na nový trh, možnost přístupu k distribučním kanálům, vládní a jiné legislativní zásahy, možnost diferenciacie produktu apod. Bariéry vstupu se mezi jednotlivými odvětvími či jednotlivými produkty mohou výrazně lišit, takže není možné obecně konstatovat, které z nich jsou nejdůležitější.

Vyjednávací síla zákazníků

Kupující mohou vypadat jako hrozba, když tlačí ceny dolů nebo když požadují vysokou kvalitu nebo lepší servis. To zvyšuje výrobní náklady. Jinak řečeno, slabí kupující vytvářejí pro podnik příležitost zvýšit ceny a získat vyšší zisk.

Podle Portera mají kupující větší sílu za těchto podmínek:

- Pokud se mikrookolí, které nabízí výrobky, skládá z řady malých podniků a kupujícími je malý počet velkých podniků. Takové podmínky vedou k dominantnímu postavení kupujících.
- Nakupují-li kupující ve velkém množství. Za takových podmínek kupující mohou využít své kupní síly a působit na snížení ceny.
- Když si kupující mohou při objednávkách vybírat mezi podniky s nízkými cenami a tak způsobují, že prodávající podniky stojí proti sobě a snižují ceny.
- Jestliže je ekonomicky proveditelné, aby kupující mohli nakupovat od několika podniků najednou.
- Mohou-li kupující pohrozit, že si své vstupy začnou vyrábět sami, a dosáhnou tak snížení cen.

Hrozba ze strany substitučních a komplementárních produktů

Intenzita konkurence ve sledovaném odvětví bude tím vyšší, čím bude vyšší tlak ze strany substitučních a nižší tlak ze strany komplementárních produktů na dané odvětví.

Hrozba substituce však může nabývat několik různých podob:

- Hrozba substituce produktu produktem
- Hrozba substituce potřeby (například vyšší kvalitou spotřebovávaného statku)
- Hrozba generické substituce
- Hrozba absolutní substituce (například změna spotřebních návyků)

Dostupnost substitučních či komplementárních produktů se pak může velmi snadno projevit například ve stanovení cenových stropů pro výrobky podniku. (Veber a kol., 1998)

Rivalita mezi existujícími podniky

Rivalita mezi existujícími podniky je důsledkem snahy každého z nich vylepšit vlastní pozici.

- Rivalita se zvyšuje za následujících okolností:
- Konkuruje si podniky jsou početné, přibližně stejně velké a silné.
- Míra růstu odvětví je nízká a zvýšení tržního podílu je možné jen na úkor konkurenta.
- Fixní nebo skladovací náklady jsou vysoké.
- Poskytované výrobky nebo služby nejsou diferenciovány.
- Nové kapacity se budují ve skocích a dochází k poruše rovnováhy mezi nabídkou a poptávkou.
- Výstupní bariéry jsou vysoké. Za těchto okolností může podnik pokračovat v produkci, přestože výnosnost vloženého kapitálu je nízká nebo dokonce záporná. Podnik tak negativně ovlivňuje i pozici zdravých konkurentů.
- Rivalové sledují různé cíle, neshodnou se na způsobech konkurence a proto se trvale střetávají. (Tichá, Hron, 2002)

2.4.2 STEP analýza

Step analýza se používá k identifikování vnějších faktorů ovlivňující organizaci (www.learnmarketing.net).

Košťan, Šuleř (2002) uvádí, že STEP analýza vychází z poznání minulého vývoje a snaží se o předvídání a analyzování budoucích vlivů prostředí ve čtyřech hlavních oblastech.

Hron, Tichá (2002) definují STEP analýzu jako jednoduchý, ale efektivní nástroj k ohodnocení vlivu faktorů globálního prostředí. Jejím smyslem je formulovat odpovědi na následující tři otázky:

1. Které z vnějších faktorů mají vliv na podnik?
2. Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?
3. Které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější?

Jednotlivé faktory jsou rozděleny do 4 skupin:

Sociálně - kulturní faktory – zahrnuje faktory související se způsobem života lidí, včetně jejich hodnot.

Mezi společenské faktory řadíme:

- demografie
- distribuce příjmů
- mobilita obyvatelstva
- životní styl
- úroveň vzdělání
- přístup k práci a volnému času

Technologické faktory nesouvisí pouze s vývojem výrobních prostředků, materiálů, ale také vývoj procesů a know – how se řadí mezi tyto faktory.

Předmětem této analýzy jsou:

- vládní výdaje na vědu a výzkum
- nové objevy, vynálezy a patenty
- transfer technologií
- míra zastarávání výrobních prostředků

Ekonomické faktory – zahrnuje faktory, které souvisejí s toky peněz, zboží, služeb, informací a energií.

Řadíme sem například:

- trend vývoje domácího hrubého produktu
- životní cyklus podniku
- nabídka peněz, úroková míra
- inflace
- nezaměstnanost
- dostupnost energie

Politicko-právní faktory souvisejí s distribucí moci mezi lidmi, včetně jednání místních i zahraničních vlád.

Nejčastějším předmětem této analýzy jsou tyto faktory:

- stabilita vlády,
- regulace zahraničního obchodu,
- daňová politika,
- monopolní legislativa,
- ochrana životního prostředí.

2.5 Strategická analýza vnitřního prostředí

Cílem interní analýzy je odhalit silné a slabé stránky podniku. K tomu je nutné se nejprve zmínit o tzv. specifických přednostech, které vypovídají o tom, v čem je podnik silný a čím se zásadně odlišuje od konkurentů. Strategický význam specifických předností podniku je v tom, že umožňují podniku odlišit se od konkurentů a dosahovat vyššího zisku. Konkurenti jsou motivováni k tomu, aby se pokusili napodobit tyto specifické přednosti. Jestliže jsou úspěšní, odstraní výhodu specifických předností. Pro konkurenty může být velice těžké napodobit specifické přednosti podniku. Těžší však je, aby podnik výhodu těchto specifických předností udržel. Zdrojem specifických předností je majetek podniku a podnikové schopnosti. K posílení specifických předností je nutné, aby podnikový majetek byl jedinečný a kvantifikovatelný. Schopnosti jsou dovednosti podniku. Schopnosti podniku jsou produktem organizační struktury a řídicího systému. Tyto systémy specifikuji, jak a kde udělat v podniku rozhodnutí, určují způsob chování, které bude podnikem odměňováno, a kulturní normy a hodnoty podniku. Podnik může mít unikátní a kvantifikovatelný majetek, ale pokud nemá schopnosti využít tento majetek efektivně, pak není schopen vytvářet nebo si udržet specifické přednosti. Podnikové specifické přednosti jsou silnější, když podnik vlastní obojí – unikátní a kvantifikovatelný majetek a unikátní schopnosti tento majetek využít. (Dedouchová 2001)

2.5.1 Analýza výsledků v jednotlivých funkčních oblastech

Dle Hron, Tichá (2002) funkcionální oblasti, které jsou předmětem analýzy, budou vždy záviset na uspořádání konkrétního podniku. Nejčastějšími oblastmi jsou:

- Marketing
- Výroba
- Výzkum a vývoj
- Finance
- Lidské zdroje

2.6 SWOT analýza

Když se na lineární extrapolace nedá spoléhat, když se podnikatelské prostředí tak často mění, podle čeho se nechá usměrnit budoucnost podniku? Jednoduchá rada napoví: věnovat se tomu, v čem jsme silní a kde se nám jeví příležitost. (Jirásek, 2003)

SWOT analýza je základní metodou pro vytvoření strategických alternativ ze situační analýzy. (www.netmba.com)

Hron, Tichá (2002) uvádí, že SWOT analýza je otevřeným ohodnocením podniku, jehož účelem není určit jakýkoliv druh silných stránek, slabých stránek, příležitostí a ohrožení, ale zaměřit se na vyzdvížení těch, které mají strategický význam. Některé silné stránky týkající se strategie jsou důležitější než ostatní, protože jejich vliv na trh je silnější a při realizaci efektivní strategie hrají rozhodující roli. Podobně některé slabé stránky podniku mohou být osudové, zatímco jiné nejsou tak důležité, anebo jsou snadno odstranitelné. Některé příležitosti jsou přitažlivější než jiné. Podobně tak může být podnik zranitelný pouze ve vztahu k některým ohrožením. Proto je velmi důležité udělat ze SWOT analýzy závěry vztažené ke konkrétní situaci podniku a ohodnotit jejich dopad na výběr strategie.

Mezi typické příklady jednotlivých oblastí patří:

Silné stránky

- kompetentnost v rozhodujících oblastech
- adekvátní finanční zdroje
- dobrá pověst u odběratelů
- úspory z rozsahu
- vlastní technologie
- nákladová výhoda
- lepší reklamní kampaň

Slabé stránky

- nevyužitá kapacita
- nejasný strategický záměr
- slabá pozice na trhu
- nedokonalá distribuční síť

- zaostávání ve výzkumu a vývoji
- vysoké náklady ve srovnání s konkurencí

Příležitosti

- obsluhovat další skupinu zákazníků
- vstoupit na nové trhy nebo tržní segmenty
- diverzifikace
- překonání obchodních bariér na atraktivních cizích trzích
- rychlejší růst trhu

Ohrožení

- konkurence ze strany cizích výrobců s nižšími náklady
- pomalý růst trhu
- nepříznivý vývoj směnných kursů a obchodních politik zahraničních vlád
- rostoucí síla odběratelů nebo dodavatelů
- měnící se potřeby a vkus zákazníka
- nízká obranyschopnost vůči recesi a životnímu cyklu výrobku

Weber a kol. (2003) uvádí, že je nutné vzít vždy v úvahu, že jde o budoucí vývoj, což znamená, že jak slabé a silné stránky, tak příležitosti i hrozby je nutno chápat dynamicky čili zvažovat alternativy budoucího růstu, stagnace nebo možného zhoršení těchto faktorů. Bez ohledu na organizační úroveň, na které je SWOT analýza aplikována, pak lze určit takzvanou ideální podnikatelskou jednotku, pro niž jsou typické velké příležitosti a malé ohrožení, spekulativní podnikatelskou jednotku, pro niž jsou typické velké příležitosti a velká ohrožení, vyzrálou podnikatelskou jednotku s malými příležitostmi a malým ohrožením, znepokojující podnikatelskou jednotku s malými příležitostmi a velkým ohrožením.

Podle charakteru odvětví a kombinací vnitřních a vnějších stránek pak lze pro organizaci, popřípadě i pro její jednotlivé organizační složky volit různé typy strategií, které vycházejí ze čtyř možných zjednodušených přístupů (viz Obrázek 7):

přístup S-O – využívat silných stránek a velkých příležitostí plynoucích z okolí,

přístup W-O – snažit se eliminovat slabé stránky pomocí příležitostí z okolí,

přístup S-T – využívat svých silných stránek pro eliminaci hrozeb,

přístup W-T – snažit se řešit znepokojivý stav i za cenu likvidace organizace.

Obrázek 7: SWOT matice

	Slabé stránky (W)	Silné stránky (S)
Příležitosti (O)	strategie hledání	strategie využití
Ohrožení (T)	strategie vyhýbání	strategie konfrontace

Zdroj: přednášky z předmětu MAN, 2007

2.7 Implementace strategie

Vlastní postup při implementaci strategie je tvořen těmito činnostmi (Lednický, 2006):

- komunikace
- tvorba vhodné organizační struktury
- vytvoření motivačního systému
- zabezpečení administrativní podpory
- zformování podnikové kultury
- sestavení kontrolních systémů

Výběr strategie je složitým rozhodovacím procesem, při němž dochází postupnou selekcí možných strategických alternativ a variant k výběru strategie dávající největší záruku, že bude dosaženo v ní vytyčených cílů. Doporučuje se, aby předložené návrhy strategie byly posouzeny zejména z hlediska vhodnosti, přijatelnosti a uskutečnitelnosti. Implementace, označovaná jako proces pomocí něhož se strategické plány změny v akceschopné činnosti k dosažení vytyčených cílů, lze chápat procesně jako samostatný dílčí strategický úkon. (Keřkovský, Vykypěl, 2006)

3 Metodika

Cílem diplomové práce je posoudit význam strategického řízení ve vybraném podniku a na základě jeho metod a postupů navrhnout optimální strategii pro zvolený podnik.

Diplomová práce je rozdělena na několik dílčích částí. První z nich je věnována literárnímu přehledu, kde jsou vymezeny základní pojmy, postupy a analýzy související se strategickým řízením. Potřebné údaje jsem čerpal z odborné literatury Akademické knihovny Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích, internetových zdrojů a článků vybraných tiskovin.

Další z částí se věnuje charakteristice a historickému vývoji společnosti Šumavský pramen a. s. Uvedené informace jsem získal z Obchodního rejstříku, internetových stránek společnosti a interních zdrojů.

Třetí a zároveň hlavní část diplomové práce je věnována vybraným analýzám vnějšího a vnitřního prostředí podniku. Na jejich základě poté zhodnotit současný stav podniku a vybrat optimální strategie pro jeho budoucí vývoj.

Na základě nastudované literatury jsem vybral k hodnocení podniku následující metody a analýzy:

- **Porterův model**, který mi pomohl uvědomit si, jaké konkurenční síly v odvětví působí a jaký je jejich vliv na odvětví a podnik. Výstupem této analýzy je soubor námětů a návrhů na strategická rozhodnutí vedoucí k naplnění definovaných cílů a posílení pozice společnosti v daném odvětví.
- **STEP analýza**, pomocí které jsem určil a vyhodnotil faktory globálního prostředí které na podnik působí. Jednotlivé faktory byly hodnoceny v oblasti politicko-právní, ekonomické, technologické a sociální.
- **SWOT analýza**, na jejímž základě jsem zhodnotil silné a slabé stránky podniku, příležitosti a ohrožení působící na podnik. Jednotlivé faktory jsem poté porovnal metodou párového srovnání (Fullerův trojúhelník). Výsledky párového srovnání jsem získal váhy jednotlivých faktorů a stanovil strategie vhodné pro podnik.

- **Dotazníkové šetření**, které mi poskytlo preference a hodnocení občanů jednotlivých zdrojů pitné vody (voda z kohoutku, voda v PET lahvích, voda v barelech). Ukázalo mi také pohled a spokojenost občanů se společností Šumavský pramen a. s. Dotazníkové šetření se zúčastnilo 150 respondentů, kteří odpovídali na 21 otázek v měsíci listopadu 2010. Získaná data byla zpracována a vyhodnocena do výšečových grafů.

V závěrečné části mé diplomové práce jsou zhodnoceny výsledky provedených analýz a popsány jednotlivé kroky vedoucí k zlepšení pozice společnosti Šumavský pramen a.s. na trhu.

4 Charakteristika vybrané organizace

Právní forma:	akciová společnost
Sídlo:	České Budějovice, Kněžská 418/4, 370 01
Datum vzniku:	7. 7. 2000
Identifikační číslo:	26026112
Předmět podnikání:	činnost prováděná hornickým způsobem velkoobchod výroba nápojů
Základní kapitál:	3 000 000 Kč

ŠUMAVSKÝ PRAMEN a.s. (dále jen ŠUMAVSKÝ PRAMEN) je firmou s dlouholetou tradicí v oboru výroby a stáčení vynikající pramenité vody ŠUMAVSKÝ PRAMEN do barelů a jejím prodejem a distribucí po celé ČR. Společnost ŠUMAVSKÝ PRAMEN se zabývá výrobou a distribucí pramenité vody a výdejníků pramenité vody (dále jen aquamatů) pro domácnosti a firmy na území České a Slovenské republiky. Společnost byla založena v roce 2000 v Českých Budějovicích, kde se také aktuálně nachází její sídlo.

ŠUMAVSKÝ PRAMEN je vysoce kvalitní pramenitá voda s optimálním poměrem minerálních látek, která je distribuována bez stabilizace konzervačními přísadami a kyslíčnickem uhličitým. Pramen se nachází v Černé v Pošumaví v Chráněné krajinné oblasti Šumava v hloubce 70 metrů pod povrchem. Odtud se voda rozváží do jednotlivých distribučních center v Čechách. Na Moravě a na Slovensku je distribuována přírodní pramenitá voda JELENÍ PRAMEN.

JELENÍ PRAMEN je pramenitá voda s příznivým obsahem hořčíku a vápníku stáčená v oblasti Vizovických vrchů. Stejně jako ŠUMAVSKÝ PRAMEN není voda stabilizována kyslíčnickem uhličitým ani konzervačními přísadami.

ŠUMAVSKÝ PRAMEN je členem české asociace barelových watercoolerů (dále jen ČABW). ČABW je sdružením společností, které zajišťují dodávku balené pramenité vody v obalech o objemu 18,9 l a dodávku a servis watercoolerů (aquamatů) v České republice. Aquamaty umožňují stáčení a výdej chlazené, horké, nebo perlivé vody.

Společnost se také angažuje v podpoře sportovců a umělců. Mezi podporované sportovní kluby patří HC Mountfield České Budějovice, SK Dynamo České Budějovice, VK Jihostroj České Budějovice, Samson Budweiser Boxing Club.

Cílem společnosti je nabízet profesionální a vysoce kvalitní produkty i služby všem zákazníkům.

Sloganem společnosti ŠUMAVSKÝ PRAMEN je HARMONIE – ZDRAVÍ – POHYB.

Mise společnosti

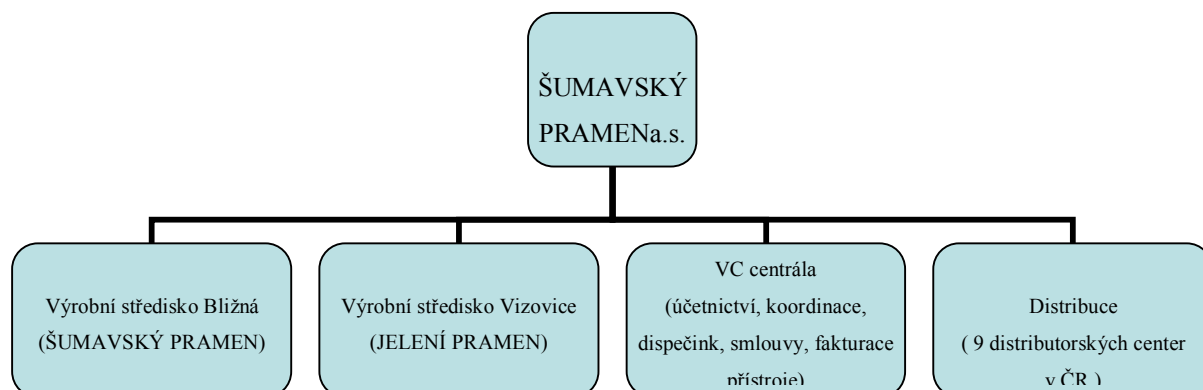
„Misi společnosti ŠUMAVSKÝ PRAMEN a.s. je stát se význačnou složkou zdravého životního stylu spotřebitelů pomocí vysoce kvalitního vyváženého pitného režimu, vysoce jakostních produktů a nejkvalitnějších služeb.“

Vize společnosti

„Vizí společnosti ŠUMAVSKÝ PRAMEN a.s. je stát se do roku 2013 leaderem na trhu barelových vod, v této oblasti poskytovat nejpreferovanější vysoce jakostní produkty a nejlepší služby.“

Organizační struktura společnosti (viz Obrázek 8) je částečně funkční a částečně divizní – tj. hybridní. Funkčně je dělena organizace primárně na dvě výrobní střediska, centrálu a distribuci. Distribuce je následně sekundárně rozdělena na devět plně autonomních jednotek - distribučních center. Každé distribuční centrum zodpovídá za veškeré své aktivity – ekonomický chod, marketing, personální zabezpečení atd.

Obrázek 8: Organizační struktura společnosti ŠUMAVSKÝ PRAMEN a.s.



Zdroj: vlastní

Firma je částečně strategicky rozdělena na výrobní sekci a distribuční sekci. Distribuce zajišťuje rozvoz barelové vody ŠUMAVSKÝ PRAMEN do domácností a firem po celé České republice a je řízena pomocí tzv. „regionálních partnerů/ dealerů“ kteří jsou rozmístěni na celém území České republiky. V rámci distribuční sítě je umístěno také jedno centrum pro Slovenskou republiku. Slovenský trh jako takový nebude v této práci zahrnut. Česká republika je rozdělena na devět regionů a hlavních distributorů společnosti ŠUMAVSKÝ PRAMEN (viz Tabulka 2). Hlavní distributoři a distributoři vody ŠUMAVSKÝ PRAMEN jsou vázáni na centrálu podepsáním obchodních podmínek. Loajalitu distributorů si ŠUMAVSKÝ PRAMEN mimo jiné zajišťuje vlastnickými podíly ve firmách regionálních distributorů.

Tabulka 2: Seznam distributorů

Region	Hlavní distributor
Jižní Čechy	ŠUMAVSKÝ PRAMEN distribuce s.r.o.
Střední Čechy	ŠUMAVSKÝ PRAMEN distribuce s.r.o.
Severní Čechy	ŠUMAVSKÝ PRAMEN distribuce s.r.o.
Východní Čechy	ELBA Pramen s.r.o.
Západní Čechy	Rymates s.r.o.
Jižní Morava	Drinex CZ s.r.o.
Střední Morava	DRINEX Olomouc s.r.o.
Severní Morava	ŠUMAVSKÝ PRAMEN distribuce s.r.o.
Slovensko	Aquadrift s.r.o.

Zdroj: vlastní

5 Analýza a zhodnocení současného stavu

5.1 Analýza faktorů obecného okolí

V rámci analýzy faktorů obecného okolí se zjišťují vlivy sociálně-kulturní, legislativní, ekonomické, politické, technické a technologické, což provedeme pomocí STEP analýzy.

5.1.1 Sociálně-kulturní faktory

Na přelomu 20. a 21. století strmě vzrostla spotřeba balených vod ve vyspělých zemích. Tento trend byl způsoben převážně vzrůstem životní úrovně a s tím souvisejícím větším zájmem obyvatelstva o zdraví a zdravý životní styl.

Můžeme říci, že před rokem 1989 trh s balenou vodou téměř neexistoval. Pitný režim byl zajišťován převážně z vlastních zdrojů pitnou vodou z kohoutků. V devadesátých letech, kdy se naše ekonomika otevřela a došlo k politickým, sociálním a kulturním změnám. Změnil se i trh nealkoholických nápojů včetně balené vody. Na trh přišly nové značky, rozšířilo se spektrum nabízených nápojů a značně vzrostly objemy prodeje. Průměrná spotřeba nealkoholických nápojů na jednu osobu vzrostla od roku 1990 do roku 2010 přibližně třikrát. Nejvyšší nárůst zaznamenaly minerální a sodové vody, jejichž spotřeba na obyvatele vzrostla k roku 2010 asi 3,5krát.

Většina pitné vody v České republice je velice kvalitní a tudíž růst trhu s balenými vodami nebyl zapříčiněn reálnou potřebou, ale spíše celkovou změnou životní úrovně, životního stylu a do značné míry ovlivnil rozhodovací proces spotřebitelů i reklama a dobře zvolené PR. Balená voda získala punc zdravého výrobku a stala se nedílnou součástí pitného režimu.

V poslední době dochází k několika změnám na trhu balené vody. Klasické minerální vody a soft drinky ztrácejí spolu s alkoholickými nápoji svoji sílu a dynamiku růstu a zejména mladší část obyvatelstva začíná zavádět zdravé návyky i do konzumace nápojů. Význam čistých pramenitých vod nabývá na důležitosti a tento trend bude zřejmě pokračovat. Stejně tak se zvýšil i zájem obyvatelstva o ekologii a tím pádem i o možnost využívání vratných obalů, ve kterých je voda ŠUMAVSKÝ PRAMEN distribuována.

5.1.2 Legislativní faktory

Požadavky na jakost a zdravotní nezávadnost balených vod a způsob jejich úpravy upravuje předpis číslo 275/2004 Sb. Vyhláška o požadavcích na jakost a zdravotní nezávadnost balených vod a o způsobu jejich úpravy Ministerstva zdravotnictví ze dne 28. 4. 2004. Vyhláška byla novelizována 16. 8. 2006 předpisem číslo 404/2006 Sb. Tato vyhláška stanovuje kvalitu a parametry balených vod. Rozeznává čtyři druhy balené vody dle způsobu jejich úpravy na balenou přírodní minerální vodu, balenou pramenitou vodu, balenou kojeneckou vodu a balenou pitnou vodu.¹ Balená pramenitá a minerální voda podzemní nesmí být dezinfikována, je přírodní, živá, limity nežádoucích látek jsou pro ni stanoveny přísněji než pro vodu z vodovodu, je řazena mezi potraviny, musí uvádět celkovou mineralizaci. Nejprísnější limity musí splňovat voda kojenecká. Balená pitná voda může být voda z veřejného vodovodu, která je vyráběná často z povrchové vody, upravovaná, dezinfikovaná, může být obohacena CO₂. Kvalita vody musí být pravidelně sledována a kontrolována.

Balení balených vod stanovuje předpis číslo 477/2001 Sb. ze dne 4. 12. 2001 Zákon o obalech, novelizován 25. 3. 2011 předpisem číslo 77/2011 Sb. Skladování balených nápojů musí být v chladném a zastíněném prostoru. Každý z těchto zákonů musí respektovat výrobu balené vody. Tyto zákony stanovují obecné parametry stáčení vody a její skladování.

Dalším zákonem, který se však výrobců balené vody týká jen nepřímo, je zákon stanovující podmínky ochrany zdraví zaměstnanců při práci v horku nebo v chladu a s tím související poskytování ochranných nápojů. Jedná se o § 5 vládního nařízení č. 178/2001 Sb., kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví zaměstnanců při práci. Ochranný nápoj se poskytuje na pracovišti nebo v jeho bezprostřední blízkosti tak, aby byl snadno a bezpečně dostupný. V případě větší ztráty tekutin by se měl podávat ochranný nápoj se střední mineralizací (500 až 1500 mg rozpuštěných pevných látek na 1 litr vody), jinak se obvykle podává nápoj

¹ *Balená přírodní minerální voda* má certifikovaný fyziologický účinek, obsahuje nějaký prvek, nutný ke zdárnému vývoji člověka, její vlastnosti umožňují její použití jako "potraviny". Zvláštní postavení má voda "léčivá" posuzovaná podle zákona č. 164/2001 Sb. (lázeňský zákon).

Balená pramenitá voda je čerpána z podzemního chráněného zdroje, na etiketě uvedena lokalita, způsob úpravy, minerálové složení, údaj o celkové mineralizaci a název laboratoře, která provedla rozbor.

Balená kojenecká voda je kvalitní voda z chráněného podzemního zdroje, nesmí být nijak upravována

Balená pitná voda má kvalitu vody z vodovodu.

s nízkou mineralizací (50 až 500 mg rozpuštěných pevných látek na 1 litr vody). Mineralizace je součástí každého rozboru vody, většinou jej nalezneme na etiketě láhve. Vody s vysokým obsahem mineralizace se jako ochranný nápoj neuplatňují (více jak 1500 mg rozpuštěných pevných látek na 1 litr vody).

Zákoník práce v § 104, odst. 5 ukládá zaměstnavateli povinnost, poskytnout pracovníkům na pracovišti ochranné nápoje dle vlastní vnitropodnikové směrnice, která bere v úvahu pracovní rizika.

Důležitá je forma poskytnutí:

1. v případě nepeněžního plnění na základě § 24, odst. 2j1 s ohledem na nařízení vlády 178/2001 Sb. a speciálně pro ochranné nápoje podle nařízení vlády 361/07 Sb. Je pro zaměstnavatele daňovým výdajem (po uplatnění nároku na odpočet DPH) výdaj na zajištění pitné vody pro zaměstnance na pracovišti bez ohledu na zdroj – tedy i barely příp. vodu v PET lahvích – zatímco poskytování ostatních nápojů (kromě rizikových pracovišť) je i při nepeněžním plnění nedaňovým výdajem zaměstnavatele – §25, odst. 1 zákona o dani z příjmu
2. v případě peněžního příspěvku zaměstnanci na nákup nápojů je celá výše poskytnutého příspěvku předmětem zdanění u zaměstnance – včetně zahrnutí do základu pro výpočet zdravotního a sociálního pojištění - §6 zákona o dani z příjmů

Daň z přidané hodnoty upravuje zákon číslo 235/2004 Sb. V příloze číslo 1 tohoto zákona je uveden seznam zboží podléhající snížené sazbě. Patří sem i potraviny včetně nápojů, takže na barelovou vodu je uplatněna snížená sazba ve výši 14%. Obecně můžeme říci, že legislativní faktory podnikání na trhu balených vod nijak nebrání.

5.1.3 Ekonomické faktory

Česká republika má jednu z nejvíce prosperujících ekonomik ze všech zemí postkomunistického bloku. Jejím základem je průmysl doplněný službami. Od roku 1990 česká ekonomika stabilně rostla až do roku 1996 a 1997 kdy došlo k menšímu zpomalení růstu – ekonomické recesi, ze které se česká ekonomika zotavovala do poloviny roku 1999. Od roku 2000 česká ekonomika opět strmě rostla. Tento růst byl zapříčiněn především vývozem do zemí Evropské unie (nejvíce do Německa) a zvýšeným zájmem zahraničních

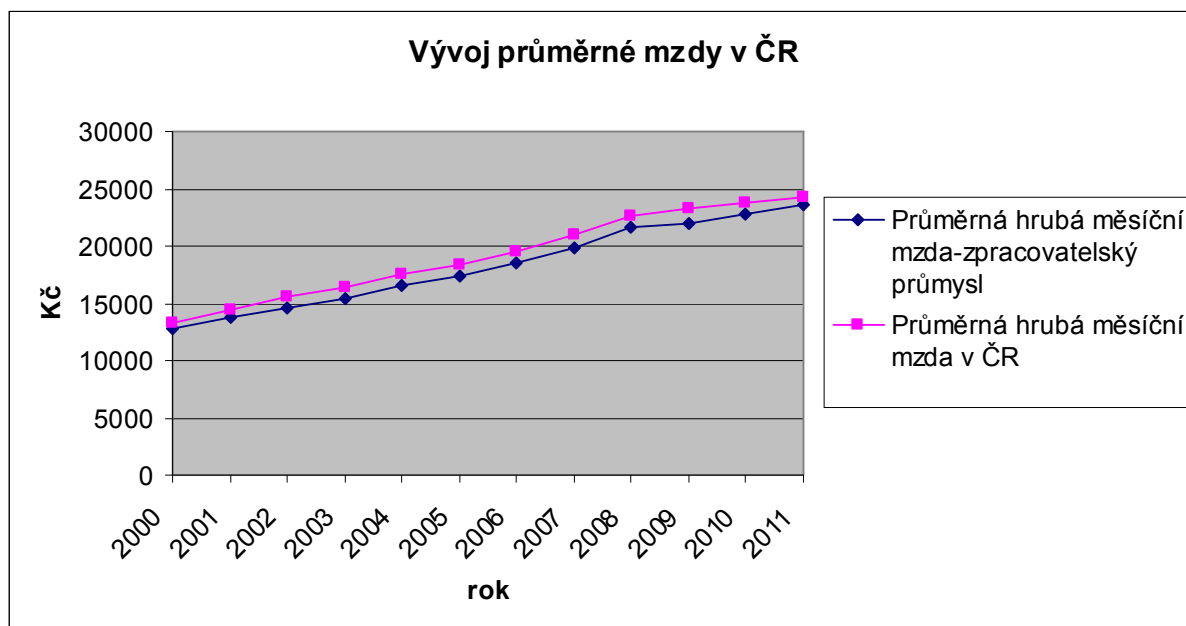
investorů. Se vstupem České republiky do Evropské unie se ekonomický růst vyšplhal až na 7%. Nemałym podílem se na růstu české ekonomiky podílí automobilový průmysl.

V roce 2008 vzrostl HDP meziročně reálně o 5%, což bylo o 1,8% méně než v roce minulém. V roce 2008 se již na i na českém trhu začala projevovat globální finanční krize. Projevilo se to především snížením míry exportu do zemí Eurozóny a snížením domácí poptávky. Reálné disponibilní příjmy domácností byly navíc negativně ovlivněny vysokou inflací. Banky pokračují v přitvrzování úrokových i neúrokových podmínek poskytování úvěrů a tak zdražují firmám zdroje. Český export také negativně ovlivnilo posilování koruny, které přispělo k menší konkurenceschopnosti podniků zaměřených na export. Pro otevřenou ekonomiku, jako je ta naše, je recese světových ekonomik hrozbou a proto je potřeba přemýšlet o eliminaci rizik a možnostech, jak tyto rizika proměnit v příležitosti. Předpokládaný úder světové hospodářské krize dopadl na českou ekonomiku na jaře roku 2009. To způsobilo další zvýšení nezaměstnanosti, na které navazuje snížení poptávky a další zpomalení ekonomiky. Firmy začaly zavádět úsporná opatření.

Ekonomický vývoj České republiky ovlivňuje poptávku po spotřebě balené pramenité vody. Pokud budou firmy zavádět úsporná opatření, bude možné, že sáhnou právě po výhodách zaměstnanců. Voda z kohoutku je téměř na celém území České republiky pitná a zdravotně nezávadná. Se zpomalením růstu českého průmyslu a uzavírání některých výrobních závodů může způsobit firmě pokles odbytu vody.

Dalším ekonomickým faktorem ovlivňujícím společnost ŠUMAVSKÝ PRAMEN je cena ropy. Jelikož se firma také zabývá distribucí vody do firem a domácností, cena benzínu/nafty výrazně ovlivňuje náklady a tedy i následný zisk firmy. Pokles cen ropy v roce 2008 byl jedním z pozitivních ekonomických faktorů ovlivňujících firmu. V posledních měsících však ceny benzínu/nafty stoupají strmě vzhůru, takže se tento faktor změnil na výrazně negativní. Kurz koruny v roce 2008 výrazně oslabil, což napomáhalo českým exportérům a tlumit nárazy hospodářské krize zvenku. V současné době je česká měna poměrně stabilní. Mzdy ve zpracovatelském průmyslu se dlouhodobě pohybují těsně pod hranicí průměrné mzdy v České republice (viz Obrázek 9). Jelikož průměrnou nebo vyšší mzdu bere přibližně pouze jedna třetina občanů je ohodnocení zaměstnanců ve zpracovatelském průmyslu poměrně dobré. Průměrná mzda ve zpracovatelském průmyslu v roce 2011 činila 23621 Kč.

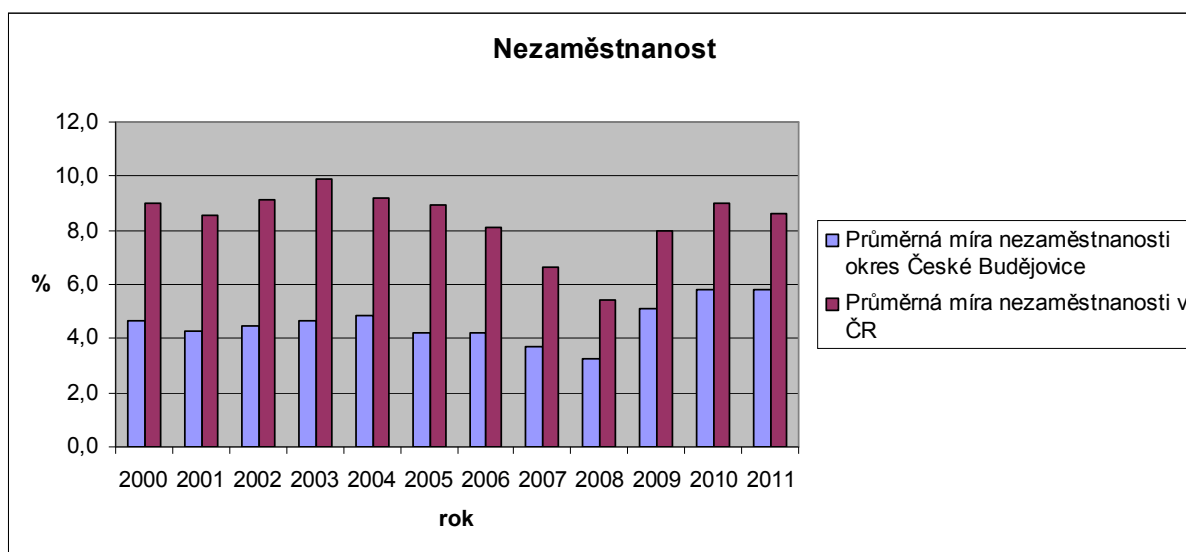
Obrázek 9: Vývoj průměrné mzdy v ČR



Zdroj: www.czso.cz, upraveno

Dalším faktorem je nezaměstnanost, která je v Jihočeském kraji nižší než celorepublikový průměr. Nezaměstnanost v regionu České Budějovice je dokonce dlouhodobě jedna z nejnižších v České republice (viz Obrázek 10). Nižší průměrnou nezaměstnanost vykazuje pouze region Praha.

Obrázek 10: Nezaměstnanost



Zdroj: www.mpsv.cz, upraveno

5.1.4 Politické faktory

Obecně je politická situace v České republice stabilní a napomáhá hospodářskému růstu. Daří se například měnit strukturu zdanění, a to směrem k vyššímu podílu zdanění spotřeby a nižšímu zdanění příjmů. Česká republika se také v posledním desetiletí stává vyhledávaným cílem zahraničních investorů. Ti hodnotí pozitivně stabilně rostoucí ekonomiku, dobrou ochranu majetkových práv a investic i systém investičních pobídek.

V květnu 2004 vstoupila Česká republika do Evropské unie a tím se zavázala vytvářet obchodní politiku na „evropské úrovni“ tzn. společnou obchodní politiku Evropské unie.

Evropská unie a v jejím rámci i Česká republika čelí vysokému stupni konkurenceschopnosti rychle se rozvíjejících ekonomik (Čína, Indie, Brazílie, Rusko) a jejich nových vývozců, kteří jsou v dlouhodobějším časovém horizontu, díky nižším nákladům, rychlejšímu zavádění inovací a růstem produktivity práce schopni na trhy Evropské unie doručit velice konkurenceschopný produkt. Tyto státy také většinou těží z ochrannářské obchodní politiky, která mnohdy nebere ohled na mezinárodní závazky. Tyto trhy však nejsou jen hrozbou, ale i příležitostmi pro vývoz českých výrobků a proto by měly příslušné orgány Evropské unie zajistit evropským firmám adekvátní přístup na trhy třetích zemí. Evropská unie musí chránit také svůj vnitřní trh – chránit ho před nekalou soutěží ve vývozu i dovozu, chránit osobní vlastnictví a know-how a zprůhledňovat pravidla obchodu. Tyto faktory mohou ovlivnit chod celé národní ekonomiky jako celku, ale nejsou tak výrazné, aby mohly ovlivnit chod ekonomiky firmy zabývající se výrobou a distribucí pramenité vody. Chod firmy je však na politické a ekonomické situaci v České republice přímo, ne však velkou mírou, závislý.

5.1.5 Technologické faktory

V posledním desetiletí dochází k velkému technologickému rozvoji zejména v oblasti informačních a komunikačních technologií, který ovlivňuje všechny společnosti a udává dynamiku vývoje daného odvětví. Firmy, které umí tohoto technologického vývoje využívat, mají konkurenční výhodu oproti jiným firmám, které tyto technologie využívat neumějí.

Stáčení vody se provádí pomocí moderních technologií na plně automatizované stáčecí lince. Společnost ŠUMAVSKÝ PRAMEN využívá moderní automatickou linku i na čištění a plnění barelů. Kvalitu vody neustále sleduje specializovaná laboratoř. Mechanismus výroby je tedy téměř automatizován tak, aby byla vyloučena chyba lidského faktoru. Pramenitá voda je

stáče na do barelů o objemu 18,9 a 11 litrů a dále distribuována do regionálních poboček společnosti (k smluvním distributorům).

V současné době firma ŠUMAVSKÝ PRAMEN implementuje nový CRM systém Prosper, který by měl pomoci sjednotit databázi zákazníků, zjednodušit a centralizovat systém objednávek a zjednodušit přípravu prodejních statistik (statistik prodejů vody a aquamatů, výkonnosti a efektivnosti distributorů a zaměstnanců atd.). Každý aquamat bude mít svůj jedinečný kód, na základě kterého bude možno zjistit data oprav a sanitací. Systém také bude umožňovat kontrolu distributorů na cestách, zadávání a změnu objednávek přímo z kanceláře a tisk pokladních dokladů pomocí PDA zařízení. Nový CRM systém by měl pomoci zefektivnit a zprůhlednit práci distributorů, umožnit aktivní přístup k databázi zákazníků a odhalit podvodné zacházení se zařízením.

5.1.6 Shrnutí analýzy

Pro shrnutí analýzy vnějšího prostředí použijeme metodu ETOP (Environmental Threat and Opportunity Profile), který identifikuje případné příležitosti a hrozby (viz Tabulka 3).

Tabulka 3: ETOP (Environmental Threat and Opportunity Profile) – Shrnutí analýzy obecného okolí

Sektor okolí	Vliv
Sociální faktory	<ul style="list-style-type: none"> + zvyšování životní úrovně + stoupající zájem o zdravý životní styl, klesající zájem o tzv. „soft drinks“ + konstantní nárůst poptávky po balených vodách + reklama a PR balených vod - kvalitní pitná voda z kohoutku + zvyšující se zájem o ekologii (vratné obaly)
Legislativní faktory	<ul style="list-style-type: none"> ● požadavek na jakost, zdravotní nezávadnost, balení a uskladnění balených vod určuje zákon + zákon o ochraně zdraví zaměstnanců při práci
Ekonomické faktory	<ul style="list-style-type: none"> + vysoká úroveň české ekonomiky a průmyslu - hospodářská krize – firmy i domácnosti zavádějí úsporná opatření, uzavírání závodů - inflace (snižování čistého disponibilního příjmu domácností) <ul style="list-style-type: none"> ● ceny ropy a benzínu (nestálé)
Politické faktory	<ul style="list-style-type: none"> ● podpora vnitřního trhu EU a jeho konkurenceschopnosti
Technologické faktory	<ul style="list-style-type: none"> + proces stáčení a balení balené vody (téměř automatizován) + nový CRM systém

+ příležitost; ● neutrální; - hrozba

Zdroj: vlastní

5.2 Analýza faktorů oborového okolí

5.2.1 Aplikace Porterova modelu pěti sil

Porterův model pěti sil popisuje konkurenční okolí podniku. O tom, zda bude podnik konkurenceschopný, rozhoduje zejména působení níže uvedených faktorů.

- ✓ Vyjednávací síla zákazníků
- ✓ Vyjednávací síla dodavatelů
- ✓ Hrozba vstupů
- ✓ Hrozba substitutů
- ✓ Konkurenční analýza odvětví

5.2.1.1 Vyjednávací síla zákazníků

Zákazníci nebo také odběratelé mohou výrazným způsobem ovlivňovat ziskovost odvětví tlakem na cenu nebo kvalitu produktu/služby. Klienty společnosti ŠUMAVSKÝ PRAMEN můžeme rozdělit do několika skupin – korporátní zákazníci, státní správa, SME (Small and Medium Enterprises) a rezidentní zákazníci.

Korporátní zákazníci jsou zákazníci s velkými objemy odběrů a tudíž i velkou vyjednávací silou. Často pořádají výběrová řízení, pomocí kterých jsou schopni i výrazně snížit ceny nabízeného produktu. Korporátní zákazníky můžeme rozdělit na korporátní zákazníky s náročnými provozem, korporátní zákazníky síťového charakteru a korporátní zákazníky ostatní.

Nejprve bychom začali skupinou tzv. korporátních zákazníků s náročnými provozem. Do této skupiny můžeme zařadit výrobní závody a stavební firmy. Tito zákazníci poskytují vodu svým zaměstnancům ze zákona. Patří sem třeba stavební firmy, firmy s náročnými provozem. Tyto firmy požadují široký rozsah služby (káva s kávovary, aquamaty zdarma nebo za nízký pronájem, voda v PET lahvích) a pořádají výběrová řízení a tím snižují náklady. Rádi spolupracují s velkým partnerem, obvykle také požadují celorepublikový servis. Jsou zvyklí na přímý prodej a návštěvu pověřené osoby. Je nutné jim nabídnout službu kompletního zajištění pitného režimu v celém rozsahu a zajistit dodání této služby. Tito zákazníci kladou velký důraz na cenu. Tato skupina zákazníků většinou velice citlivě reaguje na cenu dodávaného výrobku. Cena za barel nesmí být příliš rozdílná od konkurence, ceny

doprovodných služeb již tolik nesledují a zde je možnost výdělek poupravit. Obecně musíme počítat s nižší než obvyklou marží na jeden barel, vysokými náklady na akvizici v podobě investic do přístrojů, dopravu barelů a následná péče o přístroje. Výhodou této skupiny zákazníků je velký odběr barelů v jedné lokalitě a tudíž i snížení nákladů na dopravu.

Další skupinou zákazníků jsou tzv. korporátní zákazníci síťového charakteru. Jedná se o společnosti, které nejsou povinné poskytovat vodu ze zákona, ale jsou zvyklí poskytovat tekutiny svým zaměstnancům a zákazníkům. Jedná se především o obchodní firmy, banky nebo energetické společnosti. Tito zákazníci opět informace většinou nehledají sami, možná jen úvodní a jsou zvyklí na přímý prodej a osobní nabídku. Tito zákazníci dbají především na zlepšení pracovního prostředí a je nutné jim nabídnout možnost uvedení těchto služeb do nákladů a vhodně rozšířit službu o další produkty (káva, čaj, kapucino atd.). Tato skupina zákazníků většinou není tak citlivá na cenu, nicméně cena by měla být v korelaci s konkurencí. Stejně jako u předchozí skupiny je nutné počítat s vysokými náklady na akvizici většinou v podobě investic do přístrojů.

V korporátním sektoru zákazníků je nutné nabídnout konkurenční odlišení v péči a obsluze. Jedná se převážně o nabídku doplňkového sortimentu a rozšířenou nabídku aquamatů. Vhodným retenčním nástrojem by se mohlo stát zavedení věrnostního programu. Například za 100 odebraných barelů získají kávu z doplňkového sortimentu zdarma. Je však nutné určit, kdo dostane množstevní slevu a komu bude nabídnuta množstevní sleva.

Malé a střední podniky jsou často velice podobní rezidentním zákazníkům. Informace si hledají na internetu a tudíž mají přehled i o cenách a službách konkurence. Většinou mají dotovaný aquamat se smlouvou na dva roky. Následně v případě nespokojenosti mohou jednoduše přejít ke konkurenci. Pokud nejsou vázáni smlouvou, náklady na přestup jsou nulové. O ceně většinou nevyjednávají (výrazně ji nesnižují). Do skupiny SME zákazníků řadíme všechny firmy nad pět zaměstnanců. Možná polovina těchto zákazníků má již zkušenosti s nabídkou barelové vody. Pohled na svět a nákupní zvyky se budou částečně prolínat s residenčními a firemními zákazníky. Na každého bude tedy působit jiný argument a cestu k zákazníkům bude tedy potřeba hledat individuálně. Nicméně bychom mohli tuto skupinu rozdělit na tři podskupiny – firmy poskytující finanční a odborné služby; restaurace, hotely a lázně; a ostatní.

Většina menších a středních podniků poskytujících finanční a odborné služby poskytuje vodu zákazníkům a někdy zaměstnancům v rámci zlepšení pracovního prostředí. Snaží se tuto položku dávat do daňových nákladů. Potřeby pro zákazníky mohou hrát důležitější roli než potřeby zaměstnanců. Nákup není vždycky správně organizován a celková položka za vodu není vysoká tak, aby byla předmětem výběrových řízení. Maximálně lze očekávat vyjednávání o ceně na základě informací z internetu nebo ostatních zdrojů.

Informace si většinou tito zákazníci hledají sami na internetu nebo se informují telefonem. Důležité pro tuto skupinu zákazníků je nabídnout správný rozsah služby ve srovnatelné cenové relaci s konkurencí a nezklamat důvěru špatným nebo pomalým servisem. Nabídka by měla obsahovat možnost zlepšení pracovního prostředí, způsob jak tyto výdaje dát do nákladů a doplňkový sortiment (instanční káva, čaj atd.).

Další skupinu zákazníků SME segmentu jsou restaurace, hotely a lázně. Většina provozovatelů není ráda, když jim zaměstnanci berou produkty pro zákazníky, navíc v kuchyních a přípravnách je vysoká průměrná teplota a personál spotřebuje hodně vody a vodu by měl ze zákona dostávat od zaměstnavatele. Tito zákazníci jsou zvyklí na závoz se zbožím a nebo na nákup ve velkoobchodech. Nové produkty do restaurací jsou jim většinou nabízeny osobně přímým prodejem, další informace hledají nebo ověřují sami na internetu nebo telefonem. Je vhodné jim nabídnout „speciální“ servis pro kuchyně a přípravné provozy včetně měření a vykazování spotřeby. Většina zákazníků SME segmentu bude ráda, když se o službu někdo externí postará, budou slyšet i na argumenty o zdraví a ekologii. Informace hledají sami na internetu nebo telefonem. Důležitým faktorem je nezklamat důvěru zákazníka špatným nebo pomalým servisem.

Státní správa je specifickou skupinou zákazníků. Většinou jsou věrni jednomu dodavateli, mají určitou vyjednávací sílu, ze všech skupin zákazníků snad nejmenší. Tyto instituce se primárně nesoustřeďují na snižování nákladů a tudíž ani na cenu. Pokud však roční spotřeba přesáhne ročně 2,5 miliónu korun, musí se ze zákona pořádat výběrové řízení. Jediným kritériem v tomto případě bude cena. Vlivem zvýšeného zájmu o zdraví a ekologii dochází k pomalému odlivu od soft drinků a džusů ze škol. Žáci by si mohli na vodu zvyknout a potom ji propagovat i doma. Vhodné by bylo umístění i do školních jídelen, sboroven a ředitelských kanceláří. Část vody by mohla hradit škola, část žáci (pomocí výdejových automatů na mince). hodné zde bude propagovat vodu na sportovně vzdělávacích akcích. Tito zákazníci také upřednostňují osobní návštěvu.

Mezi **rezidenční zákazníky** firmy ŠUMAVSKÝ PRAMEN řadíme rodiny žijící ve větších, alespoň okresních městech. Nejvýhodnější jsou lokality s vysokou hustotou zalidnění jako např. sídliště. V tomto sektoru by se mělo cílit hlavně na střední a vyšší třídu, ideálně středního věku, na rodiny, které jsou otevřené změnám, se zájmem o ekologii a zdraví. Většina těchto rodin poskytuje svým dětem/sobě zdravou vodu a řeší to zejména alternativními zdroji k barelové vodě. Vodu většinou nakupují v supermarketech současně s nákupem ostatních potravin. Této cílové skupině je nutné zvýšit podvědomí o využití a výhodách barelové vody.

5.2.1.2 Vyjednávací síla dodavatelů

ŠUMAVSKÝ PRAMEN je výrobcem pramenité vody a tudíž i dodavatelem hlavní komodity. Ostatními dodavateli jsou dodavatelé aquamatů, barelů na vodu a doplňkového sortimentu. Většina aquamatů, barely a část doplňkového sortimentu – kromě instantních nápojů je dováženo z Číny. Zboží není ani nijak výrazně diferenciováno a je možné snadno sehnat substituty. Vyjednávací síla dodavatelů z Číny není příliš veliká.

Dalšími dodavateli zboží a služeb jsou i místní (čeští) dodavatelé, kteří společnosti ŠUMAVSKÝ PRAMEN pronajímají prostory pro fungování, kancelářské potřeby, instantní nápoje atd. Na trhu je velké množství dodavatelů a tudíž jejich vyjednávací síla je malá. Obecně je ku prospěchu obou smluvních stran, aby vztah dodavatel – zákazník byl dobrý a oboustranně výhodný. Myslím, že můžeme konstatovat, že firma je na svých dodavatelích minimálně závislá.

5.2.1.3 Hrozba vstupu nových konkurentů

Hrozba vstupu nových konkurentů je střední až nízká. Fixní náklady vstupu do odvětví jsou celkem vysoké a částečně omezené – je nutné získat vrt s kvalitní pramenitou vodou a veškeré potřebné vybavení na stáčení vody. Je také nutné vybudovat rozsáhlou distribuční síť, což je nejen finančně, ale i časově, náročné. Hrozba vstupu nových konkurentů je sice relativně nízká, zvyšuje ji však možnost vstupu velkých hráčů na trhu s balenou vodou v PET lahvích (např. Nestlé, Dobrá Voda, Karlovarské minerální vody). Mají dostatek investic a možná by mohli distribuci i rozšířit a zamíchat tak celým trhem s balenou vodou.

5.2.1.4 Hrozba substitutů

Největšími substituty barelových vod jsou vody balené v PET lahvích a voda z kohoutku. Voda z vodovodu je pitná na většině území České republiky. Nicméně vodu z kohoutku pijí většinou lidé na venkově (mají tam vlastní studny a voda je tam automaticky považována za čistější). Hrozba tohoto substitutu je ve městech snížena důvěrou lidí v kvalitu pitné vody. Se vzrůstem životního standardu se změnil životní styl lidí (dbají více na své zdraví). Už nechtějí pít vodu z vodovodu, ale jsou ochotni si koupit vodu balenou. Většinou si lidé kupují balenou vodu v PET lahvích společně s nákupem potravin. Návyk kupovat balenou vodu v PET lahvích je v České republice vysoký a tudíž i hrozba substitutů je vysoká.

Substituční konkurence

Zde budeme analyzovat konkurenci ve více obecném pojetí. Za hlavní substituční konkurenty můžeme považovat vodu z kohoutku a vodu v PET lahvích.

Nejprve si shrneme výhody a nevýhody substituční konkurence, které mohou vést konečné spotřebitele k rozhodnutí. Výhodou barelové vody oproti PET lahvím je dovoz zdarma až do domů - pravidelné doplňování vody bez platby dopravného, příjezd ve sjednaném termínu. Při využití barelové vody odpadají další starosti - co s použitými plastovými lahvemi. Barelová voda je ekologická - je balena do vratných obalů. Další výhodou barelové vody je určitý komfort - k dispozici je neustále teplá i studená voda, aquamat je nenáročný na používání.

Největší nevýhodou barelové vody je zvyk na PET lahve a s tím související neznalost „nového produktu“. Další otázkou, kterou lidé častou kladou je - kam s přístrojem a barely v malém bytě? Umístění přístroje do interiéru bytu tak, aby byl vždy po ruce, a aby se tam hodil není bohužel vždy úplně možné. Aquamaty navíc při chlazení a ohřevu vody spotřebovávají energii, což spousta lidí vidí jako další finanční zátěž. V neposlední řadě musí být zákazník doma, když distributor vodu přiváží. Navíc někteří lidé se obávají cizích lidí v domě/bytě.

Pro shrnutí výhod a nevýhod barelové vody a substituční konkurence jsem se také pokusil shrnout faktory, které bude klient zvažovat při nákupu vody a vypracovat konkurenční

srovnání (viz Tabulka 4). Jednotlivým faktorům jsem přiřadil váhy dle jejich důležitosti pro spotřebitele a bodově je ohodnotil (1 – nejhorší, 9 – nejlepší).

Tabulka 4: Faktory, které bude klient zvažovat při nákupu služby

Tip produktu	Náklady na získání vody	Skladování vody	Kvalita vody	Produkce odpadů	Přidaná hodnota/ chlazení	Mobilita výrobku	Možnost pořízení/obtí žnost	Návyk	Výsledek
<i>Váha faktoru</i>	20%	13%	9%	7%	6%	7%	13%	25%	100%
Voda z kohoutku	9	9	5	9	4	3	9	3	6,42
Voda v PET lahvích	3	5	9	3	2	8	7	9	6,11
Voda v barelech	6	3	9	9	9	3	5	3	5,18

Zdroj: vlastní

Z tabulky můžeme vidět, že z tohoto srovnání vychází nejlépe voda z kohoutku, následuje voda v PET lahvích a voda v barelu je až na třetím místě. Největší rozdíly ve výsledcích způsobuje návyk lidí na vodu z kohoutku, PET lahví a relativně obtížná manipulace a skladovatelnost vody v barelech. Naopak co se týče kvality, variability a produkce odpadu vychází z tohoto srovnání voda v barelu oproti svým konkurentům velmi dobře.

5.2.1.5 Konkurenční rivalita v odvětví

Konkurenční rivalita v odvětví je střední až vysoká. Firmy nabízejí velice podobný produkt za velice podobné (v některých případech i stejné) ceny. Produkty tudíž nejsou výrazně diferenciované a rivalita v odvětví je tím větší, čím méně jsou produkty diferenciované. Firmy se nejvíce asi liší kvalitou nabízených služeb a faktem, zda si tímto způsobem dokážou udržet své zákazníky. Konkurenční rivalitu v odvětví samozřejmě zvyšují i velice oblíbené substituty - voda z kohoutku, voda v PET lahvích.

Přímí konkurenti

Na českém trhu se pohybuje nepřehledné množství drobných konkurentů, kteří prodávají barelovou vodu a doprovodné produkty a několik významných. Vybral jsem pro analýzu konkurence pouze pět nejvýznamnějších hráčů, jejichž seznam je uveden níže v Tabulce 5.

Tabulka 5: Stručný přehled nejdůležitějších konkurenčních firem

Firma	Zaměření na segmenty	Geografické zaměření	Tržní podíl
Crystalis	Korporátní, SME a výjimečně residenční	Distribuce: celá ČR Stáčírna: Vysočina Sídlo: Praha	21%
Rosana	Korporátní, SME a residenční	Distribuce: celá ČR Stáčírna: Dubá (Kokořínsko) Sídlo: Praha	18%
Fontána	Korporátní, SME a výjimečně residenční	Distribuce: celá ČR Stáčírna: Sázavsko Sídlo: Praha	20%
Fromin	Residenční a SME	Distribuce: celá ČR Stáčírna: Severní Čechy Sídlo: Jablonec nad Nisou	7%
Horský pramen	Korporátní, SME a málo residenční	Distribuce: Morava Stáčírna: Jeseníky Sídlo: Ostrava	5%
ŠUMAVSKÝ PRAMEN	Korporátní, SME a málo residenční	Distribuce: celá ČR Stáčírna: Šumava Sídlo: České Budějovice	21%

Zdroj: vlastní - interní

Z výše uvedené tabulky můžeme vidět, že téměř všichni konkurenti působí v rámci celé České republiky a téměř ve všech zákaznických segmentech (nejvíce však v korporátním). Jejich

podíly na trhu se různí – největšími hráči jsou ŠUMAVSKÝ PRAMEN, Crystalis, Rosana a Fontána.

ŠUMAVSKÝ PRAMEN je na trhu prakticky od roku 2001. Nabízí standardní nabídku (aquamaty – 10 druhů, možnost koupě i pronájmu, servis aquamatů; instantní produkty – teplé i studené; příslušenství – kelímky, míchátko, džbánky atd.) včetně zajištění pitného režimu pro zaměstnance. ŠUMAVSKÝ PRAMEN také nabízí nejen pramenitou vodu, ale i minerální vodu AQUA OPTIFIT. Konkurenční výhodou může být větší počet distribučních míst než má konkurence.

Největším konkurentem firmy ŠUMAVSKÝ PRAMEN je firma Crystalis. Crystalis je prvním distributorem barelové pramenité vody v České republice. Na trhu působí již od roku 1993. Svou prezentací působí velice profesionálně, poukazuje na zkušenosti, kvalitní servis a dobré technické zázemí. Pro své zákazníky má připravenou speciální linku, centrální řízení objednávek a další služby s přidanou hodnotou. Nabídka firmy Crystalis je podobná jako nabídka firmy ŠUMAVSKÝ PRAMEN, neobsahuje však nabídku instantních nápojů (aquamaty – 13 druhů, možnost koupě i pronájmu, servis aquamatů; příslušenství – kelímky, držáky na kelímky atd.). Crystalis je jako jediná členem EBWA (European Bottled Watercooler Association). Disponuje též širokou distribuční sítí.

Dalším významným konkurentem je Rosana. Tato firma poskytuje standardní nabídku (7 druhů aquamatů, možnost koupě i pronájmu, instantní nápoje a doplňkové zboží). Nabízí barelovou vodu v 18,9 l baleních a zároveň v 10 l baleních. Ceny jsou o trochu nižší než u firmy Rosana a Šumavský pramen.

Fontána opět prezentuje standardní nabídku (10 druhů aquamatů, instantní nápoje a doplňkový sortiment). Od konkurentů se nijak významně neodlišuje. Cenová nabídka je stejná jako u firmy Crystalis a ŠUMAVSKÝ PRAMEN.

Naopak firma Fromin, která se soustředí primárně na segment residenčních zákazníků, nabízí distribuci ve spolupráci s Českou poštou, čímž se částečně odlišuje od konkurence, která distribuuje vodu většinou pomocí vlastních distributorů. Dovoz vody je do tří dnů, u ostatních dodavatelů většinou do 24 hodin. Fromin nabízí standardní nabídku (5 druhů aquamatů, instantní nápoje, doplňkový sortiment).

Jak už bylo zmíněno, firma Horský Pramen je konkurentem především na Moravě. Firma Horský Pramen působí asi nejméně profesionálně. Nabízí standardní nabídku (4 druhy aquamatů, instatní nápoje, další doplňkový sortiment). Firma Horský Pramen je jedním z menších konkurentů.

Ceny za barel jsou u jednotlivých distributorů téměř identické. V korporátním segmentu samozřejmě hraje roli speciální nabídka, kterou dokáže firma předložit. Největší konkurence je samozřejmě v Praze – zvyšují se zde náklady na distribuci a konkurenční pozice všech firem na trhu je velmi silná.

Níže v Tabulce 6 uvádím shrnutí konkurenčního postavení a tržní síly jednotlivých firem na trhu s barelovou vodou. Tato tabulka bere v potaz několik nejdůležitějších faktorů, které na ovlivňují tržní postavení firmy – velikost a známost, tržní podíl, síla distribuce, marketingový mix, konkurenční odlišení a investice do reklamy (1 – nejhorší, 9 – nejlepší).

Tabulka 6: Konkurenční postavení firmy na trhu

Firma/ řešení	Velikost a známost	Tržní podíl	Síla distribuce	Marketingový mix	Konkurenční odlišení	Investice do reklamy	Výsledek
Váha	25%	15%	5%	25%	20%	10%	100%
Crystalis	8	8	8	7	8	3	7,25
Rosana	7	7	7	6	6	3	6,15
Fontána	8	8	7	7	6	3	6,80
Fromin	4	4	2	7	7	2	5,05
Horský pramen	4	4	3	7	6	2	4,9
Šumavský pramen	8	8	8	7	6	3	6,85

Zdroj: vlastní - interní

Z uvedeného přehledu vyplývá, že v České republice jsou čtyři skoro stejně silní konkurenti, kteří kontrolují situaci na trhu. Nejlépe z tohoto srovnání vychází společnost Crystalis, která

je na rozdíl od svých konkurentů členem EBWA. Žádný z konkurentů nevyniká v některých aspektech tak, aby mohl významně ohrozit ostatní hráče na trhu. Zajímavá čísla jsou hlavně ve sloupci investice do reklamy. Můžeme vidět, že ani jedna ze společností nevykládá mnoho prostředků na svou propagaci.

5.2.1.6 Shrnutí analýzy

Analýzu shrneme pomocí metody ETOP v Tabulce 7.

Tabulka 7: ETOP - Shrnutí analýzy Porterova modelu pěti sil

Sektor okolí	Vliv
Vyjednávací síla zákazníků	<ul style="list-style-type: none"> ● korporátní zákazníci odebírají velké objemy výrobků a mají velkou vyjednávací sílu(-), jsou většinou vázání smlouvou(+) ● rezidentní zákazníci a malé a střední podniky většinou nejsou vázání smlouvou (-), nebo jen na kratší časová období bariéry přestupu ke konkurenci jsou malé, nemají velkou vyjednávací sílu (+) + státní správa (nízká vyjednávací síla)
Vyjednávací síla dodavatelů	+ velký počet dodavatelů + hlavní komoditu si ŠUMAVSKÝ PRAMEN dodává sám
Hrozba vstupu nových konkurentů	+ vysoké vstupní fixní náklady <ul style="list-style-type: none"> ● eventuelní možnost vstupu velkého hráče na trh (Nestlé)
Hrozba substitutů	<ul style="list-style-type: none"> ● změna životního stylu – preference balených vod - návyk kupovat vodu v PET lahvích
Konkurenční rivalita odvětví	- produkty nejsou výrazně diferenciované - významná síla substitutů (voda v PET lahvích, voda z kohoutku)

+ příležitost; ● neutrální; - hrozba

Zdroj: vlastní

5.3 Analýza interních faktorů organizace

5.3.1 Marketingové faktory

Podnik, který chce být na trhu úspěšný, se musí soustředit na potřeby zákazníků. V tom pomáhá firmě marketing. Plánovité využívání jednotlivých nástrojů marketingu musí především odpovídat dlouhodobým strategickým záměrům podniku. Současně musí existovat krátkodobá koordinace použitých marketingových nástrojů a marketing musí umět reagovat na aktuální změny obecného i oborového okolí.

ŠUMAVSKÝ PRAMEN marketingové oddělení jako takové nemá, marketing je řízen z centrály firmy společně s obchodem. V rámci marketingu jsou připravovány marketingové výzkumy. Výzkumy, které byly společností dosud provedeny, byly zaměřeny na informace o cílových skupinách zákazníků. Odpovídaly především na otázky, kdo je cílovou skupinou zákazníků v rezidentním i firemním segmentu. Z výzkumů vyplývá, že trh je poměrně obsazený, ne však zcela nasycený zvláště v některých skupinách. Osobní prodej bude nadále nejschůdnější cesta pro prodej produktů firmy. Firma tyto marketingové průzkumy neprovádí pravidelně, ale myslím, že neustálý marketingový průzkum by mohl zefektivnit práci dealerů. Jejich práce by mohla být posléze lépe cílená. Firma ŠUMAVSKÝ PRAMEN je celkem mladá firma a tak se snaží spíše rozšířit povědomí o značce, firmě a produktu. Cílem její komunikační strategie je, co možná nejrychlejší celoplošné prosazení společnosti na našem trhu. Získání významného podílu na trhu a to jak ve firemním tak v residenčním sektoru (hlavně velká města) a u SME. K image společnosti přispívají sportovní sponzoringové akce – podpora hokejových týmů, triatlonových závodů X-Terra, atd. Tyto sponzoringové aktivity dodávají společnosti patřičný kredit a zviditelnění.

Z prodejních kanálů firma ŠUMAVSKÝ PRAMEN využívá nejvíce telemarketingu (zejména pro rezidentní segment) a osobního prodeje (pro firmy, korporace a státní správu). Těmito způsoby získává firma nejvíce zákazníků. Dalšími komunikačními nástroji, které firma využívá jsou zejména distribuce letáků, reklama v tisku (Českobudějovický deník) viz Obrázek 11, reklama na internetu, účastní se veletrhů a výstav, mají připravené reklamní předměty a sponzorují sportovní kluby (HC Mountfield České Budějovice, SK Dynamo České Budějovice, VK Jihostroj České Budějovice, Samson Budweiser Boxing Club) a sportovce. Tyto marketingové aktivity jsou vedeny spíše na regionální bázi. Tento způsob má

své výhody a nevýhody. Výhodou tohoto systému je, že je možné v každém regionu cílit na ty zákazníky, které potřebujeme v tom daném regionu získat a nebo třeba přímo reagovat na regionální reklamu konkurence. Nevýhodou je především nejednotnost reklamy a reklamních kanálů v regionech a s tím spojené vyšší náklady.

Obrázek 11: Reklama v tisku



Zdroj: interní

Další z důležitých prezentací firmy jsou její webové stránky. Webové stránky firmy (viz Obrázek 13) ŠUMAVSKÝ PRAMEN jsou jednoduché, přehledné a uživatelsky přístupné. V některých částech však až příliš stručné. Určitě bych na stránkách uvítal více informací o firmě, její misi a vizi, o chystaných akcích a veškerých službách firmy. Dle mého názoru má nejlépe zpracované webové stránky společnost Crystalis, následují stránky Frominu, třetí bych zařadil ŠUMAVSKÝ PRAMEN a následně stránky Fontány, Rosany a Horského Pramenu.

Obrázek 12: Logo společnosti



Zdroj: interní

Obrázek 13: Internetové stránky Šumavského pramenu

ŠUMAVSKÝ PRAMEN
BALENÁ PRAMENITÁ VODA

HARMONIE ZDRAVÍ POHYB
Obsah košíku: 0 Kč

Balená voda | Výdejníky vody | Rozvoz vody | Objednávka | Distributoři | O nás | Kontakty

Harmonie – Zdraví – Pohyb

Zdravý životní styl spojený s dodržováním pitného režimu je základem i pro Váš harmonický život! Budte v kondici s vynikající pramenitou vodou ŠUMAVSKÝ PRAMEN a užijte si přívál minerálů ve Vašem těle!

- Balená voda**
Voda balená v barelu nabízí ideální řešení pitného režimu pro Vaši firmu i Vaši domácnost. Její předností je nízká cena, vynikající chuť a kvalita...
- Výdejníky vody**
Výdejníky vody jsou určeny pro ohřev, chlazení a hygienický výdej přírodní vody, dodávané v barelech o obsahu 18,9 l...
- Doplňky**
V sekci doplňky naleznete produkty, které Vám zpříjemní a ulehčí užívání naší vynikající pramenité vody.
- Rozvoz vody a sanitace**
Zajistíme rozvoz vody přímo do Vaší kanceláře i domácnosti do 24/48 hodin! Dále poskytujeme sanitaci.
- Aktuality**
 - > 26.2.2012 - SALIMA 2012 - navštivte náš stánek!
 - > 23.12.2011 - Veselé Vánoce
- Objednávka**

Zdroj: www.sumavskypramen.cz

Od počátku existence firmy byla distribuce řešena především dealery. Vliv na práci a loajalitu zajišťuje majetkovou účastí ve společně založených regionálních distribučních centrech. Konkurenční firmy řeší distribuci různě – pomocí České Pošty (např. Fromin) nebo pomocí vlastních obchodních zástupců (např. Crystalis).

Cílem marketingu firmy ŠUMAVSKÝ PRAMEN je zejména silná podpora prodeje a rozšíření povědomí o barelové vodě a značce, to jak ve firemním, tak v rezidentním sektoru. Do budoucna bude nutné marketingové aktivity centralizovat a centrálně řídit.

5.3.2 R & D

Firma ŠUMAVSKÝ PRAMEN se vědeckotechnického vývoje přímo moc neúčastní, je spíše tou firmou, která vědeckotechnický vývoj akceptuje a využívá, aby mohla získat jakousi konkurenční výhodu. Pokud srovnáme využití nových technologií ve firmě ŠUMAVSKÝ PRAMEN s konkurencí, dalo by se říci, že je na srovnatelné úrovni. Firma má ve stáčírně vody plně automatizované linky na stáčení pramenité vody a čištění barelů. Mimo jiné také ke kontrole kvality vody využívá plně vybavenou laboratoř na kontrolu kvality vody. V distribuci je vědeckotechnologický rozvoj využíván spíše pro administrativní účely. Pro

účetní a provozní administrativu firma nově implementovala systém Prosper, který by měl pomoci centralizovat účetnictví, zjednodušit práci distributorů v terénu (místo vypisování paragonů budou mít s sebou malé PDA, na kterém budou moci klientovi vytisknout účet, tyto změny se po synchronizaci zanesou rovnou do účetního systému), sesbírat konkrétnější data o zákaznících a vytvořit si jejich databázi. Technologický vývoj jde stále dopředu a firmy se ho musejí naučit využívat tak, aby ho mohly obrátit ve svůj prospěch a aby se nestal pro firmu hrozbou.

5.3.3 Faktory výroby

Firma ŠUMAVSKÝ PRAMEN má dostatečné kapacity z hlediska uspokojování tržní poptávky. Obvykle v letních měsících, zejména za hezkého počasí, poptávka po balené vodě stoupá a sklady i distributoři musejí být na tuto situaci připraveni. Na léto se také většinou najmou pomocné pracovní síly – většinou středoškoláci a vysokoškoláci - na distribuci vody.

Distribuce je řízena centrálně, ale zásoby si řídí každý regionální zástupce dle individuální potřeby. Se službou jsou spojeny náklady, a to zejména nákup vody a její dovoz od pramene, tato částka v průměru činí 35,-Kč (náklady na dopravu jsou z toho 10,-Kč) a bezplatný rozvoz po městě až k zákazníkovi do kanceláře nebo bytu, kde průměrné náklady dosahují 30,-Kč (náklady na jeden barel). Pro srovnání, přední pivovarské tuzemské společnosti dokáží optimalizovat logistiku po městě na úroveň 15,-Kč (přepočteno za barel 19 litrů), méně výkonné pak 25,-Kč za barel. Výrobní a distribuční faktory přímé konkurence bohužel není možné jakkoli porovnat.

Jak již bylo zmíněno, aquamaty jsou dováženy z Číny a tomu také odpovídá jejich poruchovost. V roce 2005 bylo prodáno 1350 přístrojů, do opravy bylo přijato 223 přístrojů (16,5%), 157 oprav bylo záručních a 66 oprav pozáručních. V roce 2006 bylo prodáno 1590 přístrojů, do opravy bylo přijato 281 přístrojů (17,5%), 197 oprav bylo záručních a 84 oprav pozáručních. V letech 2007 – 2010 bylo průměrně prodáno 2050 přístrojů ročně z nichž bylo 14,8% vzato do opravy. Variabilní náklady na opravu se pohybují kolem 800 Kč. V současné době jsou práce zadávány dodavatelské firmě, takže náklady na vybavení střediska jsou nulové. Od roku 2005 do roku 2010 byl prodáno přibližně 6 000 000 barelů s vodou, což činí průměr 1 000 000 barelů ročně. Roční průměr v průběhu let nijak výrazně nekolísá a pohybuje se stále okolo této hladiny prodaných barelů ročně.

Koncem roku 2006 společnost zahájila regionalizaci distribuční sítě s cílem zefektivnit logistické procesy a vazby. Tento krok spočíval především v určení hlavního regionálního distributora a území daného regionu. Tento krok měl pomoci k zpřehlednění distributorské sítě pro zákazníky a zefektivnění logistiky a veškerých logistických procesů.

Ve výrobě bylo v roce 2007 pořízeno a instalováno nové čerpadlo, čímž došlo k významné úspoře nákladů na elektrickou energii v provozovně výroby Bližná. Meziroční nárůst ceny elektrické energie byl z jedné poloviny kompenzován právě touto instalací nového čerpadla.

Výrobní faktory firmy jsou dle mého názoru dobře optimalizovány a nedochází k žádným výrazným peněžním únikům.

5.3.4 Faktory lidských a firemních zdrojů

Faktory lidských a firemních zdrojů mohou také ovlivnit konkurenceschopnost podniku. Jedná se především o image a prestiž podniku, účinnost organizační struktury a její sladění se strategií, zkušenosti a motivace pracovníků, schopnost motivovat je, účinnost informačního systému a systému strategického řízení.

Organizační struktura společnosti je částečně funkční a částečně divizní. Mezi hlavní výhody funkční organizační struktury patří především efektivní využití zdrojů, strategické rozhodování shora, lepší koordinace práce v rámci oddělení. Mezi negativa patří pomalé rozhodování, nejasná otázka odpovědnosti, slabá koordinace mezi útvary. Každé distribuční centrum zodpovídá za veškeré své aktivity – ekonomický chod, marketing, personální zabezpečení atd. Koordinaci vlastní výroby, koordinaci obchodních aktivit, spolupráci s hlavními distributory, centrální péči o marketing (webové stránky, obrandované automobily a reklamní předměty), zabezpečení režijního materiálu, nákup a prodej výrobků a organizaci dopravy má na starosti centrála firmy. V té je zaměstnáno 12 lidí – 6 dělníků ve výrobě, 3 vedoucí pracovníci, 2 zaměstnanci v administrativě a 1 v obchodě. Průměrná hrubá mzda je 22 000 Kč, zaměstnanci pobírají 13. plat a mají 25 dní dovolené. V centrále firmy nejsou kompetence všech zaměstnanců zcela dány. Překrývají se funkce různých zaměstnanců na centrále společnosti. Výhodou tohoto systému je snadné propojení souvisejících činností a znalost celého oboru a nižší náklady. Na druhé straně však stojí nedostatek času, kapacit a motivace věnovat se méně oblíbeným aktivitám a problémům. Společnost, s ohledem na velikost a sezónním výkyvům, je flexibilní. Většina distribuce je zajišťována pomocí

regionálních partnerů/ distributorů. Motivace zaměstnanců je zajišťována nejen pomocí prémie – procent z prodeje, ale také díky zaměstnaneckým výhodám, které mohou zaměstnanci firmy získat. Mezi tyto výhody patří stravenky, slevy na zboží společnosti, reklamní oblečení. Firma ŠUMAVSKÝ PRAMEN je na trhu jen krátce a tak strategií firmy je stále upevňování pozice na trhu a rozšíření povědomí o značce.

5.3.5 Shrnutí analýzy

Analýzu interních faktorů shrneme pomocí metody SAP (Strategic Advantage Profile) v Tabulce 8.

Tabulka 8: SAP - Shrnutí analýzy interních faktorů

Interní faktory organizace	Konkurenční síla nebo slabost
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> - neexistence marketingového oddělení + osobní prodej – korporace ● telemarketing – rezidentní segment ● využití ostatních komunikačních nástrojů je necentralizované - nejednotnost reklamy + regionální reklama – schopnost reagovat na konkurenci - webové stránky a prezentace firmy na internetu
R & D	<ul style="list-style-type: none"> + využívání moderních informačních systémů + moderní technologické vybavení místa výroby ● žádný technologicko vědecký výzkum, spíše monitorování konkurence a trendů v oboru ● spíše následovník (fast follower)
Faktory výroby	<ul style="list-style-type: none"> - logistika - poruchovost aquamatů + regionalizace obchodní sítě + úsporná opatření (hospodárnost nových technologií)
Faktory lidských a firemních zdrojů	<ul style="list-style-type: none"> ● image společnosti ● organizační struktura + flexibilita společnosti – možnost přizpůsobení + motivace zaměstnanců - v některých pozicích jsou nejasné kompetence

+ síla ; ● neutrální; - slabost

Zdroj: vlastní

Konkurenční pozice organizace

Pro určení konkurenční pozice organizace budeme vycházet z již dříve provedených analýz. Společnost se zaměřuje na rozsáhlý trh, širokou skupinu zákazníků, kterým nabízí víceméně jeden produkt/službu – balenou vodu s dovozem až domů nebo do kanceláře. Většina vlastností balené barelové vody ve srovnání s ostatními konkurenty se nijak zvlášť neliší. Odlišení většinou spočívá právě ve službě distribuce vody, servisu a přístupu k zákazníkovi.

Největšími konkurenty nejsou firmy vyrábějící a distribuující vodu v barelech, ale vody v PET lahvích. Je to dáno návykem potencionálních zákazníků právě na vody v PET lahvích. Proto je nutné odlišit vodu v barelech zvyšováním podvědomí o výrobku a společnosti.

Trh balené vody (voda v barelech i voda v PET lahvích) se v České republice dostal na hranici průměru Evropské unie (85 litrů na hlavu a rok) a již dále pravděpodobně progresivně neporoste. Potvrzují to i čísla v sousedních rozvinutých zemích, jakými jsou Německo a Rakousko. Stejně tak se poměrně dobře rozvíjí trh s barelovou vodou, který dnes dosahuje zhruba 9% celkového trhu s balenou vodou. V České republice je umístěno cca 70 tisíc aktivních aquamatů, s velice dobrou úrovní spotřeby vody z barelu. Intenzita meziročního růstu trhu barelové vody v počtu nových aquamatů se blíží 10%, trh celkové balené vody kolísá v závislosti na teplotě v letních měsících.

V poslední době dochází k několika změnám na trhu balené vody. Klasické minerální vody a soft drinky ztrácejí spolu alkoholickými nápoji svoji sílu a dynamiku růstu a zejména mladší část obyvatelstva začíná zavádět zdravé návyky i do konzumace nápojů. Význam čistých pramenitých vod nabývá na důležitosti a tento trend bude dále pokračovat. Stejně tak je zvýšený zájem obyvatelstva k ekologii a tím pádem k vratným obalům. Všechny tyto z našeho pohledu pozitivní trendy naše služba naplňuje a zákazníkům nabízí.

Za největší konkurenty na trhu s balenou vodou můžeme považovat firmy Crystalis, Rosana, Fontana, Fromin a Horský Pramen. Rivalita na tomto trhu je střední až vysoká. V očích zákazníků všichni dodávají relativně stejný produkt/službu. Pro získání konkurenční výhody je tedy nutné se odlišit od konkurence. V případě firmy ŠUMAVSKÝ PRAMEN by se mělo pravděpodobně jednat o odlišení marketingu a celkové image společnosti. Vhodnou strategií pro firmu jako je ŠUMAVSKÝ PRAMEN je strategie diferenciací.

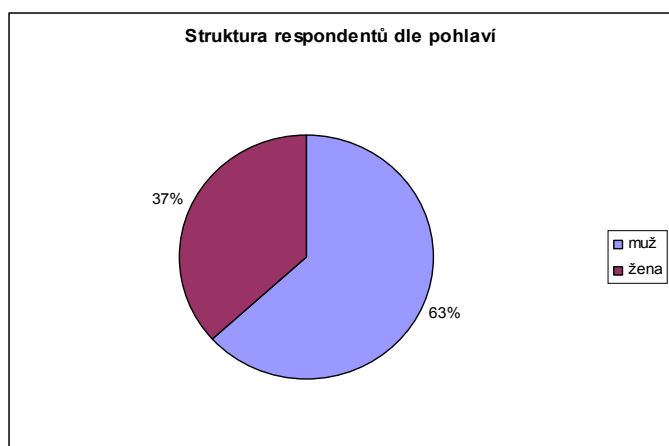
Firma ŠUMAVSKÝ PRAMEN v současné době snaží budovat svou konkurenční pozici na základě budování povědomí o produktu, značce a rozšiřování trhu. Snaží se uplatňovat strategii diferenciaci.

5.4 Dotazníkové šetření

Důvodem provedení dotazníkového šetření bylo získání dat potřebných k provedení jednotlivých analýz v diplomové práci. Poskytlo nám pohled široké veřejnosti na otázky týkající se problematiky vody a názor respondentů na společnost Šumavský pramen. Jeho cílem bylo zjistit, na základě kterých faktorů se občané rozhodují k nákupu daného druhu vody a zhodnocení vybraných ukazatelů vody a společnosti Šumavský pramen. Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 150 respondentů. 98 z nich vyplnilo dotazník prostřednictvím internetu a 52 bylo dotázáno osobně. Většina z nich pochází nebo žije v Českých Budějovicích, kde je také hlavní sídlo společnosti Šumavský pramen a.s. Struktura respondentů podle pohlaví je znázorněna na Obrázku 14 a podle věku na Obrázku 15. Převážnou většinu tvoří respondenti středního věku mezi 21-ti a 35-ti lety. Na Obrázku 16 a Obrázku 17 je vyhodnoceno dokončené vzdělání a měsíční příjem dotazovaných.

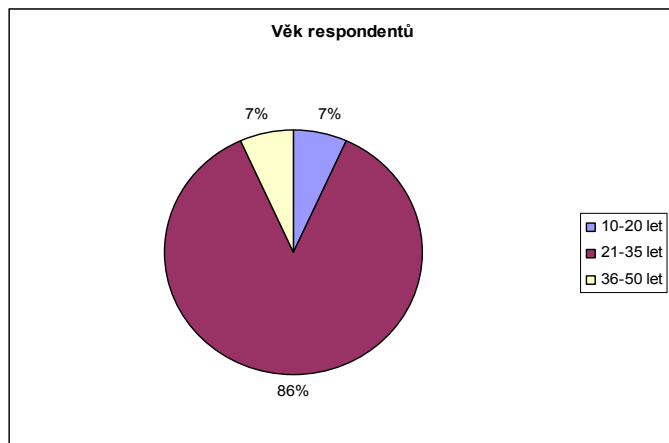
Profil respondentů

Obrázek 14: Struktura respondentů dle pohlaví (v %)



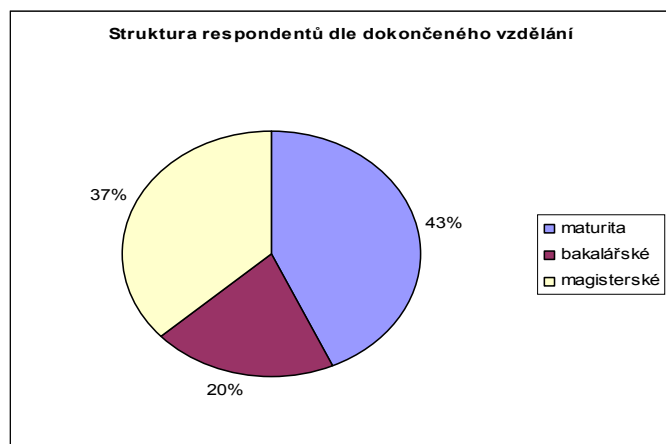
Zdroj: vlastní

Obrázek 15: Struktura respondentů dle věku (v %)



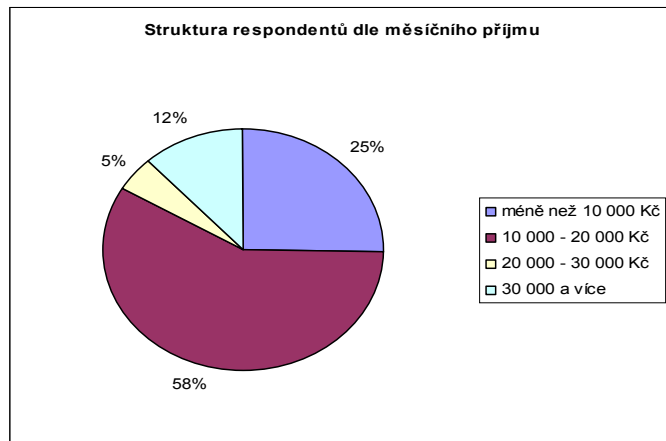
Zdroj: vlastní

Obrázek 16: Struktura respondentů dle dokončeného vzdělání (v %)



Zdroj: vlastní

Obrázek 17: Struktura respondentů dle měsíčního příjmu (v %)



Zdroj: vlastní

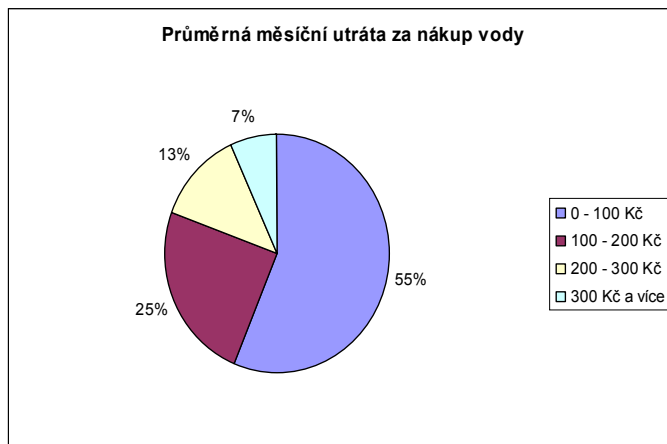
Analýza dat a jejich zpracování

Získaná data byla zpracována a vyhodnocena pomocí grafů. Jednotlivým grafům vždy předchází otázka, na kterou byli respondenti dotazováni.

Kolik jste ochotni utratit týdně za nákup vody?

Více než polovina respondentů je ochotna utratit za nákup vody maximálně 100 Kč. Myslím si, že je to částečně způsobeno relativně nízkým měsíčním příjmem dotazovaných.

Obrázek 18: Průměrná měsíční útrata za nákup vody (v %)

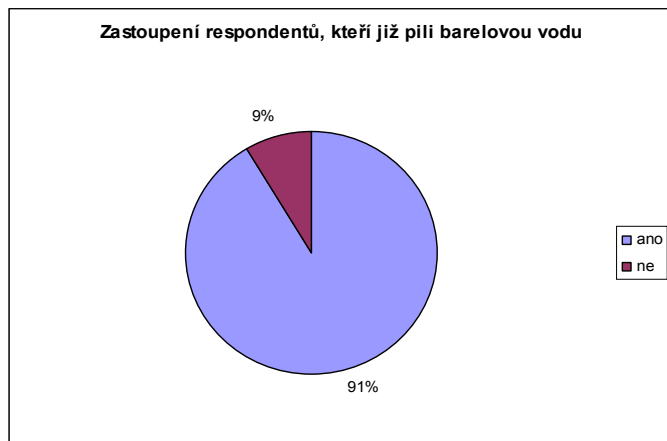


Zdroj: vlastní

Pil(a) jste již někdy barelovou vodu (vodu z aquamatu)?

Většina z dotazovaných už barelovou vodu pila (viz Obrázek 19), což jen potvrzuje stále větší oblibu aquamatů na veřejných místech, fitness studiích, ubytovacích zařízeních, sídlech společností.

Obrázek 19: Množství respondentů, kteří již pili barelovou vodu (v %)

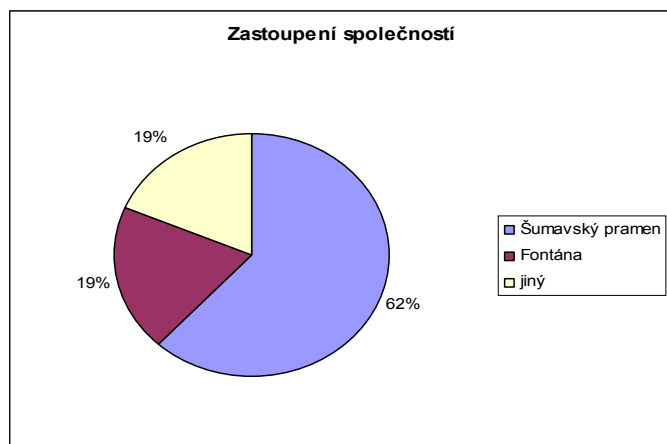


Zdroj: vlastní

V případě že ano, tak od jakého výrobce barelové vody?

Téměř dvě třetiny dotazovaných, kteří již někdy barelovou vodu pili, vyzkoušeli vodu od společnosti Šumavský pramen a.s. Tento výsledek může být trochu ovlivněn faktem, že většina dotazovaných pocházela z Českých Budějovic a okolí.

Obrázek 20: Zastoupení společností (v %)

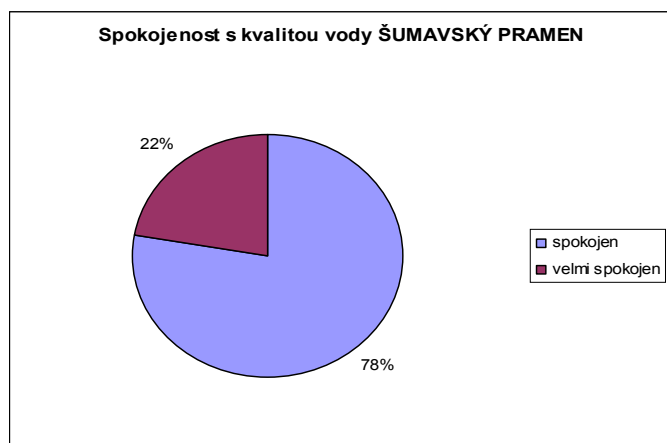


Zdroj: vlastní

V případě, že jste pil(a) vodu od společnosti Šumavský pramen a.s., jak jste byl spokojen(a) s její kvalitou?

Většina respondentů byla s vodou od společnosti Šumavský pramen a.s. velmi spokojena. Velmi potěšující je i fakt, že nikdo nebyl nespokojen (viz Obrázek 21).

Obrázek 21: Spokojenost s kvalitou vody šumavský pramen (v %)

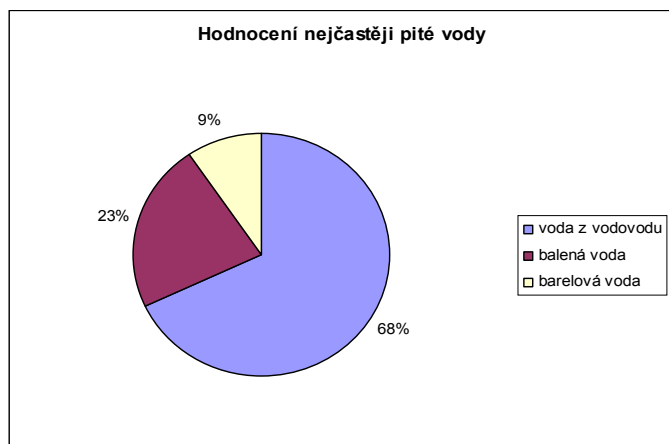


Zdroj: vlastní

Jakou neochucenou vodu preferujete na pití (tzn. pijete nejčastěji)?

Více než dvě třetiny respondentů pije převážně vodu z vodovodu (viz Obrázek 22). Tento výsledek je ovlivněn faktem, že mezi zákazníky, kteří odebírají barelovou vodu jsou převážně firmy a větší společnosti. Nikoliv domácnosti, jejichž členové byli z velké většiny součástí výzkumu.

Obrázek 22: Hodnocení nejčastěji pité vody (v %)

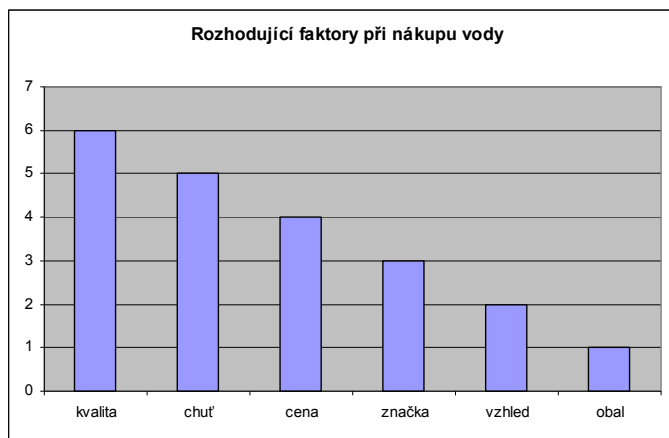


Zdroj: vlastní

Jak důležité jsou pro Vás následující faktory při nákupu pramenité vody?

Největší množství dotazovaných odpovědělo, že se při nákupu pramenité vody rozhoduje podle její kvality. Na druhém místě je chuť, trochu překvapivě až na třetím místě cena. Následuje značka, vzhled a obal.

Obrázek 23: Rozhodující faktory při nákupu vody (v %)



Zdroj: vlastní

Nové informace týkající se trhu s vodou nejčastěji získáváte prostřednictvím?

Jak můžeme vidět z Obrázku 24, tak skoro polovina respondentů se dozvídá nové poznatky o trhu s vodou prostřednictvím televize, následuje internet a noviny.

Obrázek 24: Média poskytující informace pro zákazníky (v %)

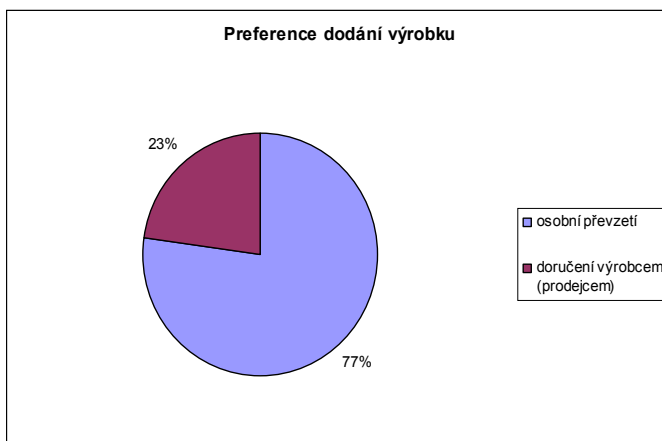


Zdroj: vlastní

Jaký způsob převzetí výrobku preferujete?

Na výběr byly dvě možnosti. Osobní převzetí a doručení prostřednictvím společnosti. Většina preferuje osobní převzetí (viz Obrázek 25).

Obrázek 25: Preference dodání výrobku (v %)

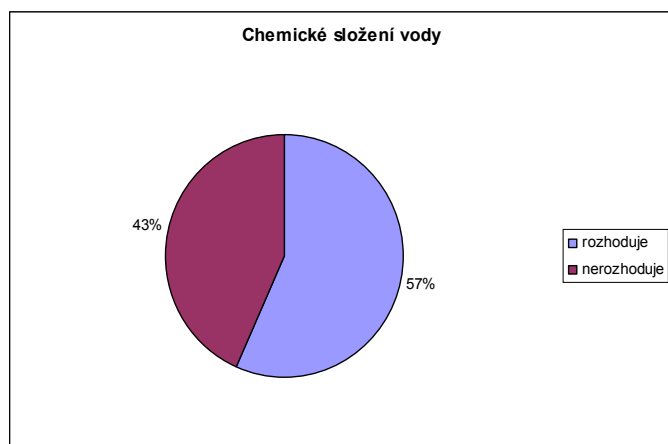


Zdroj: vlastní

Je pro Vás důležité chemické složení vody, kterou pijete?

Kvůli širokému trhu s vodou jsem zařadil otázku, zda si lidé všímají chemického složení jednotlivých vod. Více než polovina respondentů odpověděla, že ano.

Obrázek 26: Chemické složení vody (v%)

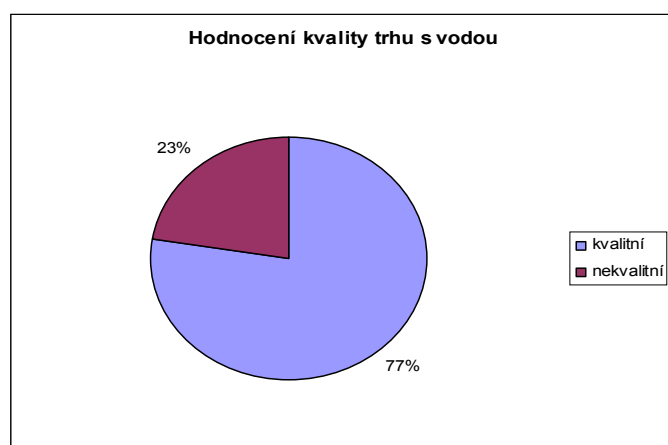


Zdroj: vlastní

Považujete současný trh s vodou za dostatečně kvalitní?

Dle Obrázku 27 můžeme vidět, že většina respondentů považuje trh s vodou za dostatečně kvalitní a nemá potíže si mezi nabízenými produkty vybrat.

Obrázek 27: Hodnocení kvality trhu s vodou (v %)

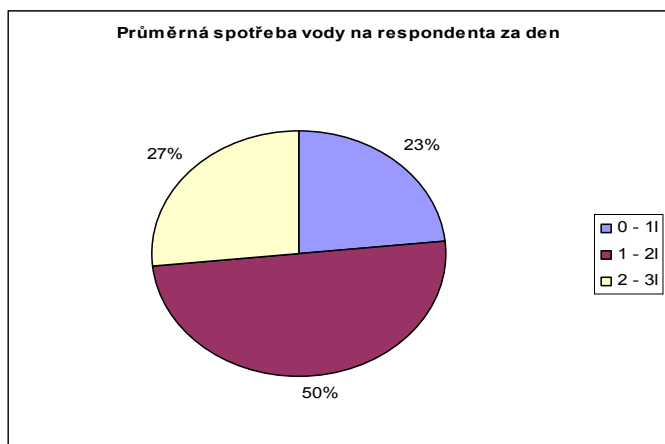


Zdroj: vlastní

Kolik litrů vody průměrně denně vypijete?

Polovina dotazovaných vypije pouze 1-2 litry vody za den, což je o 1-2 lity méně než se uvádí jako optimum. Skoro čtvrtina nevypije ani 1 litr za den. Nikdo z dotazovaných nevypije více jak 3 litry za den.

Obrázek 28: Průměrná spotřeba vody na respondenta za den (v %)

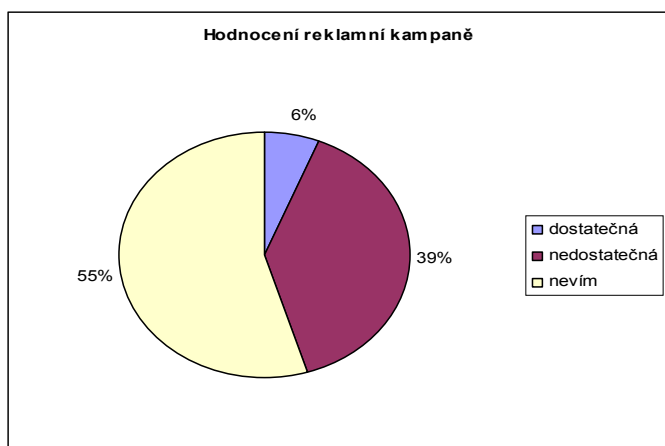


Zdroj: vlastní

Jaká je dle Vašeho názoru současná reklamní kampaň společnosti ŠUMAVSKÝ PRAMEN?

Více než polovina dotazovaných nemá dostatek informací k posouzení kvality reklamní kampaně. Více než třetina si myslí, že je nedostatečná a pouze zlomek ji považuje za dostatečnou.

Obrázek 29: Hodnocení reklamní kampaně (v %)

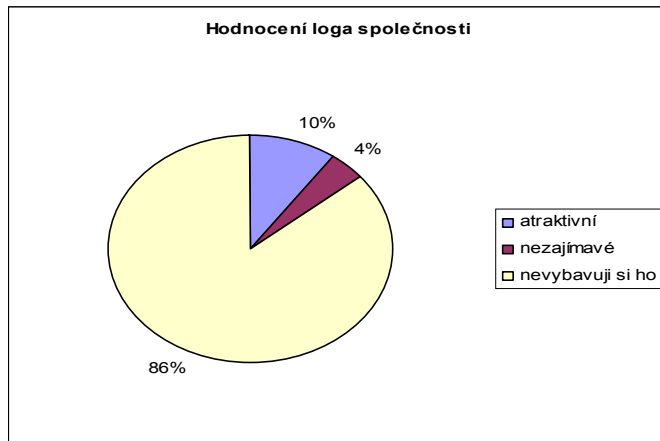


Zdroj: vlastní

Přijde Vám logo společnosti dostatečně atraktivní?

Stejně jako u reklamní kampaně není schopna většina dotazovaných logo společnosti ohodnotit. Více než dvě třetiny lidí, kteří si logo vybaví, ho považují za atraktivní.

Obrázek 30 : Hodnocení loga společnosti (v %)

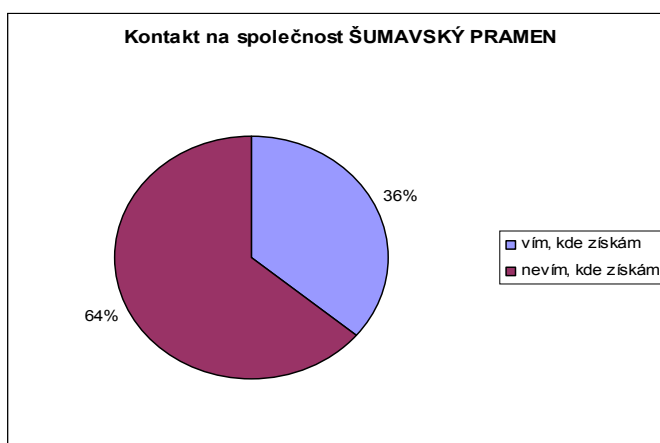


Zdroj: vlastní

Víte, na koho se obrátit chcete-li si od společnosti ŠUMAVSKÝ PRAMEN objednat nějaký z jejich produktů?

Nedostatečnou informovanost o společnosti Šumavský pramen a.s. podtrhuje i Obrázek 31, kde většina respondentů neví, kde získá kontakt v případě objednávky.

Obrázek 31: Kontakt na společnost (v %)

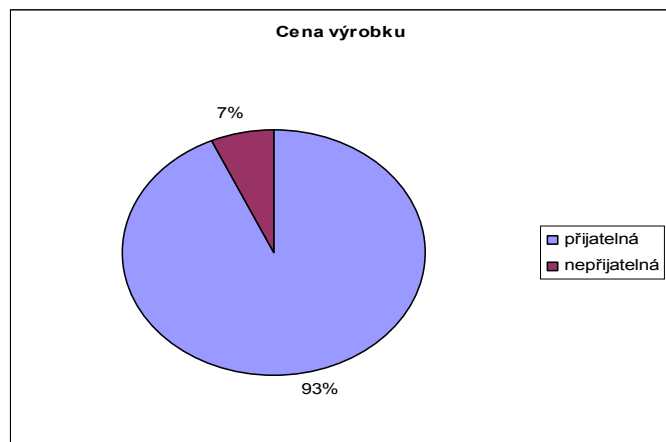


Zdroj: vlastní

Zdá se Vám cena 100 Kč za barel přijatelná?

Velmi pozitivní je, že naprostá většina respondentů považuje cenu 100 Kč za barel jako přijatelnou (viz Obrázek 32).

Obrázek 32: Cena výrobku (v %)



Zdroj: vlastní

Z výsledků dotazníkového šetření je zřejmé, že většina respondentů je ochotna utratit nákupem vody pouze minimální finanční prostředky. To je dáno vysokou kvalitou pitné vody prakticky v celé České republice a zvykem občanů kupovat spíše slazené nápoje. Jako rozhodující při nákupu vody se ukazuje její kvalita a chuť a poté až cena. Ačkoliv většina z dotazovaných již někdy barelovou vodu pila, tak pouze minimum z nich má aquamat doma. Hlavním důvodem bude relativně nejnáročnější obsluha a údržba z hodnocených produktů, protože cena barelové vody přijde valně většina respondentů přijatelná. Jako velmi překvapivé bych hodnotil výsledek šetření v otázce převzetí pořízeného výrobku. Většina respondentů totiž uvádí, že preferuje osobní vyzvednutí v prodejně. Největším negativem pro společnost je však její malá znalost mezi odpovídajícími občany. Tento výsledek přisuzuji hlavně nedostatečné reklamě v televizi. Většina občanů totiž sleduje reklamy převážně v televizi. Televizní reklama je však pro společnost zároveň tou finančně nejnáročnější a ŠUMAVSKÝ PRAMEN si jí nemůže dovolit. Proto musí maximálně využívat reklamu prostřednictvím ostatních médií a směrů. Naopak jako velice pozitivní hodnotím mínění občanů o trhu s vodou, který považují za kvalitní.

5.5 SWOT Analýza

SWOT analýza vychází z údajů získaných v předchozích analýzách a dotazníkového šetření. Pro celkové shrnutí analýz použijme SWOT analýzu. V Tabulce 9 jsou uvedeny a seřazeny faktory, které byly hodnoceny v rámci silných stránek (S), slabých stránek (W), příležitostí (O) a hrozeb (T) podniku. Jednotlivé faktory jsou očíslovány a následně podrobeny párovému srovnání, které nám pomůže určit váhu jednotlivých faktorů. Na základě výsledků párového srovnání poté určíme vhodnou strategii dle SWOT matice.

Tabulka 9: SWOT Analýza

S	W
1 kvalitní produkt – pramenitá voda 2 flexibilita organizace 3 dobrá organizace distribuční sítě 4 podpora moderních technologií 5 loajalita dealerů 6 nenáročnost používání aquamatu	7 produkt není nijak výrazně diferenciovaný od konkurence 8 špatná informovanost zákazníků o produktu/službě 9 webové stránky – příliš stručné 10 logistické procesy 11 poruchovost aquamatů 12 nejasné kompetence na centrále firmy 13 slabá reklama v masových médiích
O	T
14 zavádění zdravých návyků 15 zvýšený zájem o ekologii 16 zákon o ochraně zdraví zaměstnanců a poskytování ochranných nápojů 17 malá vyjednávací síla dodavatelů 18 zvyšující se péče o zaměstnance a zákazníky 19 možnost zařadit pitný režim do daňově odečitatelných položek 20 webová prezentace – budování image	21 návyk na vodu v PET lahvích 22 pitná voda na území celé ČR 23 požadavky na jakost, zdravotní nezávadnost a balení vody 24 globální hospodářská krize 25 fluktuace cen ropy 26 možnost vstupu globálního hráče na trh s balenou vodou 27 silná konkurence 28 silná substituční konkurence 29 zákazníci se nechtějí příliš vázat k pravidelnému odběru

Zdroj: vlastní

Z důvodu většího množství faktorů budeme nejprve porovnávat silné a slabé stránky podniku, poté příležitosti a ohrožení. Párové srovnání silných a slabých stránek podniku bylo provedeno pomocí trojúhelníkové matice (Fullerův trojúhelník). Je uvedeno v Tabulce číslo 10. Faktor mající větší váhu je vyznačen červeně.

Tabulka 10: Párové srovnání silných a slabých stránek

1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
		4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
			4	4	4	4	4	4	4	4	4
			5	6	7	8	9	10	11	12	13
				5	5	5	5	5	5	5	5
				6	7	8	9	10	11	12	13
					6	6	6	6	6	6	6
					7	8	9	10	11	12	13
						7	7	7	7	7	7
						8	9	10	11	12	13
							8	8	8	8	8
							9	10	11	12	13
								9	9	9	9
								10	11	12	13
									10	10	10
									11	12	13
										11	11
										12	13
											12
											13

Zdroj: vlastní

Dle výsledků trojúhelníkové matice (Tabulka 10) vytvoříme tabulku (Tabulka 11) absolutních a relativních četností jednotlivých faktorů. Z té můžeme vyčíst významnost jednotlivých faktorů.

Tabulka 11: Výsledky párového srovnání silných a slabých stránek

Číslo kritéria	Četnost	Relativní četnost	Pořadí kritéria
1	12	15,38%	1
2	5	6,41%	7 - 8
3	8	10,26%	4
4	6	7,69%	6
5	4	5,13%	9 - 11
6	3	3,85%	12
7	4	5,13%	9 - 11
8	10	12,82%	2
9	5	6,41%	7 - 8
10	4	5,13%	9 - 11
11	7	8,97%	5
12	1	1,28%	13
13	9	11,54%	3
Celkem	78	100,00%	-

Zdroj: vlastní

Dále srovnáváme příležitosti a ohrožení podniku. Postup je stejný jako v případě hodnocení silných a slabých stránek podniku (viz Tabulka 12).

Tabulka 12: Párové srovnání příležitostí a ohrožení podniku

14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14										
15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29										
	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15										
	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29										
		16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16										
		17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29										
			17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17										
			18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29										
				18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18										
					19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29									
						19	19	19	19	19	19	19	19	19	19									
							20	21	22	23	24	25	26	27	28	29								
								20	20	20	20	20	20	20	20	20								
									21	22	23	24	25	26	27	28	29							
										21	21	21	21	21	21	21	21							
											22	23	24	25	26	27	28	29						
												22	22	22	22	22	22	22						
													23	24	25	26	27	28	29					
														23	23	23	23	23	23					
															24	25	26	27	28	29				
																24	24	24	24	24				
																	25	26	27	28	29			
																		25	25	25	25			
																			26	27	28	29		
																				26	26	26		
																					27	28	29	
																						27	27	
																							28	29
																								28
																								29

Zdroj: vlastní

Tabulka 13: Výsledky párového srovnání příležitostí a ohrožení podniku

Číslo kritéria	Četnost	Relativní četnost	Pořadí kritéria
14	9	7,50%	5 - 6
15	5	4,17%	9 - 12
16	9	7,50%	5 - 6
17	8	6,67%	7
18	5	4,17%	9 - 12
19	4	3,33%	13 - 14
20	3	2,50%	15 - 16
21	14	11,67%	2
22	15	12,50%	1
23	3	2,50%	15-16
24	7	5,83%	8
25	4	3,33%	13 - 14
26	5	4,17%	9 - 12
27	11	9,17%	4
28	13	10,83%	3
29	5	4,17%	9 - 12
Celkem	120	100,00%	-

Zdroj: vlastní

Na základě výsledků párového srovnání můžeme říci, že se má společnost Šumavský pramen ubírat směrem ST strategie, čili strategií konfrontace. Měl by využívat svých silných stránek k eliminování ohrožení působící na něj z okolního prostředí.

6 Diskuze

Pro upevnění pozice na trhu a rozšíření podvědomí o produktu a firmě by měla společnost ŠUMAVSKÝ PRAMEN i nadále pokračovat ve svých obchodních a marketingových aktivitách. Dealeři a obchodní zástupci by měli pokračovat ve vyhledávání nových velkých firem s nabídkou zajištění vyváženého pitného režimu. Aby bylo snažení firmy úspěšné, je nutné eliminovat hrozby určené výše uvedenou SWOT analýzou.

Největší hrozbou je návyk zákazníků na PET lahve. Tato hrozba se nám bude jen velmi těžko eliminovat. Je nutné se neustále snažit rozšířit povědomí o výhodách barelových vod, o firmě a o značce. Toho je možné dosáhnout propojením marketingu s podnikovými cíli. Aby se zákazník rozhodl pro nákup produktu musí projít čtyřmi fázemi AIDA – Attention - Pozornost, Interest – Zájem, Desire – Přání, Action – Jednání/nákup. Je nutné tento proces pečlivě naplánovat. Pro zaujetí pozornosti a vzbuzení zájmu je nutné připravit reklamní kampaň, která zdůrazní výhody barelových vod.

Doporučuji připravit informační promostánky, kde budou výhody klientům představeny. Tyto promostánky budou umístěny na veletrzích a v supermarketech. Jejich design bude jednoduchý formou malého pultíku. Samozřejmě bude potištěn logem a reklamou společnosti ŠUMAVSKÝ PRAMEN. Obsluhován bude dvěma vyškolenými osobami společností. Jeden se bude starat o podávání informací o společnosti, odpověďmi na dotazy zájemců. Druhý bude provádět praktickou ukázkou funkcí aquamatu, který bude součástí promostánku. Samozřejmě bude také asistovat v případě zájmu o jeho vyzkoušení zákazníkem. V supermarketech by promostánky cílily primárně na rezidentní zákazníky, na veletrzích spíše na firmy. Dalšími možnostmi reklamy jsou letáky, v hustěji obydlených oblastech připravit i dropmail neboli neadresnou distribuci tiskovin do schránek. Ten bude cílen především na cílovou skupinu rezidenčních zákazníků. Dropmail musí obsahovat nabídku vyzkoušet si přístroj s jedním barelem na 14 dní zdarma nebo slevu na získání nového aquamatu. Tyto marketingové aktivity budou řízené centrálně – za kampaň a její výsledky jsou odpovědní vedoucí regionálních center.

Aby firma získala konkurenční výhodu, měla by také umět využít daných příležitostí. V posledních letech dochází ke změně na trhu nealkoholických nápojů. Mladší část obyvatelstva začala zavádět zdravé návyky do konzumace nápojů. Význam čistých

pramenitých vod nabývá na důležitosti a trend bude zřejmě i nadále pokračovat. Doporučuji zaměřit pozornost spíše na mladší část obyvatelstva – na ty, kteří chtějí žít zdravě. Barelová voda by měla být prezentována jako zdravá, vhodná pro pitný režim dětí i dospělých. K tomuto trendu by měla být směřována i image firmy. Toho docílíme například sponzorováním nebo firemní prezentací v rámci juniorských sportovních soutěží.

Pro firemní zákazníky je výhodou možnost přípravy pitného režimu pro zaměstnance a daňová uznatelnost nákladů. Kolikrát je nabídka vody brána i jako konkurenční výhoda služby pro zákazníky. Toto je nutné zdůrazňovat i při prezentacích.

Stejně tak vzrostl zájem obyvatelstva o ekologii a tím pádem k vratným obalům. Všechny tyto pozitivní trendy společnost naplňuje a zákazníkům nabízí.

Upevnění pozice firmy ŠUMAVSKÝ PRAMEN na trhu pomůže také, když si firma uvědomí své slabé stránky a pokusí se je zlepšit. Jak už jednou bylo zmíněno je nutné rozšířit povědomí o produktu a značce. Pro zvýšení povědomí bych doporučoval větší využití masové reklamy pomocí již výše zmíněného dropmailu, letáčku, lokálních médií (rádio, noviny, časopisy) a internetu. Na využití větší míry mediální podpory nemá tak malá firma finanční zdroje. Nejvíce informací si v dnešní době lidé vyhledávají na internetu. Webové stránky firmy nejsou její nejsilnější stránkou – dle mého názoru tam chybí informace o firmě, o akcích, které firma nabízí a všeobecně jsou stručnější než stránky konkurence. Stránky obsahují informace o firmě obecně, o produktech a o všech distributorech. Tato úprava by měla být provedena centrálně. Na centrále však na tuto změnu nemají kapacity, proto bych doporučoval přenechat redesign webových stránek specializované firmě. Cena se pohybuje okolo 15 000 Kč.

Další slabou stránkou firmy je poruchovost aquamatů. Proto doporučil začít hledat ještě další dodavatele aquamatů, kteří by byli schopni zaručit jejich menší poruchovost.

Poslední částí SWOT analýzy jsou silné stránky. Silné stránky firmy tvoří konkurenční výhodu firmy a proto bychom ani na ně neměli zapomínat. Firma by se je měla snažit opečovávat a zušlechťovat. Jedná se o kvalitní produkt, flexibilitu organizace, dobrou distribuční síť, využití moderních technologií a loajalitu dealerů. Je nutné, aby v dnešní době hospodářské krize, společnost snižovala své fixní i variabilní náklady pomocí využití

moderních technologií. Je dobře, že firma je si tohoto faktu vědoma a moderní technologie využívá ve svůj prospěch.

Organizace je flexibilní, pokud umí reagovat na potřeby zákazníků – na zvyšování a snižování poptávky. Firma by měla v tomto případě udržovat stálé brigádníky, kteří již svou práci znají. Měli by vědět koho kontaktovat v případě, že bude nutné distribuci posílit a tyto lidi si pomalu vychovávat a možná i udržovat jako své budoucí potencionální zaměstnance.

Loajalita dealerů je také velmi důležitým faktorem. Je zajišťována zejména majetkovou účastí v regionálních distribučních centrech. Nicméně má firma připraven systém bonusů, který mohou distributoři za určitý počet získaných nových zákazníků a aktuálně prodaných barelů získat. Bylo by také výhodné do cílů obchodníků přidat spokojenost stávajících zákazníků.

7 Závěr

Smyslem strategického plánování je získat pro firmu silnější konkurenční pozici než je současná. To předpokládá reagovat na vnější trendy a síly a využívat vnitřní zdroje organizace. Na základě provedených analýz jsem se pokusil navrhnout strategii, kterou by měla firma používat pro akvizici nových zákazníků. Pro retenci je nutné minimálně udržet, nejlépe pak zvyšovat standard nabízených služeb. Dle analýzy jsem rozdělil trh na dvě skupiny – firemní segment a rezidentní segment. Ke každému se musí přistupovat odlišným způsobem.

Pro vstup firmy ŠUMAVSKÝ PRAMEN do kanceláří, které již nabízený pitný režim používají, bude rozhodující určení cenové hladiny. Všichni stávající uživatelé reagují nejvíce na změnu ceny. Nižší cenová nabídka by mohla být jedním z řešení, na druhou stranu uspořádání společností ukazuje na oligopol, kde na trhu je pouze několik společností: Crystalis, Rosana, Fontána, Fromin, Horský Pramen a ŠUMAVSKÝ PRAMEN, přičemž je více než pravděpodobné, že společnost, která první změní cenu, bude následována ostatními. Z toho důvodu je rozumnější používat systém bonusů, tedy za určitý počet odebraných balení přidat 1 balení zdarma. Takový způsob zachová cenovou hladinu na normálu, ale distributor může jednoduše přepočítat slevu na 1 balení.

Co se týká logistiky, na trhu existují společnosti (jako např. Z-Market, s. r. o), které dodávají do domácností a kanceláří zboží běžné spotřeby. Je třeba takové společnosti kontaktovat, s prosbou o spolupráci a zda by bylo možné přidat vodu ŠUMAVSKÝ PRAMEN do jejich sortimentu výrobků a využít tak i jejich síť dodavatelů. Jedna z možností, jak získat nové odběratele, by byla ze začátku přidávat ke každé dodávce (určité cenové hladiny) této firmy jedno balení vody. Tyto firmy určitě také dodávají vodu do kanceláří, které jsou zásobovány konkurencí. V případě, že kanceláře a domácnosti aquamat zatím nemají, tak by se předal poukaz s kontaktem na ŠUMAVSKÝ PRAMEN, který by zapůjčil aquamat na jeden týden, tak jak to dělá již nyní.

Zatímco u právnických osob je používání osobního prodeje to nejlepší řešení, u prodeje do domácností zřejmě nebude mít takový efekt. Lidé obecně nejsou ochotni pustit si někoho do bytu, nebo bavit se o nějakém nákupu. Jeden z důvodů je neznalost společnosti ŠUMAVSKÝ PRAMEN a produktu samotného. Prvotně je nutné seznámit cílovou skupinu s produktem,

jeho výhodami a funkčností. Nejvhodnější se mi proto zdá vytvoření „promotion teamu“, který by byl umístěn po nějakou dobu na frekventovaných místech v dané oblasti a podrobně seznamoval kolemjdoucí s produktem. Součástí bude i ochutnávka pramenité vody společnosti zdarma. Hlavním cílem „promotion teamu“ bude získání co největšího množství kontaktů (email, adresa, telefonní číslo). Ty firma později využije k oslovení občanů, k zasílání nabídek svých produktů a služeb. V létě doporučuji využít výletní místa, koupaliště, stanice MHD, místa zábavy nebo nákupu. Tyto způsoby jsou více nákladné a pravděpodobně méně efektivní co se týče oslovení cílové skupiny. Problém by mohl nastat při atakování rezidentního trhu konkurencí. Proto by měla být hned od začátku budována jednotná image společnosti, tak jak bude vnímána okolím i zaměstnanci (Corporate Culture). To by mělo vytvořit určitý vztah mezi firmou ŠUMAVSKÝ PRAMEN a jeho zákazníky. Budování jednotné image však často nestačí a proto je nutné získané zákazníky nějakým způsobem zavazovat ke spolupráci s firmou. Ať už to bude nájemní smlouvou, či dotovanými přístroji (jako u mobilních telefonů).

8 Přehled použité literatury

ALKHAFAJI, A., F. Strategic management :formulation, implementation, and control in a dynamic environment. Binghamton, NY: The Haworth Press, 2003. ISBN 0-7890-1809-8.

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

DONELLY, J. H. jr., J. L. GIBBON a J. M. IVANCEVICH. Management. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-422-3.

HITT, M., A., D. R. IRELAND a R. E. HOSKISSON. Strategic Management: competitiveness and Globalization. 7. vyd. Mason, Ohio: Thomson South-Western, 2007. ISBN 0-324-40536-7.

HRON, J., I. TICHÁ, a J. DOHNAL. Strategické řízení, 3. vyd. Praha: ČZU Praha, Provozně ekonomická fakulta, 2000. ISBN 80-213-0625-4.

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

Ing. Petr Řehoř, Ph.D. Přednášky z předmětu MAN, 2007

JIRÁSEK, J. A., Strategie, 2. vyd. Praha: Kamil Mařík, 2003. ISBN 80-86419-46-2.

JOHNSON, G. a K. SHOLES. Cesty k úspěšnému podniku: stanovení cíle, techniky rozhodování. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-220-3.

KAREŠ, J. Základy řízení I. JU ZF České Budějovice, 1996. ISBN 80-7040-197-4.

KEŘKOVSKÝ, M. a M. DRDLA. Strategické řízení firemních informací. Teorie pro praxi. Praha: C. H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-730-8.

KEŘKOVSKÝ, M. a O. VYKYPĚL. Strategické řízení: teorie pro praxi. Praha: C. H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-578-X.

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

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

LEDNICKÝ, V. *Strategické řízení*. Ostrava: Repronis, 2006. ISBN 80-7329-131-2.

MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.

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

SYNEK, M., E. KISLINGEROVÁ a kol. *Podniková ekonomika*, 5. doplněné a přepracované vydání, Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-336-3.

TICHÁ, I. a J. HRON. *Strategické řízení*. Praha: ČZU v Praze, 2002. ISBN 80-213-0922-9.

TRUNEČEK, J. *Management I*. Praha: VŠE v Praze, 1995. ISBN 80-7079-929-3.

VEBER, J. a kol. *Management II*. Praha: VŠE v Praze, 1998. ISBN 80-7079-406-2.

VEBER, J. a kol. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-029-5.

ŠMÍDA, F. *Strategie v podnikové praxi*. Praha: Professional publishing, 2003. ISBN 80-86419-41-X.

Interní materiály firmy

Výroční zprávy firmy

Obchodní rejstřík

Marketing Environment - PEST Analysis. *Learn Marketing.net* [online]. [cit. 2012-04-29]. Dostupné z: <http://www.learnmarketing.net/pestanalysis.htm>

Počet zaměstnanců a mzdy od roku 1995. *Český statistický úřad* [online]. © 2012 [cit. 2012-04-28]. Dostupné z: <http://vdbap.ab.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?voa=tabulka&cislatab=PRA1040CU>

Podniková vize. *Clarion* [online]. © 2006-2012 [cit. 2012-04-28]. Dostupné z: <http://www.clarion.com/cz/cs/company/profile/vision/index.html>

Průměrná míra nezaměstnanosti. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. © 2002 - 2012 [cit. 2012-04-28]. Dostupné z: http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/casove_rady/prumer_mn_od_97_portal.xls

SWOT Analysis. *NetMBA.com* [online]. © 2002-2010 [cit. 2012-04-29]. Dostupné z: <http://www.netmba.com/strategy/swot/>

Šumavský pramen. *Šumavský pramen* [online]. © 2012 [cit. 2012-04-28]. Dostupné z: <http://sumavskypramen.cz/>

Tvorba komplexní analýzy v rámci marketingového řízení a plánování MSP. *BusinessInfo.cz* [online]. © 1997-2011 [cit. 2012-04-28]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/marketing-rizeni-msp-komplexni-analyza/1001663/45239/#b21>

Vize a hodnoty. *Henkel* [online]. © 2012 [cit. 2012-04-28]. Dostupné z: http://www.henkel.cz/cps/rde/xchg/henkel_czc/hs.xsl/vize-a-hodnoty-6531.htm

Vize firmy. *Seznam.cz* [online]. © 1996–2012 [cit. 2012-04-28]. Dostupné z: <http://onas.seznam.cz/cz/o-firme/vize-firmy/>

Seznam obrázků, tabulek

Obrázek 1: Souhrnný model prvků strategického managementu.....	12
Obrázek 2: Proces strategického řízení jako nepřetržitý proces.....	13
Obrázek 3: Vztah mezi posláním podniku, podnikovými zdroji a schopnostmi a okolím podniku.....	19
Obrázek 4: Nejvýznamnější faktory ovlivňující volbu cílů podniku.....	20
Obrázek 5: Okolí podniku.....	22
Obrázek 6: Porterův model pěti konkurenčních sil.....	23
Obrázek 7: SWOT matice.....	31
Obrázek 8: Organizační struktura společnosti ŠUMAVSKÝ PRAMEN a.s.....	35
Obrázek 9: Vývoj průměrné mzdy v ČR.....	41
Obrázek 10: Nezaměstnanost.....	41
Obrázek 11: Reklama v tisku.....	56
Obrázek 12: Logo společnosti.....	56
Obrázek 13: Internetové stránky Šumavského pramenu.....	57
Obrázek 14: Struktura respondentů dle pohlaví.....	63
Obrázek 15: Struktura respondentů dle věku.....	64
Obrázek 16: Struktura respondentů dle dokončeného vzdělání.....	64
Obrázek 17: Struktura respondentů dle měsíčního příjmu.....	64
Obrázek 18: Průměrná měsíční útrata za nákup vody.....	65
Obrázek 19: Množství respondentů, kteří již pili barelovou vodu.....	65
Obrázek 20: Zastoupení společností.....	66
Obrázek 21: Spokojenost s kvalitou vody Šumavský pramen.....	66
Obrázek 22: Hodnocení nejčastěji pité vody.....	67
Obrázek 23: Rozhodující faktory při nákupu vody.....	67
Obrázek 24: Média poskytující informace pro zákazníky.....	68
Obrázek 25: Preference dodání výrobku.....	68
Obrázek 26: Chemické složení vody.....	69
Obrázek 27: Hodnocení kvality trhu s vodou.....	69
Obrázek 28: Průměrná spotřeba vody na respondenta za den.....	70
Obrázek 29: Hodnocení reklamní kampaně.....	70
Obrázek 30 : Hodnocení loga společnosti.....	71
Obrázek 31: Kontakt na společnost.....	71
Obrázek 32: Cena výrobku.....	72

Tabulka 1: Příklady vizí vybraných firem.....	18
Tabulka 2: Seznam distributorů.....	36
Tabulka 3: ETOP – Shrnutí analýzy obecného okolí.....	44
Tabulka 4: Faktory, které bude klient zvažovat při nákupu služby.....	49
Tabulka 5: Stručný přehled nejdůležitějších konkurenčních firem.....	51
Tabulka 6: Konkurenční postavení firmy na trhu.....	53
Tabulka 7: ETOP - Shrnutí analýzy Porterova modelu pěti sil.....	54
Tabulka 8: SAP - Shrnutí analýzy interních faktorů.....	61
Tabulka 9: SWOT analýza.....	73
Tabulka 10: Párové srovnání silných a slabých stránek.....	74
Tabulka 11: Výsledky párového srovnání silných a slabých stránek.....	75
Tabulka 12: Párové srovnání příležitostí a ohrožení podniku.....	76
Tabulka 13: Výsledky párového srovnání příležitostí a ohrožení podniku.....	77

Seznam příloh

Příloha A: Dotazník

9 Přílohy

Příloha A -Dotazník

Dobrý den,

jmenuji se Jiří Linha a jsem studentem 5. ročníku Zemědělské fakulty Jihočeské univerzity. Obracím se na Vás s prosbou o vyplnění tohoto dotazníku, který je anonymní a nebude využit ke komerčním účelům. Získaná data budou využita jako zdroj pro mou diplomovou práci Strategické řízení a jeho uplatnění ve společnosti Šumavský pramen a.s.

Předem děkuji

1. Pohlaví muž žena

2. Věková kategorie

10-20 let 21-35 let 36-50 let 51-65 let 65 a více

3. Vzdělání

student výuční list maturita bakalářské magisterské jiné

4. Jaký je Váš měsíční příjem?

méně než 10 000 Kč 10 000-20 000 Kč 20 000-30 000 Kč

30 000-40 000 Kč 40 000 Kč a více

5. Kolik jste ochotni utratit týdně za nákup vody?

0-100 Kč 100-200 Kč 200-300 Kč 300 Kč a více

6. Pil(a) jste již někdy barelovou vodu (vodu z aquamatu)? ano ne

7. V případě že ano, tak od jakého výrobce barelové vody?

- Šumavský pramen Crystalis Rosana Fontána Beck
- Fromin Jiné: _____

8. Jakou neochucenou vodu preferujete na pití (tzn. pijete nejčastěji)?

- balenou vodu vodu z vodovodu pramenitou barelovou vodu

9. Jak důležité jsou pro Vás následující faktory při nákupu pramenité vody?

(seřadte podle důležitosti, 1-nejdůležitější)

- cena značka kvalita vzhled obalu chuť

10. Nové informace týkající se trhu s vodou nejčastěji získáváte prostřednictvím?

- rádia televize billboardu internetu novin
- jinak, jak: _____

11. Jaký způsob převzetí výrobku preferujete?

- osobní převzetí doručení výrobcem (prodejcem)
- jiný, jaký: _____

12. Je pro Vás důležité chemické složení vody, kterou pijete?

- ano ne

13. Považujete současný trh s vodou za dostatečně kvalitní? ano ne

14. Kolik litrů vody průměrně denně vypijete?

0-1 l 1-2 l 2-3 l 3-4 l 4 l a více

15. Pil(a) jste již někdy vodu od společnosti ŠUMAVSKÝ PRAMEN? ano ne

16. Pokud ano, jak jste byl spokojen(a) s její kvalitou?

velmi spokojen(a) spokojen(a) nespokojen(a)

17. Jaká je dle Vašeho názoru současná reklamní kampaň společnosti ŠUMAVSKÝ PRAMEN?

velmi dobrá dostatečná nedostatečná

nevím

18. Přejde Vám logo společnosti dostatečně atraktivní?

ano ne nevybavuji si ho

**19. Víte, na koho se obrátit chcete-li si od společnosti ŠUMAVSKÝ PRAMEN
objednat nějaký z jejich produktů?**

ano

ne

20. Zdá se Vám cena 100 Kč za barel přijatelná? ano ne

21. Víte, kde sídlí daná společnost (v případě, že nevíte, pole nevyplňujte)?

Napište: _____