



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra řízení

Diplomová práce

Strategie pro posílení konkurenceschopnosti vybraného podniku

Vypracovala: Bc. Aneta Boušková
Vedoucí práce: doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

České Budějovice 2021

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Aneta BOUŠKOVÁ**
Osobní číslo: **E19131**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**
Téma práce: **Strategie pro posílení konkurenceschopnosti vybraného podniku**
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

Zásady pro vypracování

Cíl práce:

Cílem diplomové práce je na základě využití postupů a metod strategického řízení zhodnotit konkurenceschopnost vybraného podniku na trhu a navrhnout vhodnou strategii pro posílení jeho pozice.

Metodika práce:

1. Studium odborné literatury zaměřené na řešené téma.
2. Charakteristika vybraného podniku.
3. Provedení strategických analýz a jejich zhodnocení (PEST analýza, Porterův model, SWOT).
4. Rozhovor s majitelem podniku.
5. Navržení nejvhodnější strategie pro zlepšení konkurenceschopnosti daného podniku.

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Cíl a metodika.
4. Charakteristika vybraného podniku: 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 pracovní zprávy: **50 – 60 stran**
Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam doporučené literatury:

- Charvát, J. (2006). *Firemní strategie pro praxi*. Praha: Grada.
Johnson, G., & Scholes, K. (2005). *Cesty k úspěšnému podniku*. Brno: Computer press.
Keřkovský, M., & Vykypěl, O. (2006). *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck.
Mikoláš, Z. (2005). *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku*. Praha: Grada.
Rothaermel, F. T. (2015). *Strategic management*. New York: McGraw-Hill Education.
Tichá, I., & Hron, J. (2002). *Strategické řízení*. Praha: ČZU v Praze.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.**
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **2. ledna 2020**
Termín odevzdání diplomové práce: **17. dubna 2021**



doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studená 13 (26)
370 05 České Budějovice



doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.
vedoucí katedry

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě 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 dne 25. 3. 2021

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucímu své diplomové práce, doc. Ing. Ladislavu Rolínkovi, Ph.D. za vedení a cenné rady.

Současně děkuji majiteli ruční myčky automobilů WASH ART za poskytnutí informací potřebných k vypracování mé práce.

Obsah

1. Úvod	2
2. Literární rešerše.....	4
2.1. Konkurenceschopnost podniku.....	4
2.1.1. Konkurence.....	5
2.1.2. Konkurenční výhoda.....	7
2.2. Tržní pozice podniků	10
2.2.1. Kotlerova teorie tržní pozice konkurence.....	10
2.2.2. Positioning	11
2.3. Situační analýza.....	13
2.3.1. Analýza vnějšího okolí	13
2.3.2. Analýza vnitřního okolí	24
2.4. SWOT analýza.....	32
2.5. Strategie	35
2.5.1. Konkurenční strategie	35
2.5.2. Alternativní formy strategií	37
3. Cíl a metodika	39
3.1. Cíl	39
3.2. Metodika.....	39
4. Praktická část práce	41
4.1. Charakteristika vybrané společnosti	41
4.1.1. Základní údaje.....	41
4.1.2. Historie.....	41
4.1.3. Nabízené služby.....	42
4.1.4. Cíl a poslání společnosti	42
4.2. Situační analýza společnosti WASH ART	44
4.2.1. Vybrané metody vnější analýzy podniku.....	44
4.2.2. Vybrané metody vnitřní analýzy podniku	52
4.3. SWOT analýza společnosti WASH ART	60
4.4. Výběr vhodné strategie	65
4.5. Marketingový průzkum	68
4.5.1. Charakteristika respondentů	68
4.5.2. Hodnocení získaných dat.....	69
4.5.3. Statistické testování získaných dat	78
5. Výsledky a řešení práce.....	81
5.1. Shrnutí výsledků	81
5.2. Aplikace zvolené strategie.....	84
6. Závěr	90
I. Summary and keywords.....	92
II. Seznam použitých zdrojů	94

1. Úvod

V dnešní moderní době si málo který člověk dokáže svůj každodenní život představit bez využití automobilu. S používáním vozidla je ale spojena spousta dalších povinností, jako například čištění interiérů nebo péče a renovace laku karosérie. Pokud si lidé zakládají na vzhledu vozu, vynakládají na tyto služby nemalé částky a rádi si připlatí za kvalitu. Právě této problematice bude následující diplomová práce věnována.

Vzrůstající trend ručního mytí vozidel a samotného detailingu láká nové konkurenty pro vstup do tohoto odvětví, je tedy potřeba se zabývat tím, jak posílit konkurenceschopnost a čelit vzrůstajícímu množství podniků nabízejících stejné služby. Toto je důvod ke vzniku této diplomové práce.

Cílem diplomové práce je, pomocí praktického využití vybraných metod strategického řízení, zhodnotit současnou schopnost analyzovaného podniku obstát na poli konkurence ve vybraném odvětví. Na základě výsledných poznatků je v závěru práce navržena vhodná strategie pro upevnění pozice společnosti na trhu.

Práce je systematicky rozdělena na dvě části, kdy první část, tedy literární rešerše, je věnována vybrané problematice z oblasti strategického řízení podniku. Konkrétně se zabývá tématy jako je konkurenceschopnost a konkurenční výhoda firem, tržní pozice podniku, situační analýza podniku a její nejčastěji využívané metody, v neposlední řadě se práce věnuje vybraným strategiím pro posílení konkurenceschopnosti podniku využitelných v praxi.

Druhá část se prakticky zabývá analýzou vybrané společnosti poskytující služby detailingu vozidel. Podnik bude zkoumán za pomoci vybraných metod vnitřní a vnější analýzy, jako je například Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí nebo VRIO analýza. Výsledky pak budou sumarizovány a vyhodnoceny pomocí SWOT analýzy, na základě které bude navržena strategie pro posílení konkurenceschopnosti

podniku. Součástí praktické části je také marketinkový výzkum o znalosti značky mezi zákazníky.

Ke zpracování zmíněných analýz budou využita data získaná pomocí řízeného rozhovoru, který bude uskutečněn s majitelem analyzované společnosti. Dále budou ke spolupráci přizváni anonymní respondenti, kteří se budou podílet na marketingovém průzkumu.

Tato diplomová práce má za úkol nejen pomoci společnosti WASH ART zjistit její současnou schopnost čelit konkurenci, ale především navrhnout strategii, která podniku přinese vyšší konkurenceschopnost v budoucnosti. Na základě vypracovaných analýz společnost odhalí její silné a slabé stránky, zdroje příležitostí a ohrožení, se kterými bude moci dále pracovat na celkovém zlepšení prosperity, kvality služeb a bojovat s konkurencí.

2. Literární rešerše

2.1. Konkurenceschopnost podniku

Jedním ze základních pojmů diplomové práce je konkurenceschopnost na mikroekonomické úrovni, tedy v rámci podniku. Vysvětlení a interpretace konkurenceschopnosti se však u většiny odborníků výrazně liší, je tedy důležité daný pojem více objasnit.

Nejjednodušeji je možné výraz konkurenceschopnost popsat jako relativní pojem, který vztahuje a poměřuje určitý podnik s jeho konkurenty. Ekonomicky řečeno se jedná o schopnost podniků dosahovat ekonomické renty, která je definována jako výnos přesahující množství, které by stejné zdroje generovaly při nejlepším možném jiném řešení (Tichá & Hron, 2002).

Další možná interpretace říká, že je konkurenceschopnost možné vnímat jako základní ukazatel dlouhodobé úspěšnosti firem. Můžeme ji chápat v absolutním smyslu, kdy za konkurenceschopnou je považována každá firma, která působí na trhu a dosahuje ekonomicky pozitivních výsledků své činnosti. Dále existuje relativní smysl, který schopnost firmy konkurovat odvozuje z jejího postavení vůči firmám jiným. V dlouhodobém hledisku lze oba zmiňované smysly sjednotit do jednoho kritéria, a to dobu působení firmy na trhu, neboť nekonkurenceschopné firmy jsou z trhu postupně vytlačeny těmi úspěšnějšími (Viturka, 2010).

Jedním z posledně zmíněných vysvětlení pojmu je schopnost určitého podniku obstát na trhu v boji s ostatními konkurenty. Konkurenceschopnost je nutné rozlišovat ze dvou hledisek, a to z mikroekonomického, kdy na této úrovni znázorňujeme tuto schopnost firmy pomocí indikátorů, kterými jsou například produktivita společnosti, úroveň vzdělání nebo využití obnovitelných zdrojů. Zároveň ji lze chápat jako určitou schopnost podniku vyrábět a prodávat své výrobky a konkrétní služby za takových podmínek, kdy

je zachována rentabilita. Právě tato úroveň je stěžejní pro diplomovou práci. Druhou úrovní konkurenceschopnosti je pak makroekonomická, která je chápána jako výkonnost dané ekonomiky ve vztahu k ekonomice jiné. Ukazateli jsou i zde určité indikátory, jako například ekonomický růst, exportní potenciál ekonomiky nebo úroveň blahobytu (Marinič, 2008).

Při propojení všech interpretací lze tedy o konkurenceschopnosti na mikroekonomické úrovni říct, že se jedná o relativní pojem, který poměřuje vybraný podnik s jeho konkurencí. Jedná se o určitou schopnost podniku dosahovat renty při výrobě a prodeji svých výrobků a služeb. Konkurenceschopná je tedy ve své podstatě každá firma, která vykazuje ekonomicky pozitivní výsledky.

V současné době se ale setkáváme i s novými dimenzemi pojetí konkurenceschopnosti. Odborníci trvají na tom, že je nutné věnovat větší pozornost dimenzím, které překračují běžné ekonomické vnímání. Zejména je pak vhodné konkurenceschopnost spojit s identitou, integritou, mobilitou a suverenitou firmy, které se řadí mezi významné složky konkurenčního potenciálu. Identita firmy je brána jako určitý soubor vnitřních a vnějších znaků, které ji reálně identifikují v prostředí. Integrita podniku je dána jeho soudržností a zahrnuje dva protiklady, kterými jsou pružnost a dynamičnost firmy danou svou vlastní identitou a zároveň vlastní identitu spojují s celkem. Mobilita je potenciálem firmy, a to v podobě schopnosti a možnosti realizovat změny uvnitř i vně podniku. Suverenita pak charakterizuje postavení firmy v podnikatelském prostředí (Mikoláš, 2005).

V rámci konkurenceschopnosti podniku je důležité zabývat se i následujícími pojmy, jako jsou konkurence a konkurenční výhoda.

2.1.1. Konkurence

Pojem konkurence představuje soupeření, soutěžení nebo hospodářskou soutěž. Konkurence se objevuje nejen v ekonomické sféře, ale například i v politice nebo

sociologii. V podnikatelské oblasti je nutné brát v úvahu všechny tyto sféry působení, přestože ekonomické hledisko je stěžejní.

Aby se konkurent mohl zúčastnit konkurenčního vztahu je nutné, aby splňoval určité předpoklady, například být „konkurenční“, tedy disponovat určitým konkurenčním potenciálem. Dalším předpokladem je „konkurenční“ zájem, kdy konkurent musí chtít vstoupit do konkurence, tedy musí disponovat specifickým potenciálem, za který lze v podnikové konkurenci považovat podnikavost (Mikoláš, 2005).

Mikroekonomie chápe konkurenci jako proces, ve kterém se střetávají různé zájmy různých subjektů, jde tedy o střet nabídky a poptávky. Existuje ale mnoho dalších typů konkurence, například na straně poptávky, kdy se jedná o důsledek střetu zájmů spotřebitelů, nebo naopak na straně nabídky, kde dochází ke střetu zájmů prodejců. Dalšími typy je konkurence cenová a necenová, či dokonalá a nedokonalá. Podrobnější popis těchto typů však není pro tuto práci podstatný (Hladký & Faltová Leitmanová, 1997).

Manažerské vysvětlení konkurence je takové, že její podstatou není likvidace svých soupeřů, ale především je to snaha o vytváření hodnot pro zákazníky a uspokojení jejich potřeb, které jsou odlišné od těch, co uspokojuje konkurence. V rámci tohoto vysvětlení jsou dle Portera prezentovány další dva přístupy, které mohou podniky zaujmou vůči konkurenci, jimi jsou „být nejlepší“, kdy se podnik soustředí na tržní podíl, a „být jedinečným“ tedy usilovat o vyšší návratnost, vyšší zisky, uspokojování potřeb zákazníků a snaze konkurovat pomocí inovací. Pro podniky je více žádoucí přístup „být jedinečným“, který vede k úspěšnosti podniku (Magretta, 2012).

Je nutné si uvědomovat rozdíl mezi konkurencí jako výsledným produktem aktivity firmy a konkurenceschopností, chápané jako určitý potenciál podniku.

2.1.2. Konkurenční výhoda

Podstatnou součástí pojmu konkurenceschopnost podniku je konkurenční výhoda. Jedná se o určitou hodnotu, kterou podnik vlastní a odlišuje se díky tomu od konkurence. Lze říct, že se jedná o určitý potenciální prospěch, kterého může podnik dosáhnout, pokud vykazuje určité specifické charakteristiky, které se odlišují od jeho konkurence (Jirásek, 2001).

Konkurenční výhodu je možné také chápat jako jistou převahu podniku nad konkurenty, která zajišťuje společnosti dostatečné množství zákazníků a chrání ji před konkurencí. Jedná se buďto o originální dovednosti a kompetence jednoho daného podniku, které mohou mít jak hmotnou, tak nehmotnou povahu. Mezi ty hmotné lze zařadit například zařízení a technologie podniku, založené na ochranných známkách, patentech, licencích nebo majetkových právech. Mezi nehmotné pak patří například procesy, organizační systémy, know-how, či strategické partnerství. Druhým typem dovedností a kompetencí jsou reprodukovatelné, které jsou známé více podnikům, jimi jsou většinou stroje a technické zařízení, finanční zajištění, obecně známé vědomosti a znalosti (Zuzák, 2011).

Velmi zajímavý je i zahraniční pohled na konkurenční výhodu. Dle něj je velmi snadné porovnat dvě firmy, určit, která z nich je výkonnější, a tudíž vlastní i konkurenční výhodu. Ale tato srovnání jsou velmi limitována mnoha otázkami, jak můžeme rozumět proč má daná firma konkurenční výhodu, jak ji můžeme měřit, jak lze pochopit tuto výhodu v širším obrazu daného odvětví v neustále se měnícím vnějším prostředí nebo jaké strategické důsledky lze odvodit z tohoto hodnocení. Tyto, na pohled jednoduché otázky však nemají jednoduchou odpověď. Výzkumy strategického řízení o nich posledních několik desetiletí intenzivně diskutují (T. Rothaermel, 2019).

Aby bylo možné odpovědět na tyto klíčové otázky, je vhodné vypracovat vícerozměrnou perspektivu posuzující konkurenční výhodu. Mezi tři standardní dimenze výkonu lze zařadit ziskovost firemního účetnictví, kolik vlastníků ve firmě figuruje, a jakou ekonomickou hodnotu firma vytváří. Tyto tři výkonnostní dimenze mají tendenci být ve

vzájemném vztahu, zejména v průběhu času. Účetní ziskovost a tvorba ekonomické hodnoty mají také tendenci odrážet se v ceně akcií firmy, které určují část ocenění akciového trhu (T. Rothaermel, 2019).

Zdrojem konkurenční výhody pak mohou být určité vlastnosti samotného výrobku, jeho design, užité vlastnosti nebo cena. Výhody může podnik taktéž dosahovat díky technologii výroby, která mu umožňuje například snižovat náklady výroby nebo zvyšovat kvalitu výrobku. Konkurenční výhoda může být taktéž tvořena lidmi v podniku, jejich znalostmi, dovednostmi a způsobem jejich vedení. Podnik se může od konkurence odlišovat také díky specifickému vzhledu podniku, své podnikové značce, přístupem k zákazníkům, k okolí a díky mnoha dalším faktorům (Jirásek, 2001).

K hodnocení výše zmíněných zdrojů se velmi často využívá VRIO analýza, díky které je podnik schopen zjistit, zda zdroje, kterými disponuje lze považovat za konkurenční výhody. Více bude tato analýza představena v rámci situační analýzy vnitřního okolí podniku.

Co se týká přístupů k tvorbě konkurenční výhody, setkáváme se v rámci strategického řízení se dvěma odlišnými.

1. **Poziční přístup k tvorbě konkurenční výhody**, dle kterého konkurenční výhoda plyne z jedinečné pozice podniku. Tento princip vychází ze čtyř předpokladů, kterými jsou:
 - a) Vnější prostředí vytváří takové podmínky, které jsou určující pro strategii vedoucí k dosažení nadprůměrných výnosů.
 - b) Většina podniků v konkrétním odvětví kontroluje přibližně stejné strategicky významné zdroje a realizuje velmi podobné strategie.
 - c) Zdroje potřebné k realizaci dané strategie jsou vysoce mobilní mezi jednotlivými podniky, případná zdrojová heterogenost podniků je tedy jen krátkodobá.

d) Management podniku se chová iracionálně a jako hlavní cíl sleduje maximalizaci zisku.

2. Zdrojový přístup k tvorbě konkurenční výhody, dle kterého konkurenční výhoda plyne z jedinečných zdrojů podniku. Princip je opět založen na předpokladech, kterými jsou:

- a) Podniky jsou v zásadě heterogenní.
- b) Rozdíly mezi podnikovými zdroji a kompetencemi jsou v čase stabilní.
- c) Rozdíly v podnikových zdrojích jsou v příčinném vztahu s rozdíly produkce.
- d) Podniky se snaží zlepšovat své ekonomické výsledky.

(Tichá & Hron, 2002)

2.2. Tržní pozice podniků

Tržní pozice podniků je úzce spojena s konkurenční strategií. V rámci práce je nutné, se tomuto tématu věnovat o něco podrobněji.

2.2.1. Kotlerova teorie tržní pozice konkurence

Při stanovování konkurenční strategie vychází tato teorie z tržní pozice, kterou si firma pro sebe vymezuje. Tržní pozici lze charakterizovat jako procentuální zastoupení, které vybraná společnost na trhu zaujímá. Tato teorie specifikuje čtyři pozice konkurence a jim odpovídající čtyři strategie (Mikoláš, 2005).

a) Vedoucí firma na trhu

Jedná se o strategii dodavatele, který má na trhu dominantní nebo významné postavení a zaujímá minimálně 40 %. Takto dominantní dodavatel obvykle udává tržní podmínky a celkově vede daný trh. Konkurenci předbíhá například změnami cen, uváděním nových výrobků na trh nebo poutající reklamou.

b) Tržní vyzyvatel

Za tržního vyzyvatele lze označit firmu, která zaujímá na trhu druhou, třetí nebo čtvrtou pozici. Postavení podniku na trhu je stále výrazné. Obvykle je využívána ofenzivní strategie. Vyzyvatel hledá slabá místa vedoucí firmy na trhu a snaží se jich využít. Uvedená strategie se zaměřuje především na malé a střední podniky, není ale vyloučeno, že nepůsobí i na velkou společnost.

c) Následovatel

Dodavatel, označovaný za následovatele, má menší podíl na trhu. Takovýto podnik se nepouští do konkurenčních bojů, snaží se především následovat vedoucí firmu s novými výrobky, inovací služeb a změnami cen.

d) Výklenkář

Jak již označení napovídá, jedná se o takové podniky, které se zaměřují na výklenky na trhu. Snaží se pokrýt všechny zbylé části trhu, na které konkurence zapomíná. Společnosti se snaží vyhýbat konkurenčním sporům a zaměřují se především na určitý segment trhu, specifický typ výrobku nebo určitou geograficky vymezenou skupinu (Kotler, c2001).

Zmiňované strategie lze rozdělit na dvě skupiny, zatímco vedoucí firma na trhu a tržní vyzyvatel jsou založeny na takzvaném rozvojovém potenciálu silných stránek a příležitostí, zbylé dvě strategie jsou postaveny na „potenciálně obranných prvcích“ jakými jsou slabé stránky a ohrožení (Mikoláš, 2005).

2.2.2. Positioning

Positioning neboli zaujímání tržní pozice, někdy také označováno jako metoda stanovení konkurenční pozice, zahrnuje dva činitele, a to nabídku a image podniku, jejichž úkolem je zajistit podniku důležité umístění na trhu, na kterém chce působit. Metoda vychází ze situace, kdy se spotřebitel rozhoduje mezi odlišnými produkty. Jejím cílem je dostat značku podniku do povědomí zákazníků a získat tak možnou výhodu pro daný podnik (Kotler & Keller, 2013).

Strategie positioningu je pro firmy podstatná zejména v primárním výběru potřeb zákazníka, na které pak zaměřují své marketingové aktivity. Zjednodušeně lze positioning chápat jako charakteristiky, kterými je společnost vnímaná nejen zákazníky, ale i konkurencí a dodavateli. Aby byla firma schopna dosáhnout souladu mezi tím, jak si přeje být vnímána okolím a kam by měli směřovat její marketingové aktivity, je velmi podstatné znát vnímání zákazníků. Tyto informace společnost získá poměrně jednoduchým způsobem, a to prostřednictvím průzkumu trhu (Brooksbank, 1994).

Snahou podniků je získat pozornost spotřebitelů tak, aby dávali přednost právě jejím produktům před konkurencí. Spotřebitel musí být nejen schopen produkt odlišit, ale je důležité, aby ho uměl umístit na „konkrétní místo“ na základě vybraných hodnotových

kritérií vzhledem ke konkurenci. Zaujímání tržní pozice lze díky tomu chápat také jako zaujetí pozice ve vědomí spotřebitele (Sommerová, 2006).

Positioning se tak opírá především o dva body, a to o vnímání rozdílů mezi produkty a to, čemu dává spotřebitel přednost z hlediska těchto rozdílů.

Je – li positioning úspěšný, lze ho považovat za podklad pro marketingovou strategii podniku. Aby se stal úspěšným je nutné, aby se podnik zaměřil jak na svou přítomnost, tak i na budoucnost, není ale podstatné zabývat se vzdálenou budoucností (Kotler & Keller, 2013).

2.3. Situační analýza

Tvorba určité strategie je pro firmy nejpodstatnější krok v jejich podnikání. Postup při formulování jakéhokoliv typu strategie je v podstatě stejný. Pro podnik je vždy klíčové primárně zanalyzovat současný stav, ve kterém se nachází. Následně se pak provádí různé typy analýz, jejichž úkolem je získat informace o tom, co se děje v okolním prostředí firmy a následně pomoci najít možné příležitosti nebo naopak hrozby. Dalším důležitým krokem je analyzovat vnitřní prostředí podniku, jeho zdroje, schopnosti pracovníků a další faktory, které vedou k vyhodnocení, zda a jakým způsobem může být se zjištěnými příležitostmi a hrozbami nakládáno. Vnitřní i vnější analýza podniku budou podrobněji představeny v následujícím textu. Posledním krokem všech prováděných analýz je formulace návrhu na řešení problému nebo přímo navržení samotné strategie (Van Pelt, 2010).

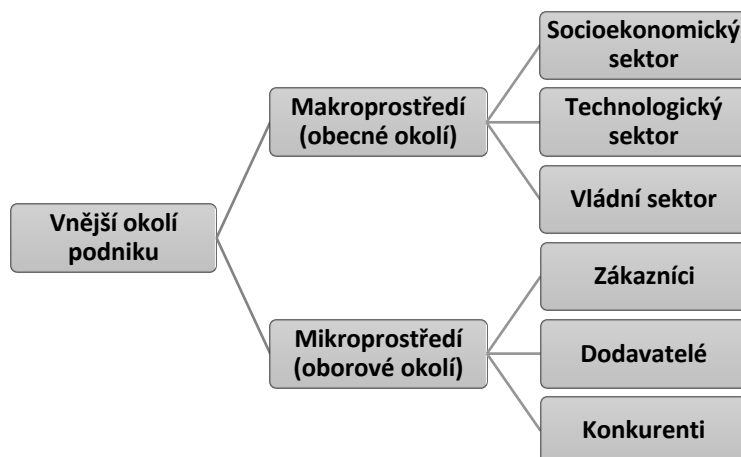
2.3.1. Analýza vnějšího okolí

Vnější prostředí, ve kterém se společnost nachází, zahrnuje faktory, které pro ni mohou přinášet jak nové podnikatelské příležitosti, tak i potenciální hrozby, které mohou ohrozit její existenci. Toto okolí je velmi důležité analyzovat především proto, že podstatné změny ve fungování podniku bývají způsobeny především vlivy z vnějšího okolí společnosti, až druhotně se zapojují problémy uvnitř.

Strategická analýza vnějšího okolí je proces, díky němuž je tato oblast monitorována a zjištěné skutečnosti se vyhodnocují tak, aby bylo možné určit, které faktory jsou zmiňovanými hrozbami a příležitostmi (Keřkovský & Vykypěl, 2002).

Následující obrázek přehledně popisuje členění okolí podniku. Obecné okolí, často také označované za makroprostředí, zahrnuje tři sektory, a to socioekonomický, technologický a vládní. Oborové neboli mikroprostředí, je blíže spojeno se samotným podnikem a zahrnuje jeho zákazníky, dodavatele a zaměstnance.

Obrázek 1: Členění vnějšího okolí podniku



Zdroj: vlastní zpracování dle (Keřkovský & Vykypl, 2002)

Makroprostředí

Makroprostředí je tvořeno širokým okolím podniku, které obsahuje právě takové okolnosti a vlivy, které není schopna firma svou činností ovlivnit buď vůbec, nebo jen velmi málo. Tyto faktory jsou však velmi zásadní a velmi ovlivňují samotnou činnost a postavení podniku v odvětví.

Nejpodstatnější vlivy, kterým musí podnik v makroprostředí čelit jsou následující:

a) Politicko-právní vlivy

Tyto faktory jsou spojeny s faktory ekonomickými a značně ovlivňují jak národní ekonomiku, tak samotné podniky. Tvoří je předpisy, vyhlášky a zákony v rámci daného státu, ale zasahují do nich i mezinárodní vztahy s okolními státy, a to jak pozitivně, tak negativně.

Tyto vlivy mají na podniky značný dopad i v rámci financí. Udávají výši minimální mzdy zaměstnance, velikost daní a legislativně definuje pracovněprávní vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem.

Jedná se o velmi rychle měnící se typ faktorů, který může podnikům přinášet velké množství příležitostí i hrozeb (Donnelly, Gibson, & Ivancevich, 2004).

b) Ekonomické vlivy

Podniky jsou silně ovlivňovány současným i budoucím stavem ekonomiky. Je tedy důležité, aby se podnik zabýval faktory jako například stádiem hospodářského cyklu domácí i zahraniční ekonomiky nebo politickou situací ve státě a jejím vlivem na ekonomiku. Dále je pak podstatné sledovat monetární a fiskální politiku státu, stav současné platební bilance a další.

Ekonomické faktory mohou společnosti usnadňovat nebo naopak znemožňovat naplnění strategických cílů. Při analýze je důležité nejen tyto vlivy identifikovat, ale také určit způsob a sílu jejich působení na vývoj a budoucnost podniku. Vliv faktorů může být pro jednotlivé společnosti různý, některým mohou přinášet příležitost, jiným hrozbu (Keřkovský & Vykpěl, 2002).

c) Sociálně-kulturní vlivy

Jedná se o dlouhodobé vlivy, které nemají tendenci se rychle měnit. Řadí se do nich zejména společensko-politický systém a klima ve společnosti. Hodnotové stupnice a postoje konkurentů, zákazníků dodavatelů a dalších lidí. Důležitou roli hraje i životní styl a životní úroveň populace, její kvalifikovanost, ale také její zdravotní stav. Sociálně-kulturní vlivy mohou výrazně ovlivnit jak poptávku po zboží, tak i nabídku (Keřkovský & Vykpěl, 2002).

d) Technologické vlivy

Tento typ vnějších vlivů patří v současné době k těm nejvíce se měnícím, a to ve většině odvětví. V rámci podniku sem patří především informační a komunikační technologie, produkty a výrobní postupy.

Pro podniky je velmi důležité, aby byly schopny udržet krok se změnami a byly tak schopny čelit své konkurenci.

Pokud se chce společnost technologicky rozvíjet, musí zároveň investovat i do vzdělání svých zaměstnanců a zajistit tak jejich technologickou gramotnost.

Technologické vlivy s sebou přináší nové tržní příležitosti, ale rychlost změn a zanikání některých odvětví také velkou hrozbu (Donnelly, Gibson, & Ivancevich, 2004).

Mezi základní a velmi často využívané metody situační analýzy vnějšího prostředí podniku patří PEST analýza a Analýza scénářů. Obě tyto metody budou představeny níže.

PEST analýza

Jednou z nejčastěji využívaných analýz pro zhodnocení obecného okolí podniku je PEST analýza, která zkoumá výše zmiňované vlivy (**P**oliticko-právní vlivy, **E**konomické vlivy, **S**ociálně-kulturní vlivy, **T**echnologické vlivy), jejichž počáteční písmena dávají za vznik názvu této metody.

Analýza vychází z popisu skutečností důležitých pro vývoj vnějšího okolí podniku v minulosti a zkoumá, jakým způsobem se tyto faktory v čase vyvíjí. Jejím cílem je vypracovat seznam faktorů, které jsou významné právě pro daný podnik. Je podstatné, aby si společnost uvědomovala, že jednotlivé vlivy se budou v čase měnit, a tím se bude měnit i jejich dopad na ni. Je tedy nutné tyto vlivy průběžně sledovat a vyhodnocovat.

Využití této metody pro vnější analýzu a jako podklad pro predikci následujícího vývoje a směřování rozvoje organizace je žádoucí, ale zároveň časově a na znalosti zpracovatelů náročný proces (Grasseová, Dubec, & Řehák, 2010).

Smyslem této analýzy je formulovat odpovědi na tři následující otázky ve vzájemně se ovlivňujících segmentech vnějšího prostředí.

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?

(Tichá & Hron, 2002)

Obrázek 2: Předměty PEST analýzy v jednotlivých segmentech



Zdroj: vlastní zpracování dle (Tichá & Hron, 2002)

Zpracování analýzy by mělo probíhat určitým logicky navazujícím způsobem, aby se zamezilo její nepřehlednosti a nesystematickému postupu. Predikci budoucnosti je vhodné dokládat fakty, jakými jsou například statistické údaje z předchozích let. Tento postup je označován jako metoda MAP, která rozděluje analýzu každého z faktorů do tří kroků:

- a) Monitorování – identifikace
- b) Analýza – dosavadní působení faktorů
- c) Predikce – vývoj

Zpracování dle těchto kroků by měl zaručit přehledný a srozumitelný výstup analýzy. Každý z hodnocených faktorů je jinak důležitý pro daný podnik, a proto se doporučuje jednotlivé faktory ohodnotit například čísly od jedné do deseti, kdy nejnižší hodnota má nejnižší důležitost a naopak (Kovář, 2008).

PEST analýza má několik modifikací, jedno z nich je například PESTE analýza, ve které jsou základní čtyři vlivy doplněny o ekologický faktor. Dalším typem je pak PESTLE analýza, ve které je osamostatněn legislativní faktor, který bývá spojen s politickým. Analýza může mít odlišné řazení počátečních písmen, lze tedy najít zmínky i o analýzách STEP, PESTLE, STEPLE nebo SLEPTE, které jsou shodné a jejich názvy již zanikají.

Analýza scénářů

Metoda scénářů je spojena s uplatněním techniky vytváření scénářů, kde je scénář specifický vnitřně logicky skloubený pohled na to, jak by se situace okolí podniku mohla v budoucnu vyvíjet. Pokud společnost vytvoří více scénářů, může systematicky analyzovat možné důsledky nejistoty pro výběr své strategie (Keřkovský & Vykypěl, 2002).

Tato metoda je velmi flexibilní a lze ji aplikovat na téměř jakýkoliv podnik, zároveň je velmi náročná na správné definování a popis (Verity, 2003).

Proces tvorby scénářů by se měl řídit několika pravidly:

- a) Definice základního systému,** který umožní definovat subsystémy a vazby mezi nimi. Pokud je systém správně definovaný, je vytvořen rámec pro scénář například z hlediska časového horizontu, počtu zájmových skupin nebo geografického rozsahu.
- b) Popis výchozího stavu systému,** který tvoří určitý základ pro budoucí odvíjení scénářů.

- c) **Definice referenčního rámce**, například ekonomické nebo právní podmínky, ve kterých budou tvořené scénáře zakotveny.
- d) **Definice cílů a problémů**, kterými by se měly scénáře zabývat.
- e) **Zvolení metodiky scénáře**, například metodu systémového diagramu nebo metodu kritického bodu.
- f) **Sběr relevantních dat a informací**.
- g) **Specifikace strukturálního mechanismu, který generuje změnu**.
- h) **Tvorba scénáře**.

Při respektování těchto pravidel by vytvořené scénáře měly být vnitřně konzistentní a uvěřitelné (Tichá & Hron, 2002).

Týkají-li se scénáře celých ekonomik či států a zdůrazňují-li makroekonomické a makropolitické vlivy, jsou označovány za makroscénáře. Jejich tvorba je zaměřena na vypracování alternativních pohledů na národní či celosvětové ekonomické a politické podmínky, jako je inflace, míra hospodářského růstu, prognózy vývoje ekonomiky a další faktory. Na podnikové úrovni se pak jedná o mikroscénáře, které jsou analogické k makroscénářům (Keřkovský & Vykypěl, 2002).

Mikroprostředí

V rámci vnější analýzy podniku je podstatné zabývat se také oborovým okolím podniku, tedy mikrookolím, které podnik bezprostředně obklopuje a obsahuje nejen odvětví, ve kterém podnik působí, ale také síly, které toto odvětví ovlivňují. Nalezení určitých

souvislostí mezi podnikem a jeho okolím je základem pro vytváření strategie. K identifikaci těchto spojitostí je podstatné zkoumání prvků charakterizujících oborové okolí podniku, a to sektory zákazníků, dodavatelů a konkurentů (Dedouchová, 2001).

a) Sektor zákazníků

Pro podnik je důležité se zabývat tím, kdo jsou jeho zákazníci a jaké potřeby a očekávání mají. Podstatné je také to, kdo se může stát potenciálním zákazníkem a jaké jsou trendy, které by mohly vést ke změně jejich požadavků a chování.

Analýza tohoto sektoru by se měla zaměřit především na následující vlivy:

- identifikaci kupujících a faktorů, které jejich nákupní chování ovlivňují
- na demografické faktory, které působí na změny v určitých kategoriích zákazníků
- na geografické vlivy a rozmístění trhu

b) Sektor dodavatelů

Jedná se o analýzu dostupnosti a nákladů všech vstupů, které jsou potřebné k výrobě a stabilitě dodávek. Tyto faktory jsou v podniku ovlivňovány především kvalitou vztahů s dodavateli a pozicí odběratele. Relativní síla ve vztahu dodavatel – zákazník je velmi často hodnocena pomocí Porterova pětifaktorového modelu konkurenčního prostředí, který bude vysvětlen níže v práci.

Během analýzy sektoru dodavatelů je podstatné zaměřit se na následující faktory:

- dostupnost a náklady na materiál a polotovary
- dostupnost a náklady na energii
- dostupnost a náklady na kapitál
- dostupnost a náklady pracovní síly

(Keřkovský & Vykypěl, 2002)

c) Sektor konkurentů

V rámci toho sektoru je podstatné hledat odpovědi na následující otázky:

- Jaká je současná pozice podniku vůči konkurentům? Měřeno především ekonomickými faktory a ukazateli jako podniková image nebo vztahy se „stakeholdery“.
- Jak se konkurence mění a vyvíjí?
- V jaké fázi svých životních cyklů se nacházejí důležité produkty odvětví, ve kterém se nacházíme?
- Jaká je rentabilita odvětví vůči ostatním odvětvím, srovnatelných s našim?
- Vstupují do oboru noví konkurenti a jiní ho opouští?

Právě posledně zmiňovaná otázka vstupu a výstupu z odvětví je určena bariérami pro vstup nebo výstup. Překážky, které zabraňují konkurentům vstoupit do odvětví jsou například diferenciací výrobku, který se tak liší od toho, na který jsou zákazníci zvyklí, rozsah produkce, distribuční kanály a další. Naopak při výstupu z odvětví se podniky mohou setkávat s problémem zvyků a stereotypů řídicích pracovníků nebo vysokých nákladů na výstup.

V sektoru konkurentů je také důležité sledovat, jak hlavní konkurenti mění své strategie a odpovídat na další otázky, jako jsou:

- Zvyšují konkurenti podíl na trhu?
- Jakým způsobem dosahují většího podílu na trhu?
- Mění náklady na reklamu?
- Vyvíjejí nové produkty?

(Keřkovský & Vykypl, 2002)

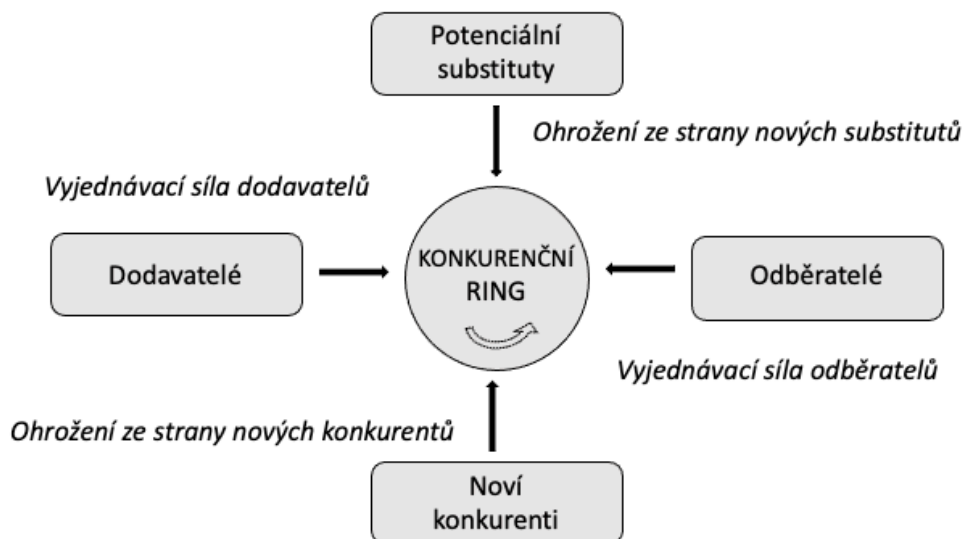
K hodnocení oborového okolí podniku se jako jedna ze základních metod využívá Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí.

Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí

Podstatou tohoto modelu je zabývat se analýzou a charakteristikou konkurenčního prostředí v odvětví a zkoumat jeho rizika. Získané informace jsou pro podnik důležité při tvorbě konkurenční výhody podniku. Primárně je při využití modelu potřeba zjistit současný stav a poté předpovídat určitý vývoj v odvětví, především je důležité zabývat se přímou a nepřímou konkurencí (Porter, 2008).

Cílem analýzy je zjistit nejvýhodnější postavení pro podnik vzhledem ke své konkurenci. Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí, zkráceně také označován jako Porterův model pěti sil, zkoumá podstatu pěti hlavních konkurenčních sil, kterými jsou: potenciální substituty, dodavatelé, noví konkurenti, odběratelé a konkurenční ring. (Dedouchová 2001).

Obrázek 3: Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí



Zdroj: vlastní zpracování dle (Tichá & Hron, 2002)

a) Potenciální substituty

Substituční výrobky představují pro podnik ohrožení stávajících produktů, neboť je funkčně nahrazují. Toto nebezpečí se zvyšuje, pokud je zákazník ochoten se přizpůsobit

změním, jestliže se zlepšuje kvalita a cena substitutů nebo pokud jsou zákazníci schopni jednoduše nahrazovat tyto výrobky (Mikoláš, 2005).

b) Dodavatelé

Dodavatelé mohou svou vyjednávací sílu ovlivňovat zvýšením cen nebo snížením kvality dodávaných surovin či produktů. Tato síla je závislá na mnoha vlivech, které určují pozici a relativní významnost dodavatelů na trhu. Za silné lze označit společnosti, jejichž dodávaný produkt je jedinečný nebo ho lze snadno rozlišit či s sebou nese vysoké náklady na změnu dodavatele. Další výhodou je nenávaznost dodávky produktů na dodávky z jiných odvětví. V neposlední řadě dává dodavatelům sílu, pokud dané odvětví není jediným nebo nejdůležitějším odběratelem jimi dodávaných výrobků či surovin (Tichá & Hron, 2002).

c) Noví konkurenti

Nově vstupující firmy spolu začínají soupeřit, pokud stávající podniky na trhu dosahují pozitivních výnosů a vstupu do odvětví nezamezují bariéry. Tyto překážky ovlivňují rychlost vstupu do odvětví a lze je rozdělit na bariéry **strategické**, kdy se stávající konkurenti snaží, aby byl daný trh pro nově příchozí neatraktivní a **strukturální**, které jsou dány výrobní kapacitou odvětví a investicemi, které jsou pro vstup na trh nezbytné (Mikoláš, 2005).

d) Odběratelé

Odběratelé, podobně jako dodavatelé, mohou velmi ovlivňovat dané odvětví svými požadavky na cenu a kvalitu produktů a služeb. Za silné lze označit takové odběratele, kteří jsou koncentrovaní nebo nakupují ve velkém. Pokud je poptávaný produkt nediferenciován umožňuje odběratelům měnit dodavatele a tím zvýšit konkurenci mezi podniky v odvětví. V neposlední řadě se jedná o vysokou cenovou senzitivitu, kdy nakupovaný produkt nemá významný vliv na kvalitu finálního výrobku. Faktory ovlivňující sílu postavení odběratelů ovlivňují jak maloobchodníky, tak i koncové spotřebitele, a to jen s velmi malou odchylkou (Tichá & Hron, 2002).

e) Konkurenční ring

Konkurence v odvětví je brána jako soutěž mezi podniky vystupující ve stejném odvětví. Tento konkurenční boj ovlivňuje několik faktorů, kterými jsou například stupeň koncentrace, který je určen počtem výrobců nebo značek a jejich podílem na trhu. Dalším faktorem je diferenciací výrobků, kdy se konkurence zvyšuje, pokud se produkt co nejméně liší. Konkurenci ovlivňuje také změna velikosti trhu, struktura nákladů nebo bariéry vstupu do odvětví (Mikoláš, 2005).

Provede-li podnik detailní rozbor všech zmiňovaných sil získá tak představu o svém odvětví, měl by být schopen identifikovat příležitosti, které trh nabízí, a hrozby, kterým je potřeba čelit. Na základě zjištěných poznatků by měl být podnik schopen určit svou tržní pozici a zaujmout své postavení v rámci konkurence. Zvolená pozice by měla být taková, aby byl podnik schopen odolat všem pěti konkurenčním silám, které Porterův model obsahuje (Váchal, Vochozka & kolektiv, 2013).

2.3.2. Analýza vnitřního okolí

Při tvorbě situační analýzy je taktéž podstatné se zabývat interní neboli vnitropodnikovou analýzou, často také označovanou za analýzu vnitřního okolí podniku. V průběhu její tvorby je důležité zaměřit se na analýzu podnikových zdrojů a jeho schopností (Dedouchová, 2001).

Cílem této analýzy je určit silné a slabé stránky společnosti. Aby byl podnik schopen tyto informace vyhodnotit, je nutné analyzovat jeho vnitřní faktory, kterými jsou:

a) Faktory vědecko-technického rozvoje

Právě vědecko-technický rozvoj přispívá k vytváření konkurenční výhody podniku, a to z toho důvodu, že vede k vytvoření nového výrobku, nebo zlepšení toho stávajícího. Taktéž vede k inovaci výroby, která přináší nákladové výhody a může zlepšovat cenovou politiku podniku.

Analýza těchto faktorů by se měla zaměřit na následující kritéria:

- schopnosti v oblasti výzkumu a vývoje
- schopnosti sladění vyvíjených výrobků s požadavky zákazníků
- možnosti zlepšování v užití starých, případně nových materiálů
- úroveň a zkušenosti vědeckého a technického personálu
- schopnosti provádět efektivní technologické předpovědi a správně předvídat vývoj oboru

(Keřkovský & Vykpěl, 2002)

b) Marketingové a distribuční faktory

Existence a charakter těchto faktorů závisí na charakteru trhu, na kterém podnik působí. Podnik působící ve vysoce konkurenčním prostředí pravděpodobně alokuje velkou část svých zdrojů na marketingové aktivity (Hanzelková, Keřkovský, & Vykpěl, 2017).

Analýza marketingových a distribučních faktorů by měla být zaměřena na:

- konkurenční strukturu trhu, celkový a relativní podíl podniku na trhu nebo jeho klíčových segmentech
- účinnost cenové strategie pro výrobky nebo služby
- účinnost reklamy
- hospodárnost a účinnost marketingových podpůrných aktivit jiných, než je reklama
- pocity zákazníků vůči podniku a jeho výrobkům nebo službám

(Keřkovský & Vykpěl, 2002)

c) Faktory výroby a řízení výroby

Ačkoliv se jedná o faktory výroby a její řízení, nejsou podstatné pouze pro podnik zabývající se pouze výrobou. Klíčovou roli hrají i tam, kde jsou finálními produkty

služby, kde také existuje „výroba“, kterou je nutno řídit na strategické úrovni (Hanzelková, Keřkovský, & Vykpěl, 2017).

Podstatou analýzy zmíněných faktorů je důležité zaměřit se na:

- úroveň výrobních nákladů ve srovnání s náklady konkurence
- spolehlivost a stabilitu výrobních systémů
- flexibilitu výroby z hlediska požadavků zákazníků
- hospodárnost využití energií, surovin a polotovarů

d) Faktory podnikových a pracovních zdrojů

Tento typ faktorů může velmi podstatně ovlivnit konkurenční výhodu podniku, je tedy podstatné se během analýzy zabývat:

- image a prestiží podniku
- velikostí podniku v rámci oboru, včetně posouzení velikosti výstupů z hlediska optimální velikosti nákladů na výrobu
- zkušeností a motivací řídicích pracovníků
- kvalitou zaměstnanců podniku
- účinností informačního systému

(Keřkovský & Vykpěl, 2002)

e) Faktory finanční a rozpočtové

Účelem analýzy finančních a rozpočtových faktorů je zhodnocení takzvaného finančního zdraví podniku a zároveň zhodnocení finanční náročnosti navrhovaného strategického rozvoje.

Pro analýzu těchto ukazatelů se nejčastěji využívají poměrové ukazatele, jako jsou:

- ukazatele likvidity
- ukazatele rentability
- ukazatele aktivity
- ukazatele zadluženosti

Na základě analýzy vnějšího i vnitřního prostředí, by měl být podnik schopen identifikovat příležitosti, které se mu na trhu nabízí a umět je skloubit s vlastními zdroji a schopnostmi (Dedouchová, 2001).

K hodnocení vnitřního prostředí podniku se nejčastěji využívá VRIO analýza a Analýza exponovanosti podniku. Obě tyto metody budou popsány níže.

VRIO analýza

Tato metoda je jednou ze srovnávacích analýz a je využívána k hodnocení zdrojů a schopností podniku, které považuje za možné zdroje konkurenční výhody.

Analýza člení zdroje na:

- a) Fyzické**, někdy také označované jako hmotné zdroje, které jsou velmi důležité pro existenci výrobního podniku, avšak nejsou tolik podstatné pro firmu nabízející především služby. Do fyzických zdrojů se řadí zejména technologické vybavení, výrobní a skladovací plochy, výrobní infrastruktura nebo dopravní prostředky. U těchto zdrojů je nutné hodnotit nejen kvantitativní stránku, ale také kvalitativní, kterou je například technický stav vybavení (Sedláčková & Buchta, 2006).

- b) Nehmotné zdroje**, za které se považují průmyslová práva, know-how, informační zabezpečení, image podniku nebo znalosti trhu. V mnoha podnicích je konkurenční výhoda založena právě na tomto typu zdrojů. Nehmotné zdroje podniku jsou jedinečně originální, specifické a nepřenositelné. Jsou ale spojeny s problémem udržitelnosti zdrojů, kdy v současné době dochází často k převratným inovacím v mnoha odvětvích a ochrana duševního vlastnictví tím ztrácí svůj význam (Zuzák, 2011).
- c) Lidské zdroje**, které jsou jedním ze základních kamenů společnosti a je velmi důležité sledovat jejich kvalitu i kvantitu, neboť tento typ zdroje lze považovat za jednu z hlavních konkurenčních výhod. Lidské zdroje obsahují počet a strukturu pracovníků, jejich odbornou způsobilost, sociální klima nebo proaktivní prostředí.
- d) Finanční zdroje**, jako jsou disponibilní kapitál, rentabilita, likvidita či struktura aktiv a pasiv, mají stanoveny optimální hodnoty, kterých by měl podnik dosahovat. Tyto optimální hodnoty ukazatelů se však liší v závislosti na odvětví, ve kterém se podnik nachází (Hitt et al., 2011).

Účinnost těchto zdrojů pak VRIO analýza porovnává s konkurencí podle následujících kritérií, dle kterých je analýza také pojmenována.

- a) Hodnota (**V**alue)
- b) Vzácnost (**R**areness)
- c) Napodobitelnost (**I**mitability)
- d) Organizace (**O**rganization)

(Hitt et al. 2011)

Hodnocení zdrojů se zaznamenávají do následující tabulky, na základě, které pak dochází k vyhodnocení, zda vybraný zdroj představuje konkurenční výhodu pro společnost.

Tabulka 1: Hodnocení zdrojů – VRIO analýza

Hodnota (V)	Vzácnost (R)	Napodobitelnost (I)	Organizace (O)	Konkurenční pozice	Ekonomický přínos
Ne			Ne	Nevýhoda	Nízký
Ano	Ne	Ano		Shoda	Normální
Ano	Ano	Ne		Dočasná výhoda	Vyšší
Ano	Ano	Ano	Ano	Dlouhodobá výhoda	Vysoký

Zdroj: vlastní zpracování na základě (Šebestová, J., & Szkandera, I., & Bernatík, W., 2008)

Zdroj, který lze považovat za konkurenční výhodu se vymyká z tabulky tak, že splňuje všechna čtyři zkoumaná kritéria, tím se výhoda stává soutěžní a udržitelnou. Pokud však srovnáme dosah zdroje či jeho působnost s ostatními faktory, dosahuje společnost konkurenční výhody pouze v dlouhodobém časovém období (Šebestová, J., & Szkandera, I., & Bernatík, W., 2008).

Analýza exponovanosti podniku

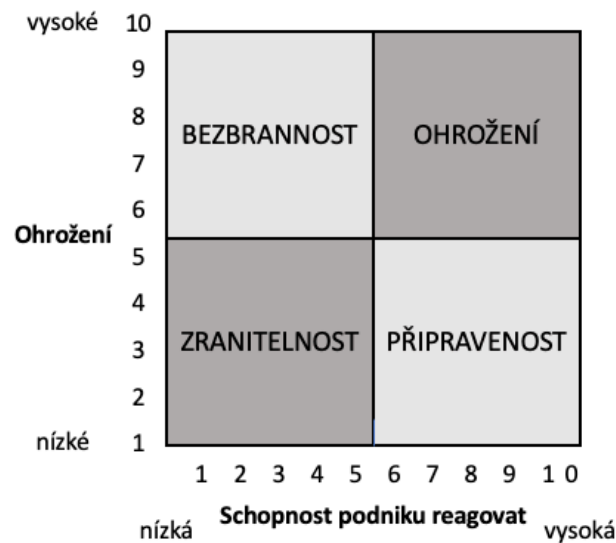
Cílem analýzy exponovanosti neboli citlivosti, podniku je zhodnocení, do jaké míry je podnik zranitelný z vnějšího okolí. Metoda si pokládá otázku: „Absence kterých faktorů může ohrozit existenci podniku?“ Těmito faktory jsou myšleny například potřeby a přání zákazníků, zdroje a aktiva podniku, potřebné technologie, identita podniku a další.

Proces analýzy se odehrává v následujících krocích:

a) Identifikace faktorů, probíhající brainstormingem vrcholového managementu.

- b) **Přesná formulace ohrožení**, které může absence faktorů způsobit.
- c) **Formulace následků** dojde-li k naplnění ohrožení.
- d) **Ohodnocení vlivu jednotlivých faktorů** na podnik na stupnici 0-10 (0 = žádný vliv, 10 = katastrofální následky).
- e) **Odhad pravděpodobnosti**, že se ohrožení naplní.
- f) **Stanovení případných reakcí podniku a ohodnocení jeho schopnosti** absorbovat ohrožení na škále od 0 do 10 (0 = bezbrannost, 10 = bezproblémová absorpce).
- g) **Grafické zpracování matice.**

Obrázek 4: Matice pro grafické zpracování výsledků analýzy exponovanosti podniku



Zdroj: vlastní zpracování dle (Tichá & Hron, 2002)

Bezbrannost – do tohoto kvadrantu matice se řadí velmi vážná ohrožení a nízké zdroje i schopnosti na ně reagovat. Pokud se podnik nachází v této situaci, je nutné učinit kroky,

jako například změna podnikové strategie, změna příslušné jednotky, nebo získání schopností k tomu, aby se přesunul do stavu ohrožení.

Ohrožení – v tomto kvadrantu jsou ohrožení stále vážná, ale podnik je schopná jim čelit. Podnik by se měl zaměřit především na plány pro situaci, kdy by došlo k naplnění ohrožení.

Připravenost – nejlepší situace pro podnik, ohrožení je malé a podnik je na ně plně připraven.

Zranitelnost – podnik je v tomto kvadrantu ohrožen jen málo, ale proti případným problémům nemá schopnosti odolávat. Je potřeba monitorovat možné ohrožení a včas se na něj případně připravit (Tichá & Hron, 2002).

Zpracování výsledků ze situační analýzy se provádí diagnózou silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí. Ke stanovení těchto faktorů se nejčastěji využívá SWOT analýza.

2.4. SWOT analýza

SWOT analýza je považována za analytický nástroj, jehož podstatou je zhodnocení faktorů působících ve vnitřním a vnějším okolí podniku.

Analýza slouží primárně jako podklad pro formulování strategií a rozvojových směrů podniku a zároveň ji lze využít pro definování vize nebo k identifikaci kritických oblastí podniku. Na základě výsledků je podnik schopen rozhodovat o konkrétních faktorech, které by měly být využity pro zlepšení stávající pozice společnosti, ale také vlivech, které mohou být v budoucnu ohrožující (Grasseová, Dubec, & Řehák, 2010).

Klíčové faktory analýzy jsou slovně charakterizovány a ohodnoceny, následně se zaznamenávají do takzvané SWOT matice.

Obrázek 5: Příklad zpracování SWOT matice

Interní faktory	Strengths Silné stránky	Weaknesses Slabé stránky
Externí faktory	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Opportunities Příležitosti	SO „VYUŽITÍ“	WO „HLEDÁNÍ“
Threats Hrozby	ST „KONFRONTACE“	WT „VYHÝBÁNÍ“

Zdroj: vlastní zpracování dle (Lynch, 2020)

SO strategie využívají silných stránek ke zhodnocení příležitostí, které poskytuje vnější prostředí. Kombinace těchto dvou faktorů se vyskytuje reálně jen velmi málo, proto se tato strategie považuje spíše za žádoucí stav, kterého se podnik snaží dosáhnout.

WO strategie se snaží odstranit slabé stránky pomocí příležitostí z vnějšího okolí. Příkladem této strategie je získávání dodatečných zdrojů k využití příležitosti, jako například joint venture nebo akvizice.

ST strategie je možné využít pouze tehdy, je-li podnik dostatečně silný na to bojovat s přímým ohrožením. Tuto sílu může společnosti dodávat například silné právní oddělení.

WT strategie jsou označovány za obranné a jsou zaměřeny na omezení vlivu slabých stránek a vyhnutí se ohrožení. Pokud se podnik dostane do této situace jde většinou o jeho boj o přežití a realizuje velmi často fúze nebo striktně omezuje své výdaje, v koncových případech jde o vyhlášení bankrotu nebo o samotnou likvidaci (Tichá & Hron, 2002).

Při samotném zpracování SWOT analýzy je vhodné respektovat několik zásad:

- a) **Relevantní závěry analýzy** – při analýze by měl být neustále brán v ohled její účel, nelze ji mechanicky využít na řešení jiného problému.
- b) **Zaměření analýzy na podstatná fakta a jevy** – příliš mnoho informací zohledněných v analýze ji komplikuje.
- c) **SWOT jako součást strategické analýzy** – identifikace pouze „strategických“ faktů.
- d) **Objektivita** – analýza by měla objektivně hodnotit předmět zkoumání, je tedy vhodné provádět výzkum společně s ostatními experty.

e) Ohodnocení síly působení faktorů – systém zvýraznění nejdůležitějších vlivů nebo bodování všech.

f) Identifikování jednotlivých faktů – zaznamenání identifikátorů do SWOT matice, lze je později využít například při zdůvodnění návrhu.

Při situační analýze je vhodnější zařadit SWOT analýzu na úplný závěr, jako shrnutí nejdůležitějších poznatků z dílčích analýz, díky kterým může být zpracování finální diagnózy faktorů do určité míry mechanickou záležitostí (Keřkovský & Vykypěl, 2002).

2.5. Strategie

Na základě informací získaných ze situační a SWOT analýzy je podnik schopen zabývat se tvorbou podnikové strategie. Neexistuje jednotný přístup k její tvorbě, existuje však mnoho strategických přístupů a metod, dle kterých je možné se při stanovování strategie lze držet.

2.5.1. Konkurenční strategie

Pro každou firmu je velmi důležité vypracování analýzy konkurence na jejímž základě se poté navrhuje určitá strategie, se kterou firma vstupuje na daný trh. Neexistuje však žádná univerzální strategie, která by zaručila všem podnikům úspěch, každý si musí definovat svou vlastní konkurenční strategii. Je důležité vypracovat takovou strategii, která bude podniky odlišovat od konkurence a získají tak jedinečnost na trhu. Cílem konkurenční strategie je pak nalézt takové postavení na trhu, které umožní podniku nejlépe čelit konkurenčním silám nebo jejich působení obrátit ve svůj prospěch (Porter, 1994).

Při realizování konkurenční strategie se podniky zaměřují většinou na jeden přístup ke strategii. Mezi tři obecné přístupy lze zařadit Porterovy generické konkurenční strategie uvedené v tabulce níže (Porter, 1994).

Tabulka 2: Porterovy generické konkurenční strategie

Strategická výhoda jako Strategická výhoda	Jedinečnost chápána zákazníkem	Postavení plynoucí z nízkých nákladů
V celém odvětví	DIFERENCIACE	NÍZKÉ NÁKLADY
Jen v určitém segmentu	SOUSTŘEDĚNÍ POZORNOSTI	

Zdroj: vlastní zpracování dle (Mikoláš, 2005)

- 1. Strategie nízkých nákladů**, jejímž cílem je dosáhnout prvenství v celkových nákladech ve vybraném odvětví. Z počátku může strategie vyžadovat vysoké počáteční náklady, avšak při úspěchu tohoto přístupu má firma nadprůměrné výnosy ve svém odvětví, bez ohledu na ostatní konkurenční síly. Při této strategii je velmi důležité dosahovat jistých výhod, jako je například vysoký podíl na trhu. Jestliže firma jednou dosáhne postavení nízkých nákladů, přináší jí to velké ziskové rozpětí, které lze dále investovat.
- 2. Strategie diferenciaci** je založena na snaze firmy o vytvoření jedinečného produktu. Podstatou je odlišit svůj výrobek jak v kvalitě, tak v postavení značky, které ji umožní nastavit vyšší cenu bez ovlivnění poptávky. Touto strategií může firma taktéž dosáhnout nadprůměrných výnosů v jejím odvětví. Díky diferenciaci si firma vytváří ochranu proti konkurenci, neboť její zákazníci jsou věrní kvalitní značce. Stále častějším rizikem pro podniky je však imitace těžce vybudované značky a produktu.
- 3. Strategie soustředění pozornosti** je založena na principu vyhovět velmi dobře zvolenému objektu, většinou v podobně konkrétní skupiny odběratelů. Podnik se zaměřuje převážně na malé segmenty trhu, které jsou opomíjené velkými dodavateli. Společnost se snaží o to být nejlevnější nebo nejlepší, a být tak schopna vyhovět strategicky zvolenému cíli efektivněji než konkurence. V této pozici podnik dosahuje buď diferenciaci nebo vykazuje nejnižší náklady, v některých případech dosahuje obojího.

Sledování více než jednoho přístupu ke strategii konkurence je pro firmy neefektivní, nenabízí přesvědčivé výsledky, neboť dochází k oslabení jejich účinnosti (Mikoláš, 2005).

Procesem tvorby strategie se podnik zabývá především proto, aby definovaná strategie pomáhala firmě dlouhodobě vydělávat peníze. Aby byla firma schopna někam směřovat, musí mít definovaný určitý cíl, musí vědět čeho chce dosáhnout a především jí musí být známo, jak toho chce dosáhnout. Právě na otázku, jak výsledků dosáhnout odpovídá strategie (Charvát, 2006).

2.5.2. Alternativní formy strategií

Je-li v podniku vymezena oblast podnikání a bylo uskutečněno rozhodnutí o formě konkurenční strategie je možné formulovat další strategickou alternativu.

Strategie stability

Tuto formu strategie využijí podniky, které se nachází ve stádiu zralosti a chtějí zůstat u stejné nabídky zboží a služeb. Podniky se často snaží pouze o segmentaci trhu nebo o diferenciaci svého výrobku.

Hlavními důvody pro výběr této strategie jsou:

- dobrá kondice společnosti, která pokračuje v totožných činnostech
- minimalizace rizik
- jednoduchost
- stabilita prostředí, ve kterém podnik operuje

(Košťan & Šuleř, 2002)

Strategie expanze

Týká se těch podniků, jejichž výroby a trhy se nachází ve fázi před zralostí nebo na začátku celého životního cyklu. Společnosti chtějí rozšířit své portfolio nebo působíště.

Důvody zvolení této strategické alternativy jsou:

- tlak na návratnosti investic majitelů
- nový impulz pro manažery (motivace)
- expanze bývá podmínkou existence v nestabilních odvětvích
- přesvědčení, že situace v odvětví expanzi vyžaduje

(Košťan & Šuleř, 2002)

Strategie omezení

Tato strategie je volena podniky jejichž výroby a trhy se nachází v klesající fázi životního cyklu. Firmy jsou nuceny omezovat nabídku nebo opustit určitý trh. Primárně se však snaží zbavit těch struktur, které jim přinášejí ztráty. Toto rozhodnutí může být velmi obtížné, jelikož přímo ukazuje na selhání managementu.

Důvody pro volbu strategie jsou:

- neplnění strategických cílů
- špatná výkonnost podniku
- vzestup závažných hrozeb
- absence příležitostí na trhu, kde podnik operuje

(Keřkovský & Vykypl, 2002)

Kombinovaná strategie

Tuto formu strategie volí podniky, které se nachází v jakémkoliv období změn životního cyklu výrobků nebo trhů. Jedná se souběžné uplatňování výše zmíněných strategií.

3. Cíl a metodika

3.1. Cíl

Cílem diplomové práce je, na základě využití postupů a metod strategického řízení, především pak pomocí situační analýzy vnitřního a vnějšího okolí podniku a SWOT analýzy, zhodnotit konkurenceschopnost podniku poskytující služby ručního mytí, čištění interiérů a renovaci laků vozidel a navrhnout vhodnou strategii pro posílení jeho pozice na trhu.

3.2. Metodika

K naplnění cílů diplomové práce byla nejprve provedena studie odborné literatury vybraného tématu analýzy konkurenceschopnosti, na základě které byla sepsána literární rešerše.

Poté byl vypracován dotazník (Příloha 1) obsahující 31 otevřených otázek, které byly položeny majiteli analyzované společnosti během řízeného rozhovoru.

Na základě zmíněného rozhovoru byla vyhodnocena získaná data pomocí metod strategického řízení, a to konkrétně dle PEST analýzy, Porterova modelu pěti konkurenčních sil, VRIO analýzy a analýzy exponovanosti podniku, jejichž výsledky byly podrobeny SWOT analýze provedené na závěr celkového zpracování získaných dat.

Následně za pomoci získaných výsledků z provedené situační analýzy proběhlo navrhnutí vhodných strategií pro posílení pozice podniku na daném trhu a pro jeho posílení konkurenceschopnosti ve vybraném sektoru služeb, z nichž byla pomocí výpočtů stanovena jedna nejvhodnější strategie pro analyzovaný podnik.

V rámci marketingového průzkumu, byl vytvořen online dotazník se 7 uzavřenými otázkami (Příloha 4) týkající se znalosti značky, na které zodpovídali oslovení respondenti. Data byla vyhodnocena pomocí kontingenčních tabulek a statistického testování.

Posledním krokem práce byla syntetická část, ve které byly přehledně sepsány výsledky všech provedených analýz a průzkumů, a především byla navržena možnost aplikace vybrané strategie v analyzovaném podniku. Byly navrženy cíle, jakých by mělo být pomocí strategie dosaženo a byl vytvořen plán, dle kterého je možné jich dosáhnout.

4. Praktická část práce

4.1. Charakteristika vybrané společnosti

4.1.1. Základní údaje

Analyzovaná společnost vystupuje v obchodním rejstříku jako obchodní firma, konkrétně se jedná o ruční myčku automobilů jménem WASH ART, se sídlem v Českých Budějovicích. Podnik je registrován dle statistické právní formy jako fyzická osoba podnikající dle živnostenského zákona. Klasifikace ekonomických činností dle normy CZ-NACE obsahuje u vybrané společnosti opravy a údržbu motorových vozidel, kromě motocyklů (45200), velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel (G) a zprostředkování velkoobchodu a velkoobchod v zastoupení (461). Statistické údaje společnost řadí dle institucionálního sektoru, podle ESA2010, do osob samostatně výdělečně činných (14200) a velikostní kategorie dle počtu zaměstnanců, jako společnost bez zaměstnanců. (Výpis z Registru ekonomických subjektů ČSÚ v ARES, 2020).

4.1.2. Historie

Společnost WASH ART byla založena roku 2012 dvěma společníky, jedním z nich byl i nynější majitel, který do začátku podnikání vložil více času, energie i vyšší investice. Motivem k založení bylo povědomí o daném oboru a touha dělat vše ve vysoké kvalitě a podle vlastní představy.

Jedním z prvních kroků společnosti bylo budování klientely, kdy zakladatelé nejprve nabízeli své služby například bazarům s automobily a firmám, u kterých bylo pravděpodobné, že služby využijí. Primárním cílem bylo především zajistit takové příjmy, které by pokryly provozní náklady, až později se začala budovat luxusnější klientela a zároveň zákazníci začali cíleně vyhledávat společnost sami.

Přibližně po třech letech začaly být dosavadní prostory provozovny malé, a tak byli majitelé společnosti nuceni začít hledat nové, které budou vyhovovat nejen jim, ale budou zároveň splňovat předepsané normy pro provozovnu ruční automyčky. Stěhování společnosti do nových prostor proběhlo až v roce 2018. Nyní se dle pana majitele nachází provozovna myčky v lepších, a i vizuálně hezčích prostorách, kde je on, společně se svými subdodavateli, schopen poskytnout ještě vyšší kvalitu nabízených služeb.

V rámci stěhování společnosti WASH ART nastala i zásadní reorganizace vlastnické struktury, která nyní obsahuje pouze jednoho vlastníka.

4.1.3. Nabízené služby

Společnost WASH ART poskytuje ruční mytí vozidel. Jedná se o luxusní podobu služeb, která se nazývá detailing vozů. Služby obsahují precizní čištění interiéru, a to včetně těch nejhůře dostupných prostor, ošetření veškerých povrchů v interiéru, dále pak ošetření exteriéru jako je například renovace laku, zahmlazení škrábanců, renovace světlometů a další úkony.

Konkrétní skladba úkonů a jejich konečná cena se odvíjejí od osobní konzultace s majitelem vozidla. Služby jsou vždy plánovány na míru, a to dle účelu využití vozidla následné péči o něj.

4.1.4. Cíl a poslání společnosti

Hlavním cílem společnosti je udržení stejné kvality a úrovně poskytovaných služeb i v budoucnu. Jako další cíl uvedl majitel podniku udržení takové klientely, která bude ochotna odměnit jimi odvedenou práci, a to jak finančně, tak oceněním kvality.

Poslání společnosti její majitel popsal následovně: „*Je to o tom dělat věci tak, abychom byli známi široko daleko jako nejlepší. Jde nám především o kvalitu prováděných služeb, aby lidé viděli, že má cenu takové služby zaplatit.*“

4.2. Situační analýza společnosti WASH ART

Veškeré podklady pro zpracování situační analýzy byly získány během rozhovoru s většinovým vlastníkem společnosti WASH ART, který proběhl dne 2. 2. 2021. Detailní přepis rozhovoru je přiložen v závěru práce (Příloha 1).

4.2.1. Vybrané metody vnější analýzy podniku

Pro analýzu vnějšího okolí společnosti byla vybrána PEST analýza a Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí zpracované níže.

PEST analýza

V rámci PEST analýzy bylo zjištěno, že na vybranou společnost WASH ART působí následující vnější faktory:

a) Politicko-právní vlivy

Do tohoto typu vlivů lze jednoznačně zařadit ekologické restrikce, se kterými se musí firma vypořádat. V současné době se provozovna myčky řídí dle nařízení města České Budějovice, na základě kterého je vybavena separační jímkou a odlučovačem ropných látek.

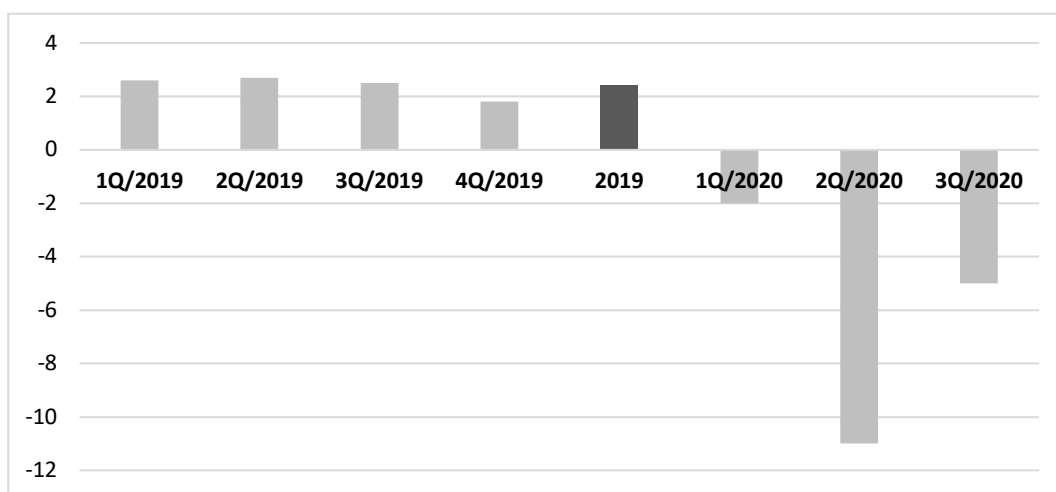
Společnost podléhá mnoha legislativním zákonům platným na území České republiky, jako je například zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu nebo zákon č. 254/2001 Sb., o vodách a o změně některých zákonů. Z důvodu, že se jedná o společnost bez zaměstnanců, neovlivňují ji vládní nařízení o výši minimální mzdy a jiné zákony související s pracovněprávním vztahem. Společnost není v současné době plátcem DPH, nepodléhá tedy ani zákonu o dani z přidané hodnoty.

b) Ekonomické vlivy

Jako nejdůležitější vlivy ekonomického charakteru lze považovat úroveň HDP v České republice, míru inflace, případně nezaměstnanost.

Země se v současné době¹, stejně jako celý svět, potýká s dopady pandemie Covid-19, která má zásadní vliv právě na stav ekonomiky. Co se týče úrovně HDP došlo již prvních třech kvartálech roku 2020 k propadu. Následující graf ukazuje, jak se výše HDP měnila v porovnání se všemi čtyřmi kvartály roku 2019.

Graf 1: Vývoj HDP meziročně (v %)



Zdroj: vlastní zpracování dle (Kurzy.cz, 2020)

Z grafu je zřejmé, že HDP již od počátku roku 2020 dosahovalo záporných hodnot, právě v tuto dobu začala Česká republika čelit pandemii a nastal také pokles domácí poptávky. Číselně se jednalo o propad o 2 % v prvním kvartále roku 2020, o 11 % ve druhé a o 5 % ve třetím. Česká národní banka predikuje růst HDP v následujícím období, vše je ale v současné době závislé na vývoji vládních opatřeních vzhledem ke zmíněné pandemii.

Vývoj nezaměstnanosti může nepřímo ovlivnit vybranou společnost. K datu 31. 12. 2020 dosahovala nezaměstnanost v České republice 4 %, to znamená nárůst oproti listopadu téhož roku, kdy nezaměstnanost činila 3,8 %. I růst tohoto vlivu lze přisoudit pandemii.

¹ Praktická část diplomové práce vznikala v únoru 2021

Právě nezaměstnanost může mít za následek pokles důchodu domácností a tím i snížení poptávky po luxusních službách, jaké společnost WASH ART nabízí (Mpsv.cz, 2021).

V rámci ekonomických faktorů nesmí být opomenuta ani inflace, která má na vybraný podnik vliv. Průměrná roční míra inflace činila v roce 2020 3,2 %, jednalo se o nárůst oproti roku 2019, kdy tato hodnota dosahovala 2,8 %. Zvyšování míry inflace vede k znehodnocování příjmů a úspor nejen domácností a tato skutečnost se projeví stejně jako například zmiňovaná míra nezaměstnanosti na poptávce analyzované společnosti.

c) Sociálně-kulturní vlivy

Nemalý vliv na společnost mají demografické ukazatele, a to konkrétně lokalita, ve které se nachází. V rozhovoru s majitelem společnosti zazněla informace, že pokud by se společnost nacházela například v Praze, a ne v Českých Budějovicích, měla by podstatně vyšší potenciál získat klienty, kteří by byli ochotni za služby zaplatit vyšší cenu. O tom může vypovídat například i průměrná hrubá mzda v Praze, která ve třetím čtvrtletí roku 2020 činila 43 035 Kč, na rozdíl od Jihočeského kraje, kde dosahovala pouze 32 455 Kč (Czso.cz, 2020).

Sociální třídy pak hrají roli v rozhodování o využití služeb. Ze získaných informací je patrné, že je využívají spíše movitější lidé, tedy střední a vyšší vrstvy. Avšak toto zařazení není vždy pravidlem, najdou se klienti z nižších vrstev, kteří dávají přednost kvalitě před financemi.

Do toho typu vlivů lze zařadit i, již majitelem zmíněná, ovlivnitelnost populace médií. Klienti reagují na negativní zprávy o vývoji budoucnosti také negativně, sníží svou poptávku po službách, naopak pozitivní zprávy ovlivňují poptávku kladně.

d) Technologické vlivy

Změny technologií mají na společnost velký dopad, ale nepředstavují pro ni existenční ohrožení.

Neustálý trend vývoje chemických produktů, ale i technologií potřebných k jejich aplikaci, nutí majitele k tomu, aby je pravidelně obměňoval. Dochází k tomu tedy v průběhu celého roku, jedná se však pouze o drobné investice, které nemají zásadní vliv na chod podniku.

Není pravděpodobné, že by v daném oboru došlo k vynalezení nové technologie, která by zásadně ohrozila společnost WASH ART. Jak zaznělo v rozhovoru, ruční práce v podobě, kterou vybraný podnik vykonává, není strojově nahraditelná, každý vůz vyžaduje speciální přístup.

V následující tabulce jsou vyhodnoceny jednotlivé vlivy PEST analýzy, a to z hlediska účinku na podnik a jejich důležitosti v blízké budoucnosti. Faktory z pohledu účelu byly ohodnoceny číslicemi od 1 do 5, kdy 1 znamená největší účinek a 5 téměř bezvýznamný, jejich důležitost v blízké budoucnosti zaznamenána ve sloupci Důležitost je pak ohodnocena číslicí 1 jako velmi důležitý, 2 důležitý a číslice 3 pak představuje nedůležitý vliv.

Tabulka 3: Vyhodnocení vnějších vlivů PEST analýzy

Vliv	Význam	Důležitost	Druh vlivu
Ekologické restriktce	3	2	Politicko-právní
Legislativa	2	1	Politicko-právní
Úroveň HDP	1	1	Ekonomický
Míra inflace	2	2	Ekonomický
Nezaměstnanost	2	2	Ekonomický
Lokalita	2	3	Sociálně-kulturní
Průměrná hrubá mzda v lokalitě	2	3	Sociálně-kulturní
Sociální třídy	4	3	Sociálně-kulturní
Mediální ovlivnitelnost populace	3	1	Sociálně-kulturní
Technologický vývoj	4	1	Technologický

Zdroj: vlastní zpracování

Z hodnocení vyplývá, že ze všech hodnocených faktorů nejvíce ohrožují analyzovanou společnost ekonomické faktory, které mohou zásadně ohrozit její existenci, konkrétně

pak nejvíce úroveň HDP, která je ukazatelem stavu ekonomiky. Dalším významným vlivem jsou politicko-právní vlivy, do kterých jsou zahrnuty jak ekologické restrikce, tak legislativa. Jestliže se společnost například stane plátcem DPH a bude podléhat zákonu č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, bude pravděpodobně muset dojít ke změně cenové politiky, která jistě podnik ovlivní. Co se týká ohrožení ze strany sociálně-kulturních, zde se jedná o neutrální vliv, který může být pro společnost jak hrozbou, tak příležitostí. Technologickým vlivům je pak společnost schopna velmi dobře odolávat a naopak je proměňuje v příležitost, jak své služby ještě více zkvalitnit.

Z pohledu důležitosti v blízké budoucnosti jsou nejpodstatnější faktory v podobě legislativních opatření, úroveň HDP a také technologický vývoj, který společnost ovlivňuje neustále, ale nemá na ni významný vliv.

Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí

Na základě dat z rozhovoru s majitelem společnosti byly definovány vnější vlivy, které na podnik působí. V rámci analýzy konkurenčního prostředí jsou faktory rozděleny do čtyř oblastí specifikovaných níže.

a) Potenciální substituty

Služby, které jsou nabízeny společností WASH ART, jsou tak specifické, že je velmi složité hledat jejich potenciální substituty. Čištění interiéru a exteriéru vozidla nelze nahradit jinou službou.

b) Dodavatelé

Analyzovaná společnost odebírá kvalitní autokosmetiku a veškeré potřeby pro její aplikaci od velkých dodavatelských firem. Sám majitel nové produkty nejprve otestuje, až poté řeší případnou změnu dodavatele nebo například změnu značky dodávané kosmetiky.

Dodavatelé v tomto odvětví nedisponují velkou vyjednávací silou, neboť produkty, které dodávají nejsou jedinečné a pro jejich odběratele je poměrně jednoduché je nahradit někým jiným. Taktéž jimi nabízený produkt je využíván pouze v tomto specifickém odvětví, jako je ruční mytí vozidel.

c) Noví konkurenti

Složitost vstupu nových konkurentů na daný trh se odvíjí od měřítka, ve kterém chce podnik začít své služby nabízet. Rozhodne-li se pro malé měřítko, dané například jedním stáním pro vůz, bude jeho vstup na trh velmi jednoduchý, pokud bude disponovat více stánými, oddělenými prostory pro suché a mokré mytí, bude pravděpodobně problematické získat hned v počátku takové množství klientů, kteří budou službu bez předchozích doporučení či zkušeností chtít využít a zaplatit za ni tolik, aby měl podnik dostatek výnosů na pokrytí všech provozních nákladů.

Samotnému vstupu do odvětví nezamezují žádné zásadní bariéry. Počáteční náklady na spíše menší myčku, se pohybují kolem sta tisíce korun, odvětví tedy není finančně náročné na vstup, pokud podnikatel ne zahájí činnost na vysoké úrovni a bez klientů.

d) Odběratelé

Odvětví, v němž se pohybuje společnost WASH ART, je plně závislé na svých odběratelích, neboť se jedná o poskytování služeb. Ti mají velmi vysokou ovlivňující sílu, neboť podniky na tomto trhu se musí plně přizpůsobovat jejich požadavkům na cenu a kvalitu služeb. Není-li toho podnik schopen, nemůže dále čelit své konkurenci. Společnosti často nastavují nízké ceny, aby si dokázali vytvořit portfolio odběratelů, to se ale projevuje na kvalitě odvedené práce.

Nabízené služby se zásadně liší ve své podobě a kvalitě, produkt je tedy diferenciovaný a odběratelé tedy mohou své dodavatele měnit. Je tedy důležité mít vybudovanou dlouhodobou základnu klientů, kteří budou mít důvod služby opakovaně využívat, a to i z důvodu, že se jedná o luxusní druh služeb, které využívá jen malé procento celé populace.

Majitel během rozhovoru zmínil, že jako příležitost považuje nalezení takových odběratelů, kteří budou chtít využít kompletních služeb detailingu vozů. Především budou ochotni zaplatit odpovídající cenu za kvalitní služby.

e) Konkurenční ring

Koncentrace podniků nabízejících vybrané služby v lokalitě Českých Budějovic a blízkého okolí je velmi malá. Majitel společnosti říká, že se necítí být lokálními firmami ohrožen, neboť se jedná pouze o malé automyčky, které nikdy neodbaví takové množství zákazníků jako WASH ART.

Kvalita nabízeného produktu se může velmi lišit, a tak je velmi složité konkurenční ring definovat. Aby toto bylo možné, muselo by dojít k osobnímu vyzkoušení všech potenciálních konkurentů, kteří by služby prováděli na totožném vozidle v totožném stavu opotřebení.

Skutečnost, že neexistují významné bariéry pro vstup do odvětví může však velmi ovlivnit míru konkurence, která by se v budoucnu mohla zvýšit. Jedná se spíše o dlouhodobí horizont, neboť aby společnost dosahovala stejné úrovně, musí nejprve vybudovat dlouhodobou základnu klientů.

V následující tabulce jsou jednotlivě zaznamenána hodnocení konkurenčních faktorů.

Tabulka 4: Hodnocení společnosti dle Porterova pětifaktorového modelu

Faktor	Hodnocení						
		1	2	3	4	5	
Potenciální substituty	mnoho substitutů					X	žádné substituty
Vyjednávací síla dodavatelů	vysoká			X			téměř žádná
Možnost změny dodavatelů	vysoká		X				téměř žádná
Bariéry vstupu do odvětví	žádné		X				vstup téměř nemožný
Finanční náročnost pro vstup	nízká			X			vysoká
Závislost na odběratelích	nízká					X	vysoká
Odběratelská ovlivňující síla	nízká				X		vysoká
Koncentrace konkurentů	téměř žádná		X				velmi vysoká
Průměrné hodnocení	3,25						

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledek analýzy konkurenčního prostředí dokazuje, že na daném trhu zatím neexistují potenciální substituty, které by mohly společnost ohrozit, stejně tak dodavatelé, kteří nedisponují velkou vyjednávací silou. Velkou hrozbu v tomto odvětví představují noví konkurenti, kterým při vstupu na trh nebrání v podstatě žádné bariéry a vstup není náročný ani na počáteční investice. Existenční problém společnosti představují taktéž odběratelé, kterých v lokalitě není mnoho a kteří mají velmi vysokou ovlivňující sílu a diferenciaci služeb jim umožňuje velmi rychle měnit společnost, které svůj vůz svěří. V současné době neohrožuje WASH ART konkurenční ring, neboť v Českých Budějovicích není žádná automyčka, která by poskytovala stejnou kvalitu služeb ve srovnatelné cenové relaci.

Průměrné hodnocení jednotlivých faktorů dosahuje hodnoty 3,25, vybrané faktory se pohybují tedy spíše v pravé polovině tabulky. Dle této hodnoty je zřejmé, že se společnost pohybuje v odvětví, které není vysoce konkurenceschopné, což přináší určitou hrozbu, která by v budoucnu mohla celý podnik ovlivnit.

4.2.2. Vybrané metody vnitřní analýzy podniku

Data byla v rámci analýzy vnitřního prostředí podniku vyhodnocena za pomoci VRIO analýzy a analýzy exponovanosti podniku.

VRIO analýza

Společnost je uvnitř ovlivňována mnoha faktory, které jsou v rámci zpracování této analýzy rozděleny do několika oblastí.

a) Fyzické zdroje

Analyzovaná společnost se zaměřuje pouze na poskytování služeb, mohlo by se tedy zdát, že fyzické neboli hmotné zdroje pro ni nejsou klíčové, avšak jedním z nejpodstatnějších zdrojů společnosti je právě technologické vybavení, bez kterého by služby nemohly být zákazníkům poskytovány.

Stejně důležité jsou pak i chemické prostředky, které jsou při čištění vozidel využívány.

Společnost si zakládá spíše na kvalitativní stránce fyzických zdrojů, a to nejen na technickém stavu svého vybavení, ale i na kvalitních výrobcích, které zařazuje do svého kapitálu. Kvantitu zdrojů zde počítáme v desítkách produktů, jelikož se jedná o malý podnik.

Mezi fyzické zdroje lze zařadit i samotnou provozovnu automyčky, kterou si společnost najímá a nemá ji ve svém vlastnictví, je to ale velmi podstatný zdroj, bez kterého by,

stejně jako bez výše zmíněných zdrojů, nemohly byt služby poskytovány. Výhodu společnosti přináší i fakt, že ve svých prostorách disponuje odděleným prostorem pro suché a mokré čištění. Tato výhoda nemůže být označena jako dlouhodobá z důvodu, že společnost není vlastníkem prostor.

b) Nehmotné zdroje

Nejpodstatnějším nehmotným zdrojem společnosti je kvalita nabízených služeb. Jak uvedl majitel, není si vědom toho, že by jeho firma měla v dané lokalitě zásadní konkurenci a na tomto faktu si také zakládá. Pro podnik s sebou přináší tento zdroj významnou konkurenční výhodu. Stejně jako kvalitou je společnost proslulá svým přístupem k zákazníkům, který je velmi osobní. Služby jsou stavěny na míru požadavkům klientů, a především pak s ohledem na stav vozu, tedy například na míře znečištění interiéru nebo intenzitě poškození laku karosérie.

Dalším významným nehmotným zdrojem je firemní know-how v oblasti péče o interiér a exteriér vozidla. Dle majitele se v tomto směru on i jeho subdodavatelé neustále rozvíjejí a učí se nové věci, ať už při aplikaci nových chemických prostředků, nebo při technologických postupech.

WASH ART si také zakládá na zpětné vazbě od klientů spojenou s doporučováním služeb potenciálním zákazníkům, která je velmi důležitá i pro rozšiřování stávající klientely. Tato doporučení představují v současné době jediný aktivní způsob propagace firmy.

Image podniku a jeho propagace patří mezi celkově mezi nejslabší zdroje. Ačkoliv má společnost vybudovanou pevnou základnu klientů, je pro ni dle majitele důležité oslovovat nové lidi, což se neděje. Společnost momentálně neprovozuje webové stránky, na sociální síti Facebook se prezentuje velmi ojediněle. Samotná značka WASH ART obsahuje pouze zmíněný název a graficky zpracované logo společnosti, neexistuje žádný brand manuál, dle kterého by se mohla odvíjet následná propagace a další budování image podniku.

c) Lidské

Jako nejdůležitější lidský zdroj lze považovat samotného majitele společnosti, který zastává mnoho funkcí v organizační struktuře. Nejen, že firmu zastupuje ve všech obchodních záležitostech, sám je také jedním z hlavních pracovníků, který vykonává smlouvané služby na vozidlech, školí své subdodavatele, obstarává materiál a stará se o klienty.

Další podstatnou část tohoto typu zdrojů zastávají subdodavatelé, kteří plní uvnitř podniku obdobnou funkci, jako běžní zaměstnanci. Podílejí převážně na samotných úkonech v péči o automobily a s nimi spojených službách, jako například luxování interiéru, mytí vozidel a podobně.

Všechny výše zmíněné osoby disponují odbornou způsobilostí, která společnosti přináší dle majitele značnou konkurenční výhodu. Existuje pouze malé množství firem poskytující takto specifický typ služeb se stejnou kvalitou jako analyzovaná myčka WASH ART.

d) Finanční zdroje

Posledním důležitým typem zdrojů jsou zdroje finanční. Společnost k veškerému financování využívá v současné době pouze vlastní zdroje. V roce 2020 činil její obrat přibližně 1 100 000 Kč, což znamenalo přibližně 13 % nárůst oproti roku 2019, kdy příjmy dosahovaly 977 000 Kč. Fakt, že došlo ke zvýšení příjmů i na vzory panující pandemii Covid-19 je velmi pozitivní.

Tabulka 5: VRIO analýza společnosti WASR ART

Zdroje		Hodnota	Vzácnost	Napodobitelnost	Organizace	Konkurenční pozice	Ekonomický přínos
Fyzické	Technologické vybavení	Ano	Ne			Konkurenční shoda	Normální
	Chemické prostředky	Ano	Ne			Konkurenční shoda	Normální
	Provozovna	Ano	Ano			Dlouhodobá výhoda	Vysoký
Nehmotné	Kvalita	Ano	Ano	Ne	Ano	Dočasná výhoda	Vyšší
	Přístup ke klientům	Ano	Ne	Ne	Ano	Konkurenční shoda	Normální
	Know-how	Ano	Ano	Ne	Ano	Dočasná výhoda	Vyšší
	Zpětná vazba od klientů	Ano	Ne	Ne	Ano	Konkurenční shoda	Normální
	Image podniku	Ne	Ne	Ano	Ne	Konkurenční nevýhoda	Nízký
	Propagace	Ne	Ne	Ano	Ne	Konkurenční nevýhoda	Nízký
Lidské	Majitel	Ano	Ano	Ano		Dlouhodobá výhoda	Vysoký
	Subdodavatelé	Ano	Ne	Ano	Ano	Dočasná výhoda	Vyšší
	Odborná způsobilost	Ano	Ano	Ne	Ano	Dočasná výhoda	Vyšší
Finanční	Finanční zdroje	Ano	Ne			Konkurenční shoda	Normální

Zdroj: vlastní zpracování

Dle zpracované analýzy je zřejmé, že pro podnik hrají klíčovou roli lidské zdroje společně s nehmotnými faktory, které spolu úzce souvisí a je možné je zařadit mezi silné stránky. Z výsledné tabulky vyplývá, že nejpodstatnějším lidským zdrojem je majitel podniku následován podnikovými subdodavateli, tyto osoby pak přináší zdroje nehmotné, a to kvalitu služeb, které poskytují, jejich know-how a v neposlední řadě přístup ke klientům. Jako další silnou stránku je možné označit i provozovnu automyčky, která je dle výsledků analýzy označena jako dlouhodobá výhoda, avšak z důvodu, že není v majetku firmy je vhodné ji označit spíše za dočasnou výhodu.

Zároveň lze mezi nehmotnými zdroji nalézt slabé stránky společnosti, do kterých se řadí nezpracovaná image podniku a v současné době velmi zanedbaná aktivní propagace.

Určitou shodu s konkurencí představují fyzické zdroje, v podobě technologického vybavení a chemických prostředků, a finanční zdroje, které nelze kvalifikovat ani jako silné, ani jako slabé stránky, stejně tak i přístup ke klientům a jejich zpětná vazba.

Analýza exponovanosti podniku

V analyzované společnosti může nastat situace, kdy dojde k absenci některého z výše zmíněných faktorů, což s sebou nese ohrožení podniku.

Následující tabulka zaznamenává identifikované faktory, přesně formulovaná ohrožení a následky dojde-li k naplnění ohrožení.

Tabulka 6: Analýza exponovanosti – faktory, ohrožení a jejich následky

Faktor	Ohrožení	Následek
Potřebné technologie	Nedostatečné finance na nákup nových technologií	Neschopnost čelit konkurenci, snížení kvality služeb
Neustále se vyvíjející odvětví	Neschopnost následovat vývoj	Odchod klientů ke konkurenci
Specifické dovednosti	Neochota subdodavatelů se vzdělávat	Snížení kvality služeb, ztráta klientů
Kvalita chemických prostředků	Snížení kvality odebíraného zboží	Přechod k jinému dodavateli, dočasné snížení kvality služeb
Zvýšení cen chemických prostředků	Nutnost hledání nového dodavatele	Dočasné zvýšení nákladů, dočasné zvýšení cen
Provozovna	Konec nájemní smlouvy	Přesun provozovny, horší prostory, snížení kvality služeb
Klientela	Odchod klientů ke konkurenci	Snížení tržeb, zánik společnosti
Potřeby a přání klientů	Neschopnost následovat přání a potřeby	Odchod klientů ke konkurenci, žádní noví
Společenské hodnoty klientů	Snížení životního stylu populace	Nezájem o luxusní službu
Kvalita služeb	Snížení kvality služeb	Ztráta klientů
Propagace	Pouze doporučení zákazníků nebudou dostačující	Podnik nezíská nové klienty
Finanční prostředky	Vlastní zdroje nebudou dostačující	Nutné zvýšení cen, využití cizích zdrojů financování

Zdroj: vlastní zpracování

V dalším kroku analýzy jsou identifikované faktory ohodnoceny z pohledu vlivu na podnik na stupnici 0–10, pravděpodobnosti naplnění v rozmezí 0–100 % a schopnosti podniku na ohrožení reagovat na škále 0–10.

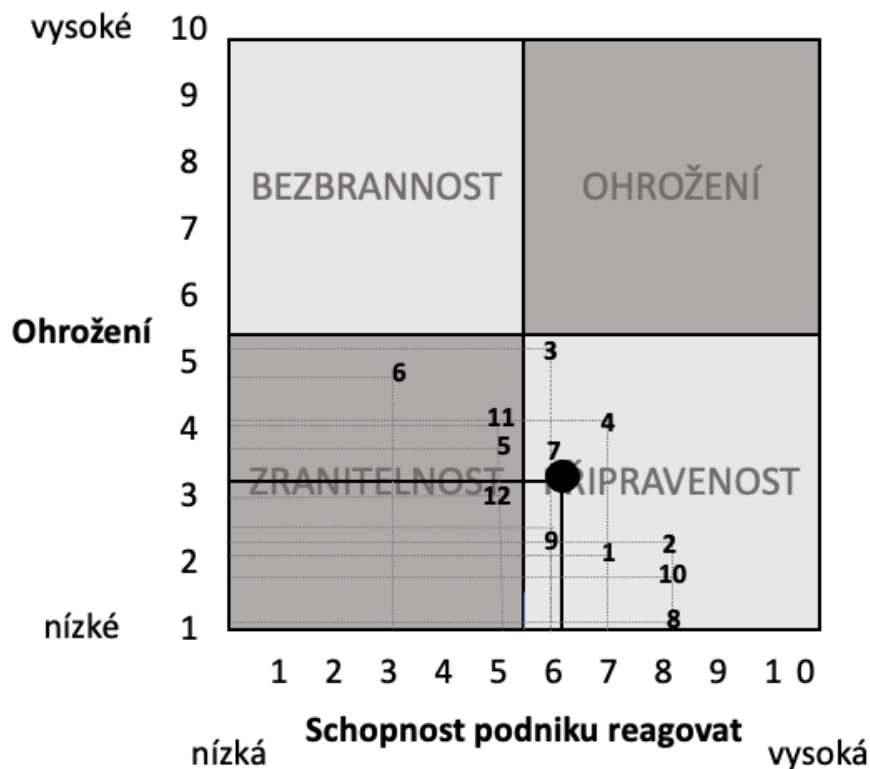
Tabulka 7: Analýza exponovanosti – hodnocení faktorů

Faktor		Vliv na podnik	Pravděpodobnost naplnění	Schopnost reakce podniku	Míra ohrožení
1	Potřebné technologie	8	25 %	7	2
2	Neustále se vyvíjející odvětví	7	30 %	8	2,1
3	Specifické dovednosti	9	60 %	6	5,4
4	Kvalita chemických prostředků	9	50 %	7	4,5
5	Zvýšení cen chemických prostředků	7	50 %	5	3,5
6	Provozovna	10	50 %	3	5
7	Klientela	8	40 %	6	3,2
8	Potřeby a přání klientů	6	5 %	8	0,3
9	Společenské hodnoty klientů	8	30 %	6	2,4
10	Kvalita služeb	8	20 %	8	1,6
11	Propagace	6	70 %	5	4,2
12	Finanční prostředky	8	35 %	5	2,8
Průměr				6,17	3,08

Zdroj: vlastní zpracování

Číselné výsledky z hodnotící tabulky jsou zpracovány níže v matici exponovanosti, ve které jsou nejprve zaneseny číselně jednotlivé faktory dle ukazatelů schopnosti reakce podniku a dle míry ohrožení.

Obrázek 6: Matice exponovanosti společnosti WASH ART



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu je zřejmé, že podnik je zranitelný pod vlivem ohrožení, jakým je například ztráta prostor současné provozovny nebo díky nedostatečné propagaci. Zároveň je ale připraven reagovat na ohrožení v podobě změny kvality chemických prostředků využívaných k práci a je schopen se přizpůsobit neustále se vyvíjejícímu odvětví. Nejméně společnost ohrožují potřeby a přání klientů a kvalita služeb.

Dle průměrných výsledků analýzy exponovanosti se společnost WASH ART nachází v pravém dolním kvadrantu, tedy v pozici připravenosti. Ohrožení na ni působící nejsou vysoká a je připravena jim čelit. Výsledná hodnota schopnosti podniku reagovat na ohrožení dosahuje úrovně 6,17, která se významně blíží hodnotě menší než 5,5, při které by se podnik přesunul do levého dolního kvadrantu, který by představoval zranitelnost v podobě nízké schopnosti reagovat na ohrožení.

4.3. SWOT analýza společnosti WASH ART

Za pomoci vnitřní a vnější analýzy podniku byly stanoveny silné a slabé stránky podniku a jeho příležitosti a ohrožení. Všechny tyto informace jsou přehledně zaznamenány v následující tabulce a slovně popsány pod ní. Stanovené faktory slouží pro závěrečnou SWOT analýzu společnosti WASH ART.

Tabulka 8: SWOT analýza společnosti WASH ART

Strengths Silné stránky	Weaknesses Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> 1. Velikost provozovny 2. Kvalita služeb 3. Přístup ke klientům 4. Know-how 5. Pozitivní zpětná vazba od klientů 6. Potřeby a přání klientů 7. Proaktivní majitel 	<ul style="list-style-type: none"> 8. Image podniku 9. Propagace 10. Nájem provozovny 11. Kvalita chemických prostředků 12. Nedostatečné specifické dovednosti
Opportunities Příležitosti	Threats Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> 13. Technologický vývoj 14. Změna Lokality 15. Neexistující potenciální substituty 16. Rozšíření klientely 	<ul style="list-style-type: none"> 17. Snižující se HDP 18. Míra inflace 19. Nezaměstnanost 20. Ekologické restrikce 21. Legislativa 22. Malé bariéry vstupu na trh 23. Nízký počet odběratelů v rámci lokality 24. Nekonkurenceschopné odvětví

Zdroj: vlastní zpracování

Mezi silné stránky byla zařazena velikost provozovny, která díky svým dispozicím umožňuje oddělit mokré a suché mytí, a tím dosáhnout vyšší kvality služeb, které se také řadí do silných stránek. Přístup ke klientům úzce souvisí s jejich potřebami a přáními, kterým se společnost snaží vyjít vstříc. WASH ART nenabízí pevně definované balíčky služeb, ale staví je na základě domluvy s klienty. Tato silná stránka je pravděpodobně příčinou pozitivní zpětné vazby od zákazníků, která byla zařazena opět mezi silné stránky, stejně jako proaktivní majitel a know-how celé společnosti.

Mezi slabé stránky se řadí nevybudovaná image podniku a nedostatečná propagace. Ačkoliv byla velikost prodejny uvedena v silných stránkách, je nutné ji zařadit i na opačnou stranu, a to z důvodu nutnosti pronájmu prostor, které nejsou ve vlastnictví společnosti, tato skutečnost zvyšuje provozní náklady v podobě vysokého nájmu a zároveň může dojít k nutnosti prostory opustit. Jako další faktor byla pro porovnání zařazena kvalita chemických prostředků, u které je společnost závislá na dodavatelích. Pokud dojde k náhle změně kvality ze strany dodavatelů, společnost je bude nucena změnit, s tím by bylo spojeno dočasné snížení kvality služeb. Poslední slabou stránkou jsou nedostatečné specifické dovednosti.

K dalšímu porovnání byly vybrány příležitosti, jako neustále se vyvíjející technologie, změna lokality, ve které se provozovna nachází, neexistující potenciální substituty a rozšíření klientely o zákazníky, kteří by chtěli využít kompletní detailing, ne pouze dílčí služby, a byli by ochotní za něj zaplatit odpovídající cenu.

Mezi hrozby bylo zařazeno HDP, které od začátku roku 2019 klesá a v důsledku celosvětové pandemie dosahuje v současné době záporných hodnot, stav české ekonomiky tedy momentálně není příznivý pro poptávku po luxusních službách, s tímto faktem je spojen i nárůst míry inflace, která vede ke znehodnocování příjmů a úspor, které vedou ke stejnému následku, jako je tomu u špatného stavu ekonomiky, poptávka klesá. Dalším z ekonomických faktorů zařazených do hrozeb společnosti je nezaměstnanost, která se podniku týká především v podobě měnícího se počtu zákazníků. Pokud roste nezaměstnanost, snižuje se úroveň lidského blahobytu a lidé investují spíše do základních a potřebných věcí a služeb, opět tedy společnosti WASH ART hrozí pokles poptávky.

Dále byly mezi hrozby zařazeny některé politicko-právní vlivy zjištěné za pomoci PEST analýzy a těmi jsou ekologické restrikce týkající se provozu automyček a legislativní úpravy, hlavním zákonem, který s sebou nese ohrožení je zákon č.235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty. Společnost v současné době není plátcem DPH, v blízké budoucnosti ale pravděpodobně dojde ke změně, která s sebou může nést nutnost zvýšení cen služeb. Dále pak firmu zvenčí ohrožují malé bariéry vstupu na trh, nízký počet odběratelů v rámci lokality a fakt, že se společnost pochybuje v nekonkurenceschopném odvětví.

Výše popsané faktory byly podrobeny párovému porovnání za pomoci Fullerova trojúhelníku, kde jsou zvýrazněny ty, které mají na společnost větší vliv. Tímto porovnáním byly určeny váhy a četnosti jednotlivých faktorů.

Následující tabulka zaznamenává četnost a relativní četnost získanou párovým srovnáním silných a slabých stránek. (Příloha č. 2)

Tabulka 9: Výsledky párového srovnání silných a slabých stránek

	Číslo faktoru	Četnost	Relativní četnost	Pořadí faktoru
Silné stránky	1	6	9,09	6-7
	2	10	15,15	2
	3	3	4,55	9-10
	4	6	9,09	6-7
	5	4	6,06	8
	6	7	10,61	4-5
	7	11	16,67	1
Slabé stránky	8	0	0,00	12
	9	1	1,52	11
	10	8	12,12	3
	11	7	10,61	4-5
	12	3	4,55	9-10
	Celkem	66	100	

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě výsledků bylo zjištěno, že nejvýznamnější silnou stránkou podniku je proaktivní majitel, což potvrzuje fakt, že majitel společnosti ji nejen vlastní a vede, ale zároveň vykonává služby pro zákazníky a je klíčovým faktorem vlastním know-how celé automyčky. Další velmi významnou silnou stránkou je kvalita poskytovaných služeb, na které je založena celá filozofie značky WASH ART. Všechny zmíněné silné stránky pak úzce souvisí s potřebami a přáními klientů, na základě kterých se plánují provedené služby. Sám majitel společnosti v rozhovoru uvedl, že právě ochotu přizpůsobit se zákazníkovi a jeho vozu považuje za silnou stránku a výsledek SWOT analýzy to jen potvrdil. Je potřeba zmínit, že všechny silné stránky jsou na sobě závislé, neboť vysoké kvality služeb by nebylo možné docílit bez odpovídající know-how či nadstandartní velikosti provozovny, stejně tak pomáhá kvalitu zvýšit zpětná vazba od klientů.

Naproti silným stránkám podnik vykazuje i stránky slabé. Největší problém pro firmu představuje její provozovna, která, jak již bylo zmíněno, není v jejím majetku. V minulosti už tento problém společnost řešila. Mohla by nastat situace, když bude muset být provozovna změněna velmi rychle a společnost se přesune do méně vyhovujících prostor a došlo by k ovlivnění silných stránek jako je kvalita služeb. Další slabou stránkou firmy je kvalita chemických prostředků, které jsou odebírány od dodavatelů. Tento problém s sebou přináší například dočasné snížení kvality spojené s nutností změny dodavatele. Další negativní vliv na společnost mohou mít nedostatečné specifické dovednosti, neboť ty společnost vlastní pouze v podobě subdodavatelů, kteří s ní mohou rozvázat smlouvu a tím zapříčinit časovou prodlevu mezi najitím jiného subdodavatele a předáním dovedností v požadované kvalitě.

Ostatní silné a slabé stránky nejsou pro společnost tak významné.

V druhém kroku SWOT analýzy byly párově porovnány jednotlivé příležitosti a hrozby (Příloha 3), jejichž četnosti a relativní četnosti jsou zaznamenány následující tabulce.

Tabulka 10: Výsledky párového srovnání příležitostí a hrozeb

	Číslo faktoru	Četnost	Relativní četnost	Pořadí faktoru
Příležitosti	13	5	7,46	7-8
	14	6	8,96	5-6
	15	2	2,99	11
	16	8	11,94	3
	17	5	7,46	7-8
	18	7	10,45	4
	19	10	14,93	2
Hrozby	20	1	1,49	12
	21	3	4,48	9-10
	22	11	16,42	1
	23	6	8,96	5-6
	24	3	4,48	9-10
	Celkem	67	100	

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě výsledků SWOT analýzy je možné formulovat strategie. Jak již bylo v literární rešerši popsáno, jedná se o čtyři typy strategie, a to o SO, ST, WO a WT strategie. SO strategie využívají silných stránek ke zhodnocení příležitostí, které poskytuje vnější prostředí, ačkoliv by tuto strategii bylo v podniku možné využít, jedná se spíše o žádoucí stav, kterého se podnik snaží dosáhnout nikoliv o strategii jako takovou. WO strategie se snaží odstranit slabé stránky pomocí příležitostí z vnějšího okolí, pro společnost WASH ART by to znamenalo například využití joint venture, otázkou ale je, zda by byl majitel ochoten znovu vést společnost s další osobou. Strategie WO je ale na firmu aplikovatelná. ST strategie není v takto malém podniku vhodná, neboť společnost postrádá oporu například v právním oddělení. Nejméně vhodná je pak strategie WT, která se aplikuje především, pokud se podnik dostane do situace, kdy je potřeba omezit vliv slabých stránek a vyhnout se ohrožení. Při aplikaci této strategie jde většinou o boj o přežití za pomoci fúze nebo striktního omezení výdajů. Toto není případ analyzované společnosti. Za nejvhodnější lze tedy považovat strategii WO neboli strategii hledání.

4.4. Výběr vhodné strategie

Na základě provedené vnitřní a vnější analýzy podniku byly vybrány následující čtyři strategie vhodné pro aplikaci ve společnosti WASH ART, a to strategie positioningu, diferenciacie, soustředění pozornosti a strategie stability.

Strategie positioningu byla zvolena z důvodu, že napomáhá podnikům v primárním výběru potřeb zákazníka, na které zaměřují své marketingové aktivity. Právě problémy s image podniku a propagací byly vyhodnoceny jako velmi slabé stránky společnosti, a proto by bylo vhodné aplikovat tuto strategii, která by pomohla k upevnění pozice značky WASH ART na trhu, vypracování určitého marketingového plánu by pak společnosti mohlo pomoci rozšířit klientelu a zároveň získat jistou konkurenční výhodu v podobě.

Strategii diferenciacie se již společnost snaží částečně uplatňovat, své služby nabízí v nadstandartní kvalitě, bylo by ale vhodné, aby došlo i k odlišení podstavení značky, která na trhu nezaujímá pevnou pozici. Aplikace této strategie by mohla podniku pomoci vytvořit konkurenční výhodu, neboť by si společnost získala zákazníky věrné právě jejich značce. Společnost by tak byla více připravena čelit ohrožení v podobě nových konkurentů, ke kterým by věrní zákazníci neměli žádné důvody přecházet.

Díky využití strategie soustředění pozornosti by firma WASH ART získala určitou skupinu zákazníků, na které by primárně cílila své nabídky a vyhověla by tak jejich požadavkům. Díky hrozbě malého množství odběratelů v lokalitě, kde společnost působí by tato strategie obsáhla veškeré segmenty trhu, o které v současné době podnik přichází. Strategie by v případě analyzovaného podniku byla podpořena faktem, že usilují o to být nejlepší a tím vyhovět vybranému segmentu lépe než jejich konkurence.

Strategie stability je pro podnik vhodná především proto, že se nachází ve stádiu, kdy majitel nechce zásadně rozšiřovat nabídku jejich služeb. V rámci aplikace této strategie by se podnik měl zaměřit především na diferenciaci svých služeb, udržení dobré kondice a minimalizaci rizik, které by ho ohrozily. Jestliže by podnik dokázal své služby

plně odlišit od konkurence, byl by lépe připraven například na ohrožení v podobě ekonomických faktorů.

Všechny výše uvedené strategie podnik již částečně uplatňuje, neexistuje však žádný strategický plán, dle kterého by podnik systematicky postupoval a plnil stanovené cíle, což je pro ni neefektivní. Je tedy důležité vybrat z možných strategií jednu, na základě které se plán společnosti vybuduje.

K výběru nejvhodnější strategie ze zmíněných čtyř byla nejdříve bodově ohodnocena míra vlivu faktoru na výběr strategie, a to body 1, 3 a 5. 1 bod znamená vysoký vliv, 3 body označují normální vliv a 5 bodů bezvýznamný vliv. Váha jednotlivých faktorů odpovídá relativní četnosti zjištěné během SWOT analýzy. Hodnota součinu je dána součinem váhy jednotlivého faktoru a jeho vlivu. Veškeré výsledky se nachází v tabulce číslo na následující straně.

Tabulka 11: Výběr vhodné strategie pro podnik WASH ART

Faktor	Váha	Positioning		Diferenciace		Soustředění pozornosti		Stabilita	
		Vliv	Součin	Vliv	Součin	Vliv	Součin	Vliv	Součin
1	9,09	3	27,27	3	27,27	5	45,45	5	45,45
2	15,15	1	15,15	1	15,15	1	15,15	1	15,15
3	4,55	1	4,55	1	4,55	1	4,55	1	4,55
4	9,09	3	27,27	3	27,27	3	27,27	3	27,27
5	6,06	1	6,06	1	6,06	1	6,06	3	18,18
6	10,61	1	10,61	1	10,61	1	10,61	3	31,83
7	16,67	3	50,01	3	50,01	3	50,01	3	50,01
8	0	1	0	1	0	3	0	3	0
9	1,52	1	1,52	1	1,52	3	4,56	3	4,56
10	12,12	5	60,6	5	60,6	5	60,6	1	12,12
11	10,61	5	53,05	3	31,83	5	53,05	1	10,61
12	4,55	5	22,75	3	13,65	3	13,65	3	13,65
13	7,46	5	37,3	3	22,38	5	37,3	1	7,46
14	8,96	3	26,88	5	44,8	1	8,96	1	8,96
15	2,99	5	14,95	3	8,97	5	14,95	3	8,97
16	11,94	1	11,94	1	11,94	1	11,94	3	35,82
17	7,46	5	37,3	5	37,3	5	37,3	1	7,46
18	10,45	5	52,25	5	52,25	5	52,25	1	10,45
19	14,93	3	44,79	3	44,79	1	14,93	1	14,93
20	1,49	5	7,45	5	7,45	5	7,45	3	4,47
21	4,48	3	13,44	5	22,4	3	13,44	1	4,48
22	16,42	1	16,42	1	16,42	1	16,42	1	16,42
23	8,96	3	26,88	1	8,96	1	8,96	3	26,88
24	4,48	1	4,48	1	4,48	1	4,48	1	4,48
Celkem			572,92		530,66		519,34		384,16

Zdroj: vlastní zpracování

Z výpočtů jednoznačně vyplývá, že pro podnik je nejvhodnější zvolit strategii positioningu, jejíž aplikace bude mít na podnik největší vliv, obdobný vliv by měli strategie diferenciace a soustředění pozornosti, nejméně vhodná se pak jeví strategie stability. Možná podoba aplikace strategie positioningu ve společnosti WASH ART je popsána v kapitole číslo 5, výsledky a řešení práce.

4.5. Marketingový průzkum

V rámci marketingového průzkumu byla zjišťována znalost značky WASH ART a celkové povědomí a zájem o detailní čištění vozů.

Cílem průzkumu bylo zjistit, zda mají lidé v dané lokalitě Českých Budějovic obecně zájem o služby ručního mytí a detailingu vozidel, zda analyzovanou společnost znají a pokud využili jejích služeb, jak je hodnotí. V neposlední řadě byla zjišťována cena, kterou jsou respondenti ochotni investovat do svého vozu.

4.5.1. Charakteristika respondentů

Průzkumu se zúčastnilo 55 anonymních respondentů z lokality Českých Budějovic, kteří v rámci dotazníkového šetření zodpovídali na dvě otázky ohledně pohlaví a věku a na pět uzavřených otázek týkajících se společnosti WASH ART.

Z celkového počtu 55 respondentů na dotazník odpovědělo 27 mužů a 28 žen, průzkum byl tedy genderově velmi vyrovnan.

Rozdělení respondentů do věkových kategorií je zaznamenáno v následující tabulce.

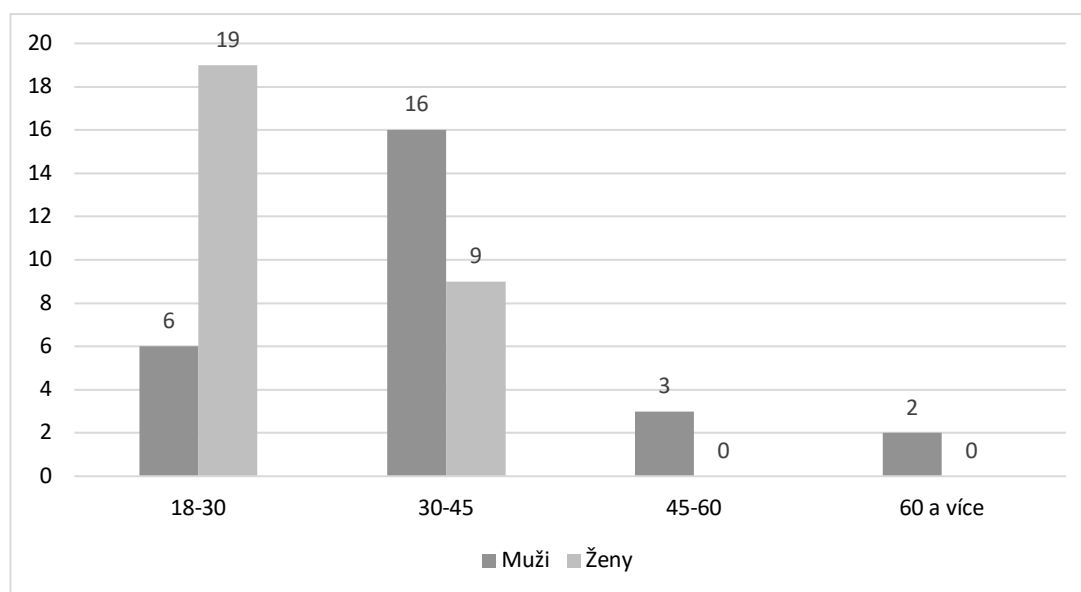
Tabulka 12: Složení respondentů dle věku a pohlaví

Věková skupina	Muži	Ženy
18-30	6	19
30-45	16	9
45-60	3	0
60 a více	2	0
Celkem	27	28

Zdroj: vlastní zpracování

Pro přehlednost jsou data zobrazena následujícím grafem, ve kterém je zřejmé, že stejný počet respondentů obsahovaly věková skupiny 18-30 let a 35-45 let, a to 25 osob. Zatímco v prvně zmíněné skupině převládali ženy o 13 hlasů, v druhé skupině byla převaha mužů o 7 hlasů.

Graf 2: Početní zastoupení mužů a žen v jednotlivých věkových kategoriích



Zdroj: vlastní zpracování

4.5.2. Hodnocení získaných dat

Data získaná pomocí dotazníkové šetření byla hodnocena jak slovně, tak pomocí kontingenčních tabulek a grafů, které umožňují názorné zobrazení výsledků. Níže jsou podrobně vyhodnoceny jednotlivé otázky dotazníku (Příloha 4).

1. Využili jste někdy služeb ručního mytí vozidel?

Tato otázka směřovala na obecnou informaci, zda respondenti využívají služeb ručního mytí vozidel. Na výběr byly čtyři odpovědi, četnost odpovědí v závislosti na pohlaví a věkové skupině je zaznamenána opět v tabulce níže.

Tabulka 13: Využití služeb ručního mytí vozidel

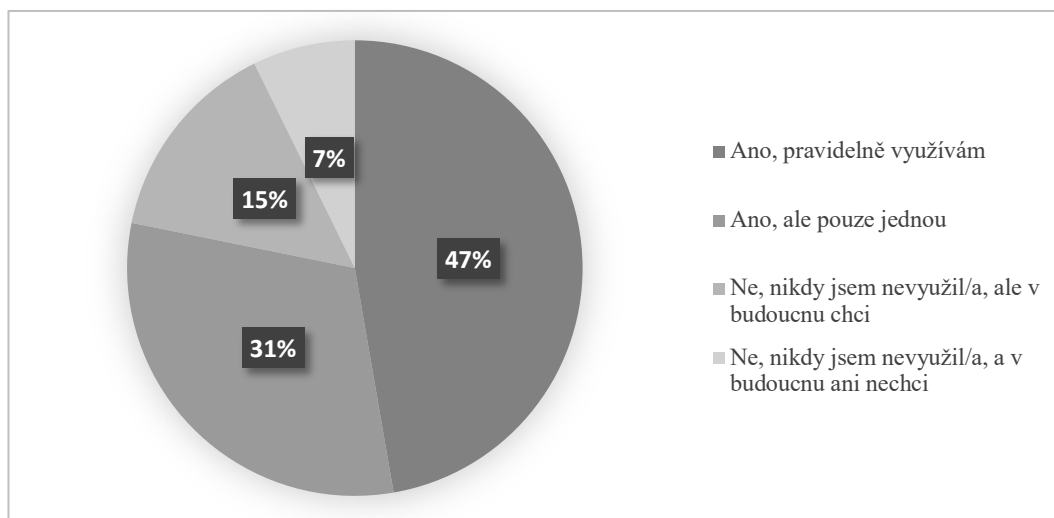
	a) Ano, pravidelně využívám	b) Ano, ale pouze jednou	c) Ne, nikdy jsem nevyužil/a, ale v budoucnu chci	d) Ne, nikdy jsem nevyužil/a, a v budoucnu ani nechci	Celkový součet
Muž	15	7	4	1	27
18-30	2	2	2	0	6
30-45	9	5	2	0	16
45-60	3	0	0	0	3
60 a více	1	0	0	1	2
Žena	13	8	4	3	28
18-30	7	6	3	3	19
30-45	6	2	1	0	9
Celkem	26	17	8	4	55

Zdroj: vlastní zpracování

Tato otázka byla povinná, zodpovědělo na ni tedy všech 55 respondentů a převažuje odpověď, že tázání služby pravidelně využívají. Celkem služby alespoň jednou využilo 78 % respondentů. Z definice otázky není však zřejmé, zda se jedná přímo o služby ručního mytí vozidel určitou firmou, nebo do této odpovědi respondenti zahrnují i možnost samoobslužných myček, jejichž trend v současné době stále vzrůstá. Druhá z nejčastějších odpovědí podává informaci, že 17 respondentů využilo těchto služeb pouze jednou. Služby ručního mytí pak využívají pravidelně především muži, a to ve věku 30 až 45 let, avšak rozdíl oproti množství ženských respondentek, využívajícím služby není nijak zásadní.

Procentuální zastoupení odpovědí zobrazuje následující graf.

Graf 3: Využití služeb ručního mytí vozidel (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

2. Říká Vám něco ruční myčka vozidel WASH ART?

Tato otázka cílila přímo na znalost analyzované společnosti a frekvenci využití jejích služeb. Dotazovaní měli možnost vybrat jednu ze tří odpovědí.

Tabulka 14: Znalost společností WASH ART a frekvence využití jejích služeb

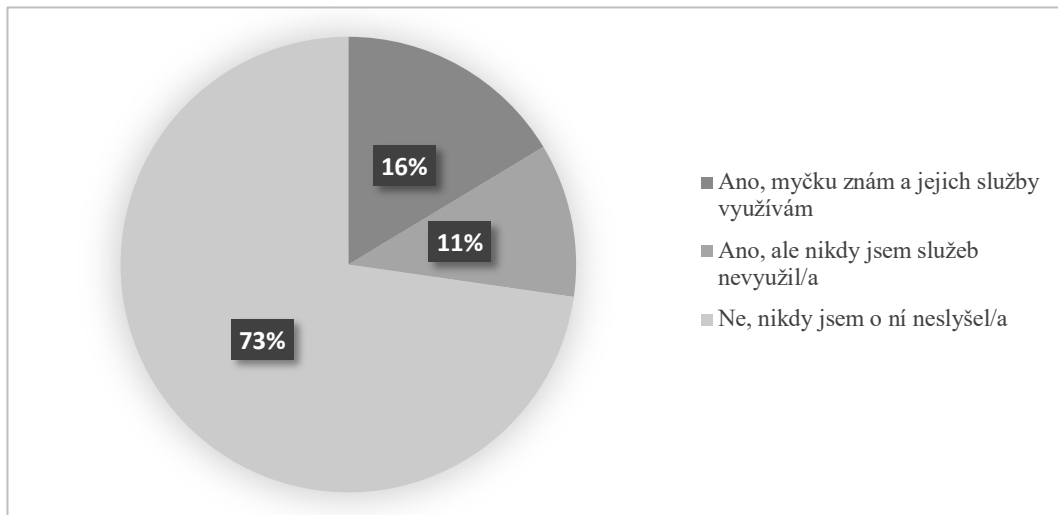
	a) Ano, myčku znám a jejich služby využívám	b) Ano, ale nikdy jsem služeb nevyužil/a	c) Ne, nikdy jsem o ní neslyšel/a	Celkový součet
Muž	6	3	18	27
18-30	1	1	4	6
30-45	4	1	11	16
45-60	1	1	1	3
60 a více	0	0	2	2
Žena	3	3	22	28
18-30	3	2	14	19
30-45	0	1	8	9
Součet	9	6	40	55

Zdroj: vlastní zpracování

Ze získaných dat je zřejmé, že 73 % respondentů společnost nezná a nikdy o ní neslyšeli. Jen velmi málo lidí odpovědělo, že automyčku zná. Právě tato skutečnost potvrzuje VRIO analýzou zjištěné slabé stránky jako image podniku a propagaci podniku. Dle pohlaví je

pak zřejmé, že společnost zná více mužů než žen, což je pravděpodobně důsledek toho, že typ služeb, které poskytuje analyzovaná společnost vyhledávají spíše muži, kteří mají svá auta jako určitou chloubu.

Graf 4: Znalost společnosti WASH ART a frekvence využití jejích služeb (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

3. S čím máte firmu WASH ART spojenou?

Pokud respondenti v předchozí otázce odpověděli negativně, nebylo potřebné odpovídat na tuto otázku, která ní přímo souvisela, odpověď byla získána od 16 respondentů. Jednalo se o názor na služby, které společnost poskytuje. Možné bylo vybírat ze čtyř uzavřených otázek, případně napsat vlastní odpověď.

Tabulka 15: Názor na služby WASH ART

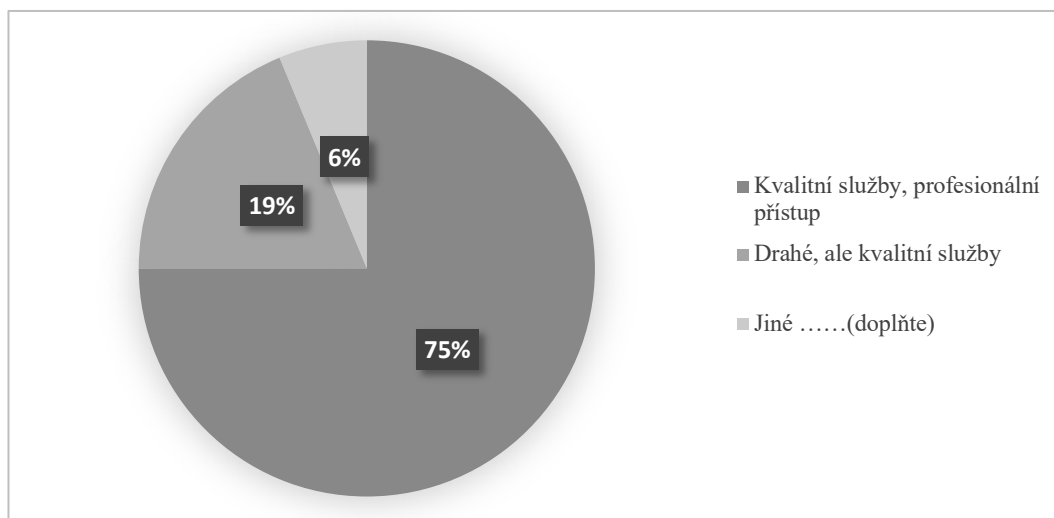
	Bez odpovědi	a) Kvalitní služby, profesionální přístup	b) Drahé, ale kvalitní služby	e) Jiné(doplňte)	Celkový součet
Muž	18	7	1	1	27
18-30	4	1	0	1	6
30-45	11	5	0	0	16
45-60	1	1	1	0	3
60 a více	2	0	0	0	2
Žena	21	5	1	0	28
18-30	12	5	1	0	18
30-45	9	0	0	0	9
Součet	39	12	3	1	55

Zdroj: vlastní zpracování

12 dotazovaných odpovědělo, že mají společnost WASH ART spojenou s kvalitními službami a profesionálním přístupem, 3 lidé označují služby za drahé, ale kvalitní. Pouze jedna odpověď byla mimo uzavřené možnosti, a tou byla informace, že dotazovaný zná pouze jméno firmy, ale nespojuje si ji s žádnou vlastností. Ani jeden z respondentů nevedl negativní názor na služby, jako že jsou předražené, nebo nekvalitní.

Procentuální zastoupení odpovědí je opět patrné v následujícím grafu.

Graf 5: Názor na služby WASH ART (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

4. Co si představujete pod pojmem detailing vozů?

Otázka byla směřována ke znalosti pojmu detailing, který označuje služby, které analyzovaná společnost nabízí. Otázka byla povinná byla tedy zodpovězena všemi respondenty.

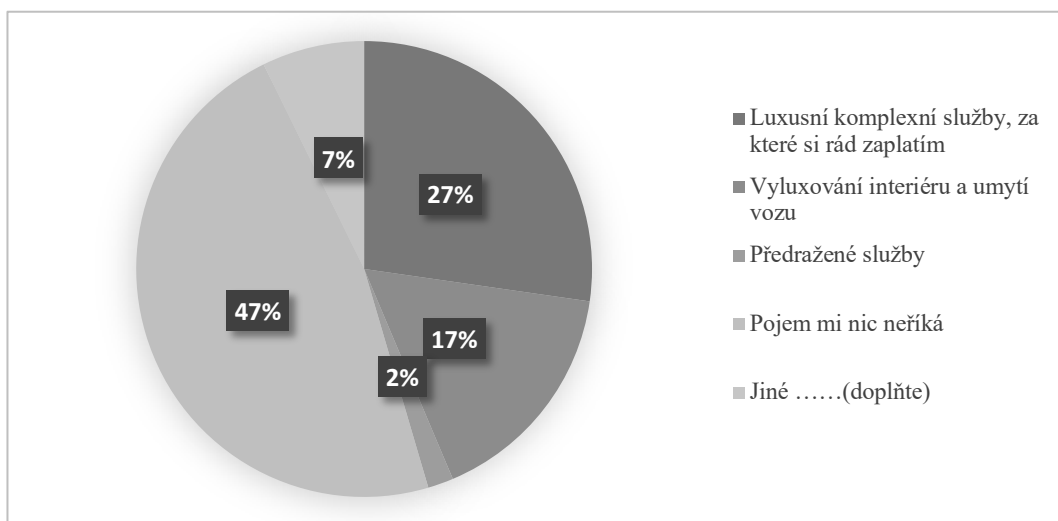
Tabulka 16: Znalost pojmu detailing vozů

	a) Luxusní komplexní služby, za které si rád zaplatím	b) Vyluxování interiéru a umytí vozu	c) Předražené služby	d) Pojem mi nic neříká	e) Jiné ... (doplňte)	Celkový součet
Muž	10	4	1	9	3	27
18-30	3	1	1	0	1	6
30-45	5	1	0	8	2	16
45-60	2	1	0	0	0	3
60 a více	0	1	0	1	0	2
Žena	5	5	0	17	1	28
18-30	5	4	0	9	1	19
30-45	0	1	0	8	0	9
Součet	15	9	1	26	4	55

Zdroj: vlastní zpracování

Odpovědi přináší zjištění, že většina respondentů tento pojem nezná. Druhou nejčastější odpovědí je povědomí, že se jedná o luxusní služby, které si zákazníci rádi zaplatí. V rámci možnosti doplnit vlastní odpověď převažovali přesné definice pojmu, ale nacházeli se mezi nimi i naprosto neodpovídající popisy jako například, že detailing znamená vybavení vozu krásnými a zbytečnými doplňky. V tabulce je viditelný zásadní rozdíl mezi znalostí pojmu, zatímco muži znají jeho význam, ženy odpovídali spíše negativně, věková skupina nemá na znalost vliv.

Graf 6: Znalost pojmu detailing vozů (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

5. Kolik jste ochotni investovat do ručního detailního mytí vozidla?

Poslední dotaz směřoval k peněžní sumě, kterou by byli respondenti ochotni investovat do služeb detailingu vozů.

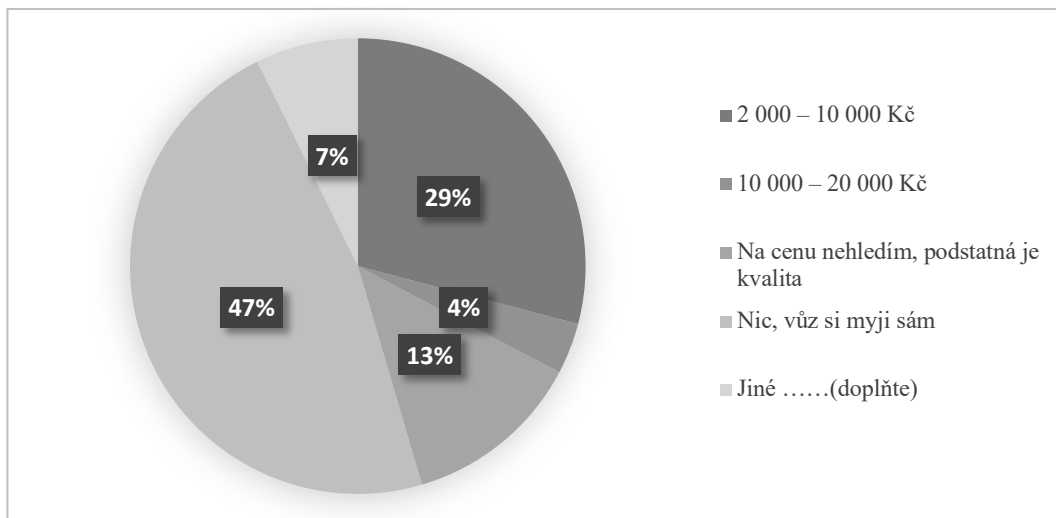
Tabulka 17: Ochota investice do ručního mytí vozidel

	a) 2 000 – 10 000 Kč	b) 10 000 – 20 000 Kč	c) Na cenu nehledím, podstatná je kvalita	d) Nic, vůz si myji sám	e) Jiné ...(doplňte)	Celkový součet
Muž	5	2	4	15	1	27
18-30	2	1	1	2	0	6
30-45	2	1	2	10	1	16
45-60	1	0	1	1	0	3
60 a více	0	0	0	2	0	2
Žena	11	0	3	11	3	28
18-30	7	0	3	6	3	19
30-45	4	0	0	5	0	9
Součet	16	2	7	26	4	55

Zdroj: vlastní zpracování

Z výsledků dotazníku bylo zjištěno, že ochota respondentů za služby platit je velmi nízká. Většina tázaných by nebyla ochotna zaplatit nic a dá přednost umytí vozu vlastní rukou, tato možnost se objevila i v odpovědích vyplňovaných respondenty, a to v podobě, že by služby musely stát do 1 000 Kč aby byl důvod je využít. 29 % dotazovaných uvedlo, že by bylo ochotno zaplatit od 2 000 Kč do 10 000 Kč. Zajímavostí je, že tuto sumu by za služby bylo ochotno zaplatit více žen než mužů. Muže lze rozdělit na dvě skupiny, ty, kteří chtějí zaplatit 10 000 Kč a více a na ty, kteří svá auta myjí raději sami.

Graf 7: Ochota investice do ručního mytí vozidel (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

Na základě marketingového průzkumu bylo zjištěno, že lidé v lokalitě Českých Budějovic o službu ručního mytí vozidel mají zájem a často ji také využívají, z dotazníku ale není zřejmé, zda se jedná přímo o detailing vozů, nebo o samoobslužné myčky automobilů. Tato skutečnost dává společnosti WASH ART příležitost cílit a zaujmout tuto skupinu lidí, která nevyužívá běžné automatické myčky například na benzínových pumpách a přesvědčit je k využití jejích služeb.

Největší problém byl zjištěn v souvislosti se znalostí samotné značky WASH ART, kdy většina dotazovaných značku nezná. Pokud ale respondent značku zná, má ji spojenou s kvalitou a profesionálním přístupem. Dalším problémem je znalost samotného pojmu detailing, většina lidí pojem nezná, nebo jeho význam chápe chybně, to může vést ke strachu je využít, případně k mínění, že jsou dané služby předražené. Tato informace souvisí i s tím, že respondenti se vyjádřili negativně co se investic do těchto služeb týče. Pouze 53 % dotazovaných by byli za službu ochotni vůbec zaplatit. Tato informace je však částečně v rozporu s otázkou číslo 1, kde 47 % dotazovaných uvedlo, že službu pravidelně využívá a 31 % odpovědělo, že službu někdy využilo.

Informace získané pomocí dotazníku slouží především jako podkladová data při aplikaci strategie positioningu ve společnosti WASH ART.

4.5.3. Statistické testování získaných dat

Následně byla kategoriální data podrobena statistickému zkoumání pomocí chí-kvadrát testu. Test měl za úkol potvrdit či vyvrátit vzájemnou závislost dvou proměnných, pohlaví a věku, na znalost značky WASH ART. Aby bylo test možno provést, byly v rámci otázky č. 2 z dotazníku považovány za znalost značky odpovědi obsahující ano, tedy odpověď „Ano, myčku znám a jejich služby využívám“ a odpověď „Ano, ale nikdy jsem služeb nevyužil/a“.

Data byla již zpracována v kontingenční tabulce (viz tabulka č. 14), která přehledně zobrazuje jednotlivé odpovědi v závislosti právě na pohlaví a věkové skupině.

V rámci chí-kvadrát testů byly stanoveny nulové a alternativní hypotézy, dále byly zpracovány tabulky pozorované četnosti n_{ij} , teoretické četnosti e_{ij} a testovací kritérium K_{ij} , poté na základě vypočtených p-hodnot došlo k přijmutí nebo zamítnutí nulových hypotéz a tím i k určení závislosti mezi proměnnými.

U proměnné **pohlaví** byly stanoveny tyto hypotézy:

H_0 : Znalost značky nezávisí na pohlaví

H_1 : Znalost značky závisí na pohlaví

Tabulka 18: Pozorované četnosti n_{ij} pro proměnou pohlaví

	Muž	Žena	Součty n_j
Ano	9	6	15
Ne	18	22	40
Součty n_i	27	28	55

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 19: Teoretické četnosti e_{ij} pro proměnou pohlaví

	Muž	Žena
Ano	7,3636	7,6364
Ne	19,6364	20,3636

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 20: Testovací kritérium K_{ij} pro proměnou pohlaví

	Muž	Žena
Ano	0,3636	0,3506
Ne	0,1364	0,1315

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě následujících výpočtů byla určena hodnota p-value = 0,3217, na hladině významnosti $\alpha=0,05$ byla nulová hypotéza přijata. Lze tedy říct, že neexistuje závislost mezi znalostí analyzované značky a pohlavím respondentů.

U proměnné **věková kategorie** byly stanoveny tyto hypotézy:

H_0 : Znalost značky nezávisí na věkové kategorie

H_1 : Znalost značky závisí na věkové kategorie

Aby byly splněny všechny podmínky užití testu, tedy alespoň 80 % buněk kontingenční tabulky má očekávanou četnost větší než 5 a 100 % buněk má očekávanou četnost větší

než 2, došlo ke spojení věkové kategorie 45–60 a 60 a více do jedné souhrnné kategorie 45 a více.

Tabulka 21: Pozorované četnosti n_{ij} pro proměnou věková kategorie

	18-30	30-45	45-60	Součty n_j
Ano	7	6	2	15
Ne	18	19	3	40
Součty n_i	25	25	5	55

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 22: Teoretické četnosti e_{ij} pro proměnou věková kategorie

	18-30	30-45	45 a více
Ano	6,8182	6,8182	1,3636
Ne	18,1818	18,1818	3,6364

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 23: Tabulka 20: Testovací kritérium K_{ij} pro proměnou věková kategorie

	18-30	30-45	45 a více
Ano	0,0048	0,0982	0,2970
Ne	0,0018	0,0368	0,1114

Zdroj: vlastní zpracování

Pomocí výpočtů byla stanovena hodnota p-value = 0,7596, na hladině významnosti $\alpha=0,05$ byla opět přijata nulová hypotéza, neexistuje tedy závislost mezi znalostí značky a věkovou kategorií.

Na základě statistických testů bylo zjištěno, že na hladině významnosti $\alpha=0,05$ neexistuje statisticky významná závislost mezi věkem a pohlavím respondentů na znalosti značky WASH ART.

5. Výsledky a řešení práce

5.1. Shrnutí výsledků

V rámci práce bylo provedeno pět analýz, marketingový průzkum a výběr vhodné strategie pro posílení konkurenceschopnosti podniku. V této kapitole práce jsou přehledně shrnuty zjištěné výsledky a detailně rozpracováno řešení práce v podobě aplikace zvolené strategie ve vybrané společnosti.

V rámci vnější analýzy podniku byly využity dvě metody s následujícími výsledky.

PEST analýza vyhodnotila jako nejvýznamnější ohrožení společnosti WASH ART úroveň HDP v rámci ekonomických faktorů, legislativní opatření a ekologické restrikce spadající do politicko-právních vlivů. Poměrně neutrální význam mají souhrnně sociálně-kulturní faktory. Technologické faktory pak představují spíše příležitost společnosti pro zvýšení kvality služeb. Dále byly faktory hodnoceny dle důležitosti v blízké budoucnosti. Podstatná budou legislativní opatření, úroveň HDP a technologický vývoj.

Pomocí **Porterova pětifaktorového modelu konkurenčního prostředí** bylo zjištěno, že největší hrozbou pro společnost jsou noví konkurenti, ale také odběratelé, kteří mají velmi vysokou ovlivňující sílu. Naopak minimální, nebo žádná hrozba byla zjištěna u dodavatelů a konkurenčního ringu, stejně tak z pohledu potenciálních substitutů. Průměrné hodnocení jednotlivých faktorů ukázalo, že se společnost nachází v odvětví, které není vysoce konkurenceschopné, tento fakt přináší určitou hrozbu pro podnik.

Vnitřní analýza podniku byla provedena taktéž pomocí dvou vybraných metod, jejichž výsledky jsou sepsány níže.

V rámci **VRIO analýzy** bylo zkoumáno vnitřní prostředí společnosti, kterému dominuje majitel podniku jako významný lidský zdroj konkurenční výhody, dále lze mezi silné

stránky zařadit podnikové subdodavatele, nadprůměrnou kvalitu poskytovaných služeb, know-how celé společnosti, její přístup ke klientům a ideální velikost a dispozice provozovny. Uvnitř podniku se nachází také řada slabých stránek. Největší problém spatřen v nezpracovaná image podniku a velmi zanedbávané propagaci. Neutrální vliv na podnik představuje technologické vybavení, chemické prostředky, finanční zdroje, stejně tak i přístup ke klientům a jejich zpětná vazba.

Analýza exponovanosti podniku vyhodnotila společnost jako zranitelnou pod vlivem ohrožení v podobě ztráty prostor, ve kterých se v současnosti nachází provozovna, opětovně byl zjištěn problém s nedostatečnou propagací, tyto skutečnosti lze označit jako slabé stránky. Podnik je naopak připraven reagovat na ohrožení pramenící ze změny kvality chemických prostředků a současně je schopen přizpůsobit se neustále se vyvíjejícímu odvětví. Potřeby a přání klientů a kvalita služeb ohrožují společnost nejméně a tyto faktory lze kvalifikovat jako silné stránky. Dle průměrných výsledků analýzy exponovanosti se společnost WASH ART nachází v pozici připravenosti, tedy ohrožení, která na ni působí, nejsou vysoká a firma je připravena jim čelit.

Veškeré poznatky z těchto čtyř analýz byly využity pro **SWOT analýzu**. Metoda komplexně hodnotila podnik pomocí dvaceti čtyř faktorů, z toho bylo sedm silných stránek, pět slabých stránek, čtyři příležitosti a osm hrozeb. Mezi vybrané faktory byla zařazena například kvalita služeb, propagace podniku, rozšíření klientely nebo malé bariéry při vstupu na daný trh. Po párovém porovnání vnitřních faktorů bylo zjištěno, že nejvýznamnější silnou stránkou podniku je proaktivní majitel vlastníci know-how celé společnosti, kvalita poskytovaných služeb a ochota plnit potřeby a přání klientů. Naopak slabá stránka podniku je její provozovna, která není jejím majetkem, dále pak kvalita chemických prostředků nebo nedostatečné specifické dovednosti subdodavatelů. Párové porovnání vnějších faktorů pak zjistilo podnikovou příležitost v rozšíření klientely, změně lokality a technologickém vývoj v odvětví. Významné ohrožení pak představují malé bariéry pro vstup na trh, vývoj nezaměstnanosti nebo změna míry inflace. Na základě těchto poznatků byla stanovena strategie hledání, WO, jako nejvhodnější pro podnik.

Na základě získaných dat byly stanoveny čtyři strategie, a to strategie positioningu, diferenciacce, soustředění pozornosti a strategie stability, které byly podrobeny srovnání. Pro výpočet byly jednotlivé strategie bodově ohodnoceny dle míry vlivu faktoru na výběr strategie. Z provedených výpočtů bylo jednoznačně zřejmé, že nejvhodnější strategie, kterou by měl podnik následovat, je strategie positioningu.

Aby bylo možné navrhnout co nejlepší plán aplikování strategie v podniku, byl proveden marketinkový průzkum se zaměřením na znalost značky WASH ART a celkové povědomí a zájem o jimi nabízených službách. Průzkumu se zúčastnilo dohromady 55 mužů a žen starších 18 let pohybujících se v lokalitě Českých Budějovic. Výsledky ukázaly, že respondenti mají o službu ručního mytí vozidel zájem a často ji využívají. Samotnou značku WASH ART pak většina dotazovaných nezná, pokud však ano, je spojována s kvalitou a profesionálním přístupem. Průzkum ukázal, že pojem detailing vozů je mezi lidmi neznámý nebo chybně chápaný. Respondenti se domnívají, že se jedná o velmi předražené služby a většina z nich by nebyla ochotna za ně zaplatit.

Pomocí statistického testování výsledků marketingového průzkumu bylo zjištěno že neexistuje závislost mezi věkovou kategorií a pohlavím respondentů na znalosti značky WASH ART, a to na hladině významnosti $\alpha=0,05$.

5.2. Aplikace zvolené strategie

Cílem nově aplikované strategie positioningu ve společnosti WASH ART by mělo být upevnění stávající pozice na trhu a snaha o to stát se vedoucí firmou, tedy zaujmout minimálně 40 % trhu v lokalitě České Budějovice. Následování pouze jedné strategie pomůže podniku dostat se do povědomí více zákazníků, ale také více prezentovat své konkurenční výhody před ostatními společnostmi, které by ji mohly ohrožovat. V rámci uplatňování této strategie by mělo dojít k definování několika konkrétních služeb, které jsou pro podnik klíčové a na ně pak zaměřit své marketingové aktivity, především pak propagaci.

Aby bylo možné definovaných cílů dosáhnout, byly navrženy následující kroky, dle kterých by mohla analyzovaná společnost postupovat.

1. Stanovení přesné cílové skupiny

V případě společnosti WASH ART jde o velmi složitý úkol. Nelze jednoznačně určit charakteristické znaky cílové skupiny, protože nabízené služby jsou různorodé. Bylo by vhodné současnou i potenciální klientelu rozdělit na více skupin, a to i z důvodu případného zacílení reklam. Základní rozdělení by mohlo obsahovat tři klíčové skupiny, a to přibližně dle věkové skupiny zvolené v dotazníku a jednu speciální skupinu, která zahrnuje sběratele vozů.

První skupina zahrnuje osoby ve věku 18-30 let, které pravděpodobně nemají děti, vlastní auto je pro ně symbolem určité chlouby, jsou mladí a nemají takové finanční možnosti, aby si mohli dovolit tak luxusní služby.

Druhou skupinou jsou osoby ve věku 30-45 let, auto používají k práci, potřebují tedy reprezentovat, případně je vůz rodinný a vozí v něm děti, zvířecí mazlíčky a podobně. Auto je pro ně spíše provozní záležitost.

Třetí skupina obsahuje osoby ve věku 45 a více let, žádné charakterní rysy skupina nevykazuje.

Poslední zmíněnou skupinou jsou sběratelé vozů, ale také fanatici, kteří o své auta pečují jinak, než je běžné.

U všech zmíněných cílových skupin se předpokládá několik stejných znaků, členové vlastní automobil, nachází se v lokalitě Českých Budějovic a jeví alespoň minimální zájem o ruční mytí vozidel v podobě čištění interiéru a exteriéru.

2. Výběr klíčových služeb v rámci cílových skupin

V rámci naplnění cílů by bylo vhodné, aby si společnost jasně definovala, co jsou její nejlepší, a tedy klíčové služby. Každá z výše zmíněných cílových skupin poptává odlišné služby. Je jasné, že zákazníkovi spadajícímu do první skupiny není vhodné nabízet služby pro skupinu sběratelů. V samotném rozhovoru s majitelem zaznělo, že služby jsou připravovány na míru, je ale nutné, aby potenciální zákazníci tohle věděli, sníží to riziko, že noví klienti nedorazí právě ze strachu, že služby jsou předražené.

3. Image podniku

Má-li se společnost začít více propagovat, je nutné mít navrženou jednotnou image. Součástí tohoto kroku by bylo vhodné, aby společnost postupně vybudovala určitou vizuální identitu, která by ji významně odlišila od konkurence. V současné době má společnost zpracované pouze logo. Neexistuje grafické zpracování vizitek, faktur a dalších materiálů, díky kterým by si zákazníci mohli logo a jeho barevnou podobu uložit do paměti a později s ním společnost spojovat, problém je i velikost písmen názvu společnosti WASH ART, který není jednotně užíván, lze nalézt i podoba s malými písmeny. V rámci tohoto kroku by bylo vhodné vytvořit i určitý moodboard pro fotografie, které se budou zveřejňovat, ať už ne webu nebo sociálních sítích. Stejně tak neexistuje jednotný styl komunikace s vnějším prostředím. Ačkoliv navržené cílové skupiny jsou poměrně různorodé, společnost nabízí luxusní služby a bylo by vhodné udržovat psanou komunikaci ve spisovném jazyce, a to i na sociálních sítích. V rámci tohoto kroku by bylo vhodné přepracovat i firemní kulturu, právě lidé, úzce spolupracující se společností, mohou být svým chováním a prezentací automyčky klíčovým prvkem propagace.

4. Web

Nejdůležitějším krokem aplikace celé strategie positioningu je vytvoření webových stránek, které budou sloužit k propagaci, a především k prezentaci celé společnosti. Klientům jsou nabízeny luxusní služby, je nutné, aby podoba webu odpovídala tomu, jak se společnost prezentuje. Web by měl být velmi kvalitně zpracovaný hlavně po designové stránce.

Co se týče informací na webu, bylo by primárně vhodné vysvětlit, co vůbec detailing je. Dle marketingového průzkumu lidé pojem neznají, případně od něj očekávají vysokou cenu. Vysvětlení pojmu by mělo proběhnout spíše formou, kterou pochopí i laická veřejnost. Lidé potřebují přesně vědět a pochopit, proč je detailing drahá a luxusní služba, poté může vzrůst jejich ochota služby využít.

Ačkoliv majitel uvedl, že se ceny a složení vykonaných služeb odvíjejí od stavu každého vozidla, bylo by vhodné uvažovat o zveřejnění orientačních cen. Nejedná se o změnu cenové politiky, která by znamenala pevné stanovení cen, došlo by pouze k vytvoření vzorových balíčků, které by obsahovaly určitou skladbu služeb a jejich cenu. Lidé se mohou bát do myčky přijít, protože mají tento typ služeb spojených s vysokou cenou a nikde nezjistí, co za tu cenu dostanou a jestli budou platit 1 000 Kč nebo 20 000 Kč. V dnešní době dají lidé přednost tomu, co ví kolik stojí. Zveřejnění této informace by mohlo pomoci i s problémem, že si majitel neumí stát za svou cenou, zákazníci by její přibližnou výši znali ještě před poptáním služeb.

Dále by bylo vhodné na webu zveřejnit fotografie práce. Lidé rádi vidí stav před a po zásahu, dokázali by si tak lépe představit změnu, kterou s vozidlem v myčce dokážou. Vhodné jsou samozřejmě kvalitní fotky, které by následovali určitý moodboard vytvořený v rámci image podniku. Současná doba přináší velkou výhodu v podobě smartphonů, které mají velmi kvalitní fotoaparát a náklady na pořízení běžných fotografií nejsou tedy vysoké.

Na zvážení společnosti je i umístění zpětné vazby od zákazníků na web.

5. Sociální sítě

Sociální sítě v současné době neodmyslitelně patří k nástrojům propagace, je tedy vhodné je do plánu společnosti zahrnout.

Společnost již využívá Facebook, ale pouze velmi spontánně a bez placených reklam. Obsah příspěvků je velmi chaotický a často se jedná o irelevantní informace, které se netýkají ani jí samotné. Návštěvník těchto stránek by měl především registrovat logo společnosti, její název a nabízené služby, prezentované například ve formě příspěvků s fotografiemi. Stejně tak je vhodné stávajícím klientům, kteří společnost na Facebooku sledují pravidelně představovat novinky týkající se nově používaných technologií nebo nově nabízených služeb. Frekvence příspěvků by měla dosahovat přibližně jeden post za jeden až dva týdny. Dále by měla společnost uvažovat nad placenými reklamami v rámci Facebooku, tento typ online reklam je velmi často nabízen společnostmi, které spravují i ostatní reklamní systémy popsané níže.

Další významnou sociální sítí je Instagram, který WASH ART v současné době nevyužívá vůbec. V rámci této sítě by bylo vhodné zákazníky lákat pomocí kvalitních fotek v jednotném moodboardu. Fotky by prezentovali, jak odvedou práci, tak i tváře osob starajících se o vozy, všechny fotky by propojoval jednotný prvek, a to například barvy loga.

V rámci sociálních sítí by bylo vhodné, aby společnost uvažovala o možnosti využití influencerů. Spolupráce by probíhala formou barteru, kdy by influencer získal určité služby, za které by poskytl automyčce reklamu na svém profilu.

6. Online marketing

Online marketing nabízí širokou možnost řešení propagace společností, proto je vhodné ho zařadit i do plánu analyzovaného podniku.

Bude-li mít společnost definované cílové skupiny, bude pro ni vhodné využít takzvané PPC reklamy, tedy Pay Per Click. V rámci tohoto typu reklam lze využívat jak textové, tak grafické reklamy, a to v systémech Google Ads a Sklik. Právě cílové skupiny pak umožní lépe formulovat sdělení, které upoutá například mladé, nebo maminky s dětmi. To vše lze pomocí reklamních systémů nastavit. Nevýhodou tohoto typu reklam je jejich finanční náročnost, kdy inzerent platí za každé kliknutí na reklamu, cenu si však určuje sám. Na správu tohoto typu reklam je vhodné najímat specialisty.

Online marketing zahrnuje i zmíněný web a sociální sítě.

7. Offline marketing

Trend offline marketingu je velmi upozaděn právě jeho online podobou, která bývá levnější. Z tohoto důvodu se společnosti nevyplatí reklama v rádiu a televizi, neboť ceny reklam v těchto médiích bývají velmi vysoké. Uvažovat lze o OOH (Out Of Home) reklamě v podobě billboardů, což je jeden z mála způsobů, který společnost nyní využívá.

V rámci reklamy na automyčku a přesvědčení zákazníků o kvalitě služeb existuje možnost nabídnutí služeb zdarma. Češi na nabídku čehokoliv zadarmo slyší, pokud jim myčka nabídne například jednu ze svých služeb zdarma, pokud si u nich vůz nechají vyčistit, nebo vytvoří soutěž o služby, lidé to využijí, zjistí, že se jedná o nadstandartní kvalitu a mohou se znovu vrátit.

Cena implementace nové strategie nelze jednoznačně určit. Předpokládá se, že na některé z plánovaných kroků si společnost najme externí dodavatele. Například na tvorbu webu, tvorbu grafických materiálů nebo na správu sociálních sítí a PPC reklamy. Ceny za tyto služby se pak odvíjejí od finančních nabídek dodavatelů, případně dle využitého kreditu na online reklamy.

Výše zmíněné návrhy mohou sloužit jako orientační plán, dle kterého by společnost mohla postupovat, aby si upevnila své postavení na trhu a stala se jedinečnou a

bezkonkurenční pro své zákazníky. Dle veškerých dostupných dat by měla aplikace jednoho ze zmíněných kroků přinést společnosti určité pozitivum, a to jak v podobě nových klientů, tak i ve změně jejího vnímání těmi stávajícími.

6. Závěr

Rostoucí trend využívání služeb ručního mytí automobilů láká do tohoto odvětví čím dál více konkurentů, jejichž vstup na trh je díky malým bariérám velmi jednoduchý. Existující společnosti jsou nuceni bojovat o své místo na trhu, budovat pevné vztahy se stávajícími klienty a snažit se zaujmout potenciální nové zákazníky.

Cílem této diplomové práce bylo na základě využití postupů a metod strategického řízení zhodnotit konkurenceschopnost podniku, nabízejícího právě služby ručního mytí vozidel, a navrhnout vhodnou strategii pro posílení jeho pozice.

Aby byl naplněn cíl práce, proběhl rozhovor s majitelem společnosti, který poskytl během řízeného rozhovoru podkladová data pro veškeré analýzy. Data byla hodnocena jak z pohledu interního prostředí společnosti, tak z externího, a to za pomoci PEST analýzy, Porterova modelu pěti konkurenčních sil, VRIO analýzy a analýzy exponovanosti podniku. Výsledkem bylo určení silných a slabých stránek podniku a jeho příležitostí a hrozeb, které byly následně podrobeny syntetické SWOT analýze. Metoda byla využita k párovému porovnání všech faktorů získaných čtyřmi analýzami a vyhodnotila jako nejvýznamnější silnou stránkou podniku proaktivního majitel, slabou stránku určila provozovna podniku, která je pouze v nájmu, příležitost podniku spočívá v rozšíření klientely a významné ohrožení společnosti pak představují malé bariéry pro vstup na trh.

Všechna data získaná pomocí analýz sloužila k vybrání nejvhodnější strategie pro posílení pozice společnosti na trhu a tou je positioning.

Dále byl proveden marketingový průzkum, který měl za úkol sesbírat podklady pro vytvoření plánu aplikace vybrané strategie. Průzkumu se zúčastnilo 55 respondentů z Českých Budějovic. Hodnocení výsledků ukázalo problém v podobě neznalosti značky WASH ART a chybně chápanému významu, označujících nabízené služby společnosti.

Všechna tato data a poznatky byly využity k návrhu určitého plánu, dle kterého by měla společnost postupovat, aby byl splněn cíl v podobě upevnění její pozice na trhu. Plán obsahuje dílčí kroky, jako vypracování image podniku, vytvoření webových stránek, využívání sociálních sítí a jiných online nástrojů propagace.

Ačkoliv se podnik nachází dle informací v nepříliš konkurenceschopném prostředí, na základě výsledků disponuje mnoha konkurenčními výhodami v podobě silných stránek, které ji umožňují na poli konkurence obstát. Důležité je však, aby majitel společnosti nezapomínal na existenci slabých stránek a hrozeb a byl připraven postupně snižovat jejich vliv na firmu, případně je úplně odstranit.

Závěrem lze tedy říct, že cíle diplomové práce byly naplněny, konkurenceschopnost byla zhodnocena a vhodná strategie pro posílení pozice společnosti WASH ART na trhu byla navržena.

Práce bude poskytnuta k nahlédnutí analyzované společnosti WASH ART, která bude mít možnost výsledná data využít pro svůj rozvoj.

I. Summary and keywords

Strategies for strengthening the competitiveness of the selected company

This work is devoted to the issue of competitiveness and the market position of the company.

The aim of this diploma thesis is to utilize the practical use of selected methods of strategic management to evaluate the current competitiveness of the company WASH ART and based on the results, design a suitable strategy to strengthen its position on the market. PEST analysis, Porter's analysis of five competitive forces, VRIO analysis, analysis of the company's exposure and marketing research carried out using questionnaires were utilized in order to evaluate the company and collect the data required to evaluate the appropriate strategy.

The aim of the analysis was to identify strengths, weaknesses, opportunities and threats. The most significant strength was identified by the proactive owner, the weak area is the company's premises, which is only leased, the company's opportunity lies in expanding its clientele and a significant threat to the company are small barriers to market entry. Based on these data, the positioning strategy was selected as the most suitable for the company analyzed.

The marketing survey, which was completed by 55 respondents from České Budějovice, showed a problem in the form of ignorance of the WASH ART brand and a misunderstood meaning, denoting the services offered.

Findings were then used to design a plan that the company should follow in order to meet the goal of strengthening its position on the market.

Although the company is located in a not very competitive environment, according to the results, it has many competitive advantages in the form of strengths that allow it to succeed in the field of competition.

Keywords: competitiveness, competitive advantage, internal analysis of the company, external analysis of the company, SWOT analysis, strategy

II. Seznam použitých zdrojů

Dedouchová, M. (2001). Strategie podniku. Praha: C.H. Beck.

Donnelly, J. H., Gibson, J. L., & Ivancevich, J. M. (2004). Management. Praha: Grada.

Grasseová, M., Dubec, R., & Řehák, D. (2010). Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. Brno: Computer Press.

Hanzelková, A., Keřkovský, M., & Vykypěl, O. (2017). Strategické řízení: teorie pro praxi (3. přepracované vydání). V Praze: C.H. Beck.

Hitt, M. A., Ireland, R. D., Hoskisson, R. E., Volberda, H. W., Morgan, R., & Reinmoeller, P. (2011). Strategic Management: Competitive & Globalisation: Concepts Only (New edition). Cengage Learning EMEA.

Hladký, J., & Faltová Leitmanová, I. (1997). Mikroekonomie I. České Budějovice: Jihočeská univerzita.

Charvát, J. (2006). Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele: od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze: příklady a studie z praxe v ČR. Praha: Grada.

Jirásek, J. ([2001?]). Konkurenčnost: vítězství a porážky na kolbišti trhu. Brno: Professional Publishing.

Keřkovský, M., & Vykypěl, O. (2002). Strategické řízení: teorie pro praxi. Praha: C.H. Beck.

Kotler, P. (c2001). Marketing management (10. rozš. vyd). Praha: Grada.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2013). Marketing management (4. vyd.). Praha: Grada.

Košťan, P., & Šuleř, O. (2002). Firemní strategie: plánování a realizace. Praha: Computer Press.

Kovář, F. (2008). Strategický management. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu.

Magretta, J. (2012). Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii. Praha: Management Press.

Marinič, P. (2008). Plánování a tvorba hodnoty firmy. Praha: Grada.

Mikoláš, Z. (2005). Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání. Praha: Grada.

Porter, M. E. (1994). Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Praha: Victoria Publishing.

Porter, M. E. (2008). On Competition: Updated and Expanded Edition. United States of America: Harvard Business Review Book.

Sedláčková, H., & Buchta, K. (2006). Strategická analýza (2., přeprac. a dopl. vyd). V Praze: C.H. Beck.

Sommerová, P. (2006). Projektová strategie Nadace Terezy Maxové (Diplomová práce). Zlín.

T. Rothaermel, F. (2019). Strategic management (4 ed.). McGraw-Hill Education.

Tichá, I., & Hron, J. (2002). Strategické řízení. Praha: Credit.

Van Pelt, J. C. (2010). A Resource-Based Perspective of Porter's Five Forces and Total Quality Management: Their Role as Dependents for Competitive Advantage. Journal Of Management & Engineering Integration, 3(1).

Váchal, J., Vochozka, M. & kolektiv. (2013). Podnikové řízení. Praha: Grada Publishing.

Viturka, M. (2010). Kvalita podnikatelského prostředí, regionální konkurenceschopnost a strategie regionálního rozvoje České republiky. Praha: Grada.

Zuzák, R. (2011). Strategické řízení podniku. Praha: Grada.

Internetové zdroje

Brooksbank, R. (1994). The Anatomy of Marketing Positioning Strategy [Online]. Marketing Intelligence & Planning, 12(4). Retrieved October 17, 2020, from <https://doi.org/10.1108/02634509410060695>

Czso.cz (2020). Průměrná hrubá měsíční mzda ve 3. čtvrtletí 2020 [Online]. Retrieved February 25, 2021, from <https://www.czso.cz/csu/xs/prumerna-hruba-mesicni-mzda-ve-3-ctvrtleti-2020>

Kurzy.cz (2020). HDP 2021, vývoj hdp v ČR [Online]. Retrieved February 09, 2021, from <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>

Šebestová, J., & Szkandera, I., & Bernatík, W. (2008). Analýza stavu malého a středního podnikání v moravskoslezském kraji pomocí metody VRIO [Online]. E + M Ekonomika Management, 2008(3). Retrieved from http://www.ekonomie-management.cz/download/1331826680_5062/04_sebestova_szkandera_bernatik.pdf

Lynch, W. (2020). Strategic Planning to Actionable Items: From SWOT to TOWS Analysis [Online]. Retrieved December 11, 2020, from <https://medium.com/warren2lynch/from-swot-to-tows-analysis-55ac394064b7>

Mpsv.cz (2021). Nezaměstnanost v prosinci vzrostla na 4 % [Online]. Retrieved February 28, 2021, from <https://www.mpsv.cz/-/nezamestnanost-v-prosinci-vzrostla-na-4->

Verity, J. (2003). Scenario planning as a strategy technique [Online]. European Business Journal. Retrieved November 28, 2020, from <https://www.scribd.com/document/250071732/Scenarios-Strategy>

Info.mfcr.cz. Výpis z Registru ekonomických subjektů ČSÚ v ARES [Online]. Retrieved December 30, 2020, from https://www.info.mfcr.cz/ares/ares_es.html.cz

III. Seznam tabulek, obrázků a grafů

Tabulka 1: Hodnocení zdrojů – VRIO analýza	29
Tabulka 2: Porterovy generické konkurenční strategie.....	35
Tabulka 3: Vyhodnocení vnějších vlivů PEST analýzy.....	47
Tabulka 4: Hodnocení společnosti dle Porterova pětifaktorového modelu.....	51
Tabulka 5: VRIO analýza společnosti WASR ART	55
Tabulka 6: Analýza exponovanosti – faktory, ohrožení a jejich následky	57
Tabulka 7: Analýza exponovanosti – hodnocení faktorů.....	58
Tabulka 8: SWOT analýza společnosti WASH ART	60
Tabulka 9: Výsledky párového srovnání silných a slabých stránek	62
Tabulka 10: Výsledky párového srovnání příležitostí a hrozeb	64
Tabulka 11: Výběr vhodné strategie pro podnik WASH ART	67
Tabulka 12: Složení respondentů dle věku a pohlaví.....	68
Tabulka 13: Využití služeb ručního mytí vozidel	70
Tabulka 14: Znalost společnosti WASH ART a frekvence využití jejích služeb	71
Tabulka 15: Názor na služby WASH ART	73
Tabulka 16: Znalost pojmu detailing vozů.....	74
Tabulka 17: Ochota investice do ručního mytí vozidel	76
Tabulka 18: Pozorované četnosti n_{ij} pro proměnou pohlaví	79
Tabulka 19: Teoretické četnosti e_{ij} pro proměnou pohlaví.....	79
Tabulka 20: Testovací kritérium K_{ij} pro proměnou pohlaví.....	79
Tabulka 21: Pozorované četnosti n_{ij} pro proměnou věková kategorie	80
Tabulka 22: Teoretické četnosti e_{ij} pro proměnou věková kategorie	80
Tabulka 23: Tabulka 20: Testovací kritérium K_{ij} pro proměnou věková kategorie	80
Obrázek 1: Členění vnějšího okolí podniku	14
Obrázek 2: Předměty PEST analýzy v jednotlivých segmentech.....	17
Obrázek 3: Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí.....	22
Obrázek 4: Matice pro grafické zpracování výsledků analýzy exponovanosti podniku	30
Obrázek 5: Příklad zpracování SWOT matice	32
Obrázek 6: Matice exponovanosti společnosti WASH ART.....	59

Graf 1: Vývoj HDP meziročně (v %)	45
Graf 2: Početní zastoupení mužů a žen v jednotlivých věkových kategoriích	69
Graf 3: Využití služeb ručního mytí vozidel (v %)	71
Graf 4: Znalost společnosti WASH ART a frekvence využití jejích služeb (v %) ..	72
Graf 5: Názor na služby WASH ART (v %)	74
Graf 6: Znalost pojmu detailing vozů (v %)	75
Graf 7: Ochota investice do ručního mytí vozidel (v %)	77

IV. Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník pro získání klíčových dat ke zpracování situační analýzy podniku

Příloha 2: Párové srovnání silných a slabých stránek společnosti

Příloha 3: Párové srovnání příležitostí a hrozeb společnosti

Příloha 4: Dotazník pro sběr dat v rámci marketingového průzkumu

V. Přílohy

Příloha 1: Dotazník pro získání klíčových dat ke zpracování situační analýzy podniku

Dotazník pro získání klíčových dat ke zpracování situační analýzy podniku

Otázky obecného charakteru:

1) Jak byste v krátkosti charakterizoval Vaši společnost? (historie, rok založení, motiv založení apod.)

Wash Art jsem založil v roce 2012, a to z důvodu, že jsem měl nějaké povědomí o ručním mytí vozů a detailingu, bavil mě tento obor, ale chtěl jsem tyto služby zákazníkům nabízet v jiné, a podstatně vyšší, kvalitě a dělat vše podle sebe.

Co se historie týče, začali jsme podnikat dva společníci. Já jsem byl ten, který do rozběhnutí myčky investoval nejen více peněz, ale i více úsilí, a to z důvodu, že mě to jednoduše bavilo více než mého společníka. Bylo nutné začít budovat klientelu, nejprve jsme začali obcházet bazary s automobily a různé společnosti, které měli co dočinění s auty, potřebovali jsme se dostat do povědomí lidí, které by zajímaly naše služby. Chvilí na to vznikl web, byla to ale pouze jedna homepage se základními informacemi a také jsme nechali natisknout reklamní plachtu. Začali jsme tedy s bazarovými vozy, abychom byly schopni pokrýt provozní náklady a postupně jsme se vypracovávali k lepší klientele. Přibližně po třech letech jsme začali hledat nové prostory, který by nám více vyhovovaly a splňovaly předepsané normy pro provozovnu ruční automyčky. Bohužel to nebylo lehké, takové místo najít tady v Českých Budějovicích, dopadlo to tak, že jsme po šesti letech byly nuceni naši primární provozovnu opustit a přesunuli jsme celou firmu do místa, kde sídlíme do teď. V rámci stěhování nastala i zásadní reorganizace samotné společnosti, nyní ji vlastním ze 100 % pouze já, neboť můj společník už dále nechtěl

pokračovat. Nyní se tedy nacházíme v lepších, a i vizuálně hezčích prostorách, kde jsem přesvědčen, že dovedeme klientům poskytnout ještě vyšší kvalitu nabízených služeb.

Co se týče nabízených služeb jedná se o ruční mytí vozidel. Nejde však o běžný úklid vozu, jako si většina lidí představuje. My nabízíme luxusní podobu služeb, a to v podobě, která se nazývá detailing vozů. Nikdy jsem tento pojem nechtěl prezentovat ve spojitosti s názvem společnosti, ale rostoucí trend v ručním mytí vozidel mě k tomu v podstatě donutil. Lidé často nechápou ten zásadní rozdíl, a to, že u nás auto věnujeme plnou péči, není to jen vyluxování interiéru, umytí a vyleštění karosérie. Jedná se o desítky hodin, které je potřeba auto věnovat, často se rozebírá například i část podlahy, aby mohly být vyčištěny a vyluxovány ty nejhůře dostupné prostory. Ošetření exteriéru pak často zahrnuje renovaci laku, zahlázení škrábanců, renovaci světlometů a další úkony.

Pokud klient přijede s autem v nižší cenové hladině, třeba 100 000 Kč, je jasné, že mu není nabízena služba za 30 000 Kč, ale domluvíme se třeba jen na základních úkonech. S každým novým zákazníkem si nejdříve promluvíme o tom, k jakému účelu auto má, jak ho hodlá dále využívat a starat se o něj a dle toho navrhuji uskutečněné práce na voze. Bohužel není moc lidí, kteří jsou schopni zaplatit detailing, který opravdu zahrnuje to, co má, většina lidí chce prostě jen hezky umýt a vyčistit auto. To je pro nás ale samozřejmost.

2) Má Vaše společnost nějaké poslání?

Je to o tom dělat věci tak, abychom byli známí široko daleko jako nejlepší. Jde nám především o kvalitu prováděných služeb, aby lidé viděli, že má cenu takové služby zaplatit. I laik vždy pozná rozdíl námi provedených služeb v porovnání s běžným leštěním vozu, a to je to, proč to děláme.

3) Má Vaše společnost definované nějaké cíle?

Určitě je našim cílem držet se stále stejné kvality a úrovně služeb. Osobně mám cíl, aby námi nabízené služby využívala taková klientela, která bude naši práci ochotna odměnit, a to nejen finančně, ale i tak, že ocení její provedení.

4) Máte v současné době nějaký rozvojový plán pro Vaši společnost?

Nejsem zastánce nějakého zásadního rozvoje, pro nás není záměrem nabízet hodně služeb, ale chceme, aby byla zachována především jejich kvalita. Neplánuji tedy žádný větší rozvoj, protože musíme průběžně produkty, které využíváme pro služby stále obměňovat tak, jak přichází na trh novinky. Kvalita služeb jde tedy dopředu postupně a průběžně.

Otázky na vnější prostředí společnosti:

5) Máte pocit, že stav české ekonomiky (nejen v současné době pandemie Covid) ovlivňuje množství zákazníků, využívajících Vaše služby?

Ano, mám dojem, že česká ekonomika je jeden z mála vlivů, který by mé podnikání ukončil.

Vliv to má samozřejmě na všechny business, ale náš obor to ovlivňuje zásadně. Pokud nebudou mít lidé finance, my budeme až ta poslední služba, kterou budou lidé vyhledávat. My jsme považováni za určitou luxusní, nadstandartní službu, tak to má být, ale jsme pro lidi primárně nepotřebné, na rozdíl například od autoservisu.

Vliv ekonomiky jsem zaznamenal už v době ekonomické krize kolem roku 2012 a v současné době pandemie se to děje znovu.

Pozorují například také vliv médií, lidé reagují na špatné zprávy, to se projevuje poklesem poptávky po námi nabízených službách, naopak dobré zprávy ji dokážou navýšit.

6) Ovlivňují klimatické podmínky množství vaší práce? (např. pokud je slabá zima, nejsou nasolené silnice, lidé nepotřebují tak často umývat vozy?)

Ne, nabízíme širokou škálu služeb, tudíž tohle nás tohle v celkovém měřítku neovlivní. Projeví se to například pouze na mytí jako takové, ale to je jen zlomek z naší práce.

7) Setkáváte se během práce s určitými ekologickými restrikcemi? (použití chemických přípravků, normy na vybavení zázemí myčky atd.)

Ano, na myčce musíme mít separační jímku, která slouží k separaci mechanických nečistot a odlučovač ropných látek. Vše je úředně schváleno na lokalitu České Budějovice a na chemii, co používáme.

8) Domníváte se, že Vaše služby využívá například jen určitá společenská vrstva?

V podstatě ano, služby využívají spíše movitější lidi, ale není to pravidlo. I klienti, kteří nejezdí autem za milion si u nás rádi zaplatí za kvalitu.

9) Je pro Vás důležité sledovat trendy ve vývoji technologií?

Ano, jak už jsem říkal, neustále obměňujeme jak chemické prostředky, tak pracovní nástroje.

10) Máte dojem, že by Vás vynalezení nějaké nové technologie mohlo zásadně ohrozit?

V podstatě ne, pokud se to bude slučovat s mou ideou, budu tu technologii využívat. Například novodobý trend samoobslužných myček mě neohrozí, neboť nabízíme

klientům především jiné služby, než pouhé umytí a navoskování exteriéru vozu. Nemyslím si, že je možné vynalézt něco, co by nahradilo ruční práci, navíc každé auto vyžaduje specifický přístup.

11) Domníváte se, že by mohla nastat situace, kdy by vláda mohla ohrozit Váš obor podnikání, nebo se cítíte být v tomto ohledu neohrožen?

Velmi nás ohrožují ekonomické problémy, jak jsem již zmiňoval v otázce číslo 5.

12) Jak byste definoval Vaše zákazníky?

Jsou to lidé, co někdy viděli mou práci, ví, co od nás chtějí, a proto nás také vyhledají. Jsou ochotní za služby zaplatit, i když ví, že jim to někde dělají levněji, případně za obdobnou cenu, ale v podstatně nižší kvalitě.

Objevují se tu i takoví fanatici, co svěří své auto jen nám. Těchto klientů si velmi cením, ve chvíli, kdy pracuji na sběratelském voze, je pro mě má práce spíše koníček, protože lásku k těmto kouskům se zákazníci sdílím. Lidé mě většinou znají, váží si naší práce a předávají mi pak důvěru vůči celému autu.

13) Má vaše společnost vybudovanou dlouhodobou základnu klientů?

Ano, většina klientů k nám jezdí dlouhodobě.

14) Jak byste definoval Vaše dodavatele?

Jedná se o velké firmy, co prodávají kvalitní autokosmetiku. Osobně si před tím, než změním dodavatele ověřím, jak jejich produkty fungují, jak se s nimi pracuje a zda vyhovují našim požadavkům.

15) Monitorujete průběžně Vaši konkurenci?

Ano, koukám, co kdo nového vymyslel, není to ale konkurenci jako taková. Více než novinky v nabízených službách, se jedná spíše o konkurenci cenovou, neboť věříme, že kvalitou nám málo kdo může konkurovat.

16) Koho považujete za svého největšího konkurenta jak v Českých Budějovicích, tak v okolí?

Přímo tady v Českých Budějovicích si myslím, že nikdo takový není. Existuje určitě několik šikovných firem, ale mají například jen jedno stání a jsou tedy schopni pracovat pouze na jednom vozu. U nás máme taková místa tři, máme oddělený prostor na mokré mytí.

17) Je složité začít v tomto oboru podnikat? (vysoké náklady na vybudování myčky, problém vybudovat si klientelu atd.)

Není to složité, počáteční náklady na podnikání vysoké nejsou, pochybuje se to myslím kolem sta tisíc, určitě se nejedná o miliony. Pokud bude někdo začínat v malém měřítku, není ani problém sehnat klienty, pokud by začínal ve velikosti myčky jako my, už by byl problém sehnat takové množství zákazníků, aby byli schopní pokrýt náklady na subdodavatele a zároveň i provozní náklady.

18) Co považujete jako největší příležitost ve Vašem oboru podnikání?

Jako příležitost považuji možnost najít takovou klientelu, která by opravdu chtěla využít služeb kompletního detailingu a byla by ochotna zaplatit to, co chce. Takle situace by pro mě znamenala možnost mít při práci volnou ruku a mohl ji odvádět co nejvíce kvalitně a nikdo by se nezabýval konečnou cenou.

19) Co považujete jako největší hrozbu ve Vašem oboru podnikání?

Jak už jsem říkal, určitě nás ohrožuje ekonomická situace v České republice. Další mou obavou je to, že v důsledku ekonomické krize začnou lidi řešit pouze finanční stránku věci na úkor výsledné kvality.

Otázky na vnitřní prostředí společnosti:

20) Máte pocit, že Vaše společnost je schopna následovat vývoj novodobých trendů ve Vašem oboru?

Ano, je schopna, jak už jsem říkal na začátku, neustále testujeme nově vyvinuté chemické prostředky a následujeme moderní trendy jejich aplikace.

21) Jakým způsobem zvyšujete úroveň a zkušenosti Vás a Vašeho personálu?

Vím, že to zní sebevědomě, ale nyní mluvím z vlastní několikaleté zkušenosti. Byl bych velmi rád, kdyby někdo chtěl držet úroveň služeb jako my, bohužel tomu tak není a ostatní firmy se zaměřují buď na nízkou cenu, nebo jednoduše nemají takové schopnosti a znalosti odvést precizní práci.

Za celou svou kariéru jsem absolvoval jediné školení, týkající se speciální technologie, které pro mě bylo přínosné, nakonec ale technologii neprovádíme.

Na vše jsem si musel přijít sám postupem času, vlastně se každý den učím, protože proces se může odvíjet vůz od vozu a neexistuje jedna ustálená technika.

Své subdodavatele si pak školím a zaučuji já.

22) Jakým způsobem propagujete svou společnost? (web, sociální sítě, OOH reklamy atd.)

Webové stránky v současné době nefungují. Facebook sice existuje, ale je v podstatě neaktivní, jedná se o jednotky příspěvků za rok. Současně máme taky pouze jeden malý billboard v Litvínovicích.

23) Kolik přibližně do reklamy investujete?

Za poslední roky odhadem 2 000 Kč.

24) Máte pocit, že je Vámi zvolená forma propagace účinná?

Myslím, že ano, protože práci máme. Evidentně propagace funguje i bez vybraných marketingových nástrojů komunikace. Otázkou ale je, zda to takto bude fungovat i v budoucnu.

25) V jakých hodnotách se pohybuje Váš roční obrat?

V roce 2020 jsme dosáhli příjmů přibližně 1, 1 milionu a v roce 2019 to bylo 977 000 Kč.

26) Jaké jsou Vaše průměrné měsíční náklady?

V současné době to vychází přibližně na 50 000 Kč měsíčně.

27) Jaké zdroje financování využíváte? (vlastní/cizí)

Využíváme pouze vlastní zdroje.

28) Máte pocit, že jsou Vaše služby flexibilní s ohledem na požadavky zákazníků?

Ano jsou, protože každé auto, potažmo každý zákazník potřebuje jinou službu a já jim jejich přání rád plním.

29) Považujete své pracovníky za kvalitní, nebo nacházíte značné mezery v jejich technické způsobilosti?

Nemám pracovníky, neboť jsem společnost bez zaměstnanců, využívám ale subdodavatele služeb, kteří plní obdobnou funkci. Co se týká technické způsobilosti jsou velmi zdatní.

30) Co vnímáte jako silné stránky Vaší společnosti?

Jednoznačně kvalita, a pak určitě ochota přizpůsobit se zákazníkovi a jeho vozu, ladíme služby na míru, zároveň ale nic nesmí být na úrovni kvality.

31) Co vnímáte jako slabé stránky Vaší společnosti?

Bohužel si neumím stát za cenou, která by odpovídala mým představám. Pak je to marketing a propagace, která sice nyní funguje bez našich zásahů, ale bojím se, že nás budoucí situace donutí ke změně. V neposlední řadě si myslím, že je naší slabou stránkou lokalita, v jaké služby poskytujeme, v Praze by podstatně jednodušší získat takové klienty, kteří jsou tady v Českých Budějovicích opravdu vzácnost.

Příloha 4: Dotazník pro sběr dat v rámci marketingového průzkumu

Dotazník pro sběr dat – Povědomí o značce WASH ART

Otázky o respondentech

Pohlaví

- a) Muž
- b) Žena

Věková kategorie

- a) 18-30
- b) 30-45
- c) 45-60
- d) 60 a více

Znalost značky a služeb

1. Využili jste někdy služeb ručního mytí vozidel?

- a) Ano, pravidelně využívám
- b) Ano, ale pouze jednou
- c) Ne, nikdy jsem nevyužil/a, ale v budoucnu chci
- d) Ne, nikdy jsem nevyužil/a, a v budoucnu ani nechci

2. Říká Vám něco ruční myčka vozidel WASH ART?

- a) Ano, myčku znám a jejich služby využívám
- b) Ano, ale nikdy jsem služeb nevyužil/a
- c) Ne, nikdy jsem o ní neslyšel/a

3. S čím máte firmu WASH ART spojenou? (Pokud jste v předchozí otázce odpověděli ne, na tuto otázku neodpovídejte)

- a) Kvalitní služby, profesionální přístup
- b) Drahé, ale kvalitní služby
- c) Předražené služby
- d) Nekvalitní služby
- e) Jiné(doplňte)

4. Co si představujete pod pojmem detailing vozů?

- a) Luxusní komplexní služby, za které si rád zaplatím
- b) Vyluxování interiéru a umytí vozu
- c) Předražené služby
- d) Pojem mi nic neříká
- e) Jiné(doplňte)

5. Kolik jste ochotni investovat do ručního detailního mytí vozidla?

- a) 2 000 – 10 000 Kč
- b) 10 000 – 20 000 Kč
- c) Na cenu nehledím, podstatná je kvalita
- d) Nic, vůz si myji sám
- e) Jiné(doplňte)