

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku

The Analysis of competitiveness of the chosen company

Irena Strejcová

Cheb 2014

Prohlášení

Předkládám tímto k posouzení a obhajobě bakalářskou práci, zpracovanou na závěr studia na Fakultě ekonomické Západočeské univerzity v Chebu. Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně, s použitím odborné literatury a pramenů uvedených v seznamu, který je součástí této bakalářské práce.

V Chebu dne 22.4.2014

.....

Irena Strejcová

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala paní Ing.Yvoně Šlechtové Ph.D. za cenné rady, připomínky a za pomoc při zpracování mé bakalářské práce.

Obsah

1	ÚVOD A CÍL PRÁCE	7
2	TEORETICKÁ ČÁST	9
2.1	STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ A DLOUHODOBÉ PLÁNOVÁNÍ.....	10
2.2	LOGICKÝ INCREMENTALISMUS	12
2.2.1	<i>Vývoj podniku se zaměřením na typ organizace</i>	12
2.3	STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ VE SPECIFICKÉM KONTEXTU	13
2.3.1	<i>Malé podniky</i>	13
2.3.2	<i>Neziskové organizace</i>	14
2.3.3	<i>Věřejnoprávní organizace</i>	14
2.4	STRATEGICKÁ ANALÝZA – VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ	15
2.4.1	<i>STEP analýza</i>	16
2.4.2	<i>SCÉNÁŘE</i>	19
2.4.3	<i>Analýza ekonomických charakteristik odvětví</i>	20
2.4.4	<i>Analýza hybných sil v odvětví</i>	22
2.4.5	<i>Analýza konkurence v odvětví (Porterův model)</i>	23
2.5	STRATEGICKÁ ANALÝZA – VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ.....	31
2.5.1	<i>Faktory, které ovlivňují konkurenční výhodu</i>	31
2.5.2	<i>Evaluace (vyhodnocení) dosavadní strategie</i>	32
2.5.3	<i>SWOT analýza</i>	34
2.6	ZÁVĚR	35
3	PRAKTICKÁ ČÁST	36
3.1	PŘEDSTAVENÍ FIRMY	36
3.1.1	<i>Hlavní strategie firmy</i>	38

3.1.2	<i>Produkty společnosti</i>	38
3.1.3	<i>Rozložení značek a jejich profilace v portfoliu</i>	39
3.1.4	<i>Strategie firmy RYOR a.s.</i>	39
3.2	ANALÝZA VNITŘNÍHO A VNĚJŠÍHO TRHU	40
3.2.1	<i>Analýza konkrétního trhu</i>	40
3.2.2	<i>Analýza zákazníka</i>	40
3.2.3	<i>Analýza dodavatelů</i>	41
3.2.4	<i>Tržní podíl</i>	41
3.3	ANALÝZA KONKURENCE.....	41
3.3.1	<i>Porterova analýza konkurenčních sil</i>	41
3.3.2	<i>Hlavní konkurence na českém trhu</i>	42
3.4	SWOT ANALÝZA.....	45
3.4.1	<i>Závěry SWOT analýzy</i>	48
3.5	ANALÝZA MAKROPROSTŘEDÍ	49
3.5.1	<i>Demografické</i>	49
3.5.2	<i>Ekonomické</i>	49
3.5.3	<i>Politicko právní</i>	49
3.5.4	<i>Technologické</i>	50
3.6	URČENÍ SEGMENTU TRHU PRO PRODEJ KOSMETIKY RYOR.....	50
3.6.1	<i>Formulace hlavních cílů firmy RYOR a.s. v jednotlivých oblastech</i>	51
3.6.2	<i>Vybraná strategie ve výrobní oblasti</i>	52
3.6.3	<i>Vybraná strategie distribuční politiky</i>	52
3.6.4	<i>Vybraná strategie v cenové oblasti</i>	52
4	ZHODNOCENÍ	54

5 ZÁVĚR.....	55
SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ	56
POUŽITÁ LITERATURA	57
ELEKTRONICKÉ PRAMENY.....	58
SEZNAM PŘÍLOH.....	59

1 Úvod a cíl práce

„Podnikatelský úspěch v tržním hospodářství závisí na včasné předvídání tržních příležitostí a řešení potencionálních problémů strategického charakteru. Jedním z nejvýznamnějších požadavků kladených na vedoucí pracovníky v řízení podniku se stává hodnocení, poznání, racionální uplatňování poznatků o objektivních vývojových tendencích v řízení podniků se tak stává jedním z nejvýznamnějších požadavků kladených na vedoucí pracovníky.“ [10, s. 3]

To, jak je strategické řízení pro dlouhodobou konkurenceschopnost firmy zásadní, je ještě markantněji vidět v době hospodářské krize. Je přirozené, že vývoj v poznání optimálních postupů strategického managementu přinesl v období svého uplatňování v moderním managementu firem i určité nové pohledy a poznatky. [10, s. 4]

Firmy s fungujícím strategickým řízením jsou většinou schopny dívat se dále do své budoucnosti, nadcházející problémy dříve než ostatní rozpoznat a dopředu se na ně adekvátně připravit. Vědí také, že když se vnější podmínky výrazněji změní, je třeba strategii dostatečně rychle přizpůsobit. Firmám bez zavedeného strategického řízení chybí schopnost vidět a aktivně řídit svoji budoucnost. Ekonomická recese, ale i například významné odvětvové změny zastihnou firmy bez fungujícího strategického řízení zpravidla nepřipravené.

Strategie dané firmy může být úspěšná jen tehdy, když za ní stojí a věří jí všichni zaměstnanci. Je tedy velice důležité, aby příslušný vedoucí nejen rozdělval úkoly a motivoval, ale aby ostatním pracovníkům strategický plán především vysvětlil, čímž je ubezpečí, že jejich práce má nějaký konkrétní cíl.

Hlavním úkolem strategického managementu je tedy efektivně přeměnit předem definované poslání a cíle na výsledky. Strategický management a strategické plánování je pro firmu jednoznačně přínosným procesem. V průběhu několika let ukazuje směr, kterým se má firma vydávat a nabízí srovnání dosažených výsledků s předem stanovenými. Je také v jistém pohledu motivací pro zaměstnance, kteří tak znají záměry svého zaměstnavatele a víc tak pochopí jeho jednotlivé kroky.

Hlavním cílem mé bakalářské práce je analýza konkurenceschopnosti firmy RYOR a.s. v českém tržním prostředí, která se zabývá výrobou kosmetiky. Snažila jsem se o zmapování situace na trhu s kosmetikou, situací ve firmě a dle provedených analýz

navrhnout příslušná opatření, co v období hospodářské krize ve strategickém řízení konkrétně dělat.

V teoretické části bakalářské práce popisují jednotlivé metody strategického plánování, koncepty strategického řízení a analýzy. Velkou pozornost věnuji popisu základních analýz potřebných pro definování strategického plánu podniku. Teoretická část je sepsána s ohledem na konkrétní podnik uvedený v praktické části.

V praktické části jsem se zaměřila na návrh doporučených strategií pro firmu RYOR a.s. Samotnému návrhu předchází detailní analýza firmy, její pozice na trhu, zmapování konkurence, zákazníků, rozbor silných a slabých stránek firmy a analýza makroprostředí pro firmu RYOR a.s.

2 Teoretická část

Zvýšená potřeba strategického řízení je vyvolána rostoucí velikostí podniků, jejich složitostí a různorodostí. Strategické řízení se zabývá chováním organizace ve vnějším i vnitřním prostředí, tak aby organizace fungovala, co možná nejdéle v rámci daného prostředí.

Koncem 19. století byla většina podniků relativně malých, jednoduchých a specializovaných. Četnost změn ve vnějším prostředí byla nízká. Tyto typy podniků uplatňovaly implicitní typy strategie (strategická rozhodnutí byla nekomplikovaná a vyskytovala se ojediněle).

V první polovině 20. století se podniky rozrůstaly a staly se složitějšími, což vyžaduje již strategické řízení. Změny prostředí probíhaly postupně a nesly s sebou riziko, že budou zaznamenávány pozdě. Na základě této skutečnosti začaly podniky uplatňovat již principy strategického plánování a formulace strategií, které měly dopomoci k efektivnímu konkurenčnímu boji na různých trzích.

V 60. letech došlo k velké změně k trendu multidivizionálních organizací. Tyto organizace musely rozhodovat, jak o strategii pro jednotlivý výrobek/službu, tak o strategii podniku jako celku. Předvídaní budoucnosti se stále stává obtížnější, protože události jsou spíše diskontinuální a ke změnám dochází rychleji, než se vyvíjí schopnost podniku se na ně adaptovat a budoucnost přináší stále více překvapení.

Tabulka č. 1: Podmínky vyžadující strategické řízení, trend vzrůstající potřeby strategického řízení.

Míra změn ve vnějším prostředí	Pomalá	➔	Rychlá
Typ změny	Kontinuální	➔	Diskontinuální
Trh	Lokální	➔	Mezinárodní
Výroba	Specializovaná	➔	Diversifikovaná
Organizační struktura	Funkcionální	➔	Divizionální
Velikost podniku	Malý	➔	Velký

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

2.1 Strategické plánování a dlouhodobé plánování

„Strategické plánování je nepřetržitý proces s trvalým vlivem změn všech částí prostředí a možností modifikovat zpětnovazebními procesy postup (strategii) pro dosažení dlouhodobých cílů.“ [10, s. 25]

Strategické rozhodování je rozhodování o tom, jak se dostat z bodu A (kde je nyní podnik) do bodu B (kde má být podnik v budoucnosti). Strategické plánování vymezuje detaily postupu z A do B a strategické řízení se zabývá řízením a kontrolou celého procesu a jeho realizace.

Strategické plánování = periodicky se opakující činnosti, které organizace provádí jako reakci na změnu ve vnějším prostředí. [8]

Dlouhodobé plánování = plánování za horizont běžného roku. Některé strategické akce a reakce mohou být relativně krátkodobé, ne každé dlouhodobé plánování musí být strategické. [8]

Plánování je většinou založeno na předpokladu, že vlivy vnějšího prostředí budou i v budoucnu na podnik působit stejně jako v minulosti, a tak je plánování velmi často pouze projekcí současné činnosti do budoucnosti. Podnikové plány jsou obvykle v čistém finančním vyjádření a vytvářeny směrem od nejnižších řídicích úrovní vzhůru.

„Strategický management si i přes současnou turbulenci podnikatelského prostředí, které je navíc významně ovlivňováno procesy globalizace, upevnil své postavení v řízení podniků i projektů. Strategický plán je ověřeně nejlepším základem pro pozdější úspěšný podnikatelský projekt.“ [10, s. 165]

Strategické plánování je nepřetržitý proces, jak je patrné z uvedeného schéma.[11] Začíná stanovením nebo revizí poslání organizace, pokračuje analýzou vnějšího a vnitřního prostředí. Analýza přináší důležité informace, které jsou pro manažery podkladem pro jejich rozhodování o strategické vizi a cílech. Na základě shromážděných informací se management zamýšlí nad budoucností a tuto budoucnost se snaží předvídat. Důležitou roli v celém cyklu má výběr strategie, která směřuje k naplnění stanovené vize.

Celý proces, zejména ve fázi implementace, je nezbytné průběžně monitorovat a vyhodnocovat. Jde o neustále se opakující proces, neboť v prostředí dochází k neustálým změnám ve vnějším prostředí.

Obr. č.1: Proces strategického plánování



Zdroj: převzato z [11]

2.2 Logický incrementalismus

Nový koncept v oblasti strategického řízení **logický incrementalismus** – manažeři mají většinou jasnou představu o tom, do jaké pozice by se měl podnik dostat během několika příštích let, ale snaží se této pozice dosáhnout evoluční cestou. Jejich snaha se orientuje na zajištění úspěšného rozvoje. Logický incrementalismus je cyklický proces, který zahrnuje zpětnou vazbu k předchozímu stádiu s možností znovu definovat nebo přeformulovat řešení problému, případně i volbu strategie. [7]

2.2.1 Vývoj podniku se zaměřením na typ organizace

V podniku se zpočátku zavádí jednoduchá funkcionální strukturá. Typ růstové strategie závisí na budoucí struktuře podniku. Podnik má dvě možnosti rozvoje uvnitř nebo akvizicemi. [7]

Pokud podnik roste na základě vnitřních zdrojů, dochází k diverzifikaci (rozrůžňování) do příbuzných činností a stává se multidivizionální. K tomu však může dojít i akvizicemi, kdy diverzifikací do nepříbuzných odvětví podniku se stává holdingovou společností.

Paradigma - soubor předpokladů, předsudků, domněnek založených na předchozích zkušenostech a obecně sdílených, proto obvykle nezpochybňovaných. Paradigma determinuje výklad jevů, procesů a jejich chápání. [7]

Strategie - je zaměření a rozsah činností podniku v dlouhodobém horizontu, které v ideálním případě vytvářejí soulad mezi podnikovými zdroji a měnícím se vnějším prostředím – zvláště trhem a zákazníkem. [7]

Strategické řízení je proces, ve kterém manažeři určují dlouhodobé směřování podniku, stanovují specifické výkonové cíle, vyvíjejí strategie vhodné k dosažení těchto cílů s ohledem na všechny podstatné vnitřní a vnější podmínky a podnikají konkrétní kroky v realizaci vybraného plánu akcí. [7]

Strategie se definuje pomocí 5P (model Henryho Mintzberga):

Plan (plán)

Ploy (komplot)

Pattern (model chování)

Position (pozice)

Perspective (charakter organizace)

Realizace strategie spočívá také ve vytvoření podnikové kultury a pracovního klimatu, která podporuje strategii. Zavedení strategie bude neúspěšné, v případě nepřátelského postojů manažerů a zaměstnanců. [7]

2.3 Strategické řízení ve specifickém kontextu

Principy strategického řízení jsou použitelné ve všech typech organizací.

2.3.1 Malé podniky

Malý podnik je zaměřen na jeden výrobek, službu nebo na limitovanou výrobovou řadu zaměřenou na malý tržní segment. Strategie se formulují na výrobovou nebo funkcionální úroveň.

Strategické rozhodování je obvykle závislé na jedné osobě – vlastníkovi (výhodou je rychlé rozhodnutí, nevýhodou je značná závislost na jedné osobě, která může s růstem podniku ztratit kontrolu nad všemi částmi podniku).

Přístup k tvorbě strategií je intuitivní, využívající podnikatelského ducha a kreativitu. Skutečným problémem malých podniků je rozvoj a posilování jejich zdrojů a kompetencí tak, aby umožňovaly růst podniku. Pokud nezískají konkurenční výhodu, pak mohou přežívat díky efektivnímu řízení, to však nestačí k růstu podniku. [12]

2.3.2 Neziskové organizace

Mezi neziskové organizace řadíme organizace, které nejsou zřízeny za účelem podnikání a současně nejsou zřízeny státem. Neziskové organizace jako jsou církve, nadace a jiné charitativní organizace a organizace, které částečně vytvářejí zisk (muzea, ZOO, místní divadla), vnímají odlišně vytváření zisku. Podmínkou je vytváření pozitivního cash-flow. Řada těchto organizací vyvíjí činnost jen do té míry, kterou je schopna financovat.

Tyto organizace potřebují sociálního podnikatele nebo strategického vůdce, budou mít stejnou kvalifikaci, dovednosti a schopnosti, jejich osobní hierarchie hodnot se však bude lišit a bude více vyhovovat specifickému poslání neziskových organizací a jejich odlišné organizační struktuře.

Neziskový sektor často závisí na práci dobrovolníků a zaměstnanci tohoto sektoru jsou obvykle ochotni akceptovat platy pod průměrem stejné pracovní pozice jako v komerční sféře.

Tvorba strategií je v rukách výrobní neziskové organizace, ve které budou placení zaměstnanci i neplacení dobrovolníci (seniorské pozice).

Rozhodování v těchto organizacích je relativně pomalé se zřetelnými politickými aspekty. Neziskové organizace jsou odpovědné dárčům za způsob, jakým nakládají s jejich prostředky. V rámci rozhodování je kladen důraz na účetnické a plánovací systémy. [12]

2.3.3 Veřejnoprávní organizace

Veřejnoprávní organizace podléhají určité formě vládní regulace. Základem těchto organizací jsou potřeby zájmových skupin. Úspěch organizace je v míře uspokojení těchto zájmů. Styl v těchto organizacích má znaky rozhodování byrokratického

řízení. Tyto organizace jsou odpovědné společnosti a v rámci jejich řízení je kladen důraz na analýzu a plánování. [12]

2.4 Strategická analýza – vnější prostředí

„Analýza podnikatelského prostředí je rozhodujícím krokem, který musí strategický manažer zajistit. Konfrontace záměru s prostředím je také jedním z hlavních prvků, odlišující práci strategického manažera od manažera podnikatelských projektů.“ [10, s. 26]

Vliv vnějšího prostředí na formulaci podnikové strategie se projevuje následovně:

Příležitosti a ohrožení

Podnik si musí zjistit příležitosti (možnosti) a ohrožení (např. konkurence) pro jeho podnikatelskou činnost.

Vytváření pravidel soutěže

Pro vnější prostředí existují pravidla soutěže, která jsou upravena legislativou státu (omezuje činnost podniku).

Dostupnost zdrojů

Zdroje, které mají významný vliv na konkurenční výhody podniku, mohou být vytvářeny uvnitř podniku nebo nakupovány na trhu. Dostupnost zdrojů může záviset např. na demografickém vývoji (vliv na dostatek vhodných pracovních sil).

Potenciální výnosy z alternativních příležitostí

Podnik nefunguje ve vakuu, a proto není jediným subjektem ovlivňujícím jeho úspěch. Má k dispozici spektrum příležitostí i ohrožení, na které musí reagovat a úspěch bude poměřovat finančními výnosy.

Předpokladem analýzy vnějšího prostředí je vymezení prostředí a faktorů, které mohou podnik ovlivňovat a nacházejí se vně podniku. Pro potřeby strategické analýzy jsou však zajímavé ty faktory, které mají vliv na podnik (vztah faktor - podnik).

Prostředí, které na podnik působí mimo rámec podniku, je prostředí globální. Analytickými prostředky pro ohodnocení vlivů globálního prostředí jsou STEP analýza a SCÉNÁŘE.

2.4.1 STEP analýza

Vhodnou metodou pro analýzu vnějšího prostředí a zjištění postavení naší firmy ve společenském prostředí může být např. STEP analýza.

Název analýzy tvoří začáteční písmena čtyř oblastí vnějšího prostředí/faktorů, které tvoří její základ:

S-segment sociálně-kulturní, T-technologický, E-ekonomický, P-politicko-právní

Jde o jednoduchý nástroj pro ohodnocení a identifikaci vlivu faktorů globálního prostředí na podnik.

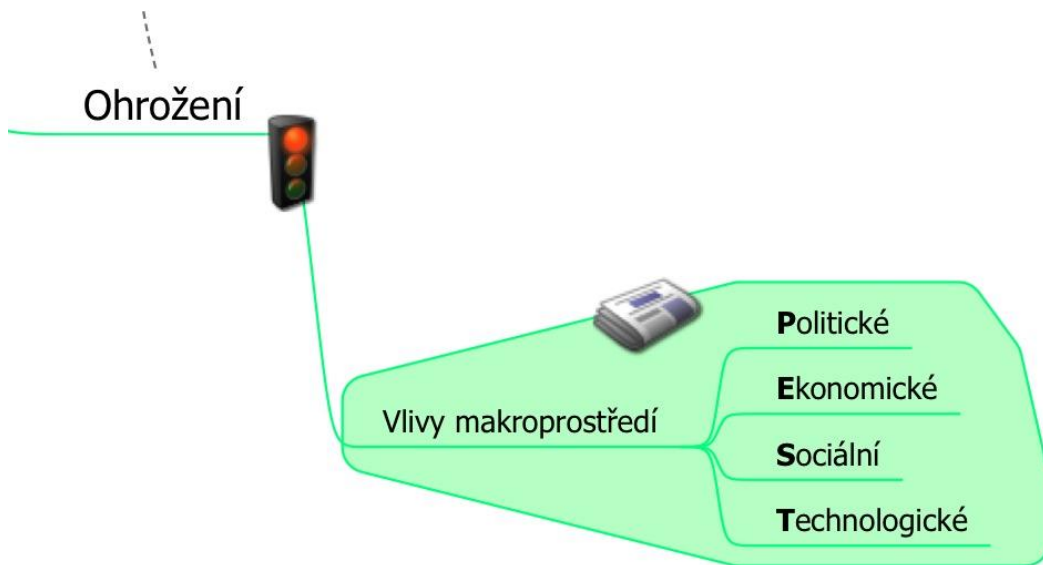
Cílem je zjistit:

které z vnějších faktorů mají vliv na podnik

jaké jsou možné účinky těchto faktorů

které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější [8]

Obr. č. 2: STEP analýza



Zdroj: převzato z [4]

Sociálně-kulturní - faktory související se způsobem života lidí včetně životních hodnot

- demografie
- distribuce příjmů
- mobilita obyvatelstva, životní styl, úroveň vzdělání

Technologický - faktory související s vývojem výrobních prostředků, materiálů, procesů a know-how

- vládní výdaje na vědu a výzkum
- nové objevy
- úroveň vynálezů a patentů

Ekonomický - faktory související s toky peněz, zboží, služeb, informací a energií

- inflace
- nabídka peněz

- úroková míra
- životní cyklus podniku
- trend vývoje domácího hrubého produktu
- nezaměstnanost

- **Politicko-právní** - faktory související s distribucí, mocí mezi lidmi včetně jednání místních i zahraničních vlád
- stabilita vlády
- regulace zahraničního obchodu
- daňová politika
- monopolní legislativa
- ochrana životního prostředí

Tabulka č. 2: Výhody a nevýhody STEP analýzy

Výhody	Nevýhody
--------	----------

<p>zaměřuje pozornost na širší prostředí a jeho změny, které nemusejí být při sledování odvětví patrné</p> <p>bere v úvahu i některé faktory, které nejsou prvoplánově „podnikatelské“ např. životní styl, životní prostředí</p> <p>pomáhá porozumět faktorům, které ovlivňují vývoj konkurenčního prostředí</p>	<p>analýza někdy nepřinese nic nového a může tak pouze vrátit čas, který mohl být věnován analýze strategicky významnějších faktorů</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

2.4.2 SCÉNÁŘE

Scénáře jsou vhodným nástrojem k dokreslení vnějšího prostředí, jeho vývoje a možných změn a zjištění vývoje do budoucnosti. Scénáře obvykle začínají hodnocením současného stavu, kde lze využít výsledků STEP analýzy. [8]

Tvorba scénářů by se měla řídit následujícími pravidly:

- definovat základní systém, definovat subsystemy včetně vazeb mezi nimi
- popsat výchozí stav systému
- definovat referenční rámec tzn. podmínky (ekonomické, politické, právní),
- definovat cíle a problémy, které by měl scénář řešit
- zvolit metodiku scénáře
- sesbírat relevantní data a informace
- specifikovat strukturální mechanismus, který generuje změnu
- napsat scénář
- Scénáře se obvykle rozpracovávají do tří verzí: scénář nejpravděpodobnějšího vývoje,
- pesimistický scénář, optimistický scénář.

Výhody scénářů:

- pomáhají „vidět za roh“ a tak se vyrovnávat s nejistotou
- podporují rozvoj citlivosti manažerů na vnímání slabých signálů a učí je, jak reagovat na ně, nutí manažery přemýšlet o možnostech budoucího vývoje nekonvenčním způsobem
- pomáhají manažerům akceptovat proaktivní přístup a vytvářet budoucnost

Prostředí, které podnik může svou činností ovlivnit, je obvykle odvětví, ve kterém podnik působí. Metody, které hodnotí atraktivnost odvětví:

- analýza ekonomických charakteristik odvětví
- analýza hybných sil odvětví
- analýza konkurence v odvětví (Porterův model)
- strategické mapy
- analýza konkurentů
- analýza atraktivity odvětví

2.4.3 Analýza ekonomických charakteristik odvětví

Odvětví je chápáno jako skupina podniků, které nabízejí výrobky nebo služby, které jsou blízkými substituty. Odvětví může být také skupina výrobců a prodejců blízkých substitutů, které zásobují společnou skupinu zákazníků. Odvětví je definováno jak výrobkem nebo službou, tak zákazníkem. [11]

Odvětví je charakteristické:

- strukturou nákladů
- kapitálovou náročností
- určitými faktory, které ovlivňují nabídku a poptávku

Tabulka č. 3: Faktory ovlivňující nabídku a poptávku

faktory ovlivňující nabídku:	faktory ovlivňující poptávku:
suroviny	cenová elasticita
technologie	míra růstu
pracovní síla	cykličnost poptávky
	metody nákupu

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Faktory nabídky a poptávky na sebe vzájemně působí a vytvářejí strukturu odvětví s následujícími strategicky významnými rysy:

- počet a velikost zákazníků a prodejců
- stupeň diferenciací výrobků (odlišení výrobků od konkurence)
- nákladová struktura, vztah mezi fixními a variabilními náklady
- požadavky a podmínky pro vstup do odvětví, pro výstup z odvětví a pro vytvoření pozice v rámci odvětví

Zatímco struktura odvětví se může po dobu životního cyklu výrobku měnit, strukturální faktory zůstávají důležité pro určení vhodné podnikové strategie k dosažení silné pozice v rámci odvětví. Proto analýza ekonomických charakteristik odvětví by měla zahrnovat tyto ukazatele:

- velikost trhu
- míru rivality mezi konkurenty
- míru růstu trhu/míru poklesu trhu

- stádium životního cyklu
- počet podniků v odvětví
- zákazníci
- stupeň vertikální integrace
- složitost vstupu do odvětví/výstupu z odvětví
- technologie/inovace
- úspory z rozsahu

2.4.4 Analýza hybných sil v odvětví

Analýza hybných sil souvisí s vývojem odvětví (raný vývoj - rychlý rozvoj - rozlet - nasycení - pokles - rozpad). Analýzou zjišťujeme, v jaké fázi se odvětví nachází a jaké síly na něj působí:

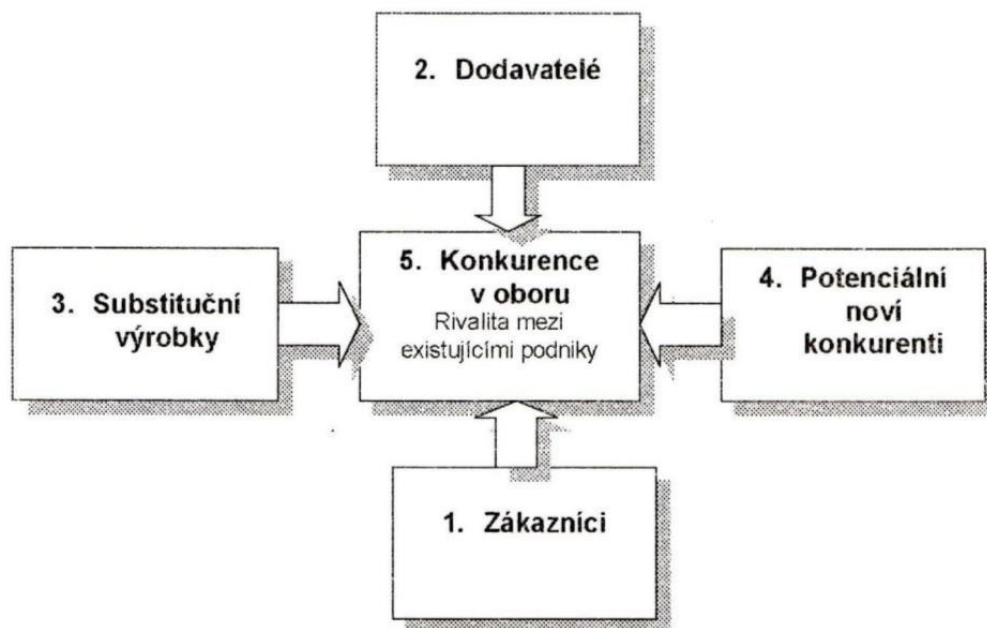
- změny v odvětví z hlediska dlouhodobého vývoje
- analyzuje strukturu zákazníků a změny v této struktuře, změny ve využívání výrobku
- analyzují se inovace výrobku, inovace výrobního procesu, inovace marketingu
- analyzuje se, zda do odvětví vstupují noví konkurenti, výrobci nebo z něho vystupují
- analyzují se změny ve struktuře nákladů
- analyzuje se přechod od diferencovaného výrobku ke komoditám a naopak
- regulační opatření a změny ve vládní politice

Předmětem analýzy hybných sil v odvětví je identifikovat významnost a vliv těchto sil, které jsou pro další vývoj odvětví určující.

2.4.5 Analýza konkurence v odvětví (Porterův model)

Každé odvětví lze charakterizovat pomocí ekonomických a technických faktorů, které jsou základem konkurenčních sil. Stav konkurence v odvětví závisí na působení pěti základních sil a výsledkem jejich společného působení je ziskový potenciál odvětví. [9]

Obr. č. 3 Porterův model pěti sil



Zdroj: převzato z [5]

Model má pomoci managementu uvědomit si, jaké všechny konkurenční síly v odvětví působí a jaký je jejich vliv na odvětví a podnik. Při tvorbě strategie s uvedenými faktory musí management počítat a může se pokusit je i ovlivnit ve svůj prospěch.

Pro účely analýzy je třeba ohodnotit každou z pěti konkurenčních sil. Je pravidlem, že se celková ziskovost podniků v odvětví snižuje, když se konkurence stává aktivnější. Cílem této metody je identifikovat síly a vytvořit ochranné síly v podniku.

Noví konkurenti byli nalákáni atraktivností prostředí (odvětvím), velkými zisky nebo malým počtem konkurence. Vstup nových konkurentů do odvětví je ovlivněn bariérou vstupu do odvětví a reakcí etablovaných podniků na vstup nového konkurenta.

Bariéry vstupu do odvětví jsou spjaty s:

úspory z rozsahu - noví konkurenti si nemůžou dovolit dostatečně rozsáhlou výrobu, marketing, výzkum a vývoj z důvodu nákladového znevýhodnění - nedosahují úspor z rozsahu

kapitálovou náročností - noví konkurenti nemají dostatečné kapitálové zdroje, které jsou potřebné na pokrytí fixních nákladů, ale také na financování zásob, pohledávek nebo počátečních ztrát

diferenciací výrobků - etablované podniky již mají zavedenou značku, silným vlivem značky na poptávku, loajalitou zákazníků, to je ochrana proti novým konkurentům

nákladovým znevýhodněním nesouvisejících s velikostí - etablované podniky v odvětví mají vůči nově příchozím výhody v podobě vlastnických práv k výrobním postupům, přístupu k surovinovým zdrojům, aktiv získaných za výhodnějších podmínek, vládních dotací nebo výhodného umístění. Tyto bariéry mohou být překonány pouze za cenu vysokých nákladů

přístupem k distribučním kanálům - etablované podniky se mohou spojit s odběrateli a zamezit novým konkurentům k přístupu k distribučním kanálům a dodavatelům. Nutnou podmínkou pro nové konkurenty je vytvořit si nové distribuční kanály

vládní politikou - vláda může uvedené bariéry ještě ztížit např. regulační opatření, licenční požadavky, legislativou v oblasti ochrany životního prostředí, hygieny nebo bezpečnosti práce.

Reakce etablovaných podniků na vstup nových konkurentů se dá očekávat v případě, kdy tyto podniky mají dostatečné zdroje, aby mohly odvrátit vstup nových konkurentů, nebo mohou dočasně snížit ceny svých produktů, aby udržely svůj tržní podíl. Dodavatelé mají určitou vyjednávací sílu, kterou mohou demonstrovat zvýšením cen nebo snížením kvality dodávaných surovin (produktů).

Síla dodavatelů je závislá na řadě faktorů. Dodavatelé jsou silní, pokud jsou koncentrovaní, dodávaný produkt je jedinečný nebo jednoznačně odlišitelný.

Také odběratelé mohou ovlivňovat profitabilitu odvětví, buď tlakem na snižování ceny, prodlužováním termínů splatnosti, nebo požadavky na zvýšení kvality. Síla odběratelů je závislá na řadě faktorů:

- jsou koncentrovaní a nakupují ve velkém
- nakupovaný výrobek je standardizovaný nebo nediferenciovaný např. chléb (umožňuje snadnou změnu dodavatele)
- zisk dosahovaný odběrateli je nízký - zvyšuje se pravděpodobnost, že se budou snažit snížit náklady na vstupy
- nakupovaný výrobek nehraje důležitou roli pro odběratele
- odběratelé se mohou vertikálně integrovat - majetkově ovládnout svého dodavatele

Ohrožení substituty

Tam, kde snadněji lze nahradit existující substituty, tím méně je odvětví atraktivnější. Podnik se může bránit diferenciací, vytváření módy, poptávky, marketingu. [2]

Konkurenční ring

Konkurenční ring je tvořen podniky, které jsou v odvětví a rivalita je důsledkem snahy každého z nich o vylepšení vlastní pozice. [7]

Na základě této analýzy můžeme provést hodnocení okolí

Tabulka č. 4 Rastr pro hodnocení faktorů konkurence v odvětví

Faktor	Hodnocení						
		0-3	3-6	6-9	9-12	12-15	
Míra růstu odvětví	V procentech						
Bariéry vstupu do odvětví	žádné						Vstup téměř nemožný
Rivalita mezi konkurenty	Extrémně vysoká						Téměř žádná
Dostupnost substitutů	Mnoho substitutů						Žádné substituty
Vyjednávací pozice odběratelů	Diktují podmínky						Podřizují se podmínkám
Technologická náročnost	Hi-tech						Nízká úroveň technologie
Míra inovací	Časté inovace						Téměř žádné inovace

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Strategické mapy

Mapování strategických skupin a struktury v odvětví jsou nedílnou součástí analýzy odvětví. [7]

Tabulka č. 5 Specifické faktory ovlivňující strukturu odvětví

Velikost trhu	menší trhy většinou nepřitahují velké nebo nové konkurenty
Tempo růstu trhu	rychlý vývoj s sebou nese vstup nových konkurentů, zpomalení vývoje plodí růst konkurence a setřásání slabých konkurentů
Nadměrné kapacity nebo nedostatek kapacit	nadbytek snižuje ceny a ziskové marže, nedostatek ceny zvýší
Podmínky relativní ziskovosti	vysoce ziskové odvětví přitahuje nové konkurenty, odvětví, ve kterém probíhají krize konkurenci odrazuje
Vstupní/výstupní bariéry	vysoké bariéry chrání pozice a zisky existujících podniků
Cena výrobků	většina kupujících bude hledat nejnižší cenu
Rapidní technologická změna	zvyšuje faktor rizika, investice do technologií, strojů a zařízení jsou rizikové díky jejich rychlému zastarávání
Kapitálová náročnost	komplikuje rozhodování o investicích
Standardizace výrobků	kupující mají větší moc, vzhledem k snadnému přechodu od jednoho prodejce k jinému
Vertikální integrace	zvyšuje kapitálovou náročnost, často vytváří konkurenční rozdíly a rozdíly v nákladech mezi plně a částečně integrovanými a neintegrovanými podniky

Úspory z rozsahu	ovlivňují objem výroby a podíl na trhu pro zajištění konkurenceschopnosti z hlediska nákladů
Rychlé inovace výrobků	zkracují životní cyklus výrobku, zvyšují riziko, protože nabízejí možnosti k inovačním skokům.

Zdroj: vlastní zpracování 2014

Metoda mapování strategických skupin je velmi užitečný analytický nástroj pro odvětví, ve kterých existuje několik charakteristických skupin konkurentů, z nichž každá skupina zaujímá významnou pozici na celkovém trhu a má dobrý zvuk u zákazníků. [7]

Strategická skupina se skládá ze soupeřících podniků s podobnými tržními přístupy.

Postup metody:

- nalezení dvou hlavních charakteristik, které odlišují podniky v daném odvětví
- znázornění podniků na mapě o dvou proměnných
- zařazení podniků, které spadají do přibližně stejného strategického prostoru, do stejné strategické skupiny

Analýza konkurentů

Analýza konkurentů úzce navazuje na strategické mapy a cílem je ohodnotit konkurenční pozice hlavních konkurentů ve vztahu k vlastnímu podniku, rozlišit výhodně situované od nevýhodně situovaných. U klíčových konkurentů je třeba zjistit, jaké jsou priority konkurence, jaké budou příští kroky konkurence a na co se bude zaměřovat.

Cílem podniku vůči konkurenci může být:

- snažit se být na špičce
- snažit se být jedním z předních podniků v daném odvětví

- snažit se být následovníkem
- spokojit se s pozicí outsidera, okrajové firmy
- zlepšit pozici (náhle, postupně) firmy v žebříčku firem
- hrát roli agresivního nováčka (především podniky, které vstupují do odvětví a potřebují si vydobýt image a reputaci)

V souvislosti s podílem podniku na trhu, může podnik aplikovat tyto přístupy:

- růst a budovat
- zmocnit se podílu na trhu a udržet ho
- vzdát se podílu na trhu

Tabulka č. 6: Rastr pro hodnocení konkurentů

	Konkurent			
	A	B	C	D
Jméno podniku				
Odhad tržeb				
Odhad podílu na trhu				
Cenová výhoda*				
Kvalitativní výhoda*				
Technologická základna*				

Odbytová základna*				
Distribuční podmínky*				
Nákladová výhoda*				
Současná pozice v rámci odvětví*				
Pozice (v příštím roce) v rámci odvětví*				
Současná vážnost konkurence*				
Vážnost konkurence v příštím roce*				
Vážnost konkurence v dalších letech*				
Něco zvláštního na co je třeba reagovat?				
Brzy				
Příští rok				
Dlouhodobější ohrožení				

* k ohodnocení lze využít následující škály (1=nejlepší, 2=nadprůměrný, 3=průměrný, 4=podprůměrný, 5=nejhorší)

Zdroj: vlastní zpracování 2014

Analýza atraktivity odvětví

Analýza atraktivity odvětví je souhrnná analýza vycházející z analýzy konkurence, strategické mapy, Porterova modelu a sumarizuje jejich výsledky. V průběhu analýzy atraktivity odvětví se hodnotí patnáct faktorů a sil, které odvětví ovlivňují a přiřazuje se jim skóre od 1 do 10. Skóre je vysoké tam, kde podmínky v odvětví umožňují podniku maximálně využít disponibilních zdrojů a naopak tam, kde podnik není schopen dostát požadavkům odvětví, je skóre atraktivity nízké. [8]

2.5 Strategická analýza – vnitřní prostředí

„Analýzy vnitřního prostředí slouží k poznání a zmapování vnitřních zdrojů a nalezení takového způsobu, který umožňuje maximální využití zdrojů, které má k dispozici. Směřuje k identifikaci těch zdrojů a kompetencí, které mu umožní budovat konkurenční výhodu. Každý podnik má svoje slabé a silné stránky. Velký podnik je obvykle silnější než podnik malý, na druhé straně má však tendenci pomaleji realizovat potřebné změny a méně efektivně slouží malým tržním segmentům.“[5, s. 96]

2.5.1 Faktory, které ovlivňují konkurenční výhodu

Výhody prvního vstupujícího do odvětví - podniky, které vstoupily do odvětví jako první si zajistí výhodu v následující formě:

- patentová ochrana
- licence
- vhodné umístění kapacit
- přístup k distribučním řetězcům
- přístup k dodávkám vstupu
- reputace

Výhody plynoucí z rozsahu výroby

- specializace pracovníků
- rozložení fixních nákladů
- množstevní slevy na nákup vstupů
- diverzifikace
- synergický efekt

Výhody plynoucí ze zkušeností

- rostoucí kvalifikace zaměstnanců rozvíjená učením
- trvalé zlepšování výrobků
- trvalé zlepšování procesů

Výhody plynoucí ze vzájemné provázanosti

- transfer zdrojů
- sdílení aktiv

Východiskem pro analýzu vnitřního prostředí je zhodnocení (evaluace) dosavadní strategie, které by mělo zaměřit pozornost manažerů na hlavní strategické problémy. Další metody analýzy vnitřního prostředí podniku, které slouží k vymezení strategicky významných zdrojů a kompetencí silných a slabých stránek podniku jsou:

- analýza zdrojů a kompetencí
- analýza hodnotového řetězce
- analýza klíčových procesů
- analýza exponovanosti podniku
- analýza portfolia
- skórovací karty
- klíčové faktory úspěchu
- analýza konkurenceschopnosti [5]

2.5.2 Evaluace (vyhodnocení) dosavadní strategie

Podnik potřebuje vědět, zda strategie, kterou přijal a realizoval, je ještě vhodná vzhledem ke změně cílů, zda má podnik vhodnou organizační strukturu, existuje-li v podniku všeobecný souhlas s realizovanou strategií, zda jsou cíle a programy jasné s posláním podniku. [3]

Úspěšnost současné strategie je možné hodnotit na základě dosahovaných výsledků, jako je růst/pokles podílu podniku na trhu. Pro vyhodnocení dosavadní strategie se používá finanční strategie, která vyhodnocuje:

- pozici podniku v rámci odvětví (srovnáním ukazatelů ziskovosti, likvidity, zadluženosti)
- stupeň naplňování strategických cílů
- exponovanost (citlivost) podniku ve vztahu k poklesu příjmů
- budoucí růstový potenciál podniku a schopnost získat cizí zdroje
- schopnost podniku reagovat na nepředvídané změny v prostředí

Riziko bankrotu šance podniku na dlouhodobou existenci lze měřit s využitím faktoru Z:

$$Z = 0,012x_1 + 0,014x_2 + 0,033x_3 + 0,0064x_4 + 0,999x_5$$

x_1 = pracovní kapitál/celková aktiva (%)

tento ukazatel je měřítkem čistých likvidních aktiv ve vztahu k celkové kapitalizaci

x_2 = celkový nerozdělený zisk/celková aktiva (%)

měřítko kumulativní ziskovosti za období

x_3 = provozní zisk/celková aktiva (%)

měřítko produktivity podnikových aktiv

x_4 = tržní hodnota vlastního jmění/účetní hodnota celkových závazků (%)

jak mohou poklesnout podniková aktiva, aniž by pasiva převýšila podniková aktiva a podnik se stal insolventní

$$x_5 = \text{tržby/celková aktiva}$$

měřítka schopnosti podniku vyrovnat se s konkurenčními podmínkami

nebo lze vypočítat Z-faktor dle vzorce:

$$Z = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}}$$

Z faktor > než 2,99 – minimální riziko bankrotu

Z faktor < než 1,81 – čelí podstatnému riziku

Pro ambiciózní podniky je vhodná metoda „BENCHMARKINGU“, tj. porovnání vlastních výkonů v jednotlivých funkčních oblastech s nejlepšími podniky bez ohledu na odvětví a zjištění, proč je podnik tak úspěšný. [3]

2.5.3 SWOT analýza

SWOT analýza je dalším vhodným nástrojem, jejímž cílem je identifikace silných a slabých stránek, které podporují schopnost firmy se vypořádat s hrozbami z vnějšího prostředí a využít nabízející se příležitosti. [1]

SWOT je zkratkou anglických slov:

Strengths (přednosti, silné stránky)

Weaknesses (nedostatky, slabé stránky)

Opportunities (příležitosti ve vnějším prostředí)

Threats (hrozby z vnějšího prostředí).

Přednosti jsou pozitivní vnitřní podmínky, které firmu zvýhodňují. Organizační předností je její jasná kompetence, fungující vnitřní procesy, týmy vzdělaných pracovníků, komunikační strategie, využívání dobrých technologií a poznatků z oboru, kvalitní finanční rozvahy a dostatečné zdroje.

Nedostatky jsou negativní vnitřní podmínky, které naopak firmu znevýhodňují, jako je absence nezbytných zdrojů, nefungující metodické postupy, zastaralé technologie, pracovníci s neodpovídajícími schopnostmi.

Příležitosti jsou současné nebo budoucí podmínky, které jsou příznivé pro rozvoj firmy. Jsou to například legislativní změny a rostoucí počet zákazníků. Příležitosti posuzujeme především z hlediska dlouhodobého vývoje vlivu prostředí na firmu.

Hrozby jsou současné nebo budoucí podmínky prostředí, které jsou nepříznivé pro rozvoj firmy. Patří sem legislativní změny, nedostatečné zdroje financí a pracovníků.

Práce se SWOT analýzou by neměla skončit jen seznamem příležitostí a hrozeb v uvedených oblastech. Tyto výstupy by měly být využity při stanovení budoucí strategie rozvoje firmy. [1]

2.6 Závěr

V teoretické části mé práce popisuji funkci a metody strategického plánování, koncepty strategického řízení a analýzy. Jako metodu pro analýzu vnějšího prostředí a zjištění postavení firmy ve společenském prostředí jsem vybrala STEP analýzu a SCÉNÁŘE. Dále jsem vybrala SWOT analýzu, jejíž pomocí je možno identifikovat silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby spojené s [podnikatelským záměrem](#), co má za dopad zvýšení konkurenceschopnosti firmy a maximalizaci zisků. Pro analýzu konkurenčního prostředí firmy a jejího strategického řízení jsem vybrala model pěti sil Michaela E.Portera.

3 Praktická část

3.1 Představení firmy

Strategií firmy RYOR a.s. je individuální péče o zákazníka.

Firma RYOR a.s. vznikla s příchodem možnosti soukromě podnikat po roce 1989. Byla založena Evou Štěpánkovou v roce 1991 jako zařízení vyrábějící přípravky pro profesionální ošetření v kosmetických salonech. Název firmy RYOR a.s. vznikl podle první použité parfémové kompozice Rybíz-Oranž. Dnes je tato parfémová kompozice použita v přípravku Exclusive z řady suchá a citlivá pleť. Netrvalo dlouho a na přání zákazníků začala firma RYOR a.s. dodávat své výrobky také na maloobchodní trh. Dynamický rozvoj firmy i nárůst sortimentu, a s tím související rozvoj výroby, přispěly k výraznému rozšíření firmy.



V roce 1996 byl v Kyšicích u Unhoště v okrese Kladno vystavěn moderní výrobní areál, který po otevření v roce 1997 vyrábí a reprezentuje značku RYOR. Téměř 3000 m² plochy splňuje vysoké nároky kladené na kosmetickou výrobu a zajišťuje pohodlné profesionální zázemí firmy.

Firma RYOR a.s. se také snaží expandovat do zahraničí. Mezi klienty se počítají a začleňují obchodní partneři v Rusku, na Ukrajině, Bulharsku, Mexiku, Řecku, Maďarsku, Německu, Nizozemí, Španělsku, Finsku, Norsku, Velké Británii, Irsku, USA, Arabských emirátech, Japonsku a na Tchajwanu.

V současné době vyrábí firma kolem 203 výrobků, z toho přibližně 124 je určených pro maloobchod a tři nadstavbové řady BIO RYOR Care a luxusní řady RYOR Caviar Care a RYOR Luxury Care lze získat hlavně ve firemních prodejnách a v e-shopu.

Před několika lety vstoupila firma na trh i s doplňkovým sortimentem, a to především s přírodní výživou a speciálními čaji, které se výrazně uplatňují při detoxikaci organismu, která je součástí péče o pokožku při formování a modelaci těla.

O výrobcích RYOR se můžete informovat na webových stránkách a v katalogích, jež má firma přeloženy do všech významných světových jazyků.

Firma RYOR a.s. se pravidelně účastní veletrhů a to nejen tuzemských, ale i zahraničních.

V současné době čítá sortiment kosmetiky RYOR úctyhodných 104 druhů a patří mezi ně bylinné přípravky pro ošetření všech druhů pleti všech věkových kategorií, přípravky na ošetření pokožky těla i vlasů, přípravky na odstranění celulitidy, ale i prestižní luxusní kosmetika EXORY, která využívá nejmodernější světově uznávané aktivní látky ASCII.

Všechny výrobky prochází technickou a náročnou makrobiologickou kontrolou. S každou šarží putuje protokol, který je průvodním listem celého výrobku od kontroly vstupních surovin až do schválení konečných parametrů a kvality výrobku. Balení přípravků je na velmi moderní úrovni. Přípravky vyjíždí z linky kompletně uzavřené bez dotyku lidské ruky.

Laboratoře firmy jsou moderně vybavené a všechny přípravky vyvíjí sami. Rychle a pružně tak reagují na podněty na trhu kosmetiky a uplatňují nové aktivní látky a poznatky v rychle se rozvíjícím kosmetickém oboru. Značná pozornost je věnována obalovému designu, proto má firma RYOR a.s. i samostatné oddělení věnující se obalům. Kompletní nový výrobek schvaluje tým pracovníků. Firma se i osobně podílí na instalaci stojanů na výrobky RYOR v jednotlivých obchodech s cílem upoutat pozornost prodávajících i konečných spotřebitelů.

Výrobce kosmetiky RYOR je společnost, která si dobře uvědomuje svou ekonomickou a společenskou zodpovědnost. Své zákazníky informuje o rozvoji, světových trendech a je orientována především na potřeby zákazníků. Poskytuje jim

také důležité informace o hospodaření s financemi vynaloženými na nejnovější výzkum a rozvoj.

Ředitelka společnosti je držitelkou celé řady prestižních ocenění. V roce 2000 jí bylo americkou společností „The Star Group“ uděleno významné ocenění „Vedoucí podnikatelka světa.“

Z jejího kréda:

„Hlavní zásadou pro mne vždy bylo, je a bude udržet vysokou etiku v podnikání, budování dobrých tvůrčích a otevřených vztahů nejen směrem k obchodním partnerům, ale také v pracovním kolektivu. Svým spolupracovníkům přenechávám prostor pro vlastní iniciativu k realizaci vlastních nápadů a tvůrčích aktivit.“ [11]

3.1.1 Hlavní strategie firmy

Firma RYOR a.s. se zaměřila ve své strategii hlavně na uspokojení zákazníka, udržení pozice na trhu, na rozšiřování obchodní sítě a na vývoj nových výrobků.

3.1.2 Produkty společnosti

- řada pro mastnou a problematickou pleť
- řada Aknestop
- řada pro suchou a citlivou pleť
- řada pro normální a smíšenou pleť
- přípravky v kapslích
- opalovací přípravky
- koupelové přípravky,
- body form
- přípravky péče o ruce a nohy
- vlasová kosmetika
- exkluzivní řada



3.1.3 Rozložení značek a jejich profilace v portfoliu

25% produkce firmy RYOR a.s. tvoří řady kosmetických výrobků pro mastnou, problematickou a smíšenou pleť, 20 % výrobků pro suchou a citlivou pleť, s 18% procenty podílu jsou to koupelové přípravky, 10 % opalovací prostředky a zbytek 27% produkce firmy tvoří exkluzivní kosmetické řady, přípravky v kapslích, čaje a nativní strava, body form.

3.1.4 Strategie firmy RYOR a.s.

Ani movití zákazníci nemusí při nákupu za všech okolností dávat přednost zahraničnímu zboží. Stačí, když v sobě mají kapku lokálního patriotismu a zároveň možnost zvolit srovnatelnou českou alternativu. Zde zvolil RYOR správnou strategii. Vychovává si své velkoobchodníky a pravidelně pořádá pro jejich obchodní zástupce školení o svých novinkách. Ty distribuuje zásadně jejich prostřednictvím, zatímco velké zahraniční kosmetické firmy přítomné na našem trhu v případě novinek velkoobchody někdy obcházejí. Pořádá pravidelné školení prodavaček těch drogerií, kam dodává výrobky formou firemních dnů. Je to účinná reklama, která často zvýší denní obrát až o 50 %. Prodavačky větší obchodních řetězců školí přímo ve firmě.

Úzce spolupracuje s velkoobchody LK Distribuce a PK Solvent – specializované téměř výhradně na českou kosmetiku. Velkoobchody zorganizovaly v řetězcích drogerií TETA zvýhodnění českých výrobků. Platí nižší poplatky za tzv. zalistování (zařazení do seznamu zboží, které je pravidelně na skladě nebo za zveřejnění ve společných reklamních letácích). V regálech je kosmetika umístěována na výhodných místech ve výši očí.

Velký význam je přikládán pravidelnému průzkumu trhu. Jakmile zjistí díru na trhu, okamžitě přichází s novým výrobkem. Spotřebitelské poptávce se snaží vyhovět i sériemi výrobků v menším, cestovním balení. Každoročně uvádí na trh novinky.

RYOR a.s. se v komunikaci profiluje jako rodinná kosmetická firma a mezi její cílovou skupinu patří hlavně ženy středního věku.

3.2 Analýza vnitřního a vnějšího trhu

3.2.1 Analýza konkrétního trhu

Definice trhu - nacházíme se na trhu s kosmetickými přípravky.

Popis trhu – trh se spotřebním, rychle obrátkovým zbožím s krátkou dobou obměny

Objem trhu – pleťovou kosmetiku používá zhruba 75 % žen, přičemž v posledních letech má obchod klesající tendenci.

Vývoj na trhu – nákup kosmetiky stejně jako většina spotřebního zboží má vazbu na situaci v ekonomice a odráží její stav. Tento stav však není tak citlivý, jako v případě elektroniky, či bílé techniky, kdy je možnost při nedostatku peněžních prostředků odložit koupi o několik let. Trh pleťové kosmetiky zaznamenává v posledních třech letech trvalý pokles. V roce 2012 dokonce o 13% oproti roku 2013, ale konec roku 2013 už byl doprovázen mírným růstem. Období roku 2012 – 2013 je patrné orientací na levnější značky především od domácích producentů.

3.2.2 Analýza zákazníka

Spotřebitelský trh, na kterém se nacházíme, je naším konečným zákazníkem spotřebitel. K zákazníkům patří především ženy, ať už nakupují poprvé nebo ty, které uskutečňují opakovaný nákup. Kosmetiku používá drtivá většina žen v každém věku, společenské a sociální postavení nehraje významnější roli, ovlivňuje to pouze typ

výrobku, např. luxusní zboží. Firma má velmi dobře zpracovanou zákaznickou orientaci a systém komunikace se zákazníkem. To se projevuje stabilitou zákazníků.

3.2.3 Analýza dodavatelů

Většinu surovin a polotovarů potřebných k zajištění výroby je firma schopna si vyrobit vlastními prostředky. Přesto některé suroviny nakupuje u dodavatelů. Vzhledem k vysokému podílu vstupů na nákladech mají náklady rozhodující vliv na ziskovost firmy. Proto jsme kvantifikovali vyjednávací vliv firmy jako velkoodběratele některých komodit. K tomuto propočtu jsme soustředili ceníky hlavních dodavatelů a od analyzované firmy jsme obdrželi průměr jejich nákupních cen.

Růst cen vstupů je vyšší než růst cen výstupů. Proto je nutné posoudit možnost ještě dalšího zvýšení vyjednávacího vlivu. To by mělo mít pozitivní dopad i na ziskovost firmy.

Velikost trhu - počet obyvatel v ČR je 10,4 mil. a ženy tvoří 51% populace. Pleťovou kosmetiku pravidelně používá více než 80% žen. Průměrná doba obměny činí asi 3 měsíce a roční potenciaální absorpční schopnost je tedy přibližně 12 mil. kusů kosmetických přípravků.

Tržní kapacita - zahrnuje všechna realizovaná množství nebo obraty určitého výrobku všemi nabízejícími za určitou dobu.

Nasyčenost trhu - stupeň nasycení můžeme vypočítat, podělíme-li tržní kapacitu a tržní potenciál.

3.2.4 Tržní podíl

Podíl našeho výrobce na trhu daného odvětví tvoří 17%. Tato značka je českou jedničkou, další dva největší konkurenti dosahují hodnot 14 % a 10 %.

Nasyčenost trhu – trh je nasycen až přesycen.

3.3 Analýza konkurence

3.3.1 Porterova analýza konkurenčních sil

Konkurence uvnitř odvětví- výroba pleťové kosmetiky je značná, působí zde většina světových výrobců a dále pak plejáda výrobců tuzemských.

Nová konkurence- na trhu pleťové kosmetiky v ČR působí všichni výrobci kosmetiky a tak by musela nová konkurence počítat s obrovskými náklady vynaloženými na budování povědomí o značce, nových distribučních cestách, změnu preferencí spotřebitelů. Vstup zcela nové značky na zavedený trh by byl příliš nákladný a to i v případě, že by přišel s něčím novým a zásadním. Výjimkou, potvrzující pravidlo jsou malí čeští výrobci, kteří se snaží konkurovat především cenou nebo diferenciací produktu, jako například 1. Jesenická kosmetická, která ve svých přípravcích používá čajovníkový olej a další léčivky.

Konkurence zákazníků - současným trendem většiny výrobců je uplatnit se v sítích provozovatelů super/hypermarketů. Tento způsob nemusí být vždy nejvýhodnější. Podle mého zjištění se firma RYOR a.s. zabydlela v prodejnách všech obchodních řetězců, které na našem trhu působí.

Konkurence dodavatele – jak již bylo řečeno, naprostou většinu surovin a polotovarů, potřebných k zajištění výroby si je firma schopna vyrobit vlastními prostředky.

Substituty – rozumí se zastoupení, náhrada. Na trhu pleťové kosmetiky se jako substitut může jevit například návštěva kosmetičky (pro většinu českých zákazníků spíše doplněk než každodenní pravidlo).

3.3.2 Hlavní konkurence na českém trhu

Projde-li se zákazník, či spíše zákaznice supermarketem, drogerií nebo prodejnou luxusní kosmetiky, zjistí, že škála kosmetických výrobků všech druhů je velmi široká. Jen velmi těžko se lze orientovat v nabízených krémech, šamponech, parfémeh. Nabízí se otázka, který si vybrat lak na vlasy, krém proti vráskám či hydratační, které mýdlo nebo sprchový gel. Firem, které se zabývají výrobou kosmetiky nejrůznějších typů je mnoho. Reklama z televize denně útočí na ženy i muže všech věkových kategorií a různé časopisy jsou plné informací o kosmetice a jejich účincích na naše tělo. Pryč jsou doby, kdy český zákazník, který si chtěl pořídit nějaké kosmetické přípravky, sehnal pouze jediného domácího producenta. Dnes je situace diametrálně odlišná a na českém trhu jsou již zastoupeny prakticky všechny významné a navzájem si konkurující značky, které už na kosmetickém trhu něčeho dosáhly. Mezi prvními zahraničními, které se u nás objevily, jsou například Pond's, Margaret Astor, Nivea, Oriflame, Avon, však stále další firmy přibývají.

Konkurence je velká a tak obstát ve výrobě takových to komodit je velmi těžké. Hlavní konkurencí na českém trhu pro firmu RYOR a.s. jsou firma Astrid a Dermacol.

Tabulkač. 7 : Zisky jednotlivých kosmetických firem v roce 2012 a 2013 (v tis. Kč)

	2012	2013
RYOR	578 664	614 767
Astrid	523 921	599 168
Dermacol	565 145	600 118

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Firma RYOR a.s. v roce 2013 sice zvýšila své zisky, ale dvě největší konkurenční firmy jsou v těsném závěsu v tvorbě zisku. Mělo by být varováním a upozorněním, že k udržení dominantní pozice na trhu musí firma vyvinout maximální úsilí. Je zde však poněkud zavádějící pouze srovnání s českými firmami. Nebylo provedeno srovnání tržeb zahraničních firem na českém území pro nedostatek údajů.

Tabulka č.8: Tržby jednotlivých kosmetických firem (v tis. Kč)

	2009	2010	2011	2012	2013
RYOR	3 499 118	3 518 105	3 531 002	3 530 638	3 541 883
Astrid	2 998 995	2 999 165	2 998 915	2 999 564	3 000 165
Dermacol	2 568 195	2 638 209	2 835 963	2 997 405	3 254 169

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Tržby firmy RYOR a.s. mají sice stále stoupající tendenci, ale v porovnání s firmou Dermacol je nárůst tržeb pomalejší. Firma Dermacol v časové řadě dosahuje procentuelně vyššího nárůstu tržeb než zbývající dvě firmy.

Tabulkač.9: Analýza atraktivity trhu s kosmetikou

Faktor	Hodnocení 1 – nejhorší, 5 - nejlepší	Váha faktoru (0 – 1)
Celková velikost trhu	4	0,9
Dlouhodobá míra zisku	4	0,7
Konkurenční intenzita	5	0,9
Technologická náročnost	3	0,8
Požadavky na energie	2	0,5
Inflační zranitelnost	3	0,6
Dopad na životní prostředí	1	0,3
Solventnost zákazníků	5	0,9
Roční tempo růstu trhu	4	0,7

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Tabulkač. 10: Analýza konkurenční pozice firmy RYOR a.s. na trhu s kosmetikou

Faktor	Hodnocení 1 – nejhorší, 5 - nejlepší	Váha faktoru (0 – 1)
Tržní podíl	4	0,6
Růst podniku	5	0,9
Renomé značky	5	0,8
Kvalita výrobku	5	0,8
Distribuční síť	4	0,8

Efektivnost propagace	5	0,7
Výrobní kapacita	3	0,4
Jednotkové náklady	4	0,7
Úroveň výzkumu a vývoje	5	0,9
Management	5	0,8
Kvalifikace pracovníků	4	0,9

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

3.4 SWOT analýza

V tabulce č. 11,12 je zpracována SWOT analýza kosmetické firmy RYOR a.s. kde jsem firmu posuzovala především z hlediska schopností, cílů, strategií a silných a slabých stránek.

Tabulkač. 11: SWOT analýza

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
Relativně vysoký tržní podíl v daném oboru Znalost domácího trhu Přizpůsobivost požadavkům zákazníků Dobré jméno u zákazníků Komplexnost poskytovaných služeb Kvalifikov. management a pracovníci Znalosti a zkušenosti v oboru Výkonný a předvídavý management Vedoucí tržní pozice	Nedostatečná analýza konkurence Dodavatelsko- odběratelské vztahy Stabilizace klíčových zaměstnanců

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
Nižší náklady Dostatečné vlastní zdroje pro financování potřebných změn	

PŘÍLEŽITOSTI	OHROŽENÍ
Alternativní zdroje energie Spolupráce s VŠ Oslovení nových zákazníků a nových skupin Nabídka dalších služeb Výzkum a vývoj Orientace na přírodní kosmetiku	Konkurence v oboru Vstup zahraničního silného subjektu Cenová politika konkurence Přesycení trhu s kosmetikou Změna životního stylu Legislativní překážky Vývoj kurzu koruny

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Tabulkač.12 SWOT analýza vyhodnocení silných a slabých stránek firmy RYOR a.s.

Kritérium	- 3	- 2	- 1	0	+ 1	+ 2	+ 3
Kvalitní pracovní síla						X	
Mobilizace a využití lidských zdrojů							X
Výchova pracovníků						X	
Vztah pracovníků k podniku						X	
Kvalita vedoucích pracovníků							X

Kritérium	- 3	- 2	- 1	0	+ 1	+ 2	+ 3
Vybavení kanceláří					X		
Kvalitní technologie							X
Strategie a předvídání změn			X				
Řízení nákladů					X		
Využití materiálů					X		
Informační systém pro řízení				X			
Ekonomické řízení						X	
Finanční likvidita						X	
Schopnost reagovat na změny							X
Spolupráce mezi organizačními jednotkami				X			
Výzkum a návrh nových výrobků							X
Organizace činností						X	
Účinnost systému řízení					X		
Marketingová strategie						X	
Tvorba cen				X			
Organizace prodeje						X	
Reklama a propagace						X	
Jméno, značka, image							X
Dostatek investičních prostředků						X	
Kvalita podle ISO norem							X

Kritérium	- 3	- 2	- 1	0	+ 1	+ 2	+ 3
Logistika zásobování a distribuce služeb						X	
Informovanost pracovníků					X		
Tradice a zkušenost							X
Systém hodnocení pracovníků					X		
Způsob odměňování a motivace pracovníků					X		
Stabilizace klíčových pracovníků				X			
Schopnost pochopit definovat přání zákazníků							X
Poskytování doprovodných služeb						X	
Interní komunikace ve firmě					X		
Vztahy mezi zaměstnanci				X			

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

3.4.1 Závěry SWOT analýzy

Pro tvorbu strategické vize byly vytvořeny tabulky SWOT analýzy, které uvádí přehled silných a slabých stránek podniku, příležitosti a hrozby, které se vztahují k vnějšímu prostředí firmy. Firma RYOR a.s. je silně orientována na zákazníka. Od tohoto faktoru se odvíjí její strategické plánování, komunikace se zákazníky a dodavateli, distribuce výrobku i jejich propagace. Podíl na trhu je největší z českých firem a vyvíjí potřebné aktivity k udržení této pozice. Velký důraz je kladen i na výzkum a vývoj nových výrobků a pružné reagování na tržní situace. Firma by se měla zaměřit na konkurenci a porovnání různých aspektů, například kvality produktů, množství prodaných produktů, nové vývojové řady a nově nabízených produktů. Za posouzení stojí i situace uvnitř podniku, zejména stabilizace klíčových kádrů podniku.

3.5 Analýza makroprostředí

Makroprostředí obsahuje faktory (vlivy nebo také síly), které působí na mikroprostředí všech aktivních účastníků trhu, ovšem s různou intenzitou a mírou dopadu.

3.5.1 Demografické

Základem je demografická segmentace. Potencionálními zákazníky je 10 280 000 obyvatel České republiky. Nejvíce zájemců o kosmetické výrobky jsou ženy ve věkové kategorii od 40 let do 60 let. Těchto žen žije na území ČR asi 4 200 tis. Budoucími zákazníky jsou ženy mladší 20let, kterých je kolem 1 milionu. Trendem poslední doby je úbytek populace v důsledku méně narozených. Počet živě narozených na 1000 obyvatel byl v roce 1989 12,4, zatímco v roce 2013 to bylo 8,8. Stále více párů čeká se založením rodiny déle než v minulých letech. Současně se prohlubuje proces stárnutí. Podíl nejstarších občanů 60 a více let, přesáhl 18 % - ní hladinu. Tímto trendem se přibližujeme k vyspělým zemím světa. Tyto skutečnosti však negativně působí na prodej výrobků RYOR. Tento trend se dá předpokládat i do budoucnosti vzhledem ke snižujícímu se počtu narozených dětí, což vede ke snížení počtu našich potencionálních zákazníků.

3.5.2 Ekonomické

Ekonomické faktory ovlivňují kupní a spotřební chování lidí. Z těchto faktorů nejvíce ovlivňuje poptávku po kosmetických výrobcích značky RYOR míra nezaměstnanosti a důchody.

Míra nezaměstnanosti se v lednu roku 2013 pohybovala kolem 8,6 %. V posledních měsících má tendenci se mírně snižovat a to díky nárůstu sezónních prací.

Průměrná mzda dosahuje částky 24 836 Kč a tempo růstu mezd se stále zpomaluje. Pro výrobce kosmetiky RYOR hraje míra nezaměstnanosti důležitou roli, jelikož úspěch v zemích s vysokou mírou nezaměstnanosti je nižší, než v zemích s nízkou mírou. Dalším faktorem ovlivňujícím prodej je úroková míra a kurz koruny vůči cizím měnám.

3.5.3 Politicko právní

Protože výrobce značky RYOR vyrábí v České republice, řídí se soustavou zákonů, vyhlášek, předpisů a omezení platných na území České republiky. Musí splňovat

mzdové, hygienické, daňové, ekologické normy. Další zákony a omezení musí respektovat distributoři. Současné rozhodování o vstupu do Evropské unie a reforma veřejných financí bude mít rovněž vliv na celou ekonomiku.

3.5.4 Technologické

Značka RYOR má celou řadu konkurentů, a proto musí neustále zdokonalovat své výrobky a dodávat na trh novinky. Ke zdokonalování kosmetických přípravků dochází zejména přidáním různých přísad, které se liší podle svého účelu, například pro snadnou roztíratelnost, rychlé vstřebávání, příjemnou vůni. Tímto se značka RYOR snaží uspokojit přání a požadavky svých zákaznic. Trendem je krátká doba nástupu inovací.

Cílem analýzy makroprostředí je vybrat pouze ty faktory, které jsou pro firmu důležité. Při analýze faktorů makroprostředí je nezbytné věnovat maximální úsilí identifikaci budoucího vývoje a jeho možnému dopadu na podnik.

3.6 Určení segmentu trhu pro prodej kosmetiky RYOR

Po určení marketingových cílů nastává fáze identifikace cílového segmentu trhu. Firma nabízí velmi kvalitní produkty za velmi dostupnou cenu a její podíl na trhu svědčí o tom, že má poměrně stálý objem zákazníků. Pro udržení dobré pozice na trhu je nutné neustále inovovat a být o krok napřed před konkurencí. Při budování firemní strategie se zaměřujeme na:

Konkrétní segmenty trhu

Firma RYOR a.s. si zakládá na pověsti tradičního českého výrobce kosmetiky. Z hlediska segmentace se firma RYOR a.s. zaměří především na tyto oblasti trhu:

geograficky – cílovým trhem je území České republiky, snaha o proniknutí na ruský trh.

demograficky – firma se v budoucnosti zaměří více na kosmetiku pro mladší věkovou kategorii.

Vybudování konkurenční výhody v cílových segmentech

Firma musí být schopna ubránit své pozice před konkurencí, vytvořit bariéry, které slouží k tomu, aby ho jiná firma v dané oblasti nemohla v blízké budoucnosti

okamžitě napodobit. Nesmí být ohrožena podmínkami, které by způsobily rozptýlení daného segmentu do širšího trhu nebo naopak přílišné zúžení segmentu, takže by daný segment ztratil na atraktivitě.

Žádnou z těchto podmínek nepovažuji za kriticky ohroženou jak konkurencí, tak jinými vnějšími podmínkami, i když jsem si vědoma, že tuto konkurenční výhodu nelze získat natrvalo.

3.6.1 Formulace hlavních cílů firmy RYOR a.s. v jednotlivých oblastech

Růst - udržení tržního podílu na trhu, 5% roční míra růstu podniku.

Finance - dlouhodobé udržení zisku v současné rovině vzhledem k nasycenosti českého trhu nabízenou kosmetikou jak českými, tak zahraničními firmami, vysoká likvidita podniku, solventnost firmy, kladný Cash Flow po celé období.

Tabulka č. 13 : Přehled strategických operací

Operace	Hodnocení současné situace
Reklama a podpora prodeje	Zákazníci jsou dostatečně informováni o výrobcích RYOR, chybí však cílená kampaň, která by probudila zájem zákazníků o tyto výrobky, zejména nově uváděné na trh
Marketingový informační systém	Nedostatečný. Marketingový informační systém by měl sehrát důležitou roli z hlediska efektivnosti a zabezpečení
Budování distribučních cest	Firma RYOR a.s. by měla hledat nové

	distribuční cesty do super/hypermarketů
Technický rozvoj a investice	Je na velmi dobré úrovni, do budoucna je třeba počítat s tím, že je třeba investovat do plnicích linek a obalů (cestovní balení)
Strategická partnerství	RYOR musí vytvořit nové obchodní vztahy se super/hypermarkety v České republice, kde bude pořádat své „předváděcí akce“
Harmonizace s normami EU	RYOR by měl průběžně sledovat změny v normách EU

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

3.6.2 Vybraná strategie ve výrokové oblasti

Jednotlivé firmy se snaží získávat stále nové zákazníky, ale jejich počet je však omezen. Na českém trhu existuje spousta dalších firem jak českých, tak zahraničních, kteří nabízejí kosmetické výrobky. Jde o to, aby se firma snažila nabídnout něco navíc, např. doprovodné služby, testování kvality pleti, líčení apod.

3.6.3 Vybraná strategie distribuční politiky

Distribuce k zákazníkům je poskytována prostřednictvím obchodních řetězců jako součást denní nabídky kosmetických produktů a mimo to si výrobky této značky mohou koupit i zákazníci běžných drogerií a lékáren. Je známo, že český zákazník je zvyklý nakupovat v tradičních drogeriích, ale souběžně s tím, si velmi rychle zvykl nakupovat kosmetiku v prodejnách obchodních řetězců

3.6.4 Vybraná strategie v cenové oblasti

Cena musí být stanovena individuálně pro produkty exkluzivní řady EXORY s ohledem na ceny obdobných výrobků konkurenčních firem v této oblasti. Firma se snaží maximalizovat zisk, ale v žádném případě to nesmí být na úkor kvality nabízených produktů. Se zavedením „předváděcích akcí“ budou po omezenou dobu nabízené produkty prodávány za relativně nižší cenu.

Cenová politika prošla v průběhu vývoje společnosti velkými změnami. Původně bylo hlavním cílem maximalizace zisku. Firma těžila ze svého postavení do roku 1991, kdy byla nabídka na trhu značně omezena. Po otevření hranic pro pohyb zboží, po rozšíření obchodních sítí dochází k velkému nárůstu firem, které nabízejí obdobné zboží lepší či horší kvality. Po nástupu konkurence byla firma nucena stanovit ceny na základě porovnání s konkurencí. Současná cenová politika vychází ze stanovení cen na základě vztahů, kde cena se posuzuje především k potenciálnímu zisku vyplývajícím z dlouhodobé spolupráce se zákazníky. U některých produktů jsou uplatňovány sezónní ceny, např. opalovací přípravky. Firma RYOR a.s. by měla zvolit strategii - při současné ceně kvalitnější výrobky, příp. doprovodné služby.

4 Zhodnocení

V praktické části jsem představila kosmetickou firmu RYOR a.s. jejíž hlavní strategií je péče o zákazníka, jeho uspokojení, udržení pozice na trhu, rozšiřování obchodní sítě a vývoj nových výrobků. Dalším krokem byla provedena STEP, Porterova a SWOT analýza, které jsou velmi důležitou součástí tvorby strategie a umožňují managementu si uvědomit jaká je současná situace, jaké má firma předpoklady úspěchu a na co by se měl management v současnosti zaměřit a kam by mělo jeho snažení v budoucnu směřovat.

Analýza prostředí ukazuje, že v tomto riskantním odvětví, ve kterém se firma nachází, se musí věnovat programu rozvoje pro zvýšení konkurenceschopnosti na trhu. Cílem programu by mělo být vzdělávání pracovníků firmy v oboru kosmetiky, zvýšení kvalifikace, adaptability, získání dovedností pro kvalitnější nabízení služeb, pro podání vyššího pracovního výkonu a tím zefektivnění výrobních procesů.

Další možnost rozšíření segmentu trhu se nabízí v oslovení mladší generace. Proto bych přizpůsobila design výrobků, tak aby zaujal i mladého spotřebitele. Doporučila bych provést rozsáhlý spotřebitelský průzkum, který by byl zaměřen především na to, jak zákaznice vnímají prezentaci značky RYOR. Jako nástroj průzkumu bych zvolila Internet ale i Facebook, kde by se mohli zákaznice zúčastnit návrhu nové tváře firmy RYOR a.s.

V nabídce produktů této firmy je třeba zhodnotit stávající marketingový a informační systém. Nedostatky jsou patrné v prezentaci a informovanosti o nových výrobcích a nové technologie v oblasti kosmetiky, kterými se firma zabývá. Firmě bych doporučila se zvláště zaměřit na přímý kontakt se zákazníkem prostřednictvím předváděcích akcí v rozhlase, tisku, televizi a letácích.

Distribuce zboží probíhá pomocí drogerií, lékáren a vybraných obchodů, též by se měli zaměřit na zřízení internetového obchodu a tím rozšířit segment potencionálních zákazníků.

5 Závěr

Strategické řízení by nemělo být jednorázovou akcí/kampaní vedoucí k pouhému sestavení strategie, nýbrž nepřetržitým procesem. Efektivně firmu strategicky řídit znamená v praxi nejen „mít strategii“, ale realizovat celou sekvenci aktivit s ní spojených. Před vlastním nadefinováním strategie by měla předcházet systematická strategická analýza, která konzistentně a pokud možno důvěryhodně zhodnotí vnější i vnitřní faktory, které budou na firmu v budoucnu působit. Strategie by měla z identifikovaných faktorů vycházet, eliminovat negativní a využívat pozitivní. Po rozhodnutí o jakékoliv strategii by měl být kvalitně naplánován i další krok, tzv. implementace strategie, její uvedení do života a realizace. Nutné je také formou reportingu systematicky vyhodnocovat a kontrolovat to, jak se plnění strategie daří a pokud se vyskytnou významnější odchylky je třeba je řešit.

Firmy na českém trhu musí obecně čelit vysokým tlakům, jak ze strany konkurentů domácích, tak i ze strany zahraničních subjektů. Z tohoto důvodu je důležité vybudovat a trvale si udržet konkurenční výhodu, analyzovat prostředí, ve kterém se podnik nachází, zavádět správné strategie a neustále monitorovat činnost reakce konkurentů a snažit se co nejlépe uspokojovat zákazníka. Pouze tak mohou firmy dosáhnout úspěchu. V dnešní době není cílem pouze uskutečňovat prodej, ale i budovat dlouhodobé vztahy se zákazníky založené na vzájemné důvěře. Kvalita výrobků a poskytování služeb by mělo být neustále zdokonalováno, neboť právě zákazník má velkou zásluhu na tom, zda firma na trhu uspěje či nikoliv.

Seznam tabulek a obrázků

Tabulka č. 1: Podmínky vyžadující uplatňovat strategického řízení, trend vzrůstající potřeby strategického řízení

Tabulka č. 2: Výhody a nevýhody STEP analýzy

Tabulka č. 3: Faktory ovlivňující nabídku a poptávku

Tabulka č. 4: Rastr pro hodnocení faktorů konkurence v odvětví

Tabulka č. 5: Specifické faktory ovlivňující strukturu odvětví

Tabulka č. 6: Rastr pro hodnocení konkurentů

Tabulka č. 7: Zisky jednotlivých kosmetických firem v roce 2012 a 2013 (v tis. Kč)

Tabulka č. 8: Tržby jednotlivých kosmetických firem (v tis. Kč)

Tabulka č. 9: Analýza atraktivity trhu s kosmetikou

Tabulka č. 10: Analýza konkurenční pozice firmy RYOR a.s. na trhu s kosmetikou

Tabulka č. 11: SWOT analýza

Tabulka č. 12: SWOT analýza vyhodnocení silných a slabých stránek firmy RYOR a.s.

Tabulka č. 13: Přehled strategických operací

Obr. č. 1: Proces strategického plánování

Obr. č. 2: STEP analýza

Obr. č. 3: Porterův model pěti sil

Použitá literatura

- [1] Fotr, Jiří. Vacík, Emil. Souček, Ivan. Špaček, Miroslav. Hájek, Stanislav. Tvorba strategie a strategické plánování – Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4
- [2] Hanzelková, Alena. Keřkovský, Miloslav. Odehnalová, Dana. Vykypěl, Oldřich.: Strategický marketing – teorie pro praxi. C.H.Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-120-8
- [3] Hrdý, Milan. Strategické finanční řízení a investiční rozhodování. Praha: Bilance, 2008. ISBN 80-86371-50-6.
- [4] Keřkovský, Miloslav.: Ekonomie pro strategické řízení – teorie pro praxi. C.H.Beck, 2004. ISBN 80-7179-885-1.
- [5] Keřkovský, Miloslav a Vykypěl Oldřich.: Strategické řízení – teorie pro praxi. C.H.Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8.
- [6] Kovář, František. Strategický management. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. ISBN 978-80-86730-33-2.
- [7] Machan, Richard. Management změny- VŠEM, 2012. ISBN 978-80-86730-83-7
- [8] Sedláčková, Helena a Buchta Karel Strategická analýza - C.H.Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.
- [9] Vacík, Emil. Šulák, Milan. Strategický management - Západočeská univerzita, 2001. ISBN 80-70827-28-9.
- [10] Vacík, Emil. Šulák, Milan. Strategické řízení v podnicích a projektech - Vysoká škola finanční a správní, 2005. ISBN 80-86754-35-9.
- [11] Váchal, Jan. Vochozka, Marek. Podnikové řízení – Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.

Elektronické prameny

[12] Jiří Koukal, Jiří. Marketingová strategie, Internet jirikoukal.com. Dostupné z:
<http://www.jirikoukal.com/strategicke-rizeni/teoreticke-koncepty/page5.html>

[13] Média. Dostupné: <http://www.ryor.cz/cz/o-nas/pro-media/>

[14] <http://www.press-report.cz/dermacol-zisk>

[15] http://www.tyden.cz/rubriky/byznys/11-43_130832.html# UzEmYk3ha70

[16] <http://www.finance.cz/zpravy/finance/341789-ryor-zvysil-obrat/>

Seznam příloh

- Obr. č. 1: Budova sídla firmy RYOR a.s.
- Obr. č. 2: Výrobní linka firmy RYOR a.s.
- Obr. č. 3: Značková prodejna firmy RYOR a.s.
- Obr. č. 4: Výrobky firmy RYOR a.s.
- Obr. č. 5: Výrobky firmy RYOR a.s.

STREJCOVÁ I. *Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 68 s., 2014

Klíčová slova

Konkurenceschopnost podniku, strategická analýza, SWOT analýza, STEP analýza, Porterova analýza pěti sil.

Abstrakt

Předkládaná bakalářská práce je zaměřena na analýzu konkurenceschopnosti podniku

RYOR a.s.

V teoretické části bakalářské práce popisují jednotlivé metody strategického plánování, koncepty strategického řízení a analýzy. Velkou pozornost věnují popisu základních analýz potřebných pro definování strategického plánu podniku. Teoretická část je sepsána s ohledem na konkrétní podnik uvedený v praktické části.

V praktické části jsem se zaměřila na návrh doporučených strategií pro firmu RYOR a.s. Samotnému návrhu předchází detailní analýza firmy, její pozice na trhu, zmapování konkurence, zákazníků, rozbor silných a slabých stránek firmy a analýza makroprostředí pro firmu RYOR a.s.

STREJCOVÁ, I. *The Analysis o competitiveness of the chosen company. Bachelor's thesis.* Pilsen: The Faculty of Economics, The University of West Bohemia in Pilsen, 68 pages., 2014

Key words

Company competitiveness, strategic analysis, SWOT analysis, STEP analysis, Porter's analysis of five forces.

Abstract

The submitted bachelor's thesis concentrates on the analysis of competitiveness of the company RYOR a.s.

In the theoretical part of my bachelor's thesis I describe individual methods of strategic planning, concepts of strategic management and analysis. I pay close attention to the description of basic analyses needed for defining the strategic plan of the company. The theoretical part is drawn up with respect to the particular company mentioned in the practical part.

In the practical part I focused on making the proposal of the recommended strategies for the company RYOR a. s. The proposal itself is preceded by the detailed analysis of the company, its position on the market, mapping competition, costumers, analysis of strengths and weaknesses of the company and the analysis of the macro-environment for the company RYOR a.s.

Obr. č. 1: Budova sídla firmy RYOR a.s.



Zdroj: [11]

Obr. č. 2: Výrobní linka firmy RYOR a.s.



Zdroj: [11]

Obr. č. 3: Značková prodejna firmy RYOR a.s.





Zdroj: [11]

Obr. č. 4: Výrobky firmy RYOR a.s.

RYOR

20 let
provozu ČASEM A ZPRAVILKY
RYOR

Odličování, čištění a tonizace
... základ péče o pleť

česká přírodní bylinná kosmetika
... péče s dotekem přírody

www.ryor.cz



Zdroj: [11]

Obr. č. 5: Výrobky firmy RYOR a.s.



Zdroj: [11]