

Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta managementu v Jindřichově Hradci

Diplomová práce

Bc. Ondřej Podlešák
2015



Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu v Jindřichově Hradci

Katedra managementu

Strategie organizace

Autor diplomové práce:	Bc. Ondřej Podlešák
Vedoucí diplomové práce:	prof. Ing. František Kovář
Rok obhajoby:	2015

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že diplomovou práci na téma

„Strategie organizace“

jsem vypracoval samostatně a veškerou použitou literaturu a další prameny

jsem řádně označil a uvedl v přiloženém seznamu.

V Jindřichově Hradci dne 22. června 2015

podpis



ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Zpracovatel: **Bc. Ondřej Podlešák**
Studijní program: **Ekonomika a management**
Obor: **Management**
Název tématu: **Strategie organizace**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracování strategie organizace. Vzhledem k aplikaci na subjekt z neziskového sektoru, který je limitován svým posláním, se bude práce zabývat především zpracováním dílčí cenové strategie. V teoretické části bude kladen důraz na důkladné pochopení metod naučených na FM VŠE. Práce musí v teoretické části nabízet i porovnání s dalšími zahraničními i českými autory včetně jejich názoru na konkrétní problematiku. V praktické části budou aplikovány metody analýzy podniku na konkrétní společnost, výstupem této analýzy bude důkladné zvážení silných i slabých stránek podniku a jeho okolí. Na základě analýzy bude učiněno doporučení pro danou organizaci, včetně vlastního názoru a komentáře autora. Doporučením bude konkrétní cenová strategie organizace, která zajistí udržení či vytvoření konkurenční výhody pro organizaci.

Rozsah práce: 60 stran

Seznam odborné literatury:

1. Literatura je součástí projektu diplomové práce.

Datum zadání diplomové práce: prosinec 2014

Termín odevzdání diplomové práce: červen 2015

Bc. Ondřej Podlešák
Řešitel

prof. Ing. František Kovář, CSc.
Vedoucí práce

Ing. Jiří Dvořák, Ph.D.
Vedoucí ústavu

prof. Radim Jiroušek, DrSc.
Děkan FMJH VŠE

Název diplomové práce:

Strategie organizace

Abstrakt:

Cílem diplomové práce je stanovení dílčí strategie organizace pro společnost Centrum finanční gramotnosti, o.s.. Strategie musí respektovat udržení či vytvoření konkurenční výhody. Strategie je formulována na základně externí a interní analýzy podniku. Externí analýzu tvoří analýza okolí podniku a dále analýza konkurenčního prostředí. Byly využity PEST analýza a Porterova 5F. V rámci interní analýzy je provedena analýza zdrojů podniku a analýza produktů. Pro analýzu portfolia byla použita metoda BCG matice. Pro zhodnocení všech faktorů řešitel určil jako vhodné způsoby SWOT analýzu a pro formulaci strategie metodu TOWS. Všechny metody byly důsledně aplikovány na reálná data. Výstupem práce je doporučení pro cenovou strategii, která bude využívána pro další strategické plánování podniku.

Klíčová slova:

Analýza společnosti, strategie neziskové organizace, cenová strategie

Obsah

Úvod	13
1 Formulace strategie	15
1.1 Typy strategií	18
Porterovy generické strategie.....	18
Strategie dle Kotlera	20
Dělení dle Milese a Snowa.....	21
Strategie modrého oceánu	21
2 Metody formulace strategie	23
2.1 SWOT analýza	23
2.2 TOWS analýza	24
3 Externí analýza	27
3.1 PEST analýza	27
3.2 Analýza konkurenčního prostředí	30
Ohrožení ze strany nově vstupujících.....	33
Konkurenční rivalita v odvětví	34
Ohrožení ze strany dodavatelů.....	36
Vyjednávací síla zákazníků	36
Substituční výrobky a komplementy	37
4 Interní analýza	39
4.1 Interní analýza.....	39
4.2 BCG matice	41
4.3 Životní cyklus produktu	45
5 ANALYTICKÁ ČÁST	49
5.1 Popis společnosti.....	49
5.2 Definice poslání a cílů.....	50
6 Externí analýza	51
6.1 PEST analýza	51
Politicko-právní faktory.....	51
Ekonomické faktory.....	53
Sociálně-kulturní faktory	54
Technologické faktory	55
6.2 Analýza konkurenčního prostředí (Porterův 5F model)	56
Současní konkurenti	56
Potenciální noví konkurenti.....	58
Dodavatelé	59
Zákazníci	59
Substituční služby.....	60

7 Interní analýza	61
7.1 Vnitřní zdroje podniku.....	61
Fyzické zdroje.....	61
Lidské zdroje.....	61
Finanční zdroje	62
Zdroje nehmotné povahy	63
7.2 BCG matice	63
8 Formulace strategie	69
8.1 Analýza SWOT.....	69
Zvolení klíčových faktorů.....	69
Pozitivní externí faktory (Příležitosti):	69
Negativní externí faktory (hrozby):.....	70
Pozitivní interní faktory (silné stránky)	71
Negativní interní faktory (slabé stránky)	71
8.2 Definice řešených problémů.....	73
Nedostatečný kapitál.....	73
Riziko vstupu dalších konkurentů.....	74
Nízká úroveň propagace	74
8.3 Možnosti řešení.....	75
Nedostatečný kapitál.....	75
Stanovení priorit řešení problémů.....	77
8.4 Formulace strategie společnosti.....	77
Cenová politika trhu	78
Porovnání s teoretickými modely.....	83
Formulace cenové strategie – firemní školení.....	83
Formulace cenové strategie – základní a střední školy	85
Výstup formulované cenové strategie	88
9 Závěr	90
Seznam literatury.....	91

Seznam obrázků

Obrázek 1: Proces formulování strategie.....	15
Obrázek 2: Formulace firemní strategie.....	16
Obrázek 3: Komplexní formulace strategie.....	17
Obrázek 4: Generické strategie podle Portera.....	19
Obrázek 5: Doplnující otázky ke SWOT analýze	24
Obrázek 6: PEST analýza	28
Obrázek 7: Anglická verze 5F	32
Obrázek 8: Český předklad 5F	32
Obrázek 9: Typy vnitřních zdrojů podniku	40
Obrázek 10: BCG matice dle Schmidlina.....	43
Obrázek 11: BCG matice.....	43
Obrázek 12: Vývoj absolutních tržeb produktu dle životní fáze.....	45
Obrázek 13: Vývoj tempa růstu tržeb produktu dle životní fáze.....	46
Obrázek 14: Schéma BCG matice včetně naznačení životního cyklu produktu	46
Obrázek 15: Diffusion of innovations	46
Obrázek 16: Finanční gramotnost.....	52
Obrázek 17: Vývoj počtu osobních bankrotů	54
Obrázek 18: Kampaň CEFIGu na Facebooku	56
Obrázek 19: Vedení společnosti	61
Obrázek 20: Úsek marketingu.....	61
Obrázek 21: Odborný úsek	62
Obrázek 22: Počet školení 2013/2014	64
Obrázek 23: Tržby dle produktů 2013/2014.....	64
Obrázek 24: Porovnání počtu lekcí dle typu školení.....	64
Obrázek 25: Porovnání tržeb dle typu školení	65
Obrázek 26: Procentuální zastoupení typů školení.....	65
Obrázek 27: Virtuální data pro BCG matici	66
Obrázek 28: Projekce budoucí BCG matice	67
Obrázek 29: SWOT analýza	72
Obrázek 30: Rozpočet školení.....	76

Seznam tabulek

Tabulka 1: Porovnání strategií červeného a modrého oceánu.....	21
Tabulka 2: TOWS matice	25
Tabulka 3: Pomocná matice TOWS analýzy	26
Tabulka 4: Cena kurzů pro firmy	78
Tabulka 5: Cena kurzů pro firmy (Kč/osoba/hodina)	79
Tabulka 6: Cena kurzů finanční gramotnosti pro firmy	80
Tabulka 7: Cena kurzů finanční gramotnosti pro firmy (Kč/osoba/hodina)	80
Tabulka 8: Cena kurzů pro školy	81
Tabulka 9: Cena kurzů pro školy (Kč/vyučovací hodina).....	82
Tabulka 10: Stávající cenotvorba školení pro firmy	84
Tabulka 11: Budoucí cenotvorba školení pro firmy.....	84
Tabulka 12: Porovnání s trhem po navýšení ceny kurzů.....	85
Tabulka 13: Cenotvorba školení pro školy	86
Tabulka 14: Budoucí cenotvorba školení pro školy	86
Tabulka 15: Budoucí cenotvorba školení pro školy včetně marže	87
Tabulka 16: Porovnání s trhem po navýšení ceny kurzů pro školy	88

Úvod

Cílem této práce je analyzovat konkrétní podnik a vytvořit cenovou strategii, která umožní maximalizaci růstu společnosti v budoucích letech. Tento bude zajištěn udržením či vytvořením konkurenční výhody organizace. Analyzovaným podnikem bude společnost Centrum finanční gramotnosti, o.s. (www.cefig.cz). Jedná se o neziskovou organizaci, která školí především mladistvé v oblasti finanční gramotnosti. Vizí společnosti je doplnit školní vzdělávání o přednášky odborníků z oboru, kteří znají praktické dopady neznalosti správy financí. Díky těmto zkušenostem dokáží posluchače zaujmout příklady z praxe a předložit jim soubor podstatných znalostí.

Klíčovým kritériem úspěchu tedy není zisk, ale rozvoj společnosti prezentovaný počtem odškolených osob při udržení kvality výuky. Možnost určit cenovou strategii dle vlastního uvážení vychází z odvádění všech prací dobrovolníky. Fixní náklady společnosti jsou tedy nulové či zanedbatelné. Rozhodující otázkou pro chod společnosti je zvolení ceny školení. Školení buď mohou pouze pokrývat náklady společnosti na toto školení, nebo generovat příjem navíc. Tento příjem by bylo možné investovat do dalšího rozvoje společnosti a tím dosáhnout lepších výsledků.

Cílem této práce je rozhodnout, která ze strategií je vhodnější variantou, případně vytvořit zcela novou a odlišnou strategii, která bude kompromisem mezi navrhovanými variantami. Při doporučení zvýšení ceny kurzů bude nutné vytvořit návrh tohoto zvýšení a podpořit ho argumenty. Toto doporučení bude následně zvažováno vedením organizace.

Pozice autora v organizaci umožňuje implementaci zjištěných závěrů. Nejedná se tedy pouze o akademický text, ale i užitečnou pomůcku při vedení neziskové organizace. Všechny postupy v této práci budou směřovat k tomuto cíli – budou uzpůsobeny pro praktické použití závěrů práce v dalších letech fungování organizace.

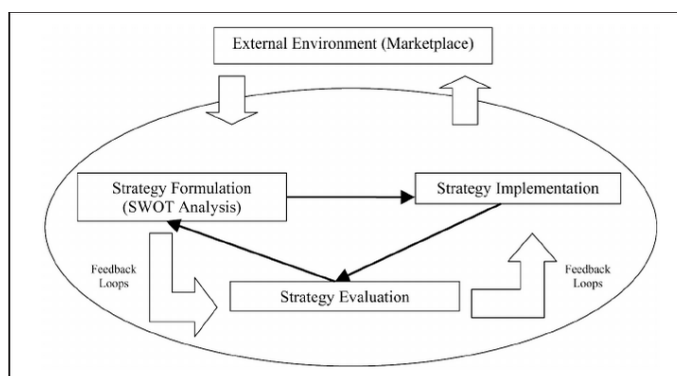
Ondřej Podlešák (ondrej.podlesak@cefig.cz)

1 Formulace strategie

Základní otázka, na kterou si při snaze o formulování strategie musíme odpovědět (Coate, 2007), je schopnost firmy nastavenou strategii implementovat. Nemělo by smysl plýtvat časem a energií při formulování strategie, kterou není možné reálně využít. Podíváme-li se na problém opačně, je třeba formulovat takovou strategii, kterou je možné zrealizovat. Citace Patricia Coateho: „The basic problem is quite simple one: many firms develop strategic plans that try to align the firm’s assets with their enviroment yet do not account for the firm’s basic strategic characteristics nor the firm’s ability to change those characteristics in order to implement the plan.“ Neboli volně přeloženo: Základní problém je velmi jednoduchý: mnoho firem vymýšlí strategické plány, které se snaží zkombinovat aktiva firmy s jejím prostředím. Neberou přitom na zřetel základní charakteristiky firmy a schopnost firmy tyto charakteristiky měnit.

Například McDonald’s, největší řetězec fast-foodů v USA, se musel vypořádat s nastupujícím trendem zdravého stravování. Zdánlivě nejjednodušší cestou by tedy bylo kompletně změnit produktovou řadu. Z jídelních lístků by tak úplně zmizely hranolky, hamburgery či slazené nápoje. Toto by však pro společnost znamenalo okamžité vyřazení klíčového produktu, což by bylo nejen náročné, ale mohlo by vést ke ztrátě mnoha věrných zákazníků. Místo toho šel McDonald’s daleko snazší cestou – přidal do své nabídky saláty a další zdravější jídla. Z tohoto příkladu vyplývá, že strategii je třeba tvořit nejen na základě aktuálního vývoje trhu, ale i historie společnosti či jejích silných stránek. Tento postup, kdy v průběhu formulování strategie zohledňujeme možnosti společnosti, je znázorněn na následujícím obrázku:

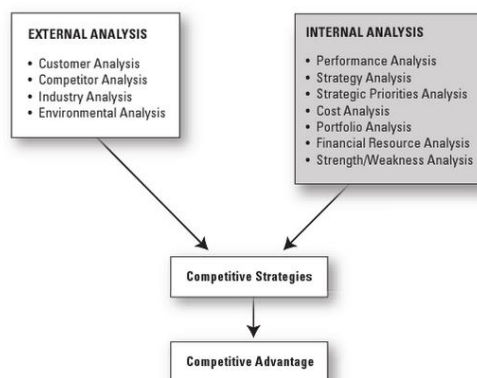
Obrázek 1: Proces formulování strategie



Zdroj: Coate, 2007, str. 163

V tom, jak strategii formulovat, se shodne většina autorů. Základním krokem pro formulování strategie je analýza společnosti. Tato analýza musí zahrnovat externí analýzu, tedy posouzení okolí společnosti. Zároveň je ale nutné nahlédnout do vnitřní struktury společnosti a posoudit i její vnitřní zdroje. SWOT analýza (viz dále) rozděluje externí analýzu na příležitosti a hrozby, interní analýza zobrazuje silné a slabé stránky podniku. Postup formulace firemní strategie ukazuje následující obrázek:

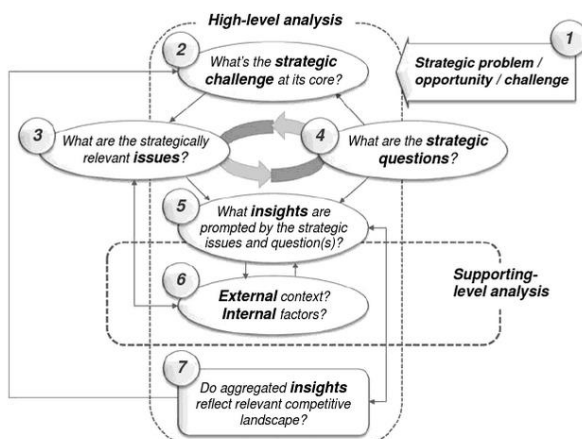
Obrázek 2: Formulace firemní strategie



Zdroj: Paley, 2006, str. 101

Není však rozhodující, jakým způsobem budeme při analýze postupovat. Klíčovým bodem je správně provést analýzy a zohlednit všechny relevantní faktory. V moderním světě existuje mnoho sofistikovaných analýz a modelů strategické analýzy. Jejich relevance však závisí na kvalitě vstupních dat. Několik relativně jednoduchých nástrojů, které jsou správně použity a integrovány, může vygenerovat náhled na podnik (Tovstiga, 2013). Dle tohoto autora by tvorba jakékoliv strategie měla začínat otázkou: „Jaký je strategický problém (příležitost, výzva)?“. Dále se postupuje dle následujícího schématu:

Obrázek 3: Komplexní formulace strategie



Zdroj: Tovstiga, 2013, str. 88

Cílem této práce je formulace cenové strategie. Z pohledu rozdělení řešeného problému na problém, příležitost a výzvu bych tento cíl zařadil jednoznačně mezi příležitosti. Málokterá společnost má možnost libovolně stanovovat ceny svých produktů či služeb, většinou kvůli fixním nákladům, které tržby musí pokrýt. Strategická otázka tedy zní: „Jak nastavit cenu služeb tak, aby se společnost rozvíjela co nejrychleji?“. Poté, co jsme si určili toto základní kritérium, se budeme zabývat analýzou podniku.

Metody, které budou ke zkoumání použity, se jednak opírají o Tovstigovo (2013) tvrzení, že často je vhodnější provést jednodušší analýzu správně než se pokoušet o sofistikovanou analýzu s nepřesnými daty. Taková analýza by poté mohla vést k zavádějícím výsledkům. Budu se tedy snažit o provedení základních analýz, které jsem si osvojil na fakultě managementu VŠE. Dalším argumentem, proč využít právě jednodušších strategií, je jejich všeobecná znalost. Kdokoliv ze společnosti tak může snadno projít výstupy těchto analýz v rámci porady vedení. Není tedy nutné pracovat s příliš sofistikovanými analýzami, které humanitně zaměření pracovníci nedokáží interpretovat.

Praktická část práce se bude zabývat celým procesem tvorby cenové strategie včetně stanovení konkrétních problémů organizace. Veškeré analýzy budou aplikovány na konkrétní data. Některé údaje jsou přístupné z veřejných zdrojů (výroční zprávy), některé jsou interního charakteru. Jako jeden ze zakladatelů společnosti mám přístup ke všem potřebným parametrům potřebným pro kvalitní zpracování analýz. Na základě provedeného zkoumání se pokusím vytvořit takovou firemní strategii, která umožní maximální růst organizace.

1.1 Typy strategií

Firma může uplatňovat mnoho strategií. Každá obsahuje určité individuální prvky. Uvedu v této práci základní metody používaných strategií, které rozeznáváme a popíšeme jejich charakteristiky.

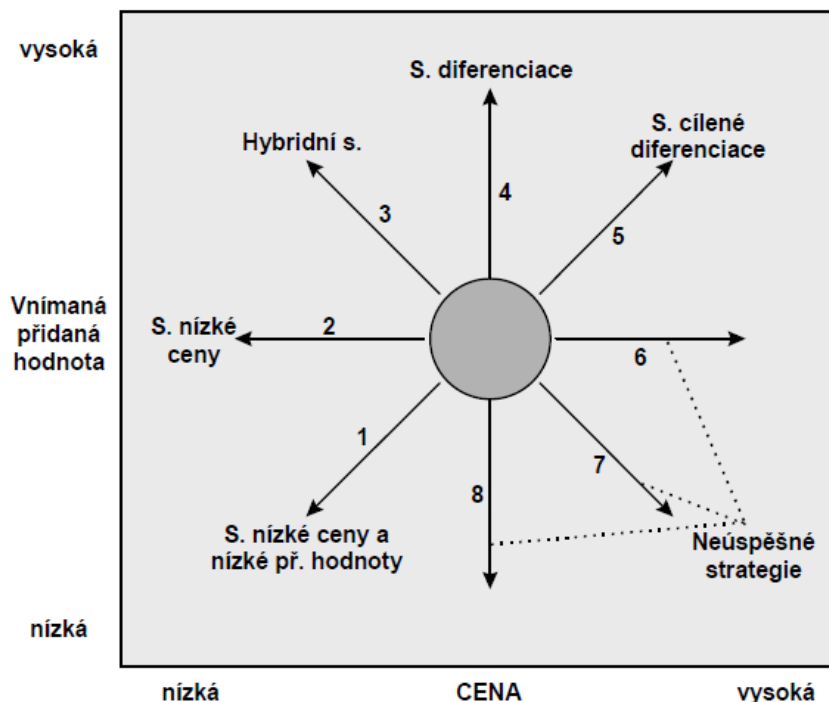
Porterovy generické strategie

Rozdělení jednotlivých strategií dle toho, jak vysoká je cena výrobku a jakou přidanou hodnotu společnost nabízí, zpracoval v roce 1994 Michael Porter v knize Konkurenční strategie. Porter vychází z předpokladu, že zákazníci vybírají takový produkt, který nabízí buď nižší cenu, nebo vyšší kvalitu. Tento model opomíná některé faktory, jakým je například dostupnost pro zákazníky. Přitom dostupnost vysvětluje důvod, proč lokální supermarkety profitují, přestože často nabízejí dražší výrobky než blízká obchodní centra.

V našem případě vzdělávací organizace lze též nalézt příklad, kdy dostupnost hraje důležitější roli než kvalita kurzu nebo jeho cena. Jedná se o on-line kurzy, které jsou dostupné všem uživatelům internetu. Nepotýká se tedy s geografickými ani časovými preferencemi zákazníků. Zákazník proto může dát přednost on-line kurzu před živým kurzem pouze z důvodu, že živý kurz mu nevyhovuje z hlediska času nebo místa konání.

Přestože Porterova strategie nepokrývá všechny aspekty, které ovlivňují zákaznické rozhodnutí, je dobré si Porterem nabízené strategie popsat jako návodné řešení. Je však nutné uvažovat i o dalších aspektech, které uváděný model k porovnání nenabízí.

Obrázek 4: Generické strategie podle Portera



Zdroj: Kovář, 2007

Cenové strategie, které jsou na obrázku č. 4 reprezentovány **větvemi 1 a 2**, jsou strategie charakterizované nízkou cenou a nízkou (či relativně nízkou) vnímanou přidanou hodnotou pro zákazníka. Tyto strategie lze využít v situacích, kdy je podnik schopen udržet nejnižší náklady a stát se tak tzv. „vůdcem v nákladech“.

Při praktikování **hybridní strategie (větev 3)** podnik nabízí produkt, který je vnímaný jako vysoce kvalitní, za relativně nízkou cenu. Tato strategie se dá tedy využít v situaci, kdy podnik má velmi nízké náklady, nebo za předpokladu, že je ochoten investovat (podstoupit ztrátu) za cenu získání většího tržního podílu.

Další možností je **strategie diferenciace (větev 4)**. V takové situaci podnik využívá perfektní znalosti zákazníka a jeho zvyklostí. Nabízí přesně takovou úroveň kvality, kterou zákazník ocení. Zároveň musí mít podnik znalost v oblasti konkurenčních podniků a být schopen dostatečně pružně přizpůsobovat svoje metody.

Cílená diferenciace (větev 5) určuje takový typ podnikání, kdy podnik přesně zacílí na zákazníky, kteří jsou schopni zaplatit vysokou cenu za vysoce diferencovaný produkt.

Další strategie (větve 6, 7, 8) lze obecně označit jako strategie, které nemají vysokou naději na úspěch. Porterovy generické strategie můžeme dále rozdělit na

tři základní typy: Strategie nízkých nákladů, strategie diferenciacie, strategie fokusu (Srpová, Řehoř, 2010).

Strategie nízkých nákladů si klade za cíl porazit konkurenci díky nižším cenám. Využívá při tom maximálně jakékoliv úspory, které dokáže zajistit. Tuto strategii tedy budou využívat především velké řetězce, jež mají možnost realizovat úspory z rozsahu. Dále může být vhodná pro začínající subjekty, které mají nízké fixní náklady za předpokladu, že se pohybují na trhu s nízkými vstupními náklady.

Strategie diferenciacie usiluje o vytvoření takového produktu, jenž zákazníci budou kupovat nikoliv z cenových důvodů, ale proto, že přináší takovou přidanou hodnotu, kterou zákazník ocení. Například v oblasti telekomunikací zákazník jako prioritní vyžaduje co nejvyšší pokrytí signálem a je ochoten si za něj připlatit.

Strategie fokusu pracuje s myšlenkou důkladné segmentace trhu. Snaží se o rozdělení zákaznické skupiny na co nejmenší množiny a těm nabídnout službu na míru. Může se jednat například o zakázkovou výrobu, nebo výše zmíněné maloobchody, které konkurují svojí dostupností a zákazník je ochoten si za ni připlatit.

Strategie dle Kotlera

Phillip Kotler představil dělení strategií, kde hlavním kritériem je podíl dané organizace na trhu. Jedná se o strategii tržního vůdce, strategii tržního vyzyvatele, strategii tržního následovníka a strategii vyhledávající mezery (Blažková, 2007).

Tržní vůdce se snaží udržet svoji pozici na trhu mnoha prvky. Může přidávat bariéry pro vstup do odvětví či snižovat ceny výrobků a tím snižovat ziskovost potenciálních nových konkurentů.

Tržní vyzyvatel má možnost buď ukrajet podíl tržního vůdce nebo likvidovat menší podniky a tím získávat vyšší podíl na trhu. Jeho cílem je získat pozici tržního vůdce, čehož může dosáhnout především některou z cenových strategií.

Tržní následovník nemá ambice stát se vůdcem. Jeho snahou je pouze udržení na trhu.

Vyhledávání tržních mezer je strategie pro firmy, které nemají snahu získat výsadní postavení, ale pouze vytvořit dostatečný příjem pro fungování organizace. Hledají příležitosti, které se nevyplatí využít tržnímu lídrovi ani ostatním významným hráčům.

Dělení dle Milese a Snowa

Společnosti můžeme dělit podle toho, jakou strategii používají (Miles, Snow, 2003). Jedná se o následující možnosti:

Hledači či zlatokopové jsou podnikatelé či společnosti, které vyhledávají podnikatelské příležitosti kdekoli bez ohledu na obor. Jsou zaměřeni čistě na výnosový potenciál a často proto realizují investice do vysoce rizikových příležitostí, které ale slibují vysoké zisky.

Analyzátoři se snaží maximálně využít technologií a různých analýz. Nevyhýbají se riziku, snaží se ho však plánovat. Tento typ podnikatelů provádí mnoho průzkumů, analýz atp. Často nevyhledávají nové příležitosti, ale imitují ty úspěšné (Srpová, Řehoř, 2010).

Obránci mají pevně danou strategii a té se drží. Neradi riskují a své jednou zavedené produkty si chrání.

Reagující nemají ambice prorazit v novém odvětví. Přesně kopírují protivníky a pouze reagují na impulzy, které je nutí provádět změny.

Strategie modrého oceánu

V roce 2005 autoři Kim a Mauborgne popsali tzv. Strategii modrého oceánu (v anglickém originále „blue ocean strategy“). V rámci této strategie si podnik vytvoří vlastní tržní prostředí, ve kterém nesoupeří s konkurencí, ale „pluje v modrém oceánu inovací“. Naopak v červeném (krvavém) oceánu společnosti bojují o stávající tržní prostředí, bijí se s konkurencí o stávající zákazníky. Jak vidí autoři knihy tyto dvě strategie, uvádím v následující tabulce:

Tabulka 1: Porovnání strategií červeného a modrého oceánu

<i>Red Ocean Strategy</i>	<i>Blue Ocean Strategy</i>
<i>Compete in existing market space.</i>	<i>Create uncontested market space.</i>
<i>Beat the competition.</i>	<i>Make the competition irrelevant.</i>
<i>Exploit existing demand.</i>	<i>Create and capture new demand.</i>
<i>Make the value-cost trade-off.</i>	<i>Break the value-cost trade-off.</i>
<i>Align the whole system of a firm's activities with its strategic choice of differentiation or low cost.</i>	<i>Align the whole system of a firm's activities in pursuit of differentiation and low cost.</i>

Zdroj: Siegemund, 2008, str. 27

Strategie červeného oceánu je běžnou konkurenční strategií: Společnosti soupeří ve stávajícím tržním prostoru a snaží se buď o cílenou diferenciaci nebo o snižování cen. Naopak v případě modrého oceánu firma vytváří svrchovaný tržní prostor, kde nabízí produkt natolik odlišený od konkurence, že pojem konkurence téměř neexistuje.

Strategie modrého oceánu tak vyžaduje současné snižování ceny produktů a zvyšování hodnoty pro zákazníka. Je tedy v běžném tržním prostředí velmi těžce realizovatelná. Musíme tento cíl zohlednit při formulaci cenové politiky i při rozhodování o nákladech a investicích. Je to celofiremní strategie (Siegemund, 2008).

2 Metody formulace strategie

Existuje mnoho metod pomocí kterých lze formulovat firemní strategii. Všechny tyto metody využívají důkladné analýzy společnosti, neboť stejná strategie může jednu firmu dovést k úspěchu a druhou ke krachu. Záleží na mnoha okolnostech, které ovlivňují úspěch strategie. Komplexní metodou, zabývající se popisem okolností ovlivňujících společnost, je SWOT analýza.

Analýza SWOT využívá závěrů externí i interní analýzy. Porovnáním vnitřního a vnějšího prostředí identifikuje hlavní silné a slabé stránky firmy na jedné straně a příležitosti a hrozby na straně druhé. Závěry těchto analýz jsou použity pro identifikování specifických vlastností podniku a následně implementovány do použité strategie. Jedině touto cestou je možné vytvořit komplexní strategii.

2.1 SWOT analýza

Samotná SWOT analýza je důležitým a často používaným nástrojem stanovení firemní strategie (McDonald, 2011): „The SWOT analysis is one of the most critical stages in marketing planning.“ Neboli: „SWOT analýza je jedna z nejdůležitějších fází marketingového plánování.“ Jak SWOT analýza funguje? Využívá závěrů předchozích analýz – identifikuje hlavní silné a slabé stránky podniku a porovnává je s hlavními vlivy z okolí podniku (Sedláčková, 2006). V rámci vnitřní situace podniku SWOT analýza rozlišuje silné a slabé stránky. V rámci vnější situace podniku rozeznává tato analýza příležitosti a rizika.

Kritickou fází SWOT analýzy je určení faktorů, které jsou klíčové. Jsou to takové faktory, které mají pro strategii podniku klíčový vliv. Pokud vyjdeme z cílů podniku, pak všechny skutečnosti, které zabraňují či přímo podmiňují splnění stanovených cílů, lze považovat za klíčové. Z takového souboru vlivů je pak možné vybrat ty faktory, které mají na splnění cílů podniku nadstandardní vliv a rozdělit je podle povahy na slabé a silné stránky podniku (Kovář, 2007).

I když dokážeme určit, které faktory jsou skutečně klíčové, není práce na vstupních datech u konce. Dalším problematickým bodem při provádění SWOT analýzy je samotné rozřazení jednotlivých faktorů (Sedláčková, 2006). Je velmi těžké odhadnout, zda určitý jev znamená příležitost či hrozbu a zda určitá charakteristika podniku představuje silnou či slabou stránku.

Například pro neziskové organizace (mezi které CEFIG patří) platí, že nemohou generovat zisk. Toto může být vnímáno jako silná stránka, neboť ceny zboží a služeb mohou být nižší o tuto ziskovou marži. Zároveň je ale možné vnímat absenci

zisku jako slabou stránku: Přilákat investory do společnosti, která nerealizuje zisk, je takřka nemožné. Zhodnocení, jak danou charakteristiku vnímat, spočívá však i na samotném autorovi analýzy. Můžeme proto získat dvě odlišné analýzy pro jeden podnik.

Cílem SWOT analýzy není pouze samotné získání výčtu potenciálních příležitostí, hrozeb, silných a slabých stránek. Důležitým krokem této analýzy je také ocenění vlivů těchto faktorů a identifikování vazeb mezi nimi. Dále můžeme pomocí této analýzy predikovat vývoj jednotlivých faktorů.

Proces realizace SWOT analýzy je zpravidla následující:

1. Identifikace a předpověď hlavních změn v okolí podniku – k tomuto kroku v této práci použijí výstupy z již dříve popsanych analýz.

2. Dle analýzy vnitřních zdrojů a schopností podniku se vytvoří výčet silných a slabých stránek.

3. Zkoumání vzájemných vztahů jednotlivých silných a slabých stránek či jednotlivých změn v okolí podniku.

SWOT analýzu je možné modifikovat doplňujícími otázkami uváděnými v následujícím přehledu (McDonald, 2011).

Obrázek 5: Doplňující otázky ke SWOT analýze

• Strengths • It can create value for the organization and customers • It is unique • It is inimitable • It is lasting • Opportunities • It is large • It is accessible • It is lasting	• Weaknesses • It is meaningful to the customer • It is unique • It is difficult to fix • Threats • It is significant • It is lasting
---	---

Zdroj: McDonald, 2011, str. 177

2.2 TOWS analýza

SWOT i TOWS jsou pořáteční písmena stejných slov: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats, v překladu: Silné stránky, Slabé stránky, Příležitosti, Hrozby. Samotná SWOT analýza je skvělým nástrojem pro identifikaci faktorů, které ovlivňují strategii firmy. Je však kritizována z důvodu, že jmenuje často příliš mnoho faktorů a nedokáže stanovit prioritu. Nejzávažnějším problémem však

zůstává, že SWOT analýza jako taková nenabízí jednoduchou logickou cestu pro stanovení strategie podniku (Jeyarathmm, 2008).

TOWS analýza je dalším krokem SWOT analýzy. Změněné pořadí počátečních písmen v názvu má jednoduché opodstatnění: TOWS analýza se soustředí na to, jak využít jednotlivé žádoucí faktory k eliminaci těch nežádoucích či jak využít žádoucí faktory k posílení jiných žádoucích sil. Kombinací těchto možností vzniknou čtyři strategie, kterými se společnost může vydat. Tyto strategie popisuje následující tabulka:

Tabulka 2: TOWS matice

<i>Internal Factors</i> <i>External Factors</i>	<i>Internal Strengths (S) (Strengths in Finance, Marketing, HR, R & D, Operations, general management)</i>	<i>Internal Weaknesses (W) (Weaknesses in functional areas)</i>
	SO Strategies Maxi- Maxi Generate strategies that use strengths to take advantage of opportunities	WO Strategies Mini- Maxi Generate strategies that take advantage of opportunities by overcoming weaknesses.
External Opportunities (O) economic, political, social, technology, demographic.	ST Strategies Maxi – Mini Generate strategies that use strengths to avoid threats	WT Strategies Mini – Mini Retrenchment, Liquidation, Joint venture. Generate strategies that minimize weakness and avoid threats.
External Threats (T) (Shortage of energy, competition. Government's active role)		

Zdroj: Jeyarathmm, 2008, str. 116

Popis jednotlivých strategií:

- **Přístup S-O (Maxi-Maxi):** Vytvoření strategie, která využívá silných stránek podniku pro maximalizaci užitku z příležitostí, které nabízí trh. Spojením dvou pozitivních faktorů lze snadněji získat konkurenční výhodu.
- **Přístup W-O (Mini-Maxi):** Tento přístup generuje strategie, které zmírňují dopady slabín podniku pomocí příležitostí, které se podniku na trhu nabízejí.
- **Přístup S-T (Maxi-Mini):** Hrozby v okolí podniku existují a nelze je eliminovat, neboť podnik není jejich původcem. Strategie S-T využívá silných stránek podniku k tomu, aby se těmto hrozbám vyhnula úplně nebo snížila jejich dopady.
- **Přístup W-T (Mini-Mini):** Využití této strategie vyžaduje extrémní podmínky, jedná se o výjimečnou defenzivní strategii (Sathya, 2009). V rámci této strategie podnik činí kroky k záchraně, např. se snaží spojit s ostatními slabými

konkurenty. Tato situace může nastat především v případě, kdy jsou pro odvětví typické vysoké náklady odchodu z trhu (viz Porterova 5F).

Postup zpracování je velmi jednoduchý – úkolem řešitele je pouze určit, jaké faktory lze využít k vytvoření strategie. Velmi užitečnou a jednoduchou radu nabízí server www.mindtools.com, který přidává k TOWS analýze jednoduchou tabulku. Tato tabulka (viz tabulka č. 3) pomáhá v případě, že je jednotlivých faktorů vícero a není zřejmé, které konkrétní faktory je vhodné v přístupech využít. Umožňuje řešiteli shlédnout všechny možnosti v jedné tabulce a usnadní tak řešení.

Tabulka 3: Pomocná matice TOWS analýzy

SO Matrix	S1	S2	S3	S4
O1				
O2				
O3				
O4				

Zdroj: mindtools.com

Popsali jsme nyní teoreticky všechny prvky, které jsou nezbytné pro korektní zpracování firemní strategie. Podstatným bodem všech zjištění je nezbytnost analyzování firmy, pokud chceme správně stanovit firemní strategii. Začneme proto zkoumat podnik, tedy provádět analýzy. Analýza bude mít dvě části – externí analýzu a interní analýzu.

3 Externí analýza

Chceme-li tvořit či přetvářet strategii společnosti a vůbec činit jakákoliv strategická rozhodnutí, musíme společnost nejprve poznat. Prostředí, ve kterém se firma pohybuje, definuje možnosti pro její fungování. Okolí společnosti je tvořeno mnoha subjekty, které ovlivňují úspěšnost podniku. O finálním úspěchu však rozhoduje jediné – dokázat v očích zákazníka přerůst konkurenci. Budeme se proto věnovat také konkurenční analýze, aby bylo možné poznat, jestli kroky prováděné ve strategii firmy umožní získání konkurenční výhody.

Čeští i zahraniční autoři shodují ve způsobu, jak externí faktory analyzovat. Je jím PEST analýza. Smith (2008) popisuje PEST jako široce vyučovanou a všeobecně známou analýzu, která je často používaná při analýze trhu určené pro podporu tvorby business plánu a plánu strategického rozvoje. Všeobecná známost této analýzy je výhodou především v situaci, kdy v čele firmy stane nová osoba, která se potřebuje zorientovat v prostředí společnosti. Vzhledem k tomu, že naši firmu plánujeme rozšiřovat, je pro nás vhodné využít právě nástrojů, které pro nově příchozí zaměstnance budou přehledné a srozumitelné.

3.1 PEST analýza

PEST je zkratkou počátečních písmen anglických slov: political, economical, social, technological. Tato slova reprezentují názvy jednotlivých externích faktorů, které mohou ovlivňovat chod kterékoli společnosti fungující na trhu. Překlad těchto faktorů do češtiny zní: politické, ekonomické, sociální, technologické. Nepopisuje však kompletní rozsah těchto faktorů, proto se tyto faktory překládají jako politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické. Mimo anglického názvu PEST se v češtině používá název „analýza vnějšího prostředí“ (Kovář, 2007). Slouží k popisu vlivů v externím okolí podniku.

Analýze PEST se někdy také říká STEP, jedná se o dva různé názvy pro shodnou analýzu. Existují však i modifikace PEST analýzy, které pracují s více faktory či některé faktory vyčleňují, aby jim přidaly vyšší důležitost. Jedná se především o stále populárnější a více zohledňované téma ekologie a udržitelného rozvoje. Přídatnými faktory jsou: L pro legal (legislativní, právní), E pro ecological (ekologický), E pro ethical (etický), D pro demographical (demografický). Setkáme se tak s názvy jako PESTLE či STEEP analýza (Smith, 2008). PESTLE analýza je rozšířením PEST analýzy o dva samostatné vlivy a to legislativní a ekologický. STEEP analýza ponechává legislativní faktor v rámci politického a vyčleňuje pouze faktor ekologický. Pro účely naší analýzy není nutné tento faktor začlenit, jelikož

zkoumaná společnost CEFIG ekologii nenarušuje a legislativní faktor lze zahrnout do faktoru politického. Budu tedy dále pracovat pouze se základní variantou PEST analýzy.

Smyslem a výstupem PEST analýzy je soupis faktorů, které jakkoliv ovlivňují společnost zvenčí. „The power of PEST is that it provides a checklist of items to consider,“ říká Smith (2008). Volně přeloženo si tato analýza neklade přehnané cíle, slouží k prostému výčtu. Díky tomuto výčtu ale můžeme lépe a snadněji určovat strategii podniku či rozhodovat, jaké faktory jsou důležitější či k jakým závěrům mohou vést. Pro naše účely je tedy tato analýza ideálním doplňkem, kdy výčet faktorů z PEST analýzy podrobíme dalšímu zkoumání prostřednictvím SWOT analýzy.

Přesto, že jsme výše uvedli, že analýza slouží pouze k výčtu stávajících faktorů, autoři upozorňují, že je třeba hledět také na blízkou i vzdálenější budoucnost a tedy vývoj těchto faktorů. Košťan (2002) uvádí: „Analýza vychází z rozpoznání minulého vývoje a měla by se snažit předvídat vývoj budoucí.“

Samotná realizace PEST analýzy je v podstatě triviální, stačí vypsát jednotlivé externí faktory a rozdělit je do skupin. Níže uvádím definice jednotlivých faktorů a příklady, které faktory mohou být součástí jednotlivých skupin. Obrázek č. 6 ukazuje příklady, jež uvádí Sedláčková (2006).

Obrázek 6: PEST analýza

Politicko-legislativní faktory	Ekonomické faktory
Antimonopolní zákony	Hospodářské cykly
Ochrana životního prostředí	Trendy HDP
Ochrana spotřebitele	Devizové trhy
Daňová politika	Kupní síla
Regulace v oblasti zahraničního obchodu, protekcionismus	Úrokové míry
Pracovní právo	Inflace
Politická stabilita	Nezaměstnanost
	Průměrná mzda
	Vývoj cen energií
Sociokulturní faktory	Technologické faktory
Demografický vývoj populace	Vládní podpora výzkumu a vývoje
Změny životního stylu	Celkový stav technologie
Mobilita	Nové objevy
Úroveň vzdělání	Změny technologie
Přístup k práci a volnému času	Rychlost zastarávání

Zdroj: Sedláčková, 2006, str. 19

Sociálně-kulturní faktory

Prostřednictvím tohoto faktoru může společnost analyzovat socio-ekonomické prostředí, ve kterém se pohybují její zákazníci. Zjistí tak především, jak se formují potřeby zákazníků a co je přiměje k nákupnímu rozhodnutí. Mezi tyto faktory řadíme: počet zákazníků, věk zákazníků, pohlaví zákazníků, pohlaví zákazníků, vzdělání zákazníků, povolání zákazníků, bydliště zákazníků (město/vesnice), příslušnost k etnické skupině, zvyky zákazníků, sociální hodnoty zákazníků, náboženství, tradice, přístup, porodnost, trávení volného času zákazníků, sociální mobilita, ...

Technologické faktory

Tyto faktory určují, jak mohou technologie pomoci či uškodit zkoumané společnosti. Příklady faktorů: inovace, expanze, změny v technologiích, patentová ochrana, životní cyklus produktů, vládní výdaje na výzkum, nové objevy, míra zastarávání užitých technologií, rychlost přenosu technologií.

Ekonomické faktory

Prostřednictvím těchto faktorů firmy zkoumají, jaký vliv mají obecné ekonomické vlivy na jejich společnosti. Tyto faktory zahrnují ekonomický cyklus, míru inflace, příjem zákazníků, daňový režim, dotace, stabilitu domácí měny, úspory domácností, úrokové sazby, půjčky a podmínky pro získání úvěru, míru nezaměstnanosti, míru investic, cenu energií, trend vývoje HDP a vývoj peněžní zásoby.

Politicko-právní faktory

V této skupině faktorů jsou posuzovány vládní regulace či dotace společně se zákony, právem a jeho vymahatelností. Hodnotí se, jak výše jmenované skutečnosti ovlivňují podnikatelské prostředí a trh jako takový. Mezi faktory, které jsou zařazovány do této skupiny, jsou například: stabilita vlády a praktikované politiky, politické zřízení, zákony, regulace monopolů, daňové zákony, regulace cen, finanční regulace, regulace vývozu, regulace dovozu, ochrana zákazníka, ochrana domácího trhu, další speciální regulace či příkazy a nařízení, soudnictví, obchodní unie, zákony na ochranu životního prostředí, politika zaměstnanosti či sociální politika obecně.

V rámci PEST analýzy získáme klíčové informace o prostředí, které společnost obklopuje. Analyzujeme zákazníky a jejich sociální zázemí pomocí sociálně-ekonomických faktorů. Charakterizujeme vliv vlády a její stability na chod společnosti. Zjistíme, jaký vliv na společnost má ekonomická situace ve státě a ve světě. Neméně důležité je určit, jak rychle postupují technologie, které používá

společnost a jestli tento postup bude mít pozitivní či negativní vliv na společnost. Všechny tyto faktory mají bezesporu nemalý vliv na chod společnosti. Lépe řečeno, z externí analýzy podniku by měly stoprocentní vliv, pokud bychom se pohybovali v rámci tzv. strategie modrého oceánu (viz úvodní kapitola).

Pokud bychom se pohybovali právě v modrém oceánu inovací, je možné za externí faktory považovat pouze ty, které zachycuje PEST analýza. Bohužel v rámci tržního prostředí, kterým je trh vzdělávání (i ve většině ostatních), se aktuálně pohybuje spíše v oceánu červeném¹. Je proto bezpodmínečně nutné zaměřit se v rámci analýz i na konkurenční podniky, aby byla analýza kompletní. Musíme posoudit jejich strategie, cenovou politiku a konkurenční výhody, které oceňují zákazníci. Pro tyto účely je vhodná tzv. Porterova analýza 5F. Tato analýza nám umožní zhodnotit externí okolí podniku s důrazem především na konkurenční podniky.

3.2 Analýza konkurenčního prostředí

Porterova analýza 5F, Five forces analysis, Porterův model 5 sil, Porterova teorie 5 konkurenčních sil, analýza konkurenčního prostředí. Všechny tyto názvy shodně označují jediné: analýzu, kterou formuloval v roce 1979 Michael E. Porter, který pracoval jako profesor na Harvardské univerzitě. Pracoval také pro konzultační společnost Boston Consulting Group – v akademickém světě známé především pro autorství BCG matice. Jak už název vypovídá, jedná se o analýzu, která doplňuje PEST analýzu o klíčový externí faktor v rámci strategie rudého oceánu – tj. konkurenční boj. Tato analýza nám pomůže zaměřit se v rámci analýzy externího okolí podniku na konkurenci a její snahy o vybudování konkurenční výhody.

Definice Porterovy analýzy pěti sil dle Wikipedie:

Model se snaží odvodit sílu konkurence v analyzovaném odvětví a tím pádem také ziskovost daného sektoru trhu. K dosažení tohoto cíle rozebírá pět klíčových vlivů, které konkurenceschopnost firmy přímo či nepřímo ovlivňují. Porterova analýza pěti sil byla vytvořena v reakci na populární SWOT analýzu, kterou Porter považoval za příliš obecnou a hrubou. Tu se mu však nepodařilo nahradit, v praxi jsou dnes používány obě.

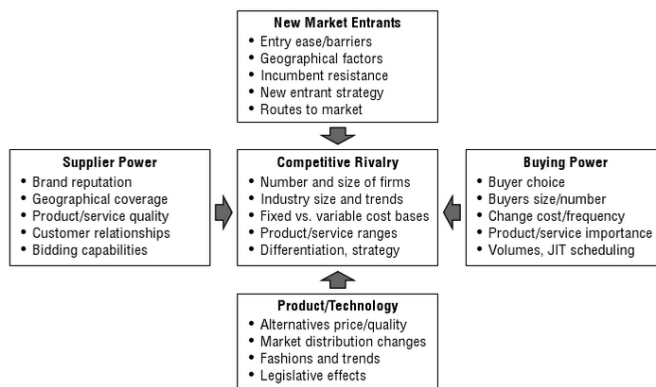
.....
¹ Autor spatřuje důvod především v těchto faktorech: Libovolnou výhodu ve formě kvality i ceny může smazat informační asymetrie (či geografické hledisko), dále trh deformuje dotační politika. Náročná práce na vytvoření komplexního schématu tak může vyjít nazmar, aniž by konkurence musela vynaložit větší množství zdrojů pro překonání překážek.

Jakou intenzitu má konkurenční boj v daném odvětví není ovlivněno náhodou nebo štěstím. Konkurence v odvětví je determinována základní ekonomickou strukturou, která závisí i na historickém vývoji konkurence v odvětví (Kovář, 2007). Úroveň, s jakou silou konkurenčního boje můžeme v daném odvětví počítat, popisuje pět sil zobrazených na obrázku č. 6 v originále, nebo v překladu Zdeňka Mikoláška na obrázku č. 8.

Pěti silami, které Porter ve své teorii popisuje, jsou:

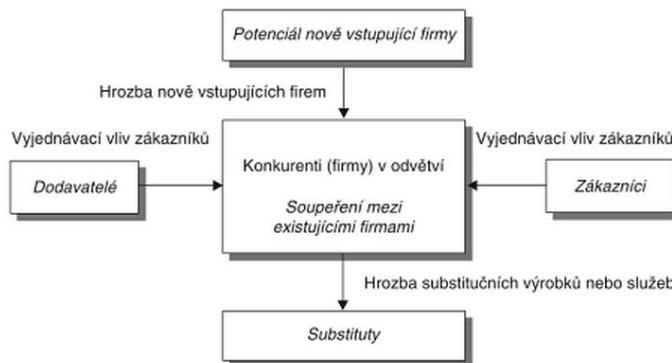
- **Současní konkurenti** (competitive rivalry): ukazuje počet a velikost firem v odvětví, celkovou velikost odvětví, klíčové trendy v odvětví, porovnání fixních a variabilních nákladů firem, šíři produktové nabídky firem a strategie, kterými se společnosti snaží odlišit od konkurence (hledání konkurenční výhody).
- **Dodavatelé** (supplier power): tato síla zahrnuje reputaci dodavatelů, jejich geografické pokrytí, kvalitu produktů a služeb, které dodávají, hloubku spolupráce s klíčovými zákazníky, schopnost flexibilně upravovat svou nabídku.
- **Zákazníci** (buying power): v rámci tohoto faktoru zkoumáme preference zákazníků, velikost zákazníků (pro firemní sektor) či jejich počet (pro soukromý sektor), frekvenci, s jakou zákazníci mění dodavatele a náklady zákazníků spojené s takovou změnou, důležitost produktu či služby pro zákazníka, možnosti objemových slev, dodávání just-in-time (zboží dorazí v okamžik, kdy ho zákazník potřebuje).
- **Substituční výrobky** (Product and Technology Developments) zahrnují kvalitu a cenu alternativních produktů (produktů, které plně či částečně nahrazují dodávanou službu či produkt). Dále jsou to změny v rozdělení důchodů, trendy určující směr vývoje odvětví nebo legislativní změny, které mohou napomoci konkurenci.
- **Potenciální noví konkurenti** (New Market Entrants) jsou silou, která je definována především jednoduchostí vstupu do odvětví pro nové konkurenty. Jedná se o: vstupní bariéry, geografické či kulturní faktory, míru a pevnost rozdělení trhu stávajícími hráči, finanční a strategické nároky pro potenciální nové konkurenty a míru složitosti získání výsadního postavení na trhu.

Obrázek 7: Anglická verze 5F



Zdroj: Schmarzo, 2013, str. 92

Obrázek 8: Český předklad 5F



Zdroj: Mikoláš, 2005, str. 69

Všechny výše popsané síly určují, jak silná je konkurence v odvětví. Cílem analýzy je tyto síly poznat, popsat a zjistit, jakým způsobem se lze proti konkurenčním silám bránit, případně jak využít tyto síly ve svůj prospěch.

V rámci Porterovy analýzy 5F lze rovněž míru konkurence v odvětví kvantifikovat. Tento postup popisuje Kovář (2007). Chceme-li spočítat, do jaké míry je prostředí, ve kterém podnik operuje, konkurenční, postupujeme následovně: Ke každé síle sestavíme sérii otázek, které souvisí s danou silou. Na tyto otázky se odpovídá numericky, 1 bod pro situaci, kdy si respondent (zástupce firmy) myslí, že tento faktor není v jeho odvětví silně zastoupen až 9 bodů, kdy lze tvrdit, že daný faktor maximální možnou měrou pohání míru konkurence v odvětví. Tento postup provedeme se všemi silami, poté provedeme aritmetický průměr a získáme míru konkurence v odvětví. Následovat bude postup a stanovení otázek k jednotlivým silám.

Ohrožení ze strany nově vstupujících

- Úspory z rozsahu: Čím vyšší úspory z rozsahu realizují stávající podniky, tím nižší je hrozba vstupu do odvětví. Úspory z rozsahu nabývají různých forem, může se jednat o nižší výrobní, skladovací, distribuční náklady, atd.

Velké úspory z rozsahu (1 bod), malé úspory z rozsahu (9 bodů).

- Kapitálová náročnost vstupu do odvětví: Čím vyšší je kapitál nutný pro vstup do odvětví, tím větší jsou bariéry pro vstup a tím vyšší je podnikatelské riziko. Příklad: Běžný realitní makléř si vystačí pouze s malou kanceláří, proto jsou jeho vstupní kapitálové náklady nízké.

Vysoká kapitálová náročnost (1 bod), nízká kapitálová náročnost (9 bodů)

- Přístup k dodavatelům: Náročnost vstupu do odvětví roste, pokud je omezený přístup ke stávajícím distribučním kanálům. Příklad: dlouhodobé kontrakty dodavatelů se stávajícími podniky je těžké narušit.

Obtížný přístup k distribučním kanálům (1 bod), snadný (9 bodů)

- Potřeba vlastnit při vstupu do odvětví speciální technologie, know-how, patenty, licence: Čím náročnější je získání povolení či technologie nutné pro vykonávání činnosti, tím menší je ochota subjektů vstoupit do odvětví. Příklad: Pro založení právnické praxe je nutné vystudovat právnickou fakultu, možnost vstupu do právního odvětví je tedy omezena.

Mnoho podmínek pro vykonávání činnosti (1 bod), málo (9 bodů)

- Přístup ke zdrojům: Pokud je náročné zajistit suroviny, energie či pracovní sílu nutnou pro podnikání, je vstup do odvětví méně pravděpodobný. Příklad: Pro založení uhelného dolu je nutné objevit naleziště, nelze ho udělat kdekoliv.

Málo dostupné zdroje (1 bod), mnoho zdrojů (9 bodů)

- Schopnost existujících subjektů snižovat náklady (či vylepšovat služby) po vstupu nových hráčů. Pokud stávající konkurenti mají vysokou marži, mají velkou šanci odrazit cenové útoky nových konkurentů snížením cen. Příklad: Pokud firmy na trhu nabízejí málo kvalitní produkt a lidé ho přesto kupují za neadekvátní cenu, po vstupu konkurentů mohou z minulých zisků financovat vylepšení produktů či snížení cen.

Vysoká schopnost (1 bod), nízká schopnost (9 bodů)

- Diferenciace produktů, loajalita zákazníků. Mají-li stávající podniky vysoce loajální zákazníky, kteří nakupují vysoce diferencovaný výrobek/službu, je

náročnější vstup do odvětví. Příklad: Pokud zákazníci nakupují převážně podle ceny a nejsou loajální k určité značce (supermarkety), je snadnější proniknout do odvětví nízkými cenami.

Vysoká diferenciace a loajalita (1 bod), diferenciace a loajalita nízká (9 bodů)

- Praktikovaná vládní politika (či politika EU). Je politika nakloněna vstupu nových konkurentů do odvětví (licence, koncese, dotace, atp.)? Jsou dotace pro firmy podmíněny historií činnosti? Příklad: Pokud vláda dotuje ztrátový podnik jako například státní podnik Česká pošta, je méně pravděpodobné, že je objeví konkurence v oblasti doručování listovních zásilek.

Politika brání či nepodporuje vstup (1 bod), politika podporuje vstup (9 bodů).

- Definitivnost vstupu do odvětví. Pokud firma může snadno vystoupit zpět z odvětví, hrozba vstupu je vyšší. Příklad: Pokud fast-foodový řetězec rozšíří nabídku o kávu, mnoho tím neriskuje a kávu může při nedostatečném zájmu opět vyjmout, ale hrozba pro kavárny je vysoká. Naopak pokud je takový krok závazný (např. je nutné objednat kávu na rok dopředu), firma to bude lépe zvažovat a spíše se tomuto kroku vyhne.

Obtížný (nákladný) odchod z odvětví (1 bod), snadné opuštění oboru (9 bodů)

Konkurenční rivalita v odvětví

Stejně jako pro předchozí hybnou sílu je nutné položit si mnoho otázek i pro zjištění míry konkurence v případě vnitřní rivality v rámci odvětví.

- Počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost: Čím více je v oboru konkurentů, tím vyšší je rivalita. Pokud je jejich konkurenceschopnost na podobné úrovni, o to více hrozí vzájemné střetávání, neboť obě strany mají podobné šance uspět. Příklad: V případě velkých měst má zákazník na výběr mnoho možností, je proto nutné ho nalákat na určitou akci či jinou ekonomickou výhodu (podpora prodeje) a tím klesá zisk.

Málo konkurentů (1 bod), hodně konkurentů (9 bodů).

- Růst odvětví: Pokud dané odvětví roste pomalu, je vyšší rivalita mezi konkurenty (souboj o stávající zákazníky).

Vysoký růst poptávky (1 bod), malý růst poptávky (9 bodů)

- Velikost fixních nákladů: Čím vyšší jsou fixní náklady, tím vyšší jsou nároky na větší využití kapacit či snižování cen za účelem vyšších prodejů a tím rozmělnění těchto nákladů.

Nízké fixní náklady (1 bod), vysoké fixní náklady (9 bodů)

- Diferenciace výrobků/služeb: Čím více je výrobek diferencovaný, tím menší je rivalita v odvětví. Příklad: Pokud se soukromá výroba soustředí pouze na výrobu úzkého sortimentu pro úzký okruh zákazníků, vyrábí produkt požadované kvality. Zákazníci jsou loajální a snaha soupeření o tyto zákazníky ze strany ostatních subjektů je minimální.

Vysoká diferenciace (1 bod), nízká (9 bodů)

- Diferenciace konkurentů: Jestliže se konkurenti liší obchodní politikou, strategií či jinými faktory, je rivalita v odvětví vyšší. Příklad: Pokud konkurenční podnik volí naprosto odlišnou strategii, vzniká strach z vystižení preferencí zákazníků a snaha o napodobení strategie či vytvoření odvetné strategie se snahou případnou konkurenční výhodu získat na svou stranu.

Nízká diferenciace (1 bod), vysoká diferenciace (9 bodů)

- Možnost rozšíření kapacit: Pokud je možné rozšiřování kapacit pouze ve větších přírůstcích, je rivalita v odvětví větší. Příklad: Podnik, který nabízí služby (masáže, kadeřnictví), může kapacitu rozšířit pouze přijetím nového zaměstnance, který významně navýší kapacitu. Toto podporuje snahu tuto kapacitu využít např. krátkodobým snížením ceny, což zvyšuje rivalitu.

Malé přírůstky (1 bod), velké přírůstky (9 bodů)

- Cílevědomost konkurentů: Jestliže jsou konkurenti zaměřeni na absolutní úspěch, je rivalita vysoká. Příklad: Dvě kadeřnictví v malém městě mohou bez problému fungovat, když aktivně nesoupeří o zákazníky. Pokud jedno z nich aspiruje na získání postavení lídra (s cílem vytěsnit konkurenci), je rivalita větší.

Nízká cílevědomost (1 bod), vysoká cílevědomost (9 bodů)

- Náklady odchodu z odvětví: Pokud jsou náklady odchodu z odvětví vysoké, je rivalita vyšší, firmy se snaží udržet na trhu za každou cenu. Příklad: Má-li firma na skladu mnoho výrobků, nebo realizovala velkou investici, udržení se na trhu i ve ztrátě má vyšší ekonomický smysl než ukončení činnosti.

Nízké náklady (1 bod), vysoké náklady (9 bodů)

- Postoj konkurence: Pokud konkurence využívá gentlemanský způsob konkurence, rivalita v odvětví je nízká. Pokud používá „gangsterský“ způsob konkurence, rivalita v odvětví je vysoká (Kovář, 2007).

Gentlemanský přístup (1 bod), „gangsterský“ přístup (9 bodů)

- Šíře konkurence: Pokud se konkurenční podniky soustředí na komplexní možnosti, ve kterých mohou nabídnout zákazníkovi více, je rivalita vyšší. Pokud naopak konkurenti využívají pouze jeden způsob soutěžení (předhánějí se pouze v ceně, nebo např. záruce atp.), je rivalita nižší.

Jeden aspekt (1 bod), komplexní konkurence (9 bodů)

Ohrožení ze strany dodavatelů

- Počet a význam dodavatelů: Pokud existuje omezený výběr dodavatelů, kteří dodají zboží/službu v požadované kvalitě a kvantitě, je jejich vyjednávací síla velká.

Mnoho dodavatelů (1 bod), málo dodavatelů (9 bodů)

- Existence substitutů: Existuje produkt, který může nahradit to, co mi dodavatel dodává?

Existuje (1 bod), neexistuje, musím odebrat tento produkt (9 bodů)

- Význam odběratelů pro dodavatele: Pokud má dodavatel pouze několik (významných) odběratelů, je jeho vyjednávací síla menší.

Velký význam (málo odběratelů) (1 bod), malý význam (9 bodů)

- Hrozba vstupu dodavatelů do odvětví: Existuje riziko, že dodavatelé vstoupí do oboru? Příklad: dodavatel poskytuje majoritní faktor pro provozování živnosti (např. řidiče pro dopravu), proto se mu vyplatí najmout i logistiku a provozovat vlastní autodopravu.

Ne (1 bod), ano, vstup dodavatelů do odvětví je pravděpodobný (9 bodů)

- Organizovanost pracovní síly: Pokud má odvětví silné odbory, je vyjednávací síla dodavatelů (v tomto případě pracovníků, kteří dodávají práci) vyšší.

Málo organizovaná (1 bod), dobře organizovaná (9 bodů)

Vyjednávací síla zákazníků

- Počet významných zákazníků: Pokud menší počet zákazníků tvoří významnou část obratu firmy, je vyjednávací síla zákazníků velká. Toto je velmi častá situace, kterou popisuje pravidlo 80/20, neboli Paretovo pravidlo. Podle něj 20% zákazníků vytváří 80% tržeb (Koch 2010).

Přinášejí tržby rovnoměrně (1 bod), málo významných zákazníků (9 bodů)

- Význam produktu pro zákazníka: Pokud je produkt pro zákazníka významný, je jeho vyjednávací pozice slabší.

Významný produkt (1 bod), nevýznamný produkt (9 bodů)

- Zákazníkovy náklady přechodu ke konkurenci: Znamená-li přechod zákazníka k jinému dodavateli dodatečné náklady, je jeho přechod méně pravděpodobný.

Vysoké náklady (1 bod), nízké náklady (9 bodů)

- Hrozba zpětné integrace: Šance, že zákazník začne podnikat v našem odvětví, aby se mohl zásobovat sám a realizovat např. úspory z rozsahu.

Nízká (1 bod), vysoká (9 bodů)

- Ziskovost zákazníka: Pokud je zákazník ve ztrátě či nehosподаří dobře, je jeho snaha vyjednávat lepší podmínky vyšší, neboť potřebuje nutně ušetřit.

Výrazně ziskový zákazník (1 bod), ztrátový zákazník (9 bodů)

Substituční výrobky a komplementy

- Existence mnoha substitutů na trhu: Pokud má produkt mnoho substitutů, je konkurenční boj silnější.

Málo substitutů (1 bod), mnoho substitutů (9 bodů)

- Konkurence v odvětví substitutů: Je-li konkurence v odvětví substitutů vysoká, je vyšší šance, že podniky přejdou do zkoumaného odvětví.

Nízká konkurence (1 bod), vysoká konkurence (9 bodů)

- Hrozba substitutů v budoucnu: Existuje-li hrozba vytvoření substitutů (možno odvodit z vývoje na vyspělejších trzích), je intenzita v odvětví vyšší.

Nízká pravděpodobnost (1 bod), vysoká pravděpodobnost (9 bodů)

- Vývoj cen substitutů: Pokud se snižují ceny substitutů, rivalita v odvětví se zvyšuje.

Zvyšování cen (1 bod), snižování cen (9 bodů)

- Užité vlastnosti substitutů: Pokud se zlepšují vlastnosti substitutů, vytváří to tlak ve zkoumaném odvětví a rivalita se zvyšuje.

Snižování kvality substitutů (1 bod), vylepšování substitutů (9 bodů)

- Vývoj cen komplementů: Pokud se zvyšují ceny komplementů, snižuje se poptávka a zároveň klesá i poptávka po zkoumaných produktech (Holman, 2012).

Snižování cen komplementů (1 bod), zvyšování cen komplementů (9 bodů)

Výše uvedené otázky ke všem jednotlivým sekcím zodpoví management organizace. Na základě těchto odpovědí lze určit, jakým způsobem můžeme postupovat při tvoření firemní strategie. Analýzou PEST a Porterovou 5F jsme pokryli kompletní externí analýzu podniku pro potřeby zpracování podnikové strategie. Nyní se musíme zaměřit na analýzu interní a posoudit klíčové zdroje a vlastnosti podniku.

4 Interní analýza

Pokud dokážeme úspěšně identifikovat okolní vlivy, které na podnik působí, můžeme přejít k další nezbytné části analýzy, a to sice k analýze interních zdrojů. Interní analýza je rovněž nezbytnou součástí při formulování strategie podniku (viz obrázek č. 2) pro podnik či SBU - strategickou podnikovou jednotku (Paley, 2006).

V rámci externí analýzy podniku jsme se mohli setkat s velmi širokou nabídkou formulovaných teorií, matic, či analýz. Při provádění interní analýzy podniku tak bohatá nabídka neexistuje. Domnívám se, že důvodem je možnost či nemožnost generalizovat obsah jednotlivých analýz. Externí analýzu včetně analýzy konkurenčního prostředí lze velmi dobře aplikovat obecně na většinu podniků, neboť znaky konkurenčního boje jsou všem podnikům společné. V rámci interní analýzy však narážíme na to, že každý podnik je organizovaný jinak dle činností, které vykonává. Rozdíl mezi jednotlivými variantami je extrémní. Pro výrobní podniky jsou klíčové technické atributy, pro podniky nabízející služby je rozhodujícím atributem obchodní strategie. Pro každou společnost je rovněž vhodná jiná organizační struktura, která následně určuje typické znaky podniku.

Čeští i zahraniční autoři (Dedouchová, 2001), (Kovář, 2007), (Paley, 2006) aj. se shodují především v tom, že v rámci interní analýzy je klíčem nalézt atributy, tzv. specifické přednosti, které podniku dávají konkurenční výhodu. Musíme se dozvědět o tom, v čem je podnik silný a jakým způsobem se zásadně odlišuje od konkurentů. Po zjištění těchto faktů je základním úkolem podniku tyto specifické přednosti ochránit a udržet co nejdéle (Dedouchová, 2001). Cílem tedy je, aby samotné napodobení těchto předností bylo pro konkurenty velice těžké.

Interní analýza začíná auditem zdrojů a rozbořem dovedností. Dalším možným krokem je odhad konkurenční síly, která ukáže, zda je firma silnější či slabší v klíčových faktorech úspěchu než nejbližší konkurenti – v rámci tohoto zkoumání v praktické části použijeme výstup z Porterovy analýzy 5F provedené v rámci analýzy externích faktorů. Finálním výstupem interního prostředí firmy je samozřejmě její produkt. Je proto důležité zaměřit se i na zkoumání produktové nabídky včetně její vyzrálosti.

4.1 Interní analýza

Prvním krokem analýzy bude posouzení vnitřních zdrojů podniku. V rámci jednoduché analýzy se snažíme odhadnout, jak velký objem zdrojů má podnik k

dispozici a jakým způsobem je možné s danými zdroji pracovat. Jak lze zdroje podniku rozdělit, ukazuje následující obrázek.

Obrázek 9: Typy vnitřních zdrojů podniku



Zdroj: Kovář, 2007, str. 148

Tzv. klíčové kompetence podnikům umožňují dosahovat vyšších zisků než jejich přímí konkurenti. Externí okolí mají tito konkurenti shodné. Klíčové tedy je, jak ho zkombinují s vnitřními zdroji organizace. Vnitřní zdroje můžeme dělit na čtyři základní kategorie:

- **Fyzické zdroje:** mezi fyzické zdroje řadíme jakékoliv hmotné vybavení či statky, kterými firma disponuje. Jedná se především o budovy či samostatné kanceláře, stroje, automobily. Dále je nezbytné IT vybavení – počítače či notebooky, dataprojektory atp.
- **Lidské zdroje:** lidské zdroje charakterizují společnost jako takovou. Typickým projevem organizace je její vnitřní struktura zaměstnanců, ze které lze mnohé odhadnout. V České republice převládá spíše strmá organizační struktura s nedostatečným delegováním pravomocí (Truneček, 2004). Dále můžeme sledovat míru předávání kompetencí v organizaci, zastupitelnost jednotlivých zaměstnanců, apod.
- **Finanční zdroje:** zdroje podniku dělíme na vlastní zdroje a cizí zdroje. Vlastními zdroji jsou především základní kapitál (vklady vlastníků) a klíčový nerozdělený zisk. Mezi cizí zdroje řadíme investiční úvěry, obligace, leasing, splátkový prodej či dotace (Synek, 2011). V rámci kategorie finančních zdrojů nás nejvíce zajímá tzv. disponibilní kapitál, čili prostředky, které firma může svobodně využít, popřípadě vhodně investovat. Dalšími klíčovými faktory může být zadluženost podniku či schopnosti financovat vlastní potřeby v budoucnu. Pro

získání úvěru banky většinou vyžadují určitou formu záruky ve formě zástavy, která se nachází mezi fyzickými zdroji podniku. Pokud jimi podnik nedisponuje, schválení úvěru je méně pravděpodobné. Další možností financování činnosti podniku jsou dotace. Pokud podnik počítá s čerpáním dotací, je vhodné vytvořit finanční rezervu jako možnou spoluúčast pro dotaci.

- **Zdroje nehmotné povahy:** Hlavním zdrojem nehmotné povahy je bezesporu image společnosti. Na vybudování dobrého renomé prostřednictvím PR investují firmy často astronomické sumy. Proces tvorby značky je dlouhodobou záležitostí a nedá se vytvořit přes noc prostřednictvím několika reklam (Kotler, 2007). Dalšími zdroji mohou být např. znalost trhu či určité know-how. Pokud firma vlastní patenty, jedná se o jednoznačnou klíčovou výhodu oproti konkurenci. Pro obchodní firmy je velmi cennou a střeženou položkou databáze kontaktů². Vyšším stupněm této databáze jsou vztahy a partnerství, které mohou vést v určité strategické výhody.

Úkolem zpracovatele interní analýzy podniku je z těchto faktorů vybrat ty faktory, které znamenají či mohou znamenat výhodu oproti konkurenci. Následným včleněním těchto faktorů do SWOT analýzy lze pak vybrat relevantní síly pro vytvoření podnikové strategie.

Analýza, která umožňuje identifikovat, které klíčové části společnosti dávají největší přidanou hodnotu, se jmenuje analýza hodnotového řetězce. Tato analýza je velmi populární, avšak počítá s možnostmi velkých organizací, které mají specializovaná oddělení a není proto vhodná pro praktickou část této práce. Analýzou, která pomůže odkrýt stavbu produktového portfolia, je jiný odborný nástroj, tzv. BCG matice.

4.2 BCG matice

Jak bylo uvedeno výše, klíčovou částí interní analýzy je posouzení produktové nabídky. Skladba produktů totiž může společnosti ukázat důležité indicie vzhledem k tvorbě strategie. Přestože existuje vícero způsobů, jak tvořit portfolio analýzu a zkoumat produkty organizace, BCG matice byla zvolena jako nejznámější a nejpoužívanější analýza. Důvodem je možnost následného použití pracovníky organizace, kteří se během studií s touto maticí setkávají nejčastěji. Pro správnost analýz je vhodné uvést také argumenty pro nevhodnost či neúplnost této matice a následně s těmito negativy počítat v praktické části.

.....
² Tuto databázi lze rozpracovat a využít v rámci CRM (customer relationship management) – je ale nezbytně nutné, aby firma evidovala co nejvíce údajů o každém zákazníkovi a obchodech s ním provedených.

Jeyarathmm (2008) upozorňuje, že BCG matice je pouze zjednodušujícím modelem. Zahrnuje pouze dvě dimenze: růst tržeb a podíl na trhu. V reálu jsou ale i další faktory, s kterými matice nepočítá. V tomto bodu s ním souhlasí i Jakubíková (2013), která argumentuje, že v BCG matici chybí zohlednění faktoru času a upozorňuje, že jsou i vhodnější nástroje než BCG matice. Jeyarathmm (2008) rovněž poukazuje na to, že nelze vždy dosahovat úspor z rozsahu v případě vyššího tržního podílu, což BCG matice předpokládá. Je tedy nutné počítat s těmito zápory BCG matice a uvažovat o nich v praktické části.

BCG matice svůj název odvozuje od jména společnosti, která tuto teorii vytvořila. Autorem tohoto modelu je americká konzultační společnost „The Boston Consulting Group“. Někdy se používá i anglický název Growth-Share matrix dle faktorů, které popisuje – tempo růstu a podíl na trhu. Perfektně tak pomocí těchto dvou faktorů popisuje konkurenční pozici produktu. Matice slouží především manažerům podniků. Pomocí jedné matice, ve které lze zobrazit více produktů společnosti, může představenstvo rozhodnout, jak investovat prostředky či jak nastavit strategii společnosti. Použití této matice probíhá ve třech na sebe navazujících krocích:

- 1) Rozdělení podniku na strategické podnikatelské jednotky – SPJ či angl. SBU (strategic business unit).
- 2) Porovnání SBU mezi sebou prostřednictvím grafu (matice) a zhodnocení jejich přínosů.
- 3) Vývoj strategických cílů dle výsledků předchozího zkoumání.

SBU jsou v mnoha případech totožné s reálnými organizačními strukturami firmy. Může se jednat o jednotlivé divize, závody či provozy, nejčastěji se však setkáme se situací, kdy SBU odpovídá skupině produktů či dokonce jednomu produktu (Jakubíková, 2013).

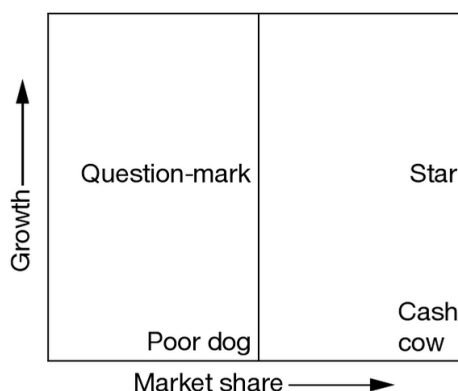
Postup tvoření matice je prostý. V grafu se na osu y (vertikální osu) zaznamenává růst trhu za určité období. Tempo růstu trhu se udává v procentech. Nejčastěji je v počátku grafu hodnota 0%, v jeho středu 10% a svého maxima dosahuje u hodnoty 20% (byť pouze virtuálně, neboť tempo růstu může být samozřejmě i vyšší). Vycházíme zde z obrázku 11.

Na ose x (horizontální ose) měříme relativní tržní podíl SBU. Tento podíl měříme porovnáním s konkurencí. Hodnoty na stupnici se pohybují od 0,1, která reprezentuje 10% tržní podíl, neboli 10% obrát v porovnání s největším tržním konkurentem. Střední hodnota 1 udává vyrovnané síly s nejsilnějším konkurentem, hodnota 10 udává 10násobné tržby oproti největšímu konkurentovi.

Keřkovský (2006) upozorňuje, že BCG matice je z matematického pohledu grafem. Měla by tedy splňovat dané náležitosti: mít popsané osy a rozměry jednotlivých SBU by měly odpovídat realitě, respektive by měly být zachovány poměry dle toho, jak se jednotlivé produkty podílí na celkovém obratu firmy. S popisem os souvisí i nutnost dodržet pozici produktů podle tempa růstu trhu i tržního podílu.

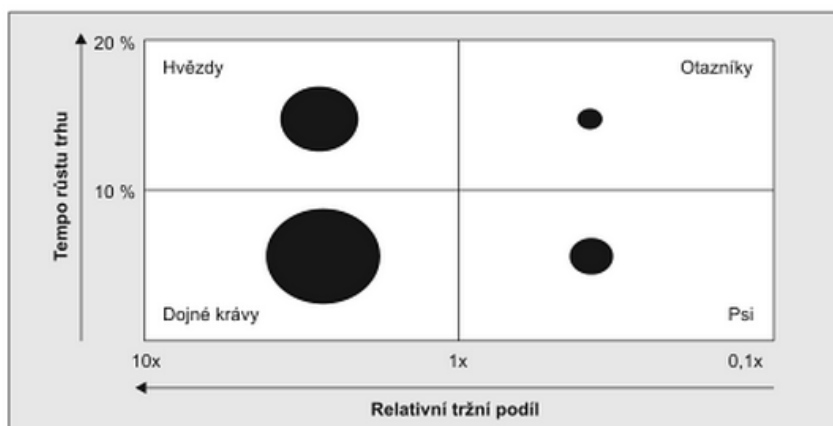
Pojetí toho, jak konkrétně matici zobrazit, se liší dle autorů. Schmidling (2014) vychází z tradičního pojetí grafů a při posunu doprava na ose x (horizontální ose) roste tržní podíl. Naopak většina ostatních autorů (Jakubíková, 2009 a 2013), (Kovář, 2007), (Jeyarathmm, 2008) a (Keřkovský, 2006) matici sestavují tak, že na horizontální ose zakreslují relativní tržní podíl opačně: čím blíže se nacházíme k počátku osy, tím vyšších hodnot tržního podílů SBU nabývá. Obě varianty lze porovnat na obrázcích.

Obrázek 10: BCG matice dle Schmidlina



Zdroj: Schmidlin, 2014, str. 110

Obrázek 11: BCG matice



Zdroj: Jakubíková, 2013, str. 138

Dle dělicích bodů na obr. 10 můžeme pozorovat čtyři kategorie, do kterých se SBU mohou zařadit. Jedná se o Otazníky, Hvězdy, Dojné krávy a Bídné psy. Objem prodeje jednotlivých SBU se zpravidla vyjadřuje velikostí datového bodu, můžeme tedy z obrázku vypočítat i poměr prostředků, které jednotlivé produkty společnosti přinášejí. Z grafu však nevyčteme náklady, které SBU vyžadují. Tyto náklady se u jednotlivých kategorií však významně liší. Abychom pochopili, proč tomu tak je, je potřeba popsat jednotlivé SBU:

- **Otazníky** (Question-marks) – v situaci, kdy pozorujeme vysoký růst odvětví jako takového, ale produkt zatím nedosáhl vysokého relativního tržního podílu, hovoříme o otaznících, nebo o problémových dětech (Keřkovský 2006). Jejich konkurenční pozice je slabá, ale očekává se od nich dosažení zisku v dlouhém období. Z otazníku se může stát hvězda, má-li dostatečný potenciál pro růst a bude-li s ním zacházeno odpovídajícím způsobem. Formou podpory otazníků může být realizování investice do reklamy, snaha o snížení ceny výrobku vylepšenou výrobní technologií atp. Otazníky průběžně vyžadují mnoho zdrojů (finančních i lidských) pro jejich rozvoj a je na rozhodnutí managementu, jestli do těchto produktů budou investovat (Jeyarathmm, 2008). Částky, které otazníky jako investici vyžadují, jsou často v porovnání s jejich zisky nesrovnatelné.

- **Hvězdy** (Stars) – v tomto segmentu nalezneme ty SBU, které vykazují vysoké tempo růstu tržeb a zároveň mají vysoký relativní tržní podíl. To ovšem neznamená, že jejich tržby postačují na pokrytí vlastních nákladů (především propagace). Hvězdy totiž často vyžadují vysoké investice pro to, aby byl jejich růst stabilní. „Reinvestice“, tedy investování hvězdami vygenerovaných prostředků, může hvězdám pomoci dosáhnout vysokého relativního podílu na trhu, či realizovat vstup na nové trhy. (Tomek, 1998)

Strategické doporučení pro tento segment je pokračovat s investicemi, neboť produkt dosahuje skvělých výsledků a je vhodné ho nadále podpořit. Předpokládá se, že tyto produkty budou v budoucnu hlavním zdrojem příjmů společnosti (dostanou se do pozice dojných krav). Pokud tempo růstu trhu klesne pod 10%, protržení této hranice lze brát jako signál pro blížící se přechod produktu z kategorie hvězd do dojných krav (Jakubíková, 2013).

- **Dojné (peněžní) krávy** (Cash cows) – produkty s vysokým podílem na trhu, ale nízkým nárůstem tržeb (či jejich stagnací) spadají do kategorie dojných krav. Tyto SBU jsou zpravidla vyzrálé a mají dobrou pozici na trhu. Nevyžadují tedy vysoké investice a naopak vykazují vysoké zisky. Tyto zisky mohou podporovat produkty, které jsou v ostatních kategoriích (Schmidlin, 2014). Při tvorbě strategie musí management vzít do úvahy, že dojné krávy mají pouze omezenou životnost,

neboť zpravidla operují na trzích, které vykazují minimální či žádné přírůstky poptávky.

Klíčovým cílem organizace by měla být ochrana dojných krav jako primárního generátoru zisku. Krom své správy a podpory ostatních produktů tyto produkty často financují také další náklady společnosti: dividendy akcionářům, úrokové náklady, atp.

- **Hladoví psi** (Poor dogs) – tento SBU zastupuje segmenty, které mají relativně nízký tržní podíl a tržby stagnují nebo dokonce klesají. Tyto obchodní segmenty navíc často nevykazují žádoucí výsledky. Doporučení pro skupinu hladových psů je minimalizovat investice spojené s nimi.

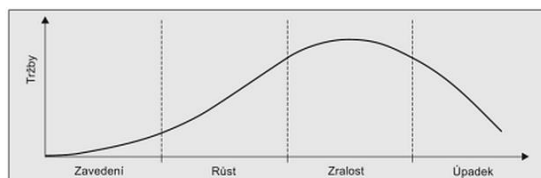
V situaci, kdy je tempo růstu trhu záporné, hovoříme o tzv. „**bídných psech**“ (záporné tempo růstu, ale vyšší relativní podíl na trhu). Setkáme se také s pojmem „**odpadkový koš**“, který vykazuje záporné tempo růstu a nižší relativní tržní podíl (Jakubíková, 2013).

4.3 Životní cyklus produktu

Sestavením BCG matice zjistíme především aktuální stav věcí. Postavení jednotlivých SBU v matici se ale samozřejmě mění tak, jak produkty zrají. Daleko více management firmy zajímá, jaká bude situace v budoucnu. Díky dlouhodobému pohledu bude možné sestavit strategii, která umožní reflektovat i faktory, které nyní nejsou zřejmé. Jedním z těchto faktorů je životní cyklus produktu. Každý produkt má určitou životnost a je nutné pečlivě plánovat míru podpory, kterou produkt dostane, aby dosáhl cíleného zisku.

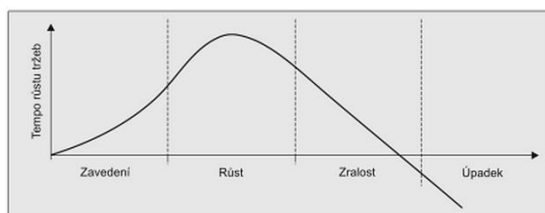
Cesta úspěšného produktu začíná jeho vytvořením, poté se stává otazníkem. Je-li mu dodávána správná péče, dochází k jeho transformaci na hvězdu. Z této fáze se nevyhnutelně dostává do pozice dojně krávy a poté bídného psa. Takovému koloběhu říkáme životní cyklus produktu. Můžeme ho popsat jak absolutními tržbami, tak jejich nárůstem (poklesem). Je zobrazený na následujících obrázcích:

Obrázek 12: Vývoj absolutních tržeb produktu dle životní fáze



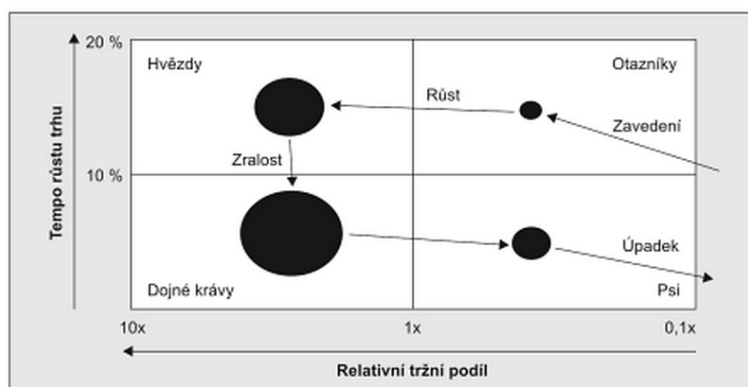
Zdroj: Jakubíková, 2013, str. 137

Obrázek 13: Vývoj tempa růstu tržeb produktu dle životní fáze



Zdroj: Jakubíková, 2013, str. 137

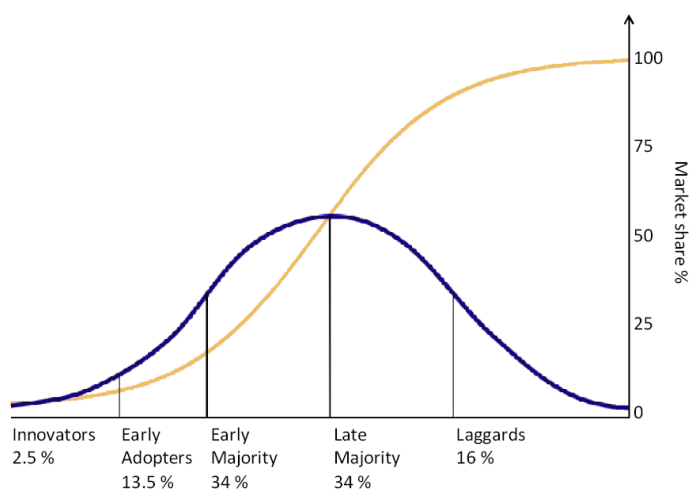
Obrázek 14: Schéma BCG matice včetně naznačení životního cyklu produktu



Zdroj: Jakubíková, 2013, str. 138

Opačný pohled na věc nabízí Everett Rogers ve své knize Diffusion of Innovations, která poprvé vyšla v roce 1962. Namísto z pohledu produktu hodnotí tento životní cyklus z pohledu zákazníků. I z druhé strany však výsledek zkoumání koresponduje s průběhem životního cyklu produktu, který jsme si představili v rámci BCG matice. Ukázkou zákaznického přístupu k problematice zavedení produktu vidíme na následujícím obrázku:

Obrázek 15: Diffusion of innovations



Zdroj: Wikipedia

Poznámka: zdrojem dat je Rogers, 1962, 2003

Rogers popisuje celkem pět skupin zákazníků a závislost jejich nákupního rozhodnutí na čase. Prvními, kdo nový produkt objeví a vyzkouší, jsou tzv. **Innovators** – inovátoři. Pokud se jim produkt líbí, rádi o něm s nadšením vypráví (Godin, 2003). Tímto se produkt dostává mezi **early adopters** – rané zákazníky, kteří kupují rádi zboží jako jedni z prvních. Po úspěšném vyzkoušení i touto skupinou se produkt dostává mezi zákaznickou skupinu **early majority** – rané většiny. Ve chvíli, kdy více jak polovina potenciálních zákazníků již produkt kupuje, přidávají se zákazníci ze segmentu **late majority** – pozdní většiny. Nakonec se přidávají takzvaní **laggards** – opozdilci, kteří zboží nakupují až když jsou si stoprocentně jistí, že je osvědčené ostatními spotřebiteli. Jinak zůstávají věrní původnímu (byť často zastaralému) produktu.

Zhodnotme nyní životní cyklus produktu z obou pohledů. Rodělit ho můžeme celkem na čtyři jednotlivé fáze, kterými produkt může projít: fáze zavedení, růstu, zralosti a úpadku.

- **Fáze zavedení:** Z obrázku můžeme pozorovat, jak probíhá životní cesta produktu. Samozřejmě při vstupu nového produktu na trh jsou malé tržby v absolutních částkách – zákazníci se o produktu teprve dozvídají (innovators a early adopters). Vzhledem k nízkým objemům prodeje je o to snadnější dosahovat vysokého tempa růstu v první fázi. Často dříve než druhá vlna zákazníků upozoruje produkt konkurence. Ta začne produkt napodobovat v očekávání rovněž vysokého tempa růstu a budoucího zisku. Jak se trh naplňuje, tempo růstu se zpomaluje. Produkt získal pozici otazníku. Otázka, za kterou se tento otazník objeví, zní: „Je tento produkt natolik perspektivní, aby se do něho vyplatilo investovat?“ Ať už odpověď bude jakákoliv, firma riskuje. V případě, že se rozhodne pro „bezpečnou“ variantu a produkt nepodpoří, možné příjmy tohoto produktu jsou ztrátou jako náklady obětované příležitosti. Na druhou stranu pokud by společnost produkt podpořila a výsledek se nedostavil, ztráta se dostaví v reálně vynaložených prostředcích.

- **Fáze růstu:** Pokud se společnost rozhodne do produktu zainvestovat a investice se vyplatí, dostává se produkt do pozice hvězdy. Příjmy společnosti rostou díky vyšší poptávce jako takové a zároveň díky získávání vyššího tržního podílu. Vzhledem k již prověřenému produktu skupinami innovators a early adopters se může přidat i raná a pozdní většina, která podléhá trendům masového marketingu.

- **Fáze zralosti:** V této fázi jsou absolutní příjmy na svém maximu. Trh už neroste či dokonce stagnuje, produkt se dostává do pozice dojně krávy. Přibývá poslední část skupiny zákazníků late majority. Produkt už tedy nemá kam růst.

- **Fáze poklesu:** Posledním krokem v rámci životního cyklu produktu je obrat trhu směrem k poklesu. V takové situaci vedení firmy cíleně snižuje podporu produktu a tím produkt ztrácí podíl na trhu. S odchodem masové reklamy odcházejí středoví zákazníci (early a late majority), přidávají se laggards, kteří však propad poptávky nenapraví. Produkt se dostává do pozice bídného psa.

Prostřednictvím BCG matice získáme přehled o struktuře produktů společnosti a jejich ziskovosti. Analýzou životního cyklu produktu v kombinaci se spotřebitelským pohledem můžeme získat pohled do budoucna. Tedy obraz, jak se pravděpodobně budou vyvíjet charakteristiky portfolia produktů. Díky těmto znalostem můžeme tvrdit, že interní analýza je kompletní natolik, aby umožnila zpracování SWOT a TOWS analýzy, které pomohou k formulaci strategie.

Zpracováním interní a externí analýzy a popisem tvorby strategií jsme získali dostatečný teoretický základ pro aplikování jednotlivých metod. Nyní aplikujeme výše popsané poznatky na reálné skutečnost, společnost Centrum finanční gramotnosti, o.s..

5 ANALYTICKÁ ČÁST

5.1 Popis společnosti

Centrum finanční gramotnosti, o.s. (zkráceně CEFIG) je nestátní nezisková organizace, jejímž posláním je šíření finanční gramotnosti na území České republiky. Byla založena v roce 2012 Ondřejem Podlešákem, Josefem Janouškem a Tomášem Lukavcem.

Hlavní myšlenkou společnosti je její nezávislost. Distancuje se od hodnocení produktů konkrétních společností, což je hlavní problém finančního vzdělávání v dnešní době. Většina subjektů, které finančně vzdělávají veřejnost, vydělává právě prodejem finančních produktů. Je proto motivována během vzdělávání vlastní produkty propagovat. Uvedme například zaměstnance banky nebo finanční poradce. Neznalí lidé je považují za odborníky, ale informace, které předávají, nemusí být vždy objektivní.

CEFIG pořádá školení finanční gramotnosti. Primárně pro základní školy, také pro střední školy, dětské domovy a ostatní subjekty pod označením „pro veřejnost“. Druhou cestou, kterou se společnost rozhodla zvýšit finanční gramotnost, je vydávání vzdělávacích článků na webu www.cefig.cz, které seznamují čtenáře se základními finančními produkty, učí veřejnost, jak se chovat k penězům a upozorňuje na důležité aspekty správy financí.

Dalším způsobem, kterým společnost Centrum finanční gramotnosti, o.s. bude zvyšovat finanční gramotnost, je zakládání „klubů finanční gramotnosti“. Stejně jako se lidé sdružují v klubech při vysokých školách, chceme dát možnost sdružování založením klubů finanční gramotnosti ve městech, při středních i vysokých školách.

V budoucnu společnost plánuje vydat knihu na téma financí, která bude především extraktem článků vydaných na webu. Může se stát učebnicí finanční gramotnosti pro základní i střední školy, či fungovat jako naučná literatura pro dospělé, kteří se o tematiku zajímají. Do budoucna bychom rádi prosadili vyučování předmětu „finanční gramotnost“ na vysokých školách. Každý se nepochybně správou vlastních financí v životě setká a nejlépe by si při setkávání měli vést právě vysokoškoláci.

Strategie CEFIGu se striktně vine rovinou osobních přednášek, kdy lektor může přizpůsobit školení účastníkům. Rovněž vnímáme další silný důvod pro osobní přednášky: internetových kurzů se zúčastní pouze skuteční zájemci, kteří se o

oblast pravděpodobně dlouhodobě zajímají. Naší vizí je ale vzdělat všechny občany, je proto nutné působit osobně na školách či na kurzech pro zaměstnance společností, kde je možné oslovit i účastníky, kteří by on-line kurz sami nevyhledali.

5.2 Definice poslání a cílů

Mise, poslání společnosti: Zvýšení finanční gramotnosti v České republice.

Cíle společnosti:

Zastřešovat jednorázová školení finanční gramotnosti na základních školách v ČR.

Zastřešovat jednorázová školení finanční gramotnosti na středních školách v ČR.

Zastřešovat školení učitelů na téma finanční gramotnost.

Zastřešovat předmět „finanční gramotnost“ na vysokých školách v ČR.

Pořádání otevřených kurzů finanční gramotnosti pro veřejnost.

Vydání knihy „Finanční gramotnost“.

Dosažení pozice významné vzdělávací společnosti v oblasti finanční gramotnosti v ČR.

Dosáhnout návštěvnosti webu 100 000 uživatelů za jeden měsíc.

6 Externí analýza

Operační prostor společnosti Centrum finanční gramotnosti, o.s., je územně vymezen jako národní prostředí hranicemi České republiky. Toto území není pro strategické účely dále členěno, neboť není nutné tříštit energii na strategie pro jednotlivé kraje či okresy. Problém neznalosti správy osobních financí existuje celorepublikově, a proto ho chceme řešit i na této úrovni.

Rozdíly v tom, jak cíle dosáhnout, se však budou projevovat v regionálních i lokálních prostředích. Jednotlivé kraje i města mohou dotacemi podpořit školy a další subjekty. Předpokládáme zvýšenou poptávku po našich službách v těchto místech. Operovat v lokálním prostředí budou jednotliví lektoři, kteří budou najímáni vždy z okolí školeného subjektu, což dá společnosti komparativní výhodu oproti jiné celorepublikové konkurenci. Naši lektoři budou mít větší autoritu a mohou využít svého již známého jména. Z tohoto důvodu najímáme lektory z řad bankéřů či ostatních finančníků, kteří mají v kraji vybudovanou dobrou reputaci právě v oblasti financí.

Záměry společnosti CEFIG korespondují se záměry Evropské unie, České republiky i všech ostatních subjektů, jejichž úkolem je přerozdělování prostředků za účelem solidarity a jednotných podmínek pro všechny.

6.1 PEST analýza

Politicko-právní faktory

Sociální politika by měla velmi výrazně podporovat rozvoj finanční vzdělanosti národa. Důvod je jednoduchý: dle průzkumů České národní banky a MFČR z roku 2010 je úroveň finanční gramotnosti na kritické úrovni. Z průzkumu přímo vyplývá, kolik procent obyvatel si nedokáže poradit s různými aspekty hospodaření (obr. 16). Bohužel aktuální sociální politika svými poměrně štědrými sociálními dávkami demotivuje občany od snahy správně hospodařit, neboť věří, že v případě nouze se o ně postará stát.

Dotace ze strany vlády směrem k vzdělávací činnosti v podstatě minimální. Ministerstvo školství podporuje již zaběhnuté projekty a snaží se vyvíjet vlastní vzdělávací projekty, které podporuje raději než externí subjekty.

Ochrana zákazníka by měla být důležitým tématem. Už několikrát se ukázalo, že regulace ve smyslu potírání nepoctivých prodejců finančních produktů nejsou účinné. Pokus, který učinilo MFČR při důchodové reformě (regulace provizí za

produkty důchodové reformy), skončil fiaskem – prodejci odmítli produkty distribuovat, což se stalo jednou příčin neúspěchu důchodové reformy. Logicky vhodnější cestou, jak spotřebitele ochránit, je vzdělat ho natolik, aby nepoctivým nabídkám dokázal odolat. Očekáváme nárůst těchto pobídek v budoucnu vzhledem k neúspěchům dosavadních pokusů.

Politika zaměstnanosti rovněž nahrává ve prospěch organizace. V roce 2014 bylo prostřednictvím Úřadu práce obsazeno a zapláceno dotací pracovní místo obchodního zástupce. Program „Praxe pro mladé do 30 let“ nám umožnil získat pracovníka, který má zkušenosti v obchodním sektoru a může svou prací pokrýt část činností, kterou dosud vykonávali dobrovolníci. Spokojenost ve spolupráci ÚP a CEFIGu je oboustranná. Předpokládáme tedy další možnosti spolupráce do budoucna. Další možností je například využití programu pro matky po návratu z mateřské dovolené či pro osoby s tělesným postižením. Většinu prací, které souvisí s pracovním zařazením v naší firmě, lze vykonávat prostřednictvím počítače. Zvládnou ji tedy i ohrožené skupiny.

Obrázek 16: Finanční gramotnost



Zdroj: www.cefig.cz, zdroj dat: analýza ČNB a MF z roku 2010

Legislativní opatření: Aktuální politická situace v ČR je velmi nejisté – zákony se často mění. Není tedy příliš jasné, jakým směrem se bude ubírat legislativa v oblasti regulace finančních institucí. Ochrana spotřebitele zatím není příliš efektivní, což zvyšuje potřebu finanční výchovy obyvatel. Mnoho společností totiž dnes parazituje na svých klientech na úkor mezer v legislativě. Uvedl bych například problém lichvy, neboť není zákonem stanovená hranice RPSN, která by byla nelegální.

Je zřejmé, že snaha vlády směřuje k vyšší finanční vzdělanosti národa. Především se pak snaží o motivaci občanů k zajištění na stáří, svědčí o tom snaha o vytvoření důchodové reformy (MFČR, 2011). Tato reforma se ovšem stala neúspěšnou a II. pilíř, který měl občany pro penzi zajistit, bude zrušen současnou vládou. Vláda však dále hledá způsoby, jak občany motivovat k ukládání prostředků na penzi a jedním ze způsobů je bezesporu kvalitní vzdělání obyvatelstva v této oblasti.

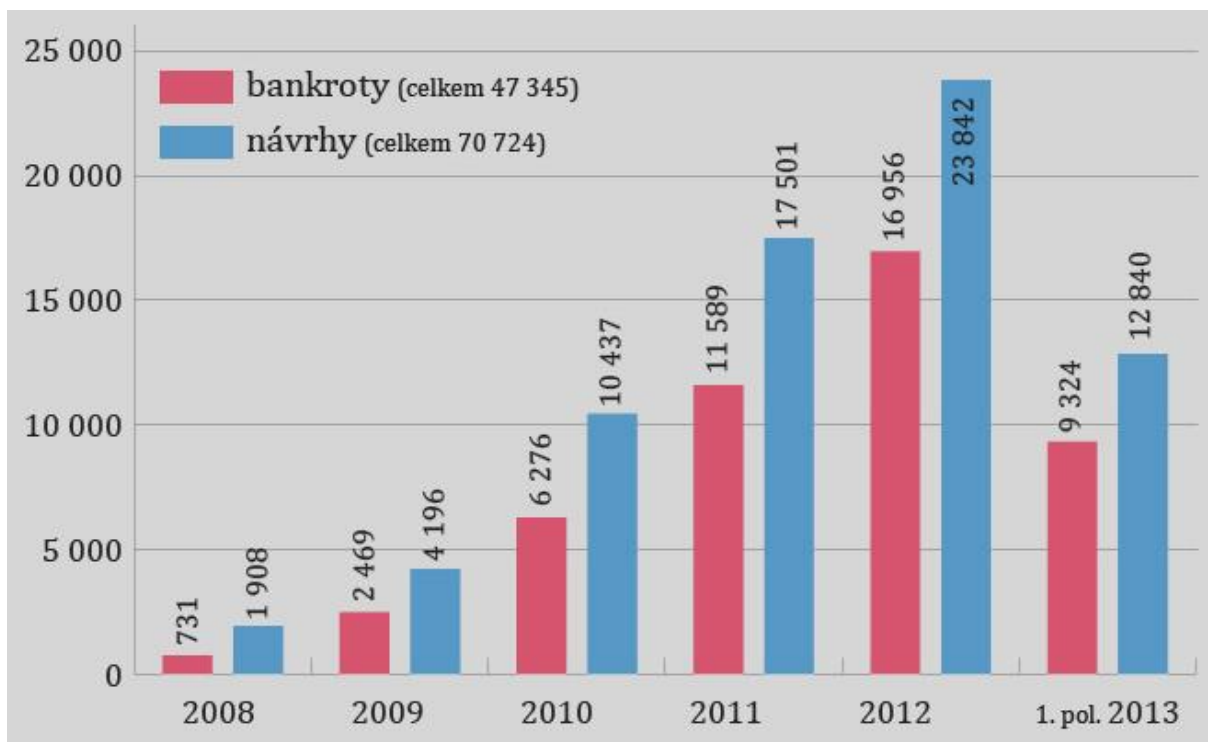
Ekonomické faktory

Nezaměstnanost: Tento faktor ovlivňuje společnost dvěma způsoby: Prvním je snadnější získání lektorů pro školení: Vzhledem k vyšší nezaměstnanosti a minimálnímu počtu pracovních příležitostí je o zakázky školení jednorázového charakteru velká poptávka ze strany lektorů. Nemáme tedy problém získat pracovní sílu, která je schopna kvalitně zastřešit jednotlivá školení. Zároveň v době, kdy je každé pracovní místo nejisté, se lidé zajímají o to, jak se finančně zabezpečit pro případ ztráty příjmu. Proto očekáváme zvýšený zájem o naše školení či články na webu ze strany veřejnosti. Nezaměstnanost však může vyústit i v problémy: Pokud lidé sice práci mají, ale bojí se, že ji ztratí, nepřemýšlí tolik o svých financích a nezajímají se např. o to, jak investovat. Peníze si pouze spoří „na horší časy“ pro případ, že by o práci skutečně přišli.

Krize ekonomiky: Finančně gramotný národ je obecně solventnější. Vzniká více nových podnikatelských subjektů, které mají větší množství potenciálních solventních zákazníků. Kola ekonomiky se točí. Pokud je člověk finančně negramotný, je více ohrožen a v případě nesplacení svých závazků pravděpodobně skončí osobním bankrotem. Takový člověk nepodporuje ekonomiku spotřebou. Často zadluží i část příbuzných. Část, kterou dlužník nesplatí úvěrovým společenstvem, vykáží tyto společnosti jako ztrátu, a proto neodvedou tolik prostředků na daních. Jak se vyvíjí počet osobních bankrotů, můžete vidět na grafice (obrázek 19). Rok 2013 byl v oblasti osobních bankrotů rekordní: celkem jich za celý rok 2013 bylo uděleno 19 165, to je 13% nárůst oproti předchozímu roku.

Příjem zákazníků: Krizi ekonomiky lze brát také jako velmi negativní faktor z pohledu reálné poptávky: Potenciální firemní zákazníci ztrácejí zisky a tudíž zbývá méně prostředků na školení zaměstnanců. Stejně tak se mohou chovat města, která přispívají na svou činnost školám – v situaci, kdy se jim sníží čistý daňový příjem mohou právě příspěvky na mimoškolní vzdělávání snížit. Pro obchodního zástupce je tedy náročnější získat prostředky od města pro mimoškolní vzdělávání.

Obrázek 17: Vývoj počtu osobních bankrotů



Zdroj: server aktualne.centrum.cz

Dotace: V kontextu vstupu ČR do Evropské unie se otevřelo mnoho možností pro získání dotací a grantů. Tento stav může výrazně napomoci finančnímu vzdělávání obecně, vyvolává však zároveň velmi silnou hrozbu ve formě vzniku významné konkurence. Pokud společnost dokáže získat velkou dotaci, která pokryje kompletní cenu školení, poptávka ze strany škol vzroste násobně. Zároveň tímto společnost získá nové zákazníky, kteří si školení mohou zaplatit i v době, kdy dotace není možná. Je proto nutné pečlivě sledovat dotační programy.

Sociálně-kulturní faktory

Sociálně-kulturní faktory hovoří často spíše v neprospěch naší organizace. Jako nový projekt nemá společnost zatím renomé, které cílová skupina často vyžaduje. Navíc systém našeho vzdělávání není tradiční, na který jsou osoby z cílové skupiny zvyklé. Je proto třeba zapracovat na image organizace pro eliminaci hrozeb plynoucích z některých z následujících bodů.

Počet zákazníků je velmi pozitivním faktorem. V podstatě totiž praktikujeme B2B model, ve kterém je sice zákazníkem škola či organizace, nicméně koncovým uživatelem produktu jsou děti ve škole nebo zaměstnanci firem. Toto má jasný důsledek: velkou výhodou v oblasti vysokého počtu zákazníků a zajištění jejich obnovy.

Věk zákazníků je kritickým faktorem. Zákazníky jsou ředitelé škol a ředitelé firem, kteří jsou nejčastěji ve věkové kategorii 45-55 let. Důvěra ve společnost řízenou věkovou skupinou 25-30 let je proto snížena. Argumentem pro objednání školení je fakt, že čím blíže jsou lektori věkově studentům, tím lépe jim danou problematiku vysvětlí.

Zvyky zákazníků: Dalším problémem ve vyšší věkové kategorii zákazníků je omezené využívání internetových vyhledávačů a zdrojů a orientace spíše na osobní reference a tištěná média. Naší snahou je proto infiltrovat se i na vzdělávací konference a dostat se do tištěných médií. Jedním z úspěchů v této oblasti je našimi lektory odvedené školení pro učitele na červnovém mistrovství republiky v hraní deskové hry Finanční svoboda (www.financnimistrovstvi.cz).

Míra vzdělanosti roste, vysokoškolské vzdělání mělo v roce 2011 přes 14% obyvatelstva, střední vzdělání přes 33% (ČSÚ), celkem tedy téměř 50% obyvatelstva má vzdělání ukončené maturitou a vyšší. Tato čísla se do budoucna budou nejspíš ještě zvyšovat. Vyšší vzdělanost velmi nahrává tomu, aby se lidé více vzdělávali i mimo školní lavice a přijímali znalosti z oblasti finančnictví.

Technologické faktory

Technologie obecně nemají velký vliv na společnost, která využívá především osobní komunikaci znalostí. Velký význam však mají sociální sítě a další on-linové projekty.

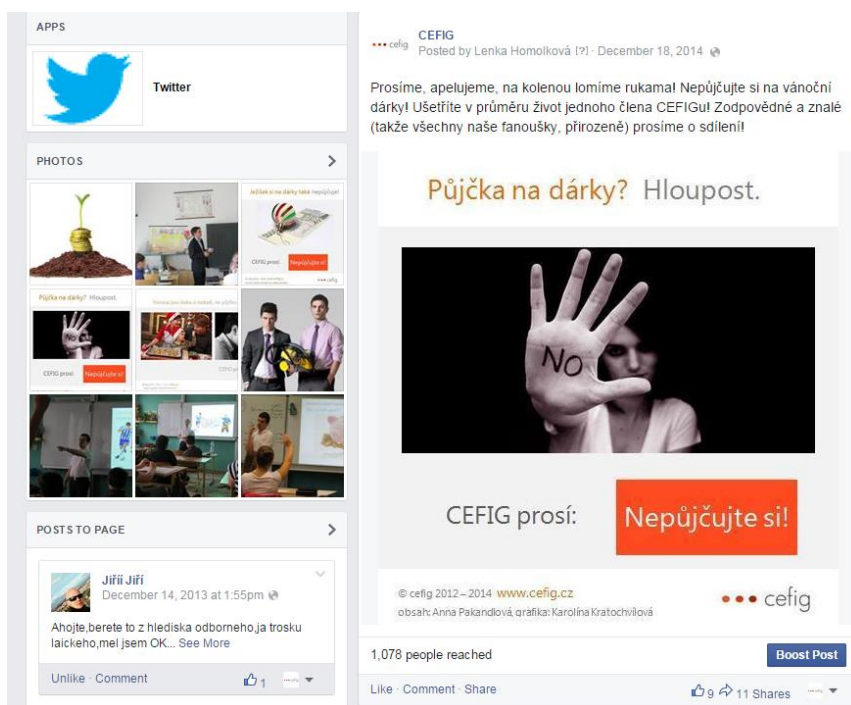
Přenos služeb na internet: S rozvojem nových technologií mnoho informací přešlo na internetovou síť. Nejinak tomu bylo v oboru vzdělávání: Vzniklo mnoho on-line kurzů, e-learningů a podobných projektů. Všechny tyto projekty přímo konkurují školením Centra finanční gramotnosti především svou geografickou dostupností, nabídkou kurzů 24/7 a nízkou cenou. Tyto projekty však bojují s nedostatečnou důvěrou zákazníků, kteří se bojí platit za neověřenou službu. Pracovníci CEFIGu mají osobní zkušenost s vytvořením online-kurzu finanční gramotnosti – poptávka nebyla vysoká vzhledem k nedostatku důvěry. Existuje proto varianta do budoucna (po vybudování image) tyto kurzy zavést a tím zvýšit obrát společnosti.

Nové technologie a jejich užití: Díky novým technologiím je možné zároveň připravit školení interaktivní, doplňovat je obrázky, různými videoukázkami, infografikami a podobně, což výrazně zvyšuje atraktivitu kurzů pro posluchače. Významně při využití těchto prvků pomáhá rostoucí vybavenost škol dataprojektory či interaktivními tabulemi.

Míra zastarávání technologií: V oblasti vzdělávání obecně větší podíl dojmu tvoří lektor a jeho vystupování. Technologie jsou pouze doplňkovým prvkem. Mnoho lektorů stále nevyužívá prezentací či jiných technologií. Námi vytvořené prezentace v programu PowerPoint tedy budou mít pravděpodobně dlouhou životnost, zároveň je však snadno možné jednou vytvořené prezentace přenést do jiného prostředí (např. Prezi.com).

On-line prostředí: Konkurence v oblasti publikování ekonomických či čistě finančních textů na internetu je vysoká. Je proto náročné prosadit webový server, který nabízí stejné služby jako zavedené služby jako např. peníze.cz. Cíl v této oblasti proto je stanoven jako cíl s menší prioritou. Naopak velkou příležitostí je působení na sociálních sítích (Facebook, twitter, LinkedIn), kde má společnost šanci získat publikum pro odběr článků. Ostatní společnosti neumí zatím příliš tyto kanály využívat. Kampaně CEFIGU jsou proto populární:

Obrázek 18: Kampaň CEFIGu na Facebooku



Zdroj: www.facebook.com/centrumfinancnigramotnosti

6.2 Analýza konkurenčního prostředí (Porterův 5F model)

Současní konkurenti

V tuto chvíli prakticky neexistuje přímá konkurence ve formě společností, které se zabývají pouze finančním vzděláváním. Máme pouze širší konkurenci, která se

zabývá vzděláváním obecně. Výjimkou jsou jednotlivci, kteří se vzděláváním finanční gramotnosti zabývají „na vlastní triko“. Tuto skupinu však vzhledem k obratu či počtu školení rovněž nelze považovat za přímou konkurenci. Stávající konkurenty lze rozřadit do několika kategorií:

Zavedené vzdělávací společnosti - některé společnosti na trhu působí velmi dlouho (např. společnost Outward Bound - Česká cesta, spol. s r.o. (<http://ceskacesta.cz/cs/>), mají tedy vybudovanou image. Zároveň disponují zkušenými lektory, kteří jsou schopni perfektně odškolit jakékoliv téma a obchodníky, kteří jsou zvyklí jednat s velkými zákazníky a jejich vystupování zcela jistě předčí obchodní dovednosti našich dobrovolníků. Také disponují vstupním kapitálem, který jim umožňuje investovat do marketingu. Nevýhodou oproti naší společnosti jsou pro ně jednoznačně vyšší ceny – musí hradit zisky majitelům společnosti a financovat management společnosti, nájemné i další náklady. Také jejich lektori i obchodníci jsou placeni vyšší sazbou.

Společnosti působící na finančním trhu - tyto společnosti provozují školení zdarma. Jejich zisk plyne pouze z případných prodejů finančních produktů, které uskuteční díky této reklamě. Jako příklad uveďme projekt Partners Financial Services „Den finanční gramotnosti“ (<http://www.denfinancnigramotnosti.cz/>). Dalším projektem je iniciativa České spořitelny ve spolupráci s KFP (makléřská i vzdělávací společnost): <http://www.financnigramotnostproskoly.cz/> O školení finanční gramotnosti se však pokouší většina finančně-poradenských či makléřských společností.

Výhodou tohoto typu školení je pro objednatele zejména cena - školení zpravidla organizace poskytují zcela zdarma. Nicméně zde zadavatel školení velmi riskuje, že se ze školení stane prodejní akce, která bude mít za cíl nejen zvýšit obecnou gramotnost, ale především propagovat určité produkty či společnost. V horším případě může dokonce školení sloužit cíleně k názorné ukázce, jak jsou finance složité a je třeba „poradit se s odborníkem“, samozřejmě patřícím do školící organizace. Absence finančního ohodnocení lektora z našeho pohledu bude mít dlouhodobě negativní účinek na kvalitu školení především na základních školách, kde je pravděpodobnost získání obchodních kontaktů minimální. Nevýhodou působení této konkurence je pošramocení pověsti školení finanční gramotnosti obecně.

Proti propagaci či samotné nabídce finančních produktů při našich školeních se bráníme uzavíráním mandátních smluv s našimi lektory. Při školení tak není možné propagovat konkrétní společnosti či produkty. Pokud by tento bod lektori porušili,

hrozí jim finanční sankce až 30 000 Kč. Lektory zároveň pečlivě vybíráme, aby jejich snahou bylo skutečně finanční vzdělání obyvatel.

On-line kurzy - jsou zajímavou formou vzdělávání za nižší cenu, která může částečně nahradit živé školení. Kurzy jsou ale vhodné pouze pro skutečné zájemce ochotné riskovat nižší kvalitu kurzu, kterou nejde nijak overit. Pro žáky základních a středních škol jsou tyto kurzy většinou nezáživné a nedokáží dlouhodobě udržet jejich pozornost. Při osobní prezentaci je navíc možné obsah školení upravovat dle reakcí posluchačů, nechat je spolupracovat, pořádat různé soutěže, odpovídat na dotazy, či vybranou tematiku probrat znovu či podrobněji.

E-learning - je velmi podobný on-line kurzům. Většinou je náročnější, zahrnuje různorodé úkoly a je zaměřen více teoreticky. Cena je opět velmi příznivá. E-learningy mohou být i zcela zdarma, pokud jsou dotovány (např. <http://www.mamaloca.cz/e-learning-financni-gramotnost/>). Výhodou je opět snadnější dostupnost (on-line u PC). Opět však narážíme na problém dlouhodobého soustředění účastníka e-learningu, neosobní prezentace a nemožnosti pokládat dotazy.

Jednotlivci ze světa financí jsou většinou osoby, které jsou znepokojeny tristním stavem správy financí jejich klientů a chtějí osvětou pomoci mladým, aby jim usnadnili start do života. Tuto kategorii lektorů nebereme jako konkurenci a spíše jako potenciální obchodní partnery jako lektory CEFIGu. V současnosti jsme uzavřeli spolupráci s lektory Michalem Doubkem pro oblast Brna a Irenou Šímovou pro oblast Plzně a okolí, kteří se oba na vlastní pěst školením zabývali.

Potenciální noví konkurenti

Naše společnost nerealizuje prakticky žádné nebo minimální úspory z rozsahu. Jediná úspora se dá získat snížením nákladů na přípravu materiálů nebo snížením mzdy lektorů. Rovněž kapitálová náročnost není vysoká. Pro rozjezd společnosti podobného rozsahu stačí buď velmi usilovná práce dobrovolníků, nebo kapitál ve výši 50.000 – 100.000 Kč. Veškeré další prostředky na marketing a propagaci dokáží však start významně usnadnit.

Co se týče know-how, pro vytvoření školících modulů jsou nezbytné podrobné a aktuální znalosti v oblasti financí. Cíloví zákazníci tuto kvalitu ne vždy objektivně posoudí, neboť jsou většinou v oboru neznalí. Může se proto stát, že amatér v oblasti financí bude považován objednatelem za profesionála a je náročné toto odlišit ve chvíli objednání školení.

Vládní politika dotacemi výrazně podporuje šíření finanční gramotnosti, proto je velmi dobře možný vstup dalších subjektů na trh nabídek finančního vzdělávání i vzhledem k nízkým nákladům a možnosti projekt kdykoli zrušit.

Ve chvíli, kdy získáme větší podíl na trhu školení a naše společnost bude více známa, tuto příležitost objeví pravděpodobně i další subjekty, které budou disponovat počátečním kapitálem v řádu milionů, tedy daleko rychleji rozšíří svou působnost. Strategii, jak takové společnosti odradit, je povaha našeho projektu: jako občanské sdružení nevykazujeme žádný zisk, čili pro potenciální investory není podnikání na úrovni cen, které my můžeme nabídnout, zajímavé. Zároveň naše značka bude již zavedená, průnik na trh by byl proto pro případnou konkurenci náročnější.

Dodavatelé

Služby, které odebíráme, jsou převážně lektorské služby a autorství článků na webu www.cefig.cz. Dále jsou to drobné položky typu správy webu či jednorázového pronájmu prostor.

Lektory vybíráme tak, aby měli pracovní zkušenosti z oboru financí – ať už z bank, pojišťoven, investičních společností, nebo finančně-poradenských společností. Omezujeme je vždy mandátní smlouvou tak, aby nebylo možné při školení společnost či její produkty propagovat. Těchto lektorů se vždy najde mnoho, čili nehrozí riziko tlaku ze strany lektorů na vyšší hodinovou sazbu. Lektoři rádi přivítají práci na mandátní smlouvu, neboť to jsou převážně živnostníci a další příjem je pro ně zajímavý.

Mnoho lektorů se pokoušelo či pokouší samostatně prosadit v rámci vlastních projektů, nicméně vždy narazili na organizační náročnost tohoto projektu, kterou jednotlivec prakticky nemůže sám zvládnout. Podobný projekt, jakým je cefig, zvládne pouze dobře organizovaná skupina, která je vzdělaná ve světě financí a je ochotna dlouhodobě věnovat čas tomuto dobrovolnému projektu.

Vydávání článků na webu je podmíněné naší editací. Máme tedy plně pod kontrolou všechny texty vydané na našem webu. Zájemců o přispívání na náš server je rovněž velký počet, příspěvky si vybíráme, a proto nehrozí nízká kvalita vydaných článků.

Zákazníci

Našimi zákazníky jsou v první fázi především základní a střední školy. Tyto subjekty často školení finanční gramotnosti samy poptávají, neboť nabídka na trhu

je prozatím poměrně omezená. Cílovou skupinou jsou tedy ředitelé škol, případně učitelé finanční gramotnosti, kteří toto vzdělávání zastřešují. Nevýhodou u těchto zákazníků je jejich nedostatečné sdružování. Sekundárními zákazníky se může stát v podstatě kdokoli: mateřská centra, společnosti, které chtějí vzdělat své zaměstnance, vysokoškolské kluby, různé spolky, dětské domovy.

Počet potencionálních zákazníků je velmi vysoký. V České republice je přes 3000 základních a přes 2000 středních škol. Nikdo z těchto zákazníků se nemůže považovat za významného zákazníka, neboť se významně neliší svým rozsahem. Školy samozřejmě preferují cenu, neboť jejich rozpočty jsou velmi omezené. Nicméně cena školení tvoří nevelký podíl na celkových výdajích školy. Také města jako zřizovatelé škol často tyto vzdělávací akce podporují a na vzdělávání školám přispívají.

Hrozba zpětné integrace zde existuje: učitelé se po absolvování školení mohou rozhodnout sami prezentovat srovnatelné školení žákům a ušetřit tak škole prostředky. Nicméně je to pro ně velmi náročné, neboť nemají zkušenosti z oboru a nemohou tedy zapojit do školení konkrétní zkušenosti. Zároveň často problematice nerozumí ani na uživatelské úrovni.

Substituční služby

Substituční služby nabízí jednak finančně poradenské společnosti (viz. část „současní konkurenti“), poté převážně širší konkurenti ve formě e-learningů, on-line kurzů a vzdělávacích společností. V budoucnu je reálný vznik více substitučních služeb, převážně ze strany nově vstupujících firem v situaci, kdy naše společnost na trh úspěšně prorazí.

Ceny substitutů se už nemohou více snižovat. Školení nelze realizovat za nižší cenu, než nyní nabízí společnost Centrum finanční gramotnosti. Toto je klíčovou výhodou především oproti podobným projektům vzdělávacích organizací. Byť tyto společnosti mají možnost investovat více prostředků do reklamy či větší zázemí ve formě kontaktů, cenově vždy vyjde příznivěji cenová nabídka CEFIGu.

Oproti vzdělávacím společnostem mají školení CEFIGu výhodu ve formě odbornosti tvůrců školení – jedná se tedy o odborně velmi dobře zvládnuté školení. Oproti finančnickým společnostem, které rovněž umí sestavit kvalitní odborné školení je výhodou kvalita lektorů – lektoři jsou skutečně lektory a nikoliv pobočkoví pracovníci, kteří jednou za rok vyrazí školit. Obecně lze tedy tvrdit, že školení CEFIGu jsou kvalitnější než substituční služby.

7 Interní analýza

7.1 Vnitřní zdroje podniku

Fyzické zdroje

Centrum finanční gramotnosti, o.s. nevlastní žádné vlastní prostředky či prostory. Veškeré vybavení pro školení poskytují školy, notebooky a další vybavení mají lektori i ostatní pracovníci vlastní.

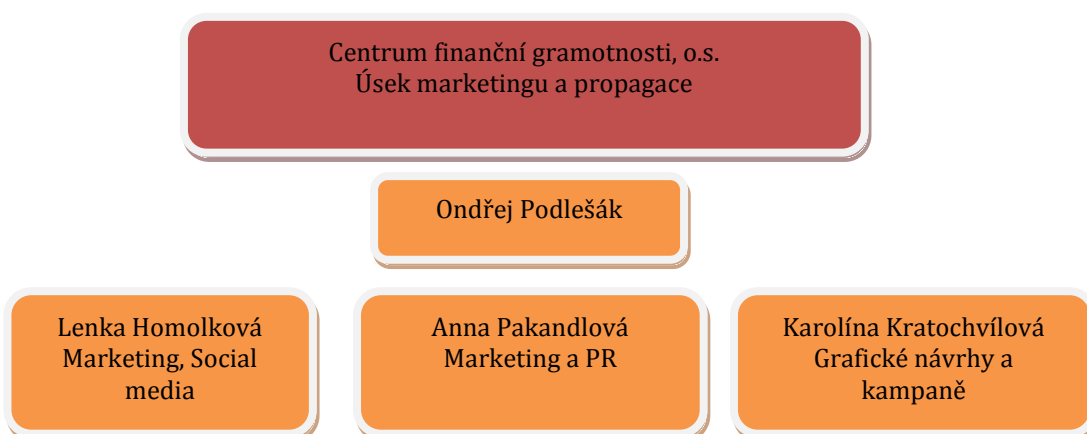
Lidské zdroje

Vedení společnosti sestává z tří pracovníků, kteří se podílí na strategických rozhodnutích, vytváření plánů a strategií, viz obr. 21. Dále se pravidelných porad a strategických jednání účastní dalších pět osob. Tyto osoby podléhají vedení Ondřeje Podlešáka v rámci úseku marketingu a propagace, případně Josefa Janouška v rámci odborného úseku (obr. 22-23).

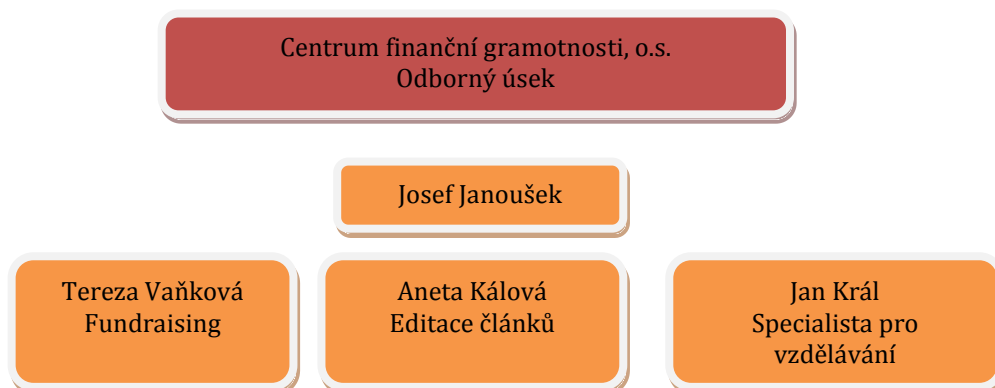
Obrázek 19: Vedení společnosti



Obrázek 20: Úsek marketingu



Obrázek 21: Odborný úsek



Vzájemná zastupitelnost: Většina pracovníků je velmi dobře zastupitelná díky velké míře vzájemné kooperace. Díky společným poradám všichni znají úkoly a pracovní náplň ostatních, není proto problém v případě nemoci někoho nahradit i dlouhodoběji.

Zkušenosti: V porovnání se zavedenými společnostmi je Centrum finanční gramotnosti velmi mladou společností (založena 2012) a i všichni její představitelé jsou velmi mladí. Mají tak v porovnání se zkušenými matadory velmi málo zkušeností, což při získávání zakázek může být velkou nevýhodou. Výhoda tkví především v dynamičnosti. Celý tým je schopen se velmi rychle adaptovat, pracuje s moderními technologiemi a pružně reaguje na změny.

Kreativita: Díky kreativní atmosféře vzniká mnoho inovací a postupů, které nejsou snadno kopírovatelné a mohou ztížit ostatním podnikům snahu o vyrovnání strategie.

Finanční zdroje

Občanské sdružení má příjmy ze školení finanční gramotnosti. V roce 2014 tvořila školení zhruba polovinu obratu společnosti. Druhou polovinu tvořila dotace získaná prostřednictvím úřadu práce pro zaměstnání obchodního zástupce. Do budoucna očekáváme příjmy z bannerů a reklam na webu www.cefig.cz. Velký potenciál do má čerpání dotací od krajů, ministerstev nebo EU a dalších subjektů (Norské fondy atp.). Zároveň očekáváme příspěvky od větších lokálních společností (např. TPCA Kolín) na chod společnosti.

Zdroje společnosti lze obecně hodnotit jako velmi nedostatečné v porovnání s ostatními společnostmi, které se na trhu vzdělávání pohybují. V porovnání s přímými konkurenty v oblasti školení finanční tematiky je rovněž vidět značná nevýhoda – tyto společnosti profitují z prodeje finančních produktů a z těchto zisků

mohou školení financovat. Velkou silou je naopak nízká cena školení, která vychází z nulové marže – společnost účtuje pouze náklady na školení.

Zdroje nehmotné povahy

Image společnosti - jako nezisková společnost máme širokou podporu veřejnosti, učitelů a pracovníků v oboru financí. Reportáže z našich školení jsou pravidelně publikovány v regionálních denících v tištěné i elektronické formě. Naše společnost se objevila i v reportáži české televize nebo v relaci NEZISKOVKY na rádiu Applaus.

Odborná znalost – pro školení využíváme lektory – odborníky, kteří mají s tématem financí dlouholeté zkušenosti. Lišíme se tím od subjektů, kteří sice nabízejí kvalitní lektory, nemají ale možnost ozvláštnit přednášku příklady z praxe a rovněž tématu dostatečně nerozumí, aby zodpověděli všechny dotazy posluchačů.

Znalost trhu - Josef Janoušek a Ondřej Podlešák se již více než pět let pohybují v oblasti vzdělávání, mají tedy zkušenosti z oboru, proto máme výborné povědomí o všech aspektech trhu, na kterém náš projekt působí.

Know-how - ze zkušenosti víme, jaké jsou největší chyby obyvatel: nedostatečná vůle spořit a časté využívání úvěrů v tíživých finančních situacích. Díky uvedení reálných příkladů v prezentacích máme větší šanci publikum zaujmout. Rovněž se nezabýváme důkladným vysvětlováním teoretických znalostí – víme, které informace jsou skutečně důležité.

Databáze kontaktů - disponujeme databází většiny základních a středních škol včetně kontaktů. Dále jsme vytvořili databázi regionálních vydavatelů časopisů a novin, máme tedy šanci publikovat naše tiskové zprávy prostřednictvím masových médií.

7.2 BCG matice

Produkty, které CEFIG nabízí, se dají rozdělit do několika kategorií: firemní školení finanční gramotnosti, školní školení finanční gramotnosti, školení pro dětské domovy, školení pro veřejnost. Z výroční zprávy za rok 2014 vyplývá, že všechny produkty se aktuálně zařazují do pozice otazníků. Růst můžeme sledovat z pohledu tržeb, či z pohledu počtu školení v následující tabulce:

Obrázek 22: Počet školení 2013/2014

POČET LEKCÍ	2013	2014
Základní školy	12	67
Střední školy	1	9
Dětské domovy	0	212
Firemní školení	2	24

Zdroj: výroční zpráva 2014, interní dokumenty

Poznámka: Pro kvantifikaci se v tabulce uvádí přepočet školení na dvouhodinové intervaly

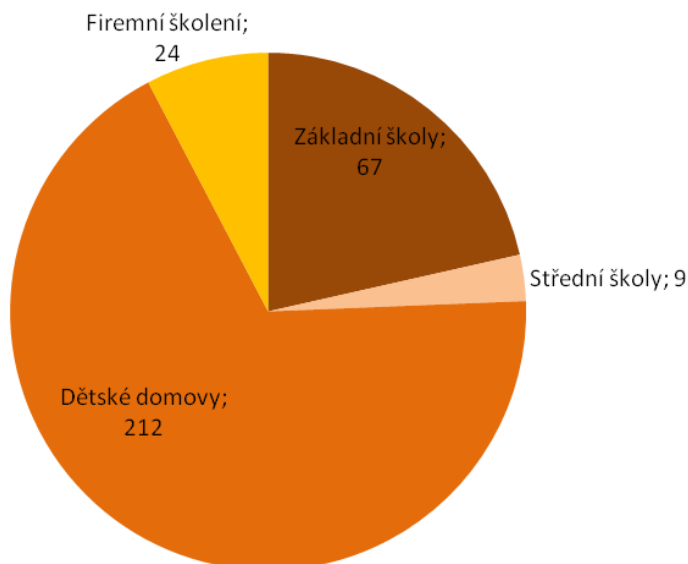
Obrázek 23: Tržby dle produktů 2013/2014

TRŽBY	2013	2014
Základní školy	0	55 407
Střední školy	0	0
Dětské domovy	0	53 000
Firemní školení	0	55 780

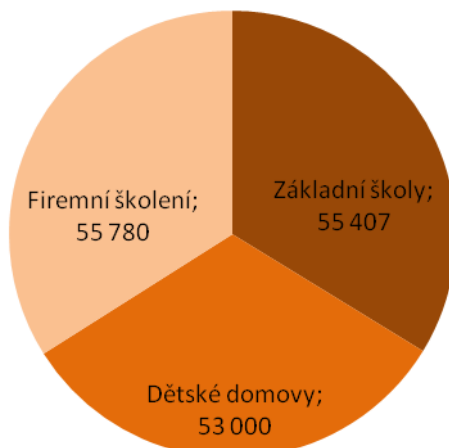
Zdroj: výroční zpráva 2014, interní dokumenty

Údaje lze rovněž převést do grafů, který porovná počet jednotlivých dvouhodinových lekcí vzhledem k typu školení.

Obrázek 24: Porovnání počtu lekcí dle typu školení



Zdroj: výroční zpráva za rok 2014

Obrázek 25: Porovnání tržeb dle typu školení

Zdroj: interní dokumenty

Na obr. 20 můžeme vidět, že tržby za prodej služeb jsou vyrovnané ve všech kategoriích mimo středních škol, které nepřinesly společnosti v roce 2014 žádné tržby. Příčinou je vytvoření materiálů pro školení v průběhu roku 2014 a realizace tzv. promo přípravných školení na vybraných školách. Zastoupení jednotlivých školení vidíme na obr. 21, v tabulce 3 můžeme pozorovat procentuální vyjádření stejných statistik:

Obrázek 26: Procentuální zastoupení typů školení

DRUH ŠKOLENÍ	%
Základní školy	21%
Střední školy	3%
Dětské domovy	68%
Firemní školení	8%

Zdroj: výroční zpráva 2014

Z výše uvedeného je evidentní, že nejvýnosnějším produktem jsou jednoznačně firemní školení. Při pouhých 8% zastoupení v počtu školení generují zhruba třetinový příjem společnosti. Nejhuře naopak dopadla školení pro dětské domovy³, která při skoro sedmdesátiprocentním početním zastoupení dosáhla stejného obratu jako firemní školení či školení pro ZŠ. Vůbec nejslabším produktem jsou

.....
³ Tato informace je částečně zavádějící. Klíčový faktor zde hraje rozvržení školení, kdy v případě dětských domovů se jedná o dlouhodobější akce, kde je CEFIG ve formě dodavatele, čili nenese žádné další náklady. Položku dětských domovů není možné cenově ovlivnit, nemá tedy smysl pro ni cenovou strategii vypracovávat. Naopak u ZŠ je nutné spolu se školením uhradit i další náklady jako je doprava či materiály na školení.

školení pro střední školy, která jsou zároveň produktem nejnovějším a jsou zhruba ve stejné fázi vývoje jako ostatní školení v roce 2013.

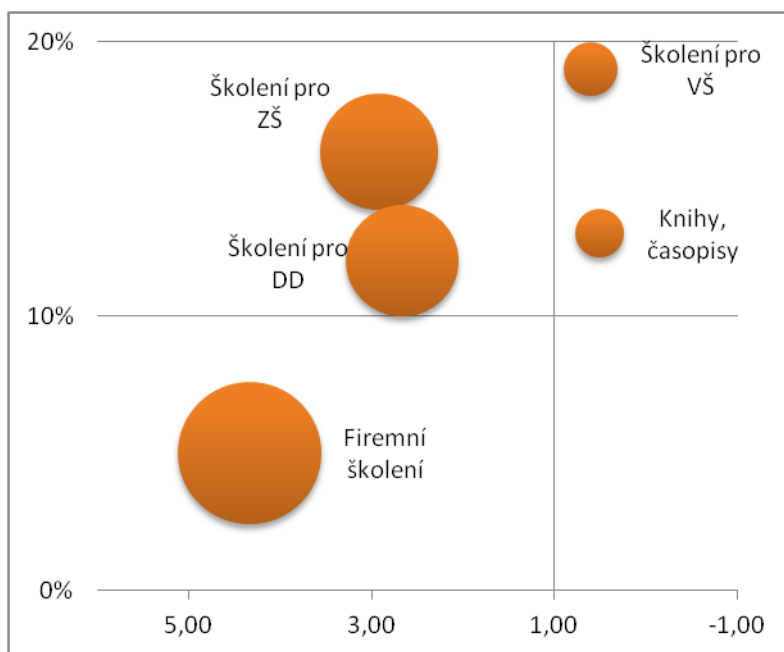
Budeme-li analyzovat produkty z pohledu BCG matice, zjistíme, že všechny produkty se shodně nacházejí v pozici otazníku. Z pohledu životnosti produktu jsou produkty v postavení zavedení na trh. Zákazníky se stávají tzv. Innovators, neboli lidé, kteří mají rádi změny a zkouší nové věci. Klíčová otázka zní, které produkty se vyplatí podpořit a věnovat jim větší pozornost (publikování v médiích, optimalizace webu pro vyhledávače, placení reklamy na google.cz či seznam.cz atp.). Z pohledu ROI (hodnoceného vzhledem k poměru počtu školení a tržeb, jelikož vložený kapitál neexistuje) se nejzajímavějším řešením zdají firemní školení, které aspirují na splnění tzv. Paretova pravidla 80/20. Toto pravidlo tvrdí, že 20% zákazníků tvoří 80% tržeb společnosti. Pokud si uvědomíme, že 8% školení byla školení firemní a tvořila 33% obrátu, zjistíme, že při aplikaci trojčlenky dojdeme k velmi podobným poměrům.

Zajímavějším pohledem než tím na aktuální stav BCG matice je její stav do budoucna. Společnost má mnohé vize a cíle, které nyní nelze financovat (viz kapitola 5.2 Definice poslání a cílů). Jedná se především o vydání vzdělávacích publikací či rozvoj vzdělávání na vysokých školách. Produkty, které se jistě objeví v příštích letech, budou knihy a školení pro VŠ. Dále se uvažuje o otevřených kurzech pro veřejnost. Všechny tyto projekty ale budou vyžadovat počáteční investici do vývoje a reklamy. Předpoklad je takový, že financování této činnosti budou zastřešovat produkty, které jsou dnes ve fázi otazníků. Největší potenciál stát se hvězdou či dojnou kravou mají jednoznačně firemní školení. BCG matice a odpovídající data za pět let by mohla vypadat například takto:

Obrázek 27: Virtuální data pro BCG matici

Typ školení	Růst trhu	Relativní podíl na trhu	Podíl na trhu	Podíl na trhu nejbližšího konkurenta
Firemní školení	5%	4,33	65%	15%
Školení pro ZŠ	16%	2,92	35%	12%
Knihy, časopisy	13%	0,50	15%	30%
Školení pro VŠ	19%	0,60	30%	50%
Školení pro DD	12%	2,67	40%	15%

Obrázek 28: Projekce budoucí BCG matice



Zdroj: vlastní výpočet

Firemní školení: Z obrázku 25 je patrné, že predikce hovoří o budoucích pozicích produktů následovně: Firemní školení, která mají potenciál generovat velký obrat, budou v pozici dojných krav. Toto zařazení je logické, neboť je sice velký potenciál v oblasti růstu a velikosti tržeb, nicméně trh s firemními školeními se rychleji vyčerpá vzhledem k nižší fluktuaci zaměstnanců – firma nemůže školení objednávat příliš často, neboť zaměstnanci by slyšeli školení znovu. Je nutné počkat na obměnu zaměstnanců (5 – 10 let). V situaci, kdy se tento trh naplní nebo se taková situace přiblíží, je nutné vymyslet nové školení, které zaměstnance naučí nové věci, či nějaké oživení. Vzniká tak možnost znovu oslovit minulé klienty s nabídkou nového školení (opět pozice otazníku – produkt Firemní školení II).

V dětských domovech je situace podobná jako při firemních školeních. Děti zde zpravidla pobývají od raného věku až do 19 let. Pro školení si vybíráme děti ve věku patnácti let a starší. Dává proto smysl školení opakovat jednou za čtyři roky, kdy se skladba starší dětí v DD kompletně obmění. Toto zajišťuje potenciál dalšího obchodu do budoucna (a zároveň tento snadný obchod zvyšuje šanci objevení se konkurence). Z tohoto důvodu se nachází školení pro DD na trhu více příznivém než firemní školení. Přesto je stále v produkci portfolia jako hvězda, neboť se stále přidávají noví zákazníci z kategorie early i late majority, kteří mohou přinést vysoké zisky.

Pro **školení pro ZŠ** je situace z hlediska poptávky zdaleka nejpříznivější. Vzhledem k business modelu, při kterém je pro každou třídu ZŠ připraveno nové

téma, je tok nových žáků a tudíž i poptávky zaručen. Školení pro ZŠ má tedy potenciál stát se dojnou kravou a vydržet v portfoliu společnosti velmi dlouho. I při relativně nižší ziskovosti se může stát kvalitním produktem, který zajistí stabilitu společnosti a zaplatí fixní náklady.

Knihy a časopisy jsou projektem, který si klade za ambice zvýšit vzdělanost v oblasti financí. Vydání knihy i časopisu s sebou samozřejmě nese vysoké náklady jak na samotné vydání, tak i na přípravu. Marketingové náklady jsou rovněž nezanedbatelné, proto se o uvedení na trh zatím neuvažuje. Společnost spekuluje nad možností zavést knižní vydání ve chvíli, kdy se rozroste databáze podporovatelů a účastníků školení natolik, aby byla schopna zajistit odbyt knihy.

Školení pro VŠ je z pohledu splnění cílů organizace velmi důležitým prvkem. Vzdělávání na univerzitách zacílí na ty nejinteligentnější jedince, kteří potom mohou nadále pomáhat svým známým a předávat jim důležité informace ze světa financí. Zároveň jsou tito jedinci bráni jako opinion-leadeři – jejich doporučení ostatní věří. Je proto výhodné spustit projekty knih a školení na VŠ zároveň, aby při školení na VŠ mohlo dojít i k propagaci těchto knih. Potenciál pro rozvoj školení na VŠ je obrovský, ale podobně jako u firem dojde relativně brzo k naplnění trhu, neboť se studenti kompletně obmění nejdříve po pěti letech. I s tímto je nutné při případných investicích počítat.

8 Formulace strategie

8.1 Analýza SWOT

Jak bylo uvedeno v teoretické části, analýza SWOT vychází z výsledků externích i interních strategických analýz. Určíme příležitosti - což jsou externí vlivy, které mohou pozitivně ovlivnit výsledky společnosti. Hrozby - externí vlivy, které mohou negativně ovlivnit výsledky společnosti. Silné stránky - vychází z interní analýzy podniku a identifikuje body, ve kterých je společnost dobrá. Slabé stránky - body z interní analýzy podniku, které společnost znevýhodňují. Prvním krokem, který musíme provést, je určení faktorů, které zvolíme jako klíčové.

Zvolení klíčových faktorů

V rámci externí i interní analýzy jsme našli velké množství faktorů, které mohou hrát velkou či malou roli v budoucí strategii organizace. Dalším úkolem je z těchto faktorů vybrat takové, které jsou pro budoucí rozvoj nejdůležitější, tzv. klíčové faktory. Začneme výčtem pozitivních externích faktorů z nichž dále vybereme příležitosti, které použijeme ve SWOT analýze.

Pozitivní externí faktory (Příležitosti):

Úspěchu projektu nahrává **nízká úroveň finanční gramotnosti**.

Dotace mohou pomoci rozvoji společnosti.

Sociální projekt má šance na podporu od korporací ve formě **dárcovství**.

Nutnost vzniku nové formy **ochrany spotřebitele**.

Politika zaměstnanosti jako cesta pro získání zaměstnanců.

Díky vyšší **nezaměstnanosti** lze snadno získat lektory.

Počet zákazníků, respektive jejich obnovitelnost hovoří ve prospěch organizace.

Míra vzdělanosti nahrává touze po více informacích.

Rozvoj internetu umožňuje rozvoj nabídky služeb on-line.

Sociální sítě jako silná zbraň dynamické společnosti.

Minimální či žádná **přímá konkurence**.

Mnoho **potenciálních partnerů** ve formě jednotlivců, kteří se věnují školení finanční gramotnosti.

Jak bylo řečeno v teoretické části práce, výběr klíčových faktorů je subjektivní. Pokusím se nyní maximálně objektivně vybrat 4 faktory, které jsou těmi největšími příležitostmi pro společnost. Budou jimi: **Dotace, Počet zákazníků, Mnoho potenciálních partnerů a nízká úroveň finanční gramotnosti**. V dalším kroku se podíváme na výčet externích faktorů, které lze považovat za potenciální hrozby. Vycházet budeme především z PEST a 5F analýzy.

Negativní externí faktory (hrozby):

Štědrá **sociální politika** demotivuje občany pro získání znalostí v oblasti správy financí.

Riziko vytvoření **konkurenčních vládních subjektů** či dotace, které mohou pomoci rozvoji konkurence.

Sociální nejistota odrazuje občany od zjišťování informací např. o spoření.

Krise ekonomiky jako původce nízké poptávky o školení ze strany firem a rovněž nižší míru darů.

Demografická struktura zákazníků je negativním faktorem, starší zákazníci negativně vnímají image organizace.

Zvyky zákazníků znesnadňují společnosti pracovat na image, neboť je náročné tuto skupinu oslovit.

Rozvoj internetu přidává další konkurenci.

Velká míra konkurence v **online prostředí** ekonomických textů.

Nízká cena a vysoká dostupnost **on-line kurzů**.

Negativní image školení finanční gramotnosti vzniklá amatérskými pokusy o školení či prodejci finančních produktů.

Velký **disponibilní kapitál** zavedených vzdělávacích společností.

Opět je nutné z těchto faktorů vybrat ty, které budou označeny jako klíčové: **Riziko vzniku konkurenčních (vládních i nevládních) subjektů, demografická struktura zákazníků, krize ekonomiky** jako oslabení poptávky a darů, konkurence ve formě **on-line kurzů**. V dalším kroku vybereme klíčové faktory mezi potenciálními silnými stránkami, neboli těmi interními faktory, které jsou brány jako pozitivní. Čerpáno bude z interní analýzy, BCG matice a analýzy 5F, která na rozdíl od předchozích metod nabízí i porovnání s konkurencí.

Pozitivní interní faktory (silné stránky)

Minimální fixní náklady a z toho pramenící nízká **cena školení**.

Vysoká **diferenciace produktu**. Kvalita školení je vyšší ve srovnání se substituty. Jedná se o školení od profesionálních vzdělávacích organizací (vyšší odbornost ve financích) či finančních organizací (lepší lektorské dovednosti).

Dynamičnost jednotlivých pracovníků i celé společnosti.

Společnost vlastní **databázi kontaktů** potenciálních zákazníků i lokálních vydavatelství jednotlivých médií.

Široké **portfolio produktů**.

Velká loajalita a vysoké **pracovní nasazení** dobrovolníků.

Image společnosti jakožto nezávislé školící organizace.

Klíčovými faktory, které dosud ženou společnost kupředu, jsou bezesporu **nízká cena školení** a **diferenciace produktu**. Tyto faktory jsou bezpochyby silnými stránkami společnosti. Mezi další faktory lze zařadit **image společnosti** a **široké portfolio produktů**. Posledním bodem, který je nutné zkompletovat pro přípravu SWOT analýzy, je zhodnocení negativních interních faktorů, tzv. slabých stránek organizace.

Negativní interní faktory (slabé stránky)

Image společnosti jakožto novinky na trhu není dobrá pro konzervativnější zákazníky.

Minimální či žádný **disponibilní kapitál**.

Nedostatečné zkušenosti vedení podniku.

Nedostatečná propagace v masových médiích (TV či tisk).

Nepatentované know-how může způsobit, že lektori odejdou s vytvořeným školením.

Z Výše uvedených negativních interních faktorů lze všechny hodnotit jako klíčové. Vynechat lze nepatentované know-how, neboť lektor s vytvořeným obsahem prezentace bude narážet na vysokou náročnost organizačních aktivit spojených se školením a pravděpodobně nezíská tolik zakázat jako pod naší značkou. Jako slabé stránky tedy zvolíme faktory: **Image společnosti, minimální disponibilní kapitál, nedostatečné zkušenosti pracovníků, nedostatečná**

propagace. Po vybrání těchto klíčových faktorů můžeme vytvořit finální verzi SWOT analýzy pro organizaci Centrum finanční gramotnosti, o.s. (obrázek 27).

Obrázek 29: SWOT analýza



Zdroj: předchozí zkoumání

Vypracováním SWOT analýzy jsme získali základ pro řešení jednotlivých problémů organizace a stanovení cenové strategie. Podíváme se nyní na definice problémů, které organizace řeší a spolu s formulací cenové strategie se je následně pokusíme vyřešení pomocí metody TOWS. Následně se pokusíme eliminovat hrozby či slabé stránky společnosti. Bezpochyby nejpálčivějším tématem společnosti je slabá stránka nedostatečný disponibilní kapitál. Dalším problémem je velké riziko vstupu nových konkurentů na službou „školení finanční gramotnosti“ dosud neobsazený trh. Třetím problémem, který je třeba vyřešit zároveň s cenovou strategií, je nedostatečná propagace společnosti. Žádný z těchto problémů nelze přehlížet při stanovení cenové strategie. Následovat bude popis těchto situací.

8.2 Definice řešených problémů

Nedostatečný kapitál

Tento problém řeší ze začátku své existence každá (nejen) nezisková organizace. Potenciální zdroje kapitálu jsou: Zisky ze školení, zisky z prodeje reklamních prostor (bannerů) na www.cefig.cz, zisky z prodeje knih, sponzoring, dotace. Strukturu aktuálních příjmů organizace jsme důkladně prostudovali v rámci BCG matice, proto pouze krátce zrekapituluji jednotlivé formy příjmů:

Zisky ze školení - celkové zisky rostou počtem uspořádaných školení pod značkou CEFIG. Je však nezbytné z nich zaplatit přípravu školení, materiály na školení, propagační předměty, lektory a dopravu. Dosud není účtovaná marže, z které by se daly financovat další činnosti organizace.

Zisky z prodeje reklamních prostor - prodej těchto prostor lze realizovat od návštěvnosti serveru cca 10 000 uživatelů za měsíc. Současný stav je cca 2000 uživatelů. Pro tento způsob zisku je tedy nutné propagací zajistit vyšší návštěvnost serveru www.cefig.cz. Do budoucna se však může jednat o nezanedbatelný příjem.

Zisky z prodeje knih - knihy budou čerpat z článků na www.cefig.cz, proto je nutné nejdříve získat dostatečné množství materiálů. Poté budeme pracovat na jejich vydání v knižní formě.

Dotace prostřednictvím politiky zaměstnanosti - pro tento způsob získání prostředků je možné zajistit osobu, která by byla schopna zabývat se fundraisingem. Jedním z potenciálních způsobů, jak takového člověka získat, je regionální individuální projekt: „Odborné praxe pro mladé do 30 let...“ (http://portal.mpsv.cz/upcr/kp/stc/esfpb/op_lzz/rip_-_regionalni_individualni_projekty/odborne_praxe_pro_mlade_do_30_let_ve_stredoceskem_kraji), který aktuálně využíváme. Zároveň je možné využít program „Stáže ve firmách“ (<http://www.stazevefirmach.cz/>).

Sponzoring: Vzhledem ke klesajícím ziskům firem a rostoucímu počtu žadatelů o granty a podporu je stále obtížnější získat financování ze strany lokálních organizací. Tento zdroj nelze tedy v rámci strategie zohlednit jako relevantní, neboť i v případě úspěchu nelze zaručit trvanlivost tohoto zdroje.

Dotace EU: Podobně jako v případě firemního sponzoringu nelze plně spoléhat na získání dotace prostřednictvím fondů Evropské unie. Na druhou stranu nelze tuto příležitost přehlížet a je třeba se aktivně zajímat o možnosti čerpání dotací.

Riziko vstupu dalších konkurentů

Trh poskytování školení pro základní a střední školy je zatím volný. Existuje tedy vysoké riziko, že při boomu v poskytování této služby vznikne poptávka, kterou nedokážeme krátkodobě uspokojit a uvolní se prostor pro vznik nových společností, které naši roli převzmou.

Další možností je diferenciací jiných společností – vytvoření sekce „školení finanční gramotnosti“ ve stávajících vzdělávacích společnostech či finančních institucích. Pro snadnou dostupnost se společnosti mohou dát i cestou vytvoření on-line kurzů, které jako konkurence budou mít šanci nabídnout nižší cenu školení v porovnání s nutností platit lektory. Je proto nutné zaměřit se na snížení tohoto rizika na nejnižší možnou míru.

V rámci této kapitoly je vhodné zvážit i možnost odchodu lektorů „za lepším“, tedy vyšší hodinovou mzdou pro jiné školící projekty či ke konkurenci.

Nízká úroveň propagace

Nízká úroveň propagace vychází především z malého rozpočtu společnosti, viz problém „nedostatečný kapitál“. Aktuální propagace je šířena všemi způsoby, které jsou zdarma a vyžadují pouze čas pracovníků.

Facebook: na stránku <https://www.facebook.com/centrumfinancnigramotnosti> pravidelně vkládáme nové články, zajímavosti ze světa financí a pořádáme osvětové kampaně. Aktuálně disponujeme více než 500 fanoušky.

LinkedIn: na této profesní síti profil společnosti slouží primárně k její propagaci mezi odborníky ze světa financí: <http://www.linkedin.com/company/centrum-finan-n-gramotnosti>.

Twitter: rovněž na této sociální síti propagujeme Centrum finanční gramotnosti na odkazu https://twitter.com/CE_FI_G.

Emailové oslovování: snažíme se šířit naše jméno prostřednictvím zasílání newsletterů našim fanouškům, ředitelům škol a členům klubů finanční gramotnosti.

Publikování článků o našich školeních v rámci lokálních médií. V roce 2014 se nám podařilo vydat celkově pět článků, které popisují školení finanční gramotnosti realizované společností Centrum finanční gramotnosti. V tomto záměru chceme pokračovat, vydávat tiskové zprávy a snažit se o maximální možný výstup ve formě tištěných i elektronických článků.

8.3 Možnosti řešení

Nedostatečný kapitál

Vyjdeme nyní ze strategie TOWS. Koncipování strategií umožňuje zvolit různé varianty strategií, které vycházejí ze čtyř možných zjednodušených přístupů: Přístup S-O: využívat silných stránek a příležitostí, které nabízí okolí podniku. Přístup W-O: snažit se neutralizovat slabé stránky za pomoci příležitostí z okolí. Přístup S-T: využívat svých silných stránek pro eliminaci hrozeb. Přístup W-T: snažit se vyřešit nepříznivý stav i za cenu likvidace organizace.

Nedostatečný disponibilní kapitál je slabou stránkou, lze ho tedy řešit přístupem W-O, neboli eliminovat tuto slabou stránku příležitostmi z okolí. Zopakujme proto tyto příležitosti. Jsou jimi: nízká úroveň finanční gramotnosti v ČR, podpora ze strany EU, státu a státních institucí, měst, či krajů, velké množství potenciálních zákazníků, mnoho potenciálních partnerů.

Díky velkému množství potenciálních zákazníků lze eliminovat problém nedostatečného kapitálu. Dle definice problému lze vyšší zisky generovat vyšším počtem zrealizovaných školení. Možným řešením je tedy oslovení více škol za účelem poskytnutí velkého počtu školení, které přinese zisky. Pro tuto variantu lze využít nízkonákladovou emailovou komunikaci, která díky internímu zdroji – databázi všech základních a středních škol – zabere minimum času. Po uskutečnění školení a získání kapitálu je možné společnost dále rozvíjet – najmutím obchodních zástupců, kteří budou telemarketingem neustále zvyšovat počet uskutečněných školení za rok.

Druhou možností je zaměřit se na podporu ze strany EU, státu a státních organizací. V úvodu roku 2015 budou vypisované operační programy, v nichž předpokládáme, že uspějeme a prostředky získáme. EU skutečně výrazně podporuje rozvoj finanční gramotnosti. V minulých letech byl podpořen například projekt neziskové společnosti Mamaloca. Jedná se o on-line výuku (e-learning) finanční gramotnosti pro vedoucí pracovníky ve společnostech). Dále předpokládáme jednání a navázání spolupráce s ministerstvem školství v oblasti vývoje vzdělávání finanční gramotnosti a vývoje učebnic.

Třetí variantou je využití silné stránky „nízká cena školení“ a navýšení této ceny, aby bylo možné dosahovat zisku, který by se následně investoval do marketingu. Kalkulace běžného školení pro 2. stupeň základní školy, kdy v každém ročníku jsou dvě třídy, vypadá následovně:

Obrázek 30: Rozpočet školení

počet školení	8
počet hodin	16
hodinová sazba lektora	250 Kč
celkem lektorné	4 000 Kč
ceny do soutěží	320 Kč
materiály	368 Kč
doprava	560 Kč
celkem za školení	5 248 Kč

Zdroj: Interní materiály

Jelikož školení probíhá pouze jednou ročně, je zde prostor pro navýšení ceny školení o určitou marži. Navíc města často tyto vzdělávací akce podporují a na školení školám přispívají.

Riziko vstupu dalších konkurentů

Riziko vstupu dalších konkurentů je důležitou hrozbou. Použijeme tedy přístup S-T: využívat svých silných stránek pro eliminaci hrozeb. Silné stránky společnosti jsou: nízká cena školení, širší portfolia, diferenciací produktu (kvalita školení), image organizace - nezávislost společnosti (distancování se od prodeje produktů).

První možnost strategického řešení získáváme využitím první silné stránky: nízké ceny školení. Čím nižší bude cena školení, tím menší je prostor pro marži nově vzniklé společnosti a tím menší chuť bude společnost mít na trh vstoupit. Pokud udržíme nízkou cenu školení, je možné, že vstup na trh nebude pro nové společnosti atraktivní a v tomto oboru budeme jako společnost dlouhodobě jedini.

Druhou možností může být využití zkušených lektorů jako komparativní výhody. Bude tedy nutné získat výhradní právo na zkušené lektory. Například uzavřením dodatku exkluzivity v mandátních smlouvách pro lektory. Lektoři by se tedy z takové smlouvy mohli vyvázat např. zaplacením pokuty. Další možností je využití exkluzivní spolupráce s některou společností, která své lektory bude půjčovat na účely školení finanční gramotnosti výhradně organizaci Centrum finanční gramotnosti.

Nízká úroveň propagace

Pro eliminaci této slabé stránky opět využijeme přístup W-O: snažit se neutralizovat slabé stránky za pomoci příležitostí z okolí. Opět si zopakujeme tyto příležitosti: nízká úroveň finanční gramotnosti v ČR, podpora ze strany EU, státu a státních institucí, velké množství potenciálních zákazníků, podpora sociálního projektu ze strany velkých (ziskových) korporací.

Pokud oslovíme dostatečný počet zákazníků, můžeme je rovnou použít pro naši propagaci: navést je na naše webové stránky či facebook. U škol můžeme vyžádat vydání článku o uskutečnění školení v lokálním tisku nebo na webových stránkách školy. Čím více školení zrealizujeme, tím větší reklamu získáme.

Využití solidarity velkých a ziskových společností je další cestou, jak získat neplacenou reklamu. Pro společnosti je skvělé PR, pokud podpoří vzdělávací projekt zaměřený na děti a mládež. Jakýkoli finanční příspěvek můžeme ocenit zmíněním na webových stránkách či v PR článku, což společnosti čím dál více vyhledávají, aby si naklonily veřejnost. Ukáží tím, že podporují užitečné projekty a tím zvýší loajalitu svých klientů. Vzniká tedy kooperace win-win. Opět je však nutná akvizice člověka, který se touto spoluprací bude zabývat.

Stanovení priorit řešení problémů

Důležité pro výběr strategie je stanovení priorit společnosti. Vyjdeme z cílů společnosti, z nichž nejdůležitější je získání vysokého tržního podílu v oblasti školení. Společnost řeší celkem tři problémy: nedostatečný kapitál, riziko vstupu dalších konkurentů a nízkou úroveň propagace.

Nízká úroveň propagace souvisí s nedostatečným kapitálem – v případě navýšení kapitálu lze realizovat kvalitnější propagaci, proto má tento problém nižší prioritu než získání kapitálu. Dokud společnost nebude schopna získat kapitál, riziko vstupu konkurentů není tak vysoké. Ani dlouhodobý odklad problému však situaci nevyřeší. Ideální by proto bylo vyřešit problém nedostatečného kapitálu a rizika vstupu dalších konkurentů zároveň a dle kapacity zdrojů a času manažerů vyřešit i lepší úroveň propagace.

8.4 Formulace strategie společnosti

V této kapitole se budu zabývat formulací cenové strategie na základě dříve uvedených a zanalyzovaných skutečností. Pro správné určení cenové politiky je dobré se nejprve podívat na porovnání s trhem. Toto srovnání nám umožní zjistit

stávající pozici podniku vzhledem k modelům uvedeným v teoretické části práce a dokážeme tak spojit teoretické modely s praktickým určením cenové strategie.

Cenová politika trhu

Pro určení cenové politiky trhu jsem zanalyzuji nejprve nabídku vzdělávacích společností a jejich kurzů, které nutně nejsou přímými konkurenty. Poté se pokusím nalézt přímé konkurenty, tedy společnosti nabízející kurzy finanční gramotnosti. Zvláště bude učiněno porovnání pro základní a střední školy, kde je nabídka daleko více omezená a platební schopnost těchto ústavů je nižší než u firem.

Prvním krokem bude tedy analýza trhu v oblasti nabídky kurzů pro skupiny 8-15 osob, které se nejvíce blíží nabídce společnosti CEFIG. Toto porovnání nezohledňuje případné slevy, které by si společnost mohla vyjednat a kalkuluje s tabulkovými cenami dle ceníků dostupných na webových stránkách společností. Porovnání je vidět z následující tabulky:

Tabulka 4: Cena kurzů pro firmy

Název společnosti	Název kurzu	Cena kurzu	Délka kurzu
Česká Cesta	Mediace	4 788 Kč / osoba	8 hodin
VOX.cz	Marketingová komunikace	3 981 Kč / osoba	7 hodin
H1.cz	SEO	3086 Kč / osoba	3 hodiny
interaktivniskoleni.cz	Powerpoint pro učitele	7999 Kč / skupina	5 hodin
Neziskovky.cz	Fundraising, marketing, PR	2060 Kč / osoba	7 hodin
Nicom, a.s.	Microsoft excel - základní kurz	3576 Kč / osoba	16 hodin
vyuka-excelu.cz	Microsoft excel - pokročilý kurz	9464 Kč / skupina	8 hodin
PrPom.cz	Zážitkový kurz první pomoci	1300 Kč / osoba	9 hodin
CEFIG	Finanční gramotnost	4640 Kč / skupina	8 hodin

Zdroj dat: webové stránky společností, navštíveny dne 16.6.2015, viz:

<http://ceskacesta.cz/cs/otevrene-kurzy/kurz/mediace>

<http://www.vox.cz/kurzy-obchodnich-dovednosti-marketingu-a-pr/kurz-marketingova-komunikace-propagace-0003.htm>

<http://www.h1.cz/skoleni/obsah-a-socialni-media/skoleni-jak-na-ucinne-texty-pro-seo/>

<http://www.interaktivniskoleni.cz/products-page/skoleni-pro-skoly/ms-powerpoint-pro-ucitele-pedagog-zacatecnik/#more-1571>

<http://www.neziskovky.cz/kurzy/>

<http://www.nicom.cz/kancelarske-programy/microsoft-excel-zakladni-kurz>

<http://www.vyuka-excelu.cz/cenik/>

<http://www.prpom.cz/zazitkove-kurzy-prvni-pomoci-nabidka/cenik-kurzu-prvni-pomoci/>

Pozn.: školení jsou vždy kalkulovány bez ceny dopravy a vč. DPH

Pro firemní zákazníky CEFIG nabízí školení v prostorách firmy, ke kterému účtuje dopravu do místa. V případě využití externích prostor (místo dle dohody se společnostmi) se účtuje i cena pronájmu. Mnoho společností nabízí pouze variantu školení v Praze. Tuto výhodu flexibility by bylo vhodné inzerovat na webových stránkách www.cefig.cz. Dále bylo analýzou zjištěno porovnání cen kurzů. Abychom je mohli porovnat skutečně řádně, je nutné přepočítat cenu na osobu a hodinu, viz následující tabulka:

Tabulka 5: Cena kurzů pro firmy (Kč/osoba/hodina)

Název společnosti	Název kurzu	Cena kurzu (osoba/hodina)
Česká Cesta	Mediace	599 Kč
VOX.cz	Marketingová komunikace	569 Kč
H1.cz	SEO	1 029 Kč
interaktivniskoleni.cz	PowerPoint pro učitele	160 Kč
Neziskovky.cz	Fundraising, marketing, PR	294 Kč
Nicom, a.s.	Microsoft excel - základní kurz	224 Kč
vyuka-excelu.cz	Microsoft excel - pokročilý kurz	118 Kč
PrPom.cz	Zážitkový kurz první pomoci pro firmy	144 Kč
CEFIG	Finanční gramotnost	58 Kč

Zdroj dat: výpočet

Pozn.: Některá školení nabízejí v ceně školení tzv. coffee break či jiné drobnější občerstvení pro účastníky kurzu, porovnání tedy není v tomto ohledu stoprocentně korektní, v rámci cenotvorby ale není tato položka významným faktorem.

Z tabulky lze číst jasnou informaci – nejlevnější nabídka kurzů (pokročilý kurz MS Excel) je dvakrát dražší než společnost CEFIG, další nabídky (Zážitkový kurz první pomoci, PowerPoint pro učitele) mají cenu na osobu a hodinu více než 2,5 krát dražší. Průměrná sazba je 355 Kč/osoba/hodina. Podívejme se nyní na nabídku školení v oblasti finanční gramotnosti:

Tabulka 6: Cena kurzů finanční gramotnosti pro firmy

Název společnosti	Název kurzu	Cena kurzu	Délka kurzu
TopVision	Finanční gramotnost	3618 Kč / osoba	7 hodin
Institut vzdělávání a podpory	Finanční gramotnost	2900 Kč / osoba	8 hodin
Yourchance, o.p.s.	Finanční gramotnost	1500 Kč / osoba	8 hodin
Produca	Finanční gramotnost	2988 Kč / osoba	8 hodin
Ucitelfinanci.cz	Jak financovat nákup nemovitosti	1490 Kč / osoba	5 hodin
ekoškola Rozárka	FINANČNÍ GRAMOTNOST jinak	2470 Kč / osoba	7 hodin
PAUcentrum	Kurz finanční gramotnosti	890 Kč / osoba	5 hodin
Literární akademie	Základy finanční gramotnosti	2000 Kč / osoba	12 hodin
CEFIG	Finanční gramotnost	4640 Kč / skupina	8 hodin

Zdroj dat: webové stránky organizací, navštívené dne 16.6.2015, viz:

http://www.topvision.cz/nabidka/hard-skills/financni-gramotnost---pruvodce-svetem-financi-pro-zamestnance-i-podnikatele/?gclid=Cj0KEQjwkv-rBRDwoMLav-2l9KIBeiQAUTkDUyiT_ZghZ52FwVhhM1MzUhn43nFAipyJsAxnn4V20EaAhli8P8HAQ#utm_source=adwords&utm_medium=cpc&utm_campaign=hard-skills&utm_content=financni-gramotnost

<http://institutvzdelavani.eu/#budovani-majetku>

<http://www.financnigramotnostdoskol.cz/products/financni-gramotnost-pro-dospole/>

<http://www.produca.cz/financni-gramotnost>

<http://www.ucitelfinanci.cz/jak-financovat-nakup-nemovitosti/>

<http://www.podhoubi.cz/financni-gramotnost-netradicne/>

<http://www.pau.cz/proc-je-dulezite-rozvijet-financni-gramotnost/>

<http://www.art-campus.cz/la/kurzy-prednasky/kurzy-pro-verejnost/kratkodobe-kurzy>

Opět provedeme přepočítání na cenu na osobu a hodinu:

Tabulka 7: Cena kurzů finanční gramotnosti pro firmy (Kč/osoba/hodina)

Název společnosti	Název kurzu	Cena kurzu (osoba/hodina)
TopVision	Finanční gramotnost	517 Kč
Institut vzdělávání a podpory	Finanční gramotnost	363 Kč
Yourchance, o.p.s.	Finanční gramotnost	188 Kč
Produca	Finanční gramotnost	374 Kč
Ucitelfinanci.cz	Jak financovat nákup nemovitosti	298 Kč
ekoškola Rozárka	FINANČNÍ GRAMOTNOST jinak	353 Kč
PAUcentrum	Kurz finanční gramotnosti	178 Kč
Literární akademie	Základy finanční gramotnosti	167 Kč
CEFIG	Finanční gramotnost	58 Kč

Zdroj dat: výpočet

Z tabulky čteme, že i po omezení nabídky vzdělávacích kurzů pouze na finanční gramotnost je společnost CEFIG velmi výrazně levnější než konkurence. Zajímavostí je, že cenovou hladinou nejbližší konkurent, tedy Literární akademie, nabízí cenu skoro 3krát vyšší než společnost CEFIG. Naopak výrazně klesla i hodnota nejvyšší ceny, z 1029 Kč/osoba/hodina na 517 Kč/osoba hodina. Výkyvy v cenách jsou tedy v užším oboru nižší.

V porovnání školení finanční gramotnosti můžeme pozorovat další zajímavou informaci. Při stejném počtu hodnocených společností klesla průměrná sazba z 355 Kč/osoba/hodina na 271 Kč/osoba/hodina. Z tohoto porovnání lze usuzovat, že přidaná hodnota školení finanční gramotnosti bude zákazníky hodnocena jako méně hodnotná v porovnání s ostatní nabídkou školení na trhu. Pro další úvahy a tvorbu plánu budeme tedy vycházet právě z porovnání s ostatními společnostmi nabízející finanční vzdělávání, neboť je více relevantní.

Podobnou analýzu lze provést i pro nabídku kurzů pro základní a střední školy:

Tabulka 8: Cena kurzů pro školy

Název společnosti	Název kurzu	Cena kurzu	Délka kurzu
Projekt Odyssea	Prevence šikany	8500 Kč / třída	8 hodin
Holmes English	Jazykový kurz	1280 Kč / 8 dětí	90 min.
WorkMed, s.r.o.	Kurz první pomoci	200 Kč / osoba	90 min.
PrPom.cz	Zážitkový kurz první pomoci	9800 Kč / třída	8 hodin
CENTRUM pro talentované děti a mládež	Finanční gramotnost	1250 Kč / osoba	15 hodin
CEFIG	Finanční gramotnost	790 Kč / třída	90 min.

Zdroj dat: webové stránky organizací, navštívené dne 16.6.2015, viz:

http://www.odyssea.cz/soubory/ceny_zaci_2011.pdf

<http://www.holmes-english.cz/cz/kurzy/kurzy-pro-zakladni-a-stredni-skoly.htm>

http://www.skoleniprvnipomoci.cz/kurz_prvni_pomoci_pro_studenty.html

<http://www.prpom.cz/zazitkove-kurzy-prvni-pomoci-nabidka/cenik-kurzu-prvni-pomoci/>

<http://www.objevitelske-soboty.cz/vikendove-programy/financni-gramotnost-ii>

Nyní se opět pokusíme přepočítat data tak, aby se dala porovnat cena školení. Budeme tedy počítat cenu na 1 vyučovací hodinu. Pro kurz první pomoci a pro CEFIG, kde je cena určena počtem žáků, zvolíme 20 žáků na 1 třídu. Porovnání potom vypadá takto:

Tabulka 9: Cena kurzů pro školy (Kč/vyučovací hodina)

Název společnosti	Název kurzu	Cena kurzu (vyuč. hodina)
Projekt Odyssea	Prevence šikany	1 063 Kč
Holmes English	Jazykový kurz	640 Kč*
WorkMed, s.r.o.	Kurz první pomoci	2 000 Kč
PrPom.cz	Zážitkový kurz první pomoci	1 225 Kč
CENTRUM pro talentované děti a mládež	Finanční gramotnost	1 667 Kč
CEFIG	Finanční gramotnost	395 Kč

Zdroj dat: výpočet

Pozn.: Pro společnost Holmes English je kapacita pouze 8 žáků, ostatní společnosti nabízejí školení pro celou třídu. V případě, kdy rozhoduje o ceně počet žáků bylo kalkulováno pro 20 žáků. Rozdíl v ceně pro 30 studentů by byl pro CEFIG 10 Kč na studenta, čili by se jednalo o navýšení 100 Kč jednotkové ceny kurzu na 890 Kč a navýšení 50 Kč pro cenu na jednu vyučovací hodinu na 445 Kč. Naopak u kurzu první pomoci od společnosti WorkMed by cena vzrostla na 3000 Kč, stále by tedy byla nejdražší položkou.

Pro posouzení cen využijeme opět průměrnou hodnotu (pro přesnější hodnoty u Holmes English kalkulována hodnota 1 280 Kč, tedy cena pro 16 žáků). Průměrná cena jedné vyučovací hodiny je 1 272 Kč. Nejbližšími konkurenty pro CEFIG jsou Projekt Odyssea, Holmes English a Zážitkový kurz první pomoci s cenami 1 063, 1 280 a 1 225 Kč/vyučovací hodina. Druhý nejlevnější kurz je tedy více než 2,5krát dražší než školení CEFIGu.

Ceny školení samozřejmě nelze porovnávat úplně, neboť tyto společnosti si nejsou přímými konkurenty – každá společnost nabízí jinou službu, je tedy jinak náročné vyškolit pracovníka, který kurz může učit, některé kurzy potřebují více lektorů atp.. Jedná se tedy pouze o rámcové srovnání ceny, která je ale pro objednatele hlavním faktorem, který ho zajímá. Cenové porovnání je tedy pro naše účely relevantní. Z výše uvedeného lze tvrdit, že i pro oblast školního vzdělávání je aktuální cenová politika CEFIGu velmi příznivá a dá se rozhodně zařadit mezi kategorii velmi nízké ceny, dokonce zdaleka nejnižší na trhu.

Díky porovnání s konkurencí bylo potvrzeno, že společnost Centrum finanční gramotnosti má cenu školení jako velmi silnou stránku. Ve všech kategoriích jsou ceny společnosti zdaleka nejnižší. V oblasti kvality školení lze vycházet z vnitřní analýzy podniku a faktu, že školení byla tvořena odborníky s dlouholetou praxí ve finančním sektoru. Zařadíme tedy produkt do kategorie – střední až vysoké kvality.

Dalším krokem formulace strategie bude určení aktuální pozice společnosti dle teoretických modelů z teoretické části práce.

Porovnání s teoretickými modely

Existují dva základní druhy strategií. Je to strategie masy a strategie míry efektu. Strategií masy efektu (efektivnosti) rozumíme celkový objem daného efektu – v našem případě objemu školení. Mírou efektu rozumíme poměrový vztah, který vyjadřuje, za kolik byl efekt dosažen (např. nárůst o osm školení měsíčně díky novému obchodnímu zástupci, nové propagaci, atp.). Existují čtyři základní varianty možného kombinování masy a míry. V našem případě vyhovuje varianta kombinace malé míry efektu a velké masy efektu.

Kombinace malé míry efektu a velké masy efektu je vhodná pro nově podnikající ofenzivní subjekty, které musí pronikat dumpingovými cenami a masu získávají velkým okruhem zákazníků. Podmínkou této strategie je, že musí zvládnout komparativně nízkou úroveň nákladů (Kovář, 2007).

Na základě předchozí analýzy můžeme usoudit, že tato strategie velké masy je nejvhodnější při dané situaci. V rámci SWOT analýzy jsme určili jako klíčovou silnou stránku nízkou cenu školení, kterou je společnost schopna dlouhodobě udržet. Jako obecnou strategii společnosti tedy budeme volit dosažení velké masy (velkého počtu školení) při nízkých cenách, které zajistí maximální odbyt v roce 2015 i letech následujících.

V rámci této strategie musíme respektovat rovněž výstupy z BCG matice – pečlivě tedy monitorovat výstupy školení, počty zrealizovaných školení a počty potenciálních zákazníků. Například v oblasti firemních školení je nutné počítat s rychlejším dosažením vyšší saturace trhu vzhledem k menšímu počtu cílových subjektů a zároveň s menší možností školení opakovaně nabízet, neboť firmy zpravidla preferují pestřejší vzdělávání zaměstnanců.

Z výpočtu a porovnání s konkurencí je patrné, že cena školení společnosti Centrum finanční gramotnosti je velmi nízká. Kvalita školení hodnocená dle referencí posluchačů i zadavatelů je na střední či vysoké úrovni, lze tedy tvrdit, že aktuálně se společnost zřejmě zařazuje do druhé či třetí větve Porterových generických strategií – strategie nízké ceny či hybridní strategie (Kovář, 2003).

Formulace cenové strategie – firemní školení

Při udělování doporučení pro formulaci strategie se nyní lze opřít o dříve provedené analýzy a určení výchozí situace podniku. Podnik se nyní nachází ve fázi,

kdy při méně než 10% zastoupení v četnosti tvoří 33% příjmů firemní školení. Pokud se podíváme na analýzu konkurenčních cen v oblasti firemních školení, je zde patrný značný rozdíl ceny oproti ostatním vzdělávacím společnostem. I přes předchozí zjištění výhodnosti masy efektu pro začínající podniky je tedy stále možné v oblasti firemních obchodů zvýšit cenu, aniž by se dosud úspěšná cenová strategie podniku změnila – cena bude stále velmi nízká.

Stávající struktura stanovení ceny firemních školení je následující – kalkulace pro 12 osob, 8hodinové školení, 1 lektor (500 Kč/hod), bez dopravy:

Tabulka 10: Stávající cenotvorba školení pro firmy

Položka	Cena
Lektorné	4 000 Kč
Materiály	480 Kč
Ceny do soutěží	160 Kč
Celkem	4 640 Kč

Zdroj: interní materiály

Tato verze počítá s variantou jednoho lektora pro školení. Pro posluchače je však zajímavější a zábavnější, pokud lektori přijedou dva a ve školení se střídají. Tuto variantu firmám aktivně nabízíme, společnost má tedy možnost si do jisté míry určit cenu a kvalitu školení sama. Pro účely cenotvorby budeme počítat s jedním lektorem a navýšení pro vyšší kvalitu školení budeme zvažovat jako nadstandardní službu, kterou si klienti mohou připlatit.

Vzhledem k porovnání s konkurencí můžeme marži na tomto typu školení navýšit značně. Nejbližší cenový konkurent se pohybuje na ceně 2,5krát vyšší než je stávající cena školení CEFIGu. Vhodné by tedy bylo navýšit základná cenu (tedy cenu s jedním lektorem) zhruba na dvojnásobek, aby si společnost zachovala svou konkurenční výhodu nejnižší ceny na trhu. Vzhledem k nižšímu počtu uskutečněných školení pro firmy bude vhodnější zde marži účtovat celočíselně, nikoliv dle procent. Při snaze o zdvojnásobení ceny školení se při jednodenním školení tedy dostáváme k potřebné marži zhruba 5 000 Kč. Výsledná cena jednodenního školení se potom zvedne z 4 640 Kč na 9 640 Kč. Vše je zapsané v následující tabulce:

Tabulka 11: Budoucí cenotvorba školení pro firmy

Položka	Cena
Lektorné	4 000 Kč
Materiály	480 Kč

Ceny do soutěží	160 Kč
Marže	5 000 Kč
Celkem	9 640 Kč

Zdroj: interní materiály

Můžeme nyní sledovat, jak se změnil porovnání s konkurencí po zvýšení ceny. Jako porovnání zvolíme opět pouze kurzy finanční gramotnosti, neboť se ukázalo, že ve specifickém tématu školení jsou menší výkyvy a dostaneme tak vhodnější porovnání (Tabulka 12).

Tabulka 12: Porovnání s trhem po navýšení ceny kurzů

Název společnosti	Název kurzu	Cena kurzu (osoba/hodina)
TopVision	Finanční gramotnost	517 Kč
Institut vzdělávání a podpory	Finanční gramotnost	363 Kč
Yourchance, o.p.s.	Finanční gramotnost	188 Kč
Produca	Finanční gramotnost	374 Kč
Ucitelfinanci.cz	Jak financovat nákup nemovitosti	298 Kč
ekoškola Rozárka	FINANČNÍ GRAMOTNOST jinak	353 Kč
PAUcentrum	Kurz finanční gramotnosti	178 Kč
Literární akademie	Základy finanční gramotnosti	167 Kč
CEFIG	Finanční gramotnost	121 Kč

Zdroj: výpočet

Z tabulky vidíme, že ani takto výrazné navýšení marže nebude mít vliv na udržení pozice nízké ceny na trhu. Po tom, co se cena školení zvýší, můžeme sledovat vývoj poptávek. Pokud i při aplikaci vyšší marže stále budou přicházet poptávky, bude možné marži nadále zvyšovat, případně získat pro společnost renomované lektory, kteří by svým jménem mohli přivést více zákazníků, ale požadovali by vyšší odměnu.

Formulace cenové strategie – základní a střední školy

Oproti firemním školením je u základních škol velmi výrazný rozdíl podílu školení a podílu na tržbách společnosti. Z BCG matice vyplývá, že při 25% zastoupení počtu školení se podílí tyto produkty na tržbách třetinovým podílem. Při analýze konkurenčních cen jsme zjistili, že i v oblasti školení pro žáky existuje prostor pro navýšení ceny školení oproti stávajícímu modelu, aniž by společnost

ztratila svou silnou stránku, tedy nízkou cenu školení oproti konkurenci. Stávající rozpočet pro školení vypadá následovně – kalkulováno bez dopravy:

Tabulka 13: Cenotvorba školení pro školy

Položka	Cena
Počet tříd:	9
Lektorné	4 500 Kč
Materiály	360 Kč
Ceny do soutěží	360 Kč
Celkem	5 220 Kč

Zdroj: interní materiály

Zjistili jsme, že v oblasti cenotvorby má společnost prostor pro navýšení ceny. Zároveň ale musíme respektovat zjištění externí analýzy - rizika spojená se vstupem potenciální konkurence, respektive osamostatnění či odchod lektorů za lepšími odměnami. Aktuální cenotvorba dává lektorům odměnu 250 Kč/hod. na fakturu, tedy 1 500 Kč/školící den pro šest vyučovacích hodin na ZŠ či SŠ (45 minut). Pro firemní školení je sazba dvojnásobná, tedy 500 Kč/hod., resp. 4 000 Kč/školící den pro osm hodin (60 minut). Sazba pro firemní školení je velmi konkurenční, pro vyučování na ZŠ a SŠ bude zřejmě nutné do budoucna sazbu navýšit, abychom omezili riziko odchodu lektorů. Cena stejného školení při hodinové sazbě lektorů by byla následovná:

Tabulka 14: Budoucí cenotvorba školení pro školy

Položka	Cena
Počet tříd:	9
Lektorné	6 300 Kč
Materiály	360 Kč
Ceny do soutěží	360 Kč
Celkem	7 020 Kč

Zdroj: výpočet

Pro školení pro 9 tříd je rozdíl v ceně 1 800 Kč, tedy více než 30% nárůst ceny oproti původní variantě. Díky analýze konkurence víme, že je zde ještě prostor pro další navýšení, které by vyústilo ve vyšší zisk společnosti, který by se následně mohl investovat do propagace produktů ve fázi otazníků dle BCG matice. Pro úvodní fázi navrhuji celkově 50% navýšení ceny oproti původním cenám, tedy 50% v součtu navýšení na lektorném a marži. Toto omezení volím s ohledem na udržení dobrých vztahů se stávajícími zákazníky ze strany ředitelů škol. Při skokovém

navýšení cen bychom se mohli setkat s negativní zpětnou vazbou, která by mohla poškodit jméno společnosti v okruhu ředitelů škol.

Existují dvě varianty, jak toto navýšení za účelem vytvoření marže provést, první variantou bude zavedení procentuální marže ze školení, druhou variantou „schodové schéma“, kdy například při ceně školení do 2000 Kč nebude marže žádná, do 3000 Kč bude marže 500 Kč atp. Varianta procentuálního navýšení se jeví jako výhodnější z několika důvodů: Po implementaci nové cenové strategie bude následovat vyhodnocení – posouzení, kolik škol odmítlo kurz z důvodu vyšší ceny a poté se bude zvažovat další navýšení či snížení marže. V takovém případě bude jednodušší upravovat variantu, která počítá s procentuálním navýšením ceny školení. Zároveň bude tato varianta pro školy „férovější“, neboť bude marže rovnoměrně rozdělena mezi všechny školy. Návrh marže zvolím na 10% z výsledné ceny školení (po navýšení ceny lektorného, tedy celkový nárůst by neměl překročit 50%). Cena školení potom bude vypadat následovně:

Tabulka 15: Budoucí cenotvorba školení pro školy včetně marže

Položka	Cena
Počet tříd:	9
Lektorné	6 300 Kč
Materiály	360 Kč
Ceny do soutěží	360 Kč
Marže 15%	702 Kč
Celkem	7 722 Kč

Zdroj: výpočet

Porovnáme-li tuto cenu s původní cenou školení 5 220 Kč, pozorujeme, že došlo k nárůstu ceny o necelých 47%. Splnili jsme tedy cíl organizace udržet nárůst ceny do 50%. Pro tuto kalkulaci je vhodné uvažovat právě počet 9 tříd, neboť nejčastější objednávky ze strany škol tvoří poptávka na 8 či 12 tříd. Opět je vhodné vrátit se k porovnání s konkurencí a upravení ceny po změně:

Tabulka 16: Porovnání s trhem po navýšení ceny kurzů pro školy

Název společnosti	Název kurzu	Cena kurzu (vyuč. hodina)
Projekt Odyssea	Prevence šikany	1 063 Kč
Holmes English	Jazykový kurz	640 Kč
WorkMed, s.r.o.	Kurz první pomoci	2 000 Kč
PrPom.cz	Zážitkový kurz první pomoci	1 225 Kč
CENTRUM pro talentované děti a mládež	Finanční gramotnost	1 667 Kč
CEFIG	Finanční gramotnost	545 Kč

Zdroj: výpočet

Z tabulky lze pozorovat, že i po zdražení je stále velký prostor pro další nárůst cen, jedinou překážkou je právě reputace mezi stávajícími zákazníky. Bude na zvážení vedení společnosti, zdali nerozlišovat při cenotvorbě mezi stávajícími zákazníky, kteří by platili pouze 50% navýšení ceny a novými zákazníky, u kterých by mohlo dojít k dramatičtějšímu cenovému nárůstu.

Výstup formulované cenové strategie

Dle stanovení priorit budeme jako primární problémy řešit nedostatečný kapitál a riziko vstupu dalších konkurentů na trh. Zjišťujeme, že nalézáme variantu řešení, která současně vyřeší oba tyto problémy. Udržíme nízké ceny školení za současného zvýšení celkového počtu školení. Zároveň tímto postupem budeme kopírovat strategii masy, která byla doporučena literaturou jako strategie pro začínající podniky.

Díky velkému množství potenciálních zákazníků lze eliminovat problém nedostatečného kapitálu. Dle definice problému lze vyšší zisky generovat vyšším počtem zrealizovaných školení. Možným řešením je tedy oslovení více škol za účelem domluvení velkého počtu školení, které přinese vyšší zisky. Pro tuto variantu lze využít nízkonákladovou e-mailovou komunikaci, která díky internímu zdroji – databázi všech základních a středních škol – zabere minimum času. Po domluvení školení a získání kapitálu je možné společnost dále rozvíjet – najmutím obchodních zástupců, kteří budou telemarketingem neustále zvyšovat počet uskutečněných školení za rok. Na uhrazení nákladů spojením s platbou těmto pracovníkům bude použita marže, která bude nově plynout ze všech druhů školení.

Díky stále nízké ceně školení můžeme odradit konkurenty ve vstupu do odvětví. Čím nižší bude cena školení, tím menší je prostor pro marži nově vzniklé

společnosti a tím menší chuť bude mít společnost vstoupit na trh. Pokud udržíme nízkou cenu školení, je možné, že vstup na trh nebude pro nové společnosti atraktivní a v tomto oboru budeme jako společnost dlouhodobě jediní. Zároveň bude třeba dobře monitorovat spokojenost lektorů – v případě, že by se ukázalo motivačním navýšení hodinové sazby už o 50 Kč, lze navýšování sazeb činit postupně za účelem delší udržení jejich motivace, oproti skokovému navýšení mzdy, které bude na delší dobu poslední.

Jako druhý problém dle priorit budeme řešit problém nedostatečné propagace. Zjišťujeme, že i tento problém lze vyřešit vyšším počtem zrealizovaných školení. Pokud oslovíme dostatečný počet zákazníků, můžeme je rovnou využít pro naši propagaci - navedeme je na naše webové stránky či Facebook. Vedení škol můžeme požádat o vydání článku o uskutečnění školení v lokálním tisku a na webových stránkách školy. Čím více školení zrealizujeme, tím větší reklamu získáme. Při využití části zisků ze školení na marketingové účely lze zaplatit PPC kampaň na googlu či seznamu, která opět umožní vyšší tržby a více zrealizovaných školení.

Po implementaci této strategie bude následovat její vyhodnocení a v případě, že by výstupy strategie neodpovídaly předpokladům, budou vykonána nápravná opatření. Tím však určitě strategická práce nekončí. S úspěšnou aplikací strategie souvisí růst společnosti, který ji posune jiným směrem a bude nutné strategii formulovat znovu či ji upravit.

V úpravách a zhodnocení strategie se budeme zaměřovat především na udržení motivace lektorů, kteří zajišťují kvalitu školení a na reakce zákazníků – pokud by se ukázalo, že někteří zákazníci jsou příliš citliví na změnu ceny, bude potřeba cenovou strategii upravit dle aktuálních potřeb.

Důležitou změnou, která bude učiněna na základě předchozích analýz, bude zveřejnění ceny školení na webu www.cefig.cz. Vzhledem k skutečně velmi nízké cenové hladině tato cena může zákazníky pouze nalákat, nikoliv vylekat. Aktuálně musí potenciální zákazník vyplnit formulář a až poté je mu cena zaslána na email, nyní by mohl cenu školení zkalkulovat okamžitě a zařadit společnost mezi jednoznačně nízkocenné.

9 Závěr

Cílem práce bylo pomocí teoretických postupů analyzovat situaci společnosti Centrum finanční gramotnosti, o.s. a zvolit její budoucí (především cenovou) strategii. Strategie musí respektovat udržení či vytvoření konkurenční výhody. Popsal jsem vize a cíle společnosti, provedl analýzu externího prostředí i interních zdrojů. Následně jsem obě analýzy spojil pomocí SWOT analýzy. Popsal jsem tři problémy, které společnost aktuálně řeší a ze SWOT analýzy vyvodil možná řešení. V poslední části této práce jsem se zabýval zjištěním optimálního řešení a nastavení cenové politiky do budoucích let. Důkladně jsem zvážil praktické důsledky implementování jednotlivých strategií i průchodnost navrhované strategie u vedení společnosti.

Ukázalo se, že ceny našich školení jsou nastaveny příliš nízko a i při navýšení těchto cen je možné udržet si výraznou konkurenční výhodu oproti ostatním společnostem na trhu. Díky tomuto navýšení cen bude možné generovat zisk, který lze investovat do další propagace produktů – zaplacení obchodních zástupců, kteří budou zvyšovat prodej školení. Další možností, jak zisky reinvestovat, je navýšení reklamních aktivit společnosti – tento krok bude nutné ještě zvážit na základě výše zisků, které budeme schopni realizovat.

Zpracování této práce velmi pomohlo budoucímu rozhodování o další cestě společnosti. Po zvážení všech silných i slabých stránek společnosti, hrozeb i příležitostí zvolíme strategii zvýšení počtu školení při udržení nízké ceny. Bylo zjištěno, že i při navýšení stávajících cen školení si společnost udrží konkurenční výhodu.

Doporučení plynoucí ze závěrů práce jsou následující: Navýšení cen kurzů pro školy o 50%. Z tohoto navýšení tvoří část vyšší mzda lektorů, která zajistí vyšší loajalitu a spokojenost pracovníků. Zbylá část zbyde společnosti jako zisk. U firemních školení bude doporučeno navýšení ceny školení o 100%. Veškerá suma zisku z těchto školení bude volně zainvestovatelná, tedy nemá konkrétní určení. Zároveň bylo učiněno důležité rozhodnutí cenu školení veřejně inzerovat, neboť je značnou konkurenční výhodou a je třeba, aby zákazník mohl cenu snadno zjistit.

Je zřejmé, že jednorázovou analýzou a zvolením strategie práce nekončí a bude třeba strategii i nadále aktuálně upravovat. Avšak přínos této práce je pro stanovení aktuální strategie nepochybný. Použití metod strategického managementu pomohlo pohlédnout na naši společnost s nadhledem a skutečně zvážit všechny faktory, které naše rozhodnutí ovlivňují. Formuloval jsem strategii, která pomůže splnit misi společnosti: zvýšit finanční gramotnost obyvatel České republiky.

Seznam literatury

- BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- COATE, Patricia. *Focus on markets and marketing*. Bradford, England: Emerald Group Pub, 2007. ISBN 978-184-6631-184.
- GODIN, Seth. How to get your ideas to spread. *TED.com* [online]. [cit. 2015-01-26]. Dostupné z: http://www.ted.com/talks/seth_godin_on_sliced_bread
- HOLMAN, Robert. *Ekonomie: sbírka řešených otázek a příkladů*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2012, xi, 155 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-333-5.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 362 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.
- JEYARATHMM, M. *Strategic Management*. 2nd ed. New Delhi: Himalaya Pub. House, 2008. ISBN 978-935-0435-229.
- KOCH, Richard a Greg LOCKWOOD. *Superconnect: harnessing the power of networks and the strength of weak links*. 1st American ed. New York: W.W. Norton, 2010, xviii, 286 p. ISBN 03-930-7160-X.
- KOŠŤAN, Pavol. *Firemní strategie: plánování a realizace*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2002, xi, 124 s. ISBN 80-722-6657-8.
- KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KOVÁŘ, F., KRCHOVÁ H.: *Strategický management*. 1. vydání. Praha: VŠEM, 2007. ISBN 978-80-86730-29-5.
- KOVÁŘ, F., ŠTARCH, P. *Strategický management*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2003, ISBN 80-245-0504-5.
- MALCOLM MCDONALD, Pennie Frow and Adrian Payne. *Marketing plans for services a complete guide*. 3rd ed. Chichester, West Sussex, UK: John Wiley, 2011. ISBN 978-111-9951-865.
- MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada, 198 s. ISBN 80-247-1277-6.
- PALEY, Norton. *The manager's guide to competitive marketing strategies*. 3. ed. London: Thorogood, 2006. ISBN 978-185-4183-705.

SATHYA SWAROOP DEBASISH, Bhagaban Das. *Business communication*. Eastern economy ed. New Delhi: PHI Learning, 2009. ISBN 81-203-3729-8.

SCHMIDLIN, Nicolas. *a value investor's guide with real-life case studies*. 1 online resource (266 pages). Wiley finance series. ISBN 9781118843055-.

SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, xi, 121 s. ISBN 80-717-9367-1.

SMITH, Brian D a Paul G RASPIN. *Creating market insight: how firms create value from market understanding*. Hoboken, NJ: John Wiley, c2008, ix, 318 p. ISBN 04-709-8653-0.

SRPOVÁ, Jitka. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

TOMEK, Jan. *Základy strategického marketingu*. Vyd. 1. Plzeň: Vydavatelství Západočeské univerzity, 1998, 307 s. ISBN 80-708-2444-1.

TOVSTIGA, George. *Strategy in practice: a practitioner's guide to strategic thinking*. Second Edition. xv, 270 pages. ISBN 9781118519257.