VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2017 Bc. Michaela Zavadilová

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE
Fakulta mezinárodních vztahů
Hlavní specializace: Mezinárodní obchod
Vedlejší specializace: Malé a střední podniky

Návrh obchodní strategie půjčovny karavanů

Autor diplomové práce: Bc. Michaela Zavadilová
Vedoucí diplomové práce: Ing. Blanka Habrmanová, Ph.D.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Návrh obchodní strategie půjčovny karavanů“ vypracovala samostatně s využitím literatury a informací, na něž odkazuji.

V Praze dne 13. 12. 2017 ……...……..

Bc. Michaela Zavadilová

Poděkování:

Tímto bych ráda poděkovala vedoucí diplomové práce Ing. Blance Habrmanové, Ph.D. za pomoc a odborné vedení, které mi v době zpracovávání této diplomové práce poskytla. Současně bych ráda poděkovala Ing. Janu Marešovi za cenné rady, náměty a připomínky.

Název diplomové práce:

Návrh obchodní strategie půjčovny karavanů

Abstrakt:

Hlavním cílem této diplomové práce je formulace návrhu obchodní strategie pro půjčovnu karavanů Super Karavany na období 2018-2020 na základě výsledků zpracování strategické analýzy. První část práce vymezuje teoretická východiska, na jejichž základě jsou v analytické části práce prováděny analýzy potřebné k formulaci obchodní strategie. V druhé části práce je představena firma Super Karavany a provedena strategická analýza v kontextu obchodní strategie. Pro zpracování analýz potřebných k formulaci obchodní strategie je použita metodika konceptu strategického řízení BIBS. V rámci analýzy zákazníků v analytické části práce byl realizován výzkum spokojenosti zákazníků se službami půjčovny Super Karavany. V třetí části práce je formulován návrh obchodní strategie.

Klíčová slova:

Strategické řízení, strategie, obchodní strategie, business strategie, strategická analýza

Title of the Master´s Thesis:

Business strategy proposal for caravan hire company

Abstract:

This Master´s thesis focuses on the business strategy proposal for the specific caravan hire company Super Karavany Ltd. The time frame of the proposed strategy is 2018 – 2020 and the proposed strategy follows from the results of strategic analysis. The first part of the thesis defines the theoretical basis. From that basis the particular analysis in analytical part are used to formulate the final business. The second part of the thesis introduces the caravan hire Super Karavany Ltd. and the strategic analysis is done there. For the processing and formulation of particular analysis needed to formulate the coherent final business strategy was chosen the methodology of BIBS strategic management model. In the analytical part of the thesis in chapter of customer analysis the research of customer satisfaction with the service of Super Karavany Ltd. was carried out. In the third part of the thesis the final business strategy proposal is formulated.

Key words:

Strategic management, strategy, business strategy, strategic analysis

Obsah

Úvod IX
1. Teoretická část 1
1.1 Strategie a strategické řízení 1
1.2 Modely strategického řízení 5
1.2.1 Hierarchie strategií v modelu strategického řízení BIBS 6
1.2.1.1 Korporátní strategie 7
1.2.1.2 Business strategie 8
1.2.1.3 Funkční strategie 9
1.2.1.4 Horizontální strategie 9
1.3 Proces tvorby business strategie dle BIBS 9
1.3.1 Analýza nadřazené korporátní strategie 10
1.3.2 Externí analýza 11
1.3.2.1 SLEPT analýza 11
1.3.2.2 Porterův model pěti sil 12
1.3.2.3 Analýza nejdůležitějších konkrétních zákazníků, konkurentů a dodavatelů 12
1.3.3 Interní analýza 13
1.3.3.1 Marketingová mix 14
1.3.4 SWOT analýza 14
1.4 Expanze na zahraniční trh 14
2. Analytická část 16
2.1 Představení společnosti 16
2.2 Analýza nadřazené korporátní strategie 18
2.3 SLEPT analýza 20
2.3.1 Společenské faktory 20
2.3.2 Právní faktory 21
2.3.3 Ekonomické faktory 21
2.3.4 Politické faktory 21
2.3.5 Technologické faktory 22
2.3.6 Shrnutí SLEPT analýzy 22
2.4 Porterova analýza pěti konkurenčních sil 23
2.4.1 Vyjednávací síla zákazníků 23
2.4.2 Vyjednávací síla dodavatelů 23

2.4.3 Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví ... 23
2.4.4 Hrozba substitutů ... 24
2.4.5 Rivalita firem působících na trhu ... 25
2.4.6 Shrnutí Porterovy analýzy ... 25
2.5 Analýza nejdůležitějších konkrétních zákazníků, konkurentů a dodavatelů ... 26
2.5.1 Zákazníci ... 26
2.5.2 Konkurenti ... 33
2.5.3 Dodavatelé ... 37
2.6 Interní analýza ... 39
2.6.1 Product ... 39
2.6.2 Price ... 40
2.6.3 Place ... 42
2.6.4 Promotion ... 44
2.6.5 People ... 45
2.6.6 Process ... 46
2.6.7 Planning ... 48
2.6.8 Shrnutí interní analýzy ... 48
2.7 Souhrnná SWOT analýza ... 50
3. Návrhová část ... 54
3.1 Návrh obchodní strategie ... 54
3.2 Expanze na zahraniční trh ... 66
Závěr ... 67
Literatura ... 69
Seznam tabulek ... 71
Seznam obrázků ... 71

Úvod

Strategické řízení významně ovlivňuje úspěšnost podnikání velkých i malých firem zejména v dlouhodobém horizontu. Společnosti, které jsou strategicky řízeny, jsou schopny lépe identifikovat příležitosti a hrozby přicházející z externího podnikatelského prostředí a včas na ně reagovat.

Zavedení strategického řízení ve společnosti současně vede podnikatele ke komplexnějšímu zamyšlení nad všemi aspekty podnikání firmy, určení základních strategických cílů a jasného směru budoucích aktivit firmy, a celkově tak napomáhá jejímu rychlejšímu dlouhodobě udržitelnějšímu rozvoji.

Hlavním cílem této diplomové práce je formulace návrhu obchodní strategie pro půjčovnu karavanů Super Karavany na základě výsledků zpracování strategické analýzy. Obchodní strategie je navrhována za účelem její následné implementace do praxe řízení firmy, s cílem zajistit společnosti díky strategicky vedeným krokům její další růst a rozvoj. Časový horizont navrhované strategie je stanoven na 2018 – 2020.

První část práce vymezuje teoretická východiska, na jejichž základě jsou v analytické části práce prováděny analýzy potřebné k formulaci obchodní strategie. Cílem teoretické části práce není podat vyčerpávající výklad dané problematiky, nýbrž spíše zachytit základní myšlenky a souvislosti utvářející celkový přehled o řešeném tématu.

Druhá část práce si klade za cíl nejen představit firmu Super Karavany a popsat její současnou situaci, ale zejména provést strategickou analýzu v kontextu obchodní strategie. Pro zpracování analýz potřebných k formulaci obchodní strategie je použita metodika strategického řízení BIBS. Koncept strategického řízení BIBS byl autorkou této diplomové práce vyhodnocen jako nejlépe uchopitelný a v praxi využitelný v porovnání s ostatními modely strategického řízení v odborné literatuře. Koncept strategického řízení BIBS má logickou strukturu, jasně definuje obsah formulovaných strategií, doporučuje analytické metody a konkrétní postupy jejich zpracování, je flexibilně přizpůsobitelný podmínkám dané společnosti apod. Z těchto důvodů byl vybrán a v analytické i návrhové části této práce aplikován.

Třetí část práce se zaměřuje na vytvoření návrhu obchodní strategie na základě závěrů analytické části a firemních dat z předchozích sezón, tedy stanovuje pro firmu Super Karavany strategické cíle a cesty k jejich naplnění.

Super Karavany je malá rodinná firma, která se specializuje na pronájmy obytných přívěsů (karavanů), příslušenství ke karavanům a doplňků pro kempování. Půjčovna Super Karavany byla založena v květnu 2011 a v první sezóně nabízela zákazníkům k zapůjčení dva obytné přívěsy. V současné době vlastní čtyři karavany a pro dalších šest pronájem přes své webové stránky zprostředkovává. Firma se od svého založení rozvíjela převážně pomocí vlastních zdrojů (reinvestovaného zisku) a velmi pozvolným tempem, které odpovídalo časovým možnostem a schopnostem vedení firmy jako studentů vysokých škol. Vedení firmy (autorka této diplomové práce a majitel – zakladatel firmy) plánuje v podnikání i po dokončení studií pokračovat, přeje si firmu strategicky řídit a rozvíjet, a proto bude obchodní strategie, zpracovaná v rámci této diplomové práce, v praxi podnikání využita a bude na ni dále navazováno.

1. Teoretická část

1.1 Strategie a strategické řízení

Strategické řízení (strategický management) lze charakterizovat jako manažerské aktivity zaměřené na plánování a následné řízení dlouhodobého rozvoje firmy, na udržování souladu mezi dlouhodobými cíli firmy, jejími disponibilními zdroji a prostředím, ve kterém firma působí. Hlavní úkol strategického řízení spočívá ve vytváření strategií a kontrole průběhu jejich realizace (Hanzelková, Keřkovský & Vykypěl, 2017, s. 4). Jiná definice označuje za strategické řízení souhrn manažerských rozhodnutí, která ovlivňují výkonnost podniku z dlouhodobého hlediska (Srpová, Svobodová, Skopal & Orlík, 2011, s. 161).

Strategický management představuje nejvyšší stupeň řízení v hierarchické organizační struktuře podniku, na kterou dále navazuje taktický management a operativní management. Jednotlivé úrovně řízení se od sebe liší zejména rozsahem pravomocí při definování cílů a úkolů, odpovědností za jejich realizaci a časovým horizontem, pro který cíle a plány vytvářejí. Strategická úroveň řízení, kterou vykonává vrcholový management neboli top management, definuje směr rozvoje podnikání společnosti jako celku v delším období, obvykle 3-5 let a vytyčuje tak cíle a úkoly taktické úrovni řízení. Taktický management usiluje pomocí manažerských činností své úrovně o naplnění těchto strategických cílů a při plánování uvažuje v horizontu jednoho roku. Operativní úroveň řízení, neboli provozní management, se zaměřuje na realizaci operativních úkolů směřujících k naplnění záměrů taktické úrovně. Manažeři operativní úrovně pracují při sestavování plánů se dny, týdny či měsíci (Veber, 2012, s. 115).

Strategické řízení je uskutečňováno prostřednictvím několika na sebe navazujících fází. Jedná se o tzv. strategický cyklus, který zahrnuje:

- přesvědčení podnikatele či top managementu o potřebě a významu strategie,
- určení mise a vize společnosti,
- strategickou situační analýzu,
- vytyčení strategie,
- realizaci strategie a hodnocení její úspěšnosti (Srpová et al., 2011, s. 161).

MISE A VIZE

Z perspektivy strategického řízení firmy mají mise a vize nezastupitelný význam. Předurčují totiž charakter strategií, neboť strategie by měly z mise a vize firmy vycházet a být s nimi v souladu, formují firemní kulturu a spoluutvářejí tak firemní identitu (Hanzelková, Keřkovský, Odehnalová & Vykypěl, 2009, s. 37).

„Mise (poslání) firmy vyjadřuje dlouhodobý smysl nebo důvod existence firmy" (Hanzelková, Keřkovský, Mathauser & Valsa, 2013, s. 151). Společnosti ve vyspělých západních zemích mívají misi běžně písemně zformulovanou. Bývá vytesána do mramoru ve vstupních halách firemních budov, používána ve firemních dokumentech a zveřejňována na oficiálních webových stránkách společností (Hanzelková et al., 2013, s. 3).

Správně zformulovaná mise společnosti by měla lidi motivovat a inspirovat (Charvát, 2006, s. 26). Je-li navíc i aktivně využívána, může přinášet hned několik efektů. Některé z nich jsou uvedeny níže.

Zaprvé, mise zpravidla zlepšuje vnímání společnosti veřejností, protože otevřeně informuje veřejnost o poslání společnosti a vystavuje ji tak veřejné kontrole. Zadruhé, mise slouží jako podklad k tvorbě strategií, neboť vyjadřuje základní strategické záměry majitelů a top managementu společnosti, na které lze navázat. Zatřetí, mise představuje fundamentální zásady pro chování všech pracovníků firmy (Hanzelková et al., 2013, s. 4) a v neposlední řadě vede zaměstnance k pocitu spoluodpovědnosti za výsledky hospodaření společnosti zvlášť, je-li mise rozpracována do firemních cílů (Charvát, 2006, s. 26).

„Vize je budoucí, velmi vzdálený stav, kterého chce firma dosáhnout" (Hanzelková et al., 2009, s. 36). Vyjadřuje tedy základní dlouhodobé směřování společnosti (Charvát, 2006, s. 28). Jasně stanovená a srozumitelná vize představuje nezbytnou podmínku úspěchu nejen v podnikání, ale jakékoliv lidské činnosti (Mallya, 2007, s. 29 - 31).

„Vize definuje, čím chce firma být. Mise sděluje, proč firma existuje" (Srpová et al., 2011, s. 163).

STRATEGIE

Strategii lze definovat jako soustavu dlouhodobých strategických cílů, kterých chce firma dosáhnout a způsobů, kterými jich hodlá docílit (Hanzelková et al., 2009, s. 3).

V odborné literatuře je možné nalézt řadu dalších přístupů k vymezení pojmu strategie.

Pojetí strategie jako dokumentu, v němž jsou stanoveny dlouhodobé cíle firmy, časový harmonogram jednotlivých strategických kroků a způsob alokace zdrojů nezbytných pro naplnění daných cílů, je považováno za tradiční definici strategie (Dedouchová, 2001, s. 1).

„Moderní definice chápe strategii jako připravenost podniku na budoucnost“ (Dedouchová, 2001, s. 1). Zásadní je, aby taková strategie vycházela z potřeb společnosti a byla pružně přizpůsobována změnám jak uvnitř společnosti, tak v jejím okolí.

Za strategii lze dále považovat „plán naplnění mise společnosti (firmy, podniku)“ (Keřkovský & Vykypěl, 2006, s. 8) nebo také „způsob, jak realizovat misi a vizi firmy“ (Srpová et al., 2011, s. 160).

Strategie může být i pojata jako soustava scénářů budoucího vývoje společnosti a variant, jak na ně bude společnost případně reagovat (Keřkovský & Vykypěl, 2006, s. 8).

Výše uvedené přístupy ke strategii, jakkoliv se liší v její definici, vykazují několik společných znaků: dlouhodobost, zaměření na stanovení budoucích cílů a cest jejich naplnění (Hanzelková et al., 2009, s. 3).

Strategické cíle, které jsou bezesporu neodmyslitelnou součástí strategie, by měly být definovány tak, aby splňovaly podmínku SMART (Hanzelková et al., 2013, s. 5-6), tj. disponovaly vlastnostmi zastoupenými jednotlivými písmeny akronymu:

- **S** (Specific) – specifický, konkrétní cíl
- **M** (Measurable) – měřitelný
- **A** (Achievable/Acceptable) – dosažitelný/akceptovatelný/přijatelný
- **R** (Realistic) – realistický
- **T** (Timed/Time-bound) – časově vymezený

Při jejich formulaci je vhodné postupovat od vytyčení obecných cílů, přes definování cílů specifických pro jednotlivé oblasti činností podniku nebo úrovně řízení, až po určení priorit jejich vzájemné významnosti (Hanzelková et al., 2017, s. 15-16).

Volba strategických cílů by měla být navíc konfrontována s výsledky strategické situační analýzy. Jinými slovy, je třeba vzít v úvahu faktory, které rozhodování o

strategických cílech ovlivňují, zejména vliv prostředí, v němž firma operuje, důležité stakeholders, disponibilní zdroje, interní vztahy a vazby, vlastnosti strategických manažerů a zkušenost ohledně minulého vývoje firmy (Hanzelková et al., 2017, s. 12-13).

Časový horizont strategie, tedy období, na které jsou strategie a strategické cíle vytvořeny, nelze určit jednoznačně a se všeobecnou platností pro všechny typy společností. Vždy záleží na individuálních potřebách jednotlivých firem a podmínkách, ve kterých fungují. Stanovení délky tohoto časového horizontu tak bude ovlivněno zejména charakterem konkurenčního prostředí (resp. intenzitou konkurenční rivality mezi podniky), nejistotou spojenou s budoucností (na jak dlouho je možné budoucí vývoj odhadovat), objemem kapitálu potřebného k realizaci strategie a jeho návratností, životním cyklem výrobku/služby, časem potřebným k přípravě výrobku (jeho uvedení na trh) či délkou závazků podniku (Hanzelková et al., 2013, s. 7-8).

V každém případě by měl být časový horizont strategie jednoznačně vymezen ještě před samotnou formulací strategie. Důvod spočívá nejen v rozsahu zpracování analýz, které by měly obsáhnout relevantní minulost, současnost a budoucnost, ale i v návrhové části strategie, kdy strategické cíle je třeba definovat pro celý horizont strategie (Hanzelková et al., 2013, s. 7-8).

STRATEGICKÁ OBCHODNÍ JEDNOTKA

Strategická obchodní jednotka (Strategic Business Unit – SBU) je oblast podnikání společnosti, resp. část společnosti, která sleduje samostatné strategické cíle, má vlastní skupinu zákazníků a konkurentů, její aktivity lze plánovat nezávisle na ostatních částech společnosti a je možné ji samostatně finančně řídit (Kotler, 2007, s. 100; Kotler & Keller, 2013, s. 73).

Cílem rozdělení podniku do strategických obchodních jednotek (SBUs) je formulace samostatné obchodní strategie a alokace prostředků pro každou SBU zvlášť. Existuje několik přístupů k vymezení SBU: produktový, organizační, strategicko-marketingový, projektový a kombinace těchto způsobů (Hanzelková et al., 2013, s. 10).

Produktový přístup člení podnik na SBUs podle typu produktu, resp. podle různých skupin zákazníků a jejich potřeb, popř. i podle typu výrobní technologie, která je k výrobě produktu využívána (Hanzelková et al., 2013, s. 10).

Organizační přístup ve své podstatě vyčleňuje SBUs společnosti podle jejího organizačního uspořádání, tedy podle divizí společnosti (Hanzelková et al., 2013, s. 10).

Strategicko-marketingový přístup vymezuje SBUs na základě cílových trhů, nikoliv organizační struktury firmy (SBU mohou být dokonce vyčleněny napříč organizačním uspořádáním společnosti). Výrobky a výrobní postupy jednotlivých SBUs mohou být dokonce i podobné, největší rozdíl bude vytvářet cenová politika, reklama, distribuce atd. (Hanzelková et al., 2013, s. 10).

Projektové pojetí pracuje s vymezením SBUs na základě aktivit společnosti spojených s realizací jednotlivých projektů, resp. zakázek. Jako příklad lze uvést podnik zabývající se výrobou a dodáváním investičních celků (Hanzelková et al., 2013, s. 10).

Výše uvedené členění napovídá, že strategickou obchodní jednotku může tvořit divize firmy, výrobková řada, samotný produkt či značka (Kotler, 2007, s. 100).

Jakýkoliv způsob vymezení SBUs, který dává praktický smysl, je správný, pokud současně lze pro každou SBU definovat její vlastní obchodní strategii, strategické cíle jednotlivých SBUs si navzájem nekonkurují, pro každou SBU existuje trh (zákazníci, konkurenti) a každou SBU lze zrušit, případně vytvořit novou, aniž by muselo dojít ke změně vyčlenění zbývajících SBUs (Keřkovský & Vykypěl, 2006, s. 21).

Ačkoliv se v praxi častěji setkáme se společnostmi, které podnikají na více trzích současně (tj. vyrábějí více různých výrobků uspokojující odlišné potřeby různých skupin zákazníků), běžně však existují i takové firmy, které jsou tvořeny jedinou SBU, tj. prodávají jediný výrobek nebo poskytují jednu službu (Hanzelková et al., 2013, s. 11).

1.2 Modely strategického řízení

Model strategického řízení neboli „koncept strategického řízení (strategic management concept) je ucelený soubor názorů na strategické řízení firmy, který vyjadřuje představu o filozofii, modelu nebo uspořádání strategií, procesech a fungování strategického řízení, včetně vzájemných vazeb mezi strategiemi“ (Hanzelková et al., 2009, s. 33).

Zamyslíme-li se obecně nad fungováním firmy, třeba jen malého či středního podniku, můžeme konstatovat, že jistě bude mít několik strategií nejen pro různé aspekty svého podnikání, např. marketing, finance, výrobu, ale případně i pro vyčleněné SBUs. Koncept

strategického řízení vymezuje vzájemné postavení těchto strategií a zajišťuje jejich provázanost, aby veškeré počínání společnosti bylo konzistentní, jinak řečeno, aby všechny části společnosti sledovaly stejný nadřazený firemní cíl (Hanzelková et al., 2009, s. 32).

Model strategického řízení by měl v ideálním případě disponovat následujícími vlastnostmi:

- logická struktura,
- jasně definované prvky konceptu a jejich vzájemné vztahy,
- hierarchická soustava na sebe navazujících strategií,
- vymezený obsah formulovaných strategií,
- jasná metodologie pro vypracování analýz,
- možnost flexibilního přizpůsobení potřebám a podmínkám dané společnosti,
- možnost participace všech úrovní managementu firmy na formulaci strategií,
- pružně přizpůsobitelný jakýmkoliv změnám souvisejícím s podnikáním či organizačním uspořádáním společnosti,
- graficky znázornitelný (Hanzelková et al., 2017, s. 19-22).

V odborné literatuře existuje řada modelů fungování strategického řízení, avšak jen málokterý z nich splňuje výše uvedené požadavky. Ve velké většině případů je třeba takové modely doplnit o příslušné prvky, aby mohly být jako koncepty strategického řízení aplikovány. Příkladem může být tzv. Porterovo kolo konkurenční strategie, které lze s určitou dávkou tolerance za model strategického řízení pokládat. Za nedostatek Porterova kola v tomto kontextu lze považovat skutečnost, že pracuje pouze s jednou strategií (bylo by tedy obtížné ho použít ve velké firmě) a postrádá metodologii pro zpracování analýz (Hanzelková et al., 2017, s. 20-21).

Koncept strategického řízení v pravém slova smyslu, splňující výše uvedená kritéria, jednoznačně představuje model strategického řízení BIBS, který byl z tohoto důvodu vybrán pro zpracování analytické a návrhové části této diplomové práce.

1.2.1 Hierarchie strategií v modelu strategického řízení BIBS

Model strategického řízení BIBS vychází z pojetí strategie jako množiny dlouhodobých strategických SMART cílů a způsobů jejich realizace. Takové chápání strategie patří

k důležitým rysům konceptu BIBS a platí pro všechny úrovně strategického řízení (Keřkovský & Vykypěl, 2006, s. 21).

Dále model strategického řízení BIBS uvažuje v návaznosti na misi a vizi firmy systém hierarchicky uspořádaných na sebe navazujících strategií, tvořený korporátní (firemní) strategií, business (obchodními) strategiemi a funkčními strategiemi. Neodmyslitelnou součástí konceptu je tzv. horizontální strategie, která v modelu plní koordinační funkci (Hanzelková et al., 2013, s. 15-16).

Strategie v konceptu BIBS by měly být definovány od nejvyšší korporátní strategie po nejnižší funkční strategii. Tento přístup k formulování strategií směrem „shora – dolů" zajistí, že strategie nižší úrovně bude vždy v souladu s vyšší nadřazenou strategií, rozpracováním strategických cílů nižší úrovně bude zároveň zdola ověřována reálnost a vhodnost stanovené nadřazené strategie a všechny dohromady budou přispívat k dosažení hlavních cílů společnosti (Hanzelková et al., 2009, s. 35).

Stejný princip platí i při určování časového rámce strategií. V hierarchii nejvýše postavená strategie vymezuje délku časového horizontu podřízeným strategiím. Časový horizont podřízené strategie tedy nesmí být delší než časový horizont jí nadřazené strategie (Hanzelková et al., 2013, s. 8).

1.2.1.1 Korporátní strategie

Korporátní strategií firma vyjadřuje svá základní strategická rozhodnutí o podnikání společnosti jako celku. Tato rozhodnutí se týkají výběru země (zemí), kde podnikatelské aktivity rozvíjet, odvětví, do kterého vstoupit, způsobu alokace kapitálu, dále jde o výběr těch podnikatelských záměrů, které budou nadále rozvíjeny a těch, které budou utlumovány (Keřkovský & Vykypěl, 2002, s. 22).

Obsahové vymezení korporátní strategie tvoří následující aspekty:

- vyčlenění strategických obchodních jednotek (SBUs),
- vytyčení základních strategických cílů těchto SBUs,
- určení směrů a způsobů naplnění vymezených strategických cílů (Hanzelková et al., 2013, s. 16).

Výše uvedené body současně představují i posloupnost kroků, ve kterém by korporátní strategie měla být formulována.

Nejprve tedy musí být rozhodnuto o rozdělení firmy do SBUs (Keřkovský & Vykypěl, 2002, s. 24) jedním ze způsobů uvedených v kapitole 1.1.4 (produktový, organizační, strategicko-marketingový, projektový nebo kombinací).

Druhým krokem je definování strategického cíle pro každou vyčleněnou SBU v podobě budoucího vývoje jejích aktivit. Možné jsou tři varianty:

- rozvoj/růst aktivit,
- stagnace aktivit,
- útlum/pokles nebo ukončení aktivit (Hanzelková et al., 2013, s. 18).

Ve třetím kroku se rozhoduje, jakým způsobem má daná SBU naplnit pro ni na korporátní úrovni stanovený strategický cíl. Určuje se tzv. generický charakter business strategie každé vyčleněné SBU podle Porterovy typologie konkurenčních strategií. SBU může uplatňovat buď nákladovou, nebo diferenciační strategii a zaměřovat se buď na široký cíl (velkou skupinu zákazníků, rozsáhlý trh, široký sortiment), nebo cílit na úzký tržní segment (Hanzelková et al., 2013, s. 18).

V návaznosti na některou z výše uvedených čtyř základních variant tzv. generických strategií lze charakter business strategií vymezených SBUs doplnit alternativními strategiemi, např. market penetration, customization, technology innovation, případně tzv. cílovými strategiemi, tj. např. strategie „dobrých“ konkurentů, „substituční“ strategie, strategie útoku na vedoucí firmu (Keřkovský & Vykypěl, 2002, s. 25).

1.2.1.2 Business strategie

„Business strategie vymezuje pro každou SBU vyčleněnou v rámci nadřazené korporátní strategie, strategické cíle pro prvky/proměnné tzv. rozšířeného marketingového mixu (7P) – produkt, cenu, distribuci, propagaci, lidské zdroje, procesy a plánování“ (Hanzelková et al., 2009, s. 41) při současném respektování tzv. generického charakteru, který ji byl na celopodnikové úrovni určen. „Business strategii lze charakterizovat jako rozpracování strategických cílů vytyčených pro konkrétní SBU v nadřazené korporátní strategii“ (Hanzelková et al, 2013, s. 32).

Zde je třeba upozornit, že marketingový mix v podobě „7P“ není dogma. Některým společnostem nemusí tato varianta marketingového mixu vyhovovat a je naprosto v pořádku, ne-li nezbytné, počet prvků marketingového mixu přizpůsobit potřebám firmy, pro kterou je business strategie formulována. Marketingový mix lze například ještě rozšířit o další aspekty, vyměnit irelevantní prvky za relevantní nebo naopak využít původní podobu „4P“ marketingového mixu (Hanzelková et al., 2013, s. 20).

1.2.1.3 Funkční strategie

Funkční strategie představují v hierarchické soustavě na sebe navazujících strategií nejníže položené dílčí strategie. Funkční strategie mají za cíl, detailněji rozpracovávat v hierarchii nadřazenou business strategii a konkretizovat její obsah. Mezi typické funkční strategie lze například zařadit finanční strategii, marketingovou strategii, personální strategii, strategie řízení výroby, strategie nákupu či strategii výzkumu a vývoje (Keřkovský, 2004, s. 10-11).

1.2.1.4 Horizontální strategie

Horizontální strategie patří ke specifickému typu strategií. Jejím úkolem je koordinace vztahů mezi jednotlivými SBUs, tedy oblastí či činností, které jsou strategickými obchodními jednotkami sdíleny. Horizontální strategie může typicky řešit vztahy mezi SBUs ve společných oblastech typu zásobování, informační systém apod. (Hanzelková et al., 2013, s. 21).

1.3 Proces tvorby business strategie dle BIBS

Proces tvorby business strategie dle BIBS v praxi zahrnuje několik kroků. Prvním krokem tvorby obchodní strategie je strategická situační analýza, poté v druhém kroku následuje formulace návrhu strategie. Třetí krok tvoří implementace strategie v rámci organizace a čtvrtý krok představuje kontrola průběhu realizace navržené strategie a dodržování plánu (Hanzelková et al, 2013, s. 34).

Strategická situační analýza se v pojetí modelu BIBS skládá z několika dílčích analýz – analýzy nadřazené korporátní strategie, externí analýzy, interní analýzy a souhrnné SWOT analýzy (Hanzelková et al, 2013, s. 34-35). Vysvětlením obsahu jednotlivých analýz se detailněji zabývají následující kapitoly.

1.3.1 Analýza nadřazené korporátní strategie

Korporátní strategie, jak již bylo uvedeno v kapitole 1.2.1.1, vyjadřuje základní strategická rozhodnutí o podnikání společnosti jako celku a představuje východisko pro formulaci business strategie.

Cílem analýzy nadřazené korporátní strategie je identifikovat požadavky, které obchodní strategii z nadřazené korporátní strategie plynou a kterým by mělo být v návrhu obchodní strategie vyhověno (Hanzelková et al, 2013, s. 38).

V případě, že společnost nemá korporátní strategii písemně zformulovanou, je třeba strategii tzv. identifikovat. Identifikace strategie znamená popsání strategie ve formátu jejího obsahové vymezení na základě odpozorování z reality, dostupných informací, rozhovorů s majiteli či vrcholovým managementem apod. (Hanzelková et al, 2013, s. 39).

Výsledkem identifikace nadřazené strategie je formulace korporátní strategie prostřednictvím následujících kroků:

1. vyčlenění SBUs
2. vytyčení základních strategických cílů těchto SBUs
    - rozvoj/růst aktivit,
    - stagnace aktivit,
    - útlum/pokles nebo ukončení aktivit
3. vymezení směrů a způsobů naplnění stanovených strategických cílů pro jednotlivé SBUs, tzn. určení tzv. generického charakteru business strategie
    - Nákladová strategie (Cost Leadership)
    - Differentiation
    - Cost Focus
    - Differentiation Focus

Korporátní strategie bývá formulována poměrně obecně, avšak základní strategické cíle, které často stanovují vlastníci či vrcholové vedení firmy, by měly mít konkrétní podobu. Mezi nejčastěji používané veličiny patří například objem prodejů, objem zisku, podíl na trhu, výnosnost, portfolio výrobků, počet pracovníků apod. (Hanzelková et al., 2009, str. 40).

1.3.2 Externí analýza

Cílem externí analýzy neboli analýzy vnějšího prostředí je identifikovat příležitosti a hrozby, které pro firmu z externího prostředí plynou. Externí analýzu lze členit na analýzu makrookolí (PEST analýza/SLEPT analýza) a analýzu mikrookolí (Porterův model pěti sil) podniku (Srpová et al., 2011, str. 163).

1.3.2.1 SLEPT analýza

SLEPT analýza, též označována jako analýza širšího vnějšího prostředí firmy, slouží zejména k odhalení budoucího vývoje externího prostředí společnosti, popř. SBU (Hanzelková et al., 2013, s. 43-44).

Název analýzy SLEPT je tvořen z prvních písmen anglických slov označujících faktory vnějšího prostředí:

- S – Social (Společenské a demografické faktory)
- L – Legal (Právní faktory)
- E – Economic (Ekonomické faktory)
- P – Political (Politické faktory)
- T – Technological (Technologické faktory)

Někteří autoři používají v rámci analýzy makrookolí PEST, PESTLE či STEP analýzu, což je analogie ke SLEPT analýze. Ve své podstatě se jedná pouze o různá řazení faktorů vnějšího prostředí (Grasseová et al., 2010, s. 178 – 179).

V rámci SLEPT analýzy by u klíčových vývojových trendů vnějšího prostředí měl být analyzován minulý, současný stav a predikován vývoj budoucí s cílem určit, zda daný trend představuje pro společnost příležitost či hrozbu (Hanzelková et al., 2013, s. 49).

SLEPT analýzu lze přehledně zpracovat využitím metody MAP. Zkratka MAP vychází z anglických slov: Monitor, Analyse, Predict, tj. Monitoruj, Analyzuj, Předpovídej budoucí vývoj. Metoda MAP vnáší do zpracování SLEPT analýzy přehlednost, systematičnost, řád a současně zajišťuje dodržení aspektů retrospektivnosti i perspektivnosti analýzy (Hanzelková et al., 2013, s. 49; 64).

1.3.2.2 Porterův model pěti sil

Porterův model pěti konkurenčních sil (The Five Forces Model), též Porterova analýza odvětví, analýza užšího vnějšího prostředí či Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí, je využíván ke zmapování konkurenčního postavení firmy nebo SBU v odvětví a identifikaci příležitostí a hrozeb, které by mohly v budoucnu pozici firmy zlepšit či zhoršit (Porter, 1980).

Dle Portera (1980) konkurenční pozici firmy v odvětví determinují následující faktory:

- Vyjednávací síla zákazníků
- Vyjednávací síla dodavatelů
- Hrozba vstupu nových konkurentů
- Hrozba substitutů
- Rivalita firem v odvětví

Zpracování Porterovy analýzy odvětví by mělo dle metodiky BIBS proběhnout v následujících dvou, popřípadě třech krocích. V první fázi jsou identifikovány tzv. základní hrozby (např. vysoká hrozba vstupu nových konkurentů či vysoká vyjednávací síla dodavatelů apod.), kterým firma, popř. SBU čelí. V druhé fázi jsou generovány příležitosti (náměty), kterými by bylo možné zjištěné hrozby eliminovat. V případě, že v prvním kroku nebyly u daného faktoru zjištěny žádné významné hrozby, je v třetí fázi se třeba zamyslet, zda existují příležitosti, které by mohly pozici firmy v odvětví ještě dále zlepšovat (Hanzelková et al., 2013, s. 69-70).

1.3.2.3 Analýza nejdůležitějších konkrétních zákazníků, konkurentů a dodavatelů

Analýza nejdůležitějších konkrétních zákazníků se zabývá zhodnocením vztahů firmy, popř. SBU s nejvýznamnějšími konkrétními zákazníky. Cílem analýzy je identifikovat aspekty, které lze v rámci poskytování služeb zákazníkům zlepšit a silné stránky či příležitosti, kterých lze v tomto ohledu využít (Hanzelková et al., 2013, s. 83). Předpokladem této analýzy je předchozí segmentace trhu a zacílení (Hanzelková et al., 2009, s. 42-43).

V souvislosti s analýzou zákazníků lze poznamenat, že systém soustavného sledování a hodnocení spokojenosti zákazníků s výrobky či službami firmy by měl existovat v každé dobře řízené společnosti (Hanzelková et al., 2013, s. 83).

Cílem analýzy nejvýznamnějších konkrétních konkurentů je zjistit, které podnikatelské aktivity nejdůležitějších konkurentů mohou firmu v budoucnosti ohrožovat nebo naopak pro firmu vytvářet příležitost. Součástí této analýzy může být i benchmarking (Hanzelková et al., 2013, s. 76-81).

V rámci analýzy nejvýznamnějších konkrétních dodavatelů jsou hodnoceny vztahy firmy, popř. SBU s nejvýznamnějšími konkrétními dodavateli s cílem identifikovat příležitosti, které by mohly vztah mezi společností a jednotlivými dodavateli nadále zlepšovat za předpokladu, budou-li využity (Hanzelková et al., 2013, s. 81-82).

1.3.3 Interní analýza

Interní analýza neboli analýza vnitřního prostředí společnosti se zabývá hodnocením silných a slabých stránek podniku (Tichá & Hron, 2003, s. 92).

Je-li pro formulaci obchodní strategie využíván model strategického řízení BIBS, měla by pak interní analýza přinést informace o tzv. 7P marketingového mixu (product, price, place, promotion, people, process, planning), protože podle nich je obchodní strategie c modelu BIBS obsahově definována (Hanzelková et al., 2013, s. 100).

Interní analýzu lze strukturovat buď podle tzv. firemních faktorů, mezi které patří faktory vědecko-technického rozvoje, faktory marketingové a distribuční, faktory výroby a řízení výroby, faktory podnikových a pracovních zdrojů, faktory finanční a rozpočtové nebo přímo podle prvků 7P rozšířeného marketingového mixu (Hanzelková et al., 2013, s. 100).

Vzhledem k tomu, že v modelu strategického řízení BIBS je návrh obchodní strategie formulován ve struktuře 7P marketingového mixu, bude v analytické části pro zpracování analýzy interního prostředí firmy Super Karavany použita pro přímočarost právě struktura 7P.

1.3.3.1 Marketingová mix

Marketingový mix nebo také 4P marketingu lze definovat jako soubor marketingových nástrojů, který firma využívá k dosahování svých marketingových cílů (Kotler, 2007, s. 70). Mezi prvky 4P patří Product, Price, Place, Promotion.

V současnosti je kromě klasických 4P používán i tzv. rozšířený marketingový mix, který kromě základních dimenzí obsahuje různé další kombinace prvků, např. People, Processes, Programs, Performance nebo ve variantě pro služby People, Process, Physical evidence (Kotler & Keller, 2013, s. 55-56).

Interní analýza dle modelu strategického řízení BIBS využívá rozšířeného marketingového mixu v podobě 7P, jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole.

1.3.4 SWOT analýza

SWOT analýza je základním analytickým nástrojem často využívaným při strategické analýze k sumarizaci zjištěných analytických závěrů. Zkratka SWOT představuje:

- S – Strengths – silné stránky,
- W – Weaknesses – slabé stránky,
- O – Oportunities – příležitosti,
- T – Threats – hrozby (Srpová et al., 2011, s. 174).

SWOT analýza má své uplatnění na všech úrovních řízení firmy (strategické, taktické i operativní) a lze ji aplikovat pro identifikaci silných a slabých stránek či příležitostí a hrozeb jednotlivců (Hanzelková et al., 2013, s. 126).

1.4 Expanze na zahraniční trh

Mezi základní strategická rozhodnutí, která musí každý podnikatel učinit, patří volba země či zemí, ve kterých hodlá rozvíjet své podnikatelské aktivity. Znamená to určit, zda bude společnost působit pouze v mateřské zemi nebo se zapojí do mezinárodního obchodu.

Firma může mít pro expanzi na zahraniční trh řadu důvodů a motivací. Mezi nejčastější důvody vstupu na zahraniční trh patří:

- hledání nových podnikatelských příležitostí,
- snaha prodloužit životní cyklus výrobku,
- saturace domácího trhu,
- úspory z rozsahu díky velké výrobě a odbytu výrobků,
- vyšší zisk,
- zájem o bezprostřední přítomnost na zahraničním trhu,
- přístup ke špičkovým technologiím,
- spolupráce se zahraniční firmou atd. (Machková, 2006, s. 15).

Formy vstupu na zahraniční trh lze dělit následovně:

- vývozní a dovozní operace,
- formy vstupu na zahraniční trh nenáročné na kapitálové investice,
- kapitálově náročné formy vstupu na zahraniční trh (Machková, 2006, s. 77).

Mezi vývozní a dovozní operace, neboli obchodní metody řadíme prostřednické vztahy, smlouvy o výhradním zastoupení, obchodní zastoupení, komisionářské vztahy, mandátní vztahy, přímý export, piggybacking či exportní aliance (Zadražilová, 2007, s. 24-25).

Licence, franchising, smlouvy o řízení, výrobní kooperace či zušlechťovací styk představují formy vstupu na zahraniční trh nenáročné na kapitálové investice (Zadražilová, 2007, s. 24).

Mezi kapitálově náročné formy vstupu na zahraniční trh řadíme přímé zahraniční investice, fúze a akvizice, společné podnikání (joint venture) nebo strategické aliance (Machková, 2006, s. 89-92).

Výběr formy vstupu na zahraniční trh závisí nejen na kapitálu, kterým firma disponuje, ale i na charakteru podnikání a plánovaném rozsahu zapojení se do mezinárodní obchodu.

2. Analytická část

2.1 Představení společnosti

Super Karavany je malá rodinná firma, která se zabývá pronajímáním obytných přívěsů (karavanů), příslušenství ke karavanům a doplňků pro kempování.

Půjčovna Super Karavany byla založena Michalem Zatřepálkem v květnu 2011 se sídlem v Brandýse nad Labem - Staré Boleslavi. Motivací k založení firmy bylo získání zkušeností s podnikáním a možnost investovat našetřené finanční prostředky.

V první sezóně pronajímaly Super Karavany svým zákazníkům dva karavany s plánem postupně nabídku rozšiřovat v souladu s adaptací firmy v odvětví a získáváním zkušeností s řízením půjčovny.

Rozšiřování nabídky karavanů však bránila omezená kapacita karavanových stání na pronajatém pozemku (regulováno majitelem pozemku) a nevyhovující zázemí pro zajišťování všech potřebných procesů. Situace byla provizorně řešena parkováním některého z karavanů v jiných vzdálenějších prostorách. Ve prospěch Super Karavanů nehrálo ani občasné setkání našich zákazníků s náladovým pronajímatelem pozemku, což kazilo příjemný zážitek a celkově atmosféru jinak velmi pěkného místa.

V listopadu 2015 se firma přestěhovala do nových prostor v obci Tuřice (10 km od původní provozovny, přímo u sjezdu z Mladoboleslavské dálnice D10) a zajistila si tak možnost dalšího růstu a poskytování kvalitnějších služeb.

Již v době zakládání společnosti si byl její majitel dobře vědom síly profesionálně naprogramovaných webových stránek a SEO optimalizace. Investoval proto do online marketingu a www.super-karavany.cz se tak staly nejnavštěvovanějšími českými webovými stránkami nabízejícími pronájem karavanů. Hned v druhém roce se návštěvnost stránek v hlavní sezóně pohybovala okolo 2 000 – 2 500 originálních potenciálních zákazníků měsíčně. Webová adresa půjčovny se také pravidelně zobrazuje na předních pozicích (hovoříme o neplacených pozicích) nejužívanějších vyhledávačů v ČR, tedy Googlu a Seznamu.

Dnes půjčovna Super Karavany nabízí k pronájmu 10 karavanů a 1 obytný vůz. Z nabízených karavanů jsou momentálně 4 karavany v přímém vlastnictví firmy, pro dalších 6

karavanů a obytný vůz pronájem na webových stránkách zprostředkovávají. Jedná se o karavany spřátelené půjčovny Cobra Caravan, druhé rodinné firmy, přičemž společnosti nejsou nijak finančně propojené a odlišují se svým způsobem i ve filozofii a přístupu k řízení firmy. Probíhá mezi nimi ale spolupráce na bázi sdílení pozemku, lidských zdrojů, zkušeností, poptávky a spolupracují též při realizaci větších zakázek.

Personálně firmu Super Karavany tvoří majitel, který rozhoduje o záležitostech strategického charakteru a autorka této práce, která je od roku 2013 zodpovědná za celkové fungování firmy a podílí se na rozhodování o strategických otázkách. Dále Super Karavany spolupracují s externím servisních technikem, brigádnicí zajišťující úklid karavanů, účetním, daňovým poradcem, IT specialistou atd.

V posledních třech letech byla největší pozornost zaměřována na zvyšování efektivity procesů řízení firmy a především na zkvalitňování poskytovaných služeb, jako je například komunikace se zákazníky a poskytovaný servis, vlastnosti a designová úroveň půjčovaných karavanů, „technický“ stav karavanů a vybavení, úroveň a množství půjčovaného příslušenství apod. Vedení půjčovny si uvědomovalo, že mají-li Super Karavany dobře zvládnutý online marketing, stává se pro ně následně klíčovým marketingovým nástrojem Word of Mouth (WOM) a princip doporučení. Důrazem na „excelenci“ služeb chtělo vedení dosáhnout zvýšení počtu zákazníků, kteří si v půjčovně Super Karavany zapůjčí obytný přívěs opakovaně.

Firma Super Karavany se z pohledu počtu karavanů v přímém vlastnictví rozvíjí pozvolným tempem, zejména pomocí vlastních zdrojů – reinvestovaného zisku.

2.2 Analýza nadřazené korporátní strategie

Analýza nadřazené korporátní strategie se skládá ze tří částí. Prvním krokem je vyčlenění strategických obchodních jednotek společnosti, druhý krok představuje vytyčení základních strategických cílů pro vyčleněné SBUs a ve třetím kroku jsou určeny směry a cesty naplnění vymezených strategických cílů.

VYČLENĚNÍ SBUs

Firma Super Karavany je tvořena jedinou strategickou obchodní jednotkou. Úkolem této SBU je pronájem obytných přívěsů včetně karavaningového příslušenství a doplňků pro kempování.

Tabulka č. 1: Vymezení SBUs firmy Super Karavany

SBU	Oblast podnikání
Super Karavany	Pronájem karavanů, příslušenství a doplňků

Zdroj: vlastní zpracování

ZÁKLADNÍ STRATEGICKÉ CÍLE

Po zhodnocení alternativních podnikatelských příležitostí se vedení firmy rozhodlo ve prospěch dalšího rozvoje/růstu aktivit SBU Super Karavany. Základní strategické cíle zní následovně.

Tabulka č. 2: Základní strategické cíle firmy Super Karavany

Varianta	Strategický cíl
Rozvojové cíle	▪ zvyšování zisku ▪ udržení výnosnosti na karavan v rozmezí 40 – 44 % ▪ delegování úkolů a odpovědností na podřízené pracovníky, zabezpečení zastupitelnosti

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 3: Rozvojové cíle firmy Super Karavany

Rozvojové cíle	2018	2019	2020
Zisk před zdaněním[1]	450 000 Kč	600 000 Kč	1 000 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Výnosnost je určována na základě principu ukazatele ROI (Return On Investment) = zisk před zdaněním a zaplacením úroků/celková aktiva (Keřkovský & Vykypěl, 2002, s. 83). Pro účely firmy Super Karavany je výnosnost počítána na jeden karavan následovně:

výnosnost na karavan = zisk před zdaněním na karavan / vložené prostředky na karavan[2]

VYMEZENÍ SMĚRŮ NAPLNĚNÍ STRATEGICKÝCH CÍLŮ

Na základě Porterovy typologie konkurenčních strategií byl identifikován generický charakter business strategie Super Karavanů jako Cost focus neboli nákladová strategie se zaměřením na úzký cíl.

.

[1] „zisk před zdaněním“ znamená pro účely firmy Super Karavany a použití v této práci roční příjmy z podnikání (pronájmů karavanů) snížené o vynaložené roční výdaje na podnikání; do výdajů není zahrnuta DPFO, silniční daň, zdravotní a sociální pojištění

[2] „vložené prostředky na karavan“ zahrnují pořizovací cenu karavanu + pořizovací cenu nezbytného příslušenství pro provoz karavanu ve výši 8 500 Kč

2.3 SLEPT analýza

SLEPT analýza, neboli analýza širšího vnějšího okolí firmy, zaměřená na společenské, právní, ekonomické, politické a technologické faktory, je zpracována metodou MAP.

2.3.1 Společenské faktory

Tabulka č. 4: SLEPT – Společenské faktory (S - Social)

Monitoring ovlivňujících faktorů	**A**nalýza dosavadního vývoje	**P**ředpokládaný vývoj	Příležitost (O) / Hrozba (T)
Životní styl	Díky rostoucí životní úrovni a rozšiřujícím se možnostem se pro řadu lidí stala „klasická dovolená u moře“ běžnou záležitostí a stále větším stereotypem, vyvolávajícím potřebu aktivnější dovolené, nového zážitku a větší nezávislosti.	Lze předpokládat, že trend „být nezávislý při cestování“ bude nadále posilovat (podpořeno rostoucí znalostí cizích jazyků – zejména angličtiny – ve společnosti), z čehož jednoznačně plyne pro půjčovnu karavanů příležitost.	O
Sociální sítě	Rostoucí využívání sociálních sítí.	Lze očekávat posilování tohoto trendu, znamenající do budoucna potenciálně potřebu založení firemních stránek na sociálních sítích. Pro firmu to může představovat jednak příležitost (stimulace poptávky, služba pro zákazníka), tak hrozbu (personální náklady na obsluhu, časová náročnost, možnost neobjektivních stížností, negativní hodnocení).	O/T

	Potřeba lidí sdílet fotografie na sociálních sítí.	Potenciálně může zvyšovat nároky na vzhled karavanů.	T

Zdroj: vlastní zpracování

2.3.2 Právní faktory

Tabulka č. 5: SLEPT - Právní faktory (L - Legal)

Monitoring ovlivňujících faktorů	**A**nalýza dosavadního vývoje	**P**ředpokládaný vývoj	Příležitost (O) / Hrozba (T)
Zákon č.112/2016 Sb. o evidenci tržeb	Do současnosti (listopad 2017) proběhly dvě fáze zavádění elektronické evidence tržeb (EET).	Zavádění EET bude nadále pokračovat. Třetí vlna se bude týkat i našeho podnikání. EET firmě přinese dodatečné náklady (finanční, časové aj.) Negativní dopad pro firmu by mohl mít tento faktor také v případě špatně zvoleného systému, popř. při podcenění přípravy pro zavedení.	T

Zdroj: vlastní zpracování

2.3.3 Ekonomické faktory

V oblasti ekonomických faktorů (E – Economic) nebyly zjištěny žádné významné příležitosti či hrozby, které by mohly zásadním způsobem ovlivnit úspěšnou realizaci obchodní strategie.

2.3.4 Politické faktory

V rámci analýzy politických faktorů (P – Political) nebyly identifikovány žádné významné příležitosti či hrozby, které by mohly zásadním způsobem ovlivnit úspěšnou realizaci obchodní strategie.

2.3.5 Technologické faktory

Tabulka č. 6: SLEPT - Technologické faktory (T - Technological)

Monitoring ovlivňujících faktorů	**A**nalýza dosavadního vývoje	**P**ředpokládaný vývoj	Příležitost (O) / Hrozba (T)
Mobilní e-commerce	Rostoucí využívání smartphonů pro prohlížení webových stránek, vyhledávání produktů/služeb a online nakupování.	Lze očekávat posilování m-commerce. Impuls pro vytvoření mobilní webové stránky půjčovny, popř. zvážit i mobilní aplikaci.	O

Zdroj: vlastní zpracování

2.3.6 Shrnutí SLEPT analýzy

Tabulka č. 7: Shrnutí SLEPT analýzy

	Příležitosti (O)		Hrozby (T)
O	Posilování trendu nezávislosti při cestování	T	Rostoucí využívání sociálních sítí – náklady pro firmu
O	Rostoucí využívání sociálních sítí	T	Budoucí potenciální zvyšování nároků zákazníků na vzhled karavanů
O	Posilování m-commerce	T	Zavádění EET

Zdroj: vlastní zpracování

2.4 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

2.4.1 Vyjednávací síla zákazníků

Vyjednávací síla zákazníků je obecně vzato střední (nižší střed). Výrazně slabou vyjednávací pozici mají zákazníci v průběhu hlavní sezóny, mimo hlavní sezónu však jejich vyjednávací síla stoupá vlivem značného převisu nabídky nad poptávkou. To lze považovat za hrozbu (T), nicméně je jí přiřazena nízká priorita vzhledem k tomu, že největší část zisku firmy (75 % – 80%) je realizována v hlavní sezóně (červen – srpen) při nižších nákladech než jaké je třeba vynaložit pro vygenerování příjmu mimo hlavní sezónu (uplatnění Paretova pravidla efektivnosti).

2.4.2 Vyjednávací síla dodavatelů

Za účelem zpracování této části analýzy je třeba dodavatele rozdělit na dvě skupiny:

1) Servisní technik a IT specialista
2) Ostatní dodavatelé (dovozci karavanů, dodavatelé náhradních dílů, příslušenství, doplňků, pojištění, …)

Servisní technik a IT specialista – první skupina dodavatelů – mají vyšší vyjednávací sílu, protože poskytují vysoce specializovanou odbornou službu (T). Jejich vyjednávací sílu lze snižovat systematickým udržováním již navázaných neformálních vztahů (O), nadstandardními odměnami za vykonanou práci (O) a diverzifikací, tj. vyhledáním dalších specialistů s podobnou odborností a schopnostmi (O).

Druhá skupina dodavatelů má již nižší vyjednávací pozici a z pohledu trendu do budoucnosti není očekávána žádná výraznější změna. Na trhu totiž existují konkurenti této skupiny dodavatelů, ke kterým je možné s vyššími či nižšími náklady přejít. Nicméně jejich vyjednávací sílu lze ještě dále snižovat například sjednocením objednávek se spřízněnou půjčovnou karavanů (partnerem) a vystupováním vůči dodavatelům jako jeden silnější celek (O), což může napomoci i dalšímu snížení cen produktů/služeb těchto dodavatelů.

2.4.3 Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví

Hrozbu vstupu nových konkurentů na trh hodnotím jako spíše vyšší (T). Úspěch nové firmy a její ziskovost není podmíněna úsporami z rozsahu. V porovnání s jinými oblastmi podnikání

nemusí být ani fixní náklady vstupu do odvětví a celkové investice s tím spojené příliš vysoké. Současně se nejedná o odvětvím s vysokým stupněm regulace (např. na rozdíl od bankovnictví nebo letecké dopravy). Na druhou stranu musí nový subjekt před vstupem na trh vyřešit několik klíčových bodů, které bariéry vstupu do odvětví zvyšují. Mezi takové aspekty patří například umístění provozovny (volba vhodné lokality), zabezpečení objektu a jeho hlídání, přijatelná cena objektu či jeho pronájmu, vybavení objektu, servisní technik apod. Zejména nováčci v oboru snadno podléhají mylnému dojmu, že pro údržbu karavanů v půjčovně není třeba vynakládat příliš velké úsilí a že stačí „občas dotáhnout nějaký ten šroubek“.

Příležitost eliminující hrozbu vstupu nových konkurentů do odvětví lze nalézt v monitorování trendů a vývoje technologií (zejména v souvislosti s webovými stránkami) a následně v co nejpružnějším přizpůsobování změnám, např. udržení prvenství nejvýkonnějšího webu, mobilní webová stránka apod. (O).

Bariéry vstupu do odvětví lze také zvyšovat budováním loajálních vztahů s klíčovými pracovníky firmy, především techniky, s cílem zabránit novým konkurentům jejich zaměstnávání (O).

2.4.4 Hrozba substitutů

Hrozba substitutů je nízká. Za předpokladu, že motivem k zapůjčení obytného přívěsu je nezávislost při cestování, možnost jednoduše změnit místo pobytu podle nálady nebo počasí kdykoliv v průběhu dovolené či touha vyzkoušet něco nového, se nejbližšími substituty jeví jen obytné auto či stan. Obytné auto dokáže zákazníkovi poskytnout srovnatelnou anebo vyšší užitnou hodnotu (často subjektivní záležitost) v porovnání s obytným přívěsem, nicméně za výrazně vyšší cenu. Naopak stan lze zapůjčit za mnohem nižší cenu než obytný přívěs, ale současně nabízí diametrálně nižší užitnou hodnotu než karavan.

Udržení nízké hrozby substitutů nebo jejího dalšího snižování lze dosáhnout například zvyšováním vybavení karavanů pro jejich větší samostatnost (O), výběrem a pořizováním nadstandardně vybavených karavanů za příznivé ceny (O) a komunikací výhod karavanů před obytnými auty zákazníkům (O).

2.4.5 Rivalita firem působících na trhu

Rivalitu firem v odvětví hodnotím jako spíše nižší. Typicky konkurenční rivalita na trhu půjčoven karavanů narůstá mimo letní měsíce, protože se jedná o výrazně sezónní business a mimo hlavní sezónu je poptávka velmi slabá. Naši konkurenti bojují o zákazníka mimo hlavní sezónu často, ne-li pouze prostřednictvím cenové politiky, konkrétně citelnějším zlevňováním půjčovného (T). Z podobného důvodu jako v případě vyjednávací síly zákazníků je této hrozbě přiřazena malá váha (viz kapitolu 2.4.1).

2.4.6 Shrnutí Porterovy analýzy

Tabulka č. 8: Shrnutí Porterovy analýzy

	Příležitosti (O)		Hrozby (T)
O	Udržování pozitivních vztahů se servisním technikem a IT specialistou	T	Vyšší vyjednávací síla zákazníků mimo hlavní sezónu (nízká priorita)
O	Udělování nadstandardních odměn za vykonanou práci technikovi a IT specialistovi	T	Vyšší vyjednávací síla dodavatelů – externí servisní technik a IT specialista
O	Vyhledání dalšího schopného technika a IT specialisty	T	Vyšší hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví
O	Vystupování se spřátelenou půjčovnou vůči externím subjektům jako jeden silnější celek	T	Citelnější zlevňování půjčovného konkurenty mimo hlavní sezónu
O	Monitorování trendů, vývoje technologií a pružné přizpůsobování se změnám		
O	Zvyšováním vybavení karavanů k jejich co největší samostatnosti		
O	Výběr a pořizování nadstandardně vybavených karavanů za příznivé ceny		
O	Komunikace výhod karavanů před obytnými auty zákazníkům		

Zdroj: vlastní zpracování

2.5 Analýza nejdůležitějších konkrétních zákazníků, konkurentů a dodavatelů

2.5.1 Zákazníci

RODINY S DĚTMI (B2C)

Rodiny s dětmi tvoří největší a nejdůležitější cílovou skupinu firmy. Tato skupina zákazníků má zájem o zapůjčení karavanu zejména během prázdninových měsíců na letní dovolenou, případně na prodloužené víkendy v květnu, červnu či září. Tito zákazníci nepotřebují a nevyžadují nadstandardní funkčnost karavanů ve smyslu jejich nezávislosti na elektrice apod., protože v drtivé většině případů tráví dovolenou s karavanem v kempech.

Příležitost ke zlepšení poskytovaných služeb půjčovny zákazníkům lze vidět v doplnění firemních webových stránek o články, odkazy, tipy a doporučení (dálniční známky a pravidla v Evropě, kempy, trajekty, karavanová stání,…), která zákazníkům usnadní plánování dovolené s karavanem (O).

Vzhledem k tomu, že se jedná o nejdůležitější cílovou skupinu zákazníků půjčovny, která firmě každoročně přináší stabilní příjem, byl výzkum v rámci diplomové práce věnován právě tomuto segmentu. Výzkum se zabývá spokojeností zákazníků se službami půjčovny Super Karavany a náměty zákazníků ke zlepšení služeb půjčovny.

Výzkum: Spokojenost zákazníků se službami půjčovny Super Karavany

Výzkumné otázky: Jak jsou zákazníci spokojeni se službami půjčovny Super Karavany?
Jaké návrhy na zlepšení zákazníci předkládají?

Výzkumná strategie: Kvalitativní výzkum

Technika sběru dat: Hloubkový rozhovor – polostrukturovaný

Výběr vzorku: Zákazníci ze sezóny 2017 (pronájem v červenci či srpnu 2017)
Celkový počet respondentů: 8 (sedm mužů a jedna žena)

Postupy, etika: Telefonické rozhovory proběhly v termínu 4. – 10. 12. 2017.

Rozhovory byly nahrávány na diktafon (aplikace v mobilním telefonu) po předchozím souhlasu respondentů, následně přepsány a analyzovány.

Údaje o respondentech, zejména jméno a příjmení, nejsou zveřejňovány, respondenti jsou drženi v anonymitě. V diplomové práci jsou pro konkrétní respondenty používána označení: zákazník1, zákazník2, …

Analýza dat: V rámci výzkumu byli respondenti dotazováni na spokojenost s komunikací, s procesem předání karavanu a se zapůjčeným karavanem. U každé z oblastí jim byla také položena otázka, zda je napadá něco, co by půjčovna mohla zlepšit. Na závěr rozhovoru byli zákazníci dotázáni na názor ohledně možnosti platby kartou a občasné obdržení e-mailu od firmy s akční nabídkou pronájmu karavanů.

Komunikace půjčovny Super Karavany (e-mailová, telefonická) byla všemi respondenty bez výjimky hodnocena velmi pozitivně. Níže uvádím dvě konkrétní výpovědi respondentů jako příklad.

„Jo, no, určitě jsem byl moc spokojenej, tak vy jste vstřícná, takže to bylo všechno v pohodě.“ (zákazník6, tel. rozhovor, 5. 12. 2017)

„To si úplně ty e-maily nevybavuju (smích), jako neměl jsem s tím problém, jako nepotřeboval jsem se vás ničemu doptávat potom, takže, jo já si teďkon vybavuju, že vy jste poslala takovej jako hodně dlouhej e-mail na začátku ne, když jsme to teprve nějak rezervovali a hodně podrobný, takže jako super…tam myslím, že bylo fajn, že jste psala tak dlouhej e-mail, tam byli všechny podmínky a veškerý věci shrnutý předem a jako bylo to dostatečně dopředu, to bylo taky fajn…Jako e-mailová komunikace spokojenost.“ (zákazník1, tel. rozhovor, 4. 12. 2017)

Ve vztahu k tématu předání karavanu a instruktáž uváděli respondenti v zásadě dvě typy odpovědí. První variantou zní, že byli spokojení a získali veškeré potřebné informace pro užívání karavanu. Druhý typ odpovědi také vyjadřoval spokojenost, ale navíc přímo přinesl

doporučení ke zlepšení služeb. Někteří zákazníci by uvítali kromě instruktáže také písemný manuál pro užívání karavanu a více praktických tipů nejen pro jízdu s karavanem, ale i pobyt v kempu.

„Jo, to si myslím, že bylo taky dobrý, v pohodě, všechny informace jste mně předala, všechny co jsem potřeboval, …vy jste říkala, že se budete ptát na nějaký náměty na zlepšení, že jo…já jsem totiž úplnej začátečník, jo, pořád jsem, a tak si myslím, že bylo fajn, kdybyste se na tohle zeptala toho, vy jste ptala, ale kdybyste měla ještě nějaký rady pro úplně takový ty totální začátečníky, vy to jako všechno ukážete, jak se s tím to, vy jste všechno jako popsala tu manipulaci a jak to s tím chodí, ale mně pak chyběly takový ty věci jako když jsem přijel do kempu jo, tak to jsem prostě…tam jsem začal tápat…“ (zákazník7, tel. rozhovor, 9. 12. 2017)

„Co se týče tý instruktáže, tak asi by bylo dobrý napsat nákej návod a dát jim ho lidem k tomu, jo, protože těch informací, když si to někdo půjčuje na poprvé, je tolik, že samozřejmě zapomene polovinu. A já nevím no, jako já jsem byl spokojen, takže nevím, co bych vylepšoval.“ (zákazník3, tel. rozhovor, 5. 12. 2017)

Třetí oblast se týkala spokojenosti zákazníků s karavanem. Mezi respondenty byli zákazníci, kteří měli půjčený jak novější typ karavanu (resp. typ karavanu, který byl vedením firmy vyhodnocen jako nejlepší volba do půjčovny a bude od roku 2017 typově do půjčovny pořizován nejčastěji), tak i starší typ karavanu, který nesplňuje parametry stanovené vedením a bude z půjčovny v nejbližší době prodán. Z výpovědí zákazníků, kteří jeli s novějším typem karavanu, lze jasně vypozorovat vyšší míru spokojenosti a managementu firmy jejich výpovědi potvrzují správně stanovené parametry pro další do budoucna pořizované karavany do půjčovny. Naopak zákazníci, kteří měli zapůjčený starší karavan, uváděli, že veškeré vybavení karavanu fungovalo, ale pokud by mohli, vybrali by si jiný z naší nabídky.

„(smích) no tak to bude horší teda, protože já samozřejmě…karavan jsme nikdy půjčenej ani koupenej neměli, takže měl jsem malinko jiný

představy. Jeli jsme s takovou vlastně babičkou, dá se říct, jo…“ (zákazník3, tel. rozhovor, 5. 12. 2017)

„No, tak byl jsem určitě spokojenej, já nemám srovnání, to je jedna věc, je to první karavan, dobrej, zdál se nám jako hezkej a říkali jsme si s manželkou, že bysme si takovejhle, že jako cílově bysme si chtěli pořídit vlastní jednou, …, takže nemám srovnání, ale karavan se nám moc líbil. A potom jsem třeba viděl takhle v těch kempech, co tam měli ti sousedi a ten náš nebo váš karavan byl jeden z těch nejhezčích, ten co jsme měli půjčenej. Vy jste sama říkala, že to jeden z těch novějších, co máte. A říkal mi tam jeden chlapík, že tyhle karavany, jsou vlastně nejvyhledávanější, největší spokojenost, …“ (zákazník7, tel. rozhovor, 9. 12. 2017)

„Karavan si mi líbil, byl pěknej.“ (zákazník4, tel. rozhovor, 9. 12. 2017)

„No, mně tam nic myslím nepřekáželo, jediný jako co je trošku nevýhoda, že to má nosič jenom na dvě kola, tak možná kdyby se dozádu ještě dal doplňkovej, tak by to fungovalo líp.“ (zákazník5, tel. rozhovor, 8. 12. 2017)

Mezi zajímavé spontánní návrhy zákazníků na zlepšení našich služeb, které však uvedl ve výzkumu vždy pouze jeden respondent, patří zasílání platebních údajů i prostřednictvím QR kódu nebo komunikace přes mobilní aplikace typu messenger, WhatsApp apod. Zasílání QR kódu s platebními údaji by podle zákazníka přispěla ke zjednodušení procesu platby pro zákazníka a větší pohodlnost. Tuto možnost považuje zákazník za „vychytávku“, která je v souladu s vývojem technologií a trendů. Stejně tak komunikace přes spektrum patří k moderním komunikačním nástrojům.

Dále zazněl i námět na modernizaci webových stránek půjčovny. Dle pozorování zákazníka se jejich design nezměnil minimálně již tři roky (ve skutečnosti mají webové stránky stejnou podobu od roku 2011) a zákazník na nich po letech postrádá něco zajímavého a nového.

Mezi respondenty byli i takoví zákazníci, kteří vyjádřili maximální spokojenost ve všech aspektech služeb půjčovny Super Karavany a explicitně vyjádřili, že nemají žádné návrhy na změny. Zpravidla využili služeb půjčovny Super Karavany v roce 2017 dokonce dvakrát, což není standardní situací.

„Ke zlepšení? Já si myslím, že ke zlepšení možná to, že stránky jsou, dá se říct dva nebo tři roky pořád stejný, bych řek. Jo a sice přidáváte vlastně nový karavany, to je pravda, ale dá se říct, že ty stránky jsou takový pořád vlastně stejný, jo že, tam bych třeba udělal třeba nějakou obnovu nebo…" (zákazník2, tel. rozhovor, 4. 12. 2017)

„Právě, že nic. Já jsem nad tím už přemejšlím a opravdu mě nic nenapadá" (zákazník4, tel. rozhovor, 9. 12. 2017) ... později v rozhovoru byla otázka na zlepšení položena znova*…„Já myslím, že nic (smích). Dověděl jsem se tam všechno, všechno jsem pochopil, takže neměl bych důvod něco měnit."* (zákazník4, tel. rozhovor, 9. 12. 2017)

„No, jenom doporučit třeba, já už nevím, jak jsem platil zálohu, to sem vám platil asi jako převodem na účet, že jo, tak i tohle můžete trošku jako vylepšit v tom smyslu, že pošlete třeba QR kód, těm lidem, který to…jo že vlastně nenapíšete jenom pošlete mi to na tenhle účet s tímhle variabilním symbolem, ale…" (zákazník1, tel. rozhovor, 4. 12. 2017)

„…já nevím, možná některý lidi, taky jako dneska spousta lidí přestává jako mluvit mezi sebou a jenom si posílají náký jako message prostě přes ňáký messengeri a tak možná by bylo i dobrý, kdybyste byla jako dostupná nejen jako na telefonu, ale i v tom telefonu měla ňákej messenge, já nevím třeba na WhatsAppu nebo něco takovýho… " (zákazník1, tel. rozhovor, 4. 12. 2017)

Dále je vhodné doplnit, že mezi respondenty byli i dva zákazníci, kteří měli půjčený karavan, u kterého došlo v průběhu pronájmu k drobné technické závadě (konkrétně např. v průběhu jednoho pronájmu se porouchal a přestal téct vodovodní kohoutek). Z rozhovorů buď přímo, či nepřímo vyplynulo, že zákazníci situaci nevnímají jako pochybení

půjčovny, např. „to asi není chyba na vaší straně, to je prostě, že ano, že to není nové zařízení, takže občas se něco přihodí“ (zákazník5, tel. rozhovor, 8. 12. 2017) a uvedli, že by služeb půjčovny využili znovu nebo se v průběhu rozhovoru ptali, zda je možné již termíny na léto 2018 rezervovat (S).

V průběhu rozhovorů žádný ze zákazníků spontánně nezmínil, že by si přál mít možnost platby kartou, z čehož lze usuzovat, že nejde o naléhavý nedostatek půjčovny. Nicméně většina zákazníků po položení této konkrétní otázky uvedli, že by možnost platby kartou uvítali a zřejmě ji využili.

Zákazníkům byla také položena otázka, jak by vnímali, kdyby jim půjčovna občas zaslala e-mail s akční nabídkou pronájmu. Všichni zákazníci uvedli, že není problém, když takový e-mail půjčovna zašle, pokud to nebude příliš často a že by nabídku zřejmě i zvážili.

Závěr: Většina respondentů vyjádřila vysokou míru spokojenosti se všemi zkoumanými oblastmi služeb půjčovny Super Karavany (S). U zákazníků, kteří nemohli deklarovat 100% bezchybnost ve všech oblastech, byla i přesto identifikována vysoká míra loajality s půjčovnou Super Karavany a důvěra v její služby (S).

Návrhy na zlepšení byly prezentovány jako náměty, žádné z nich nebyly uvedeny jako naléhavá záležitost či nutnost. Mezi zajímavé návrhy na zlepšení služeb půjčovny Super Karavany patří zejména zasílání QR kódů s platebními údaji (O), modernizace webových stránek (O), využívání komunikačních mobilních aplikací (O) a vytvoření manuálů pro užívání karavanu či článků s radami pro začátečníky (O).

PRODUKCE, AGENTURY (B2B)

Produkční firmy a agentury využívají naše karavany jako pracovní zázemí na různých akcích. Nekladou žádné specifické požadavky na vybavení obytných přívěsů. Pro tyto klienty je klíčový nejen doprovodný servis poskytnutý naší firmou, zejména doprava karavanů, jejich instalace na místě určení, zajištění úklidu po pronájmu z naší strany apod., ale i naše spolehlivost, komunikativnost a organizační transparentnost, což jim umožňuje se plně soustředit na aktivity spadající do jejich core businessu. Současně jsou ochotni za kvalitní službu v adekvátní míře zaplatit, cení si dlouhodobých pracovních vztahů a často přinášejí i větší zakázky (O).

PRODEJCI VÁNOČNÍCH STROMKŮ A KAPRŮ (B2B)

Tato cílová skupina má minimální požadavky na obytné přívěsy a přináší zajímavou poptávku mimo hlavní sezónu. Na druhou stranu vyvíjí silný tlak na nízké ceny pronájmů (T), což nevyužité kapacity půjčoven a cenové politiky konkurentů umožňují. V tomto segmentu probíhá největší konkurenční boj. Logickým krokem se zdá využití již navázaných pozitivních vztahů s těmito zákazníky a aktivní práce s nimi, směřující k zabránění dalšímu snižování cen pronájmů (O).

ZÁVODNÍCI (B2C)

Závodníci bikrosu, motokrosu apod. Této cílové skupině jsme se dosud aktivně nevěnovali, nicméně je perspektivní a do analýzy byla zařazena právě pro svůj potenciál. Mohla by vytvořit poptávku po karavanech ve slabších měsících, tj. v březnu, dubnu, květnu, říjnu a listopadu, kdy se současně koná tento typ závodů. Příležitost proto spočívá v aktivním oslovení tohoto segmentu a navázání spolupráce (O). Navázání spolupráce s cílovou skupinou závodníků souvisí s přizpůsobením karavanů jejich potřebám (velké nádrže na vodu, elektrocentrály, nezávislý zdroj elektrické energie v karavanech).

SHRNUTÍ ANALÝZY ZÁKAZNÍKŮ

Tabulka č. 9: Shrnutí analýzy zákazníků

	Příležitosti (O)		Hrozby (T)
O	Doplnění firemních webových stránek o články, odkazy, tipy a doporučení	T	Silný tlak na nízké ceny pronájmů od cílové skupiny prodejci vánočních

			stromků a kaprů (B2B)
O	Cílová skupina Produkce, Agentury (B2B) přináší větší zakázky	T	
O	Aktivní práce s prodejci vánočních stromků a kaprů (B2B) s cílem zabránit dalšímu snižování cen	T	
O	Oslovení segmentu Závodníků (B2C) a navázání spolupráce		
O	Využívání QR kódů pro platební transakce		
O	Modernizace webových stránek		
O	Využívání komunikačních mobilních aplikací		
	Silné stránky (S)		
S	Spokojenost zákazníků se službami půjčovny		
S	Loajalita a důvěra zákazníků		

Zdroj: vlastní zpracování

2.5.2 Konkurenti

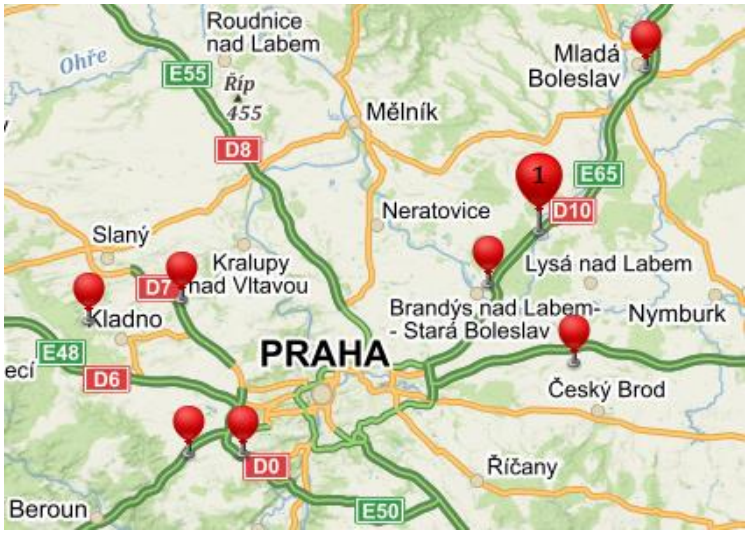
Praxe a firemní data ukazují, že převážná většina zákazníků preferuje zapůjčení karavanu v půjčovně spíše z bližšího okolí svého bydliště než ze vzdálenějšího a to za předpokladu, že služby půjčovny z blízkého okolí víceméně odpovídají představám daného klienta.

Super Karavany mají sídlo ve Středočeském kraji, současně velmi blízko Praze, svými webovými stránkami cílí na zákazníky zejména ze Středních Čech a Prahy a podle firemních dat také 74,3% zákazníků půjčovny pochází právě z těchto regionů.

Z výše uvedených důvodů se kritériem k určení nejvýznamnějších konkurentů firmy Super Karavany stalo sídlo ve Středočeském kraji nebo v Praze a počet vlastněných karavanů (čtyři a více).

Mezi hlavní konkurenty firmy Super Karavany patří dle zadaných kritérií následující firmy: Hykro, Bydlíky, Kempcar, StaněkRent, Karavany Praha, Go Karavany a Karavany2000.

Obrázek č. 1: Rozmístění půjčoven karavanů v regionu



Zdroj: vlastní zpracování na základě www.mapy.cz

Výše uvedený obrázek demonstruje rozmístění půjčoven v regionu. Číslem jedna je označena půjčovna Super Karavany, ostatní jsou konkurenční půjčovny.

Následující tabulka uvádí počet nabízených karavanů jednotlivými konkurenty v letech 2014 a 2017.

Tabulka č. 10: Počet vlastněných karavanů konkurenčními půjčovnami

PŮJČOVNA	POČET VLASTNĚNÝCH KARAVANŮ	
	2014	2017
HYKRO	7	8
BYDLÍKY	9	9
KEMPCAR	4	8
STANĚKRENT	9	8
KARAVANY PRAHA	-	9
GO KARAVANY	-	4
KARAVANY2000	-	8

Zdroj: vlastní zpracování

Jak je z tabulky patrné, v posledních třech letech vznikly a/nebo se významněji rozšířily na definovaném území tři nové konkurenční půjčovny karavanů – Karavany Praha, Go Karavany

a Karavany2000. Super Karavany nezaznamenaly v důsledku vzniku nových konkurentů celkově výraznější oslabení poptávky po karavanech půjčovny, pokles obsazenosti karavanů nebo snížení dosahovaného zisku, což může být způsobeno kombinací vysoké poptávky v hlavní sezóně a silného webu firmy. Nicméně je třeba si uvědomit, že přítomnost těchto nových půjčoven na trhu v každém případě znamená přesun určité části potenciálních zákazníků ke konkurenci. Vyšší význam může mít tento fakt mimo hlavní sezónu, kdy je poptávka po zapůjčení karavanů slabá a konkurenti nabízejí nízké ceny pronájmů, které jsou pro zákazníky přirozeně lákavé.

V rámci posuzování podnikatelských aktivit nejvýznamnějších konkurentů je třeba identifikovat jako hrozbu rychlé rozšiřování nabídky karavanů půjčovny Karavany Praha (T). Karavany Praha zahájily svou činnost kolem roku 2012, kdy nabízely k pronájmu dva až tři obytné přívěsy. Mezi roky 2015 a 2017 však rozšířily svou flotilu až na devět karavanů.

Podobně nováček v oboru – půjčovna Go Karavany – vstoupil na trh v letošním roce 2017 hned se čtyřmi obytnými přívěsy. Hrozbu v souvislosti s činností Go Karavanů představuje skutečnost, že firma využívá služeb servisního technika Super Karavanů (T). V tomto konkrétním případě nelze skutečnosti zabránit například využitím vyšší finanční odměny za práci servisního technika pro Super Karavany, protože mezi servisním technikem a majitelem půjčovny Go Karavany existuje vzdálený příbuzenský vztah, na základě kterého spolupráce vznikla. Super Karavany budou při rozšiřování půjčovny muset najít vhodné řešení pro zajištění potřebného rozsahu služeb.

Dále je třeba zmínit, že půjčovna Kempcar v letošním roce 2017 (květen 2017) zmodernizovala vzhled svých webových stránek (T). Společnost Hykro činí podobný krok v listopadu 2017. Na druhou stranu půjčovny Karavany Praha a Karavany2000 disponují neprofesionálně působícími webovými stránkami (O), například nevhodně zvolené obrázky na úvodní stránce Karavanů2000, text zasahující do fotografií apod.

Podle expertního odhadu IT specialisty, webové stránky konkurentů nedosahují stejně dobrých výkonnostních výsledků (O) jako web firmy Super Karavany (viz kapitola 2.6.3). Například konkurenční půjčovny Kempcar a StaněkRent se ve vyhledávačích přes klíčová slova špatně zobrazují. Karavany Praha mají dobře optimalizované stránky na „karavany Praha“, jinak jsou dle slov IT specialisty obtížně dohledatelní. Někteří konkurenti využívají ke stimulaci poptávky placenou reklamu Google Adwords, např. Hykro a Go Karavany.

Více než polovina konkurenčních půjčoven karavanů (čtyři ze sedmi), s výjimkou Bydlíků, Go Karavanů a Karavanů2000, využívají v rámci propagace své firmy sociální síť Facebook (T).

Ceny pronájmů karavanů se v rámci odvětví půjčoven pohybují v průměru mezi 900 – 1 250 Kč/den v závislosti na vzhledu interiéru a exteriéru, roku výroby a vybavení jednotlivých karavanů. Při cenách srovnatelných s cenami Super Karavanů nabízejí konkurenční firmy karavany podobné úrovně, nikdy ne lepší. Vyšší ceny půjčovného si účtují půjčovny (např. Hykro nebo Kempcar) pouze za pronájmy nových karavanů (ročník 2015-2017). Zde se cenové rozpětí pohybuje od 1 400 Kč/den do 1 800 Kč/den. Konkurenti se od sebe snaží obecně odlišit například tím, co vše zahrnutí do cen pronájmů.

Výše uvedené konkurenční půjčovny – Bydlíky, Hykro, Kempcar, StaněkRent, Karavany Praha, Go Karavany a Karavany2000 – považují Super Karavany za přímé konkurenty. Jako širší konkurenci lze chápat všechny větší půjčovny karavanů na území ČR.

Specifickým subjektem zařazeným mezi konkurenty je nově vzniklý portál Rentela, který zahájil svou činnosti na jaře 2017. Portál Rentela sdružuje informace o půjčovnách karavanů a obytných vozů, jejich nabídkách a podmínkách, publikuje články zabývající se karavaningem i kempováním a poskytuje cestovatelské rady a tipy. Aktivity tohoto subjektu mohou teoreticky do budoucna představovat hrozbu z níže uvedených důvodů.

V případě, že portál Rentela díky nadstandardně účinné masové reklamě, kvalitnímu PR a dobře zvládnutému online marketingu včetně SEO optimalizace webových stránek apod. vejde do povědomí cílové skupiny zákazníků, která ho začne v hojném počtu využívat, může teoreticky dojít k poklesu návštěvnosti webových stránek půjčovny Super Karavany, resp. ke snížení konkurenční výhody v podobě zobrazování na předních příčkách ve vyhledávačích, kterou Super Karavany nad konkurenty mají (T). V okamžiku, kdy by cílová skupina portál nadstandardně využívala, by mohlo dojít ke snaze ze strany Rentely o vytvoření komplexního agregovaného rezervačního systému, samozřejmě zpoplatněného pro půjčovny (T).

Na druhou stranu by mohla aktivita portálu Rentela komplexně zvýšit povědomí o karavaningu a jeho oblibu, tím pádem celkovou poptávku po pronájmech karavanů v půjčovnách (O) jak v hlavní, tak ve vedlejší sezóně a případně přilákat nové segmenty zákazníků (O).

SHRNUTÍ ANALÝZY KONKURENTŮ

Tabulka č. 11: Shrnutí analýzy konkurentů

	Příležitosti (O)		Hrozby (T)
O	Webové stránky konkurentů nedosahují stejně dobrých výkonnostních výsledků jako Super Karavany	T	Karavany Praha se rychle rozšiřují
O	Teoreticky a výhledově možnost zvýšení poptávky po karavanech půjčoven díky portálu Rentela	T	Go Karavany využívají služeb servisního technika Super Karavanů
O	Nové segmenty zákazníků díky portálu Rentela	T	Kempcar a Hykro modernizují webové stránky v roce 2017
		T	Čtyři ze sedmi konkurentů využívají v rámci propagace sociální síť Facebook
		T	Snížení konkurenční výhody v podobě webových stránek při masivním využívání portálu Rentela zákazníky
		T	Teoretická hrozba vytvoření agregovaného rezervačního systému na portálu Rentela zpoplatněného pro půjčovny

Zdroj: vlastní zpracování

2.5.3 Dodavatelé

Mezi nejvýznamnější dodavatele firmy Super Karavany patří dodavatel příslušenství a doplňků, dodavatel PB lahví do karavanů, pojišťovna, dovozce karavanů, IT specialista a externí servisní technik.

DODAVATEL NÁHRADNÍCH DÍLŮ A PŘÍSLUŠENSTVÍ PRO KARAVANY

S dodavatelem náhradních dílů a příslušenství mají Super Karavany navázané cenné přátelské vztahy. Dodavatel naší firmě kromě materiálu ochotně poskytuje i technické poradenství a některé nadstandardní služby zdarma. Pokud jde o cenovou politiku, dodavatel nabízí Super

Karavanům výhodnější cenové podmínky ve srovnání s ostatními zákazníky, ale stále ještě naší firmě nebylo umožněno využívat velkoobchodní ceny, které dodavatel výjimečně některým svým klientům uděluje. Zde je potenciálně prostor ke zlepšení cenových podmínek pro naši firmu (O).

DODAVATEL PB LAHVÍ

Dodavatel PB lahví stabilně poskytuje naší firmě procentuální slevu z ceníkových cen na všechny typy PB lahví. Z rozhovorů s obchodním zástupcem společnosti (jaro 2017) lze vypozorovat zájem o udržení naší firmy v řadě jejich spokojených klientů.

POJIŠŤOVNA

Všechny vlastněné karavany naší firmy jsou pojištěné u jednoho subjektu, který nám však nenabízí výrazněji příznivější podmínky s ohledem na počet již uzavřených smluv. Žádoucím krokem je otevřít jednání s pojišťovací společností (případně i s jejími konkurenty) a dosáhnout snížení cen pojištění, případně i procentuální úrovně spoluúčasti při pojistné události (O).

DOVOZCE KARAVANŮ

Poskytuje Super Karavanům automaticky slevu při každém nákupu karavanu. Naše firma ovšem prozatím nedisponuje ucelenějšími informace o výši marží v tomto odvětví (T), a proto není schopná posoudit, jak velký prostor pro jednání o další slevě existuje. Je potřeba postupně získávat relevantní informace o tomto odvětví a následně je využít.

IT SPECIALISTA

Správce firemního webu (marketingová efektivita, SEO optimalizace, …) Pracovní spolupráce s IT specialistou vznikla na základě dlouholetého přátelství s majitelem Super Karavanů. Ačkoliv přátelské vztahy přetrvávají, další práce na webových stránkách, zejména jejich případná designová úprava reflektující vývoj trendů a zajištění kompatibility zobrazení stránek i v jiných zařízení než jen ve stolním nebo přenosném počítači, podléhá osobní motivaci IT pracovníka a jeho pracovnímu vytížení. V tomto ohledu lze pozorovat určitou závislost firmy na IT specialistovi (T), k čemuž přispívá i fakt, že podobně schopných IT

odborníků je na trhu omezené množství. Intenzita této hrozby ve vztahu k obecně úspěšné realizaci business strategie v následujícím horizontu je však spíše nízká.

EXTERNÍ SERVISNÍ TECHNIK

S externím technikem je navázán přátelský vztah, z něhož vyplývá pro firmu výhoda v podobě nízkých cen za servisní služby, které servisní technik pro naši firmu vykonává. Identifikovat lze však extrémně vysoký stupeň závislosti na tomto dodavateli (T).

SHRNUTÍ ANALÝZY DODAVATELŮ

Tabulka č. 12: Shrnutí analýzy dodavatelů

	Příležitosti (O)		Hrozby (T)
O	Potenciální možnost vyjednání lepších cenových podmínek s dodavatelem náhradních dílů, příslušenství a doplňků	T	Absence ucelenějších informací o výši marží dovozců karavanů
O	Potenciální možnost dosáhnout snížení cen pojištění karavanů vyjednáváním s pojišťovnami	T	Závislost firmy na IT specialistovi (nižší priorita)
		T	Extrémně vysoký stupeň závislosti na externím servisním technikovi

Zdroj: vlastní zpracování

2.6 Interní analýza

Silné (S) a slabé (W) stránky firmy jsou analyzovány pomocí struktury 7P marketingového mixu.

2.6.1 Product

V začátcích podnikání byly do půjčovny pořizovány různé typy karavanů, co se týká vybavení, uspořádání i designové podoby interiérů a exteriérů. Experimentovalo se svým způsobem i při výběru značek karavanů, což odpovídalo tehdejším znalostem a možnostem vedení firmy jako nováčka v oboru a tehdy rozvíjejícím se odvětví půjčoven karavanů.

S přibývající zkušenostmi jsme postupně standardizovali požadavky na nově pořizované karavany.

Dnes již víme, jak karavany vybírat, aby uspokojily potřeby, přání a požadavky většiny zákazníků a současně byly vhodné do půjčovny (S). Konkrétní parametry byly určeny na základě poptávky a požadavků našich zákazníků. Správnost výběru kritérií byla v praxi ověřena.

Nedílnou součást poskytovaných služeb firmy Super Karavany tvoří vstřícné jednání se zákazníky založené na ochotě s čímkoliv poradit nejen ve fázi prvotního poptávání možnosti zapůjčení karavanu, ale i v průběhu samotného pronájmu karavanu, kdy je firma v případě potřeby poradenství 24h denně k dispozici na telefonu. Na rozdíl od některých konkurentů firma ochotně zodpovídá i takové dotazy, na které lze najít odpověď na webových stránkách (S).

Dále se firma pružně přizpůsobuje přáním zákazníků ohledně časů vyzvednutí a vrácení karavanu a vždy provádí pečlivou instruktáž vzhledem k tomu, že často jde o první zkušenost zákazníka s karavanem (S).

2.6.2 Price

Super Karavany dlouhodobě udržují nízké ceny pronájmů nabízených karavanů a zároveň soustavně pracují na zkvalitňování nejen úrovně poskytovaných služeb, ale i karavanů, jejich vybavení, příslušenství a doplňků.

Standardní cena pronájmu karavanu v naší půjčovně je v hlavní sezóně 1 100 Kč/den. Podobnou úroveň cen udržují stabilně i naši konkurenti. Na rozdíl od řady konkurenčních půjčoven jsou však naše ceny - denní sazby - finální. Neúčtujeme si žádné další poplatky jako např. jednorázový servisní poplatek, poplatek při krátkodobém pronájmu apod.

Cena půjčovného také vždy a bez rozdílu délky pronájmu zahrnuje veškeré příslušenství (S) potřebné pro jízdu i provoz karavanu (PB lahev, speciální chemie do chemických toalet karavanů, různé redukce, kabely, klínky, zabezpečovací systémy proti odtažení karavanů, zrcátka atp.).

Rozlišujeme hlavní sezónu (červen – září) a vedlejší sezónu (říjen – květen). Na našich webových stránkách je u každého karavanu transparentně uvedena cena (účtovaná v hlavní

sezóně). Cenu půjčovného pro každý karavan lze vidět na první pohled. Hned v druhém řádku je uvedena cena platná pro období říjen – květen, tedy vedlejší sezónu. Cenové podmínky Super Karavanů jsou přehledné (na rozdíl od některých našich konkurentů). Potenciální zákazník se na našich webových stránkách nemusí „prokousávat“ spektrem cenových sazeb stanovených pro různé počty dnů a rozličné sezóny a k tomu ještě počítat, jaké příslušenství ve finále dostane.

Naše ceny půjčovného jsou poměrně nízké, nejsou navyšovány žádnými jednorázovými poplatky, vždy zahrnují veškeré příslušenství nezbytné pro samotnou jízdu i provoz karavanu a to bez rozdílu délky pronájmu. Rozlišujeme jednoduše jen hlavní a vedlejší sezónu. V dané sezóně existuje pro snadnou orientaci zákazníků jedna denní sazba půjčovného. Tyto podmínky tvoří náš ceník pro zákazníky vysoce transparentním a přehledným (S).

Výhodu pro zákazníka naší půjčovny oproti konkurenci v cenové oblasti také představuje jednoznačně nejnižší vratná kauce ve výši 5 000 Kč požadovaná při zapůjčení karavanu (S). Konkurenti požadují vratnou kauce v intervalu mezi 10 000 – 20 000 Kč.

Půjčovna Super Karavany v zásadě neposkytuje slevy na pronájem karavanů. Výjimkou jsou dlouhodobé zápůjčky mimo hlavní sezónu. Politika slev je směr, kterým se firma z pochopitelných důvodů nechce ubírat.

Rozhodnutí šetřit se slevami částečně určuje i výše poptávky a skutečnost, že půjčovnu každoročně ve velké převaze navštěvují noví zákazníci, což vyplývá z povahy odvětví, ve kterém firma funguje. Jedním z nejčastějších důvodů využití služeb půjčovny je touha si dovolenou s karavanem vyzkoušet pro změnu a/nebo nabrat zkušenosti s karavanem před samotnou koupí vlastního. Pokud se zákazníkovi karavanové dobrodružství zalíbí, dříve nebo později dle možností si zakoupí vlastní obytný přívěs. Současně je silnou vlastností slev dominový efekt a návykovost pro zákazníky. Na původní plnou cenu se pak vrací společnost jen velmi těžko.

Pokud jde o platební metody, naši zákazníci mají možnost platit buď v hotovosti, nebo předem převodem na účet. Přestože jsou tyto dvě varianty mezi půjčovnami naprostým standardem a ze strany zákazníků jsme zatím nezaznamenali žádné stížnosti (zřídka i pouhý dotaz), nemožnost platby kartou lze v dnešní době považovat za slabou stránku firmy (W).

V souvislosti s legislativní povinností zavést EET, se však přímo nabízí tuto záležitost zvážit včetně možných kladů, záporů i finanční stránky věci. Zavedení možnosti platby kartou by mohlo pro firmu znamenat i příležitost a výhodu oproti konkurentům (O), pokud oni takový krok neučiní.

Dále lze za slabou stránku firmy též označit skutečnost, že firma pravidelně nesleduje ceny konkurence (W). Bez ohledu na to, jak konzervativně ke změnám cen firmy v odvětví přistupují, je užitečné ceny konkurenčních firem s určitou periodicitou monitorovat

2.6.3 Place

Nejdůležitějšími aspekty v oblasti Place v případě Super Karavanů jsou sídlo půjčovny a webové stránky firmy.

Správná volba místa podnikání tak, aby bylo pro zákazníky pohodlně dostupné, patří k velmi důležitým rozhodnutím, která výrazně ovlivňují úspěšnost businessu. Super Karavany mají dobře zvolenou lokalitu půjčovny (S). Výhodné umístění půjčovny a dobrá dostupnost je dána z několika důvodů:

- nachází se blízko Prahy
- leží hned u sjezdu z Mladoboleslavské dálnice D10
- je situována na kraji obce

Umístění provozovny v blízkosti hlavního města přináší výhodu v podobě vyšší kupní síly spotřebitelů danou regionem a přesně koresponduje s naším cílením na zákazníky zejména ze Středočeského kraje a Prahy.

Zmínit lze i další pozitivum. Pro velkou část našich zákazníků je zapůjčení karavanu v naší půjčovně první zkušeností nejen s karavanem, ale i jízdou s ním. Je tedy z hlediska pohodlí zákazníka příjemné, že naše půjčovna sídlí v menší klidnější obci, kde jsou však dostatečně široké silnice a současně blízko leží dálnice. Zákazníci tak nemusí čelit hustému provozu a komplikovaným dopravním situacím hned, jak s karavanem na cestu vyrazí. Mají možnost si v klidu na jízdu s obytným přívěsem zvyknout.

Menší nevýhoda v souvislosti se sídlem firmy může být teoreticky spatřována v objektivně nižší známosti Tuřic (W) jako obce mezi obyvateli Středočeského kraje a Prahy

v porovnání se známostí větších měst z našeho kraje (například Brandýs n/L – Stará Boleslav, Mladá Boleslav, Benátky nad Jizerou apod.). Tomuto bodu však přikládám minimální důležitost, protože naprostá většina zákazníků, má-li zájem o zapůjčení karavanu, hledá informace a vhodnou půjčovnu v první řadě na internetu. Z našich webových stránek lze rychle a jednoduše získat představu, kde se naše firma nachází.

Webové stránky představují jedno z nejcennějších aktiv našeho podnikání a klíčový distribuční kanál našich služeb směrem k potenciálním zákazníkům.

Vysoká výkonnost našich webových stránek popisovaná v úvodní kapitole analytické části je bez pochyby silnou stránkou firmy (S). Z poslední analýzy výkonnosti našeho webu z listopadu 2017 vyplývá:

- přední pozice ve vyhledávačích Google a Seznam
- zobrazení na více než 1 000 slovních spojení (klíčových slov) v posledních dvou letech
- standardní odezva kolem 1 000 návštěv měsíčně v hlavní sezóně, z toho přes 70% návštěv (73,9%) bylo originálních – nových a necelých 30% návštěv (26,1%) tvořili vracející se klienti

Přestože se jedná o skvělé výsledky několikanásobně předstihující naše konkurenty, poslední analýza ukazuje výraznější pokles výkonnosti našeho webu oproti minulému roku 2016 (T).

Například srovnatelné návštěvnosti s červnem 2017 jsme v loňském roce 2016 dosáhly již v dubnu, přičemž návštěvnost se od května až do konce srpna 2016 držela na hodnotách mezi 1 300 – 1 400 návštěv měsíčně. Výraznější pokles návštěvnosti lze pozorovat i v měsících mimo hlavní sezónu. Například v lednu 2016, kdy jsou realizovány první rezervace, přišlo na stránky naší půjčovny 750 návštěvníků. Oproti tomu v lednu 2017 to bylo pouze cca 480 návštěv.

Porovnáme-li výsledky hlavní sezóny let 2016 a 2017 s hodnotami roku 2013 (2000 – 2 500 originálních návštěv potenciálních zákazníků měsíčně) lze navíc zhodnotit, že jde evidentně o dlouhodobější trend.

Na základě rozhovoru s IT specialistou bylo zjištěno, že pokles způsobilo opomenutí po určité době realizovat tři specifické kroky, které spadají (byly přiřazeny) do kompetencí/pracovních povinností vedení firmy a jejich pravidelné provádění je pro dobrou

výkonnost našich webových stránek nezbytným předpokladem. Po jejich provedení by mělo opět dojít k nárůstu návštěvnosti.

Je zřejmé, že perfektní výkonnost webu je fundamentální podmínkou úspěšnosti našich růstových cílů (nejen pro rok 2018, ale i do budoucna), a proto je třeba této problematice věnovat soustavně náležitou pozornost.

Z praxe firma ví, že její webové stránky zvládnou vygenerovat dostatečně velkou poptávku pro všechny nabízené karavany. Pro určité termíny dokonce existuje značný převis poptávky nad nabídkou, což je signálem, že rozšiřování portfolia karavanů dává smysl. Nicméně firmě chybí konkrétní data, ze kterých by mohla čerpat, protože poptávku pravidelně a systematicky nesleduje, hodnoty nezpracovává (W). Konkrétní data by firmě umožnila přesněji odhadnout budoucí vývoj poptávky, lépe určit, kde leží limit počtu karavanů, který lze při stávajícím výkonu webových stránek v dané lokalitě obsadit a samozřejmě i lépe plánovat budoucí aktivity půjčovny.

2.6.4 Promotion

Nejdůležitějším a v zásadě jediným propagačním nástrojem firmy Super Karavany jsou firemní webové stránky.

Na počátku podnikání investoval majitel firmy prostředky do profesionálního vytvoření webových stránek se skvěle zvládnutou SEO optimalizací a vysokou marketingovou efektivitou. Vzhledem k úspěšnosti webových stránek nemělo vedení firmy dále potřebu investovat do jakýchkoliv jiných reklamních nástrojů, protože samotné webové stránky zvládnou generovat dostatečně vysokou poptávku.

Webové stránky firmy Super Karavany se pravidelně zobrazují na předních pozicích nejdůležitějších vyhledávačů bez potřeby využívání placené reklamy, např. Google Adwords. Firma tak šetří náklady a získává konkurenční výhodu oproti konkurentům (S).

V oblasti propagace lze u Super Karavanů nalézt nejedno specifikum. Super Karavany neumísťují reklamu, resp. logo firmy, webovou adresu či další kontaktní údaje na své karavany. Tento krok činí firma záměrně z několika důvodů. Zaprvé, absence reklamy poskytuje zákazníkům soukromí, protože na první pohled nelze poznat, že má zákazník půjčený karavan z půjčovny. Firma však tuto výhodu nekomunikuje, nápad nevyužívá (W).

Zadruhé, firma šetří náklady, které by jinak bylo nutné vynaložit pro umístění tohoto typu reklamy na karavany.

Zatřetí, firma po určité době karavany prodává a pořizuje novější modely, proto je pro ni jednodušší, pokud na karavanech není reklama umístěna. V takovém případě není potřeba zařizovat odstraňováním reklamy a lakování kapoty karavanů.

Nevýhoda takového rozhodnutí spočívá v omezeném šíření povědomí o značce (tzv. Brand Awareness), resp. půjčovně jako takové. Zajímá-li se potenciální klient o možnost zapůjčení karavanu a hledá-li na internetu, Super Karavany jistě nalezne. Ve virtuálním světě má firma aspekt Promotion zvládnutý, ale v reálném světě ji zákazník neuvidí. Dozví se o ní pouze z internetu nebo na základě doporučení.

Podobně rozhodnutí přináší nevýhodu, chce-li firma cílit na nový segment, aniž by nechala vytvořit nové webové stránky přímo určené této skupině zákazníků. Například, mezi zákazníky půjčovny Super Karavany byli závodníci – cílová skupina uvedená v kapitole 2.5.1 jako perspektivní, se kterou chce firma navázat spolupráci. V takovém okamžiku by bylo výhodné, reklamou na karavanech disponovat, protože právě tito zákazníci jsou součástí cílové komunity, setkávají se s jejími dalšími členy na závodech, kde by tento typ reklamy mohl být nápomocný a účinný.

Dále firma nedisponuje žádnými propagačními materiály (např. brožurky, letáky) či reklamními předměty. Logo firmy se objevuje pouze na smlouvách o pronájmu karavanu.

Silné webové stránky jako propagační nástroj představují jednoznačnou výhodu a silnou stránku firmy (S). Ačkoliv vedení firmy nepociťovalo potřebu investovat do jiných reklamních nástrojů, absence dalších prvků Promotion může být v konečné fázi spíše nevýhodou a slabou stránkou firmy (W).

2.6.5 People

V personální oblasti se firma Super Karavany potýká s klasickým problémem malých firem – veškeré fungování firmy je závislé na jedné osobě, často majiteli nebo provozovateli firmy.

V případě Super Karavanů většinu důležitých aktivit realizuje provozovatelka půjčovny, na které je fungování firmy závislé (W). Tato skutečnost znemožňuje

provozovatelce se věnovat strategickým otázkám a svým způsobem může současně i docházet ke zpomalování některých důležitých procesů ve firmě.

Výše popsaný stav není žádoucím či úmyslným. Cílem vedení firmy (majitele i provozovatelky) je mimo jiné i postupné přesouvání pracovních úkolů a odpovědností na podřízené pracovníky včetně zajištění co možná nejvyšší zastupitelnosti. Delegování pracovních úkolů a odpovědností je totiž podmínkou pro další výraznější rozšiřování půjčovny.

Jak již bylo zmíněno, firma zaměstnává brigádnici na úklidy karavanů. Tato brigádnice je velmi spolehlivým a kvalitním pracovníkem (S), avšak nepokryje veškeré termíny úklidů (W).

Pokud jde o servisní záležitosti, firma spolupracuje s externím servisním technikem a nárazově s několika odborníky pro určité druhy úkonů, nicméně v této oblasti existuje řada dalších činností, které servisní technik neprovádí a lze je delegovat (O).

Za silnou stránku firmy v personální oblasti lze považovat fakt, že majitel i provozovatelka jsou mladí lidé s vysokoškolským ekonomickým vzděláním, přesvědčením o důležitosti strategického řízení firmy a ochotou se učit novým věcem (S).

Na druhou stranu, vedení firmy neumím prozatím efektivně pracovat s cizími zdroji financování (levnější zdroj financování z hlediska firmy), což zpomaluje rozvoj firmy (W).

2.6.6 Process

V rámci každé firmy probíhá řada různých procesů. Tato kapitola věnuje pozornost těm nejnáročnějším (nejaktuálnějším k řešení) z pohledu Super Karavanů.

Výrobní proces v pojetí půjčovny karavanů znamená souhrn všech činností od prvotního do posledního kontaktu firmy se zákazníkem. Konkrétně lze jmenovat následující aktivity:

- komunikace se zákazníkem
- prohlídka karavanu
- rezervace
- příprava před zapůjčením karavanu

- předání karavanu zákazníkovi
- převzetí karavanu zpět od zákazníka

Poslední dva až tři kroky výše uvedeného výrobního procesu představují pro Super Karavany nejobtížnější část. Firma se snaží vyhovovat potřebám svých zákazníků, a proto se v maximální možné míře přizpůsobuje jejich přáním ohledně časů vyzvednutí i vrácení karavanu. V praxi to pro firmu znamená relativně časově i organizačně náročný proces (W), protože zákazníci sice předem stanoví orientační časy vyzvednutí a vrácení, nicméně mají tendenci je často na poslední chvíli měnit, čemuž se firma opět snaží přizpůsobit. Takto nastavený „systém“ ovlivňuje, resp. stěžuje delegování pracovních úkolů a zajišťování lidských zdrojů, klade velké nároky na flexibilitu a příležitostně vytváří časový tlak na pracovníky při přípravě karavanu pro dalšího zákazníka. V aktuální podobě je funkční v podmínkách malé firmy, ale pravděpodobně nelze použít při citelnějším rozšíření půjčovny.

Zásobovací proces v půjčovně karavanů zahrnuje zabezpečení zejména náhradní dílů, náplní (speciální chemie, plyn apod.) a úklidových prostředků. V této oblasti lze konstatovat, že firma písemně nevede evidenci stavu zásob (W). Ačkoliv je úroveň zásob monitorována provozovatelkou a zásoby bývají včas zabezpečovány, existuje prostor k optimalizaci tohoto procesu.

Proces obměny obytných přívěsů v půjčovně Super Karavany probíhá ve dvou fázích: prodej karavanu z půjčovny na jaře a následný nákup novějšího modelu nejpozději před začátkem letních prázdnin. Obě fáze jsou realizovány na jaře před vrcholnou sezónou ve výše uvedeném pořadí, aby byl zajištěn soulad v toku finančních prostředků. Současně prodej karavanu během jarních měsíců je logickým krokem vzhledem k poptávce, která je touto dobou nejvyšší.

Na druhou stranu tento proces, který je časově náročný a skládá se z řady dílčích činností, probíhá v pracovně nejvytíženějším období a zahájení druhé fáze, tedy nákupu, závisí na úspěšné realizaci a dokončení první fáze, což není příliš výhodné. V případě, že se podaří nový model karavanu pořídit až těsně před hlavními prázdninami, odrazí se to na finální obsazenosti karavanu, celkových příjmech na karavan a výnosnosti dosažené na karavanu v dané sezóně (W).

2.6.7 Planning

Plánování patří k nejslabším článkům interního prostředí firmy Super Karavany, analyzovaného pomocí struktury 7P marketingového mixu.

Budoucí směřování firmy nebylo dosud strategicky plánováno a řízeno. Firma se rozvíjela pozvolným tempem, které odpovídalo časovým možnostem vedení firmy jakožto studentů vysokých škol.

Pro rozhodování o dalších aktivitách firmy se nesestavovaly žádné finanční plány či jiné výkazy (W). Výjimku samozřejmě tvoří zákonem stanovené dokumenty, jmenovitě daňové přiznání k dani z příjmu fyzických osob, přiznání k dani silniční, přehledy o příjmech a výdajích pro zdravotní pojišťovnu s OSSZ.

První komplexnější analýza firemních dat, zejména výnosnosti vložených prostředků do podnikání, čistého zisku před zdaněním generovaného jedním obytným přívěsem ročně, obsazenosti, nákladových složek apod., byla provedena až v souvislosti se zpracováváním této strategie.

2.6.8 Shrnutí interní analýzy

Tabulka č. 13: Shrnutí interní analýzy

	Silné stránky (S)		Slabé stránky (W)
S	Nabízené karavany splňují požadavky, potřeby a přání většiny zákazníků	W	Není k dispozici možnost platby kartou
S	Vstřícné jednání se zákazníky, komunikativnost, ochota poradit, 24h denně k dispozici na telefonu pro zákazníky v průběhu jejich pronájmu karavanu	W	Firma systematicky nemonitoruje ceny konkurence
S	Přizpůsobování se přáním zákazníků ohledně časů vyzvednutí a vrácení karavanu, pečlivá instruktáž	W	Objektivně nižší známost obce Tuřice, kde půjčovna sídlí
S	Veškeré příslušenství potřebné pro jízdu i provoz karavanu vždy v ceně půjčovného bez ohledu na délku	W	Firma systematicky nesleduje a nezaznamenává poptávku generovanou

	pronájmu		webovými stránkami
S	Poměrně nízké ceny, transparentní a přehledný ceník	W	Firma nekomunikuje výhodu soukromí díky neumísťování reklamy na karavany
S	Nejnižší vratná kauce mezi půjčovnami karavanů	W	Absence jakýkoliv dalších prvků Promotion kromě firemních webových stránek
S	Výhodně zvolená lokalita půjčovny	W	Velká závislost fungování firmy na provozovatelce
S	Vysoká výkonnost webových stránek Super Karavanů	W	Brigádnice na úklid nepokryje všechny potřebné termíny
S	Úspora nákladů díky nevyužívání placených online reklam	W	Vedení firmy neumí prozatím efektivně pracovat s cizími zdroji financování
S	Silné webové stránky jako propagační nástroj	W	Relativně časově i organizačně náročný proces předávání a přebírání karavanů kvůli přizpůsobování se zákazníkům, flexibilitě
S	Velmi spolehlivá, schopná a pečlivá brigádnice na úklid karavanů	W	Firma písemně nevede evidenci stavu zásob
S	Majitel i provozovatelka jsou mladí lidé s vysokoškolským ekonomickým vzděláním, přesvědčením o důležitosti strategického řízení a ochotou se učit novým věcem	W	Náročný proces obměny obytných přívěsů realizovaný na začátku sezóny
		W	Ve firmě chybí strategické řízení, finanční plánování, časové harmonogramy rozvoje firmy apod.
	Příležitosti (O)		Hrozby (T)
O	Zavedení možnosti platby kartou jako výhoda proti konkurenci	T	Pokles výkonnosti webu Super Karavanů oproti minulému roku 2016
O	Příležitost k delegování různých technických a servisních činností na nového pracovníka		

Zdroj: vlastní zpracování

2.7 Souhrnná SWOT analýza

Souhrnná SWOT analýza je poslední součástí strategické situační analýzy. V rámci této části jsou postupně shromážděny dílčí analytické závěry všech uskutečněných analýz. Tyto analytické závěry by měly být s rozumnou mírou kritičnosti zredukovány. Barevně označené silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby jsou použity v návrhu strategie.

Tabulka č. 14: Souhrnná SWOT analýza

	Silné stránky (S)		Slabé stránky (W)
S	Nabízené karavany splňují požadavky, potřeby a přání většiny zákazníků	W	Není k dispozici možnost platby kartou
S	Vstřícné jednání se zákazníky, komunikativnost, ochota poradit, 24h denně k dispozici na telefonu pro zákazníky v průběhu jejich pronájmu karavanu	W	Firma systematicky nemonitoruje ceny konkurence
S	Přizpůsobování se přáním zákazníků ohledně časů vyzvednutí a vrácení karavanu, pečlivá instruktáž	W	Objektivně nižší známost obce Tuřice, kde půjčovna sídlí
S	Veškeré příslušenství potřebné pro jízdu i provoz karavanu vždy v ceně půjčovného bez ohledu na délku pronájmu	W	Firma systematicky nesleduje a nezaznamenává poptávku generovanou webovými stránkami
S	Poměrně nízké ceny, transparentní a přehledný ceník	W	Firma nekomunikuje výhodu soukromí díky neumísťování reklamy na karavany
S	Nejnižší vratná kauce mezi půjčovnami karavanů	W	Absence jakýkoliv dalších prvků Promotion kromě firemních webových stránek
S	Výhodně zvolená lokalita půjčovny	W	Velká závislost fungování firmy na provozovatelce
S	Vysoká výkonnost webových stránek Super Karavanů	W	Brigádnice na úklid nepokryje všechny potřebné termíny

S	Úspora nákladů díky nevyužívání placených online reklam	W	Vedení firmy neumí prozatím efektivně pracovat s cizími zdroji financování
S	Silné webové stránky jako propagační nástroj	W	Relativně časově i organizačně náročný proces předávání a přebírání karavanů kvůli přizpůsobování se zákazníkům, flexibilitě
S	Velmi spolehlivá, schopná a pečlivá brigádnice na úklid karavanů	W	Firma písemně nevede evidenci stavu zásob
S	Majitel i provozovatelka jsou mladí lidé s vysokoškolským ekonomickým vzděláním, přesvědčením o důležitosti strategického řízení a ochotou se učit novým věcem	W	Náročný proces obměny obytných přívěsů realizovaný na začátku sezóny
S	Spokojenost zákazníků se službami půjčovny	W	Ve firmě chybí strategické řízení, finanční plánování, časové harmonogramy rozvoje firmy apod.
S	Loajalita a důvěra zákazníků		
	Příležitosti (O)		**Hrozby (T)**
O	Posilování trendu nezávislosti při cestování	T	Rostoucí využívání sociálních sítí – náklady pro firmu
O	Rostoucí využívání sociálních sítí	T	Budoucí potenciální zvyšování nároků zákazníků na vzhled karavanů
O	Posilování m-commerce	T	Zavádění EET
O	Udržování pozitivních vztahů se servisním technikem a IT specialistou	T	Vyšší vyjednávací síla zákazníků mimo hlavní sezónu (nízká priorita)
O	Udělování nadstandardních odměn za vykonanou práci technikovi a IT specialistovi	T	Vyšší vyjednávací síla dodavatelů – externí servisní technik a IT specialista
O	Vyhledání dalšího schopného technika a IT specialisty	T	Vyšší hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví
O	Vystupování se spřátelenou půjčovnou vůči externím subjektům	T	Citelnější zlevňování půjčovného konkurenty mimo hlavní sezónu

	jako jeden silnější celek		
O	Monitorování trendů, vývoje technologií a pružné přizpůsobování se změnám	T	Silný tlak na nízké ceny pronájmů od cílové skupiny prodejci vánočních stromků a kaprů (B2B)
O	Zvyšováním vybavení karavanů k jejich co největší samostatnosti	T	Karavany Praha se rychle rozšiřují
O	Výběr a pořizování nadstandardně vybavených karavanů za příznivé ceny	T	Go Karavany využívají služeb servisního technika Super Karavanů
O	Komunikace výhod karavanů před obytnými auty zákazníkům	T	Kempcar a Hykro modernizují webové stránky v roce 2017
O	Doplnění firemních webových stránek o články, odkazy, tipy a doporučení	T	Čtyři ze sedmi konkurentů využívají v rámci propagace sociální síť Facebook
O	Cílová skupina Produkce, Agentury (B2B) přináší větší zakázky	T	Snížení konkurenční výhody v podobě webových stránek při masivním využívání portálu Rentela zákazníky
O	Aktivní práce s prodejci vánočních stromků a kaprů (B2B) s cílem zabránit dalšímu snižování cen	T	Teoretická hrozba vytvoření agregovaného rezervačního systému na portálu Rentela zpoplatněného pro půjčovny
O	Oslovení segmentu Závodníků (B2C) a navázání spolupráce	T	Absence ucelenějších informací o výši marží dovozců karavanů
O	Využívání QR kódů pro platební transakce	T	Závislost firmy na IT specialistovi (nižší priorita)
O	Modernizace webových stránek	T	Extrémně vysoký stupeň závislosti na externím servisním technikovi
O	Využívání komunikačních mobilních aplikací	T	Pokles výkonnosti webu Super Karavanů oproti minulému roku 2016
O	Webové stránky konkurentů nedosahují stejně dobrých výkonnostních výsledků jako Super Karavany		

O	Teoreticky a výhledově možnost zvýšení poptávky po karavanech půjčoven díky portálu Rentela		
O	Nové segmenty zákazníků díky portálu Rentela		
O	Potenciální možnost vyjednání lepších cenových podmínek s dodavatelem náhradních dílů, příslušenství a doplňků		
O	Potenciální možnost dosáhnout snížení cen pojištění karavanů vyjednáváním s pojišťovnami		
O	Zavedení možnosti platby kartou jako výhoda proti konkurenci		
O	Příležitost k delegování různých technických a servisních činností na nového pracovníka		

Zdroj: vlastní zpracování

3. Návrhová část

3.1 Návrh obchodní strategie

Vlastníci vytyčili pro SBU Super Karavany následující nadřazené strategické cíle:

- zvyšování zisku
- udržení výnosnosti na karavan v rozmezí 40 – 44 %
- delegování úkolů a odpovědností na podřízené pracovníky, zabezpečení zastupitelnosti

Konkrétní stanovené hodnoty zvyšování zisku v čase rekapituluje následující tabulka.

Tabulka č. 15: Rozvojové cíle firmy Super Karavany - návrh strategie

Rozvojové cíle	2018	2019	2020
Zisk před zdaněním	450 000 Kč	600 000 Kč	1 000 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě analýzy firemních dat byla stanovena realistická varianta ročního zisku před zdaněním připadajícího na každý další karavan pořízený do půjčovny ve výši 80 000 Kč. Následující tabulka prezentuje růst zisku před zdaněním se stoupajícím počtem karavanů v půjčovně.

Tabulka č. 16: Růst zisku před zdaněním se stoupajícím počtem karavanů v půjčovně

Počet karavanů	5	6	7	8	9
Zisk před zdaněním	400 000 Kč	480 000 Kč	560 000 Kč	640 000 Kč	720 000 Kč
Počet karavanů	**10**	**11**	**12**	**13**	
Zisk před zdaněním	800 000 Kč	880 000 Kč	960 000 Kč	1 040 000 Kč	

Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že stanovených finančních cílů lze za aktuálních podmínek dosáhnout v případě, bude-li firma v nové sezóně 2018 poskytovat k pronájmu šest karavanů, v roce 2019 osm karavanů a v roce 2020 třináct karavanů.

Vzhledem k tomu, že v rámci analytické části byly objeveny příležitosti ke zvýšení poptávky a obsazenosti karavanů, stejně tak příležitosti ke snížení nákladů firmy, je počet vlastněných karavanů půjčovny pro rok 2018 stanoven na pět karavanů. Dosažený zisk před zdaněním při pěti karavanech se za nezměněných podmínek očekává ve výši 400 000 Kč. Zbývající částka ve výši 50 000 Kč, potřebná ke splnění finančního cíle pro rok 2018, bude zabezpečena využitím příležitostí ke zvýšení poptávky a obsazenosti a snižováním nákladů. Konkrétní cíle a implementační úkoly vymezené pro obchodní strategii v této oblasti jsou prezentovány později v této kapitole.

Tabulka č. 17: Plánovaný rozvoj půjčovny v letech 2018 - 2020

	Počet karavanů	Předpokládaný zisk před zdaněním	Potřebný navíc generovaný zisk před zdaněním
2018	5	400 000 Kč	50 000 Kč
2019	8	640 000 Kč	-
2020	13	1 040 000 Kč	-

Zdroj: vlastní zpracování

V současnosti firma Super Karavany vlastní čtyři obytné přívěsy a pro rok 2018 disponuje finanční rezervou ve výši 180 000 Kč vyhrazenou na nákup pátého karavanu do půjčovny. Navýšení počtu karavanů v roce 2018 bude tedy zabezpečeno z vlastních zdrojů. Vygenerovaný zisk za sezónu 2018 (přinejmenším jeho převážnou část) však nebude možné ponechat ve firmě za účelem reinvestice. Navrhovaným řešením dalšího rozšiřování firmy je využít cizích zdrojů financování.

Splnění druhého strategického cíle vymezeného nadřazenou korporátní strategií – udržení výnosnosti na karavan v rozmezí 40 – 44 % – vyžaduje, aby se pořizovací cena každého nově pořizovaného karavanu do půjčovny pohybovala v rozmezí 170 000 – 190 000 Kč (za předpokladu aktuální roční průměrné výše příjmů a výdajů, čemuž odpovídá zisk před zdaněním ve výši 80 000 Kč na karavan za rok). Podaří-li se optimalizovat náklady firmy a vygenerovat vyšší poptávku vedoucí ke zvýšení obsazenosti, a tedy celkových příjmů, výnosnost na karavan při stanovené pořizovací ceně karavanu samozřejmě poroste ku prospěchu firmy.

Pro úspěšnou realizaci strategie je nezbytné vzít v úvahu analytické závěry SWOT zjištěné v rámci analytické části. Silných stránek a příležitostí je třeba využít k dosažení korporátních cílů, slabé stránky a hrozby je nutno v rámci obchodní strategie eliminovat. Generováním návrhů dle SWOT se zabývá následující tabulka.

Tabulka č. 18: Generování návrhů využitím SWOT

Slabé stránky (W)		**Jak slabé stránky eliminovat?**
W	Není k dispozici možnost platby kartou	Návrh zavedení možnosti plateb kartou
W	Firma systematicky nemonitoruje ceny konkurence	Návrh systému monitorování cen a obsazenosti konkurence
W	Firma systematicky nesleduje a nezaznamenává poptávku generovanou webovými stránkami	Návrh a implementace systému monitorování a vyhodnocování poptávky
W	Absence jakýkoliv dalších prvků Promotion kromě firemních webových stránek	Návrh implementace nových propagačních nástrojů/prvků
W	Velká závislost fungování firmy na provozovatelce	Přijetí nových pracovníků na pozice brigádnice/brigádník zajišťující předávání a přebírání karavanů, brigádnice zajišťující úklid karavanů, servisní technik
W	Brigádnice na úklid nepokryje všechny potřebné termíny	Přijetí nového pracovníka na pozici brigádnice zajišťující úklid karavanů
W	Vedení firmy prozatím neumí efektivně pracovat s cizími zdroji financování	Shromáždění informací o možnostech financování z cizích zdrojů, samostudium problematiky, vyhledání poradce
W	Relativně časově i organizačně náročný proces předávání a přebírání karavanů	Návrh nového systému předávání a přebírání karavanů
W	Firma písemně nevede evidenci stavu zásob	Návrh systému evidence zásob a jeho zavedení
W	Náročný proces obměny obytných přívěsů realizovaný na	Pořízení karavanů před začátkem sezóny (během zimních měsíců)

	začátku sezóny	
W	Ve firmě chybí strategické řízení, finanční plánování, časové harmonogramy rozvoje firmy apod.	Sestavení finančního plánu rozšiřování portfolia karavanů Plán cashflow
Hrozby (T)		**Jak hrozby eliminovat?**
T	Budoucí potenciální zvyšování nároků zákazníků na vzhled karavanů	Pořízení karavanů před začátkem sezóny (během zimních měsíců)
T	Zavádění EET	Včasné zavedení systému EET
T	Vyšší vyjednávací síla dodavatelů – externí servisní technik a IT specialista	Přijetí nového pracovníka na pozici servisní technik
T	Karavany Praha se rychle rozšiřují	Rozšíření půjčovny – pořízení karavanů Sestavení finančního investičního plánu rozšiřování portfolia karavanů pomocí cizích zdrojů
T	Go Karavany využívají služeb servisního technika Super Karavanů	Přijetí nového pracovníka na pozici servisní technik
T	Kempcar a Hykro modernizují webové stránky v roce 2017	Vytvoření responzivního designu webu
T	Čtyři ze sedmi konkurentů využívají v rámci propagace sociální síť Facebook	Firemní stránky na sociální síti Facebook
T	Snížení konkurenční výhody v podobě webových stránek při masivním využívání portálu Rentela zákazníky	Seznámení s nabídkami služeb a podmínkami spolupráce portálu Rentela, výběr užitečných služeb pro firmu
T	Absence ucelenějších informací o výši marží dovozců karavanů	Získání informací o výši marží dovozců karavanů
T	Extrémně vysoký stupeň závislosti na externím servisním technikovi	Přijetí nového pracovníka na pozici servisní technik

T	Pokles výkonnosti webu Super Karavanů oproti minulému roku 2016	Implementace systému péče o webové stránky
Silné stránky (S)		**Jak silné stránky využít?**
S	Vstřícné jednání se zákazníky, komunikativnost, ochota poradit, 24h denně k dispozici na telefonu pro zákazníky v průběhu jejich pronájmu karavanu	Oslovení cílové skupiny závodníků (B2C)
S	Poměrně nízké ceny, transparentní a přehledný ceník	Oslovení cílové skupiny závodníků (B2C)
S	Vysoká výkonnost webových stránek Super Karavanů	Rozšíření půjčovny – pořízení karavanů
S	Silné webové stránky jako propagační nástroj	Rozšíření půjčovny – pořízení karavanů
S	Majitel i provozovatelka jsou mladí lidé s vysokoškolským ekonomickým vzděláním, přesvědčením o důležitosti strategického řízení a ochotou se učit novým věcem	Shromáždění informací o možnostech financování z cizích zdrojů, samostudium problematiky, vyhledání poradce
Příležitosti (O)		**Jak příležitosti využít?**
O	Posilování trendu nezávislosti při cestování	Rozšíření půjčovny – pořízení karavanů
O	Rostoucí využívání sociálních sítí	Firemní stránky na sociální síti Facebook
O	Posilování m-commerce	Vytvoření responzivního designu webu
O	Vystupování se spřátelenou půjčovnou vůči externím subjektům jako jeden silnější celek	Vyjednání výhodnějších cenových podmínek pojištění karavanů s pojišťovnami
O	Zvyšováním vybavení karavanů k jejich co největší samostatnosti	Uzpůsobení vybraných karavanů potřebám cílového segmentu závodníků

O	Výběr a pořizování nadstandardně vybavených karavanů za příznivé ceny	Pořízení karavanů před začátkem sezóny (během zimních měsíců)
O	Komunikace výhod karavanů před obytnými auty zákazníkům	Doplnění firemních webových stránek o 5 nových textů s tipy a odkazy
O	Doplnění firemních webových stránek o články, odkazy, tipy a doporučení	Doplnění firemních webových stránek o 5 nových textů s tipy a odkazy
O	Oslovení segmentu Závodníků (B2C) a navázání spolupráce	Oslovení cílové skupiny závodníků (B2C)
O	Modernizace webových stránek	Vytvoření responzivního designu webu
O	Webové stránky konkurentů nedosahují stejně dobrých výkonnostních výsledků jako Super Karavany	Rozšíření půjčovny – pořízení karavanů
O	Teoreticky a výhledově možnost zvýšení poptávky po karavanech půjčoven díky portálu Rentela	Seznámení s nabídkami služeb a podmínkami spolupráce portálu Rentela, výběr užitečných služeb pro firmu
O	Potenciální možnost dosáhnout snížení cen pojištění karavanů vyjednáváním s pojišťovnami	Vyjednání výhodnějších cenových podmínek pojištění karavanů s pojišťovnami
O	Zavedení možnosti platby kartou jako výhoda proti konkurenci	Návrh zavedení možnosti plateb kartou
O	Příležitost k delegování různých technických a servisních činností na nového pracovníka	Přijetí nového pracovníka na pozici servisní technik

Zdroj: vlastní zpracování

Vygenerované návrhy jsou dále upraveny na strategické cíle pro obchodní strategii a zařazeny k odpovídajícím prvkům 7P v níže uvedené tabulce. Strategické cíle označené v druhém sloupci tabulky písmenem „P“ patří k prioritním cílům obchodní strategie. Ostatní cíle jsou cíli sekundárními a má jim být věnována pozornost až po dosažení důležitějších prioritních cílů. Z toho důvodu nemají přesně stanovené datum splnění a jsou zařazeny pouze k příslušnému roku.

Tabulka č. 19: Strategické cíle - obchodní strategie firmy Super Karavany

STRATEGICKÉ CÍLE			Kdo	Dokdy
Product	P	Uzpůsobení vybraných karavanů potřebám cílového segmentu závodníků	Servisní technik	31. 3. 2018
Price	P	Vyjednání výhodnějších cenových podmínek pojištění karavanů s pojišťovnami	Provozovatelka Majitel	31. 3. 2018
	P	Návrh zavedení možnosti plateb kartou	Provozovatelka	15. 2. 2018
		Návrh systému monitorování cen a obsazenosti konkurence	Provozovatelka	2020
Place	P	Implementace systému péče o webové stránky	Provozovatelka IT specialista	31. 1. 2018
	P	Návrh a implementace systému monitorování a vyhodnocování poptávky	Provozovatelka	31. 3. 2018
		Vytvoření responzivního designu webu	IT pracovník	2019/2020
Promotion	P	Oslovení cílové skupiny závodníků (B2C)	Provozovatelka	28. 2. 2018
	P	Doplnění firemních webových stránek o 5 nových textů s tipy a odkazy	Provozovatelka	31. 5. 2018
		Návrh implementace nových propagačních nástrojů/prvků	Provozovatelka Externí marketingový poradce	Podzim 2019
	P	Seznámení s nabídkami služeb a podmínkami spolupráce portálu Rentela, výběr užitečných služeb pro firmu	Provozovatelka	30. 4. 2018
		Firemní stránky na sociální síti Facebook	Externí marketingový pracovník	2020
People	P	Přijetí nového pracovníka na pozici servisní technik	Provozovatelka	30. 4. 2018
	P	Přijetí nového pracovníka na pozici brigádnice zajišťující úklid karavanů	Provozovatelka	30. 4. 2018
	P	Přijetí nového pracovníka na pozici brigádnice/brigádník pro předávání a přebírání karavanů	Provozovatelka	31. 3. 2019

Process	P	Pořízení 1 karavanu před začátkem sezóny 2018 (během zimních měsíců)	Provozovatelka Majitel	31. 1. 2018
	P	Pořízení 3 karavanů před začátkem sezóny 2019 (během zimních měsíců)	Provozovatelka Majitel	28. 2. 2019
	P	Pořízení 5 karavanů před začátkem sezóny 2020 (během zimních měsíců)	Provozovatelka Majitel	29. 2. 2020
	P	Návrh nového systému předávání a přebírání karavanů	Provozovatelka	30. 11. 2018
	P	Zavedení systému EET	Provozovatelka	28. 2. 2018
		Návrh systému evidence zásob a jeho zavedení	Provozovatelka	31. 12. 2018
	P	Získání informací o výši marží dovozců karavanů	Provozovatelka	31. 8. 2018
Planning	P	Shromáždění informací o možnostech financování z cizích zdrojů, samostudium problematiky, vyhledání poradce	Provozovatelka	30. 9. 2018
	P	Sestavení finančního plánu rozšiřování portfolia karavanů	Provozovatelka Majitel Poradce	31. 10. 2018
	P	Zhotovení plánu cashflow	Provozovatelka	31. 1. 2018

Zdroj: vlastní zpracování

K výše uvedeným strategickým cílům pro obchodní strategii dále připojuji stručný komentář a výčet implementačních úkolů.

PRODUCT

Plnění vymezeného cíle „*Uzpůsobení vybraných karavanů potřebám cílového segmentu závodníků“* předchází splnění strategického cíle v oblasti Promotion „*Oslovení cílové skupiny závodníků (B2C)“* a zjištění, resp. ověření požadavků na vybavení karavanu. Dále navazujícími kroky jsou konzultace se servisním technikem o parametrech pořizovaného vybavení, nákup a instalace vybavení do karavanu. Hovoříme zejména o nezávislém zdroji elektrické energie v karavanech, který ocení i ostatní skupiny zákazníků firmy.

PRICE

VYJEDNÁNÍ VÝHODNĚJŠÍCH CENOVÝCH PODMÍNEK POJIŠTĚNÍ KARAVANŮ

Otevření jednání s pojišťovnami o výhodnějších cenách pojištění karavanů tvoří zajímavou příležitost ke snížení nákladů. Jednání je možné vést buď samostatně pouze za půjčovnu Super Karavany s flotilou pěti obytných přívěsů v roce 2018, nebo přistoupit k jednání společně se spřátelenou půjčovnou Cobra Caravan a celkovým počtem 11 karavanů za obě půjčovny.

Před oslovením pojišťovny, se kterou mají Super Karavany aktuálně uzavřené obchodní vztahy, je třeba provést analýzu trhu pojišťoven poskytujících pojištění vozidel využívaných pro komerční účely (podnikání). Obrátit se pak lze i na konkurenční pojišťovny a porovnat jejich nabídky.

NÁVRH ZAVEDENÍ MOŽNOSTI PLATEB KARTOU

Implementační úkoly pro tuto oblast zní následovně:

- zjistit pořizovací cenu platebního terminálu, popř. podmínky je-li možný pronájem
- zjistit poplatky za provoz terminálu (např. poplatek za transakci apod.)
- provést průzkum mezi zákazníky, zda by tuto platební metodu uvítali a využívali
- zvážit možná rizika při poskytování této platební možnosti

PLACE

IMPLEMENTACE SYSTÉMU PÉČE O WEBOVÉ STRÁNKY

Péče o webové stránky za účelem stimulace výkonnosti by měla být běžnou a pravidelně prováděnou aktivitou. Systém péče o webové stránky bude standardně zahrnovat realizaci tří specifických kroků k udržení výkonnosti a pravidelné roční reportování výkonnostních dat webových stránek od IT Specialisty provozovatelce firmy. Implementace systému péče o webové stránky a realizace kroků za účelem zvýšení návštěvnosti webových stránek je v rámci harmonogramu přiřazena na leden 2018 a bude v tomto měsíci každoročně pravidelně prováděna. Dílčím cílem pro následující rok je minimálně znovudosažení hodnot návštěvnosti webových stránek z roku 2016.

PROMOTION

OSLOVENÍ CÍLOVÉ SKUPINY ZÁVODNÍKŮ (B2C)

Tento segment byl v analytické části označen jako perspektivní pro svůj potenciál generovat poptávku po karavanech mimo hlavní sezónu, která by firmě zabezpečila dodatečný příjem. K oslovení segmentu závodníků je navrhováno využít následujících cest:

- e-mailové kontakty na potenciální zákazníky, kteří v minulých sezónách poptávali pronájem karavanu (neuspokojená poptávka)
- požádat o doporučení a tipy bývalé zákazníky naší půjčovny
- portály bikrosu, motokrosu aj., fóra, webové stránky

PEOPLE

PŘIJETÍ NOVÝCH PRACOVNÍKŮ

Implementační úkoly pro cíle v personální oblasti:

- sestavení mzdových podmínek pro nové pozice
- sestavení popisů pracovních úkolů pro nové pozice včetně odhadované časové náročnosti
- hledání kandidátů, výběr vhodného kandidáta
- zaškolení nového pracovníka
- návrh systému odměn
- sestavení finančního plánu pro personální oblast

Vhodným kandidátem na pozici brigádník/brigádnice zajišťující předávání a přebírání karavanů je vysokoškolský student. Servisního technika v první řadě hledat přes doporučení od technických odborníků, se kterými firma příležitostně spolupracuje.

PROCESS

POŘÍZENÍ KARAVANŮ DO PŮJČOVNY

V rámci analytické části bylo k tématu pořizování karavanů uvedeno, že nákup karavanů do půjčovny probíhal v minulých letech vždy v jarních měsících či krátce před letními

prázdninami, což znamená již v průběhu sezóny. Takto nastavený proces nejenže kladl poměrně vysoké časové nároky na realizaci v nejvytíženějším období roku, ale často také znamenal i ztrátu části zisku v dané sezóně v důsledku pozdního pořízení karavanu.

Pořizovací ceny obytných přívěsů navíc rostou a v hlavní sezóně se přirozeně drží na vysokých úrovních. Typově karavan, který splňoval parametry stanovené vedením firmy pro každý další nově do půjčovny pořízený obytný přívěs, bylo v loňské sezóně 2017 možné pořídit od 200 000 Kč nahoru. Nicméně, cena 200 tisíc korun byla spíše méně častá. To by znamenalo nesplnění stanoveného cíle výnosnosti na karavan, resp. maximální výše pořizovací ceny karavanu. Mimo hlavní sezónu jsou však pořizovací ceny karavanů zhruba o 15% nižší.

Z výše uvedených důvodů je v rámci obchodní strategie pro roky 2018 až 2020 navrhováno, pořizovat karavany do půjčovny ideálně v podzimních nebo zimních měsících, s termínem splnění stanoveným nejpozději na 28. února (pro roky 2019 a 2020). Tento návrh zabezpečí dosažení finančních cílů, správných parametrů karavanu i dostatečného času pro přípravu karavanu na sezónu. Účelné bude i sestavení časového harmonogramu pořizování plánovaného počtu karavanů včetně povinností s koupí spojených.

NÁVRH NOVÉHO SYSTÉMU PŘEDÁVÁNÍ A PŘEBÍRÁNÍ KARAVANŮ

Návrh nového systému předávání a přebírání karavanů by měl zhodnotit klady a zápory minimálně následujících možných alternativ:

- pevné turnusy (např. 7, 14, 21 dní) + pevné termíny vyzvednutí a vrácení karavanu
- libovolná délka pronájmu + zákazník si určuje čas vyzvednutí a vrácení karavanu
- libovolná délka pronájmu + pevně stanovená doba (časové rozmezí) předávání a vracení karavanu
- jiná alternativa

Současně je třeba v rámci přípravy návrhů zanalyzovat dle smluv, e-mailů a kalendáře, v jakých dnech a časech si zákazníci karavany vyzvedávají a kdy je vracejí. Cílem této analýzy je zjistit (a mít podloženo statistickými daty), zda existují nějaké nejčastější dny a časy vyzvedávání a vracení karavanů a u jakého procenta zákazníků. Na základě takového

zjištění bude možné stávající systém zlepšit či nastavit nový systém tak, aby vyhovoval většině zákazníků firmy a byl udržitelný také i při vysokém počtu karavanů v půjčovně.

PLANNING

SESTAVENÍ FINANČNÍHO PLÁNU ROZŠIŘOVÁNÍ PORTFOLIA KARAVANŮ

V rámci detailnějšího plánování rozšiřování portfolia karavanů firmy Super Karavany by měly být řešeny následující oblasti:

- celková potřebná investice cca ve výši
- možnosti financování a podmínky, plán splátek
- úrokové podmínky a vliv na účetnictví firmy
- konzultace s finančním, účetním a daňovým poradcem
- možnosti parkování při rozšíření na 13 karavanů v roce 2020

3.2 Expanze na zahraniční trh

Zvolí-li si společnosti strategii růstu a rozvíjí-li své podnikání úspěšně na domácím trhu, je z hlediska přirozeného vývoje firmy logickým krokem zvážit možnost, se zapojit i do mezinárodního podnikání a případně svou působnost na mezinárodní trhy rozšířit, tedy expandovat do zahraničí.

V dlouhodobém časovém horizontu by o rozšíření podnikání na zahraniční trh mohla uvažovat i firma Super Karavany. Z perspektivy dneška by se tato myšlenka mohla zdát velmi ambiciózní, možná předčasná, vzhledem k tomu, že hovoříme o v současné době malé rodinné firmě. Nicméně jen velké myšlenky a vize mohou vést k velkým cílům a činům, proto není zbytečné se již nyní zamyslet, kde sama firma, resp. její vlastníci, vidí své aktivity ve vzdálené budoucnosti.

Rozšíření podnikatelských aktivit na mezinárodní trh je samozřejmě možné pouze s fungujícím obchodním modelem. Dokáže-li firma Super Karavany takový obchodní model vytvořit v České republice a dlouhodobě udržitelně ho tu řídit, bude potom možné takový obchodní model přenést i do zahraničí.

Vstupu na zahraniční trh musí samozřejmě předcházet důkladná analýza vybraného zahraničního trhu, sestavení business plánu a formulace celé hierarchické soustavy strategií. Tomuto účelu může opět posloužit koncept strategického řízení BIBS.

Podmínky se samozřejmě v čase mění, obzvlášť hovoříme-li o časových horizontech v řádech desítek let. V tuto chvíli by se však přirozeně na první pohled zdála jako dobrá varianta lokality expanze Slovensko, vzhledem k minimální jazykové bariéře, obdobné legislativě a historicky navázaným vztahům. Navíc má karavaning svou tradici spíše v západních zemích, jmenovitě v Nizozemsku a Velké Británii, odkud se šíří dál.

Úspěšné podnikání na zahraničním trhu by samozřejmě mělo několik jasných atributů – v první řadě profesionálně originálně naprogramované webové stránky s nadstandardně zvládnutou SEO optimalizací a marketingovou efektivitou, výhodnou polohu půjčovny, zřejmě v blízkosti Bratislavy atd.

Pokud jde o volbu formy vstupu na zahraniční trh, zajímavou variantu k zamyšlení jednoznačně představuje franchising.

Závěr

Hlavním cílem této diplomové práce bylo zformulovat návrh obchodní strategie pro půjčovnu karavanů Super Karavany. Navržená obchodní strategie bude implementována do praxe řízení firmy, aby společnosti zajistila díky strategicky vedeným krokům její další růst a rozvoj.

V první části práce byla vymezena teoretická východiska týkající se strategie a strategického řízení. Dále byly vysvětleny hlavní principy modelu strategického řízení BIBS, který byl vybrán a aplikován v analytické a návrhové části práce.

V druhé části práce byla představena půjčovna karavanů Super Karavany a provedena strategická analýza v kontextu obchodní strategie dle metodiky zvoleného konceptu strategického řízení BIBS.

V rámci analýzy zákazníků v analytické části práce byl realizován výzkum spokojenosti zákazníků se službami půjčovny Super Karavany. Pro výzkum byl vybrán nejdůležitější segment zákazníků firmy. Jednalo se o klienty ze skupiny nazvané „rodiny s dětmi“, tedy zákazníky, kteří využili služeb půjčovny během hlavní sezóny 2017. Výzkum hledal odpověď na dvě výzkumné otázky, které zněly následovně: Jak jsou zákazníci spokojeni se službami půjčovny Super Karavany? Jaké návrhy na zlepšení zákazníci předkládají?

První výzkumnou otázku lze zodpovědět tak, že většina zákazníků vyjádřila vysokou míru spokojenosti se všemi zkoumanými oblastmi služeb půjčovny Super Karavany. U zákazníků, kteří nemohli deklarovat 100% bezchybnost ve všech aspektech, byla i přesto identifikována vysoká míra loajality s půjčovnou Super Karavany a důvěra v její služby.

Návrhy na zlepšení byly zákazníky prezentovány jako náměty. Žádný z návrhů nebyl uveden jako naléhavá záležitost či nutnost. Mezi zajímavé návrhy na zlepšení služeb půjčovny Super Karavany, což je současně i odpověď na druhou výzkumnou otázku, patří zejména zasílání QR kódů s platebními údaji v rezervačních e-mailech, modernizace webových stránek, využívání komunikačních mobilních aplikací typu WhatsApp v rámci podnikání a vytvoření manuálů pro užívání karavanu či článků s radami pro začátečníky.

V třetí části práce byla na základě předchozí analýzy navržena obchodní strategie pro firmu Super Karavany na období 2018 – 2020. Základním strategickým cílem firmy je růst a rozvoj jejích aktivit, vyjádřený výší zisku před zdaněním následovně: 450 000 Kč (2018),

600 000 Kč (2019) a 1 000 000 Kč (2020). Současně vedení firmy (autorka této diplomové práce a majitel – zakladatel firmy) požaduje udržení výnosnosti v intervalu 40% – 44%. Stanovených cílů je naplánováno dosáhnout rozšířením portfolia karavanů půjčovny na celkem pět v roce 2018, osm v roce 2019 a třináct v roce 2020.

Poslední kapitola třetí části práce nastiňuje možný budoucí vývoj aktivit firmy Super Karavany směrem k expanzi na zahraniční trhy.

Literatura

[1] Dedouchová, M. (2001). *Strategie podniku.* Praha, Česko: C. H. BECK.

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

[3] Hanzelková, A., Keřkovský, M., Mathauser, M. & Valsa, O. (2013). *Business strategie: krok za krokem.* Praha: C. H. Beck

[4] Hanzelková, A., Keřkovský, M., Odehnalová, H. & Vykypěl, O. (2009). *Strategický marketing: teorie pro praxi.* Praha: C. H. Beck

[5] Hanzelková, A., Keřkovský, M. & Vykypěl, O. (2017). *Strategické řízení: teorie pro praxi.* Praha: C. H. Beck

[6] Charvát, J. (2006). Firemní strategie pro praxi. Praha, Česko: Grada

[7] Keřkovský, M. (2004). *Ekonomie pro strategické řízení: teorie pro praxi.* Praha, Česko: C. H. Beck

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

[9] Keřkovský, M. & Vykypěl, O. (2006). *Strategické řízení: teorie pro praxi.* Praha: C. H. Beck

[10] KOTLER, P. (2007). *Moderní marketing*. Praha, Česko: Grada

[11] KOTLER, P. (2010). *Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. Praha, Česko: Management

[12] Kotler, P. & Keller, K. (2013). *Marketing management*. Praha, Česko: Grada

[13] Machková, H. (2006). *Mezinárodní marketing*. Praha, Česko: Grada

[14] Mallya, T. (2007). *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha, Česko: Grada

[15] Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors.* New York, Spojené státy americké: The Free Press

[16] Srpová, J., Svobodová, I., Skopal, P. & Orlík, T. (2011). *Podnikatelský plán a strategie.* Praha, Česko: Grada

[17] Tichá, I. & Hron, J. (2003). *Strategické řízení*. Praha, Česko: Credit

[18] Veber, J. (2009). *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita.* Praha, Česko: Management Press

[19] Veber, J. (2012). *Podnikání malé a střední firmy.* Praha, Česko: Grada

[20] Zadražilová, D. (2007). *Mezinárodní management*. Praha, Česko: Oeconomica

Seznam tabulek

TABULKA Č. 1: VYMEZENÍ SBUS FIRMY SUPER KARAVANY 18
TABULKA Č. 2: ZÁKLADNÍ STRATEGICKÉ CÍLE FIRMY SUPER KARAVANY 18
TABULKA Č. 3: ROZVOJOVÉ CÍLE FIRMY SUPER KARAVANY 19
TABULKA Č. 4: SLEPT – SPOLEČENSKÉ FAKTORY (S - SOCIAL) 20
TABULKA Č. 5: SLEPT - PRÁVNÍ FAKTORY (L - LEGAL) 21
TABULKA Č. 6: SLEPT - TECHNOLOGICKÉ FAKTORY (T - TECHNOLOGICAL) 22
TABULKA Č. 7: SHRNUTÍ SLEPT ANALÝZY 22
TABULKA Č. 8: SHRNUTÍ PORTEROVY ANALÝZY 25
TABULKA Č. 9: SHRNUTÍ ANALÝZY ZÁKAZNÍKŮ 32
TABULKA Č. 10: POČET VLASTNĚNÝCH KARAVANŮ KONKURENČNÍMI PŮJČOVNAMI 34
TABULKA Č. 11: SHRNUTÍ ANALÝZY KONKURENTŮ 37
TABULKA Č. 12: SHRNUTÍ ANALÝZY DODAVATELŮ 39
TABULKA Č. 13: SHRNUTÍ INTERNÍ ANALÝZY 48
TABULKA Č. 14: SOUHRNNÁ SWOT ANALÝZA 50
TABULKA Č. 15: ROZVOJOVÉ CÍLE FIRMY SUPER KARAVANY - NÁVRH STRATEGIE 54
TABULKA Č. 16: RŮST ZISKU PŘED ZDANĚNÍM SE STOUPAJÍCÍM POČTEM KARAVANŮ V PŮJČOVNĚ 54
TABULKA Č. 17: PLÁNOVANÝ ROZVOJ PŮJČOVNY V LETECH 2018 - 2020 55
TABULKA Č. 18: GENEROVÁNÍ NÁVRHŮ VYUŽITÍM SWOT 56
TABULKA Č. 19: STRATEGICKÉ CÍLE - OBCHODNÍ STRATEGIE FIRMY SUPER KARAVANY 60

Seznam obrázků

OBRÁZEK Č. 1: ROZMÍSTĚNÍ PŮJČOVEN KARAVANŮ V REGIONU 34