

Projekt zlepšení konkurenčního postavení firmy GOTECH s.r.o. na regionálním trhu

Bc. Eva Solařová

Diplomová práce
2010



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Eva SOLAŘOVÁ**
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**

Téma práce: **Projekt zlepšení konkurenčního postavení firmy
GOTECH s.r.o. na regionálním trhu**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte teoretická východiska vztahující se ke konkurenceschopnosti.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav firmy GOTECH s.r.o.
- Srovnajte výsledky analýz s konkurenčními společnostmi v regionu.
- Na základě výsledků analýz vytvořte projekt zvýšení konkurenční schopnosti firmy GOTECH s.r.o. na regionálním trhu.

Závěr

Rozsah práce: 70 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- [1] BARTES, F. *Konkurenční strategie firmy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1997. 123 s. ISBN 80-85943-41-7.
[2] KOTLER, P. *Marketing od A do Z*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 203 s. ISBN 80-7261-082-1.
[3] STAŇKOVÁ, A. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství C. H. Beck, 2008. 199 s. ISBN 978-80-7179-926-9.
[4] ŠMÍDA, F. *Strategie v podnikové praxi*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 1997. 220 s. ISBN 80-86419-39-8.
[5] TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství C. H. Beck, 2009. 272 s. ISBN 978-80-7400-098-0.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání diplomové práce: 29. března 2010
Termín odevzdání diplomové práce: 3. května 2010

Ve Zlíně dne 29. března 2010

doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen v příruční knihovně Fakulty aplikované informatiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně a jeden výtisk bude uložen u vedoucího práce;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně, 15.04.2010

.....

ABSTRAKT

Tato diplomová práce se zabývá projektem zvýšení konkurenceschopnosti firmy GOTECH s.r.o. Práce je rozdělena do tří hlavních částí: teoretické, analytické a projektové. V první části jsou z literárních zdrojů zpracovány teoretické podklady k tématům konkurence, konkurenceschopnosti, konkurenční výhody a marketingového mixu jako prostředku pro zvyšování konkurenceschopnosti firmy. V analytické části je charakterizována firma GOTECH s.r.o., následuje zhodnocení pomocí marketingových analýz: PEST analýza, Porterův model, matice GE, SWOT analýza a analýza nejdůležitějších konkurentů v regionu. Na základě provedených analýz je vypracován projekt vedoucí ke zvýšení konkurenceschopnosti firmy GOTECH s.r.o.

Klíčová slova: konkurenceschopnost, konkurence, konkurenční výhoda, PEST analýza, Porterův model, GE matice, SWOT analýza.

ABSTRACT

This master thesis deals with project of improvement competitive advantage of company GOTECH, Ltd. The thesis is divided into three main parts: theory, analysis and project. The first part includes general information about competition, competitive advantage and marketing mix as an instrument for improvement competitive advantage of the company. Company GOTECH, Ltd. is presented in the analytical part, after marketing analyses: PEST analysis, Porter's analysis, GE matrix, SWOT analysis and the main competitors' analysis in region. On the basis of analysis results is suggested the project which directives to improvement competitive advantage of company GOTECH, Ltd.

Keywords: competitive advantage, competition, PEST analysis, Porter's analysis, GE matrix, SWOT analysis.

Poděkování

Děkuji vedoucí mé diplomové práce Ing. Pavle Staňkové Ph.D. za odborné vedení a poskytnuté rady, které mi byly přínosem při zpracování této práce.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 VYMEZENÍ KONKURENCE	13
1.1 POJETÍ KONKURENCE.....	13
1.2 KONKURENCESCHOPNOST	14
1.3 KONKURENČNÍ VÝHODA	15
1.4 KDO JSOU KONKURENTI?	15
1.5 IDENTIFIKACE PŘEDNOSTÍ A SLABIN KONKURENCE	15
2 POJETÍ KONKURENCE V MIKROEKONOMII	17
2.1 TYPY KONKURENCE.....	18
3 MARKETINGOVĚ ORIENTOVANÉ TEORIE KONKURENCE	19
3.1 PORTEROVA TEORIE KONKURENČNÍCH SIL.....	19
3.2 SÍLY V KONKURENČNÍ STRATEGII PODLE J. JIRÁSKA	20
3.3 TEORIE KONKURENČNÍ STRATEGIE PODLE P. KOTLERA	21
3.4 POJETÍ KONKURENCE V ZORNÉM ÚHLU ŘÍZENÍ PROSPERITY FIRMY	22
4 PORTEROVO POJETÍ KONKURENČNÍ VÝHODY A KONKURENČNÍ STRATEGIE	24
4.1 NÍZKÉ NÁKLADY	24
4.2 DIFERENCIACE	24
4.3 VŮDČÍ POSTAVENÍ V NÍZKÝCH NÁKLADECH.....	25
4.3.1 Diferenciace	25
4.3.2 Fokus.....	25
4.4 SOUČASNÉ POJETÍ KONKURENČNÍ VÝHODY.....	26
5 STRATEGICKÉ ANALÝZY	27
5.1 ANALÝZA OBECNÉHO PROSTŘEDÍ – PEST ANALÝZA.....	28
5.2 „BOSTONSKÁ“ MATICE BCG	29
5.3 PORTFOLIO MATICE GE	31
5.4 BALANCED SCORECARD	32
5.5 SWOT ANALÝZA	34
6 ZÁVĚREČNÉ ZHODNOCENÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	37
II PRAKTICKÁ ČÁST	38
7 PROFIL SPOLEČNOSTI GOTECH S.R.O.	39
7.1 ČINNOST SPOLEČNOSTI	40
7.2 PEST ANALÝZA	42
7.2.1 Politické vlivy	42
7.2.2 Ekonomické vlivy.....	43
7.2.3 Sociální vlivy.....	47
7.2.4 Technicko-technologické vlivy	47

7.3	ANALÝZA OBOROVÉHO PROSTŘEDÍ PODNIKU	48
7.3.1	Porterův model	48
7.3.2	Celková přitažlivost oboru	56
7.4	MODEL GE	58
7.4.1	Atraktivita trhu	59
7.4.2	Konkurenční postavení na trhu	59
7.5	KRITERIÁLNÍ KONKURENČNÍ ANALÝZA	61
7.5.1	Charakteristika odvětví	61
7.5.2	Konkurenční společnosti v regionu	62
	TAJMAC-ZPS a.s.	62
	ZPS – GENERÁLNÍ OPRAVY, a.s.	62
7.5.3	Faktory určující vývoj konkurenceschopnosti	63
7.6	BSC ANALÝZA	65
7.6.1	Poslání společnosti	65
7.6.2	Vize společnosti	66
7.6.3	Vytvoření a vyjasnění strategie	66
7.6.4	Návrh souboru měřítek pro metodu BSC.....	66
7.6.5	Odvození strategických cílů	70
7.7	SWOT ANALÝZA	71
8	NÁVRH PROJEKTU ZLEPŠENÍ KONKURENČNÍHO POSTAVENÍ FIRMY GOTECH S.R.O. NA REGIONÁLNÍM TRHU.....	75
8.1	NÁVRH ZVÝŠENÍ JAZYKOVÉ ODBORNOSTI ZAMĚSTNANCŮ.....	76
8.1.1	Cíle projektu.....	76
8.1.2	Jazykové kurzy pro zaměstnance	77
8.1.3	Klíčové aktivity a jejich rozbor	78
8.1.4	Vstupy a omezení projektu	79
8.1.5	Odpovědnost za vzdělávání v organizaci.....	80
8.2	NÁVRH ZKVALITNĚNÍ LOGISTICKÉHO ŘETĚZCE	81
8.2.1	Cíl projektu.....	81
8.2.2	Klíčové aktivity	82
8.3	NÁVRH ZAVÁDĚNÍ INOVAČNÍCH PROJEKTŮ.....	83
8.3.1	Cíl projektu.....	83
8.3.2	Klíčové aktivity	84
8.3.3	Celkové náklady inovačního projektu	86
9	ČASOVÝ HARMONOGRAM PROJEKTŮ	87
9.1	RÁMCOVÝ ČASOVÝ HARMONOGRAM PROJEKTU VZDĚLÁVÁNÍ	87
9.2	RÁMCOVÝ ČASOVÝ HARMONOGRAM PROJEKTU LOGISTIKY	90
9.3	RÁMCOVÝ ČASOVÝ HARMONOGRAM PROJEKTU ZAVÁDĚNÍ INOVACÍ.....	92
10	RIZIKA/PŘEDPOKLADY PODMIŇUJÍCÍ DOSAŽENÍ VÝSLEDKŮ A CÍLŮ PROJEKTŮ	95
10.1	RIZIKA PROJEKTU VZDĚLÁVÁNÍ	95
10.1.1	Hodnocení rizik projektu vzdělávání.....	95
10.2	RIZIKA PROJEKTU ZKVALITNĚNÍ LOGISTIKY	96
10.2.1	Hodnocení rizik projektu zkvalitnění logistiky.....	97

10.3	RIZIKA PROJEKTU INOVAČNÍ ČINNOSTI	98
10.3.1	Hodnocení rizik inovační činnosti.....	98
10.4	NÁKLADOVÁ ANALÝZA	99
10.5	ZDROJE FINANCOVÁNÍ.....	101
10.6	NÁVRATNOST INVESTIC.....	102
10.7	CELKOVÉ ZHODNOCENÍ PROJEKTU	103
10.8	NAVRHOVANÉ ZMĚNY VE FIRMĚ GOTECH S.R.O.	104
	ZÁVĚR	106
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	108
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	111
	SEZNAM TABULEK	113
	SEZNAM PŘÍLOH	115

ÚVOD

Každá firma se snaží porazit konkurenci svými produkty, které dokáže na trhu úspěšně prodat. Vysoce konkurenční prostředí nabízí stále menší prostor pro odlišení se kvalitou či cenou výrobku/služby; účinnost reklamy se snižuje. Podniky, které chtějí v dnešním konkurenčním prostředí uspět, musí rozumět svému konkurenčnímu prostředí a rychle reagovat na jeho podněty. Firemní marketing musí nejdříve studovat strategii svých protivníků na trhu a počítat s ní ve svých plánech a rozhodnutích.

Určitě existuje spousta firem, které nemají potřebu drát se progresivně nikam dopředu. Naštěstí ale existují i takové firmy, jejichž potřebou je být jedničkou ve svém oboru. A ideální stav nastane v okamžiku, kdy se ve vedení firmy nachází manažer s optimální dávkou dravosti. Tito lidé totiž posunují firmu dopředu.

Pokud si manažeři konkurenčních firem vzájemně svými obchodními výsledky konkurují, jejich motivace k tomu, uzavřít o jeden obchod více než konkurence, roste závratnou rychlostí. Velmi často dokonce odsunuje na druhé místo finanční motivaci v podobě provizí získaných z uzavřených obchodů a zůstane jen vůle být ten nejlepší. Firma pak z takového aktivního přístupu jediné profituje.

Má-li se firmám v dnešním konkurenčním prostředí dařit dosahovat svých stanovených cílů, musí být ochotné učit se. To vyžaduje uvědomit si, že nejsou dokonalé. Proto si je úspěšný podnik vědom potřeby neustálého zlepšování svých kvalit a hledá vhodné možnosti co nejlepšího sebeprosazení. V dnešní době potřebují firmy kvalitní strategii, která jim pomůže k úspěchu na vysoce konkurenčních trzích.

Cílem diplomové práce je zlepšení konkurenčního postavení firmy GOTECH s.r.o. na regionálním trhu. Každá firma má možnost zvýšit svou konkurenční výhodu. Tuto skutečnost by si měla každá firma uvědomit a usilovat o zvýšení svého konkurenčního postavení na trhu.

Teoretická část práce je zaměřena na objasnění pojmů vztahujících se k problematice konkurence. Jsou zde rozebrány typy konkurence a především jsou v této části vysvětleny nej-používanější metody a techniky strategického managementu: PEST analýza, SWOT analýza, matice BCG, matice GE a metoda BSC.

V praktické části je firma GOTECH s.r.o. představena a podrobena řadě důkladných ekonomických analýz, které směřují k zjištění konkurenčního postavení firmy na regionálním

trhu a k nalezení optimálních variant pro zlepšení této pozice výběrem vhodné konkurenceschopné strategie.

Hlavní díl praktické části obsahuje vypracování samotného projektu zlepšení konkurenčního postavení firmy GOTECH s.r.o. na regionálním trhu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VYMEZENÍ KONKURENCE

Pro současné tržní prostředí je snad nejtypičtějším rysem **konkurence**. Konkurence jako nikdy nekončící proces, konkurence jako prvek tržní priority, konkurence jako projev stále detailnější segmentace trhu a cílových skupin, konkurence nacházející svůj výraz v positioningu produktu na trhu a positioningu v myslích spotřebitelů. Konkurence jako typický jev tuzemských i zahraničních trhů, konkurence jako typický rys trhů globálních. Konkurence v komerčním významu i jako pojem ve světě sociálního marketingu, konkurence jako dynamika pohybu. [1]

1.1 Pojetí konkurence

Konkurence dle běžných výkladových slovníků představuje soupeření, soutěžení, případně hospodářskou soutěž. Je tedy zřejmé, že pojem konkurence má širší záběr, a to nejen ekonomický, ale rovněž sociální, kulturní, etický, politický atd. V podnikání nelze opomíjet žádný zorný úhel konkurence, přestože ekonomické hledisko je stěžejní. Navíc je nutno si uvědomit, že konkurence je vztah dvou a více subjektů (konkurentů).

Konkurent, aby vůbec mohl vstoupit do konkurenčního vztahu, musí splňovat minimálně dva předpoklady:

- musí být „konkurenční“, tedy musí mít konkurenceschopnost, resp. musí disponovat konkurenčním potenciálem,
- a musí mít „konkurenční zájem“, tedy musí chtít vstoupit do konkurence, tedy musí disponovat specifickým potenciálem, tj. podnikavostí. [2]

Z hlediska manažerského je nezbytné, aby se firmy pohybující se v konkurenčním prostředí podrobně zabývaly problematikou, kterou je nutno řešit ve vztahu k poznání a identifikaci konkurence. Díky silné expanzi zahraničních konkurentů a posilování pozic států EU se v 90. letech zostřuje konkurenční boj. Počet a síla konkurentů stále rostou, stále více zboží se produkuje ve východních částech světa, což přináší zvyšující se množství produktů ve vyspělejších zemích. V této době se dynamicky rozvíjí oblast informačních technologií a roste význam informací o zákazníkovi a konkurenci pro marketingové strategické plánování. Firmy musí na trhu „soutěžit“ a musí se věnovat konkurenci.

V souvislosti s konkurenčním bojem je nezbytné stále porovnávat ceny, kvalitu, efektivnost distribučních cest, vyhodnocovat propagaci konkurentů. O konkurenci je vhodné zjišťovat:

- kdo jsou hlavní konkurenti,
- jaké jsou jejich strategie,
- jaké jsou jejich cíle,
- v čem jsou jejich přednosti a slabiny,
- jakou podobu může mít jejich reakce. [3]

1.2 Konkurenceschopnost

Pro vymezení pojmu konkurenceschopnost neexistuje obecně přijatá definice. Konkurenceschopnost v podstatě charakterizuje schopnost určitého subjektu (firmy, odvětví, celé ekonomiky či celého integrovaného bloku) prosadit se na trhu v sílící konkurenci. [4]

Jirásek v tomto kontextu hovoří o tzv. „konkurenčnosti“, která dle jeho názoru vychází především z tržní rivality. Přímo ji definuje jako „pojem vyjadřující tržní potenciál podniku, odvětví, země ve střetu o postavení na trhu s jinými podniky, odvětvími, zeměmi. Za výsledek takového střetu pak považuje „schopnost dosahovat dobré postavení na trhu a na této úrovni si zajišťovat odpovídající prosperitu alespoň na krátkou až střední dobu“. Za charakteristické pak pro „konkurenčnost“ považuje následující definiční znaky:

- je to výraz potenciálu, zjevné nebo latentní schopnosti, ale jen takové, která má tržní uplatnění,
- projevuje se ve střetu s konkurenty,
- charakterizuje určitý, alespoň trochu trvalejší výsledek, není jen okamžitý nebo nahodilý.

V souvislosti s „konkurenčností“ pak Jirásek ještě připomíná takové pojmy jako je „konkurenční schopnost“ a „konkurenceschopnost“, tedy dle jeho názoru již dávno vžitý pojem, který vyjadřuje „schopnost konkurovat“. [5]

1.3 Konkurenční výhoda

Konkurenční výhodou mohou být např. nízké náklady na výrobek nebo jeho diferenciaci. Firma může získat konkurenční výhodu takovým produktem, který uspokojí potřeby a očekávání zákazníka. O stejné zákazníky však usiluje konkurence a firmy soutěží, kdo zákazníkům nabídne víc v poměrech cena, kvalita, dostupnost. V počátečních fázích je konkurenční výhodou především kvalita. Ve chvíli, kdy dojde k naplnění zákaznickova očekávání, začne být rozhodujícím faktorem cena a dostupnost produktu. [3]

1.4 Kdo jsou konkurenti?

Při analýze konkurence v rámci celého tržního prostředí lze považovat za hlavní konkurenty firmy nabízející podobné výrobky stejným zákazníkům za podobné ceny tzv. konkurence značek, konkurenci v odvětví, konkurence formy, konkurence rodu. [3]

Cílem analýzy konkurentů je ohodnotit konkurenční pozice hlavních konkurentů ve vztahu k vlastnímu podniku, rozlišit výhodně situované od nevýhodně situovaných a u klíčových konkurentů:

- sledovat, jsou-li vystaveni tlaku zlepšit hospodářské výsledky (a anticipovat tak změnu v jejich strategii);
- monitorovat názory o vývoji odvětví prezentované manažery konkurenčních podniků;
- studovat zázemí a filosofii manažerů konkurenčních podniků za účelem předvídání charakteru kroků, které mohou podniknout;
- studovat priority konkurenčních podniků a jejich výkonové cíle;

odhadovat pravděpodobné příští tahy jednotlivých konkurentů. [3]

1.5 Identifikace předností a slabin konkurence

Základem identifikace předností a slabin konkurence je sběr informací o konkurenci. Patří sem informace o prodeji, podílu na trhu, zisku, návratnosti investic, obratu, investicích a využití výrobních kapacit. Informace lze zjišťovat z primárních i sekundárních zdrojů. Značný význam a vypovídací schopnost mají informace od zákazníků informující o podílu na trhu ve vztahu k ostatním konkurentům, o podílu na vědomí či podílu na oblibě.

Reakce konkurentů může být různá. Konkurent, který předpokládá věrnost svých zákazníků, výrazně na konkurenty nereaguje (laxní konkurent). Vybíravý konkurent reaguje pouze na určité typy útoků, které považuje za nebezpečné. V praxi se setkáváme s konkurentem reagujícím na jakékoli ohrožení rychle a důrazně (konkurent-tygr). Reakce některých konkurentů nelze předvídat; někdy reaguje, jindy nereaguje. [3]

2 POJETÍ KONKURENCE V MIKROEKONOMII

Mikroekonomie konkurenci obvykle definuje jako rivalitu mezi prodejci nebo kupujícími stejného zboží, tedy jako konkurenci napříč trhem. Znamená to střetávání nabídky a poptávky. Obecná ekonomie dovozuje, že reálná („skutečná“) ekonomická konkurence může existovat a volně působit jen v tržním hospodářství.

V mikroekonomické teorii se rozlišují různé stupně a formy konkurence podle stanovených předpokladů. Někde si konkurenti konkurují cenou, jinde pomocí reklamy atd., co je způsobeno tržními okolnostmi, tzv. strukturou konkurence apod. Také míra „dokonalosti“ a „nedokonalosti“ konkurence je závislá na míře a způsobu naplnění modelovaných omezení a podmínek. Vlastní podstata mikroekonomické teorie firmy je postavena na zkoumání chování firmy v konkurenčním prostředí. Na vymezení konkurence mikroekonomií obvykle navazuje většina modelů konkurence v marketingu a částečně i teorie a praxe řízení podniků. [6], [7]

Konkurenční schopnost, resp. konkurenceschopnost je mikroekonomií vymezena jako podíl na domácím trhu (vnitřní konkurenční schopnost) a na vnějším trhu (vnější konkurenční schopnost).

Soutěží-li spolu dva kvalitativně srovnatelné produkty, závisí konkurenční schopnost na ceně produktů, a tedy na třech skupinách odvozených faktorů:

- na nákladech, zejména na nákladech na práci (mzdách), sociálních nákladech a produktivitě,
- na zisku podniků,
- na směnném kursu národní měny.

Cenovou konkurenční schopnost nutno odlišovat od kvalitativní (strukturální) konkurenční schopnosti, díky níž se výrobce na trhu udrží či na něm získá lepší postavení vzhledem k druhu svých výrobků. Strukturální konkurenční schopnost závisí na takových faktorech, jako jsou užité vlastnosti výrobků, spolehlivost, pověst značky, podmínky financování nebo způsobu prodeje. V tomto případě ceny hrají až druhořadou roli a jejich snížení (zvýšení) se na konkurenční schopnosti projeví až při znehodnocení (zhodnocení) měny. [6]

2.1 Typy konkurence

Z hlediska mikroekonomického pojetí existují čtyři typy konkurence:

- **Čistý monopol** – v určité zemi nebo oblasti poskytuje jistý výrobek nebo službu jediná společnost. Pokud je monopolní společnost neregulovaná může si účtovat vysoké ceny nebo poskytovat minimální úroveň služeb. Od regulované monopolní společnosti se v rámci veřejného zájmu vyžaduje účtovat nižší ceny a poskytovat více služeb.
- **Oligopol** – výrobky v rozsahu od vysoce diferencovaných až ke standardizovaným vyrábí obvykle menší počet větších firem. Rozeznáváme dva typy oligopolu:
 - Čistý oligopol – několik málo společností produkující v podstatě stejnou komoditu.
 - Diferencovaný oligopol – několik společností, které produkují výrobky částečně diferencované kvalitou, prvky, stylem nebo službami.
- **Monopolistická konkurence** – konkurenti jsou schopni diferencovat své nabídky jako celek nebo jen v některých částech. Konkurenti se zaměří na tržní segmenty, v nichž mohou lépe naplnit potřeby zákazníků a prodávat jim za vyšší ceny.
- **Dokonalá konkurence** – konkurenti nabízejí stejný výrobek nebo službu. Jelikož neexistuje možnost diferenciací, budou ceny konkurentů stejné. Žádný z konkurentů nebude inzerovat, pokud reklama nedokáže vytvořit psychologickou diferenciací. [7]

3 MARKETINGOVĚ ORIENTOVANÉ TEORIE KONKURENCE

3.1 Porterova teorie konkurenčních sil

Teorie M. E. Portera vysvětluje konkurenční chování prostřednictvím tržních okolností. Úroveň konkurence v odvětví podle této teorie závisí na pěti základních konkurenčních silách. Působení těchto sil se různí podle odvětví. Cílem konkurenční strategie pro podnikatelský subjekt je nalézt v odvětví takové postavení, kdy podnik může nejlépe čelit konkurenčním silám, nebo jejich působení obrátit ve svůj prospěch. Uvedených pět konkurenčních sil odráží skutečnost, že konkurence v odvětví daleko přesahuje „zavedené“ hranice konkurenčního pole. Zákazníci, dodavatelé, substituty a potenciální nově vstupující firmy na trh jsou „konkurenty“ firmám v odvětví a mohou se stát více či méně významnými hráči trhu v závislosti na zvláštních okolnostech. Konkurence může být v tomto obecnějším smyslu definována jako rozšířené soupeření.

Michael Porter identifikoval pět sil, které rozhodují o vlastní dlouhodobé atraktivitě trhu nebo tržního segmentu:

- **Hrozba silné rivality v segmentu** – segment se stává neatraktivním, pokud na něm působí některý z těchto faktorů:
 - pokud na něm již působí četní a silní nebo agresivní konkurenti,
 - jestliže segment stagnuje nebo upadá,
 - jestliže jsou fixní náklady vysoké,
 - bariéry výstupu vysoké,
 - konkurenti mají silnou motivaci se v segmentu udržet.
- **Hrozba nově vstupujících konkurentů** – nejatraktivnější je segment, jehož bariéry vstupu jsou vysoké a bariéry výstupu nízké. Do segmentu dokáže vstoupit jen málo nových firem a špatně si vedoucí firmy mohou snadno odejít. Naopak nejméně atraktivní je segment, jehož bariéry vstupu jsou nízké a výstupu vysoké.
- **Hrozba náhražek** – pokud existují skutečné nebo potenciální náhražky produktu je segment neatraktivní. Náhražka limituje ceny i zisky.
- **Hrozba rostoucí vyjednávací síly zákazníků** – vyjednávací síla zákazníků vzrůstá, když:

- jsou koncentrovanější a organizovanější,
- výrobek představuje značnou část celkových nákladů zákazníka,
- je výrobek nediferencovaný,
- jsou náklady na změnu nízké,
- jsou zákazníci citliví na cenu v důsledku nízkých zisků,
- když se zákazníci mohou spojit ke společnému postupu.

Prodejci by si měli vybírat zákazníky, kteří mají nejmenší sílu vyjednávat nebo možnost změnit dodavatele. Výhodnější obrana spočívá ve vytvoření takové nabídky, kterou ani silní zákazníci neodmítnou.

- **Hrozba vzrůstající vyjednávací síly dodavatelů** – spočívá v tom, že dodavatelé
- jsou schopni zvyšovat ceny nebo snižovat dodávané množství. Dodavatelé jsou silní, pokud:
 - jsou koncentrovaní nebo organizovaní,
 - existuje jen málo náhražek,
 - je dodávaný produkt důležitou složkou výroby,
 - jsou náklady na změnu dodavatele vysoké,
 - když jsou dodavatelé schopní integrace směrem dolů. [6]

3.2 Síly v konkurenční strategii podle J. Jiráska

Pojetí konkurenčních sil M. E. Portera rozvíjí ve vztahu k formování konkurenční strategie J. Jirásek. Ve své koncepci vymezuje dva „okruhy“ sil – vnitřní a vnější. Mezi vnější síly řadí: dodavatelé, odběratelé (spotřebitelé), možní noví konkurenti, možné nové výrobky, akcionáři (vlastníci), zaměstnanci, stát, místní správa, banky. Vnitřní konkurenční síly firmy zahrnují: vnitřní schopnosti, síly a slabiny firmy, ale též projev vnější rivality konkurentů firmy, růstové nebo omezující zájmy firmy (tzn. absorbování a transformování vnějších příležitostí a ohrožení ve vnitřním prostředí, resp. mikro-prostředí firmy). Z modelu konkurenční strategie J. Jiráska je vidět určité rozšíření rozsahu konkurenčních sil a

zejména rozšíření pojetí „strategického“ potenciálu firmy o reflexi působení vnějších sil v jejím vnitřním prostředí. [9]

3.3 Teorie konkurenční strategie podle P. Kotlera

Problematika konkurenční strategie, která navazuje na přístupy M. E. Portera, vychází při vymezení konkurenční strategie z tržní pozice, kterou si firma pro sebe vymezuje. P Kotler rozeznává čtyři pozice konkurence a čtyři jim odpovídající strategie.

1. Vedoucí firma na trhu

Jde o strategii dodavatele, který má dominantní nebo velké postavení na trhu. Takovýto dodavatel obvykle vede trh a určuje tržní podmínky. Předbíhá ostatní konkurenty změnami cen, zaváděním nových výrobků, reklamou atd.

2. Tržní vyzyvatel

Je to firma, jejíž postavení se nachází na druhé, třetí nebo až čtvrté pozici. Firma má také výrazné postavení na trhu a obvykle využívá ofenzivní strategii. Hledá slabá místa ve službách nebo cenách konkurenta a pak útočí. Uvedená strategie je obvykle zaměřena na malé a střední firmy, ale někdy může působit i na velkou firmu.

3. Následovatel

Dodavatel má menší podíl na trhu. Obvykle se snaží vyhýbat konkurenčním bojům a následuje vedoucí firmu s novými výrobky, zlepšováním služeb a cenovými změnami.

4. Výklenkář

Mezi „výklenkáře“ řadíme ty, kteří se zaměřují na výklenky na trhu. Znamená to, že se snaží o pokrytí těch částí trhu, na které velcí dodavatelé zapomínají. Výklenkáři se rovněž vyhýbají konkurenčním střetům a snaží se zaměřit na určitý segment trhu, geograficky vymezenou skupinu zákazníků nebo na specifický typ výrobku.

První dvě strategie jsou postaveny na „rozvojovém potenciálu“ silných stránek a příležitostí. Další dvě strategie naznačují již určité znaky slabých stránek a ohrožení, resp. „potenciálně obranné prvky“ strategie firmy. [6]

3.4 Pojetí konkurence v zorném úhlu řízení prosperity firmy

Již z předchozích pojetí konkurence a konkurenceschopnosti je zřejmé, že nelze úvahy vést pouze o trhu a o pozici firmy na trhu. Je nutné konkurenční potenciál firmy zkoumat v komplexnosti vnitřních a vnějších konkurenčních dispozic a předpokladů. Udržení se v konkurenci je ovlivněno rozsahem soutěžení, který může začínat uspořádáním výrobku v prodejnách, přes ceny produkce, rychlost dodávek a končit motivací vedoucích pracovníků. Proto je nutno zdůraznit roli psychiky a „vnitřního napětí“, seberealizace lidí, význam balení, značky, image v konkurenční soutěži. Musí se vytvářet „osobnost“ podniku, tedy corporate identity, která je určena třemi faktory:

- Corporate Design („obraz“ podniku),
- Corporate Communication (komunikace podniku),
- Corporate Behavior (chování podniku).

Není podstatné, kolik faktorů identity je vymezeno, ale zásadní skutečností je, že konkurenceschopná firma se vyznačuje vyžralou identitou a značnou integritou (celistvostí strukturované identity). Lze odvodit souvislosti identity firmy s její kulturou, klimatem, úrovní komunikace, organizační etikou, image, goodwillem a hodnotou podniku. Často se hovoří o finančně neměřitelných veličinách konkurenčních schopností firmy.

Podnikatelská praxe a veřejnost tyto „nehmatatelné“ znaky firmy shrnuje pod pojmy dobré (špatné) jméno nebo dobrá (špatná) značka. Pojem značka nemá tedy jen „právní rozměr“ ochrany zájmů firmy, ale je chápán rovněž jako prvek konkurenční strategie. To znamená, že prostřednictvím propagace, ceny, vlastností výrobků, dodržování etiky podnikání atd. získává firma, resp. její značka, uznávanou pozici na trhu vzhledem k existujícím, srovnatelným a podobným značkám. Existuje-li trh, na kterém zákazníci preferují pozici určité značky, noví dodavatelé se budou snažit „umístit“ svůj produkt do blízkosti této pozice fixované „veřejným míněním“.

Hodnotu podniku a jeho konkurenceschopnost tedy nepředstavuje pouze suma účetně evidovaných aktiv či pasiv, ale jeho obraz, vnímaný (v podobě značky, identity, integrity, image, goodwillu apod.) jak jeho pracovníky, tak zákazníky, dodavateli, věřiteli, konkurenty, kupci, veřejností atd. Takto vnímaná firma je chápána jako úspěšná, zdravá a prosperující.

V této souvislosti je zřejmé, že konkurenceschopnost má velmi těsnou spojitost s hodnotou podniku. Konkurenční potenciál má z pohledu firmy dlouhodobý a principiální význam s ohledem na její efektivnost. Konkurenční potenciál zahrnuje na prvý pohled nesourodé prvky jako moderní technologie, lidské dovednosti, nízké vlastní náklady, vztahy s konkurenty apod.

V konkurenčním potenciálu firmy musíme také zohlednit konkurenceschopnost odvětví a regionu, ve kterém působí. Proto obecně z celospolečenského hlediska projevem konkurenceschopnosti mohou být současně tak protikladné veličiny jako maximalizace zisku na straně jedné a míra zaměstnanosti v regionu na straně druhé. To vše vytváří nemateriální hodnoty podniku a jeho konkurenceschopnosti. [1]

4 PORTEROVO POJETÍ KONKURENČNÍ VÝHODY A KONKURENČNÍ STRATEGIE

Dle Portera nelze konkurenční výhodu pochopit a poznat, jestliže se díváme na podnik jako na celek. Za její základní zdroj považuje tzv. hodnotový řetězec podniku, jenž se skládá z jednotlivých na sobě navzájem závislých hodnototvorných činností a marže. Z hlediska identifikace hodnototvorných činností za primární považuje – řízení vstupních operací, výrobu a provoz, řízení výstupních operací, marketing a odbyt a servisní služby; za sekundární pak – infrastrukturu podniku, řízení pracovních sil, technologický rozvoj a obstaravatelskou činnost. Přičemž dle Portera konkurenční výhodu získá podnik tím, že tyto strategicky důležité činnosti bude dělat lépe a levněji než jeho konkurenti. Pro dosažení konkurenční výhody jsou tedy zásadní rozdíly mezi těmito hodnotovými řetězci konkurentů.

Dále Porter definuje dvě základní konkurenční výhody. Jsou jimi nízké náklady a diference. [10]

4.1 Nízké náklady

O jejich chování v rámci jednotlivých činností rozhodují tzv. hnací síly nákladů. Přičemž konkurenční výhody podnik dosáhne tehdy, jestliže jeho souhrnné náklady na výkon daných hodnototvorných činností jsou nižší než konkurentů. Mezi základní hnací síly nákladů patří úspory z velkovýroby, získané poznatky a znalosti, struktura využití kapacit atd. Porter zde pak také uvádí dva zásadní způsoby, jak může podnik získat výhodu nízkých nákladů. Podnik musí získat kontrolu nad hnacími silami nákladů nebo zcela změnit složky a podobu hodnotového řetězce. [10]

4.2 Diference

Za základ této konkurenční výhody je považován výběr vhodné politiky, vzájemné vazby (uvnitř hodnotového řetězce, s dodavateli, s distributory), časové plánování a další aspekty. Souhrnné označení, které se pro tyto faktory používá, je hnací síly jedinečnosti. Přičemž k nadprůměrnému výkonu vede diference tehdy, jestliže dosažená cenová přírůžka převyšuje všechny náklady navíc, aby podnik dosáhl jedinečnosti. Porter také zdůrazňuje, že jedinečnost nevede k diferenciaci, pokud nemá pro kupujícího určitou hodnotu. Hodnotu,

která umožňuje podniku stanovit si vyšší cenu, vytváří firma pro kupujícího buď tím, že sníží náklady kupujícího, nebo tím, že zvýší jeho výkonnost.

Základním aspektem, jenž pak u obou přístupů musí být vždy zvažován, je kritérium udržitelnosti těchto výhod.

Na tyto dva základní typy konkurenční výhody spolu s hlediskem rozsahu činností dále navazují tři základní generické strategie pro dosažení nadprůměrné výkonnosti v daném odvětví. Jsou jimi vůdčí postavení v nízkých nákladech, diferenciaci a fokus (úzký rozsah). [10]

4.3 Vůdčí postavení v nízkých nákladech

Jak již z názvu vyplývá, v prvním případě jde především o schopnost vyrobit a prodat srovnatelný výrobek levněji než konkurence. Přičemž zdroje výhody nízkých nákladů dle Portera mohou být různé a závisí zejména na struktuře daného odvětví. Patří sem například patentová technologie, snaha o úspory z velkovýroby či výhodnější přístup k surovinám. [10]

4.3.1 Diferenciace

V případě diferenciaci konkurenční strategie firmy závisí na schopnosti firmy nabídnout zákazníkovi unikátní a výjimečnou hodnotu v otázkách kvality, uživatelské, charakteristik, trvanlivosti či servisu. Podnik by si v tomto případě měl zvolit jednu či více vlastností, které kupující v daném odvětví považují za zásadní, a vybudovat si jedinečné postavení, aby mohl tyto potřeby uspokojovat. Toto odlišení může vycházet ze samotného výrobku, z distribučního systému, z marketingové strategie či z mnoha dalších faktorů. Odměnou za ně by mu měla být vyšší cena. [10]

4.3.2 Fokus

Strategie úzkého rozsahu v Porterově pojetí znamená zaměření pozornosti na konkrétní segment či skupinu segmentů v určitém odvětví a uplatnění zde jedné z prvních dvou gene-

rických strategií. Porter zde používá označení nákladová fokální strategie a diferenciační fokální strategie. Východiskem první z těchto strategií jsou tedy rozdíly v chování nákladů v některých segmentech. Druhá strategie vychází ze speciálních potřeb kupujících v určitých segmentech. Na rozdíl od segmentace se fokální strategie týkají celého hodnotového řetězce a ne pouze marketingové činnosti. Základním opěrným bodem této strategie je existence nákladů koordinace, kompromisu a nepružnosti při obsluhování více segmentů. O udržitelnosti fokální strategie rozhodují tři zásadní faktory. Jsou jimi udržitelnost vůči široce zaměřeným konkurentům, udržitelnost vůči napodobitelům a udržitelnost vůči substituci segmentu. [10]

4.4 Současné pojetí konkurenční výhody

Přestože výše uvedené Porterovy analýzy byly ve své době bezesporu objevné a i v současnosti jsou velmi inspirující a přínosné, v dnešní době se dle nich již nelze bezezbytku řídit. Jirásek například Porterovi vyčítá, že řeší otázku konkurenčnosti jako otázku výkonnosti. Tedy vlastně předpokládá, že čím je podnik výkonnější, tím je také konkurenceschopnější. Dle Jiráskova názoru to však současná praxe tak docela nepotvrzuje. [5]

Kotler je toho názoru, že z důvodu vždy omezených finančních prostředků je třeba, aby se podniky rozhodly, na co se budou ve své konkurenční strategii soustřeďovat. Považuje za nemožné, aby byly nejlepší ve všem. [11]

5 STRATEGICKÉ ANALÝZY

Pro podniky, které chtějí v dnešní době uspět na trhu, je nutností jasná strategie. K formulování úspěšné strategie musí management podniku co nejlépe znát pozici své organizace v okolním prostředí a stav jejích vnitřních zdrojů. A právě k tomuto účelu slouží strategická analýza.

Manažerský přístup ke strategii musí být dynamický, flexibilní a inovační. Management musí pochopit mocnou roli, kterou v organizaci hrají hodnoty a cíle, důležitost strategického procesu z hlediska komunikace. Účelem strategické analýzy proto není poskytnout odpovědi, ale pomoci pochopit problém. Mnohé z analytických technik jsou jednoduše rámcem k identifikaci, klasifikaci a pochopení zásadních faktorů, které ovlivňují strategická rozhodnutí. [12]

Dobrá strategie je pro firmu přínosná hned z několika důvodů:

- Zlepšuje koordinaci managementu a pracovníků firmy.
- Umožní podniku adekvátně reagovat na změny, které by ho jinak mohly ohrozit.
- Poskytuje představu o budoucnosti, a tak umožní efektivněji alokovat investice.
- Zvyšuje identifikaci zaměstnanců s firmou. [13]

Nejpoužívanějšími metodami a technikami strategického managementu jsou:

- Analýza obecného prostředí podniku,
- „Bostonská“ matice BCG – matice růst/tržní podíl,
- Matice General Electric – matice atraktivnost trhu/síla podniku,
- Metoda Balanced ScoreCard (BSC),
- SWOT analýza.

5.1 Analýza obecného prostředí – PEST analýza

Podnikatelské prostředí organizace se skládá ze všech vnějších vlivů, které působí na rozhodování firmy a její výkonnost. Problémem tedy je, jak mohou manažeři monitorovat či samostatně analyzovat podmínky v prostředí?

V souvislosti s analýzou prostředí se často používá rámec PEST (STEP). Jde o uvědomění si Politických, Ekonomických, Sociálních, Technologických a stále také častěji Ekologických (PESTE) faktorů, které ovlivňují vnější prostředí podniku. Mohou to být např. faktory uvedené v následující tabulce (Tab. 1).

Tab. 1. PEST faktory. [vlastní zpracování]

<p><i>Politické faktory (např.)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Antimonopolní regulace • Ochrana životního prostředí • Daňové právo • Bariéry zahraničního obchodu • Přístup k zahraničním investorům • Stabilita vlády • Regulace mezd 	<p><i>Ekonomické faktory (např.)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Trendy GNP • Úroková míra • Nabídka peněz • Míra inflace • Míra nezaměstnanosti • Devalvace/revalvace • Změny v životním stylu
<p><i>Sociálně-kulturní faktory (např.)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Kariérová očekávání • Spotřebitelská aktivita • Počet uzavíraných manželství • Věkové rozvrstvení • Míra porodnosti • Regionální rozdělení obyvatelstva 	<p><i>Technologické faktory (např.)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Výdaje na výzkum a vývoj • Zaměření na technologie • Patentová ochrana • Automatizace • Transfer technologií

Tato tzv. PEST analýza přispívá k celkové strategické analýze čtyřmi způsoby:

- lze ji použít jako kontrolního seznamu,
- může pomoci identifikovat určitý počet klíčových vlivů v prostředí,
- může napomoci identifikovat dlouhodobé hybné síly či spouštěče změny,
- pomáhá zkoumat různý dopad externích vlivů na organizaci.

V rámci PEST analýzy si manažeři mohou klást řadu otázek. Např.

- Které faktory prostředí ovlivňují naši organizaci?
- Které z těchto faktorů jsou nejdůležitější v současnosti?

- Které faktory budou nejdůležitější v několika příštích letech?

Faktory, které působí na organizaci ve vnějším prostředí, představují pro organizaci zdroj příležitostí nebo hrozeb. [12]

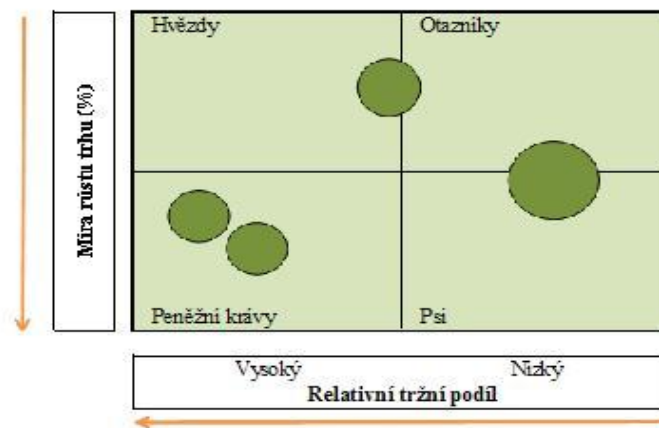
5.2 „Bostonská“ matice BCG

BCG matice je pojem marketingu a managementu, označující portfoliový model strategie, který vyvinula americká společnost „The Boston Consulting Group“ (odtud BCG). Matice ukazuje spojitosti mezi tempem růstu obchodů a konkurenční pozicí společnosti. Slouží především manažerům společností jako pomoc při řízení a rozhodování se o zdrojích. V oblasti skladového hospodářství nám ukazuje v závislosti na financích, zajímavosti, prodej zboží na trhu, možnosti nárůstu či poklesu skladových zásob. [6]

Základem analýzy portfolia je tzv. Boston Consulting Group Business matice. Použití matice probíhá ve třech krocích:

- rozdělení podniku na strategické podnikatelské jednotky (SBU, strategic business units),
- vzájemné porovnání jednotlivých SBU a jejich přínosů,
- vývoj strategických cílů s ohledem na jednotlivé SBU.

Podle BCG matice jsou strategické podnikatelské jednotky rozděleny do čtyř kvadrantů podle toho, jaký podíl na trhu jednotlivé SBU zaujímají a jaký se předpokládá rozvoj konkurenčního okolí. [7]



Obr. 1. Matice BCG. [vlastní zpracování]

Jednotlivé kvadranty BCG matice se nazývají: Otazníky (anglicky Question marks), Hvězdy (ang. Stars), Dojné krávy (ang. Cash cows) a Bídni psi (ang. Dogs).

- **Otazníky**

Jde o výrobky ve stádiu zavádění na trh, vyžadují značné finanční vstupy, ale jsou šancí do budoucna. Průzkum trhu rozhodne, jestli do nich dále investovat nebo je stáhnout.

- **Hvězdy**

Produkty, které mají nejlepší obchodní výsledky co do růstu tempa obrátu, tak do podílu na trhu. Udržení těchto výsledků je také finančně náročné, ale výsledkem je vysoký zisk.

- **Dojné krávy**

Hlavní finanční opora firmy, přinášejí vysoké zisky, aniž by vyžadovaly větší finanční vklady. Umožňují podporovat rozvoj nových aktivit, případně krýt ztráty z útlumu ne-ziskových výrobků nebo aktivit.

- **Bídni psi**

Patří sem produkty, které končí svou komerční dráhu. Je na zvážení podniků, jak dlouho se vyplatí příslušný produkt udržovat na trhu a podporovat jejich prodej zesílenou marketingovou politikou.

Je zřejmé, že jednotlivé produkty postupně mění svou pozici v portfoliu. Analýzy dosavadního vývoje a pravděpodobnosti budoucího vývoje těchto pozic jsou velmi dobrým základem pro stanovení marketingových cílů. [7]

5.3 Portfolio matice GE

Portfolio matice GE sleduje faktory, které jsou označeny jako faktor „tržní atraktivita“ a faktor „konkurenční přednost“ (*industry attractiveness, competitive position*). Na rozdíl od BCG portfolia tyto základní faktory, které determinují strategický úspěch firmy, nejsou zachyceny pouze ve dvou základních veličinách, ale jsou vyjádřeny komplexem působících dílčích faktorů. Postavení SBU vysvětlují komplexněji než matice BCG.

Konstrukce portfolio matice GE:

- na horizontální ose jsou vyznačeny konkurenční přednosti (konkurenční postavení);
- na vertikální ose atraktivita oboru (atraktivita trhu).

Atraktivita oboru zahrnuje tyto dílčí faktory:

- tržní růst a velikost trhu;
- kvalitu trhu;
- ziskovost oboru;
- stabilitu prodeje;
- stabilitu cenovou;
- náročnost a dostupnost vstupů (surovinových, energetických);
- situaci v okolí firmy (makrookolí – PEST, mikrookolí).

Faktor „konkurenční přednosti“ je vyjádřen dílčími faktory:

- relativní pozicí na trhu (relativním tržním podílem);
- relativním výrobním potenciálem (kapacitou);
- relativním výzkumným a vývojovým potenciálem;
- pozicí v distribuci, efektivností marketingové komunikace;
- postavením SBU v kvalitě, značce, technologii, marketingu, obchodní činnosti;
- ziskovostí a jejím porovnáním s průměrem dosahovaným v oboru;
- relativní schopností managementu (kvalifikace, zkušenosti, kreativní úroveň). [14]

5.4 Balanced Scorecard

Metoda Balanced Scorecard (BSC) vyvolává s ohledem na formování konkurenceschopnosti firmy největší pozornost. Tvoří ji pět základních komponentů:

- Vize a strategie firmy.
- Znalosti, inovace, zaměstnanci (tzn. výchozí potenciál ke zvyšování schopností firmy).
- Interní procesy (zejména jde o změny výkonnosti interních procesů).
- Spokojení zákazníci.
- Finance (tzn. finanční cíle pro dosažení úspěšné strategie – jde o finální komponentu v rámci interakcí BSC). [14]

Balanced Scorecard je relativně nová, nicméně velmi populární a již v praxi ověřená metoda. V osmdesátých letech dvacátého století s ní přišli ekonomové Robert Kaplan a David Norton. Snažili se dát manažerům do ruky nástroj, kterým by mohli efektivně řídit celou firmu. Řídit ji v souladu s předem danou strategií a také systematicky kontrolovat, nakolik je tato strategie opravdu plněna. K tvorbě metody je zřejmě motivovala neuspokojivá situace, která vládla, a samozřejmě stále ještě vládne, v mnoha organizacích. Strategie bývá vytvářena jen formálně, její dodržování není efektivně kontrolováno a z případného neplnění nejsou odvozovány konkrétní následky. Norton a Kaplan vytvořili systém, který právě práci se strategií dává řád. Má celou řadu předností, především přehlednost a – je-li systém scorecardů správně implementován - tak i jednoduchost. Balanced Scorecard navíc řeší ještě jeden problém. Problém rychlého růstu firmy, kdy management ztrácí kontrolu nad rozvětvenou organizační strukturou a potřebuje soustředit všechny zdroje firmy jedním směrem. Umožňuje sladit úsilí pracovníků na různých úrovních řízení a v různých organizačních jednotkách organizace.

- **Vize**

Na začátku určí management vizi společnosti. Vize by měla být konkrétní a měla by v zásadě vyjadřovat, jak si vedení představuje činnost organizace za ideálních okolností.

- **Strategické cíle**

Je-li strategie hotova, je třeba z ní odvodit základní cíle. Tyto cíle musí být vybrány tak, aby platilo, že budou-li dosaženy, bude vize organizace naplněna. Cíle by se také měly

týkat oblastí, které jsou nějakým způsobem problematické a je třeba je řešit. Cíle se zařazují do tzv. perspektiv.

- **Perspektivy v BSC**

Cíle, ke kterým management dojde, se řadí do skupin - tzv. perspektiv. Perspektivy jsou logicky uspořádané od nejnižší perspektivy potenciálu po nejvyšší perspektivu finanční. Tedy tak, že vždy nižší perspektiva tvoří základ té vyšší (Obr. 2).



Obr. 2. Uspořádání perspektiv
v BSC. [vlastní zpracování]

Perspektiva Lidé

Do nejnižší perspektivy patří například zaměstnanci, jejich znalosti, návyky, kvalifikace, ale také inovační procesy nebo vlastní organizační struktura podniku. Typickým sledovaným cílem může být například fluktuace pracovníků nebo jejich kvalifikace. Je-li tato nejnižší perspektiva podniku v pořádku, může správně fungovat i jí nadřazená perspektiva operačních procesů.

Perspektiva Procesy

Sem patří samotný provoz organizace. Tedy výroba, logistika, práce se zákazníky, inovace, kvalita atd. Tato oblast je ve firmách relativně dobře sledována již současnými controllin-govými nástroji, oproti jiným perspektivám je zde lehčí měřit dosahování cílů. Ukázkovým cílem této perspektivy by mohly být například krátké dodací doby výrobků, náklady na výrobek nebo využívání určité technologie ve výrobě. Úspěšně splněné cíle z perspektivy „Procesy“ jsou nutnou podmínkou dobrých vztahů se zákazníky. Mohou však být dosahovány pouze za podmínky, že jsou plněny cíle z perspektivy lidí.

Perspektiva Zákazníci

Zákazníci mohou být dlouhodobě spokojeni pouze v případě, že je provoz organizace v pořádku. Nad perspektivou operačních procesů je tedy perspektiva zákaznická. Do ní patří přínos organizace pro zákazníky. Typickým cílem tedy může být například úspěch na určitém trhu. Právě úspěch u zákazníků přímo podmiňuje dobré výsledky v nejvyšší, finanční perspektivě.

Perspektiva Peníze

Údaje patřící do finanční perspektivy jsou obecně ve firmách sledovány velmi pečlivě a bývá jim připisován velký, někdy dokonce přehnaný důraz. Typicky může jít například o ukazatele vycházející z rozvahy, z výkazu zisku a ztrát, z výkazu cash flow nebo o známé ukazatele ROI, ROA. Důraz na ně je svým způsobem oprávněný, neboť ukazují plnění základního smyslu podnikání – růstu majetku vlastníka. Na druhou stranu nesmíme zapomenout, že až na výjimky zobrazují minulost, zatímco pro rozhodování je důležitá budoucnost. Řízení firmy pouze podle nich by také mohlo vést k nevhodnému upřednostňování nižších krátkodobých výnosů před většími, dlouhodobými. Typickým cílem z této perspektivy může být například výše ukazatele EVA nebo čistý zisk. Tato perspektiva nemusí být vždy vrcholová – v nekomerčních organizacích jde často o spokojenost zákazníka mnohem více než o zhodnocení investovaného kapitálu. [22]

5.5 SWOT analýza

Užitečnou součástí situační analýzy je SWOT analýza. SWOT – to jsou začáteční písmena příslušných anglických termínů:

Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats.

První znamená silné stránky, druhý vyjadřuje slabé stránky, třetí je výrazem pro příležitosti a čtvrtý pro ohrožení.

Na základě výsledků situační analýzy může podnik identifikovat své:

- vnitřní silné a slabé stránky,
- vnější příležitosti a ohrožení,

- vnitřní přednosti a slabiny ve vztahu k venkovním příležitostem a ohrožením a posoudit možnosti jejich využití ve vzájemných souvislostech.

Je to analýza minulých a současných marketingových schopností, která naznačuje i budoucí tržní postavení.

Úlohou SWOT analýzy je zhodnotit svou současnou výkonnost, identifikovat příležitosti a vyvíjet produkty a komunikaci, které pomohou využít zjištěných příležitostí. Stojí na třetím místě v marketingovém plánu, předchází jí situační analýza a cíle podniku. [6]

Silné a slabé stránky – se vztahují k vnitřní situaci podniku. Na základě analýzy vnitřních podmínek je možné identifikovat faktory, které mohou být významné pro budoucí úspěchy či neúspěchy.

Silné stránky – představují pozitivní faktory přispívající k úspěšné podnikové činnosti a výrazně jeho prosperitu. Jsou to odlišné zdroje zvýhodňující podnik vzhledem k trhu a konkurenci.

Slabé stránky – znamenají určité omezení nebo nedostatky a brání efektivnímu výkonu.

Příležitosti a ohrožení – vyplývají z venkovního prostředí a výrazně ovlivňují procesy a organizační strukturu. Příležitosti a ohrožení úzce souvisí s aktivitami konkurence a závisí:

- na intenzitě konkurence v odvětví,
- na složitosti či jednoduchosti vstupu na trhy,
- na existenci a postavení substitutů na trzích,
- na síle a koncentraci kupujících a prodávajících.

Příležitosti – představují také další možnosti podniku, kde pomocí jejich realizací stoupají vyhlídky na lepší využití disponibilních zdrojů a účinnější splnění vytyčených cílů. Je to velmi příznivá situace v podnikatelském prostředí, která podnik zvýhodňuje vzhledem ke konkurenci. Jsou představované oblastmi, kde má podnik všechny předpoklady získat konkurenční výhodu. Konkurenční výhoda je založená na výjimečných schopnostech podniku a na jeho vynikajících silných stránkách. Nejvíce příležitostí vyplývá ze změn geografických, politických, legislativních a ekonomických faktorů, samozřejmě při respektování konkurenčních podmínek.

Ohrožení – představuje také externí prostředí a jeho vývoj. Je to výrazně nepříznivá situace v podnikatelském okolí, znamenající překážky pro činnost a dobré postavení. Faktory externího prostředí jednotlivě nebo v určité kombinaci a s rozdílnou silou působení mohou znamenat zhoršení pozice podniku, vystavují ho nebezpečí neúspěchu, případně i hrozbě úpadku. [7]

6 ZÁVĚREČNÉ ZHODNOCENÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Záměrem teoretické části diplomové práce bylo objasnit ekonomickou terminologii vztahující se k pojmům konkurence a konkurenceschopnost. První kapitoly teoretické části proto definují typy konkurence.

S rozvojem tržní ekonomiky České republiky roste množství navzájem si konkurujících firem a s tím je spojena potřeba marketingového řízení organizací. Druhá část teoretického zpracování se proto zabývá nutností vypracování konkurenceschopné strategie pro každou organizaci na základě kvalitně provedených strategických analýz.

K uvedené problematice existuje velké množství dostupné české i cizojazyčné literatury i jiných teoretických zdrojů (internetové články, odborné příspěvky v časopisech apod.). Problém konkurence firem je natolik diskutovaný, že se stále objevují nová zpracování, čímž je zajištěna aktuálnost tématu.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 PROFIL SPOLEČNOSTI GOTECH S.R.O.



Obr. 3. Grafický symbol. [23]

Základní údaje

Obchodní firma: GOTECH s.r.o.

Sídlo: Štefánikova 129/59, 612 00 Brno

Provozovna: Ostrata 6, 763 11 Zlín

IČ: 26247496

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání:

- opravy pracovních strojů
- specializovaný maloobchod
- zprostředkování obchodu
- kovoobráběčství

Telefon: 577 914 311

Internetová adresa: www.gotech.cz

Základním kapitál: 200 000,- CZK

[24]

Firmu GOTECH s.r.o. je možné popsat jako obchodně-servisní společnost. Prodává nové obráběcí stroje z Taiwanu, poskytuje záruční a pozáruční servis. Provádí generální i střední opravy vícevřetenových soustružnických automatů a k nim také záruční i pozáruční servis.

Zároveň je firma schopna zajistit náhradní díly na všechny typy strojů, jichž se činnost týká.

Firma GOTECH s. r. o. byla zapsána do obchodního rejstříku v květnu roku 2001 jako společnost s ručením omezeným se základním kapitálem 200 000,-Kč. Statutární orgán tvoří dva jednatele, společníci s rovnocenným vkladem základního kapitálu. [17]

Na začátku své činnosti bylo sídlo firmy v Napajedlech, 2. května 685, kde měla organizace pronajaté provozní prostory. V roce 2005 zakoupila halu v bývalém areálu zemědělského družstva v Ostratě. Od roku 2006 má firma sídlo v Brně, Štefánikova 129/59.

V současné době firma zaměstnává 24 zaměstnanců na trvalý pracovní poměr. [36]

7.1 Činnost společnosti

Firma GOTECH s. r. o. je obchodní, servisní i výrobní organizace.

V roce 2001 začala nabízet u vybraných vícevřetenových automatů odborné služby. Firma GOTECH s.r.o. na základě vysoké odbornosti získané dlouholetou servisní a obchodní činností svých zaměstnanců v a.s. ZPS Zlín zajišťuje:

- Služby u vybraných typů vícevřetenových automatů,
- zastoupení pro prodej CNC-soustruhů GOODWAY,
- zastoupení pro prodej CNC-obráběcích center TOPPER.

1. Služby u vybraných typů vícevřetenových automatů:

- generální opravy,
- střední opravy,
- servis (záruční i pozáruční),
- periodický preventivní servis,
- technologické využití vícevřetenových automatů,
- seřízení strojů na požadovanou technologii,
- vybavení strojů zvláštním příslušenstvím včetně instalace na stroj,

- modernizace elektroinstalace (programovatelný automat pro řízení funkcí stroje a příslušenství),
- obchodní činnost zaměřená na nákup, prodej a zprostředkování prodeje vícevřetenových automatů.

Typy vícevřetenových automatů, u kterých zajišťuje firma opravy a servis:

- automaty ZPS Zlín
- automaty SCHUTTE
- automaty GILDEMEISTER
- automaty INDEX
- automaty TORNOS BECHLER
- automaty WICKMAN
- automaty PITTLER

Jednotlivé opravy na vícevřetenových soustružnických automatech se uskutečňují dle přesných požadavků zákazníka. [36]

2. Zastoupení pro prodej CNC-soustruhů GOODWAY a CNC-obráběcích center TOPPER

O rok později, tedy v roce 2002 rozšířila společnost svou činnost na specializovaný maloobchod a zprostředkování obchodu a začala nabízet svým zákazníkům nejen opravy, ale i možnost zprostředkování nákupu či prodeje vícevřetenových automatů.

Do stejného období lze datovat spolupráci s výrobcem revolverových CNC soustruhů, s firmou GOODWAY Machinery Ltd. z Taiwanu.

V současnosti na českém trhu zastupuje firma také další taiwanské firmy – Tong Tai, Eu-mach a Chiah Chyun.

Od roku 2006 se společnost zabývá také kovovýrobou náhradních strojních dílů, zatím jen pro vlastní potřebu.

V souvislosti s prodejem CNC-soustruhů GOODWAY a CNC-obráběcích center TOPPER firma zajišťuje:

- obchodní činnost zaměřenou na nákup a prodej,
- servis záruční i pozáruční,
- periodický preventivní servis,
- technologické využití,
- seřízení stroje na požadovanou technologii,
- vybavení stroje zvláštním příslušenstvím včetně instalace na stroj. [36]

7.2 PEST analýza

Analýza obecného prostředí organizace vychází ze znalosti externího okolí podniku. Identifikace možných změn a budoucích trendů je podkladem pro firemní rozhodování. PEST analýza sleduje právě tyto vnější vlivy prostředí na organizaci a současně definuje nové příležitosti i hrozby, které se mohou objevit. Analýza se zabývá čtyřmi oblastmi vlivů:

Politické, Ekonomické, Sociální a Technicko-technologické.

7.2.1 Politické vlivy

Právní a politické prostředí provází každou firmu po celou dobu její existence. Vznik, vývoj i případný zánik firmy se řídí legislativou. Veškerá činnost musí probíhat podle zákonů a nařízení, norem či vyhlášek jednotlivých ministerstev.

Společnost GOTECH s.r.o., která se zabývá servisní činností vícevřetenových automatů, musí své služby provozovat s ohledem na následující zákony:

- a.) Zákon č.40/1964 Sb., Občanský zákoník,
- b.) Zákon č.513/1991 Sb., Obchodní zákoník,
- c.) Vyhláška MF č.500/2002, podvojný účetnictví pro podnikatele,
- d.) Vyhláška MF č.125/1993, zákonné pojištění odpovědnosti zaměstnavatele,
- e.) Zákon č.21/1992 Sb., O bankách,

- f.) Zákon č.16/1993 Sb., O dani silniční,
- g.) Zákon č.235/2004 Sb., O dani z přidané hodnoty,
- h.) Zákon č.586/1992 Sb., O daních z příjmů,
- i.) Zákon č.155/1995 Sb., O důchodovém pojištění,
- j.) Zákon č.187/2006 Sb., O nemocenském pojištění,
- k.) Zákon č.477/2001 Sb., O obalech,
- l.) Zákon č.185/2001 Sb., O odpadech,
- m.) Zákon č. 284/2009 Sb., O platebním styku,
- n.) Zákon č.589/1992 Sb., O pojistném na sociální zabezpečení,
- o.) Zákon č.592/1992 Sb., O pojistném na všeobecné zdravotní pojištění,
- p.) Zákon č.563/1991 Sb., O účetnictví,
- q.) Zákoník práce č.262/2006 Sb. [27]

Znalost zákonů a jejich respektování je z uvedeného výčtu více než zřejmá. Porušení kteréhokoliv zákona znamená pro organizace vždy problémy, přinejmenším ve formě finančních sankcí.

Každá organizace by měla sledovat politické dění a využít jakoukoliv příležitost, která se může naskytnout, ať už ze strany naší politické scény či ze strany Evropské Unie. Získávání stále nových aktuálních informací je důležitou podmínkou pro rozvoj firmy.

7.2.2 Ekonomické vlivy

Následkem krize na světových finančních trzích, která se přelila do reálné ekonomiky, se v průběhu roku 2009 projevil první pokles globálního ekonomického výkonu od 2. světové války. Americká ekonomika vstřebávala důsledky dramatických událostí na finančních trzích a vláda se aktivně snažila restrukturalizovat banky a podpořit reálnou ekonomiku. Náznaky jistého zlepšení jsou jen velmi pozvolné.

Problémy ve vyspělých ekonomikách se rozšířily i na oblast rozvíjejících se ekonomik. Prudce poklesl objem světového obchodu, stejně jako průmyslová produkce v mnoha zemích. Inflace klesla k hodnotám blízkým nule a cena ropy začala opět růst.

Všechny země, které jsou významnými obchodními partnery ČR (s výjimkou Polska), se nacházejí v recesi. Ekonomická predikce očekává přetrvání problémů reálné ekonomiky v globálním měřítku pouze s mírnými projevy zlepšování.

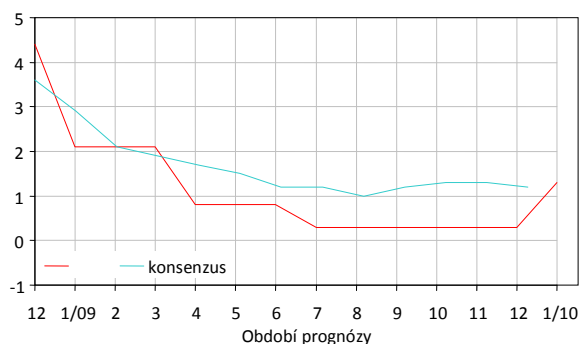
Makroekonomické ukazatele

Makroekonomické ukazatele jsou nejpřesnějším odrazem ekonomického prostředí firmy. Společnost GOTECH s.r.o. ovlivňují ukazatele vývoje HDP, kurzu EURA a USD ve vztahu k české koruně a vývoj úrokových sazeb.

- **Hrubý domácí produkt**

„HDP - celková peněžní hodnota finální produkce vyrobené za určité období (obvykle jednoho roku) výrobními faktory umístěnými v dané zemi, bez ohledu na jejich vlastníka.“

[28]

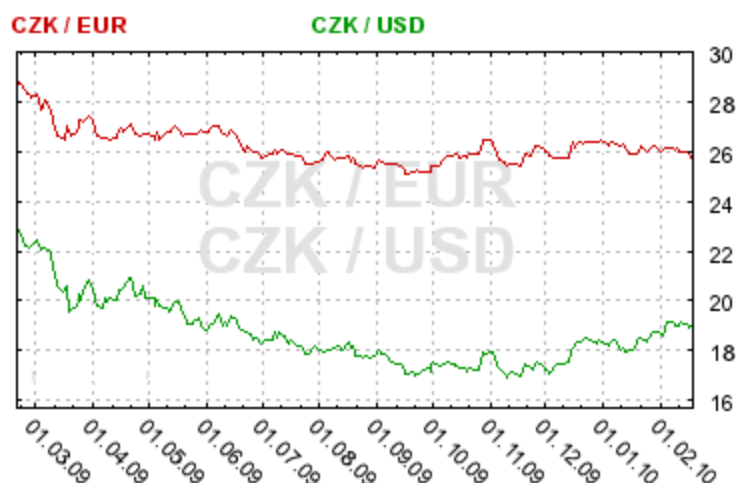


Obr. 4. Prognózy růstu reálného HDP na rok 2010. [28]

Nejen pro Českou republiku ale pro celou Evropu i Ameriku byl zlomovým rok 2008 a to z důvodu nástupu světové ekonomické krize. Vývoj HDP se razantně mění. Tuto skutečnost pocítila i firma GOTECH s.r.o. Následkem krizových opatření ruší spousta zákazníků již nasmlouvané zakázky. Nákup dříve zamýšlených CNC soustruhů se odkládá do budoucna, stejně tak servisní zásahy, které jsou pro zákazníky postradatelné.

- **Vývoj kurzu EUR/CZ a USD/CZ**

Kurz vyjadřuje hodnotu zahraniční měny, za kterou lze hodnotu české měny koupit.



Obr. 5. Vývoj kurzu EUR/CZ a USD/CZ. [29]

Vývoj kurzu české koruny vůči hlavním zahraničním měnám se nesl v loňském roce ve znamení silného posilování domácí měny. Jen v meziročním srovnání posílila koruna vůči americkému dolaru z 22 na 18,5 CZK/USD (tj. o 16%), vůči euru pak z 28,5 na 26 CZK/EUR (cca 9%). [30]

Pro exportéry, tzn. i pro firmu GOTECH s.r.o., kteří mají své pohledávky vůči svým zahraničním partnerům v cizích měnách, znamená posilování domácí měny jediné – kurzovou ztrátu.

- **Vývoj úrokových sazeb**

Úrokovou sazbu v ekonomice vyhláší Česká národní banka. Zjednodušeně řečeno – když jde ekonomika nahoru, ČNB ji může přibrzďovat zvyšováním sazeb. Při poklesu naopak ČNB intervenuje snižováním úroků s cílem rozhybat hospodářství. Podstatným impulzem je i stav kurzu koruny. Když je koruna slabá, ČNB může kurz oživit zvýšením sazeb v ekonomice. [31]

Tab. 2. Vývoj úrokových sazeb podle ČNB. [vlastní zpracování], [31]

	2T repo sazba %	Diskontní sazba %	Lombardní sazba %
08.02.2008	3,75	2,75	4,75
08.08.2008	3,5	2,5	4,5
07.11.2008	2,75	1,75	3,75
18.12.2008	2,25	1,25	3,25
06.02.2009	1,75	0,75	2,75
11.05.2009	1,5	0,5	2,5

07.08.2009	1,25	0,25	2,25
17.12.2009	1		2

Česká národní banka provádí svou měnovou politiku především pomocí krátkodobých úrokových sazeb. Hlavním měnovým nástrojem České národní banky je dvoutýdenní repo sazba. Pomocí ní ovlivňuje centrální banka množství peněz v ekonomice. Banka stahuje měnu z oběhu prodejem svým cenných papírů bankám a naopak ji do oběhu uvolňuje nákupem stejných cenných papírů od bank.

Jedním ze základních důsledků poklesu klíčových úrokových sazeb by logicky měl být i pokles úroků komerčních úvěrů. Od stanovené repo sazby se totiž odvíjí sazba PRIBOR (Prague InterBank Offered Rate), tedy úroková sazba, za kterou si banky navzájem poskytují úvěry na českém mezibankovním trhu. Od této sazby se pak odvíjí úročení komerčních úvěrů.

V poslední době to ovšem příliš neplatí a tržní sazby reagují na vývoj sazeb ČNB pouze v omezené míře. Banky se totiž obávají dalšího vývoje ekonomiky (především rostoucí nezaměstnanosti), a k sazbám, za které si půjčují mezi sebou, připočítávají lidem a firmám vysoké přírážky za riziko.

Rovněž devizový kurz koruny obvykle reaguje na změnu úrokových sazeb. Pokles úroků mluví pro oslabování naší měny. Slabší kurz koruny zlevňuje vyvážené zboží a služby. Slabá koruna tedy způsobuje vyšší růst cen – vyšší inflaci. Naopak pozitivní dopad má slábnoucí měna především na exportéry, jejichž zboží na mezinárodních trzích zlevňuje a zvyšuje tak jeho konkurenceschopnost. A právě to je pro naši proexportně orientovanou otevřenou ekonomiku v současnosti klíčové. [32]

Firma GOTECH s.r.o. využívá v současnosti financování svých služeb úvěrem od různých bank. Výši bankovního úvěru společnost bez jakýchkoliv problémů splácí. Jako stálý a důvěryhodný klient nemá problémy s poskytnutím úvěru od žádné z bank, jejichž služeb využívá. Přesto ekonom společnosti neustále sleduje vývoj na bankovním trhu. V případě nové žádosti o bankovní úvěr je nezbytné mít přesné informace o aktuálních možnostech úročení.

7.2.3 Sociální vlivy

Cílem diplomové práce je zvýšení konkurenceschopnosti firmy GOTECH s.r.o., která poskytuje servisní služby v oblasti strojírenství. Úspěch v tomto oboru je závislý především na kvalitě provedené práce, odpovídající komunikaci se zákazníkem, dodržení termínu, cenovém rozpětí poskytovaných služeb a v neposlední řadě také na rozdělení financí ve firmách.

Všechny uvedené faktory patří mezi sociální vlivy, které společnost GOTECH s.r.o. musí vzít v úvahu při tvorbě nabídek pro zákazníky.

Mezi nové vývojové trendy můžeme zařadit:

- zvyšování cen za služby,
- rostoucí požadavky ze stran zákazníků,
- úroveň poskytovaných služeb,
- snaha spojovat servisní služby s řadou jiných služeb – instalace stroje, zaškolení obsluhy, manuál ke stroji,
- nárůst požadavků na servisní služby,
- stále více požadavků na servisní služby ze zahraničí.

Na základě zjištěných požadavků se snaží společnost GOTECH s.r.o. o zkvalitňování poskytovaných služeb.

7.2.4 Technicko-technologické vlivy

Zastarávání strojů je problémem všech firem, nejen ve strojírenství. Firma GOTECH s.r.o. se specializuje na servisní zásahy konkrétních typů strojů, a to víceřetenových soustružnických automatů. Nákup uvedených strojů je pro každou firmu velkým zásahem do financí. Proto se spousta firem snaží využít servisních služeb společnosti GOTECH s.r.o.

7.3 Analýza oborového prostředí podniku

Součástí oborového prostředí podniku je nejen samotná konkurence ale i pravidla konkurenčního boje, která je nutné pochopit a respektovat. Je to nezbytnost vedoucí k udržení či zvýšení konkurenceschopnosti.

Rivalita v odvětví na regionálním trhu je v současnosti na vysoké úrovni, což je dáno především skutečností, že všechny uvedené společnosti mají svůj původ ve stejné organizaci. Společnost TAJMAC – ZPS a.s. se zaměřuje především na prodej nových strojů, pro oblast servisní činnosti vznikla společnost ZPS – GENERÁLNÍ OPRAVY, a.s. V jiné pozici je firma GOTECH s.r.o., která má své portfolio zaměřené na servisní činnost ale současně i na prodej nových CNC strojů. Každá z uvedených organizací se snaží vylepšit vlastní pozici. Rivalita se zvyšuje v důsledku nízké míry růstu odvětví; zvýšení tržního podílu je možné jen na úkor konkurenta. Fixní náklady v uvedeném strojírenském oboru jsou vysoké, poskytované výrobky či služby nejsou markantně diferencované. Výstupní bariéry v odvětví jsou vysoké – vlastnictví vysoce specializovaných aktiv, loajalita managementu ke konkrétní činnosti. Rivalové sledují různé cíle, neshodnou se na způsobech konkurence, a proto se trvale střetávají.

7.3.1 Porterův model

Velmi užitečným nástrojem oborové analýzy je Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí. Pro určení konkurence prostředí využívá 5-ti faktorů, které ovlivňují ziskovost firmy a její postavení na trhu (konkurence mezi firmami, hrozba vstupu nových firem, hrozba ze strany náhrad, ze strany dodavatelů, síla kupujících). Cílem Porterova modelu je porozumět konkurenci z pohledu manažerů, v případě společnosti GOTECH s.r.o. jednatelů. Dalším cílem je najít způsob, jak čelit konkurenci, jež se přímo či zprostředkovaně firmy dotýká.

Současný problém vedení společnosti je, že konkurence je chápána příliš úzce, jakoby se odehrávala pouze mezi přímými konkurenty; je to sice první síla, ne však jediná. Konkurenční boj zahrnuje další čtyři konkurenční síly: potenciální konkurenty, dodavatele, zákazníky a substituční produkty. Pro společnost GOTECH s.r.o. jsem zpracovala pět vlivů, které na organizaci působí.

Potencionální noví konkurenti (faktory ohrožující vstup):

Servis vícevřetenových soustružnických automatů je velmi specifickým strojírenským oborem. Přesto je procento objevení se nového přímého konkurenta velice reálné. Existuje totiž možnost vzniku nové společnosti odtržením z evidovaných konkurenčních firem. Novým konkurentem se tedy může stát nová strojírenská firma zaměřená na poskytování stejných služeb. Nový konkurent bude chtít samozřejmě získat z důvodu zachování existence co největší podíl na trhu. Nový konkurent snižuje ostatním ziskový potenciál – zisky, resp. množství volných zakázek.

Reálnost vstupu nových konkurentů je závislá na existujících bariérách vstupu do odvětví, tedy do strojírenství. Bariéry vstupu jsou vysoké, možnost odvety účastníků trhu malá – reklamou, snížením ceny, zvýšením kvality apod. V takovém případě je hrozba vstupu velmi vysoká.

Můžeme specifikovat 7 základních bariér vstupu do odvětví – výhod, které mají dosavadní firmy ve strojírenském odvětví ve srovnání s nově vstupujícími firmami:

- Množstevní rabat – ekonomie množství ze strany dodavatelů. Pokud bude společnost nakupovat strojní díly, součásti a komponenty ve velkém množství, dostane slevu. Společnosti již v oboru působící mají tedy výhodu a mohou poskytovat své služby levněji, což je konkurenční výhodou.
- Tradice a dobré jméno u zákazníků (ekonomie množství u zákazníků) – takové firmy mají již vybudovanou svou vlastní síť zákazníků. Jakákoliv nová firma by velmi obtížně hledala cestu k takovému zákazníkovi.
- Pokud by chtěl zákazník přejít k jinému poskytovateli služeb, vznikly by mu zvýšené náklady z důvodu nových vazeb a vztahů. Tedy raději nebude chtít měnit zaběhlé zvyklosti. To vyhovuje samozřejmě stávajícím firmám.
- Nový poskytovatel servisních služeb by musel vynaložit zvýšené náklady na své uvedení na trh – reklamu, předvádění, služby apod. Vysoké náklady by nově vstupující firmě vznikly i se samotným zahájením činnosti firmy. Taková firma by se musela snažit něčím novým upoutat zákazníka, což je vždy velmi finančně náročné.
- Nerovný přístup k distribučním, tedy dodavatelským kanálům. Nový strojírenský podnik by se musel získat zájemce o servisní služby na vícevřetenových soustružnických automatech. A pokud takový podnik nemá tradici a jméno, je to vždy náročné na finanční zdroje.

- Restriktivní státní politika – buď stát podporuje vznik nových firem (např. formou daní – výše, legislativou – zakládání firem, podporou podnikání obecně) nebo nikoliv. Noví konkurenti potom mají svou pozici oproti již existujícím firmám nesporně obtížnější.

Pro nově vstupujícího konkurenta do odvětví je nezbytné zvážit, jaký je růst odvětví - strojírenství, resp. jaké jsou požadavky na servis vícevřetenových soustružnických automatů. Růst byl v minulém období velký, ovšem dnes můžeme zaznamenat pokles požadavků zákazníků. Financování ze stran bankovních společností se stává méně dostupné a kritéria k získání takového financování jsou stále vyšší. Je třeba očekávat výrazný pokles poptávky zákazníků po servise vícevřetenových soustružnických automatů. Tedy vstup nových konkurentů je velmi obtížný, spíše bude připadat v úvahu zánik stávajících. Možnost hrozby vstupu nových konkurenčních firem bude reálná až po překonání stávající ekonomické krize.

Platí pravidlo, když je růst odvětví nízký, obecně vstup nových konkurentů je obtížnější.

V současné době ve strojírenství nehrozí masový vstup nových firem do oblasti servisu vícevřetenových soustružnických automatů. Spíše půjde o dlouhodobý pokles poptávky, bankovní výpůjčky nejsou lukrativní, firmy začínají šetřit a zvažovat financování svých potřeb.

Tab. 3. Hrozba vstupů nových konkurentů [vlastní zpracování]

Hrozba vstupů nových konkurentů do odvětví 1 bod...nejnižší, 9 bodů...nejvyšší		
1.A	Ekonomika rozsahu (úspory z velkovýroby)	8
	Nízké (1 bod) Vysoké (9 bodů)	
1.B	Absolutní nákladová výhoda (nízké náklady)	8
	Nízké (1 bod) Vysoké (9 bodů)	
1.C	Požadavky na kapitál (potřeba investic)	8
	Nízké (1 bod) Vysoké (9 bodů)	
1.D	Odlišení produktů	5
	Nízké (1 bod) Vysoké (9 bodů)	
1.E	Přístup k distribučním kanálům	2
	Snadný (1 bod) Obtížný (9 bodů)	
1.F	Právní bariéry a politika vlády	5
	Nízké (1 bod) Vysoké (9 bodů)	

Dodavatelé (síla dodavatele):

Společnost GOTECH s.r.o. je závislá na dodavatelích, kteří představují vysoké ceny strojrenských technologií a velmi specializovaných náhradních dílů.

Silní dodavatelé mají příznivé ceny nebo jsou dominantní proto, že nikdo jiný nemůže konkrétní požadovaný komponent vyrobit z důvodu náročnosti. Nebo drobné dodavatele cenově a kvalitou vytlačí z trhu. Je tedy nezbytné určit, jaké má firma GOTECH s.r.o. dodavatele: kvalitní – nekvalitní, silné – slabé, spolehlivé – nespolehlivé, stabilní – nestabilní. To záleží pouze na posouzení samotné organizace a na jejím zdůvodnění.

V současné době se dodavatelé sdružují, tím vytvářejí obranu proti vstupu konkurentů nových. Tedy tyto skupiny jsou přímo napojeny na odběratele a dělí se o konečný zisk.

Firma GOTECH s.r.o. může samozřejmě změnit dodavatele, jsou i jiní dodavatelé. Ale nebylo by to dobrým řešením. A to z toho důvodu, že firma GOTECH s.r.o. má již dojednaný slevy, které by u jiného dodavatele nezískala. Nový dodavatel by byl dražší, tzn. méně konkurenčně schopný.

Hrozí, že by dodavatelé strojírenských komponentů zahájili servisní činnost? Toto zatím nehrozí. Možná v budoucnu – pak by mohli vytlačit středně velké firmy z trhu.

Stávající dodavatelé dodávají kvalitní, zdravotně nezávadné výrobky. Zde ovšem není rozdíl v dodavateli, je to obecná norma.

S ohledem na zaběhlé vazby mezi odběrateli a dodavateli nelze předpokládat výrazné změny z hlediska změny dodavatelů. K těmto změnám může dojít v případě nových technologií, kdy s nově zavedenými pracovními postupy přijdou noví dodavatelé, ale to připadá v úvahu v dlouhodobém horizontu. Vyjednávací síla dodavatelů je v oblasti servisu více-vřetenových soustružnických automatů silná a stabilní.

Tab. 4. Vyjednávací síla dodavatelů [vlastní zpracování]

Vyjednávací síla dodavatelů 1 bod...nejnižší, 9 bodů...nejvyšší		
1.A	Koncentrace dodavatelů	5
	Nízká (1 bod) Vysoká (9 bodů)	
1.B	Diferenciace vstupů	6
	Nízká (1 bod) Vysoká (9 bodů)	
1.C	Náklady na přechod k jinému dodavateli	3
	Nízké (1 bod) Vysoké (9 bodů)	
1.D	Existence náhradních (substitučních) vstupů	5
	Nízká (1 bod) Vysoká (9 bodů)	
1.E	Důležitost objemu dodávek pro dodavatele	7
	Nízká (1 bod) Vysoká (9 bodů)	

Zákazníci (síla kupujících):

Silní zákazníci jsou zpravidla protihráčem silných dodavatelů.

Silní zákazníci tlačí na prodejní ceny, tedy chtějí servisní služby za nižší ceny nebo nezměněné, ale dokonce požadují vyšší kvalitu poskytovaných služeb.

Zákazníci, kteří poptávají servisní služby na větším počtu strojů, jsou ve výhodě. Mohou získat cenové zvýhodnění z důvodu odběru většího objemu služeb.

Strojírenské firmy, zákazníci, jsou citlivé na cenu. Servisní zásah zaměstnanců firmy GOTECH s.r.o. se jim promítne do finální ceny jejich produktů. Sledují tedy pečlivě cenovou hladinu.

Nakupované služby jsou standardizované, nelze jednoduše měnit jiný zdroj. Ve strojírenství převažuje snaha neměnit poskytovatele těchto odborných služeb.

V důsledku cenového soupeření konkurenčních firem je přirozeným důsledkem snížení ceny poskytovaných služeb. Z tohoto důvodu je logickým vyústěním přechod zákazníka k nejlevnějšímu poskytovateli služeb, ke konkurenci. Cílem je udržet cenu na přijatelné úrovni, nezvyšovat ji a poskytnout zákazníkovi různé benefity ke službám – například prodloužení záruční doby, zaškolení obsluhy strojů zdarma a podobně.

Ve strojírenství je síla zákazníků obecně vysoká. Vznikla celá řada dodavatelů, v současném období však výrazně klesá poptávka po odborných servisních zásazích z důvodu ekonomické krize. Jde však o přirozeně přechodný stav.

Tab. 5. Vyjednávací síla zákazníků [vlastní zpracování]

Vyjednávací síla zákazníků 1 bod...nejnižší, 9 bodů...nejvyšší			
1.A	Cenová citlivost	Náklady na produkt vůči celkovým nákladům	7
		Nízké (1 bod)	
Vysoké (9 bodů)			
1.B		Konkurence mezi kupujícími	3
		Nízká (1 bod)	
Vysoká (9 bodů)			
1.C	Odlišení produktů	6	
	Nízké (1 bod)		
Vysoké (9 bodů)			
1.D	Vyjednávací síla	Koncentrace zákazníků vůči konc. dodavatelů	4
		Nízká (1 bod)	
Vysoká (9 bodů)			
1.E		Náklady na přechod k jinému dodavateli	2
		Nízké (1 bod)	
Vysoké (9 bodů)			
1.F	Informovanost zákazníků	9	
	Nízká (1 bod)		
Vysoká (9 bodů)			

Náhradní (nové) výrobky (hrozba náhražek):

Existuje v současné době ve strojírenství jiná alternativa, která by znamenala pokračování ve výrobě, než je servisní zásah? Ano, je to nákup nového stroje. Tato varianta je však velmi závislá na finanční situaci, která v současnosti je všeobecně nepříznivá. Servisní činnost je právě tou levnější variantou.

V úvahu připadají ještě další dvě varianty:

- Využití služeb konkurenční firmy
- Změna výroby

Z pohledu naší firmy bude záležet především na délce ekonomického poklesu a na dosažitelném postavení firmy. Firma GOTECH s.r.o. je prosperující, je tedy předpoklad, že si klientelu zachová. Hrozba substituční náhrady je střední až vysoká. Substituční náhrada služeb je však z pohledu firmy reálná.

Tab. 6. Hrozba substitutů [vlastní zpracování]

Hrozba substitutů 1 bod...nejnižší, 9 bodů...nejvyšší		
1.A	Náklady na přechod k substitučnímu produktu Nízké (1 bod) Vysoké (9 bodů)	5
1.B	Ochota přejít na substituční produkt Nízká (1 bod) Vysoká (9 bodů)	6
1.C	Relativní výše cen substitutů Nízká (1 bod) Vysoká (9 bodů)	3

Konkurenti v odvětví (konkurenční rivalita):

Konkurenci v odvětví pro společnost GOTECH s.r.o. představují v regionu firmy TAJMAC- ZPS a.s. a ZPS – GENERÁLNÍ OPRAVY, a.s. Je to z toho důvodu, že všechny tři uvedené firmy jsou v podstatě pokračovateli firmy ZPS a.s. a portfolio nabízených služeb je velmi podobné.

Je nezbytné posoudit, zda firma GOTECH s.r.o. může snižovat ceny servisních zásahů, poskytovat další nadstandardní služby. V případě, že to možné je, konkurenceschopnost firmy se tím zvyšuje.

Konkurence v odvětví, tedy strojírenství, je vysoká. Růst odvětví je dnes pomalý, bariéry vstupu jsou vysoké, trh je nasycen strojírenskými firmami. Proces, kdy některé firmy usilují o dominanci a velké firmy se snaží potlačit malé, nyní probíhá.

K cenové konkurenci ve strojírenství dochází z toho důvodu, že poskytované služby jsou totožné, stálé náklady jsou u všech podobné, zvyšování výrobních kapacit je nákladné a náročné.

Konkurence ve strojírenském odvětví probíhá i jinými formami. Je to především dodacími lhůtami – firmy se dnes předbíhají v termínech, nereálnými cenovými nabídkami apod.

Rivalita mezi existujícími firmami v období konjunktury nebyla vysoká, každá firma našla své místo na trhu servisních činností. Dnes se konkurenční soupeření zvyšuje. Každá firma se chce za každou cenu na trhu udržet.

Tab. 7. Konkurenční rivalita v odvětví [vlastní zpracování]

Konkurenční rivalita v odvětví 1 bod...nejnižší, 9 bodů...nejvyšší		
1.A	Počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost	3
	Málo přibližně stejných konkurentů (1 bod) Hodně stejných konkurentů (9 bodů)	
1.B	Růst odvětví	8
	Vysoký růst poptávky (1 bod) Malý růst poptávky (9 bodů)	
1.C	Velikost fixních nákladů	8
	Nízké (1 bod) Vysoké (9 bodů)	
1.D	Diferenciace produktu	4
	Vysoká diferenciacce produktu (1 bod) Nízká diferenciacce produktu (9 bodů)	
1.E	Diferenciace konkurentů	5
	Nízká diferenciacce konkurentů (1 bod) Vysoká diferenciacce konkurentů (9 bodů)	
1.F	Intenzita strategického úsilí	3
	Intenzita strategického úsilí malá (1 bod) Intenzita strategického úsilí velká (9 bodů)	
1.G	Náklady odchodu z odvětví	8
	Nízké (1 bod) Vysoké (9 bodů)	
1.H	Charakter konkurence, postoj k business etice	7
	Konkurence typu gentleman (1 bod) Konkurence typu gangster (9 bodů)	
1.I	Šířka konkurence	4
	Konkurence omezená jen na určitý aspekt (1 bod) Konkurence široká (9 bodů)	
CELKEM (z max 81 bodů)		50

7.3.2 Celková přitažlivost oboru

Rozhodující otázkou při určování výnosnosti je, zda organizace v oboru může získat a udržet si význam spolehlivého partnera, který má pro zákazníky, nebo zda tento význam při likvidaci konkurence ztratí a získají ho jiní. Struktura oboru určí, kdo tento význam získá, jak uvádím v následujícím výčtu:

- Rivalita, podobně jako vstup, vede buď k tomu, že hodnota je převedená na zákazníka (ve formě levnějších cen za služby) nebo zvyšuje náklady soutěžením.

- Noví vstupující konkurenti by mohli soupeřit v tom směru, že by se snažili nabízet zákazníkům nízké ceny poskytovaných služeb; ovšem jejich nevýhodou by mohlo být vynaložení vysokých finančních nákladů na propagaci.
- Substituty kladou strop cenám. Zákazníci by mohli přejít na substituty, pokud se ceny dosud nabízených služeb stanou dostatečně vysokými.
- Zákazníci, kteří jsou silní, jsou schopni udržet si většinu významu, který si pro sebe vytvořili.
- Silní dodavatelé si můžou přisvojit hodnotu, vytvořenou pro zákazníky – ta přechází ze zákazníka na dodavatele prostřednictvím firmy, která působí jako mezičlánek a která si z ní bere jen malý podíl.

Závěr:

Na základě souhrnného vyhodnocení všech pěti sil je možné konstatovat:

- V současné době ve strojírenství nehrozí masový vstup strojírenských firem v oblasti servisu vícevřetenových strojírenských automatů.
- Ve strojírenství půjde spíše o dlouhodobý pokles poptávky po servisních zásazích, klesá kupní síla, bankovní produkty nejsou lukrativní, firmy začínají šetřit a zvažovat svá finanční rozhodnutí.
- S ohledem na zaběhlé vazby mezi odběrateli a dodavateli nelze předpokládat výrazné změny z hlediska změny dodavatelů.
- Ke změnám dodavatelů může dojít v případě nových technologií, kdy s novými procesy přijdou i noví dodavatelé, ale to připadá v úvahu v dlouhodobém horizontu.
- Vyjednávací síla dodavatelů je v oblasti servisu vícevřetenových soustružnických automatů silná a stabilní.
- Ve strojírenství je síla zákazníků obecně vysoká, vznikla celá řada dodavatelů.
- V současném období klesá výrazně kupní síla zákazníků z důvodu ekonomické krize, jde však o přirozeně přechodný stav. Strojírenství obecně zaznamenává snižování svého růstu.
- Z hlediska hrozby substitučních výrobků a služeb lze z pohledu naší firmy konstatovat závislost na délce období ekonomického poklesu, na dosavadním postavení firmy. Je prosperující, je tedy předpoklad, že si klientelu zachová, hrozba substituční náhrady je střední až vysoká.

- Substituční náhrada služeb je z pohledu firmy reálná.
- Rivalita mezi existujícími firmami v období konjunktury nebyla vysoká, každý našel své místo na trhu. Dnes se konkurenční soupeření zvyšuje, je otázkou, zda se to promítá do ziskovosti obecně.
- Zdá se, že zvyšování konkurenčního napětí není v oblasti strojírenství kontraproduktivní, tedy nulové, nebo bez výrazného výsledku. Firmy se chtějí za každou cenu na trhu udržet.

7.4 Model GE

Model GE zkoumá atraktivitu trhu ve dvou dimenzích – přitažlivost trhu, zaznamenanou na ose vertikální a konkurenční postavení, které představuje osa horizontální. Na základě modelu GE je pozice společnosti GOTECH s.r.o. znázorněna pomocí matice o čtyřech polích, z nichž každé pole představuje jedno strategické pásmo, kam by organizace měla směřovat.

Konkurenční postavení firmy je identifikováno interními faktory, při určení atraktivity trhu jde o faktory externí. Každému faktoru je stanovena váha, která představuje důležitost konkrétního faktoru pro firmu a body v intervalu 1 – 5, které jsou přiřazeny dle současného stavu, kdy 5 znamená velmi atraktivní či velmi dobrá úroveň konkurenčního postavení. Tyto základní faktory, které determinují strategický úspěch firmy, nejsou zachyceny pouze ve dvou základních veličinách, ale jsou vyjádřeny komplexem působících dílčích faktorů.

Nevýhodou portfolio matice GE je to, že výběr kritérií a určení vah jednotlivých hodnocených faktorů je značně subjektivní – tak je tomu i v mém případě konstrukce portfolio matice GE. Její sestavení vyžaduje zkušené pracovníky.

Konstrukce portfolio matice GE:

- na horizontální ose jsou vyznačeny konkurenční přednosti (konkurenční postavení);
- na vertikální ose atraktivita oboru (atraktivita trhu).

7.4.1 Atraktivita trhu

Atraktivita trhu zahrnuje specifické faktory:

- a.) velikost trhu
- b.) tempo růstu trhu
- c.) intenzita konkurence
- d.) technická náročnost
- e.) cenové trendy
- f.) dostupnost pracovní síly

Tab. 8. Hodnocení faktorů aktivity trhu. [vlastní zpracování]

Faktory	a	b	c	d	e	f	Celkem	Váhy
a		1	0	1	1	1	4	0,27
b	0		0	0	1	1	2	0,1
c	1	1		1	1	1	5	0,43
d	0	1	0		1	1	3	0,15
e	0	0	0	0		1	1	0,05
f	0	0	0	0	0		0	0
Celkem							15	1

Tab. 9. Kvantifikace faktorů atraktivity trhu. [vlastní zpracování]

Faktor	Váha	Body	Skóre
Velikost trhu	0,27	5	1,35
Tempo růstu trhu	0,1	3	0,3
Intenzita konkurence	0,43	5	2,15
Technická náročnost	0,15	3	0,45
Cenové trendy	0,05	4	0,2
Dostupnost pracovní síly	0	2	0
	1	x	4,45

7.4.2 Konkurenční postavení na trhu

Konkurenční postavení na trhu je dáno specifickými faktory pro tuto oblast:

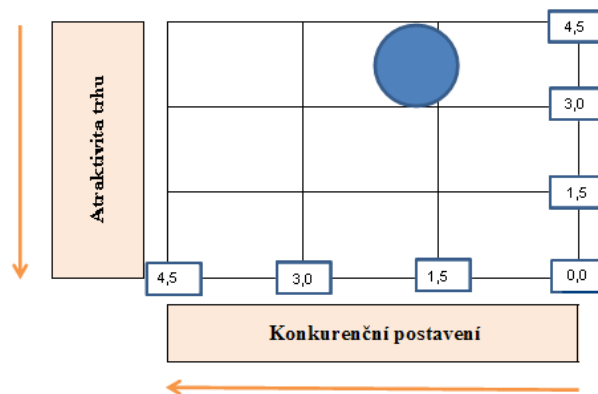
- A. tržní podíl
- B. kvalita služeb
- C. loajalita zákazníků
- D. náklady v porovnání s konkurencí
- E. relativní zisk v porovnání s konkurencí
- F. inovace trhu.

Tab. 10. Hodnocení faktorů konkurenčního postavení. [vlastní zpracování]

Faktory	A	B	C	D	E	F	Celkem	Váhy
A		1	1	1	0	0	3	0,15
B	0		1	1	1	0	3	0,25
C	0	0		1	1	0	2	0,2
D	0	0	0		1	1	2	0,2
E	1	0	0	0		1	2	0,1
F	0	0	0	1	1		2	0,1
Celkem							14	1

Tab. 11. Kvantifikace faktorů konkurenčního prostředí firmy GOTECH s.r.o. [vlastní zpracování]

Faktor	Váha	Body	Skóre
Tržní podíl	0,15	3	0,45
Kvalita služeb	0,25	3	0,75
Loajalita zákazníků	0,2	2	0,4
Náklady v porovnání s konkurencí	0,2	2	0,4
Relativní zisk	0,1	2	0,2
Inovace trhu	0,1	2	0,2
	1	x	2,4



Obr. 6. Matice GE. [vlastní zpracování]

Z matice GE (Obr. 6) je zřejmé postavení firmy GOTECH s.r.o. na trhu. Atraktivita trhu je pro společnost vysoká. Faktory působící na společnost GOTECH s.r.o. z hlediska atraktivity trhu jsou vysoká intenzita konkurence společně s velikostí trhu. Jako problém se v žádném případě nejvíce jeví dostupnost pracovní síly.

Podle modelu GE by se firma GOTECH s.r.o. měla především zaměřit na zvyšování konkurenceschopnosti z pozice následujících faktorů:

- relativní zisk,
- inovace trhu.

Firma GOTECH s.r.o. při hodnocení jejího konkurenčního postavení má solidní pozici. V rámci plánování budoucí strategie rozvoje je nutné nepolevit v náročnosti na kvalitu nabízených služeb, snažit se udržet si stávající zákazníky a pokusit se získat zákazníky nové.

7.5 Kriteriaální konkurenční analýza


7.5.1 Charakteristika odvětví

Strojírenství je pro ostatní obory výchozí. Současně se jedná o odvětví vyžadující alokaci velkého objemu finančních prostředků pro realizaci marketingových strategických rozhodnutí. Tato rozhodnutí pak předurčují budoucí nabídku na dlouhá léta dopředu.

7.5.2 Konkurenční společnosti v regionu

V konkurenční analýze jsem se zaměřila na dvě konkurenční společnosti v regionu, TAJMAC-ZPS a.s. a ZPS – GENERÁLNÍ OPRAVY, a.s.

TAJMAC-ZPS a.s.

Dějiny strojírenské výroby začínají ve firmě Baťa v roce 1903. Od roku 1950 se datuje nový název Závody přesného strojírenství (ZPS). V roce 2000 společnost přechází do vlastnictví italské firmy TAJMAC - MTM s.p. A. a mění se její název na TAJMAC-ZPS, a. s. Ochranná známka  je registrovaná ve 47 zemích.

Společnost TAJMAC-ZPS, a.s. je komplexní firma zabývající se vývojem a výrobou obráběcích strojů. Tím, že vlastní slévárenské prostory ZPS - Slévárna, a.s., které jsou ve výrobním areálu společnosti v Malenovicích, disponuje koncentrovanou kapacitou zahrnující všechny etapy vývoje a výroby.

TAJMAC-ZPS, a.s., zaujímá v ČR čelní postavení v oblasti obráběcích center a víceřetenových automatů. Patří mezi největší české exportéry a zařazuje se do skupiny předních světových výrobců. Export představuje více než 80% z vyrobené roční produkce.

Výrobní program se skládá z vysoce výkonných obráběcích center a ze světového hlediska špičkových víceřetenových automatů. Stroje se uplatňují v nejnáročnějších průmyslových odvětvích na všech světových trzích a získaly si velmi dobrou pověst pro svoje vysoké technické parametry, přesnost a spolehlivost. [33]

ZPS – GENERÁLNÍ OPRAVY, a.s.

ZPS - GENERÁLNÍ OPRAVY, a.s. je jedna z mála evropských firem specializující se ve velkém rozsahu pouze na generální a střední opravy víceřetenových soustružnických automatů. Roční kapacita firmy je 40 generálních oprav víceřetenových automatů. U každého stroje po generální opravě zaručuje společnost ZPS - GENERÁLNÍ OPRAVY, a.s. přesnost obrábění jako u nového stroje. Generální opravy provádějí pracovníci s mnohaleletými zkušenostmi při montážích a výrobě víceřetenových automatů v ZPS a.s. Zlín.




Nosným výrobním programem společnosti jsou generální opravy víceřetenových automatů z produkce ZPS, a.s. Zlín ale i světových výrobců GILDEMEISTER, WICKMAN, PITTLER a SCHUTTE. Stroje z produkce ZPS-GENERÁLNÍ OPRAVY jsou dodávány do tuzemska (ŠKODA Mladá Boleslav, LUCAS Jablonec atd.) i na světový trh. [34]

7.5.3 Faktory určující vývoj konkurenceschopnosti

Konkurence společnosti GOTECH s.r.o. v rámci regionu je poměrně vysoká. Tvoří ji společnosti TAJMAC-ZPS, a.s. a ZPS – GENERÁLNÍ OPRAVY, a.s. Všechny tři uvedené společnosti mají totiž svou základnu v původní organizaci ZPS Zlín. Disponují kvalitními týmy pracovníků, kteří mají bohaté zkušenosti s obráběcími stroji získané dlouholetou servisní, technologickou a obchodní činností v ZPS Zlín.

V následující tabulce (Tab. 12.) uvádím jednotlivé faktory konkurenční rivality u tří zmínovaných společností.

Tab. 12. Faktory konkurenční rivality. [vlastní zpracování]

			
Prodej srovnatelného náhradního dílu (držák nástrojů) [Kč]	5 000	15 000	11 000
Servis - střední oprava [Kč]	750 000		1 100 000
Servis - generální oprava [Kč]	1 400 000		2 000 000
Prodej srovnatelného stroje [Kč]	1 500 000	3 500 000	
Technické zařízení - úroveň	střední	vysoká	vysoká
Vývoj + inovace úroveň	nízká	vysoká	střední
Úroveň logistiky	nízká	vysoká	vysoká
Úroveň propagace	střední	vysoká	střední
Odborná kvalifikace zaměstnanců	vysoká	vysoká	vysoká
Jazyková kvalifikace zaměstnanců	nízká	střední	střední

Ačkoliv firma GOTECH s.r.o. vznikla v roce 2001, nemůžeme tvrdit, že je v oboru nováčkem. Je to z toho důvodu, že se společnost transformovala z firmy ZPS a.s. a navázala na její zkušenosti a znalosti. ZPS a.s. byla základnou pro různé typy firem, které se z ní transformovaly. Pokračovateli společnosti ZPS a.s. jsou firma TAJMAC – ZPS a.s., jejíž hlavní činností je prodej velice kvalitních CNC strojů; a firma ZPS – GENERÁLNÍ OPRAVY, a.s., která se specializuje pouze na servisní činnost. Společnost GOTECH s.r.o. nemá sice prozatím v povědomí zákazníků vybudováno takové jméno jako společnost ZPS a.s., ale protože poskytuje velmi specializované služby pro úzký segment strojírenství, zákazníkům není neznámá. Proto je důležité zaměřit se na druhy propagace, které mohou pomoci vybudovat dobré jméno firmy, alespoň do té doby, než společnost vstoupí ve veřejnou známost. Propagace je velmi důležitým činitelem nejen pro začínající podniky. Myslím si, že by se mohlo vynaložit vyšších finančních částek na propagaci do odborných časopisů. Mohla by se omezit reklama v oblasti sportu, kde se dle mého názoru nevyskytuje tolik odborníků, a reklama tudíž nezasáhne cílový segment.

Společnost TAJMAC ZPS a.s. nabízí nejen prodej srovnatelného náhradního dílu za nejvyšší cenu, ale také cena poskytovaných servisních služeb společnosti ZPS – GENERÁLNÍ OPRAVY, a.s. je vyšší než cena srovnatelných servisních služeb společnosti GOTECH s.r.o. Management konkurenčních firem se může totiž spolehnout na dobré jméno firmy a povědomí, které tyto společnosti mají mezi svými zákazníky i širokou veřejností. Firma GOTECH s.r.o. potřebuje získávat své nové zákazníky. A právě stanovení nižší ceny než mají konkurenční společnosti je prvním krokem. V dnešní době, kdy si každá společnost monitoruje situaci na trhu, může právě nižší cena zaujmout.

Technické zařízení a technická vybavenost celkově ve společnosti GOTECH s.r.o. je vcelku na dobré úrovni. Ovšem nedosahuje co do kvantity vybavenosti se srovnávanými společnostmi. Technická zařízení se průběžně dokupují, a to většinou v okamžiku, kdy je zjištěna jejich potřeba.

Nedostatek inovací vedoucí ke zkvalitnění služeb zákazníkům je slabým místem ve společnosti GOTECH s.r.o. Jakékoliv nadstandardní služby se řeší pouze jako reakce na potřeby zákazníků. Nejedná se tedy o inovační proces, ale jen jeho část.

V současné době ve firmě GOTECH s. r. o. neexistuje skladová evidence zásob. Absence této agendy způsobuje řadu problémů, které se týkají nejen organizace v řízení zásob, ale i skladové evidence a účetnictví.

Absolutní neznalost cizího jazyka - nejlépe anglického - převážné většiny servisních techniků ve velké míře komplikuje komunikaci se zahraničním zákazníkem. Protože firma GOTECH s.r.o. reaguje na velmi zajímavé zakázky zahraničních partnerů, je nezbytné a nutné zvýšit kvalifikaci servisních techniků, kteří vyjíždějí právě k zahraničním servisům. Komunikovat na mezinárodní úrovni by mělo být požadavkem firmy, která se snaží uspět nejen na tuzemském ale i zahraničním trhu.

7.6 BSC analýza

Řízení organizace na základě finančních ukazatelů není dostatečným nástrojem pro dosažení stanovených strategických a výkonnostních cílů. Management organizace by měl porozumět a využívat pro řízení také ukazatele nefinančního charakteru, jež zásadním způsobem ovlivňují dosahování finančních cílů organizace. Balanced Scorecard je nástroj pro promítnutí strategie společnosti do každodenního operativního řízení s cílem ovlivnit chování pracovníků a zvýšit výkonnost společnosti.

7.6.1 Poslání společnosti

Společnost GOTECH s.r.o. je servisní organizace, jejíž činnost je svým předmětem podnikání zaměřena na komplexní služby v oblasti prodeje a servisu vícevřetenových automatů a CNC strojů. Snaží se prosadit nejen na tuzemském trhu ale i v zahraničí.

Firma má stanovena tato základní poslání:

- být osobně zodpovědná za každý požadavek zákazníka, rozumět jeho potřebám, plnit své služby a neustále zlepšovat kvalitu služeb s cílem být vnímaná jako cenově dostupný a spolehlivý partner zákazníka,
- využívat zkušenosti a vědomosti v oblasti servisu vícevřetenových soustružnických automatů jako výhodu pro zákazníky s cílem zvyšovat kvalitu poskytovaných služeb,
- poskytovat kvalitní služby v oblasti strojírenství s cílem podporovat růst podnikání v naší ekonomice a zlepšovat pozici České republiky v mezinárodním prostředí,
- být spoluodpovědná za ekonomický růst společnosti,

- motivovat, rozvíjet a nabízet atraktivní možnosti pro schopné pracovníky a odměňovat pracovníky za podávané výkony.

7.6.2 Vize společnosti

Firma GOTECH s.r.o. usiluje o stabilní a silnou pozici na českém průmyslovém trhu s cílem dosáhnout srovnatelné úrovně organizace s firmami Evropské unie. Být nejspolehlivější a na zákazníka orientovanou společností spojující kvalitu nabízených služeb v oblasti strojírenství s finanční dostupností pro zákazníka, a tím přispívat k pozitivnímu hospodářskému vývoji České republiky.

7.6.3 Vytvoření a vyjasnění strategie

BSC vytváří vazbu mezi strategií a operativní činností společnosti s hlavním důrazem na strategické řízení a měření výkonnosti podniku.

I přes narůstající konkurenční prostředí si firma GOTECH s.r.o. bude chtít zajistit trvalé místo na tuzemském průmyslovém trhu a případně se výrazněji prosadit i v zahraničí. Pro společnost je velmi důležité zachovat si vysoký standard poskytovaných servisních služeb, který je nastaven velmi vysoko a je považován za velmi kvalitní. Firma se dále bude snažit nabízet svým zákazníkům služby, které budou uspokojovat jejich požadavky.

Jinou možností je zaměření se na nové dosud nepoznané zahraniční trhy.

7.6.4 Návrh souboru měřítek pro metodu BSC

Návrh měřítek byl proveden na základě osobního poznání společnosti GOTECH s.r.o. a na základě poskytnutých materiálů.

Finanční perspektiva

Finanční výkonnost podniku je jedním z klíčových ukazatelů efektivnosti a prosperity společnosti. Odrážejí se zde výsledky, kterých bylo dosaženo v ostatních perspektivách. Jako měřítko finanční perspektivy můžeme vybrat obrat, rentabilitu tržeb a tržby.

- Základní ekonomické ukazatele

Tab. 13. Základní ekonomické ukazatele. [vlastní zpracování], [36]

Rok	Počet generálních oprav	Počet prodaných strojů	Obrat (mil. Kč)	Průměrný počet zaměstnanců	Investice (mil. Kč)
2005	10	42	76 154 539	20	378 675
2006	12	43	72 930 562	21	192 896
2007	12	48	114 939 284	21	308 541
2008	12	51	150 179 646	25	79 672
2009	6	6	36 682 000	23	1 647 648

- Rentabilita tržeb v letech 2005 – 2009

Tab. 14. Rentabilita tržeb. [vlastní zpracování], [36]

Rok	2005	2006	2007	2008	2009
ROS	0,103	0,041	0,035	0,006	0,012

- Tržby v letech 2005 – 2009: hodnoty jsou uvedeny v tis. Kč

Tab. 15. Tržby v letech 2005 – 2009. [vlastní zpracování], [36]

Rok	2005	2006	2007	2008	2009
Tržby z prodeje strojů	51 506	51 875	76 827	115 004	40 754
Tržby za generální opravy	22 057	16 091	32 271	22 492	12 874

Zákaznická perspektiva

Tato perspektiva má za úkol provést analýzu tržních a zákaznických segmentů. Téměř všechny podniky se dnes orientují na zákazníka. Stejně tak společnost GOTECH s.r.o. přistupuje k zákazníkovi individuálně a servisní služby i prodej CNC stroje je vždy prováděn na zakázku, dle individuálních potřeb zákazníka.

Firma by měla být schopna nadefinovat základní měřítka pro hodnocení této perspektivy. Zároveň musí stanovit, kdo je její zákazník, jak je zákazník spokojen s výrobky a službami, které jsou mu nabízeny. Dále je nutné stanovit strategii, která vede k udržení stávajících zákazníků a samozřejmě strategii k oslovení a získání zákazníků nových.

Do skupiny měřítek, která by odpovídala zákaznické perspektivě metody BSC, můžeme zahrnout např.:

- Podíl na trhu – tento ukazatel je jeden z nejzákladnějších a pomocí něho zjišťujeme, jak si podnik stojí na celkovém trhu daného odvětví. V rámci regionálního trhu jsou hlavními konkurenty naší společnosti firmy TAJMAC – ZPS a.s. a ZPS – GENERÁLNÍ OPRAVY, a.s.
- Věrnost zákazníků – ukazatel sleduje, jak je podnik schopen vytvářet dlouhodobé vztahy se svými zákazníky. Společnost tento ukazatel může měřit např. procentním podílem stálých zákazníků na celkovém počtu zákazníků.
- Zisk nových zákazníků – získávání zákazníků je jedním z nejdůležitějších procesů v každé společnosti. V odvětví servisu víceřetenových soustružnických automatů a prodeje nových CNC soustruhů je složitost tohoto procesu dána vysokými náklady na uvedený servis či na pořízení nového stroje. Nicméně společnosti GOTECH s.r.o. se získávání nových zákazníků daří vcelku dobře. Firma je schopná prosadit se i na zahraničních trzích.
- Spokojenost zákazníků – jako další všeobecně používané měřítko je spokojenost zákazníků. Toto měřítko je ryze nefinanční a jeho kvantifikace je složitější. V praxi se k vyjádření míry spokojenosti zákazníka často využívá počet reklamací na dané produkty. Je ovšem zapotřebí, aby se podniky touto problematikou zabývaly více. Společnost GOTECH s.r.o. navštěvuje své stálé zákazníky pravidelně v jejich provozovnách, což je základní předpoklad ke zjištění jejich spokojenosti. Je nutné zjišťovat skryté potřeby zákazníků a také důvody jejich nespokojenosti.

Z uvedeného obrázku (Obr. 7) vyplývá, že hodnota pro zákazníka je dána třemi faktory. Vlastnostmi výrobku, image podniku a vztahy se zákazníky.



Obr. 7. Struktura tvorby hodnoty pro zákazníka. [vlastní zpracování]

- Vlastnosti výrobku nebo služby jsou jejich funkčnost, originalita, kvalita a především cena.
- Image podniku je dána nehmotnými aktivy, hodnotou značky a reputací podniku.
- Vztahy se zákazníky jsou determinovány partnerstvím, důvěryhodností, ochotou a etikou.

Perspektiva interních procesů

Každý podnik je možné chápat jako systém, ve kterém se realizuje mnoho procesů. Důležité je tyto procesy charakterizovat, zanalyzovat a zoptimalizovat na základě požadavků zákazníka a cílů společnosti. Přestože jsou procesy v každém podniku jiné, tak je možné tyto procesy zobecnit a uspořádat do tzv. hodnotového řetězce BSC.

Prvním z procesů hodnotového řetězce je **inovační proces**. Inovace v podniku se stávají mnohem důležitější, než tomu bylo v minulých letech. Je nutné nejprve v zákaznické perspektivě zjistit potřeby a požadavky zákazníka, na které inovační proces navazuje. Společnost GOTECH s.r.o. se snaží nalézt stále nová řešení, která by tyto potřeby a požadavky zákazníků dokázala uspokojit. V současné době je hlavní konkurenční výhodou navázání spolupráce se společností TEAZ s.r.o. v oblasti vývoje jednoúčelových strojů. Tato spolupráce by mohla být velkým přínosem v automatizaci manipulace.

Druhý je **provozní proces**, který zabezpečuje vytvoření a dodání výrobku nebo služby. V tomto procesu by se měl podnik zaměřit na optimalizaci průběhu objednávek, skladu a samotného dodání zboží či poskytnutí služby.

Poprodejní servis je třetím, a zároveň posledním procesem v modelu hodnotového řetězce BSC. Jeho důležitost spočívá především ve spokojenosti zákazníka s tímto procesem. Do poprodejního servisu lze zahrnout garanční prohlídky, vyřizování reklamací a pozáruční servis. Ideální stav je pro podnik takový, který nevyžaduje vyřizování reklamací. Ovšem poruchovost nelze zcela eliminovat. U strojů ve strojírenství je vyžadována vysoká odolnost, ale díky působení mnoha vlivů a faktorů nemůžeme reklamacím předejít. Také v ob-

lasti garančních servisů je prostor ke zlepšení, jak ve smyslu spokojenosti zákazníka, tak v oblasti snižování nákladů. Všechny tyto faktory by společnost měla brát v potaz.

Měřítko pro perspektivu interních procesů mohou být následující:

- Rozvíjet výzkum a vývoj,
- realizovat inovace,
- vylepšení logistiky.

Perspektiva učení se a růstu

Tato perspektiva má za úkol stanovit cíle a měřítko potřebná k učení se a růstu podniku. Podstata této perspektivy spočívá v její návaznosti na perspektivy ostatní. Je nutné zajistit prostředky pro tuto perspektivu. Samotná podstata BSC spočívá ve významnosti dlouhodobých investic nejenom do nových produktů, inovací a strojů, ale i do systémů, procesů a zejména zaměstnanců.

Měřítko pro perspektivu učení se a růstu mohou být následující:

- Vzdělávací programy – vzdělávací programy a rekvalifikace jsou důležité pro každý podnik. V souvislosti s technologickým pokrokem a stále se zvyšujícími požadavky zákazníků je nutné zaměstnance pravidelně proškolovat a nabízet jim různé druhy kurzů. Tím se zvyšuje jejich hodnota pro podnik a dochází ke snižování nákladů např. na tlumočníka v souvislosti s kurzy cizích jazyků.
- Návrhy na zlepšení přijaté od zaměstnanců – počet zlepšovacích návrhů by měl být pečlivě sledován a odměňován v závislosti na jejich uvedení do praxe.
- Zefektivnění využívání nových technologií – počet odpovědných osob se zvýšenou kvalifikací.

7.6.5 Odvození strategických cílů

Strategické cíle společnosti byly odvozeny na základě provedené podnikové analýzy. Cíle byly rozděleny dle perspektiv BSC: finanční, zákaznická, interních procesů a perspektiva učení se a růstu.

Tab. 16. Strategické cíle a měřítka. [vlastní zpracování]

Strategický cíl		Měřítka
Finance	1. Zvýšit význam v odvětví z hlediska tržeb a přidané hodnoty	Podíl tržeb firmy na tržbách odvětví Podíl přidané hodnoty na přidané hodnotě odvětví
	2. Zlepšit využití stávajících zdrojů	Využití kapacity v %
	3. Využití možnosti proniknout na zahraniční trhy	Podíl zahraničních tržeb na celkových tržbách firmy
Zákazníci	1. Podíl na trhu	Počet prodaných strojů Počet realizovaných servisů
	2. Věrnost zákazníků	Procentní podíl stálých zákazníků na celkovém počtu zákazníků
	3. Zisk nových zákazníků	Procentní podíl nových zákazníků na celkovém počtu zákazníků
Procesy	1. Rozvíjet výzkum a vývoj	Počet nových technologií
	2. Realizovat inovace	Počet inovativních produktů
	3. Vylepšení logistiky - sklady	Podíl skladovacích nákladů na provozních nákladech
Učení se a růst	1. Vzdělávací programy	Počet realizovaných školení a kurzů Počet vyškolených zaměstnanců
	2. Zlepšovací návrhy	Průzkum úrovně vzdělávání zaměstnanců Počet zlepšovacích návrhů přijatých od zaměstnanců
	3. Zefektivnění využívání nových technologií	Zvýšení kvalifikace odpovědných osob - počet školení / rok

7.7 SWOT analýza

Analýza podniku identifikuje silné a slabé stránky společnosti, příležitosti a hrozby.

Silné stránky společnosti GOTECH s.r.o.

Za silné stránky organizace považujeme to, v čem organizace vyniká a je schopná předstihnout konkurenci.

Mezi silné stránky patří:

- zaměstnání kvalifikovaní zaměstnanci,
- týmová spolupráce,
- moderní technické vybavení,
- dostupná cena poskytovaných služeb,

- dlouhodobé působení na tuzemském trhu,
- dlouholetá zkušenost, praxe s předmětem podnikání,
- finanční stabilita,
- okamžitá reakce na požadavky zákazníka.

Slabé stránky společnosti GOTECH s.r.o.

Za slabé stránky organizace jsou považovány nedostatky, které mohou zapříčinit pokles výkonnosti a snížení konkurenceschopnosti.

Nej slabší stránkou společnosti GOTECH s.r.o. je nedostatečná jazyková vybavenost zaměstnanců, což způsobuje především problémy v realizaci zakázek pro zahraniční zákazníky. V následujícím výčtu jsou uvedeny další slabé stránky:

- nedokonalá evidence skladů,
- nedostatečná interní komunikace,
- minimální inovační snahy.

Příležitosti společnosti GOTECH s.r.o.

Pojem příležitost obecně znamená současné nebo budoucí podmínky, které příznivě působí na výkony organizace. Jedná se o příležitosti, které trh nabízí a které mohou podniku přinést výhody.

Příležitostmi, kterých může organizace GOTECH s.r.o. využít, jsou:

- využívání grantů a dotací,
- zhoršující se stav strojního parku v tuzemských i zahraničních společnostech,
- nové technologie v servisní činnosti,
- rozvoj individuálního kontaktu se zákazníkem,
- znalost trhu a přizpůsobení se změnám,
- zájem zahraničních partnerů o kvalifikované služby.

Hrozby společnosti GOTECH s.r.o.

Hrozby znamenají potenciální problém, se kterým se podnik v budoucnu může potýkat. Je proto nezbytné, tyto hrozby monitorovat a snažit se jim předcházet.

Ohrožení znamenají pro firmu především uvedené faktory:

- platební nekázeň zákazníků,
- vyšší nároky zákazníků na poskytované služby,
- volný příchod konkurence na trh,
- zahraniční konkurence,
- při vývozu klesající kurz CZK/EUR a CZK/USD.

Příznivé vnitřní faktory, tedy **silné stránky**, společnosti jsou vybudované na výborné úrovni poskytovaných služeb, které zajišťují kvalifikovaní zaměstnanci. Dalším významným faktorem je cenová dostupnost služeb pro zákazníka.

Nepříznivé vnitřní faktory, tedy **slabé stránky**, společnosti se vyskytují v nižší míře než silné stránky.

- 1) Absolutní neznalost cizího jazyka – nejlépe anglického - převážné většiny servisních techniků ve velké míře komplikuje komunikaci se zahraničním zákazníkem. Protože firma GOTECH s.r.o. reaguje na velmi zajímavé zakázky zahraničních partnerů, je nezbytné a nutné zvýšit kvalifikaci servisních techniků, kteří vyjíždějí právě k zahraničním servisům. Komunikovat na mezinárodní úrovni by mělo být požadavkem firmy, která se snaží uspět nejen na tuzemském ale i zahraničním trhu.
- 2) V současné době ve firmě GOTECH s. r. o. neexistuje ucelený ceník skladových zásob. Absence této agendy způsobuje řadu problémů, které se týkají nejen organizace v řízení zásob, ale i skladové evidence a účetnictví.
- 3) Ve společnosti GOTECH s.r.o. pracují již devátý rok, ale inovační proces směřující ke zvýšení kvality poskytovaných služeb pro zákazníka se řeší jen narázově, případně jako konkrétní požadavek jednotlivých zákazníků. Bylo by vhodné zaměřit se na proces inovací v širším kontextu.

Příznivé vnější faktory – **příležitosti** jsou na velmi dobré cestě. Znalost trhu zajišťuje firmě práci i v současné ekonomické situaci, která pro spoustu podniků není příznivá. Zákazníci,

spokojeni s poskytovanými službami, se na společnost GOTECH s.r.o. obrací s dalšími požadavky oprav a servisu strojů.

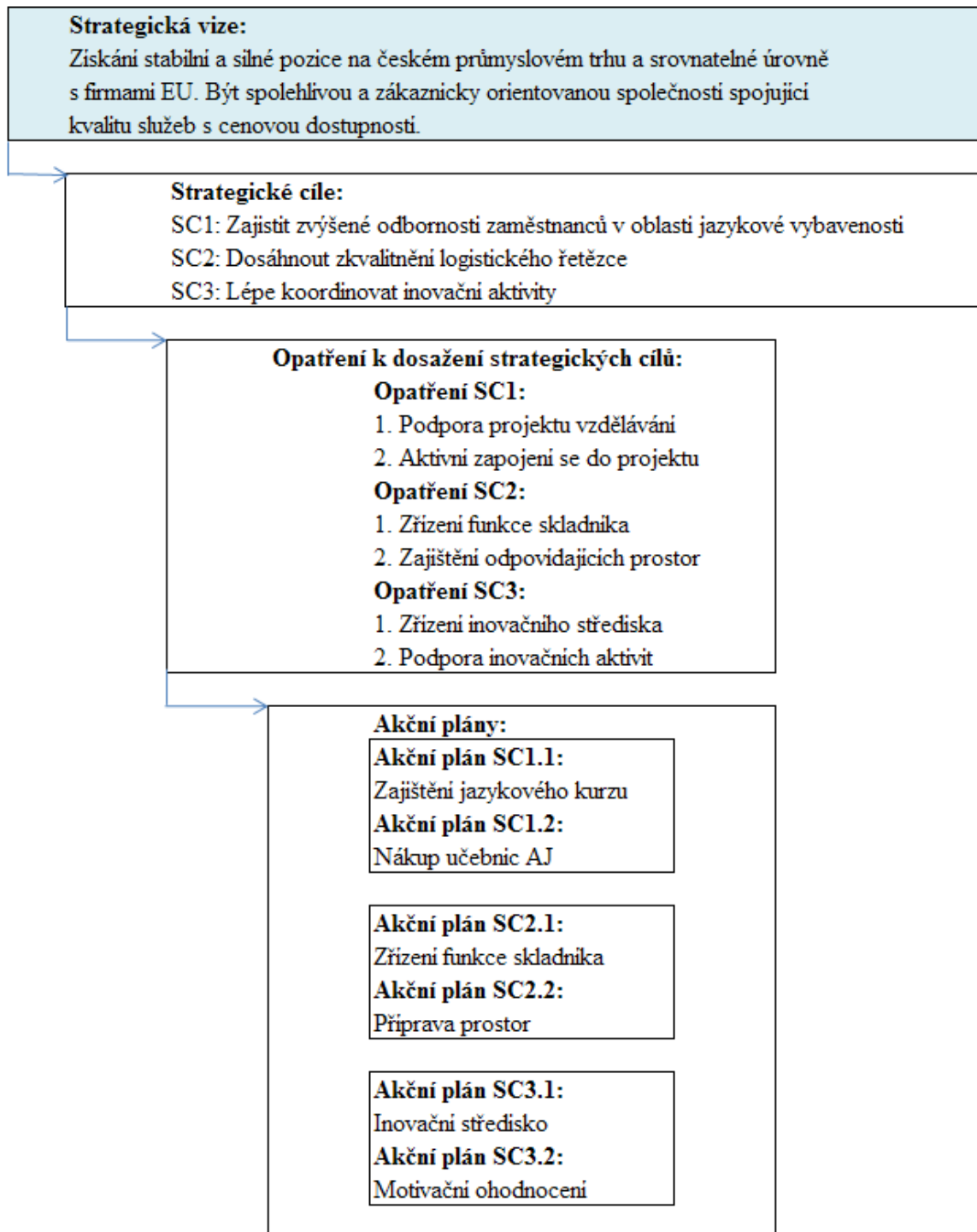
Nepříznivé vnější faktory – **ohrožení** útočí z každé strany. Ve Zlínském kraji existují pro společnost GOTECH s.r.o. dva silní konkurenti, a to TAJMAC-ZPS a.s. a ZPS – GENERÁLNÍ OPRAVY, a.s. A dále je zde stále možnost volného vstupu nové konkurence na trh.

8 NÁVRH PROJEKTU ZLEPŠENÍ KONKURENČNÍHO POSTAVENÍ FIRMY GOTECH S.R.O. NA REGIONÁLNÍM TRHU

Projektová část si klade za úkol navrhnout projekt na základě analýzy, kterou jsme v diplomové práci zpracovali. Po zpracování SWOT analýzy jsme se dozvěděli, co je potřebné vykonat, aby se zlepšilo konkurenční postavení firmy GOTECH s.r.o. a současně se zvýšila kvalita poskytovaných služeb. Nejdůležitější je, aby byli spokojeni zákazníci a současně firma tím získala jejich loajalitu a věrnost.

V souladu s celopodnikovou vizí, strategií a cíli jsem vypracovala následující tabulku (Tab. 17). Navrhovaná opatření pro zlepšení konkurenčního postavení firmy GOTECH s.r.o. na regionálním trhu jsou začleněna do strategického rámce firmy.

Tab. 17. Schéma strategie firmy GOTECH s.r.o. [vlastní zpracování]



8.1 Návrh zvýšení jazykové odbornosti zaměstnanců

8.1.1 Cíle projektu

Základním úkolem projektu je zvýšit kvalitu poskytovaných služeb naší organizací a zajistit výhodné konkurenční postavení pro naši společnost. Uvedeného cíle je možné dosáhnout

nout zvýšením znalostí zaměstnanců firmy GOTECH s.r.o. ve smyslu jazykové vybavenosti. Poskytované odborné služby pro zahraničního zákazníka v odpovídajícím cizím jazyce umožňují zrychlení zpětné kontroly při zadaných úkolech zpracovávaných v zákaznickově organizaci. Také orientace v jakékoliv cizí zemi za hranicemi České republiky bude pro naše zaměstnance snazší, bez komplikací vznikajících právě v důsledku neznalosti komunikovat v odpovídajícím jazyce. Projekt je zaměřen na rozšíření jazykových znalostí zaměstnanců firmy GOTECH s.r.o. vyjíždějících poskytnout odborné služby zahraničním partnerům.

8.1.2 Jazykové kurzy pro zaměstnance

Zaměstnanci se účastní mnoha odborných školení spojených se strojírenskou tematikou.

V tomto směru jsou zaměstnanci na velmi vysoké úrovni. Jediný problém v kvalifikaci montážních techniků vidím v jazykových znalostech, respektive neznalostech.

O odborné a velmi kvalitní služby naší společnosti projevují stále více zájem zahraniční zákazníci. Jeden z jednatelů sice disponuje vynikajícími znalostmi jazyka anglického (pracoval několik let v zahraničí), ale to není řešením. Jednatel sice může zpracovat nabídku pro zahraničního zákazníka - ta je obtížná i z důvodu odbornosti – ale z důvodu jeho časové zaneprázdněnosti je toto pouze krajním řešením. Zajištění administrativních úkonů v anglickém jazyce probíhá samozřejmě v kanceláři. Problém nastává při výjezdu našich techniků k zahraničnímu zákazníkovi. Tento zákazník očekává alespoň základní znalost anglického/německého jazyka. Bylo by proto více než vhodné, a v budoucnosti spíše nutné, aby jazykové znalosti ovládali všichni pracovníci ve firmě přinejmenším na komunikační úrovni. Podnik by měl investovat do svých zaměstnanců, neboť jsou to právě oni, na nichž záleží dobré jméno podniku. Proto by jim mělo vedení firmy alespoň částečně přispět na jazykový kurz.

Vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacího programu:

- a) Můžeme porovnávat vstupní testy účastníků s testy uskutečněnými po ukončení vzdělávacího programu.
- b) Monitorování vzdělávacího procesu a programu.

- c) Kvantifikace praktického přínosu vzdělávání pomocí ekonomických ukazatelů (např. zvýšení produktivity práce)

všechny tyto metody jsou málo spolehlivé.

Nejčastěji je proces hodnocení rozčleněn na řadu dílčích hodnocení. Hodnocení se zaměřuje na následující otázky:

- a) zkoumá se, zda při vzdělávání byly použity adekvátní nástroje,
- b) zkoumá se odezva, postoje a názory účastníků vzdělávání samých,
- c) zkoumá se míra osvojení rozvíjených znalostí a dovedností,
- d) zkoumá se, do jaké míry uplatňují absolventi vzdělávání v praxi (při výkonu své práce).

8.1.3 Klíčové aktivity a jejich rozbor

Vzdělávání pracovníků v oblasti jazykové vybavenosti by mohlo mít velmi výrazný vliv pro posílení konkurenčního postavení společnosti.

Zajímavým řešením se mi jeví využití nabídky jazykové agentury Lingua, která sídlí přímo ve Zlíně. Tato agentura je schopna poskytnout své služby v třiceti sedmi jazycích, z nichž nejvyhledávanější je angličtina, němčina, ruština, francouzština a španělština. Vyučuje se ve skupině šest až deset studentů. Firemní výuka je organizována na objednávku a se zadavatelem stanovují cíle a další parametry kurzů na míru. Flexibilně vychází vstříc manažerům v individuální výuce, skupinové vzdělávání je monitorováno a o výsledcích podávají zadavateli zprávy. Při větší objednávce je agentura po domluvě ochotna poskytnout množstevní slevu. [35]

Potřeba jazykového vzdělávání je v dnešní době nezbytná. Jazyková škola Lingua může zajistit organizování konverzačního jazykového kurzu angličtiny pro naši společnost, čímž by se postupně mohl odstranit handicap neznalosti alespoň jednoho světového jazyka pro každého našeho zaměstnance. Vysoká profesionalita lektorů, schopnost přizpůsobit hodiny co do obsahu i časového rozvržení možnostem firmy a jednotlivým pracovníkům je pro tuto firmu samozřejmostí. Bude ovšem nutné sladit jazykovou výuku s nepravidelnými servisními zásahy našich zaměstnanců.

8.1.4 Vstupy a omezení projektu

Společnost GOTECH s.r.o. sice není ve svém oboru úplným nováčkem, ale s ohledem na současnou ekonomickou situaci nevytváří příliš vysoký zisk. Proto jsem se snažila vytvořit celý projekt tak, aby nebyl finančně náročný.

Vedení naší firmy usoudilo, že vzhledem k záměru orientovat se na zahraniční klientelu je nezbytně nutné, aby zaměstnanci zdokonalili své jazykové znalosti. Z tohoto důvodu se tedy vedení společnosti rozhodlo poskytnout příspěvek každému zaměstnanci v plné výši na jazykový kurz poskytovaný jazykovou agenturou Lingua. Dále firma GOTECH s.r.o. uhradí nezbytnou literaturu – učebnice angličtiny, jejichž cena je 199 Kč za sadu určenou pro jednoho vzdělávajícího se zaměstnance.

Z celkového počtu 23 zaměstnanců se vzdělávání v anglickém jazyce týká 22 zaměstnanců. Jeden z jednatelů disponuje vynikajícími znalostmi anglického jazyka díky jeho dlouhodobému pobytu v anglicky mluvících zemích.

V naší firmě je z velmi zjednodušeného pohledu týkajícího se znalosti anglického jazyka možno rozdělit zaměstnance do dvou skupin:

- Úplní začátečníci
- Pokročilí (mírně i středně)

Vzhledem k tomu, že se vytvoří dvě rozlišné skupiny zaměstnanců s ohledem na již dosažené znalosti anglického jazyka, bude nezbytné zajistit dva termíny vzdělávacích kurzů. První skupinu budou tvořit zaměstnanci, kteří jsou úplnými začátečníky; druhou skupinu vytvoří zaměstnanci, kteří již znalosti anglického jazyka mohou prokázat.

- a.) Skupinu úplných začátečníků bude tvořit 15 zaměstnanců. Cena ročního kurzu pro jednotlivce činí 8 100, Kč. Celkový náklad je 121 500,- Kč.
- b.) Skupinu pokročilých bude tvořit 7 zaměstnanců. Cena ročního kurzu pro pokročilé činí 3 950,- Kč za jednotlivce. Celkový náklad je 27 650,- Kč.

Na vzdělání svých zaměstnanců se jednatelé firmy GOTECH s.r.o. rozhodli poskytnout částku v plné výši.

Jazyková agentura Lingua přišla pro naši organizaci s velmi zajímavou nabídkou, a to 10%-ní slevou na celkovou výši kurzovného. Náklady na kurz anglického jazyka budou tedy ve výši 134 235,- Kč.

Tab. 18. Celkové náklady na jazykový kurz. [vlastní zpracování]

Druh nákladů	Částka v Kč
Kurzovné pro 22 zaměstnanců	134 235,-
Učebnice AJ pro 22 zaměstnanců	4 378,-
Náklady celkem	138 613,-

Celkové finanční náklady na kurz anglického jazyka pro 22 zaměstnanců firmy GOTECH s.r.o. budou ve výši 138 613,- Kč, což je ovšem velmi efektivní investice do jejich budoucnosti.

8.1.5 Odpovědnost za vzdělávání v organizaci

Iniciativu v plánování jazykového vzdělávání vyvíjí oba jednatele. Jsou zodpovědní za zpracování plánu vzdělávání pracovníků, schválení tohoto plánu, jeho kontrolu, koordinaci i realizaci. V neposlední řadě je nezbytné stanovit metody a způsob hodnocení.

Tab. 19. Akční plán – jazykové kurzy. [vlastní zpracování]

Hlavní činnost	Jazykové kurzy	
Cíl:	Zajistit zvýšení odbornosti zaměstnanců ve smyslu jazykové vybavenosti	
Podpůrné činnosti:	Výběr dodavatele jazykové výuky Výběr místa výuky Zajištění lektorů Zajištění studijních materiálů	
Odpovědnost:	Jednatelé společnosti	
Časová náročnost:	Výběr strategie realizace	1 den
	Seznámení zaměstnanců s projektem	1 den
	Výběr dodavatele jazykové výuky	15 dní
	Výběr místa výuky	1 den
	Zajištění lektorů	5 dnů
	Zajištění studijních materiálů	20 dnů
	Průběh výuky	180 dnů
	Vyhodnocení	4 dny
Finanční náročnost:	Náklady:	
	Výběr strategie realizace, seznámení zaměstnanců s projektem, výběr dodavatele jazykové výuky, výběr místa výuky, zajištění lektorů	0 Kč
	Kurzovné pro 22 zaměstnanců (začátečníci: 15 x 8 100,- = 121 500,- pokročilí: 7 x 3 950,- = 27 650,-)	149 150,-
	Sleva ve výši 10%	14 915,-
	Učebnice AJ pro 22 zaměstnanců (á = 199,-)	4 378,-
	Celkem	138 613,-

8.2 Návrh zkvalitnění logistického řetězce

V této části navrhuji konkrétní možnost zkvalitnění logistického řetězce zavedením nezbytné evidence zásob a stanovení pozice skladníka.

8.2.1 Cíl projektu

Základním požadavkem projektu zkvalitnění logistického řetězce je zprovoznění skladu. Ve firmě GOTECH s. r. o. neexistuje skladová evidence zásob. Absence této agendy způsobuje řadu problémů. Problémy s neexistencí skladu se týkají nejen organizace v řízení zásob, ale i skladové evidence a účetnictví. V případě dlouhodobějších akcí, což jsou gene-

rální nebo střední opravy a prodej nových strojů s dvouletou záruční lhůtou, zavádíme zakázku a veškeré akce jako jsou nákupy, opravy komponentů u různých dodavatelů, výroba náhradních dílů kooperací, příp. manipulace a doprava strojů se eviduje i účtuje pod daným číslem zakázky. Protože však výroba náhradních dílů prochází řadou technologických kroků a jejich pohyb není zachycen skladovou evidencí, nemusí být správně podchyceny pořizované nákupy a služby. Zkresluje to náklady vynaložené na jednotlivé zakázky, stejně jako není možné vysledovat náklady a správně ocenit jednotlivé náhradní díly v případě prodeje nebo servisu. Bez evidence skladových zásob také není zřejmé kolik a jakých položek je na skladě, které je potřeba pořídit nebo kterých je nadbytek. To způsobuje zbytečné navyšování zásob, zbytečné náklady na jejich pořízení, zvyšuje krátkodobý majetek a neefektivně váže peněžní prostředky.

Výčet uvedených problémů by bylo možné eliminovat právě existencí skladu, za nějž by bylo nutné určit odpovídající osobu.

8.2.2 Klíčové aktivity

Jak jsem se zmínila výše, sklad jako takový ve firmě neexistuje. Důvodem je, že většina zásob se nepořizuje na sklad, ale přímo na konkrétní zakázku. Je však možné efektivně využít prostor, který je určený k ukládání náhradních dílů. Prostor je oddělen posuvnými dveřmi od výrobní haly. Má samostatné dveře a vrata z vnějších prostor firmy, je vybaven kovovými regály s potřebnou nosností.

Pokud bychom chtěli využít tento prostor jako sklad, byly by nutné stavební úpravy, stanovení odpovědné osoby za provoz skladu, jeho údržbu a opravy a v neposlední řadě by musel být zpracován „Místní řád skladu“. Je nezbytné určit odpovědnou osobu – skladníka, stanovit povinnosti a odpovědnost za přesnou evidenci při manipulaci se zásobami (příjem, skladování a výdej), poskytnout potřebného zázemí pro výkon práce a zajistit školení v potřebném rozsahu.

Ve firmě používáme účetní program „Stereo Ježek“. Obsahuje i modul sklady, který umožňuje standardní skladové operace (příjem, výdej, evidence skladových karet), ale také výrobu, montážní listy i kalkulace. V tomto případě bych navrhovala alespoň základní školení používání skladového modulu tohoto programu. Myslím si, že je nezbytně nutné pro maximální využití jeho možností. Program „Stereo Ježek“ je klasický program na vedení

účetnictví. Podle mého názoru je pro vedení skladové evidence dostačující, ale nevyhovující z celkového hlediska. Do budoucna bych doporučila investovat do některého z informačních systémů nabízející komplexní řešení řízení firmy.

Jako prvním krok k zavedení skladové evidence je zjištění stavu zásob – inventura. Tato činnost klade požadavky na orientaci dotyčné osoby v daném oboru. Pro získání aktuálních informací o stavu zásob se jedná o nezbytný proces.

Tab. 20. Akční plán – logistika. [vlastní zpracování]

Hlavní činnost	Logistika	
Cíl:	Zkvalitnění logistického řetězce	
Podpůrné činnosti:	Zřízení funkce skladníka Zajištění odpovídajících prostor	
Odpovědnost:	Ekonom společnosti	
Časová náročnost:	Ujasnění pozice a vymezení kompetencí	1 den
	Výběr odpovědné osoby z vlastních řad	1 den
	Seznámení se s povinnostmi	1 den
	Příprava prostor - stavební úpravy	14 dnů
	Zjištění stavu zásob - inventura skladu	14 dnů
	Základní školení PC skladového modulu	7 dnů
Finanční náročnost:	Náklady:	
	Ujasnění pozice, výběr odpovědné osoby, seznámení s povinnostmi	0 Kč
	Stavební úpravy	50 000,-
	Zjištění stavu zásob - inventura skladu	0 Kč
	Základní školení PC skladového modulu	2 000,-
	Celkem	52 000,-

8.3 Návrh zavádění inovačních projektů

8.3.1 Cíl projektu

Projekt je zaměřen do oblasti automatizace manipulace. Bude znamenat snížení množství lidské práce při procesu manipulace, její zefektivnění a zlepšení pracovních podmínek a hygieny práce. Realizací projektu se výrazně sníží riziko pracovního úrazu při manipulaci s obrobky. Obsluha stoje se nedostane do styku s chemikáliemi, které jsou obsaženy v řezných chladicích kapalinách používaných při obrábění. Z hlediska hygieny práce bude realizace projektu významným zlepšením stávajícího stavu.

Tento projekt by mohl být startujícím projektem v sérii dalších plánovaných inovací zaměřených na automatickou manipulaci ve strojírenské výrobě. Princip zakladače by mohl být využit pro další aplikace zaměřené na úsporu lidské práce a zlepšení pracovních podmínek při manipulaci.

Nový proces zajistí při sériové a malosériové výrobě obráběných dílů výraznou úsporu nákladů spojených s ruční obsluhou stroje při vkládání a vyjímání obrobků do a ze stroje. Tato činnost bude automatizována. Původní proces výměny obrobku spojený s negativními vlivy na hygienu práce jako jsou vykonávání jednotvárné manipulační činnosti, kontakt pokožky s řeznými kapalinami, případně ke vdechování jejich aerosolů bude nahrazen procesem novým, který uvedené negativní vlivy podstatně sníží nebo zcela eliminuje.

8.3.2 Klíčové aktivity

Specifikace předmětu projektu

Automatický zakladač obrobků do CNC strojů by měl být přídatným zařízením k CNC obráběcímu stroji. Funkcí zakladače je automatické vkládání polotovarů a vyjímání obrobků do a z CNC obráběcího stroje.

Zařízení se skládá ze tří mechanických částí:

a.) Zásobníku polotovarů

Zásobník slouží k uložení zásoby polotovarů, které se mají obrábět. Do zásobníku se polotovary vkládají ručně. Cyklus pro doplnění zásobníku se pohybuje v rozmezí od 2 do 8 hodin podle charakteru výrobku.

b.) Manipulačního mechanismu

Manipulační mechanismus vyzvedne polotovar ze zásobníku a automaticky ho přenesení a založí do upínacího zařízení CNC obráběcího stroje. CNC obráběcí stroj provede automaticky obráběcí operace a manipulační mechanismus po ukončení obrábění odebere hotový obrobek a uloží ho do vynašeče.

c.) Vynašeče obrobků

Vynašeč obrobků přemístí hotový obrobek mimo pracoviště na úložiště obrobků.

Další velmi důležitou částí je automatické řízení celého zařízení s nezbytnou vazbou na řízení CNC stroje. Tato část stroje obsahuje:

a.) Hardwarovou část

Jedná se o řídicí jednotku zařízení spolu s ostatními prvky řízení a kontroly systému (čidla, pohony atd.)

b.) Softwarovou část

Pro správnou funkci je vyvinuto nezbytné programové vybavení, které umožňuje rychlé a přesné nastavení, seřízení a naprogramování celého systému a jeho následné řízení naprogramovaných cyklů.

Charakteristika stávajícího technického stavu produktu

V současné době existuje známé řešení zakladače obrobků, integrovaného přímo do CNC obráběcího stroje nebo řešení využívající průmyslových robotů. První z řešení integrace zakladače přímo do obráběcího stroje má podstatnou nevýhodu v tom, že do značné míry omezuje parametry stroje a to především svými rozměry. Tato řešení jsou vhodná pouze pro velkosériovou výrobu s nízkými požadavky na variabilitu stroje a pro specifické druhy výrobků. Druhé řešení využívající průmyslové roboty je flexibilní, ale cenově dvojnásobně až trojnásobně náročnější na investice.

Charakteristika nového technického stavu produktu

Z pohledu ovládání je navrhované řešení velmi jednoduché a zvládnutelné zaškolenou obsluhou CNC stroje jednoduchým naprogramováním přímo na stroji. To je nesporná výhoda oproti programování robotů, které vyžaduje kvalifikovanou pracovní sílu speciální SW a externí pracoviště.

Zakladač bude koncipován jako univerzální a bude možno jej využít jako doplněk k novým i starším CNC strojům. Zakladač bude mobilní. Bude možno jej jednoduše přemístit k jinému stroji s podobnými rozměrovými parametry.

Zakladač najde své uplatnění ve strojírenských firmách v EU, které se snaží snížit náklady na výrobu a zlepšit pracovní podmínky svých zaměstnanců.

Tab. 21. Akční plán – inovace. [vlastní zpracování]

Hlavní činnost	Inovace	
Cíl:	Inovace v oblasti automatizace	
Podpůrné činnosti:	Vývoj stroje Nákup licence Nákup materiálu a komponentů Montáž a oživení stroje Nákup programovacího SW	
Odpovědnost:	Jednatelé společnosti	
Časová náročnost:	Výběr strategie realizace	2 týdny
	Seznámení realizačního týmu s projektem	1 týden
	Zadání podkladů konstrukční společnosti	1 týden
	Nákup materiálu a komponentů	3 týdny
	Montáž prototypu	11 týdnů
	Oživení a testování prototypu	9 týdnů
	Nákup programovacího SW	3 týdny
	Testování SW	9 týdnů
	Vyhodnocení	1 týden
Finanční náročnost:	Náklady:	
	Výběr strategie, seznámení s projektem, zadání podkladů	0 Kč
	Nákup licence	1 500 000,-
	Nákup materiálu a komponentů	920 000,-
	Montáž prototypu	165 000,-
	Oživení a testování prototypu	95 000,-
	Nákup programovacího SW	200 000,-
	Celkem	2 880 000,-

8.3.3 Celkové náklady inovačního projektu

Předpokládané finanční náklady projektu:

1. Nákup licence na výrobu stroje od konstrukční a designerské společnosti: 1 500 000,- Kč
2. Nákup materiálu a komponentů na výrobu prototypu zařízení: 920 000,- Kč
3. Montáž prototypu: 165 000,- Kč
4. Oživení a testování prototypu: 95 000,- Kč
5. Nákup programovacího SW: 200 000,- Kč

Celkové finanční náklady jsou ve výši 2 880 000,- Kč.

9 ČASOVÝ HARMONOGRAM PROJEKTŮ

9.1 Rámcový časový harmonogram projektu vzdělávání

Tab. 22. Rámcový časový harmonogram projektu vzdělávání. [vlastní zpracování]

Činnost	Popis činnosti	Doba trvání (dny)	Předchozí činnosti
A	Výběr strategie realizace projektu	1	-
B	Seznámení zaměstnanců s projektem	1	A
C	Výběr dodavatele jazykové výuky	15	B
D	Výběr místa výuky	1	B,C
E	Zajištění lektorů	5	C
F	Zajištění studijních materiálů	20	C,E
G	Průběh výuky	180	D,E,F
H	Vyhodnocení	4	G

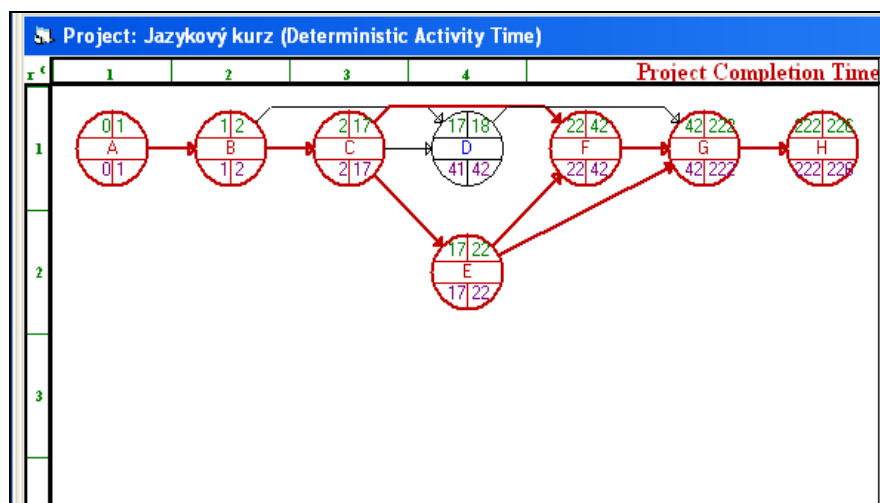
Řešení problému pomocí programu WinQSB:

Tab. 23. Tabulka výchozích hodnot – vzdělávání. [vlastní zpracování]

Activity Number	Activity Name	Immediate Predecessor (list number/name, separated by ',')	Normal Time
1	A		1
2	B	a	1
3	C	b	15
4	D	b,c	1
5	E	c	5
6	F	c,e	20
7	G	d,e,f	180
8	H	g	4

Tab. 24. Výpočet kritické cesty – vzdělávání. [vlastní zpracování]

09-23-2009 13:47:02	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	1	0	1	0	1	0
2	B	Yes	1	1	2	1	2	0
3	C	Yes	15	2	17	2	17	0
4	D	no	1	17	18	41	42	24
5	E	Yes	5	17	22	17	22	0
6	F	Yes	20	22	42	22	42	0
7	G	Yes	180	42	222	42	222	0
8	H	Yes	4	222	226	222	226	0
	Project	Completion Time	=	226	days			
	Number of	Critical Path[s]	=	3				



Obr. 8. Grafické znázornění projektu vzdělávání. [vlastní zpracování]

Na kritické cestě se nacházejí následující činnosti: $A \rightarrow B \rightarrow C \rightarrow E \rightarrow F \rightarrow G \rightarrow H$

Veškerá činnost související s přípravou a realizací projektu v oblasti vzdělávání zaměstnanců v organizaci GOTECH s.r.o. by trvala 226 dní.

Časové rezervy

Celková časová rezerva: $RC_{ij} = TP_j - TM_i - t_{ij}$

Volná časová rezerva: $RV_{ij} = TM_j - TM_i - t_{ij}$

Nezávislá časová rezerva: $RN_{ij} = \max(TM_j - TP_i - t_{ij}; 0)$

TM – termín nejdříve možný

TP – termín nejdříve přípustný

ZM – začátek nejdříve možný

ZP – začátek nejdříve přípustný

ZK – konec nejdříve možný

ZP – konec nejdříve přípustný

Časové rezervy se určují pro činnost neležící na kritické cestě: D.

Tab. 25. Výpočet kritické cesty – vzdělávání. [vlastní zpracování]

Činnost	i	j	trvání i,j	Nejdříve možný		Nejpozději přípustný		Rezervy		
				začátek TPi	konec TPj	začátek TMi	konec TMj	RCij	RVij	RNij
A	1	2	1	0	1	0	1	0	0	0
B	2	3	1	1	2	1	2	0	0	0
C	3	4	15	2	17	2	17	0	0	0
D	3	5	1	17	18	41	42	24	0	24
E	3	6	5	17	22	17	22	0	0	0
F	6	7	20	22	42	22	42	0	0	0
G	7	8	180	42	222	42	222	0	0	0
H	8	9	4	222	226	222	226	0	0	0

V příkladu je splněna podmínka $RC \geq RV \geq RN$ (podmínka platí)

Doba trvání projektu bude 226 dní. Kritická cesta je nejdelší možná cesta mezi vstupem a výstupem daného projektu. Nejkratší možná doba realizace celého projektu je dána délkou kritické cesty v celém projektu (tj. součtem dob trvání všech činností ležících na této kritické cestě). Ve sledovaném příkladu bude kritická cesta jen jedna: **A** → **B** → **C** → **E** → **F** → **G** → **H**

Po výpočtu časové rezervy jsem zjistila, že činnosti ležící na kritické cestě mají rezervu rovnou 0 a celková časová rezerva na nekritické cestě je u činnosti D rovna 24 dnům. Vyja-

dřuje velikost časového intervalu, o který lze zpozdít ukončení realizace činnosti (tj. posunout začátek činnosti, nebo prodloužit dobu trvání činnosti nebo kombinace obou), aniž by se změnilo trvání celého projektu.

Volná časová rezerva vyjadřuje velikost časového intervalu, o který lze zpozdít ukončení realizace činnosti, aniž by se tím zabránilo bezprostředně následujícím činnostem začít realizaci v nejdříve možném termínu.

Výpočet nezávislé časové rezervy vyjadřuje velikost časového intervalu, o který lze zpozdít ukončení realizace činnosti, která začala v nejpozději přípustném termínu, aniž by se tím zabránilo bezprostředně následujícím činnostem začít realizaci v nejdříve možném termínu. Význam zavedení nezávislé časové rezervy spočívá v kombinaci využití uvedených časových rezerv u několika bezprostředně po sobě následujících činností.

Pokud dojde ke zpoždění některé z kritických činností, dojde ke zpoždění realizace celého projektu. Je důležité, aby se společnost GOTECH s.r.o., v konečném důsledku její jednatel, zabývala kontrolou a analýzou spotřeby času u těchto kritických činností.

9.2 Rámcový časový harmonogram projektu logistiky

Tab. 26. Rámcový časový harmonogram projektu logistiky. [vlastní zpracování]

Činnost	Popis činnosti	Doba trvání (dny)	Předchozí činnosti
A	Ujasnění pozice a vymezení kompetencí	1	-
B	Výběr odpovědné osoby z vlastních řad	1	A
C	Seznámení se s povinnostmi	1	B
D	Příprava prostor – stavební úpravy	14	B, C
E	Zjištění stavu zásob – inventura	14	B, D
F	Základní školení skladového PC modulu	7	B, E

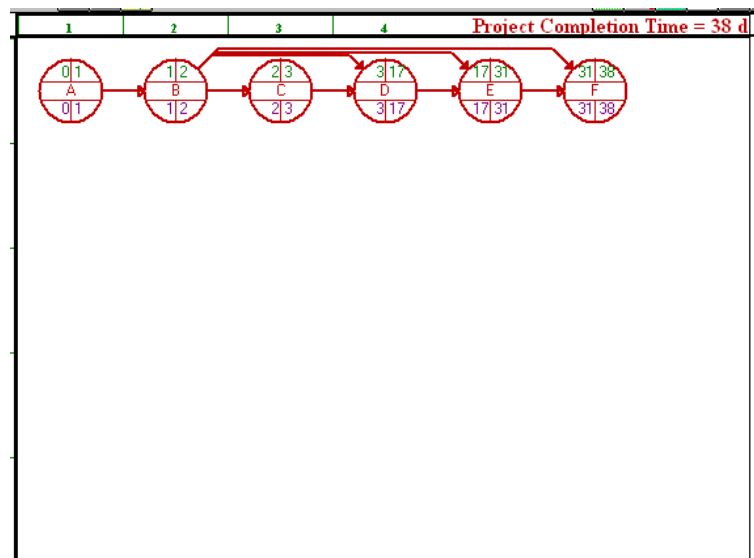
Řešení problému pomocí programu WinQSB:

Tab. 27. Tabulka výchozích hodnot – logistika. [vlastní zpracování]

Activity Number	Activity Name	Immediate Predecessor (list number/name, separated by ',')	Normal Time
1	A		1
2	B	a	1
3	C	b	1
4	D	b,c	14
5	E	b,d	14
6	F	b,e	7

Tab. 28. Výpočet kritické cesty – logistika. [vlastní zpracování]

04-09-2010 13:21:15	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	1	0	1	0	1	0
2	B	Yes	1	1	2	1	2	0
3	C	Yes	1	2	3	2	3	0
4	D	Yes	14	3	17	3	17	0
5	E	Yes	14	17	31	17	31	0
6	F	Yes	7	31	38	31	38	0
	Project Completion Time		=	38	days			
	Number of Critical Path(s)		=	4				



Obr. 9. Grafické znázornění projektu – logistika. [vlastní zpracování]

Na kritické cestě se nacházejí všechny činnosti: **A → B → C → D → E → F**

Veškerá činnost související s přípravou a realizací projektu v oblasti zkvalitnění logistiky v organizaci GOTECH s.r.o. by trvala 38 dnů.

Činnosti ležící na kritické cestě mají rezervu rovnu 0. Zpoždění některé z kritických činností by mohlo ohrozit časový harmonogram celého projektu. Je proto nezbytné kontrolovat časovou návaznost všech činností na kritické cestě.

9.3 Rámcový časový harmonogram projektu zavádění inovací

Tab. 29. Rámcový časový harmonogram projektu inovací. [vlastní zpracování]

Činnost	Popis činnosti	Doba trvání (týdny)	Předchozí činnosti
A	Výběr strategie realizace projektu	2	-
B	Seznámení realizačního týmu s projektem	1	A
C	Zadání podkladů konstrukční a designérské společnosti	1	A, B
D	Nákup materiálu a komponentů na výrobu	3	B
E	Montáž prototypu	11	D
F	Oživení a testování prototypu	9	E
G	Nákup programovacího SW	3	D, F
H	Testování SW	9	G
I	Vyhodnocení	1	F, H

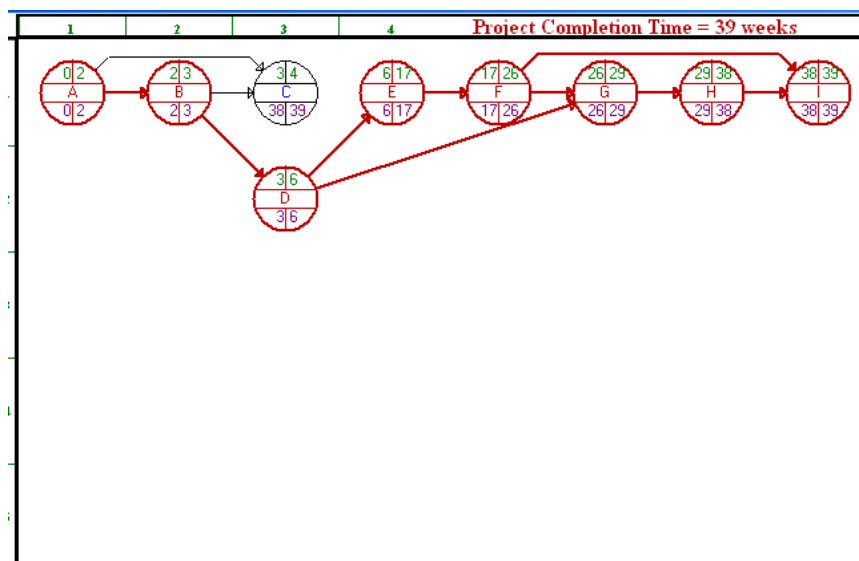
Řešení problému pomocí programu WinQSB:

Tab. 30. Tabulka výchozích hodnot – inovace. [vlastní zpracování]

Activity Number	Activity Name	Immediate Predecessor (list number/name, separated by ',')	Normal Time
1	A		2
2	B	a	1
3	C	a,b	1
4	D	b	3
5	E	d	11
6	F	e	9
7	G	d,f	3
8	H	g	9
9	I	f,h	1

Tab. 31. Výpočet kritické cesty – inovace. [vlastní zpracování]

03-18-2010 20:45:37	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	2	0	2	0	2	0
2	B	Yes	1	2	3	2	3	0
3	C	no	1	3	4	38	39	35
4	D	Yes	3	3	6	3	6	0
5	E	Yes	11	6	17	6	17	0
6	F	Yes	9	17	26	17	26	0
7	G	Yes	3	26	29	26	29	0
8	H	Yes	9	29	38	29	38	0
9	I	Yes	1	38	39	38	39	0
	Project Completion Time	=	39	weeks				
	Number of Critical Path(s)	=	3					



Obr. 10. Grafické znázornění projektu – inovace. [vlastní zpracování]

Na kritické cestě se nacházejí následující činnosti: $A \rightarrow B \rightarrow D \rightarrow E \rightarrow F \rightarrow G \rightarrow H \rightarrow I$

Veškerá činnost související s přípravou a realizací projektu v oblasti inovace v organizaci GOTECH s.r.o. by trvala 39 týdnů.

Časové rezervy se určují pro činnost neležící na kritické cestě: C.

Tab. 32. Výpočet kritické cesty – inovace. [vlastní zpracování]

Činnost	trvání i,j	Nejdříve možný		Nejpozději přípustný		Rezervy		
		začátek TP_i	konec TP_j	začátek TM_i	konec TM_j	RC_{ij}	RV_{ij}	RN_{ij}
A	2	0	2	0	2	0	0	0
B	1	2	3	2	3	0	0	0
C	1	3	4	38	39	35	0	35
D	3	3	6	3	6	0	0	0
E	11	6	17	6	17	0	0	0
F	9	17	26	17	26	0	0	0
G	3	26	29	26	29	0	0	0
H	9	29	38	29	38	0	0	0
I	1	38	39	38	39	0	0	0

V příkladu je splněna podmínka $RC \geq RV \geq RN$ (podmínka platí)

Doba trvání projektu bude 39 týdnů. Ve sledovaném problému bude kritická cesta jen jedna: $A \rightarrow B \rightarrow D \rightarrow E \rightarrow F \rightarrow G \rightarrow H$

Činnosti ležící na kritické cestě mají rezervu rovnu 0 a celková časová rezerva na nekritické cestě je u činnosti C rovna 3 týdnům. Vyjadřuje velikost časového intervalu, o který lze zpozdít ukončení realizace činnosti, aniž by se změnilo trvání celého projektu.

Zpoždění některé z kritických činností by mohlo ohrozit časový harmonogram celého projektu. Je proto nezbytné kontrolovat časovou návaznost všech činností na kritické cestě.

10 RIZIKA/PŘEDPOKLADY PODMIŇUJÍCÍ DOSAŽENÍ VÝSLEDKŮ A CÍLŮ PROJEKTŮ

10.1 Rizika projektu vzdělávání

Riziková analýza má za úkol vymežit rizika, která by přímo nebo nepřímo mohla ohrozit zpracovávaný projekt. Je také podkladem pro následné krizové řízení.

Mezi rizika, která mohou ohrozit projekt v oblasti rozvoje a vzdělávání zaměstnanců, patří především tato:

- Neochota zaměstnanců společnosti GOTECH s.r.o. zlepšovat své znalosti v cizím jazyce.
- Nezájem zaměstnanců o využívání zaměstnanecké výhody zdokonalit své znalosti v cizím jazyce.
- Nezbytné servisní výjezdy zaměstnanců v čase výuky.
- V případě absence ve výuce nedostudování probírané látky, a tím obtížnější navázání na probíranou látku.
- Nepochopení probírané látky.

10.1.1 Hodnocení rizik projektu vzdělávání

Tab. 33. Hodnocení rizik – jazykové kurzy. [vlastní zpracování]

Možná rizika	Pravděpodobnost rizika	Dopad rizika 1 - 9
Neochota zaměstnanců	25%	4
Nezájem zaměstnanců	25%	5
Servisní výjezdy zaměstnanců	50%	8
Nedostudování látky	10%	3
Nepochopení látky	10%	3

Analýza projektu poukazuje na rizika, která by mohla jeho realizaci ztížit či ohrozit:

- **Riziko 1:** Servisní výjezdy zaměstnanců

Podle hodnoty dopadu je pro realizaci projektu největším rizikem ohrožení ze strany nezbytných servisních výjezdů zaměstnanců v čase výuky. Pravděpodobnost této situace je bohužel 50 %.

Opatření proti riziku 1:

Zvýšení odbornosti ve smyslu jazykové vybavenosti bude ve velké míře záviset i na vlastních postojích jednotlivých zaměstnanců. Nejedná se pouze o pohled organizace přesvědčit své zaměstnance o nutnosti neustálého učení, ale jedná se i o ambici samotného zaměstnance na sobě celý život pracovat, znát svou cenu a tu svým permanentním rozvojem dále zvyšovat. Bude nutné ze strany každého zaměstnance doplňovat si promeškanou probíranou látku.

- **Riziko 2:** Neochota zaměstnanců a **Riziko 3:** Nezájem zaměstnanců

Tato dvě rizika spolu velmi úzce souvisí. Jedná se především o uvědomění si možnosti zvýšení své kvalifikace pro každého zaměstnance.

Opatření proti riziku 2 a 3:

V podniku je třeba vytvořit systematický proces podnikového vzdělávání, který by splňoval funkci získávání a osvojení si potřebných znalostí a dovedností, ale především funkci motivační.

- **Riziko 4:** Nedostudování látky a **Riziko 5:** Nepochopení látky

Opatření proti riziku 4 a 5:

Bude znovu záležet na organizaci, aby přesvědčila své zaměstnance o nutnosti neustálého učení. Ale jedná se i o ambici samotného zaměstnance na sobě celý život pracovat, znát svou cenu a tu svým rozvojem dále zvyšovat.

10.2 Rizika projektu zkvalitnění logistiky

Zajištění správného fungování skladů je jednou z důležitých podmínek kvalitního logistického řetězce v organizaci. I zde se mohou vyskytnout rizika, která projekt ohrožují, například:

- Výběr osoby odpovídající za skladovou evidenci.
- Náročnost technických úprav budoucích skladových prostor.
- Zprovoznění skladového modulu na PC.

10.2.1 Hodnocení rizik projektu zkvalitnění logistiky

Tab. 34. Hodnocení rizik – sklady. [vlastní zpracování]

Možná rizika	Pravděpodobnost rizika	Dopad rizika 1 - 9
Vhodný výběr odpovídající osoby	50%	7
Náročnost technických úprav	25%	5
Zprovoznění skladového modulu	10%	3

V projektu zkvalitnění logistiky se mohou vyskytnout následující rizika:

- **Riziko 1:** Vhodný výběr odpovídající osoby

Osoba, která bude odpovědná za fungování skladu, bude vybrána z řad zaměstnanců firmy.

Opatření proti riziku 1:

Je potřebné zvážit, kdo bude tuto funkci zastávat. Nezbytné je, aby měl dotyčný znalosti nejen po stránce teoretické, ale především praktické. Potřebná bude také znalost orientace ve výkresové dokumentaci, odborných tabulkách a manuálech.

- **Riziko 2:** Náročnost technických úprav skladových prostor

Budoucí sklad bude nutné vybudovat na místě, kde jsou v současnosti ukládány náhradní díly. Ačkoliv je tento prostor od výrobní haly oddělen posuvnými dveřmi, bude nutné ještě provést stavení úpravy.

Opatření proti riziku 2:

Bude nutné s dostatečným předstihem zajistit vhodného realizátora stavebních úprav. Následně posoudit nezbytnost úprav, a pokud to bude možné, připravit prostor k těmto úpravám.

- **Riziko 3:** Zprovoznění skladového modulu na PC

Pro správnou evidenci skladových operací je potřebné zaktivovat modul účetního programu, který se ve firmě používá. Tento modul umožňuje nejen standardní skladové operace, ale i výrobu, montážní listy a kalkulace.

Opatření proti riziku 3:

Vhodné by bylo zajistit alespoň základní školení skladového modulu pro odpovídající osobu.

10.3 Rizika projektu inovační činnosti

Každý projekt s sebou nese rizika, která jej mohou ohrozit. Mezi rizika, která mohou ohrozit projekt v oblasti inovací, patří především tato:

- Výběr dodavatele – konstrukční a designérské společnosti.
- Náročnost technického řešení.
- Zpoždění realizace projektu.
- Zvýšení nákladů.
- Zpoždění dodávek komponentů.

10.3.1 Hodnocení rizik inovační činnosti

Tab. 35. Hodnocení rizik – inovace. [vlastní zpracování]

Možná rizika	Pravděpodobnost rizika	Dopad rizika 1 - 9
Výběr dodavatele	25%	4
Náročnost technického řešení	25%	5
Zpoždění realizace projektu	50%	7
Zvýšení nákladů	10%	4
Zpoždění dodávek komponentů	10%	3

Realizaci projektu inovační činnosti mohou ohrozit následující rizika:

- **Riziko 1:** Zpoždění realizace projektu
Protože se celý projekt inovace skládá z na sebe navazujících částí, je pravděpodobné, že některá z částí nebude splněna v požadovaném termínu.
Opatření proti riziku 1:
Vhodným opatřením je nepřetržitě sledovat návaznost všech činností projektu. V případě jakékoli prodlevy či nedodržení termínu se snažit o urychlení dodávek a zajištění náhradních komponentů u jiného dodavatele.
- **Riziko 2:** Výběr dodavatele
Uvedené riziko se odvíjí od schopnosti dodavatele poskytovat objednané komponenty či služby v dohodnutém termínu. Riziko je také závislé na kvalitě poskytovaných produktů.

Opatření proti riziku 2:

Je nutné využívat kontakty s ověřenými dodavateli, tím by se mělo eliminovat riziko nedodržení termínu nebo dodání nekvalitních produktů.

- **Riziko 3:** Náročnost technického řešení

V průběhu realizace projektu se mohou vyskytnout problémy technického charakteru, o kterých se do této doby nevědělo, nebo jim nebyl přikládán patřičný důraz.

Opatření proti riziku 3:

Zamezit riziku souvisejícím s náročností technického řešení je možné kvalitním propracováním investičního projektu v teoretické rovině. Je potřeba ověřit veškeré údaje v technických tabulkách a také pomocí odpovídajících výpočtů.

- **Riziko 4:** Zvýšení nákladů

Riziko vztahující se k možnému zvýšení nákladů může souviset s výběrem vhodného dodavatele. Je možné, že dodavatel nebude mít na skladě požadované komponenty a to by znamenalo použít substituty, které mohou být v jiné cenové kategorii. Druhou možností by bylo objednání potřebných komponentů u jiného dodavatele, jehož ceny se mohou od požadovaných lišit.

Opatření proti riziku 4:

Možným opatřením proti riziku zvýšení nákladů je v dostatečném předstihu ověřit, zda dodavatel může dodat požadované položky. V negativním případě je nutné co nejdříve zajistit dodávku od jiného dodavatele.

- **Riziko 5:** Zpoždění dodávek komponentů

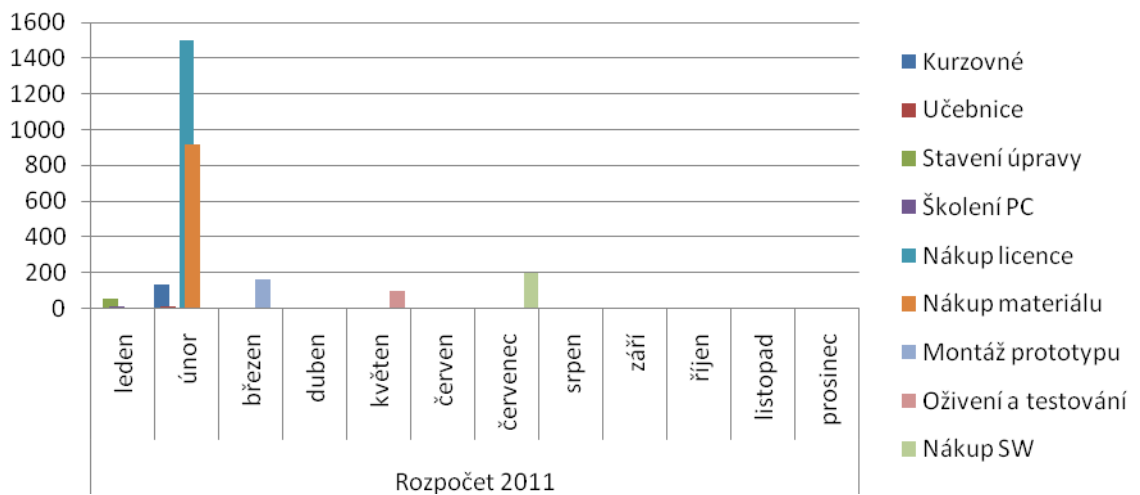
Zpoždění dodávek může způsobit nepřesná specifikace v objednávkách.

Opatření proti riziku 5:

Je potřeba s dostatečným předstihem zasílat objednávky dodavatelům, aby se předešlo nedodání konkrétních produktů. Nutností je přesně uvádět požadovaný druh materiálu či zboží. Včasná úhrada dodavatelských faktur je také důležitým faktorem.

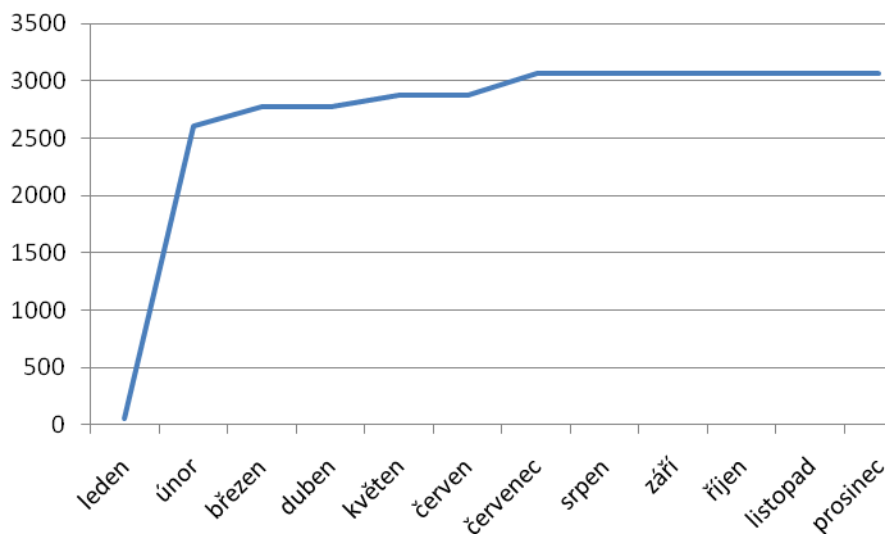
10.4 Nákladová analýza

Nákladová analýza se bude věnovat rozdělení nákladů všech tří projektů dle jednotlivých měsíců a jejich kumulativním nárůstem. Měsíční členění nákladů dle jednotlivých akčních plánů je zachyceno v příloze (Příloha PV).



Obr. 11. Náklady měsíčně. [vlastní zpracování]

Z obrázků (Obr. 11., Obr. 12.) je zřejmé, že nejvyšší výdaje bude muset společnost vynaložit v únoru, a to na nákup licence a nákup materiálu k zahájení inovační činnosti.



Obr. 12. Kumulativní nárůst nákladů. [vlastní zpracování]

10.5 Zdroje financování

Jelikož je firma GOTECH s.r.o. dlouhodobým a důvěryhodným klientem Československé obchodní banky a.s., bylo by možné využít k financování především inovačního projektu nabídku ČSOB kontokorentního úvěru. Banka poskytne firmě GOTECH s.r.o. peněžní prostředky formou kontokorentního úvěru do výše úvěrového limitu 3 500 000,- Kč. Banka otevře pro klienta úvěrový účet, z něhož bude kontokorentní úvěr poskytován formou napojení úvěrového účtu na běžný účet klienta až do maximální výše úvěrového limitu.

Tento úvěr je určený podnikatelům a firmám k pokrytí přechodného nedostatku finančních prostředků.

Výhody tohoto úvěru jsou:

- úvěr je možné čerpat průběžně až do výše sjednaného úvěrového limitu,
- limit je neměnný po celou dobu platnosti úvěrové smlouvy (není regulován),
- každým příchodem finančních prostředků na běžný účet je úvěr průběžně splácen,
- úrok je placen pouze z čerpané částky úvěru,
- výpovědní lhůta umožňuje ukončit smluvní vztah bez udání důvodu (kdykoliv v průběhu platnosti úvěrové smlouvy).

K žádosti o úvěr musí firma předložit bance výpis z obchodního rejstříku, roční účetní závěrky za období předchozích 2-3 let, výroční zprávu a zprávu auditora, daňová přiznání za poslední 2-3 roky (včetně příloh předaných Finančnímu úřadu), ekonomické výsledky za poslední měsíc a odpovídající měsíc předchozího roku v rozsahu účetních výkazů, podnikatelský záměr, finanční plán na dobu úvěrové angažovanosti, potvrzení o bezdlužnosti vůči Finančnímu úřadu, České správě sociálního zabezpečení a příslušné zdravotní pojišťovně.

Náklady na úvěr:

- | | | |
|----|---|------------|
| 1. | Poplatek za ověření podkladů a vyhotovení žádosti | 3 000,- Kč |
| 2. | Poplatek za obstarání úvěru | 3 000,- Kč |

- | | | |
|----|---|------------|
| 3. | Roční poplatek za služby
spojené s realizací úvěru | 6 000,- Kč |
| 4. | Poplatek za správu
úvěru 500 Kč měsíčně | |
| 5. | Závazková provize
ve výši 0,3 % p.a. | |

10.6 Návratnost investic

Investování je jednou z nejrizikovějších ale v dnešním světě stále nutnější činností, kterou musí podnik podstupovat. Schopnost správného rozhodování o investicích je předpokladem úspěšného řízení konkurenceschopného podniku.

Součástí diplomové práce je zjištění, zda je varianta investice do vývojové činnosti pro společnost GOTECH s.r.o. efektivní. Tabulka cash flow investičního projektu (Příloha IV) prezentuje výnosy a provozní náklady sledovaného projektu, jak je pro jednotlivé roky odhadl ekonom společnosti.

Výpočty ukazatelů ekonomické efektivnosti investičního projektu jsou uvedeny v Příloze PVI.

Celkové vyhodnocení ekonomické efektivnosti vybraného investičního projektu uvádím v následující tabulce (Tab. 36):

Tab. 36. Výsledky vyhodnocení ekonomické efektivnosti investičního projektu. [vlastní zpracování]

Kritérium	Hodnota kritéria	Projekt je:
NPV čistá současná hodnota	47580000 (> 0)	výhodný
IRR finanční míra výnosnosti	77,86% (> 3,07%)	výhodný
DN doba návratnosti	0,53 (< 10)	výhodný
Prům. doba odpisování investice	6 (< 10)	výhodný

Z uvedené tabulky (Tab. 36) vyplývá, že daný projekt je ekonomicky výhodný (efektivní). Čistá současná hodnota projektu vychází 47 580 000,- Kč, což je podstatně více než 0, projekt je tedy přijatelný, podnik získá peněžní prostředky na budoucí investiční činnost. Finanční míra výnosnosti IRR dosahuje hodnoty 77,86 %, což je více než požadovaná míra výnosnosti 3,07 %; i z hlediska kritéria IRR je projekt přijatelný. K vyrovnání veličin in-

vestičního výdaje a kumulovaného cash flow by došlo přibližně po 0,53 roku, což je výrazně méně, než životnost investice (10 let); podle tohoto kritéria je tedy projekt také výhodný.

Zrealizováním projektů, zaměřených na zvýšení efektivity služeb prostřednictvím investice do vzdělání vlastních zaměstnanců, zkvalitnění logistiky a investice do vývojové činnosti může firma dosáhnout zvýšení efektivity poskytovaných služeb. Zkvalitňování odborných služeb může být velmi dobrým prostředkem k ovlivňování a přesvědčování zákazníků.

Kvalitnější služby poskytované našim zákazníkům budou přinášet ekonomický efekt. Budou uspokojeny potřeby zákazníků a firma si získá kvalitní konkurenční postavení. Společnost, která poskytuje kvalitní služby, si zajišťuje současně dobrou reklamu, která může zabezpečit budoucí profit organizace. Konečný efekt „Projektů zlepšení konkurenčního postavení firmy GOTECH s.r.o. na regionálním trhu“ se samozřejmě neprojeví okamžitě, je to záležitost delšího časového úseku. Ale veškeré investice, které povedou k uspokojování potřeb zákazníků, jsou bezesporu tím nejlépe vynaloženým úsilím.

10.7 Celkové zhodnocení projektu

Zhodnocení „Projektů zlepšení konkurenčního postavení firmy GOTECH s.r.o. na regionálním trhu“ z hlediska využití v praxi je velmi cenné. Je potřeba si uvědomit, že v celém kontextu ekonomických problémů, je kvalita poskytovaných služeb zákazníkovi klíčovým faktorem.

Na základě teoretických poznatků, které uvádím v první části diplomové práce, navrhuji zvýšit kvalitu poskytovaných služeb investicí do vzdělávání zaměstnanců v oblasti jazykové vybavenosti, zaměřením se na správné fungování skladového hospodářství ve firmě a projektem zaměřeným na zvýšení produktivity práce při obrábění založeném na snížení množství lidské práce.

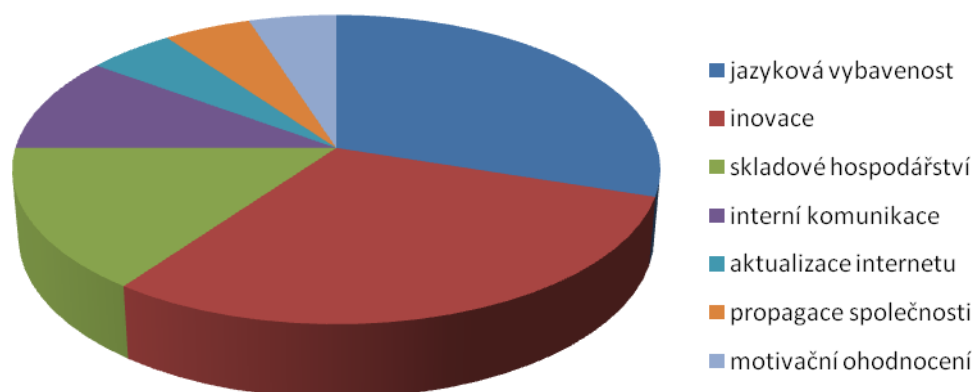
Toto zvýšení kvality poskytovaných služeb může mít podstatný vliv na získání výhodnější pozice na trhu. Současný zákazník má mnohem vyšší nároky, než to bylo v minulosti. Zákazník má přehled o tom, co se v současném světě nabídky služeb děje. Proto je velmi důležité nabídnout náročnému zákazníkovi co nejkvalitnější službu.

Hlavním cílem je schopnost organizace aplikovat, využívat kvalitní služby a zavést je do praxe. Uvedené zvýšení kvality služeb může pomoci firmě zvýšit její konkurenceschopnost mezi podobně zaměřenými strojírenskými firmami.

Celkový efekt ze zavedení projektu zjistíme ihned při první zpětné vazbě od zákazníka, který se s uvedenou službou setká. Snaha o uspokojení požadavků zákazníka umožňuje rozvíjet dlouhodobou spolupráci. Je nutné se soustředit na to, aby to byl právě náš zákazník, kdo se dostane do centra pozornosti. Potom je teprve možné, dočkat se zpětné vazby od zákazníka. Společnost, která je orientovaná na zákazníka, má velkou výhodu, protože zpětná vazba je mnohem lépe dosažitelná. Zrealizováním projektu zvýšení konkurenceschopnosti firmy GOTECH s.r.o. bychom se mohli tomuto cíli přiblížit.

Na základě těchto skutečností se vedení společnosti GOTECH s.r.o. rozhodlo, že navrhované zkvalitnění poskytovaných služeb bude realizovat a tím posílí svou pozici na konkurenčním trhu. A protože hlavní prioritou firmy GOTECH s.r.o. je snaha o poskytování co nejkvalitnějších služeb svým zákazníkům, je možné zajistit dostatečně kvalitní současnou i budoucí pozici společnosti na trhu.

10.8 Navrhované změny ve firmě GOTECH s.r.o.



Obr. 13. Navrhované změny ve firmě GOTECH s.r.o. [vlastní zpracování]

Obrázek (Obr. 13.) ukazuje, že nejdůležitějšími navrhovanými změnami ve společnosti GOTECH s.r.o. jsou z pohledu zkvalitnění poskytovaných servisních služeb zabezpečení jazykové vybavenosti zaměstnanců a investice do vývojového programu. Evidence skladového hospodářství a zajištění kvalitní interní komunikace uvnitř firmy si bezesporu zaslouží také pozornost. Společnost je nezbytné propagovat, a to efektivně a na správných místech; v neposlední řadě je třeba věnovat pozornost i zkvalitnění motivačního programu zaměstnanců.

Doporučení a návrhy, které jsou uvedeny v diplomové práci, vycházejí nejen z provedených analýz, ale i z mého působení ve firmě GOTECH s.r.o.

Nejdůležitějším faktorem diferenciacie podniku služeb je kvalita služby pro zákazníka. V našem případě znamená zkvalitnění služeb především zajištění jazykové vybavenosti všech našich zaměstnanců a snaha zkvalitnit služby pro naše zákazníky ve smyslu rozvoje nabízených služeb. Potřeba a požadavky trhu jsou stále složitější. Rostou též nároky na celkovou úroveň služeb. Mnoho podniků si už uvědomilo, že jedinou podmínkou přežití v dnešním náročném konkurenčním prostředí je neustálé zlepšování kvality služeb zákazníkovi.

Kvalita služeb je pokládána za konkurenční výhodu, která se projevuje vyššími hodnotami prodeje a prosperitou podniku. Platí to tehdy, když služby jsou projevem potřeb zákazníkov a uspokojují jeho očekávání, jsou cenově dostupné a srovnatelné s konkurencí, jsou pro podnikatele ziskové a odpovídají tuzemským a zahraničním standardům. Toho je možné dosáhnout jen v podniku s efektivním systémem řízení kvality.

ZÁVĚR

Ve všech sektorech ekonomiky, služby nevyjímaje, se konkurenční prostředí stává den ze dne silnějším. Je velmi důležité určit správné působení marketingových nástrojů.

Ve svém zaměstnání pracuji na pozici asistentky jednatele společnosti GOTECH s.r.o. Problémem, se kterým se dennodenně setkáváme, je konkurenceschopné postavení firem na trhu a možnost zvýšení jejich konkurenčních pozic.

Z uvedených důvodů mě zaujalo téma „Zlepšení konkurenčního postavení firmy GOTECH s.r.o. na regionálním trhu“, které jsem si vybrala pro svou diplomovou práci.

Firma GOTECH s.r.o. podniká v oboru strojírenství, ve specifické oblasti, kterou je servis víceřetenových soustružnických automatů. Ačkoliv je tento strojírenský obor výrazně specifickým, existují ve Zlínském regionu dva velmi silní konkurenti naší firmy. Jsou to společnosti TAJMAC – ZPS a.s. ZPS – GENERÁLNÍ OPRAVY, a.s.

V teoretické části diplomové práce jsem se věnovala základním charakteristikám konkurence, marketingově orientovaným teoriím konkurence a z uvedeného vycházejícím strategickým analýzám.

V praktické části diplomové práce jsem podrobila společnost GOTECH s.r.o. strategickým analýzám obecného prostředí podniku, oborového prostředí podniku, analýzou atraktivnosti trhu (GE matice), SWOT analýzou a analýzou BSC. Výsledkem provedených analýz bylo zjištění současné pozice firmy GOTECH s.r.o. na trhu, především regionálním, a formulace dalších strategií firmy. Zvýšení konkurenceschopnosti firmy GOTECH s.r.o. bylo pojato především ze strany zkvalitnění poskytovaných služeb. Významnou příležitostí, jak zvýšit konkurenceschopnost firmy, se jeví investice do jazykových kurzů zaměstnanců a investice do oblasti výzkumu a vývoje. Je to možnost, kterou by bylo možno zvýšit kvalitu poskytovaných služeb pro zákazníky. Rozhodnutí o realizaci nové konkurenceschopné strategie může pozitivně ovlivnit pozici firmy GOTECH s.r.o. na trhu.

Vedení společnosti GOTECH s.r.o. po důkladném zvážení výhod plynoucích z realizace „Projektů zlepšení konkurenčního postavení firmy GOTECH s.r.o. na regionálním trhu“ zaměřeného na podporu jazykového vzdělávání vlastních zaměstnanců a podporu vývojového prototypu automatického zakladače tyčí pro CNC stroje usoudilo, že tato investice může znamenat obrovský posun ve zkvalitnění poskytovaných servisních služeb. V dnešní době globalizace trhu je uvedená investice bezmála nutností.

Hlavní částí diplomové práce je zpracování samotného projektu podle požadavků majitelů společnosti GOTECH s.r.o. V projektové části jsem navrhla opatření, která vycházejí z

průzkumu trhu a která by měla vést k pozitivnímu vyřešení dané problematiky a tím i ke zlepšení ekonomických ukazatelů firmy. Navrhovaná opatření byla směřována ke zvýšení konkurenceschopnosti firmy GOTECH s.r.o., ke zkvalitnění poskytovaných služeb a tím také k udržení si stávajících zákazníků a k získání zákazníků nových.

Bude záležet pouze na vedení společnosti, zda využije dosažených výsledků ekonomických analýz. A především jak se postaví jednatelé společnosti k možnosti získat konkurenční výhodu. Ale přesto je to reálná možnost, jak zvýšit konkurenceschopnost firmy GOTECH s.r.o. a tím zefektivnit poskytované služby pro stávající i potenciální zákazníky.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie:

- [1] PAVLŮ, Dušan. *Marketingové komunikace a konkurence*. 1. vydání. Zlín: FMK UTB, 2007. 172 s. ISBN 978-80-7318-634-0.
- [2] STAŇKOVÁ, Anna. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. 1. vydání. Praha: Nakladatelství C. H. Beck, 2008. 199 s. ISBN 978-80-7179-926-9.
- [3] SOUKALOVÁ, Radmila. *Strategický marketing*. 1. vydání. Zlín: FMK UTB, 2004. 118 s. ISBN 80-7318-177-0.
- [4] ČAPEK, Aleš., HÁJEK, Martin., MERTLÍK, Petr. *Konkurenceschopnost české ekonomiky*. Acta Oeconomica Pragensia: Postavení České republiky a vývoj její konkurenční schopnosti na cestě do EU, vědecký sborník VŠE, ročník 7, č.1, 1999.
- [5] JIRÁSEK, Jaroslav. *Konkurenčnost: vítězství a porážky na kolbišti trhu*. 1. vydání. Praha: Professional Publishing, 2001. 101 s. ISBN 80-86419-11-8.
- [6] SOUKUPOVÁ, Jana, HOŘEJŠÍ, Bronislav, MACÁKOVÁ, Libuše, SOUKUP, Jindřich. *Mikroekonomie*. 4. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2006. 535 s. ISBN 80-7261-150-X.
- [7] MACÁKOVÁ, Libuše a kol. *Mikroekonomie (základní kurz)*. 4. vydání. Slaný: Melandrium, 1995. 283 s. ISBN 80-901801-2-4.
- [8] KOTLER, Philip. *Marketing a management*. 9. vydání. Praha: Victoria Publishing, 1998. 710 s. ISBN 80-71-69-600-5.
- [9] JIRÁSEK, Jaroslav, *Transformační řízení*. 1. vydání. Praha: Grada, 1993. 288 s. ISBN 80-85623714.
- [10] PORTER, Michael. *Konkurenční výhoda*. 1. vydání. Praha: Victoria Publishing, 1993. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.
- [11] KOTLER, Philip. *Marketing podle Kotlera*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2000. 258 s. ISBN 80-7261-010-4.
- [12] BARTES, František. *Konkurenční strategie firmy*. 1. vydání. Praha: Management Press, 1997. 123 s. ISBN 80-85943-41-7.
- [13] ŠMÍDA, Filip. *Strategie v podnikové praxi*. 1. vydání. Praha: Professional Publishing, 1997. 220 s. ISBN 80-86419-39-8.
- [14] TOMEK, Gustav., VÁVROVÁ, Věra. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. 1. vydání. Praha: Nakladatelství C. H. Beck, 2009. 272 s. ISBN 978-80-7400-098-0.

- [15] KOTLER, Philip. *Marketing od A do Z*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2003. 203 s. ISBN 80-7261-082-1.
- [16] PRAHALAD, C.K., RAMASWARMY, Venkatram. *Budoucnost konkurence*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2005. 280s. ISBN 80-7261-126-7.
- [17] PACK, Oskar. *25 špinavých triků konkurence a jak se jim ubráníte*. 1. vydání. Praha: Nakladatelství Alman 000007, 1998. 207 s. ISBN.
- [18] VOJTKO, Viktor., MILDEOVÁ, Stanislava. *Dynamika trhu - Jak pochopit síly, které mění trhy, konkurenci a podnikání*. 1. vydání. Praha: Profess Consulting, 2007. 124 s. ISBN 978-80-7259-052-0.
- [19] KAWASAKI, Guy. *Jak s úsměvem čelit konkurenci*. 1. vydání. Praha: Alpress 003075, 1997. 266 s. ISBN 80-7218-010-X.
- [20] BUREŠ, Ivan. *Ofenzivní marketing aneb jak zaútočit na konkurenci*. 2. vydání. Praha: Management Press, 2002. 175 s. ISBN 80-7261-060-0.
- [21] SIRŮČEK, Pavel., NEČADOVÁ, Marta., MACÁKOVÁ, Libuše. *Mikroekonomická teorie I. Cvičebnice*. 2. vydání. Slaný: Melandrium, 2003. 303 s. ISBN 80-86175-37-5.

Internetové zdroje:

- [22] *Daky.estranky.cz* [online]. 2005 - 2009 [cit. 2010-02-20]. Co je to strategie a strategické řízení. Dostupné z WWW: <<http://www.daky.estranky.cz/stranka/strategicke-rizeni>>.
- [23] *Gotech.cz* [online]. 2009 [cit. 2010-02-20]. Společnost. Dostupné z WWW: <<http://www.gotech.cz/>>.
- [24] *Obchodnirejstrik.cz* [online]. 2010 [cit. 2010-02-20]. GOTECH s.r.o. Dostupné z WWW: <<http://obchodnirejstrik.cz/gotech-s-r-o-26247496/>>.
- [25] *Businessinfo.cz* [online]. 13.11.2009 [cit. 2010-02-20]. BusinessInfo.cz. Dostupné z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/metody-marketingove-situacni-analyzy/1001663/55296/>>.
- [26] *Inter-informatics.com* [online]. 2009 [cit. 2010-02-20]. Strategické poradenství. Dostupné z WWW: <<http://www.balanced-scorecard.cz/strategicke-poradenstvi.html>>.
- [27] *Business.center.cz* [online]. 1998 - 2010 [cit. 2010-02-20]. Zákony a právní normy. Dostupné z WWW: <<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/>>.

- [28] *Business.center.cz* [online]. 1998 - 2010 [cit. 2010-02-20]. Slovník pojmů. Dostupné z WWW: <<http://business.center.cz/business/pojmy/p609-hruby-domaci-produkt.aspx>>.
- [29] *Kurzy.cz* [online]. 21.02.2010 [cit. 2010-02-21]. Graf Kč / EUR a USD, ČNB, grafy kurzů měn. Dostupné z WWW: <<http://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/CZK-EURaUSD/>>.
- [30] *Měšec.cz* [online]. 1998 – 2010 [cit. 2010-02-21]. Nestabilní koruna způsobuje finanční ztráty, těm lze předejít. Dostupné z WWW: <<http://www.mesec.cz/clanky/zajisteni-proti-menovemu-kurzovemu-riziku/>>.
- [31] *Finance.cz* [online]. 20.02.2009 [cit. 2010-02-21]. Ekonomické výhledy: Výše úrokových sazeb. Dostupné z WWW: <<http://www.finance.cz/zpravy/finance/210258/>>.
- [32] *Finance.cz* [online]. 11.08.2009 [cit. 2010-02-21]. Zlevní pokles sazeb ČNB komerční úvěry?. Dostupné z WWW: <<http://www.finance.cz/zpravy/finance/229816/>>.
- [33] *Tajmac-zps.cz* [online]. 20.01.2010 [cit. 2010-02-26]. Profil společnosti. Dostupné z WWW: <<http://www.tajmac-zps.cz/profilc.html>>.
- [34] *Zpsgo.cz* [online]. 2005 [cit. 2010-02-26]. Charakteristika firmy. Dostupné z WWW: <<http://www.zpsgo.cz/ofirme.htm>>.
- [35] *Elingua.cz* [online]. 2010 [cit. 2010-02-26]. Firemní kurzy. Dostupné z WWW: <<http://www.elingua.cz/cz/42-firemni-kurzy.html>>.
- [36] interní materiály společnosti GOTECH s.r.o.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

PEST	Politické, ekonomické, sociální a technologické faktory.
SWOT	Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats.
BCG	Boston Consulting Group
GE	General Electric.
BSC	Balanced Scorecard.
SBU	Strategic Business Units.
ROA	Return on Assets (ukazatel rentability).
ROI	Return on Investmens (návratnost investic).
EVA	Economic Value Added (ekonomická přidaná hodnota).
CNC	Computer Numeric Control
HDP	Hrubý domácí produkt.
PRIBOR	Prague InterBank Offered Rate.
TPP	Trvalý pracovní poměr.

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1. Matice BCG. [vlastní zpracování]</i>	30
<i>Obr. 2. Uspořádání perspektiv v BSC [vlastní zpracování]</i>	33
<i>Obr. 3. Grafický symbol. [23]</i>	39
<i>Obr. 4. Prognózy růstu reálného HDP na rok 2010 [28]</i>	44
<i>Obr. 5. Vývoj kurzu EUR/CZ a USD/CZ. [29]</i>	45
<i>Obr. 6. Matice GE. [vlastní zpracování]</i>	61
<i>Obr. 7. Struktura tvorby hodnoty pro zákazníka. [vlastní zpracování]</i>	69
<i>Obr. 8. Grafické znázornění projektu vzdělávání. [vlastní zpracování]</i>	88
<i>Obr. 9. Grafické znázornění projektu – logistika. [vlastní zpracování]</i>	91
<i>Obr. 10. Grafické znázornění projektu – inovace. [vlastní zpracování]</i>	93
<i>Obr. 11. Náklady měsíčně. [vlastní zpracování]</i>	100
<i>Obr. 12. Kumulativní nárůst nákladů. [vlastní zpracování]</i>	100
<i>Obr. 13. Navrhované změny ve firmě GOTECH s.r.o. [vlastní zpracování]</i>	104

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1. PEST faktory. [vlastní zpracování]</i>	28
<i>Tab. 2. Vývoj úrokových sazeb podle ČNB. [vlastní zpracování], [31]</i>	45
<i>Tab. 3. Hrozba vstupů nových konkurentů [vlastní zpracování]</i>	51
<i>Tab. 4. Vyjednávací síla dodavatelů [vlastní zpracování]</i>	52
<i>Tab. 5. Vyjednávací síla zákazníků [vlastní zpracování]</i>	53
<i>Tab. 6. Hrozba substitutů [vlastní zpracování]</i>	54
<i>Tab. 7. Konkurenční rivalita v odvětví [vlastní zpracování]</i>	56
<i>Tab. 8. Hodnocení faktorů aktivity trhu. [vlastní zpracování]</i>	59
<i>Tab. 9. Kvantifikace faktorů atraktivity trhu. [vlastní zpracování]</i>	59
<i>Tab. 10. Hodnocení faktorů konkurenčního postavení. [vlastní zpracování]</i>	60
<i>Tab. 11. Kvantifikace faktorů konkurenčního prostředí firmy GOTECH s.r.o. [vlastní zpracování]</i>	60
<i>Tab. 12. Faktory konkurenční rivality. [vlastní zpracování]</i>	63
<i>Tab. 13. Základní ekonomické ukazatele. [vlastní zpracování], [36]</i>	67
<i>Tab. 14. Rentabilita tržeb. [vlastní zpracování], [36]</i>	67
<i>Tab. 15. Tržby v letech 2005 – 2009. [vlastní zpracování], [36]</i>	67
<i>Tab. 16. Strategické cíle a měřítka. [vlastní zpracování]</i>	71
<i>Tab. 17. Schéma strategie firmy GOTECH s.r.o. [vlastní zpracování]</i>	76
<i>Tab. 18. Celkové náklady na jazykový kurz. [vlastní zpracování]</i>	80
<i>Tab. 19. Akční plán – jazykové kurzy. [vlastní zpracování]</i>	81
<i>Tab. 20. Akční plán – logistika. [vlastní zpracování]</i>	83
<i>Tab. 21. Akční plán – inovace. [vlastní zpracování]</i>	86
<i>Tab. 22. Rámcový časový harmonogram projektu vzdělávání. [vlastní zpracování]</i>	87
<i>Tab. 23. Tabulka výchozích hodnot – vzdělávání. [vlastní zpracování]</i>	87
<i>Tab. 24. Výpočet kritické cesty – vzdělávání. [vlastní zpracování]</i>	88
<i>Tab. 25. Výpočet kritické cesty – vzdělávání. [vlastní zpracování]</i>	89
<i>Tab. 26. Rámcový časový harmonogram projektu logistiky. [vlastní zpracování]</i>	90
<i>Tab. 27. Tabulka výchozích hodnot – logistika. [vlastní zpracování]</i>	91
<i>Tab. 28. Výpočet kritické cesty – logistika. [vlastní zpracování]</i>	91
<i>Tab. 29. Rámcový časový harmonogram projektu inovací. [vlastní zpracování]</i>	92
<i>Tab. 30. Tabulka výchozích hodnot – inovace. [vlastní zpracování]</i>	93
<i>Tab. 31. Výpočet kritické cesty – inovace. [vlastní zpracování]</i>	93

<i>Tab. 32. Výpočet kritické cesty – inovace. [vlastní zpracování]</i>	94
<i>Tab. 33. Hodnocení rizik – jazykové kurzy. [vlastní zpracování]</i>	95
<i>Tab. 34. Hodnocení rizik – sklady. [vlastní zpracování]</i>	97
<i>Tab. 35. Hodnocení rizik – inovace. [vlastní zpracování]</i>	98
<i>Tab. 36. Výsledky vyhodnocení ekonomické efektivnosti investičního projektu. [vlastní zpracování]</i>	102

SEZNAM PŘÍLOH

- P I: Víceřetenové soustružnické automaty
- P II: CNC soustruhy GOODWAY
- P III: Obráběcí centra TOPPER
- P IV: Cash flow investičního projektu
- P V: Měsíční členění nákladů dle jednotlivých akčních plánů
- P VI: Výpočty NPV, IRR, DN

PŘÍLOHA P I: VÍCEVŘETENOVÉ SOUSTRUŽNICKÉ AUTOMATY



AN 6/40



GILDEMEISTER



INDEX



SAY



PITTLER



SCHUTTE

PŘÍLOHA P II: CNC SOUSTRUHY GOODWAY



GOODWAY GLS



GOODWAY GA 3000

PŘÍLOHA P III: OBRÁBĚCÍ CENTRA TOPPER



TOPPER HA 400



TOPPER VMC 1200

PŘÍLOHA P IV: CASH FLOW INVESTIČNÍHO PROJEKTU

	Období 1	Období 2	Období 3	Období 4	Období 5	Období 6	Období 7	Období 8	Období 9	Období 10
Výsledky provozu projektu v tis.Kč	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Tržby provozní (cena služby)	0	4 500	9 500	20 000	31 500	38 500	39 600	42 550	43 700	46 800
VÝNOSY PROVOZNÍ CELKEM	0	4 500	9 500	20 000	31 500	38 500	39 600	42 550	43 700	46 800
Spotřeba materiálu	764	3 600	7 300	14 700	22 200	25 900	26 820	27 750	28 650	29 900
Spotřeba energie	0	5	10	22	33	42	44	48	50	52
Náklady na opravy a údržbu	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Náklady na služby	0	265	530	1 080	1 650	1 925	2 016	2 070	2 170	2 260
PŘIDANÁ HODNOTA	-764	630	1 660	4 198	7 617	10 633	10 720	12 682	12 830	14 588
Osobní náklady (mzdy+soc.zab.)	198	130	273	598	975	1 183	1 263	1 350	1 430	1 520
Ostatní náklady	0	46	96	212	345	418	447	477	507	540
NÁKLADY PROVOZNÍ CELKEM	962	4 046	8 209	16 612	25 203	29 468	30 590	31 695	32 807	34 272
HV provozní	-962	454	1 291	3 388	6 297	9 032	9 010	10 855	10 893	12 528
Ostatní finanční výnosy	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VÝNOSY FINANČNÍ CELKEM	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Nákladové úroky	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ostatní finanční náklady	150	0	0	0	0	0	0	0	0	0
NÁKLADY FINANČNÍ CELKEM	150	0	0	0	0	0	0	0	0	0
HV finanční	-150	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Daňová sazba	0,00	0,21	0,21	0,21	0,21	0,21	0,21	0,21	0,21	0,21
Daň z příjmu (absolutní výše)	0	95	271	711	1 322	1 897	1 892	2 280	2 288	2 631
HV čistý (po odpočtu daně z příjmu)	-1 112	359	1 020	2 677	4 975	7 135	7 118	8 575	8 605	9 897

PŘÍLOHA P V: MĚSÍČNÍ ČLENĚNÍ NÁKLADŮ DLE JEDNOTLIVÝCH AKČNÍCH PLÁNŮ

	Rozpočet 2011											
	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
Kurzovné		134										
Učebnice		4										
Stavění úpravy	50											
Školení PC	2											
Nákup licence		1 500										
Nákup materiálu		920										
Montáž prototypu			165									
Oživení a testování					95							
Nákup SW							200					
Celkem	52	2558	165		95		200					

