

# **Analýza konkurenceschopnosti firmy ABC**

Ondřej Večeřa

---

Bakalářská práce  
2015



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav podnikové ekonomiky

akademický rok: 2014/2015

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Ondřej Večeřa**  
Osobní číslo: **M12380**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a ekonomika**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza konkurenceschopnosti firmy ABC**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

### I. Teoretická část

- Provedte průzkum literárních pramenů a zpracujte teoretické poznatky týkající se konkurenceschopnosti firem.

### II. Praktická část

- Představte firmu ABC.
- Analyzujte současné konkurenční postavení firmy ABC na trhu.
- Provedte analýzu faktorů ovlivňujících konkurenceschopnost firmy ABC.
- Na základě výsledků provedených analýz vytvořte návrhy na zlepšení konkurenceschopnosti firmy ABC.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

ČICHOVSKÝ, Ludvík. Marketing konkurenceschopnosti. 1. vyd. Praha: Radix, 2002, 270 s. ISBN 80-86031-35-7.

JIRÁSEK, Jaroslav A. Konkurenčnost: Vítězství a porážky na kolbišti trhu. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2001, 101 s. ISBN 80-864-1911-8.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. Principles of marketing. 14th ed. Boston: Pearson Prentice Hall, 2012, 613 s. ISBN 01-321-6712-3.

PORTER, Michael E. Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994, 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Karel Slinták, PhD.**  
Ústav podnikové ekonomiky  
Datum zadání bakalářské práce: **16. února 2015**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **15. května 2015**

Ve Zlíně dne 16. února 2015

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
*děkanka*



doc. Ing. Boris Popesko, Ph.D.  
*ředitel ústavu*

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

### 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 na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- 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 tím, že licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- 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,

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

Ve Zlíně 11.5.2015

  
.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Předmětem bakalářské práce je analýza konkurenceschopnosti firmy ABC. Práce se skládá ze dvou částí. V první části jsou obsaženy teoretické poznatky o konkurenceschopnosti a o použitých analytických metodách. V praktické části probíhá analýza konkurenceschopnosti na základě analýz vnitřního a vnějšího prostředí firmy. V práci je aplikována Porterova analýza, BCG matice, SWOT analýza, PEST analýza, metoda 7 S a business model Canvas. Konkurenti jsou srovnáni pomocí benchmarkingu a hodnotové křivky. Cílem analýz je zmapování současné konkurenceschopnosti a vytvoření návrhů pro její zvýšení.

Klíčová slova: konkurenceschopnost, konkurenční strategie, konkurenční výhoda

PEST analýza, SWOT analýza, Porterova analýza, Canvas

## **ABSTRACT**

Topic of my Bachelor's thesis is analysis of competitiveness of the company ABC. This thesis consists of two parts. The first part contains theoretical knowledge about competitiveness of companies and also about analytic methods which were used. The practical part of my thesis describing analysis of competitiveness based on analyses of inner and outer environment of the company. This thesis also describing the Porter five forces analysis, BCG matrix, SWOT analysis, PEST analysis, 7 S method, and the Business Model Canvas, as well. The competitors were compared to each other using a benchmark fraction and a value curve. The goal of the analyses is to map the current competitiveness and also to create some suggestions for their increase.

Keywords: competitiveness, competitive strategy, competitive advantage PEST analysis, SWOT analysis, Porter's analysis, Canvas

Rád bych poděkoval panu Ing. Karlovi Slintákovi, Ph. D. za odbornou pomoc, cenné rady a připomínky při vedení mé bakalářské práce. Také bych velmi rád poděkoval vedení společnosti ABC za spolupráci a poskytnutí všech potřebných materiálů pro vypracování této bakalářské práce.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>12</b>
<b>1 TYPOLOGIE KONKURENCE</b> .....	<b>13</b>
1.1    TYPOLOGIE PODLE ROZSAHU KONKURENČNÍHO PŮSOBENÍ .....	13
1.2    TYPOLOGIE PODLE NAHRADITELNOSTI PRODUKTU V TRŽNÍM PROSTŘEDÍ....	14
1.3    TYPOLOGIE PODLE POČTU PRODEJČŮ A STUPNĚ DIFERENCIACE PRODUKTŮ .	14
1.3.1    Monopol .....	14
1.3.2    Oligopol.....	14
1.3.3    Monopolistická konkurence .....	15
1.4    TYPOLOGIE PODLE STUPNĚ ORGANIZACE A PROPOJITELNOSTI PRODUCENTŮ DO ALIANCÍ .....	15
<b>2 DVA ZÁKLADNÍ PŘÍSTUPY KE STRATEGII</b> .....	<b>16</b>
2.1    STRATEGIE MODRÉHO OCEÁNU .....	16
2.1.1    Definice modrého oceánu .....	16
2.1.2    Hodnotová inovace.....	16
2.1.3    Nástroje vhodné pro vytváření modrých oceánů .....	16
2.1.3.1    Hodnotová křivka a její interpretace.....	16
2.1.3.2    Systémový rámec čtyř aktivních opatření.....	17
2.2    RUDÝ OCEÁN.....	18
2.2.1    Vize, cíle, poslání a účel podnikání .....	18
2.2.2    Druhy konkurenčních strategií podle Michaela Portera.....	19
2.2.3    Vypracování strategie.....	20
2.2.4    Konkurenční výhoda .....	21
2.2.4.1    Analýza konkurenční výhody .....	22
<b>3 BENCHMARKING</b> .....	<b>23</b>
3.1    ZÁKLADNÍ TYPY BENCHMARKINGU .....	23
3.2    POSTUP PŘI BENCHMARKINGU .....	24
<b>4 ANALYTICKÉ NÁSTROJE</b> .....	<b>25</b>
4.1    KONCEPCE 7 S.....	25
4.2    BUSINESS MODEL CANVAS .....	26
4.3    BCG MATICE.....	28
4.4    SWOT ANALÝZA .....	30
4.5    PEST ANALÝZA .....	33
4.6    PORTEROVA ANALÝZA 5 KONKURENČNÍCH SIL.....	34
4.6.1    Ohrožení ze strany nově vstupujících firem.....	34
4.6.2    Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty.....	35
4.6.3    Tlak ze strany náhradních výrobků – substitutů .....	36
4.6.4    Vyjednávající vliv odběratelů .....	36
4.6.5    Vyjednávající vliv dodavatelů.....	37
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>38</b>
<b>5 PŘEDSTAVENÍ FIRMY ABC</b> .....	<b>39</b>

5.1	HISTORIE SPOLEČNOSTI .....	39
5.2	ZAMĚSTNANCI .....	40
5.3	CÍLE A VIZE SPOLEČNOSTI .....	41
5.4	VÝROBKOVÉ PORTFOLIO .....	41
5.5	VÝROBNÍ PROCES .....	41
5.6	OBCHODNÍ PARTNEŘI SPOLEČNOSTI ABC .....	42
5.6.1	Dodavatelé.....	42
5.6.2	Odběratelé .....	42
<b>6</b>	<b>ANALÝZA KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ.....</b>	<b>44</b>
6.1	KONKURENCE .....	44
6.1.1	Konkurence .....	44
6.2	PORTEROVA ANALÝZA .....	44
6.2.1	Vstup nových konkurentů .....	45
6.2.2	Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty.....	46
6.2.3	Tlak ze strany náhradních výrobků - substitutů .....	47
6.2.4	Dodavatelé a jejich vyjednávací síla .....	47
6.2.5	Odběratelé a jejich vyjednávací síla.....	48
<b>7</b>	<b>PROVEDENÉ ANALÝZY .....</b>	<b>50</b>
7.1	BCG MATICE.....	50
7.2	SWOT ANALÝZA .....	52
7.2.1	Silné stránky.....	52
7.2.2	Slabé stránky .....	53
7.2.3	IFE matice .....	54
7.2.4	Příležitosti .....	55
7.2.5	Hrozby.....	56
7.2.6	EFE matice .....	56
7.3	PEST ANALÝZA .....	57
7.3.1	Politické faktory .....	58
7.3.2	Ekonomické faktory .....	59
7.3.3	Sociální faktory .....	59
7.3.4	Technologické faktory .....	61
7.4	METODA 7 S.....	61
7.5	BUSINESS MODEL CANVAS .....	63
<b>8</b>	<b>BENCHMARKING.....</b>	<b>69</b>
8.1	UKAZATELÉ HODNOTOVÉ KŘIVKY .....	69
8.2	UKAZATELÉ FINANČNÍ ANALÝZY .....	71
<b>9</b>	<b>SHRNUTÍ ANALÝZ PRAKTICKÉ ČÁSTI .....</b>	<b>74</b>
<b>10</b>	<b>DOPORUČENÍ PRO ZVÝŠENÍ KONKURENCESCHPNOSTI .....</b>	<b>76</b>



10.1	MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE S OKOLÍM FIRMY .....	76
10.2	ROZŠÍŘENÍ PRODUKTOVÉHO PORTFOLIA .....	77
10.3	NOVÉ OBCHODNÍ KONTRAKTY .....	77
10.4	ZVÝŠENÍ CEN.....	77
10.5	NEDODRŽOVÁNÍ OBCHODNÍCH PODMÍNEK ZE STRANY ZÁKAZNÍKŮ .....	78
10.6	MOTIVACE A PRODUKTIVITA PRÁCE ZAMĚSTNANCŮ .....	78
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>80</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>82</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>86</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>87</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>88</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>89</b>

## ÚVOD

Na celém světě podniká nepřehledné množství firem. Jejich úspěšnost je závislá na mnoha faktorech. Některé faktory činnost firmy ovlivňují nepatrně, jiné jsou pro existenci klíčové. V práci se budu zabývat jedním z nejdůležitějších faktorů podnikání – konkurenceschopností.

Na začátku bych rád zmínil svůj názor. Domnívám se, že komplexní popsání problematiky konkurenceschopnosti je prakticky nereálné. Svět postupuje neustále dopředu a to co platilo včera, dnes nemusí být pravdou. Nové názory a trendy pomalu začínají nahrazovat dávno stanovená pravidla o konkurenceschopnosti a o chování trhu. Základ konkurenceschopnosti však zůstane navždycky stejný. Jedná se o pomyslný boj o získání a udržení zákazníka.

Podle teorie britského přírodovědce Charlese Darwina přežijí jen ti nejsilnější. Lidská pokolení nebo zvířata spolu bojovala a bojují o přežití od počátku věků. Je přirozené, že každý organismus chce dosáhnout co nejlepších životních podmínek. Často jich může dosáhnout, jen pokud bude konkurovat jinému živému tvoru. Firmy spolu zápasí nikoliv použitím te-sáků, mečů nebo střelných zbraní, ale pomocí kvality svých výrobků a služeb.

Pod pojmem firma si představím velmi detailně členitý celek. Správné fungování jednotlivých procesů v něm je těžké pochopit. Ještě složitější je procesy adekvátně nastavit a přizpůsobit konkrétním podmínkám. Jak se vyvíjejí schopnosti a dovednosti živých jedinců, tak se i firma musí vyvíjet a zdokonalovat. Musí se snažit být o krok napřed před konkurencí. Pokud tak nečiní, může to znatelně oslabit její zdraví nebo dokonce vést k ukončení její aktivity.

Cílem podnikajících společností je dosažení zisku díky uspokojení potřeb kupujícího. Slovíčko **díky** bych rád zdůraznil, protože bez svých zákazníků není firma nic víc, než pojem v obchodním rejstříku. Nyní se dostávám k pomyslnému jádru problému konkurenceschopnosti - k zákazníkovi. To on ve výsledku určí osud firmy. Společnosti musí nového zákazníka zaujmout a nabídnout mu to, co požaduje. Jinak hrozí, že jednoho dne už nepůjde nakoupit do známých míst, ale poohlédne se raději u konkurence.

Společnost ABC se doplňkově věnuje i výrobě technických výlisků o nich však tato bakalářská práce nebude pojednávat.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Analýza konkurenceschopnosti je důležitá, protože dokáže odpovědět na řadu otázek. Podnikům dopomáhá ke zlepšování známých indikátorů úspěchu. U řady firem může objevit dosud skryté indikátory, které společnost nepovažovala za důležité nebo je vůbec neznala.

Hlavním cílem mé bakalářské práce je zmapovat a zhodnotit úroveň konkurenceschopnosti firmy ABC. Zpracování tématu proběhne v teoretické a praktické rovině.

V teoretické části nejprve objasním základní pojmy týkající se tématu. Dále Vás seznámím s různými názory lidí, kteří na problematiku konkurenceschopnosti nebo na příbuzná témata publikovali odborné texty. Posléze popíši jednotlivé metody, které v práci využiji.

V praktické části představím zkoumanou firmu ABC, její obchodní partnery a konkurenty. Použitím popsaných metod v teoretické části analyzuji a zhodnotím její současné postavení v konkurenčním prostředí

Při sbírání podkladů k psaní práce využiji různé metody. Nejvýrazněji mé uvažování nejspíše ovlivní nestandardizované rozhovory s vedením společnosti. Při nich získám interní informace o řízení procesů v podniku a o ekonomické situaci.

Výborným zdrojem informací bude internet. Bez jeho pomoci těžko získám podklady pro vytvoření PEST analýzy. Ke zpracování části benchmarkingu použiji internetový portál: [www.justice.cz](http://www.justice.cz). Při interpretování informací na papír budu vycházet i ze svých osobních zkušeností a postřehů z dění ve firmě.

K získání informací o vnějším prostředí společnosti použiji část SWOT analýzy, PEST analýzu a Porterovu analýzu pěti konkurenčních sil. SWOT mi pomůže při stanovení nových příležitostí a výzev pro společnost a při zmapování faktorů, které by mohly fungování podniku ohrozit. Pomocí PEST analýzy zmapuji dění na naší politické scéně, ekonomickou stabilitu, sociální situaci a technologickou vyspělost. Díky Porterově analýze zjistím úroveň konkurence v oboru obuvnických komponentů. Určím, jakou úlohu a důležitost pro podnikání mají dodavatelé a zákazníci firmy a zda existují substituty výrobků firmy ABC.

Analýzu vnitřní situace ve společnosti provedu metodou 7 S. Ta počítá se 7 důležitými (klíčovými) faktory úspěchu při podnikání. Na radu svého pana vedoucího v práci dále použiji business model Canvas. Canvas mapuje 9 oblastí, které jsou důležité pro prosperitu podniku.

Po provedení těchto dvou analýz a podle rozhovorů s panem ředitelem a na základě vlastního úsudku stanovím silné a slabé stránky podniku. Ty budou zaznamenány ve SWOT analýze.

Na pomezí vnitřní a vnější analýzy se pohybuje BCG matice. BCG matice mě informuje o úspěšnosti prodejů hlavních produktových reprezentantů vůči nejlepšímu konkurentovi a napoví o celkovém vývoji trhu s obuvnickými komponenty.

Po provedení veškerých metod a analýz sestavím návrhy na změny. Návrhy by měly dopomoci firmě ABC ke zvýšení její konkurenceschopnosti a k zlepšení současné situace.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 TYPOLOGIE KONKURENCE

Podle Čichovského (2002, s. 13) je konkurenceschopnost pozitivní vlastnost konkurenta, jeho výsledný projev a vzájemné soupeření s jinými konkurenty v konkrétním konkurenčním prostředí. Konkurenceschopnost je faktorovým a vektorovým důsledkem působení konkurenčních sil konkurentů v prostředí.

Podle Magrettové. (2012, s. 41) není smyslem konkurence porazit svého konkurenta. Právým důvodem je dosažení zisku.

Pojem **konkurenčnost** se vyvinul z tržní rivality. Vyjadřuje tržní potenciál konkrétního podniku, odvětví nebo státu v souboji s konkurujícími podniky, odvětvími a státy. Výsledkem souboje je schopnost získat dobré postavení na trhu, čímž je zajištěna prosperita subjektu na krátkou nebo středně dlouhou dobu. (Jirásek, 2001, s. 48)

Společně s vývojem tržního prostředí vzniklo v historii lidské společnosti velké množství druhů a typů konkurence. Čichovský uvádí následující 4 základní typologie konkurence.

### 1.1 Typologie podle rozsahu konkurenčního působení

**Globální konkurence** působí svým rozsahem na celém světě. Podle míry otevřenosti a uzavřenosti ovlivňuje veškeré státní trhy a alianční tržní seskupení.

**Alianční konkurence** zasahuje pouze do jednotlivých nadnárodních tržních prostorů a do seskupení ekonomických sdružení daných států.

**Národní konkurence** působí pouze na území jednoho daného státu a musí dodržovat makroekonomická a mikroekonomická pravidla v dané společnosti.

**Meziodvětvová konkurence** prezentuje firmy podnikající více než v jednom odvětví a další konkurenty, kteří se snaží přecházet z jednoho odvětví do druhého.

**Odvětvová konkurence** začleňuje všechny konkurenty pohybující se v konkrétním odvětví v dané ekonomice.

**Komoditní konkurence** obsahuje všechny konkurenty, kteří vyrábí nebo distribuují stejné nebo velmi podobné výrobky, které jsou zahrnuty v komoditní klasifikaci EU.

(Čichovský, 2002, s. 162-164)

## 1.2 Typologie podle nahraditelnosti produktu v tržním prostředí

O **konkurenci značek** mluvíme tehdy, pokud výrobce považuje za své konkurenty ty producenty, kteří nabízejí podobné výrobky a služby na stejném trhu ve srovnatelných cenách s ním.

O **konkurenci odvětvovou** se jedná, pokud producent považuje za své konkurenty výrobce, kteří uspokojují stejné nebo podobné přání zákazníků v daném odběratelském segmentu.

**Konkurence formy** vzniká, pokud výrobce považuje za své konkurenty ty producenty, kteří dokáží různými metodami a způsoby uspokojit zákaznickou potřebu.

**Konkurence rodu** představuje situaci, při které distributor považuje za své konkurenty veškeré subjekty, které bojují o toky hodnot na daném trhu. (Čichovský, 2002, s. 164)

## 1.3 Typologie podle počtu prodejců a stupně diferenciacce produktů

### 1.3.1 Monopol

Při **monopolu** existuje pouze 1 výrobce daného statku a statek nemá žádné substituty. Navíc existují velmi silné bariéry vstupu do tohoto odvětví

Existuje několik typů monopolu:

**Přírozeného monopolu** je dosaženo díky velikosti firmy a výnosů z rozsahu. Přírozený monopol se vyskytuje například v energetickém průmyslu.

**Administrativní monopol** je charakteristický zásahy státu. Stát zasahuje, protože si chce zanechat vedoucí postavení v odvětví nebo z důvodů patentů a autorských práv.

U **ekonomického monopolu** je slabší firma pohlcena tou silnější. (Paulík a Pellešová, 2006 s. 103-104)

### 1.3.2 Oligopol

U **oligopolu** existuje několik výrobců daného produktu. Produkt bývá většinou diferencovaný. Existují bariéry vstupu do odvětví. (Paulík a Pellešová, 2006 s. 102)

Ve **smluvním oligopolu** působí na trhu několik firem, které mají podobné postavení na trhu. Firmy se vzájemně znají a jsou na sobě závislé při stanovování ceny a rozsahu vyráběné produkce. Podniky spolu často uzavřou kartelové dohody, které jsou ale podle naší právní úpravy zakázány.

**Oligopol s dominantní firmou** je charakteristický jednou dominantní firmou a množstvím konkurenčních firem, které tvoří konkurenční lem. Dominantní firma je cenovým vůdcem. Dále určuje i vyráběné množství pro ostatní firmy. (Paulík a Pellešová, 2006 s. 109-110)

### 1.3.3 Monopolistická konkurence

V **monopolistické konkurenci** existuje na trhu velké množství malých a středních firem, které mají jen malý vliv. U tohoto typu konkurence neexistují žádné bariéry vstupu na trh a výrobky na trhu jsou diferencované. Každá z firem v monopolistické konkurenci má v rámci svého produktu monopolní uplatnění a sama si určuje cenu výrobků. (Paulík a Pellešová, 2006 s. 111)

## 1.4 Typologie podle stupně organizace a propojitelnosti producentů do aliancí

**Kartel** je forma konkurence, kdy se konkurenti domluví na základě kartelové dohody. Smyslem dohody je rozdělení tržního prostoru na jednotlivé segmenty, v nichž si firmy nekonkurují ani značkou ani cenou.

**Syndikát** je založen na formě dohody. Firmy se dohodnou na sjednocení ceny, určení tržního prostoru a dále se domluví na společné strategii a postupu proti ostatním konkurentům.

O **trastu** mluvíme tehdy, pokud si firmy rozdělí tržní prostor, sjednotí ceny a domluví se na společné strategii a taktice proti ostatním konkurentům. Současně však jsou firmy spojeny investiční politikou kapitálu. (Čichovský, 2002 s. 166)



## 2 DVA ZÁKLADNÍ PŘÍSTUPY KE STRATEGII

### 2.1 Strategie modrého oceánu

#### 2.1.1 Definice modrého oceánu

Modrý oceán můžeme charakterizovat, jako nevyužitý tržní prostor, kde se vytváří poptávka a vzniká příležitost k vysoce ziskovému růstu. Většina modrých oceánů se nachází uvnitř rudého oceánu.

Předmětem analýzy modrého oceánu není celá firma, ale strategický tah. Strategický tah je souhrn manažerských rozhodnutí a opatření, která zásadním způsobem ovlivňují podnikovou nabídku, kvůli kterým nový trh vzniká. (Kim a Mauborgne, 2005, s. 19-25)

#### 2.1.2 Hodnotová inovace

V modrém oceánu není úkolem konkurenci porazit, protože ona zde nehraje žádnou úlohu. Základem strategie modrého oceánu je hodnotová inovace. Ta spočívá v rapidním přírůstku hodnoty, která nás posune na svrchovaný a nedotknutelný tržní prostor. K vytvoření hodnotové inovace dojde, jen pokud firma dokáže sladit inovaci s užitnou hodnotou, cenou a náklady.

Hodnotová inovace je ovlivněna rekonstrukcionistickým pojetím. V modrém oceánu neexistují pevné hranice trhu a struktury odvětví. Účastníci modrého oceánu mohou vzniklé hranice měnit.

Při vzniku modrého oceánu dochází k současnému snižování nákladů a zvyšování hodnoty pro kupujícího. Hodnotová inovace se od obyčejné inovace odlišuje, protože se jedná o koncepci komplexní strategie. (Kim a Mauborgne, 2005, s. 27-32)

#### 2.1.3 Nástroje vhodné pro vytváření modrých oceánů

Nyní Vás seznámím se dvěma základními nástroji, které pomáhají ke vzniku modrého oceánu.

##### 2.1.3.1 Hodnotová křivka a její interpretace

Hodnotová křivka je spojena se strategií modrého oceánu. Je grafickým zobrazením výkonnosti podniku. Zachycuje:

- Na vodorovné ose faktory, které ovlivňují konkurenční jednání v odvětví

- Na svislé ose úroveň nabídky u jednotlivých faktorů, které výkonost ovlivňují. Úroveň je určena pomocí skóre.

(Kim a Mauborgne, 2005, s. 39-40)

**Strategie modrého oceánu** – hodnotová křivka nám ukazuje, zda si firma zaslouží prosperovat. To poznáme podle dodržování 3 pravidel dobré strategie:

- Jasně zaměření
- Rozdílnost
- Přesvědčivý slogan

Hodnotovou křivku musí podnik umět správně vyhodnotit, jinak neposkytne správné informace. Existují následující typy křivek:

- **Křivka je blízko křivek konkurentů** – tento stav signalizuje, že firma je pravděpodobně součástí rudého oceánu. Firma se snaží o dosažení lepších výsledků než konkurence v oblasti nákladů a kvality. Může zaznamenat pouze malý růst a rozvoj.
  - **Veškeré faktory mají vysoké skóre** – firma musí začít zkoumat, zda současný tržní podíl a její ziskovost pokrývají investice do podnikání. Pokud se tak neděje, firma nabízí kupujícím velmi mnoho, což se jí nevyplácí.
  - **Křivka jako mísa špaget** – situace, kdy se křivka chová nepředvídatě a skáče sem a tam. Tento stav znamená neadekvátně nastavenou strategii. Strategie společnosti je rozdělena na dílčí strategie, které společně nepomáhají ani k odlišení od konkurence ani netvoří dobrý strategický plán.
  - **Křivka strategických rozporů** – stav, kdy firma má vysoké skóre u jednoho faktoru, zatímco u jiných prvků, které podporují tento faktor, dosahuje firma nízkého skóre.
- (Kim a Mauborgne, 2005, s. 54-56)

### 2.1.3.2 *Systemový rámec čtyř aktivních opatření*

Systemový rámec řeší 4 otázky, které pomohou k rozhodnutí mezi odlišením se a nízkými náklady.

- Které z faktorů neodmyslitelně patří k odvětví, by měly být zrušeny?
- Které z faktorů by měly být zmírněny v intenzitě svého působení, než jaký je stanovený standard v odvětví?

- Které z faktorů by měly zvýšit úroveň svého působení, než jaký je stanovený standard v odvětví?
- Které nové faktory by měly být zahrnuty do analýz?

(Kim a Mauborgne, 2005, s. 42)

## 2.2 Rudý oceán

### 2.2.1 Vize, cíle, poslání a účel podnikání

Pojem podnikání je definován v zákoně č. 513/1991Sb, obchodního zákoníku, ve znění pozdějších předpisů. „*Podnikáním se rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem, vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.*“

**Poslání** – je základním krokem strategického řídicího procesu. Podnik si určí, jaká je jeho role v podnikatelské oblasti a jaké aktivity chce provozovat. Objasněním svého poslání se podnik hlásí ke své filozofii, kterou tvoří cílové představy a základní hodnoty podniku. (Horáková, 2003, s. 23)

Podniky je třeba řídit za účelem tvorby bohatství. K tvorbě bohatství potřebujeme:

- Základní ekonomické informace – prognózy příjmů, výdajů, likvidity, poměr mezi skladovými zásobami a prodejem výrobků a podobně.  
Nejsou-li tyto ukazatele v normě, značí to problém, který by měla organizace přesněji identifikovat a řešit.
- Informace o produktivitě – získání informací o produktivitě všech faktorů. Toto nám spolehlivě pokryje analýza ukazatele ekonomické přidané hodnoty. Dalším vodítkem je využití benchmarkingu, podle kterého se můžeme srovnat s těmi nejlepšími v oboru.
- Informace o kompetentnostech – umění dělat něco, co druzí nedokáží nebo inkriminovanou činnost dělají špatně. V kompetentnostech se spojuje hodnota pro trh nebo hodnota pro zákazníka s konkurenční výhodou výrobce nebo dodavatele.
- Informace o alokování vzácných zdrojů – informace o výkonnosti lidí a kapitálu. Informace o alokování vzácných zdrojů často rozhodují o úspěchu či neúspěchu v podnikání. Podnik musí tyto dva zdroje správně transformovat do konkrétních aktivit.

Veškeré tyto informace jsou vedoucími pracovníky využívány k řízení společnosti. (Drucker, 2002, s. 93-97)

**Účelem** existence podniku je vytvořit si zákazníka. Vytvořit zákazníka lze plněním těchto dvou funkcí:

- Marketing
- inovace

Ziskovost není účelem, ale prvkem, který omezuje a limituje podnikovou organizaci a její činnost. (Drucker, 2002, s. 27)

**Vize** – představuje pozitivní odraz budoucí situace, který je motorem k motivaci a výkonnosti. Vize musí být srozumitelná. Udává dlouhodobý směr pro stanovení budoucích plánů a cílů organizace. (Mallya, 2007, s. 29)

Jirásek (2001, s. 21) upozorňuje, že nesmí být porušen vztah mezi cílem a prostředky, které nám pomohou k jeho dosažení.

**Mise** – je konkrétní postup, který převádí vizi do reálné podoby. Mise zkoumá současné aktivity firmy a pomáhá společnosti při řešení jejich problémů. (Mallya, 2007, s. 31)

Mise by měla mít jasnou definici, a měla by být důvodem k samotné existenci podnikatelského subjektu. Mise by měla být unikátní, čímž by se firma stala jedinečnou vůči své konkurenci (Hanzelková, Keřkovský, Odehnalová a Vykypěl, 2009, s. 35)

**Cíle** – můžeme je definovat jako specifický stav, kterého chce organizace dosáhnout pomocí svých aktivit. Zároveň cíle určují, jaké konkurenční postavení podnik může získat. Cíle vdechnou smysluplnost určenému poslání a pomáhají při stanovení podnikové strategie.

Na formulaci cílů se podílejí různé zájmové skupiny. Cíle můžeme členit na obecné a konkrétní. (Mallya, 2007, s. 32-33)

Teprve až určení cílů konkrétně kvantifikuje poslání firmy a umožňuje provádět zásadní rozhodnutí. (Horáková, 2003, s. 25)

### 2.2.2 Druhy konkurenčních strategií podle Michaela Portera

Podle Michaela Portera (1993, s. 17) konkurenční strategie slouží k poznání postupů, kroků a možností, které pomohou efektivněji firmě konkurovat.

Existují tři základní formy konkurenční strategie:

- Prvenství v celkových nákladech
- Diferenciace
- Soustředění pozornosti

**Prvenství v celkových nákladech** je založeno na nejrůznějších opatřeních. Jedná se například o kontrolu přímých a režijních nákladů, minimalizaci nákladů na výzkum a vývoj nebo minimalizaci nákladů na prodej a reklamu.

Nízké náklady chrání firmu před soupeřením jejích konkurentů a před vlivnými odběrateli a vlivnými dodavateli.

Pokud firma dosáhne prvenství v celkových nákladech, dosahuje tím nadprůměrných výnosů v daném odvětví bez ohledu na působení vlivných konkurenčních sil. Dosáhnutí této pozice však vyžaduje získat vysoký relativní podíl na trhu. (Porter, 1994, s. 35-36)

**Diferenciace** se snaží o dosažení jedinečnosti podniku v některých dimenzích, což ocení zájemci o koupi podnikových produktů. Diferenciace se vyznačuje vyšší cenou prodávaných produktů.

Diferenciace se může zakládat na výrobku, jeho distribučním systému nebo na jeho marketingu. Podnik, jemuž se podaří získat diferenciaci, dosahuje nadprůměrného zisku, pokud částka zvyšující cenu produktu je vyšší než náklady na dosažení jedinečnosti daného produktu. Podnik musí snižovat veškeré náklady, které přímo nesouvisí s diferenciací. (Porter, 1994, s. 37-38)

Při **soustředění pozornosti** se podnikovým cílem stane ovládnutí jednoho nebo více menších segmentů na trhu. Podnik se snaží o získání vedoucího postavení v konkrétní určité oblasti zákaznického zájmu.

Může mít podobu nákladové strategie, kdy chce firma získat konkurenční výhodu na základě nejnižších nákladů. Druhou variantou soustředění pozornosti je snaha o diferenciaci produktu. (Porter, 1993, s. 34)

Tato strategie rozčleňuje trh z hlediska demografického či geografického nebo na základě frekvence užívání produktu či služby zákazníky

### 2.2.3 Vypracování strategie

Pro vypracování strategie nám pomůže odpověď na tyto 3 otázky.

- V čem podnikáme a proč?

- Jaké jsou klíčové faktory podnikání?
- Jak se můžeme nejlépe prosazovat přes konkurenci?

V první otázce si musíme definovat poslání, vizi a smysl podnikání firmy. Určíme hodnoty a směr, kterými se budeme řídit. Vytvoříme si mantinely podle, kterých budeme naplňovat plánovanou strategii v daném oboru.

Druhá otázka se zabývá provedením strategické analýzy a zkoumáním současné situace v oboru. K tomu slouží:

- Analýza vnějšího prostředí – PESTEL
- Analýza vnitřního prostředí – klíčové procesy
- Existující strategie

Souhrn informací z těchto analýz slouží k tvorbě SWOT matice.

Odpověď na třetí otázku je složitější. Můžeme si ji rozložit na následující další otázky:

- V kterých tržních nikách budeme konkurovat?
- Jak se budeme odlišovat nabídkou zákazníkovi od konkurence?
- Které řídicí procesy pro nás budou klíčové?
- Jaké podpůrné technologie využijeme v naší strategii?

(Kaplan a Norton, 2010, s. 23-24)

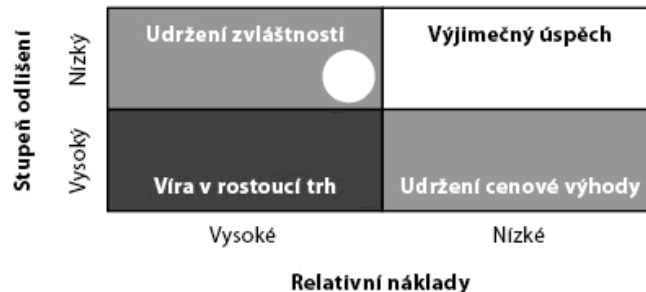
#### **2.2.4 Konkurenční výhoda**

Konkurenční výhodou se může stát každý prvek firemního podnikání. Může to být výrobek, jeho konstrukce, design, jeho užitnost, cena, způsob výroby, použitá technologie nebo výrobní náklady. Vlastnit konkurenční výhodu znamená být konkurenční. (Jirásek, 2001 s. 45,50)

K rozvoji pojmu konkurenční výhoda zaslouženě přispěl Michael Porter. Zajímal se o analýzu hodnotového řetězce, zkoumal postupné narůstání hodnoty od přípravy výroby, jejího počátku a všech ostatních fází včetně expedice. (Jirásek, 2001, s. 46)

### 2.2.4.1 Analýza konkurenční výhody

K tomu abychom v podniku našli konkurenční výhodu, můžeme použít následující matici.



Obrázek 1. Matice analýzy konkurenční výhody (Jakubíková, 2013, s. 147)

Matice porovnává náklady ve vztahu ke konkurentům a stupeň jedinečnosti (diferenciace) produktů vůči konkurentům. Místo, které firma v matici obsadí, závisí na více faktorech. Jednotlivé kvadranty matice jsou:

**Udržení zvláštnosti** – relativní náklady jsou ve stejné výši jako diferenciací stupeň. Jedná se o jedinečný produkt za vyšší cenu.

**Výjimečný úspěch** – relativní náklady jsou nízké, a jedinečnost je na vyšší úrovni. Jedná se o výrobek, který má obrovský potenciál. Výrobek je konkurenceschopný za jakoukoliv cenu.

**Víra v rostoucí trh** – vyšší relativní náklady a nízký stupeň diferenciací. Výrobek má jedinečnou šanci na úspěch a na dosažení bleskového růstu trhu. Konkurenční výhoda při zvolení této strategie není zaručena.

**Udržení cenové výhody** – má nízké relativní náklady a jedinečnost na malé úrovni. Jedná se o běžné výrobky, které nalezneme i u konkurence. Firma s touto strategií je konkurenceschopná, jen pokud udrží cenovou výhodu.

(Jakubíková, 2013, s. 147)

### 3 BENCHMARKING

Společnost Xerox vyvinula v 80. letech minulého století metodu Benchmarking. Zakládá se na systematickém porovnávání produktů, procesů, cen, efektivity, metod a dosahovaných výsledků s ostatními subjekty na trhu.“ (Tyll, 2014, s. 44)

Důležité je stanovit benchmark. To je ukazatel výkonnosti na určité úrovni, kterého se snažíme dosáhnout. (Nenadál, Vykydal a Halfarová, 2011, s. 13)

Benchmarking uspěje jen v organizaci, která má na vysoké úrovni plánování, strategii, taktiku a má stanovené cíle. Bez splnění těchto podmínek je benchmarking neefektivní. Je potřeba také mít vyškolený profesionální personál, který benchmarking provádí. (Čichovský, 2002, s. 204)

Někteří autoři benchmarking kritizují pro jeho jednostrannost a přehánění jeho důležitosti. Potom může docházet ke vzniku omylů, protože se podnik upne na svého nejlepšího konkurenta a začne jej pouze kopírovat (Jirásek, 2001, s. 93)

#### 3.1 Základní Typy Benchmarkingu

Na základě předmětu srovnávání rozlišujeme 3 následující druhy:

**Výkonový benchmarking** – srovnává finanční nebo nefinanční data s cílem najít rozdíly ve výkonnosti mezi zkoumanými subjekty. (Pavelková a Knápková, 2009, s. 207)

Společnost díky tomuto typu benchmarkingu pozná svoji relativní výkonnost. Výkonový benchmarking počítá s realizací QFD metody (domu kvality). Ta se snaží přenést potřeby a přání zákazníků do produktů.

**Procesní benchmarking** – porovnává a měří určitý proces v organizaci. Například fakturace, rozsah a kvalitu servisu a jiné. (Nenadál, Vykydal a Halfarová, 2011, s. 21-23)

Při měření výkonnosti a funkčnosti procesu se srovnáváme s vůdci na trhu a hledáme nejlepší postupy na trhu.

**Strategický benchmarking** – snaží se o objevení standardů výkonnosti na světové úrovni a tím určit rozdíly v konkurenceschopnosti. Úkolem strategického benchmarkingu je vymyslet takovou strategii, která udrží současnou firemní pozici a dále rozvine a zefektivní firemní aktivity. (Pavelková a Knápková, 2009, s. 207)



Z hlediska potencionálních partnerů rozlišujeme:

**Interní benchmarking** – precizně analyzuje výkonost a procesy ve vlastním podniku. Cílem je objevit nejlepší proces. Výhodou tohoto typu je úplnost a dostupnost informací. (Pavelková a Knápková, 2009, s. 207 - 208)

Nedostatkem je, že v okolním prostředí určitě existují firmy s lepším fungováním procesů. Navíc tento typ benchmarkingu není realizovatelný v malých a středních podnicích.

**Externí benchmarking** – slouží ke srovnání zkoumaných dat mezi konkurenčními podniky. Častým problémem je vyhledat správného partnera pro výzkum. Předností je, že firma může objevit svá slabá místa a učit se od těch nejlepších. (Nenadál, Vykydal a Halfarová, 2011, s. 24-25).

### 3.2 Postup při benchmarkingu

Blažková popisuje 8 kroků, které použijeme při aplikaci benchmarkingu v praxi.

- 1) Výběr oblastí / činností pro benchmarking
- 2) Interní analýza – detailní porozumění vlastním podnikovým procesům, výkonům a situaci
- 3) Sběr a analýza externích dat – analýza podnikových procesů ostatních firem zahrnutých do analýzy
- 4) Identifikace nejlepších postupů a výkonů
- 5) Srovnání našich podnikových výkonů s nejlepšími
- 6) Vyhodnocení zjištěných srovnání
- 7) Identifikace nápravných opatření, strategií a akcí
- 8) Zavedení těchto opatření do praxe

(Blažková, 2007, s. 171)

## 4 ANALYTICKÉ NÁSTROJE

### 4.1 Koncepce 7 S

Konzultační skupina McKinsey vytvořila model 7 S, aby řídící pracovníci lépe porozuměli složitostem, které jsou spojeny s organizačními změnami. V modelu vystupuje 7 prvků, jejichž anglické názvy začínají písmenem S. Vedení společnosti musí brát v potaz každý faktor modelu, aby byla zajištěna implementace podnikové strategie, protože faktory jsou vzájemně provázány. (Mallya, 2007, s. 73)

**Strategie** představuje činnosti, které zajišťují udržení konkurenční výhody a lepšího postavení k zákazníkům. Strategie je úzce propojena s alokací dostupných firemních zdrojů. (Jirásek, 2003, s. 72)

**„Strukturou** se v modelu 7 S v podstatě chápe obsahová a funkční náplň organizačního uspořádání ve smyslu nadřízenosti, podřízenosti a vztahu mezi podnikatelskými jednotkami.

**Systém řízení** zahrnuje formální a neformální procedury, které slouží ke koordinaci podnikových činností. Systémy řízení se rozkládají na manažerské informační systémy, komunikační systémy, kontrolní systémy, systémy alokací a jiné. (Mallya, 2007, s. 73)

**Schopnosti** jsou profesionální zdatnosti kolektivu tvořícího jeden celek. V úvahu připadají kladné i záporné synergické efekty, které jsou určeny úrovní organizace práce a jejím řízením. (Keřkovský a Vykypl, 2006, s. 115)

Aby se pracovníci učily novým dovednostem, musí podnik vytvořit odpovídající prostředí. V něm musí být patrná touha něco dokázat, společná vize a sdílená kultura všech zúčastněných stran.

**Spolupracovníci** jsou lidské zdroje ve firmě. Podle koncepce 7 S se musí pracovat na jejich rozvoji, na vztazích mezi pracovníky, na motivaci k práci a chování vůči zaměstnavateli. (Mallya, 2007, s. 74)

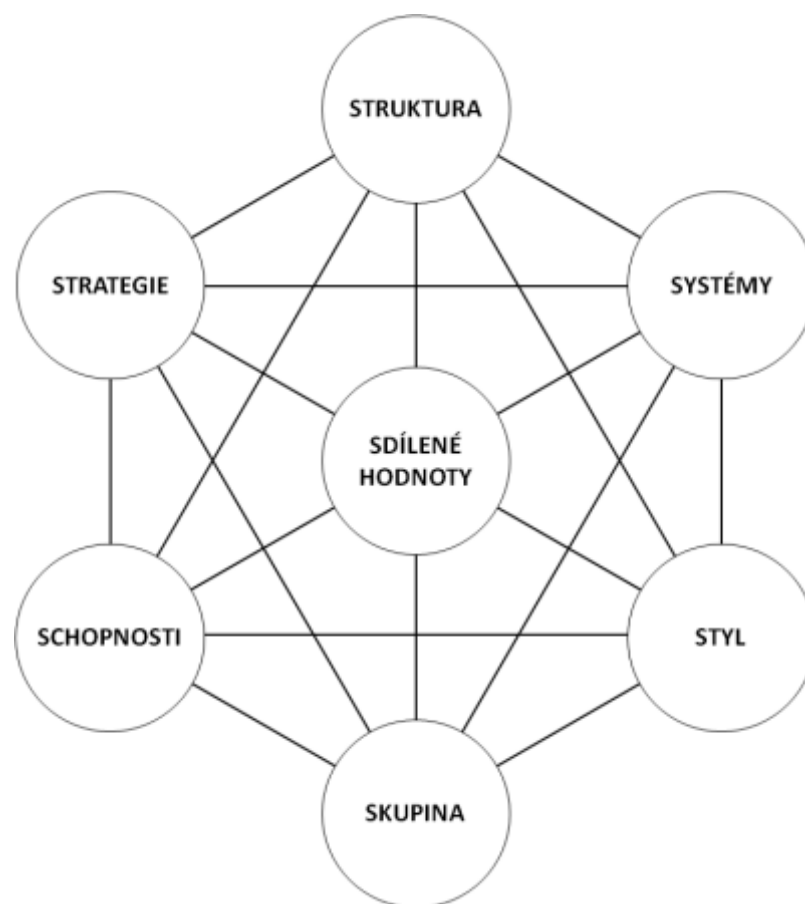
Od pojmu lidské zdroje se dnes upouští. Běžně se používá slovní spojení lidský kapitál. Úkolem lidského kapitálu je přidat hodnotu k existujícímu kapitálu podniku.

Lidský kapitál se začíná vyvíjet do sociálního kapitálu. Sociální kapitál zkoumá vzájemné vztahy, soudržnost a vstřícnost pracovníků. (Jirásek, 2001, s. 22)

**Styl** představuje způsob, jakým management přistupuje k řešení problémů a k řízení organizace. Ve většině podniků se ale skutečné problémy řeší jinak, než je to popsáno ve směrnících a předpisech. (Mallya, 2007, s. 73-74)

**Sdílené hodnoty** nám představují základní skutečnosti, principy a ideje, které respektují zaměstnanci podniku a některé další firmy se kterými podnik úzce spolupracuje. (Keřkovský a Vykypěl, 2006, s. 115)

Když podnik dokáže skombinovat a vzájemně provázat správné fungování těchto 7 faktorů má před sebou světlou budoucnost. (Jirásek, 2003, s. 73)



Obrázek 2. Model 7 S (managementmania, © 2011-2013)

## 4.2 Business model Canvas

Osterwalder uvádí, že business model představuje základní princip, jak firma vytváří, předává a získává hodnotu.

Business model Canvas se skládá z 9 prvků, které vytvoří logický celek. Model se zabývá čtyřmi hlavními oblastmi firmy: zákazníkem, nabídkou, infrastrukturou a finanční životaschopností firmy.

V modelu se vyskytují tyto prvky:

- Zákaznické segmenty – představují různé skupiny osob či subjektů, na které se orientuje podniková činnost. Zákazník je srdcem modelu a bez něj nemůže model fungovat. Důležité je definovat segmenty, ve kterých má firma působit. Druhým krokem je zjištění přání a preferencí těchto segmentů. Ostatní segmenty by měla firma ignorovat.
- Hodnotová nabídka – popisuje spojení výrobků a služeb, které vytvářejí hodnotu pro konkrétní skupinu zákazníků. V tomto bodě modelu zjistíme důvod, proč zákazníci preferují určitou firmu. Jinými slovy je hodnotová nabídka souborem výhod, které podnik nabízí svému zákazníkovi. Výhodami mohou být novost, výkon, přizpůsobení designu, cena a mnoho dalších.
- Kanály - zabývají se komunikací mezi segmenty a přístupem firmy k těmto segmentům. Kanály plní důležité funkce. Zvyšují povědomí o výrobcích a službách, předávají hodnotovou nabídku zákazníkům nebo poskytují prodejní zákaznickou podporu.
- Vztahy se zákazníky – prvek zobrazuje variabilitu vztahů, které si podnik vypracuje s jednotlivými segmenty. Toto jednání podniku vychází z motivace zákazníka získat a udržet nebo je motivací navýšení prodeje. Mezi základní formy vztahů patří osobní asistence, samoobsluha, spolupráce nebo automatizované služby.
- Zdroje příjmů – představují peněžní prostředky, které firma získává z každého zákaznického segmentu. Zdroje příjmů jsou tepny modelu. Existují dva typy příjmů:
  - Transakční příjmy – jednorázové platby zákazníků
  - Opakující se příjmy
- Klíčové zdroje – soubor aktiv, které slouží k správnému fungování modelu. Mezi klíčové zdroje patří zdroje fyzické, duševní, lidské a finanční.
- Klíčové činnosti – soubor aktivit, které musí podnik vykonat, aby business model fungoval. Klíčovými činnostmi jsou výroba, schopnost řešení problémů a platforma.
- Klíčová partnerství – obsahuje dodavatele, odběratele a jiné formy obchodního partnerství, které firma potřebuje k činnosti modelu. Partnerství pomáhají k optimalizaci modelu a ke snížení rizika. Existují 4 typy partnerství:

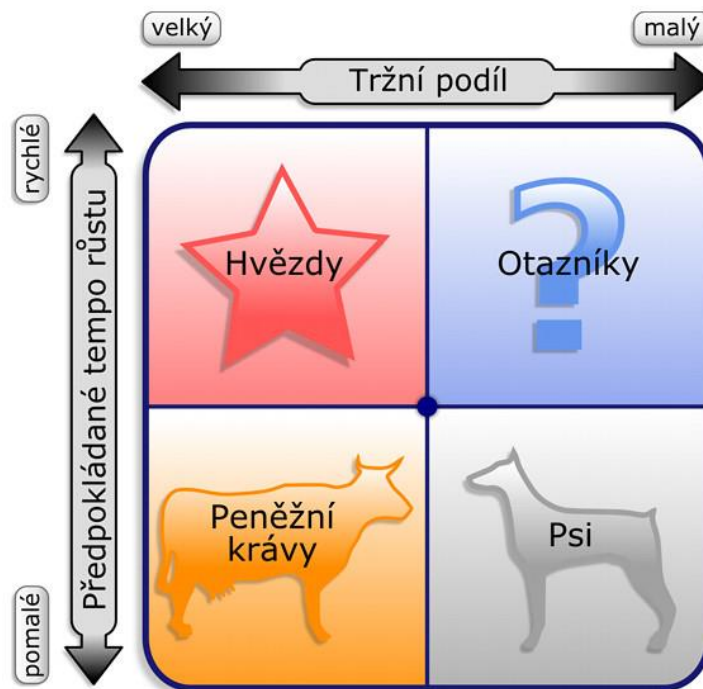
- Strategická spojení mezi subjekty, které si nekonkurují
- Spolupráce mezi konkurenčními subjekty
- Společné projekty s cílem vytvořit nové podnikatelské projekty
- Vztahy mezi kupujícím a dodavatelem s cílem zajistit si spolehlivost dodávky
- Struktura nákladů – tento faktor slouží ke zjištění struktury nákladů, které souvisí s business modelem. Tyto náklady zjistíme snadno, pokud máme správně definováno předchozích 8 bodů. Náklady můžeme rozdělit na:
  - Fixní náklady
  - Variabilní náklady
  - Úspory z rozsahu
  - Úspory ze sortimentu

(Osterwalder, Pigneur, 2012, s. 16-43)

### 4.3 BCG matice

BCG matici vytvořila společnost Boston Consulting Group. Tato metoda slouží k analýze obchodních jednotek nebo výrobních řad. (Blažková, 2007, s. 143)

BCG analýza slouží nejen ke zkoumání konkurenceschopnosti strategických jednotek a produktů, ale i synergicky umožňuje definici účinnosti a efektivnosti vybraných produktů. Jednotlivé kvadranty BCG matice určují strategické a taktické parametry, které determinují životní cyklus výrobků. (Čichovský, 2002, s. 211)



Obrázek 3. BCG matice (halek.info, © 2015)

Matice posuzuje dva faktory strategické úspěšnosti:

**Vertikální osa** nám zobrazuje očekávanou míru růstu trhu. Existují rychle nebo pomalu rostoucí trhy. Vyšší míra růstu trhu je závislá na peněžních investicích. Míra tržního růstu nám ukazuje sílu trhu a odhaduje jeho budoucí potenciál.

Na **horizontální ose** je zobrazen relativní tržní podíl. Podle tržního podílu můžeme odhadovat výši vytvořených peněžních prostředků. Předpokládáme, že vyšší tržní podíl nám zaručí vyšší množství peněžních prostředků. Tržní podíl získáme porovnáním prodeje s nejlepším konkurentem na trhu.

Matice je sestavena ze 4 kvadrantů, z nichž každý představuje odlišný typ výrobku. (Blažková, 2007, s. 144)

**Hvězdy** – skupina výrobků, která si zaslouží největší pozornost, protože dosahuje vysokých tržeb. Vysoké tržby zapříčiní příliv nových konkurentů, které bude lákat rychlý tržní růst. (Business vize, © 2010- 2011)

Firma musí vynaložit peněžní prostředky pro udržení postavení hvězdy. Je předvídáno, že po poklesu růstu trhu se hvězdy přetransformují na peněžní krávy. (Blažková, 2007, s. 144)

**Otazníky** – výrobky, které jsou na rychle rostoucím trhu, ale dosahují jen malého tržního podílu. Otazník se může v budoucnu přesunout do kteréhokoliv dalšího kvadrantu BCG matice. Na otazníku můžeme hodně vydělat, ale také hodně ztratit. (Business vize, © 2011)

Otazníky vyžadují hodně investic, aby si současné postavení udržely nebo se přesunuly do hvězd. Vedení společnosti se proto musí rozhodnout, které otazníky bude dále rozvíjet, a které by měl podnik přestat podporovat. (Kotler a Armstrong, 2012, s. 43)

**Peněžní krávy** – jsou to výrobky, které stabilně přinášejí peněžní prostředky a přitom nevyžadují velké investice. (Business vize, © 2010- 2011)

Výrobky umístěné v peněžních kravách jsou zralé a úspěšné. Peníze, které produkují, se používají k financování ostatních skupin výrobků, většinou hvězd. (Blažková, 2007, s. 144-145)

**Psi** – výrobky dosahující nízkého relativního podílu, umístěné na trhu s nízkým tempem růstu. Často dosahují malých zisků nebo přinášejí i ztráty. Při dlouhodobém dosahování ztrát je třeba zvážit jejich další setrvání na trhu. (Blažková, 2007, s. 145)

Bídny pes může mít i svá pozitiva v podobě referenčních zakázek nebo udržení renomé společnosti. (Business vize, © 2010- 2011)

Jakubíková (2013, s. 136) dodává, že pokud tempo růstu trhu záporné, do matice je doplněna položka **bídných psů** v případě vyššího relativního tržního podílu. V případě nižšího relativního tržního podílu a záporného tempa růstu je doplněna položka **odpadkový koš**.

#### 4.4 SWOT analýza

SWOT analýza je důležitý nástroj, který nám identifikuje, sumarizuje a zhodnotí slabé a silné stránky, výrazné příležitosti a možnosti ohrožení podnikové činnosti. (Horáková, 2014, s. 77)

Kombinuje tím srovnání vnitřního a vnějšího prostředí podniku. (Kašík a Havlíček, 2012, s. 44)

Název SWOT můžeme rozložit na:

- S = strenghts = silné stránky
- W = weaknesses = slabé stránky
- O = opportunities = příležitosti
- T = threats = hrozby

(Blažková, 2007, s. 155)



Obrázek 4. SWOT analýza (Sun marketing, © 2011-2015)

**Silné stránky** jsou pozitivní a klíčové faktory, které přispívají k úspěšnosti podnikové činnosti a ovlivňují prosperitu podniku. Jsou to různé schopnosti, dovednosti a zdroje, které zvýhodňují podnik vůči konkurenci. (Horáková, 2003, s. 44)

**Slabé stránky** jsou naprostým opakem silných stránek. Firma je v určitých činnostech slabá a to jí brání k efektivnímu výkonu. (Blažková, 2007, s. 156)

**Příležitosti** představují nové možnosti podniku, které mu dopomohou k lepšímu využití disponibilních zdrojů, a tím ke splnění stanovených cílů. (Horáková, 2003, s. 44)

Rozpoznaná nová příležitost a její správné využití se může stát novou konkurenční výhodou (Blažková, 2007, s. 156)

**Hrozby** poukazují na možnost vzniku nepříznivých situací, plynoucích z vnějšího prostředí. Jedná se především o změnu trendů ve společnosti nebo vznik bariér v podnikání. (Horáková, 2003, s. 45)

Hrozby mohou znamenat nebezpečí úpadku, či celkového neúspěchu podniku. Podnik musí rychle reagovat na jejich vznik a snažit se o jejich minimální působení. (Blažková, 2007, s. 156)

Společnost by měla analyzovat své trhy a marketingové prostředí. Tím najít atraktivní příležitosti a identifikovat hrozby ve svém životním prostředí. Měla by analyzovat silné stránky a slabé stránky, jakož i marketingové akce a určit si svou cestu. Cílem je, aby



silné stránky společnosti odpovídaly na atraktivní příležitosti, které trh vytváří. (Kotler a Armstrong, 2012, s. 52-53)

Po tvorbě SWOT analýzy můžeme ze získaných dat vytvořit další matice.

**Matice EFE** – hodnotí faktory externí analýzy. Vybere hrozby a příležitosti, které mají zásadní vliv na fungování strategie a jejichž působení se odráží v časovém horizontu strategického plánu.

**Matice IFE** – hodnotí faktory z vnitřního prostředí firmy. Hodnotí silné a slabé stránky, které ovlivňují strategii podniku.

(Jakubíková, 2013, s. 131-132)

Ze SWOT analýzy nám vyplývají tyto základní strategie:

- SO – využití silných stránek ve prospěch příležitostí
- WO – překonání slabých stránek využitím příležitosti
- ST – využití silných stránek k odstranění ohrožení
- WT – minimalizace slabých stránek a vyhnutí se ohrožení

(Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 16)

### **Zásady při zpracování SWOT matice**

- 1) Prvním krokem je sumarizace všech předchozích analýz (Porterova analýza, PEST ) a další, abychom nezapomenuli na uvedení důležitých informací.
- 2) Druhým krokem je vyřazení nepodstatných návrhů. V analýze by se měla objevit jen důležitá fakta. Případně může dojít k sumarizaci faktorů, za předpokladu, že nedojde k porušení vykazovací schopnosti analýzy.
- 3) Třetím krokem je očíslování faktorů ve SWOT analýze.
- 4) Posledním doporučeným krokem je přiřazení důležitosti jednotlivým faktorům (EFE a IFE matice)

(Hanzelková, Keřkovský, Odehnalová a Vykypěl, 2009, s. 141-142)

### Chyby SWOT matice

- **Statičnost** – SWOT analýza pracuje s daty z dnešního respektive ze včerejšího dne. Významnější jsou však informace o budoucích silných a slabých stránkách a o nových příležitostech a hrozbách, které nás teprve čekají.
- **Subjektivnost** – posouzení položek SWOT analýzy je závislé na subjektivním přístupu autora.
- **Konzervativnost** – SWOT analýza nám ukazuje co zlepšit a zvětšit, většinou ale neslouží k nalezení naprosto revolučního řešení.

(Jirásek, 2003, s. 70)

## 4.5 PEST analýza

PEST analýza rozpoznává externí podmínky, ve kterých se podnik nachází. PEST analýza je schopná identifikovat nové trendy a tím zajistit podklady pro adekvátní reakci obchodní společnosti. V PEST analýze zkoumáme politické, ekonomické, sociální a technologické faktory. (Blažková, 2007, s. 53)

Činnost jednotlivých faktorů je vzájemně provázána. Podnik si musí uvědomit, v jakých oblastech jeho činnosti faktory působí kladně či záporně. (Kašík a Havlíček, 2012, s. 50)

**Politickými a legislativními faktory** jsou například: stabilita zahraniční a národní politické situace, členství v mezinárodních uskupeních (EU, OPEC) a mnoho dalších. Tyto faktory mohou být pro podnik hrozbou nebo příležitostí.

Politická rozhodnutí ovlivňují podnik v oblastech daňových a protimonopolních zákonů, v oblastech mezinárodního obchodu (import a export) a v neposlední řadě také v ochraně životního prostředí, zaměstnanců a zákazníků.

**Ekonomické faktory** jsou závislé na současné ekonomické situaci. Především je podnik ovlivňován makroekonomickými ukazateli (HDP, úroková míra, nezaměstnanost, směnný kurz a míra inflace). (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 16-17)

**Sociální faktory** se dají velmi rychle najít a zmapovat pomocí dat od Českého statistického úřadu. Mezi nejvýznamnější sociální faktory patří demografický vývoj, trendy v životním stylu a náboženské a etnické otázky.

**Technologické faktory** řeší otázky ohledně infrastruktury, stavu a rozvoje průmyslu a odborně řečeno kvartérní sféru. Ta se zabývá stavem zejména aplikované vědy a výzkumu nových technologií. (Business vize ©2010-2011)

Posláním PEST analýzy není vypracování seznamu pouhých faktorů. Důležité je rozpoznat, který faktor má zásadní vliv na činnosti společnosti. Podnik dále musí zkoumat, jak se faktory mění v čase a jak se mění jejich síla působení. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 19)

## 4.6 Porterova analýza 5 konkurenčních sil

Úroveň konkurence v odvětví můžeme zjistit podle vzájemného působení pěti hybných sil, provedením strukturální analýzy odvětví. Tím určíme potenciální ziskovost v daném odvětví.

Porterova analýza se skládá z těchto prvků:

- Ohrožení ze strany nově vstupujících firem
- Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty
- Tlak ze strany náhradních výrobků – substitutů
- Vyjednávací síla odběratelů
- Vyjednávací vliv dodavatelů

### 4.6.1 Ohrožení ze strany nově vstupujících firem

Před vstupem nových podnikatelů je prostředí chráněno bariérami. Hrozba nových konkurentů působí na zmražení cen, protože vysoké ceny jen zvýší atraktivitu trhu. Dále způsobí vyšší výdaje na uspokojení potřeb zákazníků zavedených firem. (Magretta, 2012, s. 52)

Existuje šest hlavních překážek vstupu.

**Úspory z rozsahu** – jedná se o snížení jednotkové ceny výrobku v závislosti na zvýšení celkového objemu výroby za určitý časový úsek. Úspory z rozsahu nutí nového konkurenta, aby vstoupil na trh buď s velkým rozsahem výroby a riskoval tím reakci ze strany již existujících firem anebo s malým rozsahem produkce, při kterém poskytne cenové zvýhodnění. Úspor z rozsahu se dá dosáhnout v každé oblasti činnosti podniku.

**Diferenciace produktu** – představuje situaci, kdy známé firmy mají své zavedené značky a věrné zákazníky. Věrnost zákazníků si existující společnosti vybudovaly svou reklamou, servisem a odlišností výrobků. Nový konkurent musí investovat velké finanční prostředky ke vzniku dobrého postavení svých výrobků. Často toto úsilí trvá delší dobu a přináší ztráty.

**Kapitálová náročnost** – nutnost investic do počátečního výzkumu a vývoje podnikání nebo reklamy. Kapitál je potřeba nejen na nákup strojů, zásob, financování ztrát, ale i k získání důvěry zákazníků.

**Přechodové náklady** – jsou to jednorázové náklady, které kupujícímu vznikají kvůli přecházení produkce od jednoho dodavatele k druhému dodavateli. Jedná se například o náklady na školení zaměstnanců na nákup doplňkového zařízení a o náklady a čas potřebné k otestování nového dodavatele.

**Přístup k distribučním kanálům** – vstupující konkurent si musí zajišťovat distribuci svých výrobků. Toho dosáhne působením ceny a reklamy na existující distribuční kanály. Nový konkurent musí přesvědčit obchodníka, aby nakupoval jeho produkci.

**Nákladové znevýhodnění nezávislé na rozsahu** – Působící známé firmy mohou dosahovat takového zvýhodnění v nákladech, o kterých si nové firmy mohou nechat jen zdát. Zvýhodnění se dá dosáhnout pomocí vlastnictví technologie, výhodné polohy, dobrému přístupu k surovinám nebo pomocí vládní podpory.

**Vládní politika** – Vláda může omezit nebo úplně zakázat vstup do odvětví pomocí licencí nebo omezení přístupu k surovinám nebo na základě požadavků na ochranu životního prostředí. (Porter, 1994, s. 8-14)

#### 4.6.2 Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty

Soupeření může mít různou formu. Může se jednat o cenovou konkurenci, investici do reklamy, uvádění nových výrobků na trh nebo o zlepšení stávajících služeb. (Magretta, 2012, s. 54)

Soupeření je ovlivňováno touto řadou faktorů:

**Početní nebo vyrovnání konkurenti** – pokud v odvětví působí mnoho firem, dá se tím odvozovat větší konkurenční aktivita. Jednání jedné společnosti se odrazí na chování jejich konkurentů.

**Pomalý růst odvětví** – jedná se o souboj, při kterém nové, expanze chtivé firmy se snaží urvat co největší část trhu pro sebe.

**Vysoké fixní nebo skladovací náklady** – vysoké fixní náklady způsobí vznik silného tlaku na každou firmu v naplňování její kapacity. Pokud je kapacita přebytečná, vede toto jednání ke snižování cen.

**Nedostatečná diferenciacie nebo přechodné náklady** – pokud má produkt formu komody, řídí se kupující při výběru podle ceny a úrovně poskytovaných služeb. Cílem zákazníka je dosažení co nejvýhodnějších podmínek koupi.

**Rozšíření kapacity ve velkých přírůstcích** – tento faktor působí na rovnováhu nabídky a poptávky, pokud dojde k nahromadění rozšířených kapacit.

**Různorodost konkurentů** – společnosti s různou strategií, s odlišnými metodami, přístupy a cíli, mohou se sebou konkurenčně bojovat

**Vysoké strategické záměry** – soupeření je silnější, pokud větší část firem vyčlení velké finanční částky na dosažení úspěchu.

**Vysoké překážky výstupu** – jsou to ekonomické, strategické, emocionální faktory, které přinutí subjekty k setrvání v daném odvětví i když podnikání v tomto odvětví nepřináší žádný nebo jen malý užitek. (Porter, 1994, s. 18-21)

#### 4.6.3 Tlak ze strany náhradních výrobků – substitutů

Substituty jsou výrobky nebo služby, které dokáží odlišným způsobem uspokojit potřebu zákazníka stejně jako výrobek z odvětví. Substituty jsou bariérou pro navýšení ziskovosti odvětví a slouží ke stanovení cenového stropu odvětví. (Magretta, 2012, s. 50)

Substituty musíme brát na vědomí, pokud se zlepšuje jejich cenová pozice nebo jsou vyráběny odvětvími s vysokou ziskovostí. Pro firmu je důležité rozhodnutí, zda vymyslet plán na vytlačení substitutu z trhu nebo zda s ním nevyhnutelně počítat. (Porter, 1994, s. 23 – 24)

#### 4.6.4 Vyjednávací vliv odběratelů

Odběratelé se snaží o dosažení vyšší kvality výrobků a lepších služeb. Jejich vliv se podepisuje na vzájemném působení konkurentů a snižování cen výrobků a služeb v odvětví. Vliv odběratelů závisí na řadě faktorů.

Skupina odběratelů je silná v určitých případech.

- Produkty, které nakupuje v daném odvětví, představují významnou část odběratelových nákladů nebo nákupů
- Produkty, které nakupují v odvětví, jsou standartní nebo nediferencované
- Jestliže jí nehrozí velké přechodové náklady
- Jestliže dociluje nízkého zisku

- Odběratelé vytvářejí hrozbu zpětné integrace
- Odběratelé jsou plně informováni

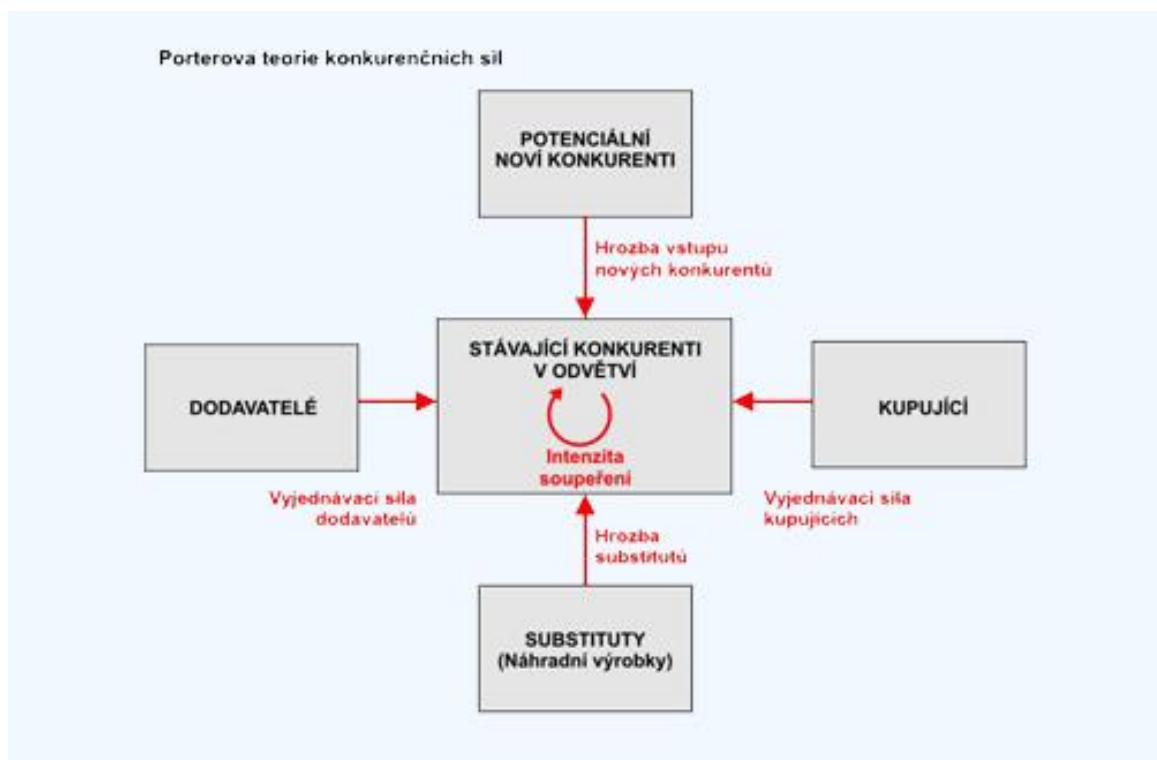
(Porter, 1994, s. 25-26)

#### 4.6.5 Vyjednávací vliv dodavatelů

Dodavatelé mají zájem na vyšších cenách produkce a dosažení výhodnějších podmínek nákupu. Ziskovost odvětví se bude snižovat, protože si dodavatelé přivlastní větší část hodnoty. (Magretta, 2012, s. 48)

Dodavatelé jsou silní v těchto případech:

- Nabídka je ovládána jen málo společnostmi a je vyšší než poptávka
- Neexistují substituty jejich výrobků
- Odvětví není pro ně důležitým zákazníkem
- Jejich produkty jsou důležitým vstupem pro odběratelovo podnikání
- Skupina má diferencovanou produkci nebo vytvořila přechodové náklady



Obrázek 5. Hybné síly konkurence v odvětví (Porter, 1994, s. 4)

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 PŘEDSTAVENÍ FIRMY ABC

Údaje vyskytující se v této kapitole, byly získány na základě rozhovorů s vedením společnosti ABC.

Společnost ABC se zabývá plastikářskou výrobou. Konkrétně se jedná o výrobu obuvnických komponentů a doplňkově se firma věnuje i výrobě technických výlisků. Produkty společnosti nejsou určeny k přímému prodeji konečnému zákazníkovi, ale k dalšímu průmyslovému zpracování.

Na našem trhu se firma pohybuje více jak 15 let a za tu dobu si získala určité postavení vůči konkurenci.

Výrobky se vyvážejí i do dalších zemí - Slovenska, Rakouska, Švýcarska, Německa, Polska a Litvy.

### 5.1 Historie společnosti

Společnost ABC vznikla v roce 1999 odtržením od původní společnosti a převzala od ní výrobu obuvnických komponentů. Výrobní know-how a část zaměstnanců bylo začleněno do nové organizační struktury společnosti.

Při začátku podnikatelské činnosti firma využívala pronajaté prostory i výrobní stroje. Postupem času došlo k odkoupení prostorů i strojů. V letech 2001 až 2003 se podařilo zlepšit zázemí společnosti. Byl koupen sklad, postavena administrativní budova a došlo k rozšíření výrobní haly, včetně zlepšení sociálního zázemí pro zaměstnance. V souvislosti se zlepšením výrobních možností byly formou leasingu pořízeny technologicky vyspělejší stroje, které zajistily lepší postavení vůči konkurenci.

V roce 2003 došlo na trhu k poklesu zájmu o obuvnické výrobky. Ekonomická situace se podepsala i na společnosti ABC. Ta byla nucena reagovat a změnit své výrobní portfolio.

Proto se začala intenzivněji věnovat výrobě technických výlisků a v této oblasti zaznamenala vysoký vzrůst poptávky u automobilového a elektrotechnického průmyslu. Toto strategické rozhodnutí vyvolalo nové investice do technologií vstřikování.

Díky lepší výrobní situaci firma přijímá nové zaměstnance a investuje finanční prostředky do nového software.



Následně zasahuje ekonomiku celosvětová hospodářská krize. Na ni firma velmi doplatila, protože její největší odběratel během 3 měsíců snížil objednávky o 65 %. Firma musela razantně snížit počet svých zaměstnanců. Navíc se dostala do platební neschopnosti vůči věřitelům (splácení strojů na leasing). Firma se zachránila odprodejem výrobních linek a skladových prostorů.

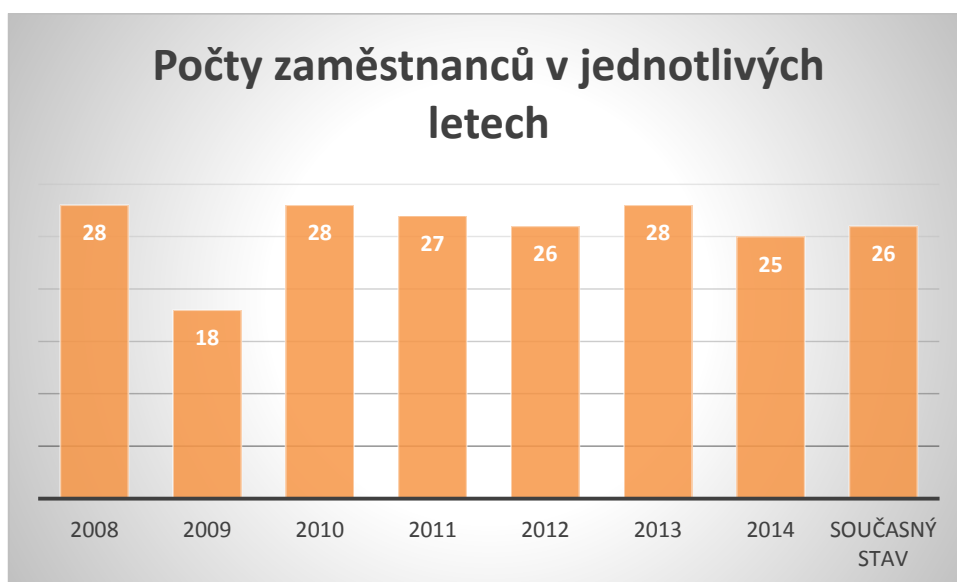
V dnešní době se podařilo firmu stabilizovat. Její produktivita je na úrovni z let předkrizových. Došlo ke změnám v nabízeném sortimentu a firma se opět začala výhradně věnovat výrobě obuvnických komponentů. Výroba technických výlisků se realizuje ve velmi malé míře.

## 5.2 zaměstnanci

Na počátku podnikání ve firmě pracovalo 5 lidí. Jejich počet se pak zvýšil až na 50. Došlo ke zdokonalení personální stránky a k rozvětvení organizační struktury společnosti. Vzniklo 5 úseků řízení.

Když firmu zasáhla hospodářská krize a došlo k úbytku odbytu, snížila svůj stav na 12 pracovníků. Dnes po částečné stabilizaci ve firmě pracuje více jak 25 osob.

V posledních letech firma snižuje množství THP pracovníků a jejich funkce kumuluje. Tím se jí daří snižovat náklady.



Obrázek 6. Vývoj počtu zaměstnanců u společnosti ABC

### 5.3 Cíle a vize společnosti

- Zlepšování technologického zázemí
- Pořízení nových skladových prostorů
- Udržování dobrých obchodních a přátelských vztahů se všemi zainteresovanými stranami
- Zlepšování odměňování zaměstnanců
- Zajištění ekonomického růstu společnosti

### 5.4 Výrobní portfolio

- Podešve z termo kaučuku
- Podešve z měkčeného PVC
- Dílce z polyamidu
- Ortopedické díly
- Intarzie
- Chrániče sportovní a pracovní obuvi
- Zdobící prvky – loga a nášivky

### 5.5 Výrobní proces

Výroba podešví, intarzií a ortopedických dílů probíhá na karuselu. Formy výrobků se roze-  
staví kolem karuselu. Nyní je potřeba nastavit vstřikovací jednotku. Nastavuje se barva, hus-  
tota a výsledné složení nové podešve. Princip samotné výroby na karuselu probíhá v něko-  
lika krocích.

Materiál v granulované podobě je přivezen do výroby. Zde jsou k němu přidány látky, které  
dobarví vstupující materiál. Někdy se přidávají i odpady (odřezky) z minulých výrobních  
dávek. Takto vytvořená směs je nasypana do stroje. Pomocí šnekového dopravníku je směs  
hrnuta a roztavována vevnitř stroje. Roztavená směs je vstříknuta do formy s konkrétní po-  
dobou podešve. Celý výrobní cyklus trvá v průměru 3 minuty.

Takto nedokončené podešve přechází do další části dílny. Zde dochází k dokončovacím ope-  
racím. Nejprve je nedokončená podešev obroušena, očištěna a naleštěna. Po dokončení této  
operace dochází k poslednímu kroku ve výrobě. Tím je barvení. Podešve jsou barveny ma-  
nuálně pracovníky společnosti.

## 5.6 Obchodní partneri společnosti ABC

### 5.6.1 Dodavatelé

Všichni klíčoví dodavatelé společnosti ABC nepochází z České republiky. V této části veškeré informace pochází od pana ředitele nebo z internetových zdrojů zmíněných podniků. Mezi největší dodavatelské partnery patří:

**UTEKSOL d.o.o** - výrobce termoplastických elastomerů, plastových profilů a komponentů pro obuv. Na trhu působí od druhé poloviny 20. století. Svou produkci vyváží ze Slovinska do celé Evropy. (Uteksol, © 2014)

**D PLAST, a. s.** vznikla v roce 1990. Zaměřuje se na výrobu past, granulátů, trubek, hadic a vytlačovaných profilů pro potravinářský průmysl, stavebnictví, strojírenství, automobilový průmysl a spotřební odvětví. Pro firmu ABC dodávají materiály na výrobu reklamních předmětů, jako jsou loga nebo nášivky. (D plast, © 2010)

### 5.6.2 Odběratelé

**FARE spol. s. r. o.** - Firma FARE, spol. s r.o. byla založena v roce 1991. Ve firmě pracuje asi 60 zaměstnanců. Ve svém portfoliu mají výrobky z řad pánské, dámské, dětské, trekinkové a policejní obuvi. Prodejny společnosti FARE nalezneme v Praze, v Libereckém, Zlínském nebo Královohradeckém kraji. (FARE, © 2015)

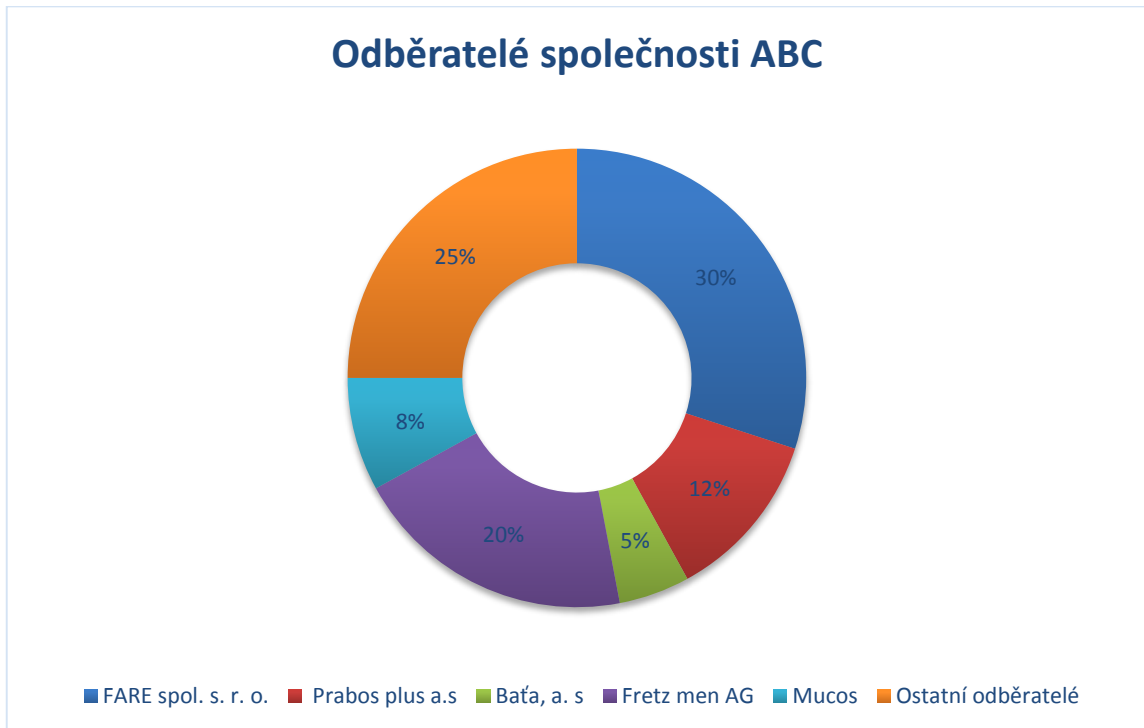
**Prabos plus a.s.** – historie společnosti sahá do roku 1860. Výrobce obuvi vhodné pro turistiku. Její výrobky slouží armádě, policii hasičům a ostatním uniformovaným složkám. (Prabos, © 2015)

**Baťa, a. s.** – první zmínka o společnosti pochází z roku 1894. Společnost BAŤA, akciová společnost patří mezi významné české firmy s dlouholetou tradicí. Baťa, jehož síť tvoří v současnosti sedm desítek prodejen, patří mezi největší české prodejce obuvi. (Baťa, © 2015)

**Fretz men AG** – švýcarský výrobce obuvi, který na trhu působí už více než 100 let. Zaměstnává 75 zaměstnanců. Specializuje se výhradně na pánskou obuv. Značka se prodává ve více jak 25 zemích z celého světa. Boty značky Fretz men obsahují v sobě technologii GORE – TEX. (Fretz – men, © 2014)

**Mucos** – Mucos je dceřinou společností rakouské firmy Hartjes. Zabývá se výrobou zdravotnické obuvi. Na trhu působí od roku 2005. (Hartjes, © 2014)

Společnost ABC má své zákazníky i v jiných zemích starého kontinentu. Produkci vyváží na území Slovenska, Polska nebo i do Litvy.



Obrázek 7. Rozložení poptávky společnosti ABC

## 6 ANALÝZA KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ

### 6.1 Konkurence

#### 6.1.1 Konkurence

V této podkapitolce Vás seznámím s konkurenty společnosti ABC. Do analýzy jsem zahrnul pouze dva konkurenční subjekty. Rozhodoval jsem se o přidání jednoho konkurenta z Otrokovic. Po zvážení všech pro a proti jsem tak neučinil, protože firma vyrábí z jiných materiálů než společnost ABC a její konkurenti.

Údaje z představovací části práce jsou čerpány z internetových stránek zmíněných společností.

#### **Komponenty, a. s. Zlín**

Historie této společnosti sahá až do roku 1894 a je silně spojena s rodinou Tomáše Bati. Při restrukturalizaci areálu Svit vzniká v roce 1998 nynější společnost.

Zabývá se výrobou nejen obuvnických komponentů, ale také výrobou chemikálií využívaných v obuvnickém průmyslu. Společnost je flexibilní a dokáže nové výrobky vyvinout a realizovat jejich výrobu přesně podle přání a potřeb zákazníka.

V dnešní době společnost zavádí nové výrobní programy a své produkty nabízí armádě, sportovcům nebo do zdravotnictví. (Komponenty Zlín, © 2014)

#### **SOLES 2 WALK spol. s r.o.**

Společnost vznikla na konci roku 2002. Sídlí v obci Březůvky ve zlínském kraji. Vyrábí obuvnické komponenty převážně pro rakouský a německý obuvnický trh. Výroba je komplexní od vývoje nové podešve a vznik její formy, až po výrobu podešve a dokončovací práce. (Soles 2 walk, © 2014)

### 6.2 Porterova analýza

Michael Porter vytvořil schéma hybných sil konkurence v odvětví. Podle jeho poznatků nyní vytvořím toto schéma pro společnost ABC. V analýze se budu věnovat stávající konkurenci, možnosti vstupu nového konkurenta, substitutům výrobků společnosti ABC a obchodním partnerům (odběratelům a dodavatelům) firmy. Tabulky s ohodnocením faktorů analýzy budou tvořeny pomocí rozhovoru s panem ředitelem. Faktory jsou obodovány podle míry působení od 1 bodu (slabé působení) do 5 bodů (silné působení)

### 6.2.1 Vstup nových konkurentů

Riziko vstupu dalšího konkurenta není příliš vysoké. Tento obor podnikání nepřitahuje masovou pozornost. Trh je dostatečně nasycen. Je potřeba brát na vědomí, že výrobky na tomto trhu jsou určeny k dalšímu zpracování. Firma podniká stylem business to business. Výrobky nejsou určeny pro přímou spotřebu obyvatelstva.

Případný vstup do tohoto segmentu podnikání není bezbariérový. Zásadní překážkou je získání výrobního know-how. Nový konkurent by musel dále zvažovat nákup specializovaných výrobních strojů, výrobních prostor a získání kvalifikovaných zaměstnanců. Z těchto informací vydedukují, že vstup je velmi kapitálově náročný.

Trh obuvnických komponentů je silně diferencovaný, což je další silnou překážkou vstupu. Nový konkurent by musel získat zákazníky a dodavatele plastových materiálů. Vybudování respektu, uznání a určitého zákaznického zájmu v této branži není jednoduché.

Zaběhnuté firmy mají vybudované vazby s obchodními partnery. Těžko by nový konkurent na trhu hledal místo pro svou produkci. Podle těchto informací usuzují, že při začátku podnikání by nová společnost dosahovala finanční ztrátu a v důsledku velkých počátečních výdajů by její další existence byla silně ohrožena.

Další překážkou vstupu jsou znalosti o oboru podnikání. Trh obuvnických komponentů má dlouhodobou tradici. Za tu dobu zavedené firmy získaly cenné zkušenosti a mají cenné informace o svých výrobních procesech. Dokáží snižovat náklady výroby, protože se neustále snaží o zdokonalování výrobních postupů.

I když je nový konkurent velmi nepravděpodobný, firma ABC by neměla usnout na vavřínech a měla by se snažit získávat informace o současných konkurentech. Podle nich by měla korigovat svou konkurenční strategii.

Tabulka 1. Faktory ovlivňující vstup nových konkurentů na trh

Číslo	Faktor	Bodové ohodnocení
1	Úspory z rozsahu	1
2	Diferenciace produktu	5
3	Kapitálová náročnost	4
4	Přechodové náklady	1
5	Přístup k distribučním kanálům	3
6	Nákladové znevýhodnění	2
7	Vládní politika	1
<b>Celkem bodů (max. 35 bodů)</b>		17
<b>Průměrné skóre</b>		2,43

### 6.2.2 Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty

V oblasti obuvnických konkurentů působí na českém území jen pár firem. Jejich konkurenceschopnost je na vysoké úrovni. Konkurenti se vzájemně sledují a vyhodnocují podniknuté kroky. Firmy musí správně reagovat na změny ve stávajícím konkurenčním prostředí. Každá chyba vzhledem k malému počtu konkurentů, může zásadně změnit jejich postavení na trhu.

V současné době dochází k růstu odvětví. Firmy podnikající s obuvnickými komponenty musí držet krok s nastavenými trendy a snažit se o rozvoj svých aktivit. Musí se přizpůsobovat měnícím se požadavkům. Hlavní změny probíhají v oblasti designu výrobků.

V analýze počítám i se strategickými záměry, protože firmy vložily do podnikání množství peněz. K výrobě v tomto odvětví je potřeba vlastnit velký objem fixního majetku.

Některé faktory ovlivňující intenzitu soupeření mezi stávajícími konkurenty na trhu působí jen ve velmi omezené míře.

Tabulka 2. Faktory ovlivňující intenzitu soupeření mezi stávajícími konkurenty

Číslo	Faktor	Bodové ohodnocení
1	Počet konkurentů	1
2	Konkurenceschopnost konkurentů	4
3	Růst odvětví	2
4	Vysoké fixní nebo skladovací náklady	4
5	Nedostatečná diferenciacie nebo přechodné náklady	1
6	Různorodost konkurentů (síla, metody)	1
7	Strategické záměry	4
8	Překážky výstupů	5
9	Rozšíření kapacity ve velkých přírůstcích	1
<b>Celkem bodů (max. 40)</b>		23
<b>Průměrné skóre</b>		2,56

### 6.2.3 Tlak ze strany náhradních výrobků - substitutů

Trh je tak specializovaný, že substituce není prakticky možná. Podle informací od pana ředitele se jedna italská firma pokoušela o výrobu podešví z nanovláken v TR materiálu. Plán však ztroskotal na vysoké technologické a kapitálové náročnosti projektu. Do roku 2025 se neočekává, že by mohlo dojít ke změnám v materiálech pro výrobu.

### 6.2.4 Dodavatelé a jejich vyjednávací síla

Výrobní sortiment společnosti jsem představil v jedné z předcházejících kapitol. Každá výrobní skupina (podešve, intarzie atd.) má svého výhradního dodavatele materiálu pro výrobu, což ukazuje, že dodavatelé disponují značnou vyjednávací silou.

Sílu dodavatelů posiluje i neexistence substitutů na trhu s obuvnickými komponenty. Dodavatelé se tak nemusí obávat, že by jejich výrobky byly nahrazeny a mohou si domluvit lepší cenové podmínky.



Dalším důležitým prvkem je fakt, že výroba obuvnických komponentů není hlavním zákazníkem dodavatelů. Výroba z plastů je členitá a materiál dodávaný dodavateli se může používat i v jiných typech výrobního programu.

Suroviny vstupující do výrobního procesu spolu s použitím technologického postupu určují výslednou kvalitu vyrobených komponentů. Dodávané suroviny jsou tak důležitým stavebním kamenem k dosažení prosperity společnosti ABC.

Porter uvádí, že dodavatelem je i pracovní síla v podniku = zaměstnanci společnosti. Jejich zkušenosti a manuální zručnost jsou velmi důležité k dosahování podnikových cílů.

*Tabulka 3. Faktory ovlivňující vyjednávací sílu dodavatelů*

<b>Číslo</b>	<b>Faktor</b>	<b>Bodové ohodnocení</b>
<b>1</b>	Nabídka je ovládána málo společnostmi a je koncentrovaná	4
<b>2</b>	Existence substitutů v odvětví	5
<b>3</b>	Důležitost odvětví obuvnických komponentů pro dodavatele	4
<b>4</b>	Důležitost dodavatelovy produkce pro odběratelovo podnikání	3
<b>5</b>	Dodavatelé mají diferencovanou produkci, nebo přechodové N	1
<b>6</b>	Možnost vzájemné integrace dodavatelů	2
<b>7</b>	Pracovní síla – zaměstnanci	4
<b>Celkem bodů (max. 35)</b>		23
<b>Průměrné skóre</b>		3,29

### **6.2.5 Odběratelé a jejich vyjednávací síla**

Odběratelé disponují velkou vyjednávací silou vůči podniku ABC. Děje se tak z několika důvodů.

Například společnost FARE odebírá přes 30 procent produkce společnosti ABC v oblasti obuvnických komponentů a je jejím velkoodběratelem. Důležité je správné nastavení cenových relací a možnost využívání jiných výhod (množstevních slev nebo servisu dodacích termínů), pro udržování vřelých vztahů s obchodním partnerem.

Dalším důvodem je informovanost odběratelů o dodavatelově počínání. Jelikož působí na českém trhu jen pár firem s obuvnickými komponenty, dá se jednoduše zmapovat poptávka. Odběratel může podle informací od jiných firem tlačit na společnost ABC hlavně v oblasti cen.

Síla odběratelů je omezována specifickou nabídkou produktů a nemožností vyrábět si komponenty ve vlastní režii.

*Tabulka 4. Faktory ovlivňující vyjednávací sílu odběratelů*

<b>Číslo</b>	<b>Faktor</b>	<b>Bodové ohodnocení</b>
<b>1</b>	Existence velkoodběratelů	4
<b>2</b>	Významnost odvětví pro odběratele	5
<b>3</b>	Hrozba přechodových nákladů při hledání nového výrobce	4
<b>4</b>	Docilování nízkého zisku u odběratele	3
<b>5</b>	Hrozba integrace odběratelů	2
<b>6</b>	Informovanost odběratele	5
<b>Celkem bodů (max. 30)</b>		23
<b>Průměrné skóre</b>		3,83

## 7 PROVEDENÉ ANALÝZY

V následující kapitole se seznámíme s výsledky provedených analýz, které by nám měly zmapovat a pomoci zlepšit konkurenceschopnost firmy.

### 7.1 BCG matice

Pomocí BCG matice zjistím, které výrobky společnosti ABC se úspěšně prodávají na trhu s obuvnickými komponenty. Matice hodně napoví, jak jsou výrobky konkurenceschopné. Analýza byla sestavena na základě interních informací o prodejnosti jednotlivých výrobků a pomocí rozhovoru s panem ředitelem jsme určili postavení výrobků vůči konkurenci. Největším problémem při sestavování bylo určení tempa růstu trhu u jednotlivých obuvnických komponentů.

V BCG matici zachytím hlavní skupiny výrobků z portfolia produkce společnosti. Jedná se o výrobky z řad termo kaučukových podešví, intarzií, ortopedických dílů a jako poslední skupinu zde zahrnu loga a nášivky.

Tabulka 5. Vstupní data k BCG matici

Označení	Výrobek	Zastoupení v tržbách
<b>A – červená</b>	Podešev	74 %
<b>B – zelená</b>	Intarzie	13 %
<b>C – žlutá</b>	Ortopedický díl	11 %
<b>D – modrá</b>	Loga a nášivky	2 %

#### Hvězdy

Do kategorie hvězd jsme s panem ředitelem zařadili intarzii. Výrobek se prodává na trhu přes dva roky. Jeho prodejní čísla neustále rostou a nyní je výrobek žádaným hitem. Očekává se, že by intarzie měla udržovat dobré postavení i v budoucnu. Podle informací o konkurenci, které společnost ABC má, jsou její intarzie na trhu vůči konkurentům nejprodávanější.

### **Otazníky**

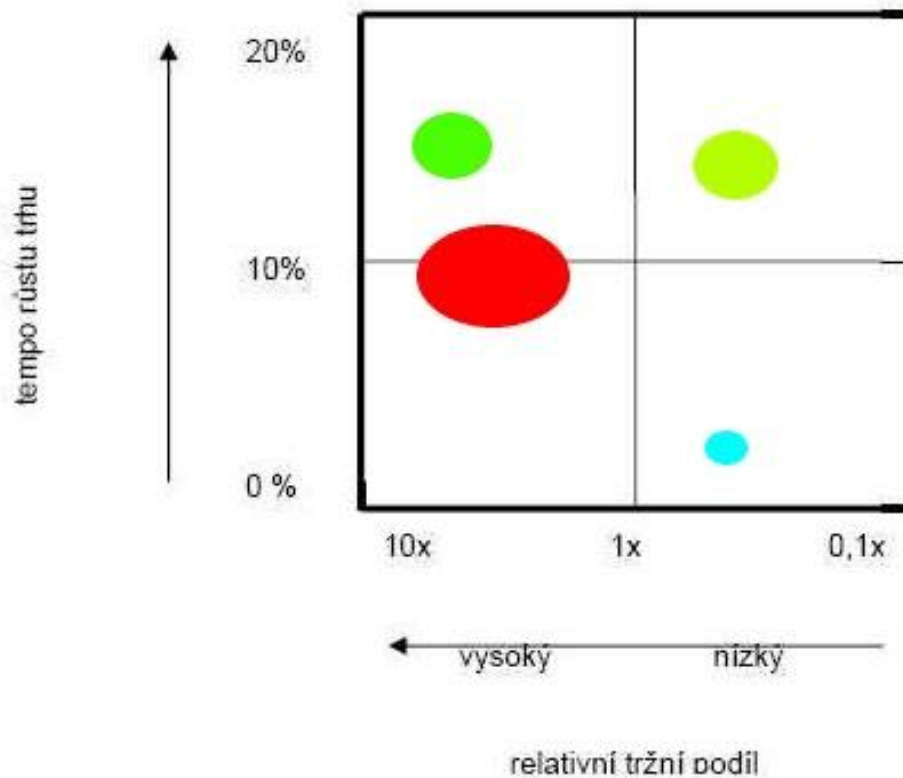
V otaznících jsou obsaženy ortopedické díly. Jejich další budoucí vývoj je značně nejistý a jedná se poměrně o nový produkt. Zákazník si přesně navrhne technickou podobu dílu a podílí se na vývoji. Posléze financuje výrobu nového dílu. Z posledních získaných dat je zřejmé, že prodejnost těchto speciálních výrobků roste. Bohužel konkurence v segmentu ortopedických potřeb je na vysoké úrovni, proto je určení dalšího vývoje prodejnosti velmi problematické.

### **Krávy**

Na pomezí dojných krav a hvězd se nachází hlavní strategická obchodní jednotka organizace - výroba termo kaučukových podešví. Podešve jsou hlavním příjmem organizace. Pro fungování společnosti jsou podešve nepostradatelné. Mírným nedostatkem podešví je zatím neprovedená inovace v technologii výroby. Společnost musí reagovat na změny v konkurenčních podmínkách a dávat finanční prostředky na udržení silné pozice svých podešví.

### **Psi**

Do segmentu psů jsem zařadil loga a nášivky. Důvod je prostý. Jejich prodejnost je velmi malá a z dlouhodobého hlediska klesá. Navíc každé logo i nášivka musí projít specializovaným vývojem a výrobou. Jedná se pouze o doplňkovou činnost. Firma není při výrobě log a nášivek iniciativní, ale snaží se o komplexní pokrytí potřeb svých zákazníků.



Obrázek 8. BCG matice společnosti ABC

## 7.2 SWOT analýza

Ve SWOT analýze zjistím, které silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby ovlivňují podnik ABC. Analýzu jsem zpracovával na základě rozhovoru s panem ředitelem.

### 7.2.1 Silné stránky

**Informace o trhu obuvnických komponentů** – předchůdce společnosti ABC začal na trhu pracovat již v roce 1990. V roce 1999 se firma ABC odštěpuje. Za více jak 15 let své samostatné existence si firma prošla nejrůznějšími situacemi. Z toho usuzuji, že získala nepřehledné množství informací, které jí napoví, jak se v konkrétní situaci chovat a jaké kroky podniknout při problémech.

**Jedinečnost výrobků** – na českém trhu se pohybuje jen pár firem, které jsou schopné obuvnické komponenty vyrábět, a tím konkurovat v daném oboru podnikání.

**Dobré vztahy se zainteresovanými stranami** – společnost se aktivně snaží o udržování přátelských vztahů. Ty vybudovává nejen se svými obchodními partnery, ale také se zaměst-

nanci. Jsou realizovány výměnné pobyty a stáže s významnými obchodními partnery. Společnost své vztahy zakládá na čestnosti a úctě ke každému zaměstnanci. Ti se pak odměňují loajalitou k firmě.

**Efekt spoluvytváření** – firma dokáže svou výrobu sladit přesně podle potřeb a přání zákazníků. Společnost je ochotná vyrobit nové druhy komponentů a obstarat veškeré činnosti od jeho vývoje až po prodej. Během 2 až 3 týdnů je společnost schopná mít dokončený návrh podešve od technického návrhu výkresu až po fyzické dokončení nového druhu podešve. Při vzniku nového typu podešve firma intenzivně spolupracuje se svými dodavateli a odběrateli.

**Efektivnost řízení** - pracovníci mají přesně stanoveno, jaké kompetence jejich funkce obnáší. Podle organizační struktury každý pracovník ví, na koho se má v případě problému obrátit a kdo je jeho nadřízený vedoucí. Nedochozí k zbytečným konfliktům při řízení.

**Environmentální politika** - veškeré výrobky vyrobené ve společnosti ABC jsou ekologicky nezávadné. Po skončení jejich životního cyklu je možné výrobky recyklovat. I materiály, které obsahují nebezpečné barviva či spaliny se dále využívají ve stavebním průmyslu.

### 7.2.2 Slabé stránky

**Marketingová komunikace** - v dnešní době je velmi důležité, aby firma používala marketingovou komunikaci. Ve firmě je marketing na slabé úrovni. Společnost využívá nástrojů marketingové komunikace v omezené míře.

**Nedostatečná strategie do budoucna** – není nastavena pevná koncepce do budoucna. Firma nemá definované cíle, kterých by chtěla dosáhnout, případně má cíle připadající velmi obecné. Jedná se o cíle, kterých chce dosáhnout, každá organizace podnikající za účelem nejvyššího zisku.

**Technologie výroby** – stroje, které firma ABC používá, dokáží při jedné výrobní operaci nanášet pouze jednu barvu na výrobky. Ve světě je situace odlišná. Stroje standardně provedou vícebarevné nástříky. Dobarvování ve společnosti ABC provádí pracovníci manuálně. Výroba podešve je tedy dražší, trvá více času a je na ni potřeba více pracovní síly.

**Kapacita** – ve firmě je problematické hospodaření se zásobami. Není dostatečně řešeno jejich uskladňování, protože neexistuje adekvátně velký sklad. Do budoucna společnost uvažuje o výstavbě nového skladu.

**Náhradní díly ve vyšších cenových kategoriích** – až po vzniku poruchy firma avizuje po-  
ptávku po daném náhradním díle. Nedisponuje žádnými rezervními díly na opravy. Tím mo-  
hou vznikat velké časové průtahy ve výrobě a dochází k poklesu efektivnosti. Náhradní díly  
pro výrobní stroje ve společnosti ABC jsou těžce a draze získatelné.

**Nízká výnosnost podnikání** – podle podložených dat z účetních závěrek dosahuje firma  
enormně nízké rentability v podnikání. Důvodem je působení celosvětové hospodářské krize  
a nízký cenový strop výrobků.

### 7.2.3 IFE matice

V následující matici jsou zaznamenány silné a slabé stránky podniku ABC. Každému faktoru  
náleží určitá váha podle jeho důležitosti. Rating nám ukazuje, zda je daný faktor klíčový  
nebo je méně důležitý. Konkrétně:

- 1 bod - podstatné W
- 2 body - nepodstatné W
- 3 body - nepodstatné S
- 4 body - podstatné S

Vynásobením ratingu a váhy získáme vážené skóre jednotlivých faktorů. Poslední operací  
v matici je konečný součet působení všech faktorů silných a slabých stránek.

Tabulka 6. IFE matice společnosti ABC

S/W	Faktor	Body	Váha	Vážené skóre
S1	Informace o trhu obuvnických komponentů	3	0,07	0,21
S2	Jedinečnost výrobků	4	0,09	0,36
S3	Dobré vztahy se zainteresovanými stranami	3	0,05	0,15
S4	Efekt spoluvytváření	4	0,15	0,60
S5	Efektivnost řízení	4	0,07	0,28
S6	Environmentální politika	3	0,05	0,15
W1	Marketingová komunikace	2	0,04	0,08
W2	Nedostatečná strategie do budoucna	1	0,13	0,13
W3	Technologie výroby	1	0,09	0,09
W4	Kapacita	1	0,08	0,08
W5	Náhradní díly ve vyšších cenových relacích	2	0,07	0,14
W6	Nízká výnosnost	1	0,11	0,11
<b>Celkové skóre</b>				<b>2,38</b>

#### 7.2.4 Příležitosti

**Rozšíření nabídky** – momentálně je firma silně zaměstnána množstvím zakázek. Do budoucna by proto ráda rozšířila své výrobní portfolio a tím více uspokojila poptávku. V plánu je klasický nebo leasingový nákup výrobní linky. Tato změna by se měla stát v průběhu následujícího půl roku.

**Objevování nových trhů** – celosvětový trend v oblasti obuvnických komponentů, zaznamenává přesun výroby z Asie do Evropy. Na evropském trhu roste podíl zakázek a zdokonaluje se technika Just in time. Toho by mohla firma využít k zisku nových obchodních partnerů a zákazníků. Jen čas ukáže, zda příliv zakázek z Asie zlepší nebo naopak zhorší postavení firmy ABC na trhu.



**Spojení s obchodním partnerem** - firma zvažuje, že společně spojí síly s významným obchodním partnerem, aby získala technologickou konkurenční výhodu. Jedná se o techniku přímého nástřiku bez použití lepidla.

**Vznik spolupráce s učilišti a středními školami** – trend v oblasti vzdělání v poslední době ukazuje, že ubývá manuálně vzdělaných lidí. Do budoucna by mohl být problém sehnat ručně pracujícího zaměstnance. Proto bych do příležitostí zařadil spolupráci se školstvím. Firma by si mohla vychovávat své vlastní zaměstnance na základě spolupráce se středními průmyslovými školami v kraji.

**Navštěvování veletrhů a výstav u nás i v zahraničí** – zde by společnost mohla prezentovat svou výrobu a získat nové kontakty.

### 7.2.5 Hrozby

**Nepříliš dobrá platební morálka** – platební zvyklosti u naší firmy a v oboru podnikání, nám ukazují, že většina odběratelů dostává svým závazkům včas. Bohužel se někdy vyskytnou i odběratelé, kteří splní své závazky až za 2 nebo dokonce 3 měsíce od vystavení faktury.

**Konkurence ovlivní cenu výrobků** - neustále se musí sledovat konkurenční prostředí. Je důležité správně nastavit cenové relace u svých výrobků a sledovat, jak změny cen ovlivňují preference u velkých obchodních partnerů. Riziko spočívá v tom, že se někdo dohodne a řekne, že udělá něco levněji a kvalitněji. Tímto krokem by mohla společnost ABC přijít o část svých zakázek.

**Rostoucí dluhové zatížení** - firma má část strojů nakoupeno na úvěr nebo na leasing. Pokud by věřitelé chtěli okamžitě uhradit své závazky, firma by měla existenční problémy. Podobná situace se již stala v roce 2008. Společnost se však dokázala zachránit prodejem majetku.

**Nové patenty u konkurence** – sledování technologického vývoje je nezbytné. Nové revoluční technologie u konkurentů by mohly značně omezit atraktivitu výrobků firmy ABC.

**Odchod klíčových pracovníků společnosti** – jelikož firem podnikajících v oboru je málo a většina z nich sídlí nedaleko společnosti ABC, vzniká hrozba přelivu klíčových zaměstnanců z jedné firmy do druhé.

### 7.2.6 EFE matice

EFE matice zkoumá příležitosti a hrozby pro podnik. Zajímá se tedy o externí faktory. Každému faktoru opět dáme váhu a přiřadíme správný rating.

- 1 bod – podstatné T
- 2 body – nepodstatné T
- 3 body - nepodstatné O
- 4 body - podstatné O

Postup výpočtu je stejný jako v IFE matici.

Tabulka 7. EFE matice společnosti ABC

O/T	Faktor	Body	Váha	Vážené skóre
O1	Rozšíření nabídky	4	0,07	0,28
O2	Objevování nových trhů	3	0,03	0,09
O3	Spojení s obchodním partnerem	4	0,18	0,72
O4	Vznik spolupráce s učilišti a středními školami	3	0,13	0,39
O5	Navštěvování veletrhů a výstav	3	0,11	0,33
T1	Nepříliš dobrá platební morálka	2	0,12	0,24
T2	Konkurence ovlivní cenu výrobků	1	0,06	0,06
T3	Rostoucí dluhové zatížení	1	0,17	0,17
T4	nové patenty u konkurence	1	0,06	0,06
T5	Odchod klíčových pracovníků	2	0,07	0,14
<b>Celkové skóre</b>				<b>2,48</b>

### 7.3 PEST analýza

V této části práce se zaměřím na analýzu makroekonomického okolí. Seznámím Vás s politickými, ekonomickými, sociálními a technologickými faktory z vnějšího prostředí, které ovlivňují výkonnost firmy ABC.

### 7.3.1 Politické faktory

Společnost ABC musí dodržovat celou řadu legislativních norem a ustanovení. Základní z nich se týkají dodržování účetních a daňových zásad, zákoníku práce, občanského zákoníku a zákonů o ochraně životního prostředí.

I když firma vyrábí **ekologicky** čistě, musí být zaregistrována v kategorii znečišťovatelů životního prostředí. Musí splňovat podmínky integrovaného systému plnění ohlašovacích povinností. Jedná se o pravidelné posílání přehledů o své činnosti orgánům ministerstva životního prostředí.

V rámci dodržování legislativy v oblasti ekologie musí firma ABC splňovat **podmínky v zákoně č. 185/2001 Sb., o odpadech a o změně některých dalších zákonů**. Konkrétně se jedná o dodržování pravidel pro předcházení vzniku odpadu, pro nakládání se vzniklým odpadem. Zřetel musí firma brát na dodržování ochrany životního prostředí, lidského zdraví a trvale udržitelného rozvoje.

**Politická situace** v České republice mi připadá velmi nestabilní. Ministři jednotlivých resortů se často mění a jejich návrhy a koncepce tak nejsou dotaženy do konečného stavu. Jen málokterá koalice vydrží vládnout celé období 4 let. Dochází ke střídání vlád pravicových a levicových, což chvíli nahrává podnikatelům a chvíli občanům. Prakticky to vypadá, tak, že co jedna vláda vymyslí a implementuje do praxe, tak následující vláda zruší. Za zmínku stojí i legislativní proces, který mi připadá zbytečně složitý.

V oblasti **dani z přidané hodnoty** se opět plánují změny. V roce 2016 nebo 2017 by měly opět platit jen 2 sazby.

- Základní sazba – 20 %
- Snížená sazba – 10 %

Ke změně dojde, pokud se podaří zavést elektronický systém evidence tržeb. Ten zjednoduší výběr daní v České republice. Změna daní povede ke zvýšení příjmů do státního rozpočtu a projeví se ve spotřebitelských cenách.

Dalším podstatným faktorem je **globalizace trhů**. V roce 2004 Česká republika vstoupila do Evropské unie. Firmy tak mohou snadněji nakupovat ze zahraničí nebo tam vyvážet. V roce 2007 naše země vstoupila do Schengenského prostoru. V něm je jednodušší překračovat hranice jednotlivých zúčastněných států.

### 7.3.2 Ekonomické faktory

Každý podnik je ovlivněn působením makroekonomických ukazatelů. Mezi ně patří inflace, nezaměstnanost, HDP, úrokové míry nebo například devizový kurz.

České **hospodářství** v posledním čtvrtletí loňského roku rostlo meziročně o 1,5 %. Celoroční růst v roce 2014 byl na hodnotě 2 %. Našemu hospodářství se tak podařilo vymanit se z recese. Nyní se očekává roční růst od 2,1 % do 3,1 %.

Momentální hodnota meziroční **inflace** v České republice je těsně nad úrovní 0 % bodu. Odborníci očekávali i deflaci. Pro podnik by deflace mohla mít negativní dopad. Odběratelé firmy ABC by omezovali svou spotřebu na minimum, protože by očekávali ještě další snižování cen a své peníze by si drželi u sebe. Firma by nemohla provádět investice.

Podle prognóz Ministerstva práce a sociálních věcí by se hodnota inflace měla postupně zvyšovat. V roce 2015 by se měla pohybovat v rozmezí 0,4 % – 1,5 %.

Ve Zlínském kraji došlo v lednu 2015 ke zvýšení **nezaměstnanosti** o 2,7 %. Jedná se o více jak 30 000 osob bez práce. Nezaměstnanost ve Zlínském kraji je na hodnotě 7,6 %. V České republice je hodnota o 0,1 % větší. Hlavním důvodem nynějšího zvyšování nezaměstnanosti je počasí. V zimních měsících klesá počet zaměstnaných lidí ve stavebnictví nebo v zemědělství.

V tomto roce by se měla hodnota nezaměstnanosti pohybovat v rozmezí 7 % – 7,4 %. V dalších letech se očekává klesající trend nezaměstnanosti.

Výše **úrokových sazeb** jsou na historických minimech. Podniky mohou získat levnější úvěry.

Dalším faktorem, ovlivňujícím ekonomické prostředí je cena **energií**. Firma ABC při výrobním procesu spotřebovává množství energie. Z posledních zpráv je zřejmé, že dojde ke snížení cen elektřiny. Toto snížení nákladů ale vykompenzuje zvýšení cen plynu, který je potřeba na vytápění prostorů.

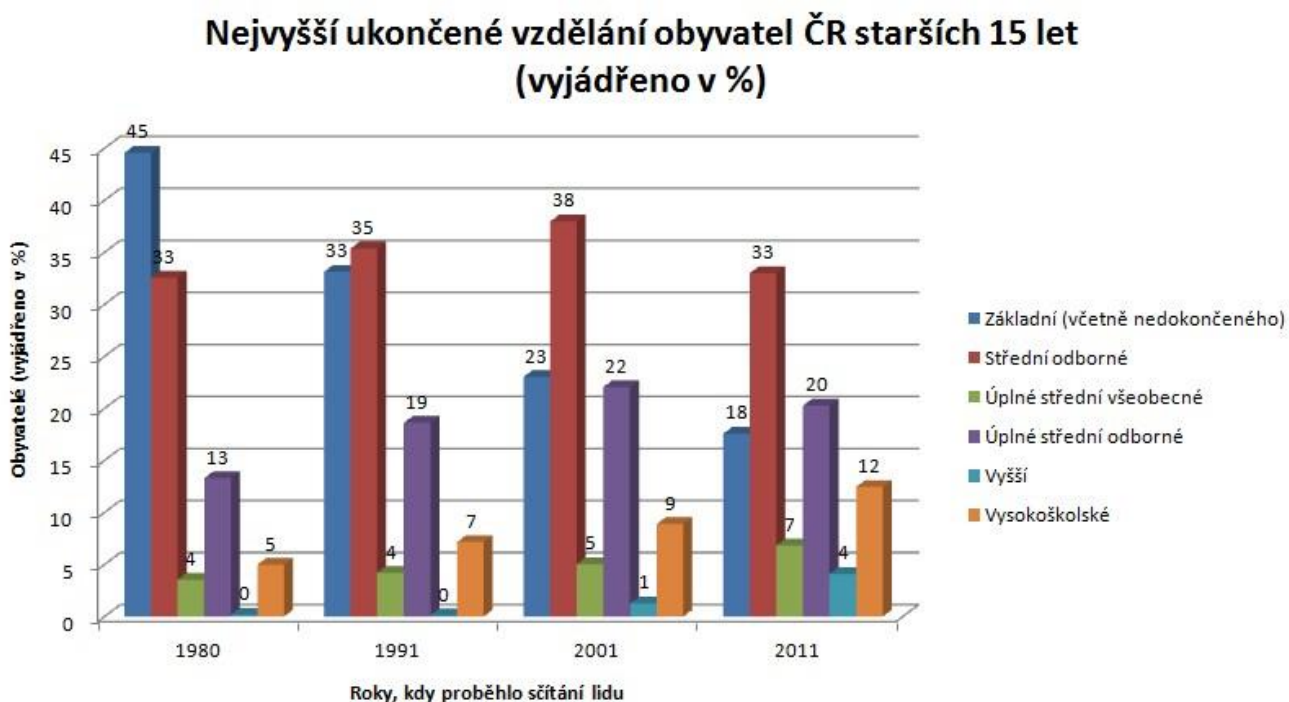
### 7.3.3 Sociální faktory

Podle Českého statistického úřadu v roce 2014 došlo k zhoršení **životní úrovně** obyvatelstva. Ukazatel pokračoval v nepříznivém vývoji již třetí rok v řadě. V letošním roce by mělo dojít k obratu a životní úroveň by měla růst.

Lidé kvůli dnešním vysokým životním nákladům a rodinné ekonomické situaci hodně šetří. Na to doplácí i společnost ABC. Konečný spotřebitel raději šáhne po méně kvalitních a levnějších produktech z Asie. Rád bych podotkl, že firma ABC svou produkci prodává dalším firmám, nikoliv konečnému zákazníkovi, proto se domnívám, že ukazatel životní úrovně firmu ovlivňuje jen nepřímo.

Počet **vzdělaných** lidí se za poslední roky zvyšuje. Přibývá vysokoškolsky vzdělaných lidí. Objevují se první problémy. Jako je přetlak ekonomicky zaměřených pracovníků nebo nedostatek manuálních pracovníků. Firmě ABC bych doporučil započítat spolupráce s místními učilišti a středními školami. Zde by firma mohla získávat jejich absolventy do pracovního poměru a vychovávat si své mladé zaměstnance. (viz. SWOT analýza)

V následujícím grafu můžete vidět, jak se mění struktura vzdělání obyvatelstva. Údaje pochází od Českého statistického úřadu.



Obrázek 9. Vývoj vzdělanosti v České republice (ČSU, © 2012)

Ke změnám dochází i v **demografické struktuře obyvatelstva**. Trend poukazuje na zvyšování počtu seniorů. Velkou část důchodců trápí bolesti nohou a chodidel. Firma ABC by v dalších letech mohla část svých aktivit směřovat do výroby zdravotnických podešví, které by pečovaly o zdraví a komfort.

Ne všichni zaměstnanci bydlí v městě, ve kterém firma ABC působí. Rád bych proto vzpomenu **mobilitu** zaměstnanců, protože, někteří musí do práce denně dojíždět desítky kilometrů.

#### 7.3.4 Technologické faktory

Firma musí držet krok s konkurencí. Okrajově se zabývá **výzkumem a vývojem** nových způsobů výroby, použitých materiálů a technologií. Je potřeba dodat, že společnost nemá nadbytek finančních zdrojů a proto výsledky výzkumu a vývoje jsou značně omezené.

S tím souvisí i **rychlost zastarávání**. Technologie jdou velmi rychle dopředu a jejich inovování nesmí být opomenuto. Odvětví obuvnické výroby není výjimkou. Společnost ABC se chystá investovat do modernizace svých výrobních zařízení. V jednání je spojení s obchodními partnery a realizování výroby přímým nástřikem.

Jedním z faktorů, který rozhoduje do úspěchu či neúspěchu je aktuálnost **informací** a jejich přenos. K tomu firma používá informační systém Helios.

Často dochází k **inovacím**, které souvisí s technologickými parametry výroby. Pro potřebu efektivního řízení je ve firmě zavedena multifunkčnost provozních míst. Tím dochází k zplošťování výrobních procesů (spojení více funkcí do jedné). Firma tak zvyšuje svoji produktivitu a efektivitu.

### 7.4 Metoda 7 S

Pomocí této metody rozeberu 7 důležitých faktorů podnikové činnosti, které souvisí s jeho vnitřním prostředím. Konkrétně se budu zabývat strategií, strukturou, systémem řízení, schopnostmi, spolupracovníky, stylem řízení a sdílenými hodnotami.

**Strategie** – jak již je psáno v předchozím textu. Firma ABC nemá dostatečně definovanou strategii do budoucna. Při mé snaze objasnit proč tomu tak je, mi pan ředitel společnosti odpověděl: „Společnost má definované cíle i strategii. Bohužel finanční krize stále plně neskročila působit a nevíme, kdy se tak stane. Firma se proto spíše zabývá operativním řízením a řeší každodenní situace podle svých krátkodobých cílů.“

Obecnou strategií podniku je stoprocentní spokojenost zákazníků. Klade se největší důraz na kvalitu, včasnost dodávek a plnění jiných požadavků zákazníka.

**Struktura** - společnost má svoji valnou hromadu. Ta rozhoduje o nejdůležitějších otázkách podnikání, hlasuje o změnách v podniku a o nových projektech. V podniku působí jeden

vrcholný manažer, který má největší kompetence a odpovědnost za firmu. Pod něj spadá 5 úseků řízení. Ve společnosti ABC je ekonomický úsek, výrobní úsek, personální úsek, úsek logistiky a úsek řízení jakosti. Úseky se pak dále větví. V podstatě se jedná o liniiovou strukturu řízení, což je u menších podniků typické. Firma má méně než 30 zaměstnanců, proto je zbytečné, aby v organizační struktuře existovaly kontrolní štáby. Obrázek organizační struktury je obsažen v příloze II.

**Systém řízení** – systém řízení má ucelenou koncepci, která je podpořena informačním systémem Helios. Systém řízení je odvozen z členitosti organizační struktury. Veškeré firemní úseky spolu kooperují. Příkazy jsou definovány z horních pater řízení na ty nižší. Je samozřejmostí, že jednotlivé úseky berou na vědomí připomínky a poznámky z nižších oddělení spadajících do jejich působnosti.

**Schopnosti** – podle mě, jsou schopnosti nejdůležitějším faktorem z analýzy 7 S. Kdo neví jak se má co dělat, nemůže konkurovat. Ve firmě ABC pracují vysoce kvalitní a schopní zaměstnanci. Musí umět obsloužit výrobní stroje jako po manuální, tak po programové stránce. Vlivem technologického pokroku jsou zaměstnanci školeni a zdokonalováni v potřebných oblastech. Někteří zaměstnanci pracují v podniku dlouhou dobu a disponují plnohodnotnými zkušenostmi v oboru.

Zatím jsem mluvil jen o pracovnících ve výrobním procesu. Důležité jsou i manažerské schopnosti řídicích pracovníků. Někteří musí dohlížet na správný průběh výroby (technologové), jiní uzavírají obchodní kontrakty (pracovníci ekonomického úseku) a veškeré činnosti jsou pod záštitou managementu.

**Spolupracovníci** – vytvoření přátelského pracovního kolektivu napomáhá k plnění podnikových cílů. Jelikož je naše firma malá, pracovníci se ve firmě znají. Během svých návštěv v podniku ABC jsem pozoroval i chování zaměstnanců. Ti se k sobě chovali velmi přátelsky a panovala mezi nimi pozitivní nálada. Z toho usuzuji, že firma ABC má dobrý pracovní kolektiv. Zaměstnanci jsou otevřeni učení se novým věcem a postupům.

U vrcholovějších zaměstnanců vstupují do popředí jejich komunikační schopnosti, etika a úroveň jejich vystupování k zainteresovaným stranám podniku. Dodržování slušných způsobů chování je povinným standardem ve firmě. V kraji, ve kterém firma sídlí, je často používán specifický dialekt. S okolím podniku však musí pracovníci jednat se spisovnou mluvou.

Problém u tohoto bodu analýzy 7 S je podle postřehů z rozhovorů od pana ředitele, nedostatečné finanční ohodnocení zaměstnanců. Mzdy zaměstnanců by podle jeho názoru měly být na vyšší úrovni, než jsou dnes.

**Styl** – v organizaci je zaveden demokratický způsob řízení. Pan ředitel má hlavní slovo v běžném operativním rozhodování. Rád si vyslechne názory svých podřízených a konzultuje s nimi jednotlivé varianty při řešení situací, protože sám nemůže sledovat veškeré aspekty, které rozhodování ovlivňují.

**Sdílené hodnoty** – každý zaměstnanec se snaží o plnění si svých povinností. Na nástěnkách ve správní budově se nacházejí výsledky z jednotlivých pracovišť. Vedle výsledků, jsou zde i fotky z různých firemních akcí. Firma ABC se snaží o aktivní tvoření podnikové kultury. Hlavní sdílenou hodnotou je čestnost a uznání za dosažené výkony. Zaměstnanci si jsou vědomi, že nepracují jen pro svoje živobytí, ale i pro uspokojení potřeb a přání zákazníků firmy.

## 7.5 Business model Canvas

**Zákaznické segmenty** – definování zákaznického segmentu není příliš složité. Společnost ABC podniká na nikovém trhu. To znamená, že se věnuje specifickému zákaznickému segmentu. Společnost ABC pracuje způsobem business to business. Své výrobky prodává dalším firmám podnikajícím v obuvnictví. Tyto firmy používají produkty od společnosti ABC jako vstupní materiál pro svoji výrobu už hotových bot nebo dalších komponentů. Firma vůbec neposkytuje výrobky běžným občanům.

**Hodnotová nabídka** – společnost ABC je výjimečná svým postojem k zákazníkovi. Plně realizuje proces spoluvytváření se svými odběrateli. To zvyšuje šanci dosahovat větších zisků. Snaží se i o stanovení nízkých cen pro svou produkci.

Naopak hodnotová nabídka společnosti zaostává v designu výrobků. Společnost nedisponuje technologií, která by levně a kvalitně dokázala pozvednout design na světovou úroveň.

**Distribuční kanály** – z distribučních kanálů firma aktivně používá e-mailovou nebo telefonickou komunikaci.

Společnost má i internetové stránky. Jejich kvalita a informativní úroveň je nízká. Využití kanálu v podobě sociálních sítí by pro firmu nemělo žádný užitek.



**Vztahy se zákazníky** - společnost se snaží vytvářet a udržovat dobré vztahy se svými zákazníky, což vyžaduje určité manažerské a etické schopnosti. Je potřeba brát v úvahu, že dobré vztahy často nejsou zadarmo. Firma využívá možností osobní asistence a komunikuje se zákazníkem během obchodních aktivit. Ve velké míře je využíváno zákaznické spolupráce, jejíž podstata je popsána v předchozím textu.

**Klíčové zdroje** – aby společnost mohla uskutečňovat své aktivity, potřebuje klíčové zdroje. Hlavními zástupci fyzických zdrojů jsou výrobní stroje, prostory a infrastruktura.

Duševní zdroje jsou znalosti a know-how použité při výrobním procesu. Do této kategorie také zařadím lidské zdroje. Je důležité, aby se firma snažila o rozvoj svých pracovníků, probouzela v nich týmového ducha a ochotu dosahovat pracovních cílů.

Mezi finanční zdroje společnosti patří přijaté platby za výrobky, zálohy za prodávané výrobky a úvěry od bank. Finanční zdroje musí společnost mít v rozumné výši, aby se nedostala do existenčních problémů.

**Klíčové činnosti** – nejdůležitější klíčovou činností je výroba obuvnických komponentů podle přání zákazníků. Tuto činnost můžeme rozložit na:

- Zásobování
- Zabezpečení strojní technikou
- Získání kvalitního obsluhujícího personálu u strojů
- Samotný výrobní proces
- Expedice výrobků.

**Struktura nákladů** – společnost ABC se snaží o minimalizaci nákladů ve všech svých činnostech. Strukturu nákladů a jejich změny za roky 2012 a 2013 popíšu v následující tabulce. Firma zatím nemá údaje z účetní závěrky z roku 2014.

Tabulka 8. Analýza nákladů společnosti ABC (VZZ 2013)

Nákladová položka	2012	2013
Náklady vynaložené na zboží	165	1 040
Spotřeba materiálu a energie	20 351	22 208
Služby	1 673	1 578
<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>22 024</b>	<b>23 786</b>
Osobní náklady	6 948	6 822
Daně a poplatky	48	32
Odpisy DNM a DHM	1 371	124
Zůstatková cena prodaného DM a materiálu	421	836
Změna stavu rezerv a opraných položek v provozní oblasti	-412	-310
Ostatní provozní náklady	405	280
Nákladové úroky	301	243
Ostatní finanční náklady	212	519
Daň z příjmů za běžnou činnost	84	62
<b>Celkové náklady</b>	<b>31 567</b>	<b>33 434</b>

Z tabulek je možné vydedukovat, u kterých položek došlo k výrazným změnám. Položka nákladů na zboží se mezi léty 2012 a 2013 zvýšila několikanásobně. Zvýšení bylo způsobeno větším objemem prodaného zboží v roce 2013. Další významně rostoucí položkou nákladů jsou ostatní finanční náklady. Ke snížení hodnot nákladů došlo u oblastí daní, odpisů a ostatních provozních nákladů. Firma v obou letech rozpouštěla vytvořené rezervy.

Tabulka 9. Horizontální a vertikální analýza nákladů společnosti ABC

Nákladová položka	2012	2013	2012/2013
Náklady vynaložené na zboží	0,52	3,11	+530,30
Spotřeba materiálu a energie	64,47	66,42	+9,12
Služby	5,30	4,72	-5,68
<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>69,77</b>	<b>71,14</b>	<b>+ 8,00</b>
Osobní náklady	22,01	20,40	-1,81
Daně a poplatky	0,15	0,10	-33,33
Odpisy DNM a DM	4,34	0,37	-90,96
Zůstatková cena prodaného DM a materiálu	1,33	2,50	+98,57
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti	-1,31	-0,93	-24,76
Ostatní provozní náklady	1,28	0,84	-30,86
Nákladové úroky	0,95	0,73	-19,27
Ostatní finanční náklady	0,67	1,55	+144,81
Daň z příjmů za běžnou činnost	0,27	0,19	-26,19
<b>Celkové náklady</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>+5,91</b>

**Struktura výnosů** – výnosy rozeberu podle totožného principu použitého u struktury nákladů

Tabulka 10. Analýza výnosů společnosti ABC (VZZ 2013)

Výnosová položka	2012	2013
Tržby za prodej zboží	188	1 082
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	30 435	31 140
Změna stavu zásob vlastní činnosti	427	-233
<b>Výkony</b>	<b>30 862</b>	<b>30 907</b>
Tržby z prodeje DM a materiálu	435	882
Ostatní provozní výnosy	63	133
Výnosové úroky	48	31
Ostatní finanční výnosy	70	471
<b>Celkové výnosy</b>	<b>31 666</b>	<b>33 506</b>

Z údajů v tabulce je patrné, že celkové výnosy se za rok 2013 zvýšily o 5,9 %. Je to hlavně způsobeno vyšším prodejem zboží. Výnosy za prodané zboží se zvýšily více jak čtyřikrát. Došlo také ke zvýšení ostatních provozních výnosů a ostatních finančních výnosů. U ostatních provozních výnosů se jedná o inventarizační přebytky a operace spojené s dotacemi. Položka tržeb za prodaný DM a materiálu také rostla. Zde se však jedná o umělý efekt z prodeje nepotřebného majetku.

Tabulka 11. Horizontální a vertikální analýza výnosů společnosti ABC

Výnosová položka	2012	2013	2013/2012
Tržby za prodej zboží	0,6	3,2	+475,5
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	96,1	92,9	+2,3
Změna stavu zásob vlastní činnosti	1,3	-0,7	-154,6
<b>Výkony</b>	<b>97,5</b>	<b>92,2</b>	<b>+0,1</b>
Tržby z prodeje DM a materiálu	1,4	2,6	+102,8
Ostatní provozní výnosy	0,2	0,4	+111,1
Výnosové úroky	0,2	0,1	-35,4
Ostatní finanční výnosy	0,2	1,4	+572,9
<b>Celkové výnosy</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>+5,8</b>

## 8 BENCHMARKING

V následující podkapitole srovnám firmu ABC s jejími konkurenty. Srovnání bude probíhat ve dvou oblastech. První část benchmarkingu se bude týkat srovnání ukazatelů hodnotové křivky a druhá část srovnání finančních ukazatelů.

Jednotlivé subjekty srovnání budou v tabulkách prezentovány pomocí zkratk.

- Firma ABC = Firma ABC
- Firma IJK = Komponenty, a. s. Zlín
- Firma XYZ = SOLES 2 WALK spol. s. r. o.

### 8.1 Ukazatelé hodnotové křivky

V tabulce jsou ohodnoceny ukazatele hodnotové křivky u společnosti ABC a její konkurence. Hodnocení je prováděno pomocí bodového ohodnocení v intervalu od 1 bodu do 5 bodů, kdy 5 bodů znamená nejlepší možné hodnocení. Každému faktoru je přivlastněna určitá váha.

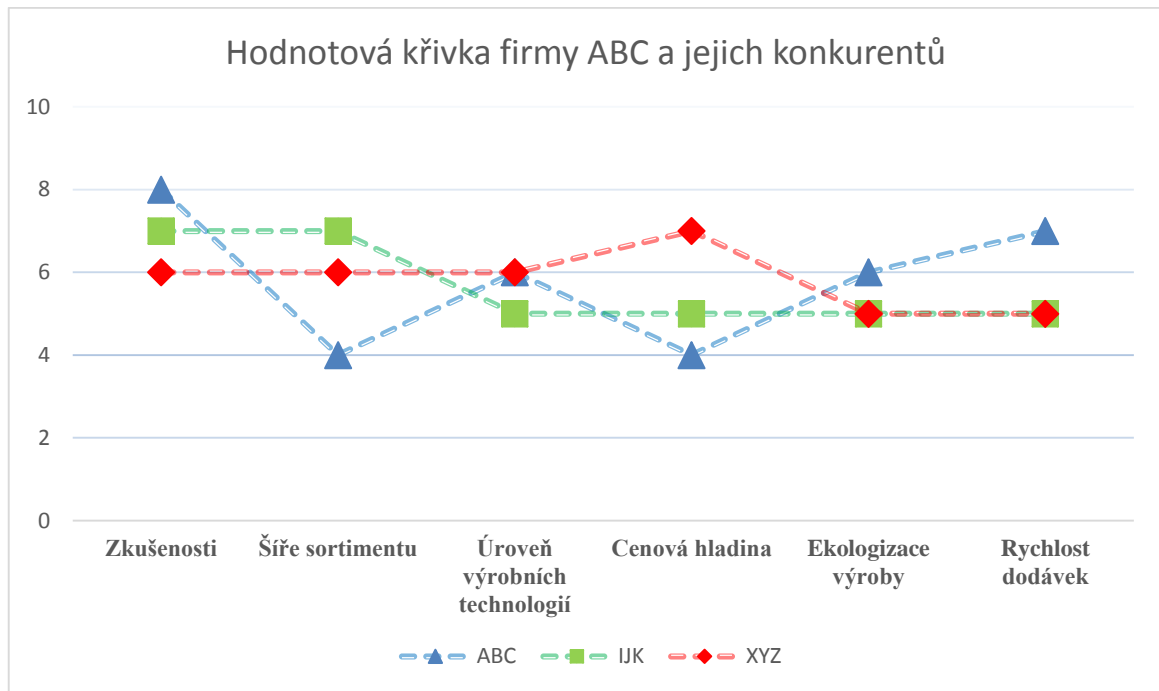
Tabulka 12. Benchmarking ukazatelů hodnotové křivky

<b>Faktor</b>	<b>Firma ABC</b>	<b>Firma IJK</b>	<b>Firma XYZ</b>	<b>Váha</b>
Rychlost dodávek	5	3	3	0,19
Šíře sortimentu	2	5	4	0,17
Úroveň výrobních technologií	4	3	4	0,18
Ekologizace výroby	4	3	3	0,13
Zkušenosti	4	5	4	0,07
Cenová hladina	5	4	3	0,26
<b>Celkové skóre</b>	<b>4,11</b>	<b>3,74</b>	<b>3,42</b>	<b>1</b>
<b>Pořadí</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	

Z propočtů vyplývá, že firma ABC v této části benchmarkingu vystoupala na prvním místě. Je to hlavně způsobeno lepší přizpůsobivostí požadavků zákazníků. Společnost dokáže rychleji a za menší cenu uspokojit jejich potřeby a tužby.

Hlavním nedostatkem společnosti ABC je malá šíře nabízeného sortimentu produktů. Což může být způsobeno velikostí firmy. V dalších porovnávaných společnostech pracuje více zaměstnanců. Firmy tak mohou mít pestřejší výrobu a širší svých aktivit.

Nyní přichází čas na vypracování hodnotové křivky. Údaje z benchmarkingu budou pomocí ní přeneseny na grafickou úroveň.



Obrázek 10. Hodnotová křivka společnosti ABC a konkurentů

Z uvedených hodnotových křivek je jasné vidět, že firma ABC se nachází v krvavých vodách rudého oceánu. Průběhy hodnotových křivek potvrzují údaje z Porterovy analýzy o konkurenční rivalitě. Z grafu je patrné, že konkurenti mezi sebou soupeří, aby dosáhli co největšího zisku. Hranice rudého oceánu obuvnických komponentů jsou pevně stanoveny a neočekáváme, že by se staly flexibilními.

Ke vzniku modrého oceánu nejspíše nedojde i z následujících důvodů:

- Firma ABC má jasné zaměření pouze u faktoru o rychlosti dodávek a zde dosahuje lepších výsledků než konkurence. Faktor zkušeností je silný, ale sám o sobě neznamená nic, pokud získané zkušenosti nedokáže podnik implementovat do dnešních tržních podmínek. Navíc na zkušenosti se nelze zaměřit, lze je pouze použít.

- Strategie společnosti ABC se v základu neliší od strategie jejich konkurentů. Společnost se nesnaží nijak odlišit od konkurence. Což je jasně vidět na průběhu hodnotové křivky.
- Firma nemá vytvořený působivý a snadno zapamatovatelný slogan, či heslo.

## 8.2 Ukazatelé finanční analýzy

V této části benchmarkingového rozboru zobrazím některé stavové a tokové položky z rozvah a výkazů zisků a ztrát daných společností. Dále vypočítám některé základní ukazatele finanční analýzy podniku.

Finanční ukazatele srovnám pouze u dvou firem, protože nemám přístup k účetním výkazům společnosti Komponenty, a. s. Zlín.

Tabulka 13. Vybrané položky rozvahy a VZZ u společností ABC a XYZ (Justice, © 2015)

Firma	Firma ABC		Firma XYZ	
	2012	2013	2012	2013
Aktiva celkem	19 417	22 889	15 398	70 965
Dlouhodobý majetek	11 901	13 458	5 903	8 761
Oběžný majetek	7 489	9 385	8 876	61 156
Vlastní kapitál	7 543	7 615	10 061	36 134
Cizí kapitál	11 746	15 284	5 237	34 301
Přidaná hodnota	8 861	7 163	12 499	96 002
Výsledek hospodaření	99	72	2 070	25 492

V první tabulce srovnávám základní veličiny z rozvahy a výkazů zisků a ztráty. Můžeme vidět, že velikostně se podniky ABC a XYZ diametrálně odlišily v roce 2013. Prudké zvýšení hodnot aktiv a přidané hodnoty u společnosti XYZ je způsobeno převzetím veškeré výrobní činnosti od společnosti Kurt O. John, spol. s r. o. Tato skutečnost u společnosti XYZ klíčově ovlivnila výsledky u ukazatelů finanční analýzy v roce 2013.



Tabulka 14. Ukazatelé finanční analýzy u společností ABC a XYZ

Firma	Firma ABC		Firma XYZ	
	2012	2013	2012	2013
Celková zadluženost	0,60	0,67	0,35	0,48
Míra zadluženosti	1,56	2,01	0,53	0,95
Běžná likvidita	0,94	0,84	2,40	1,93
Rentabilita tržeb	0,016	0,012	0,49	0,15
Rentabilita aktiv	0,025	0,016	0,17	0,45
Rentabilita VK	0,013	0,009	0,21	0,71
Obrat aktiv	1,58	1,41	0,36	2,88

Ve druhé tabulce jsem zpracoval srovnání ukazatelů z oblasti finanční analýzy. Konkrétně se jedná o ukazatele zadluženosti, likvidity, rentability a aktivity.

U podniku ABC dochází ke zvyšování celkové zadluženosti a míry zadluženosti. Zvyšující se hodnoty zadluženosti jsou ovlivněny rostoucí hodnotou přijatých krátkodobých záloh a vyšší potřebou bankovních úvěrů.

Úroveň běžné likvidity je pod hodnotu 1. Podnik ABC při tak malé likviditě podstupuje značné riziko, protože obrat krátkodobých cizích zdrojů je vyšší než obrat krátkodobých aktiv.

Situace u rentability v podniku ABC je hodně špatná. Hodnota ziskové marže v roce 2013 klesla na úplné minimum v celkové výši 1 % bodu. Obdobný vývoj zaznamenává i produkční síla podniku reprezentovaná rentabilitou aktiv. Klesající tendenci má i rentabilita vlastního kapitálu. Obecně můžu konstatovat, že hodnoty ukazatelů rentability jsou hluboko pod doporučenými hodnotami.

Při analýze aktivity budu odkazovat i na údaje obsazené v následující tabulce. Podle údajů o obratu aktiv usuzuji, že firma ABC dobře využívá svých výrobních zdrojů při podnikání. Dokonce se jí v roce 2013 podařilo snížit dobu mezi platbou za přijatý materiál a přijetím inkasa ze svých výrobků o 6 dnů.

Tabulka 15. Analýza obrátového cyklu peněz u společností ABC a XYZ

Firma	Firma ABC		Firma XYZ	
	2012	2013	2012	2013
Doba obratu zásob	23	21	4	31
Doba obratu pohledávek	52	71	241	40
Doba obratu závazků	65	88	242	56
<b>Obrátový cyklus peněz</b>	<b>10</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>15</b>

Tabulka 16. Ukazatelé produktivity u společností ABC a XYZ

Firma	Firma ABC	Firma XYZ
Ukazatel / rok	2013	2013
Tržby / počet zaměstnanců	1 151	1 598
Výkony / počet zaměstnanců	1 104	1 626
Osobní náklady / počet zaměstnanců	244	513

Poslední tabulka použitá v benchmarkingu se zabývá ukazateli produktivity. Každý z ukazatelů u firmy ABC má menší hodnotu než u konkurenční firmy XYZ. Rozdíl v mzdovém ohodnocení zaměstnanců je patrný na první pohled.

## 9 SHRNUÍ ANALÝZ PRAKTICKÉ ČÁSTI

Po provedení Porterovy analýzy jsem zjistil a konstatuji následující skutečnosti:

- Vstup nového konkurenta je nepravděpodobný
- Konkurenční boj mezi stávajícími konkurenty je středně silný
- Na trhu obuvnických komponentů neexistuje substituce
- Dodavatelé i odběratelé disponují velkou vyjednávací silou

Po vytvoření BCG matice konstatuji následující výroky:

- Úspěšnými výrobky jsou reprezentanti z řad intarzií a klasických podešví
- Ortopedické díly spadly do otazníků a jejich budoucí vývoj je nejistý
- Loga a nášivky jsou jen doplňkovou výrobou a patří do skupiny psů

Po sepsání a zhodnocení položek SWOT analýzy tvrdím, že:

- Jako silné stránky působí efekt spoluvytváření a jedinečnost výrobků
- Jako slabé stránky působí nedostatečná strategie a nízká výnosnost
- Výsledek IFE matice je 2,38, což ukazuje na převahu slabých stránek nad silnými
- Významnými příležitostmi je spojení s partnerem a vznik spolupráce se školami
- Podnik ohrožují rostoucí dluhy a špatná platební morálka obchodních partnerů
- Výsledek EFE matice je 2,48, což značí jen malou převahu hrozeb nad příležitostmi

Po zpracování PEST analýzy jsem zjistil, že:

- Podnik se snaží vyrábět šetrně k životnímu prostředí
- Politická situace u nás je vrtkavá
- Ekonomická situace se po ekonomické krizi začíná zlepšovat
- V Česku se mění demografická struktura a zhoršuje se životní úroveň střední třídy
- V naší republice je snaha o výzkum, vývoj a inovace používaných technologií

Z modelu 7 S a business modelu Canvas vyplynulo, že:

- Firma má dobrou strukturu a styl řízení a podniká na nikovém trhu
- Firma nemá vyřešenou strategii a distribuční kanály a zaostává v designu výrobků

Po provedení benchmarkingového srovnání tvrdím, že:

- Firma patří do vod rudého oceánu
- U ukazatelů hodnotové křivky vyčnívá v rychlosti dodávek

- U ukazatelů hodnotové křivky zaostává v nabízeném sortimentu výrobků
- Firma není příliš finančně zdravá

## 10 DOPORUČENÍ PRO ZVÝŠENÍ KONKURENCESCHPNOSTI

Po provedení všech analýz a zhodnocení výsledků, přichází na řadu poslední část bakalářské práce. V ní se pokusím o nastínění návrhů na zvýšení konkurenceschopnosti společnosti ABC. Při tvorbě doporučení budu převážně vycházet z výsledků SWOT analýzy a z benchmarkingového srovnání s konkurenty.

### 10.1 Marketingová komunikace s okolím firmy

Je potřeba si uvědomit, že marketingová komunikace u firmy ABC musí mít dobrou koncepci. Rozhazování peněžních prostředků za reklamu ve formě plakátů nebo televizních a radiových spotů je zcela zbytečné. Tato forma komunikace by neoslovila cílovou skupinu zákazníků.

Firma ABC může výrobce bot oslovit různými způsoby:

- Navštěvování veletrhů a výstav spojené s prezentací vlastních výrobků
- Vytvoření a přiměřené aktualizování prospektů o nabízených produktech
- Informace o chystaných novinkách a prodejních akcích
- Den otevřených dveří pro obchodní partnery
- Používání novějších informačních technologií – Facebook nebo program Skype
- Používání moderních způsobů propagace – instruktážní videa, online prezentace

Na veletrzích a výstavách by firma mohla zviditelnit užité vlastnosti svých výrobků. Veletrhy jsou příhodné místo pro navázání nových obchodních kontraktů. Firma ABC zde může získat zajímavé informace o konkurentech a technologických novinkách v oboru. Obuvnické veletrhy v tomto roce proběhnou například v Poznani v Polsku nebo dvakrát bude veletrh v německém Düsseldorfu.

Nové informační technologie by značně zefektivnily a zkrátily proces při výrobě na zakázku. Docházelo by ke snadnějšímu toku informací od zákazníka k firmě. V případě vzniku nejasností a problémů by docházelo k rychlejšímu řešení bez zbytečných časových průtahů, což by firma ocenila hlavně u obchodních partnerů z jiných zemí. Komunikace by probíhala online a nikoliv jen off-line přes e-mail.

Dále bych doporučil lepší využití stávajících webových stránek společnosti. Momentální podoba stránek je neprofesionální a nedostatečná. Obsahuje jen základní informace. Pokud

by podnik nashromáždil dostatečné množství finančních prostředků, mohl by investovat do zřízení e-shopu na svém webovém rozhraní.

K intenzivnější propagaci by mohly sloužit i další komunikační kanály a technologie. Například využití internetového serveru youbute.com. Na něm by společnost ABC mohla sdílet informativní videa, pojednávající o průběhu výrobního procesu. Vídea by mohla sloužit i k zvýraznění silných vlastností nabízených výrobků.

## 10.2 Rozšíření produktového portfolia

Při provádění benchmarkingu jsem objevil, že firma ABC nemá tak široké výrobní portfolio jako jeho konkurence, přitom výrobní technologie má na srovnatelné a možná i vyšší úrovni. Navrhoval bych všestrannější a univerzálnější využití výrobních strojů. Sortiment by šel rozšířit o následující položky:

- Výroba směsí obuvnických chemikálií
- Výroba pro gumárenský průmysl
- Využívání jiných vstupních materiálů při výrobě komponentů (EVA)

Rozšíření sortimentu by vyvolalo zvýšenou potřebu nové pracovní síly. Ruku v ruce by rostly i mzdové náklady společnosti.

## 10.3 Nové obchodní kontrakty

Firma ABC má rozvětvenou zákaznickou síť. Výrobky prodává například do Rakouska nebo Švýcarska. Je ale škoda, nevyužít výnosového potenciálu u jiných západoevropských trhů. Firma ABC by mohla vyvážet své výrobky například do Německa nebo zemí Beneluxu. Za účelem zisku nových zahraničních zakázek firmě doporučuji, aby vstoupila do projektu s názvem: **Žijeme v zahraničí**. Projekt se zaměřuje na malé a střední firmy. Jeho cílem je bez zbytečných byrokratických zásahů efektivně prověřit nové exportérské možnosti ve vybrané zemi a získat nové obchodní kontakty.

## 10.4 Zvýšení cen

Podle benchmarkingového šetření firma dopadla dobře v hodnocení ukazatelů hodnotové křivky. Připadá mi, že se firma řídí strategií penetrační ceny. Zákazníci jsou rádi, že za produkty společnosti zaplatí méně než u konkurence. Některé výrobky jsou už zaběhnuty a

našly si své věrné zákazníky. Z těchto důvodů navrhuji zvýšení ceny výrobků. Tímto krokem by se také zvedla rentabilita v podniku, která je velmi nízká.

Nabízí se otázka, jaká je elasticita poptávky u sortimentu obuvnických komponentů a jak by zákazníci na zvýšení cenové hladiny výrobků zareagovali. Proto je důležité případné zvyšování cen dělat postupně a s rozvahou.

### **10.5 Nedodržování obchodních podmínek ze strany zákazníků**

Ředitel společnosti si postěžoval, že někteří z obchodních partnerů nedodržují obchodní podmínky. Jde především o pozdní inkaso faktur vystavených společností ABC. Tento problém se dá řešit různými cestami. Firma ABC může vyčlenit pracovníka, v jehož kompetenci by bylo upozorňovat a urgovat nezodpovědné zákazníky.

Druhou možností je navázání kontaktu s faktoringovými a forfaitingovými společnostmi, které by problémové pohledávky kupovaly do své bilance. Společnost by tak rychleji mohla využít finanční prostředky, které jí právem náleží.

Třetí alternativou je nabízení výhod za předčasné splacení závazků z obchodních vztahů ve formě slev.

### **10.6 Motivace a produktivita práce zaměstnanců**

Spokojení zaměstnanci tvoří prosperující firmu a dosahují větší výkonnosti. Při srovnání podniku ABC s konkurencí jsem uviděl, že pracovníci podniku ABC mají menší mzdové ohodnocení než zaměstnanci u konkurence. Menší mzdy se odrazily v produktivitě zaměstnanců. Firmě ABC bych proto navrhnul zlepšení současného motivačního systému především pomocí zvýšení mezd.

Výkonnost může podnik ABC zvýšit i pomocí jiných než finančních prvků. Nejprve bych ve firmě provedl dobrovolné a anonymní dotazníkové šetření týkající se spokojenosti s pracovním prostředím. Preferuji formu slovního hodnocení, kde by pracovníci mohli objasnit problémy spojené s organizací a prováděním práce. S identifikací nejzávažnějších problémů by pomohlo zavedení systému řízení výroby a kvality 5 S. Japonská technika 5 S se týká:

- Vytřídění pracovních předmětů a ponechání pouze těch, které jsou k práci nutné
- Adekvátní rozmístění pracovních nástrojů v korespondenci s pracovním postupem
- Udržování pracoviště v čistotě a v pořádku
- Standardizace nastaveného pořádku

- Udržování pořádku pomocí kontrol a auditů

Provedení těchto pěti kroků za pomoci asistence odborníků by mělo zvýšit úroveň výkonnosti a spokojenosti zaměstnanců.



## ZÁVĚR

Bakalářská práce měla za úkol vymezit a ohodnotit nejrůznější faktory, ovlivňující úroveň konkurenceschopnosti firmy ABC. Společnost ABC se zabývá plastikářskou výrobou. Jejím hlavním oborem činnosti je výroba obuvnických komponentů.

V teoretické části jsem uvedl základní informace o druzích konkurenceschopnosti, popsal strategie modrého a rudého oceánu, uvedl co je to benchmarking a vyjmenoval analytické metody, které jsou použity v praktické části.

V praktické části jsem nejprve představil firmu, které se bakalářská práce týká. Postupně jsem popsal firemní historii, výrobní proces a program. V úvodu praktické části jsem definoval i firemní cíle. Uvedl jsem nejvýznamnější obchodní partnery z řad odběratelů a dodavatelů a zpracoval informace o zaměstnancích podniku.

Následně jsem aplikoval metody, které analyzovaly konkurenční postavení podniku ABC. Metody se dotýkaly jak vnitřního tak vnějšího prostředí společnosti. Porterova analýza mě informovala o ohromné síle, kterou disponují dodavatelé a odběratelé společnosti. Z analýzy vyplývá, že mezi konkurenty panuje rivalita, že vstup nového konkurenta je velmi nepravděpodobný a že v dalších letech není očekáván vznik nového substitutu. BCG matice mi ukázala, jak si stojí jednotlivé výrobky v prodejnosti. Firma ABC má reprezentanta jak ve hvězdách, tak i ve skupině psů. Ve SWOT analýze jsem zjistil, že hlavní silnou stránkou firmy je efekt spoluvytváření. Největším problémem společnosti je neadekvátně plánovaná strategie do budoucnosti. Spojení s obchodními partnery ve snaze zdokonalení technologie výroby je podle mě největší příležitostí firmy. Nejhorší hrozba se skrývá za stále rostoucím dluhovým zatížením společnosti.

PEST analýza poukázala na nestabilní politický systém v ČR a časté střídání vlád. Zdůraznila oživování ekonomické situace po prodělání finanční krize. Ze sociálního hlediska poukázala na důležitost vzdělání zaměstnanců a upozornila na možnost nedostatku manuálně zručných zaměstnanců v budoucnu. Z technologického hlediska vyzdvihla smysl inovací technologií, důležitosti vývoje a zkoumání nových možností.

K analýze vnitřního prostředí jsem použil metodu 7 S a business model Canvas. Podle nich jsem určil klíčové faktory úspěchu v podnikání. Společnost ABC získala plusové ohodnocení díky jednoduché struktuře a demokratickému stylu řízení. Pochvala patří i zaměstnan-

cům, kteří spolu ochotně spolupracují a tvoří dobrý kolektiv. Naopak minusové body si zasloužila strategie podniku. V modelu Canvas jsem také provedl analýzu nákladů a výnosů společnosti, definoval její klíčové zákazníky a klíčové činnosti.

Poslední analýza se týkala benchmarkingu. Srovnal jsem firmu ABC s konkurenty. V oblasti hodnotové křivky si firma nevedla vůbec špatně a ve srovnání s konkurenty obsadila první místo. Při srovnání ukazatelů finanční analýzy jsem firmu ABC porovnával už jen s jedním konkurentem. A zjistil jsem, jak křehké má firma finanční zdraví. Její konkurent dosáhl ve finanční analýze lepšího výsledku v obou letech. Nutno podotknout, že údaje finanční analýzy u konkurenta v roce 2013 ovlivnila fúze.

Hlavní konkurenční zbraní podniku ABC je její spolupráce se zákazníkem při plnění zakázek, jejich rychlé plnění a nízká cena. Společnost by naopak měla zapracovat na rozšíření výrobního sortimentu a na zlepšení ukazatelů finanční analýzy, převážně rentability podnikání.

Na závěr jsem vymyslel pár návrhů, u kterých věřím, že mají potenciál a mohou zlepšit konkurenční schopnosti společnosti ABC. Rady by měly pomoci v různých podnikových činnostech. První radou je zvýraznit marketingovou strategii podniku. Další rada poukazuje na univerzálnost výrobních strojů. Jejich lepším využitím se může zvětšit sortiment nabízených výrobků. Firma by se měla nadále snažit objevovat skrytý potenciál na zahraničních trzích a ještě více rozšiřovat míru svého působení mimo území České republiky. Jedna z mých rad by měla dodat odvalu managementu firmy ke zvyšování cen výrobků. V pořadí pátá rada řeší problémy s nespolehlivými obchodními partnery. Ve firmě ABC navrhuji i zlepšení v motivačním systému zaměstnanců a v organizaci práce.

Sledování a správné vyhodnocení faktorů konkurenceschopnosti ovlivňuje míru splnění podnikových cílů a jeho prosperitu. Pěvně věřím, že veškeré informace uvedené v této bakalářské práci pomohou vedení společnosti ke stanovení kroků, které zvýší konkurenční schopnosti firmy ABC.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

ČICHOVSKÝ, Ludvík, 2002. *Marketing konkurenceschopnosti*. Vyd. 1. Praha: Radix, 270 s. ISBN 80-86031-35-7.

DRUCKER, Peter Ferdinand, 2002. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 300 s. ISBN 80-7261-066-x.

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK, 2012 *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, xvii, 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.

HANZELKOVÁ, Alena, 2009. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, xix, 170 s. ISBN 978-80-7400-120-8.

HORÁKOVÁ, Helena, 2014. *Marketingové strategie*. 1. vyd. V Praze: Idea servis, 103 s. ISBN 978-80-85970-81-4.

HORÁKOVÁ, Helena, 2003. *Strategický marketing. 2., rozš. a aktualiz. vyd.* Praha: Grada, 200 s. ISBN 8024704471.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013 *Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd.* Praha: Grada, 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

JIRÁSEK, Jaroslav, 2001. *Konkurenčnost: vítězství a porážky na kolbišti trhu*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 101 s. ISBN 80-86419-11-8.

JIRÁSEK, Jaroslav, 2003. *Strategie: umění podnikatelských vítězství*. 2. vyd. Praha: Professional Publishing, 189 s. ISBN 80-86419-46-0.

KAPLAN, Robert S a David P NORTON, 2010. *Efektivní systém řízení strategie: nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 325 s. ISBN 978-80-7261-203-1.

KAŠÍK, Milan a Karel HAVLÍČEK, 2012. *Marketing při utváření podnikové strategie. 2., aktualiz. vyd.* Praha: Vysoká škola finanční a správní, 262 s. ISBN 978-80-7408-060-9.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL, 2006. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, xiv, 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

KIM, W a Renée MAUBORGNE, 2005. *Strategie modrého oceánu: umění vytvořit si svrchovaný tržní prostor a vyřadit tak konkurenty ze hry*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 236 s. ISBN 80-7261-128-3.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG, 2012. *Principles of marketing. 14th ed.* Boston: Pearson Prentice Hall, xxiv, 613, [97] p. ISBN 0132167123.

MALLYA, Thaddeus, 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 246 s.

MAGRETTA, Joan, 2012. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 231 s. ISBN 978-80-7261-251-2.

NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ, 2011. *Benchmarking: mýty a skutečnost : model efektivního učení se a zlepšování*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 265 s. ISBN 978-80-7261-224-6.

OSTERWALDER, Alexander a Yves PIGNEUR, 2012. *Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev*. 1. vyd. V Brně: BizBooks, 278 s. ISBN 978-80-265-0025-4.

PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ, 2009. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Linde, 333 s. ISBN 978-80-86131-85-6.

PORTER, Michael E, 1994. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

PORTER, Michael E, 1993. *Konkurenční výhoda: jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Praha: Victoria Publishing, 626 s. ISBN 8085605120.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, xi, 121 s. ISBN 8071793671.

TYLL, Ladislav, 2014. *Podniková strategie*, Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2014, xviii, 275 s. ISBN 978-80-7400-507-7.

**Elektronická monografie**

*HÁLEK*. Prezentace k přednáškám z předmětu MARKETING: Marketingové procedury a nástroje. Halek.info [online]. 2015 [cit. 2015-04-16]. Dostupné z: <http://halek.info/www/prezentace/marketing-prednasky5/mprp5-print.php?projection&l=03>

Mckinsey-7 S. *MANAGEMENTMANIA.COM LLC*. ManagementMania.com [online]. 2014 [cit. 2015-03-04]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/mckinsey-7s>

O nás: *Bata* Česká republika. 2015. Bata [online]. [cit. 2015-02-07]. Dostupné z: <http://www.bata.cz/o-nas.html>

O nás. 2010. *D plast* [online]. [cit. 2015-02-07]. Dostupné z: <http://www.dplast.cz/cs/o-nas/>

O nás. 2014. Soles 2 walk [online]. [cit. 2015-02-07]. Dostupné z: [http://soles2walk.com/?page\\_id=6](http://soles2walk.com/?page_id=6)

O PODJETJU: PODJETJE DANES. 2014. *UTEKSOL* [online]. [cit. 2015-02-07]. Dostupné z: <http://www.uteksol.si/termoplasticni-elastomeri-profil-podplati/>

*PAULÍK, Tibor a Pavlína PELLEŠOVÁ*. INSTITUT CELOŽIVOTNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ HAVÍŘOV O. P. S. VYSOKÁ ŠKOLA SOCIÁLNĚ - SPRÁVNÍ. Mikroekonomie pro bakalářské studium [online]. Havířov, 2006 [cit. 2015-02-17]. Dostupné z: <http://mail.vsss.cz/skripta/Varadzin/MIE/Mikroekonomie.pdf>

*Prabos*: Staráme se o vaši bezpečnost už více než 150 let. 2015. Prabos [online]. [cit. 2015-02-07]. Dostupné z: <http://www.prabos.cz/>

Profil firmy: S námi do celého světa. 2014. *Komponenty Zlín* [online]. [cit. 2015-02-07]. Dostupné z: <http://www.komponentyzlin.cz/profil-firmy.php>

*FIRMA ABC*. 2014. Rozvaha. Interní dokument 2013. Česká republika

*FIRMA ABC*. 2014. Výkaz zisků a ztráty. Interní dokument 2013. Česká republika

*SOLES 2 WALK SPOL. S. R. O.* 2014. Účetní závěrka 2013. Březůvky. Dostupné také z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=604136>

SWOT analýza. Sun Marketing [online]. © 2011 - 2015 [cit. 2015-04-15]. Dostupné z: <http://www.sunmarketing.cz/nastroje/slovník/swot-analyza>

Über 100 Jahre Schweizer Familientradition. 2014. *FRETZ MEN* [online]. [cit. 2015-02-07]. Dostupné z: <http://www.fretz-men.ch/deutsch/fretz-men/index.html>

Unternehmen: Geschichte. 2014. *Hartjes* [online]. [cit. 2015-02-07]. Dostupné z: <http://www.hartjes.at/unternehmen/geschichte.html>

Zaměření. 2015. *FARE* [online]. [cit. 2015-05-07]. Dostupné z: [http://www.fare.cz/index.php?id\\_odk=41](http://www.fare.cz/index.php?id_odk=41)

*ZIKMUND, Martin*. Kde se vzala a k čemu je PEST analýza. *Businessvize.cz* [online]. 2010 [cit. 2015-03-14]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>

*ZIKMUND, Martin*. BCG - matice, která určí směr vašemu businessu. *Businessvize.cz* [online], 27.5.2011 [cit. 2015-04-16]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/strategie/bcg-matrice-ktera-urci-smer-vasemu-businessu>

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

BCG	Boston Consulting Group
EFE	External Factor Evaluation
EVA	Ethylene-vinyl acetate
IFE	Internal Factor Evaluion
PEST	Political, Economic, Social and Technological analysis
PVC	Polyvinylchlorid
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
THP	Technicko hospodářský pracovník
VZZ	Výkaz zisků a ztráty

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obrázek 1. Matice analýzy konkurenční výhody (Jakubíková, 2013, s. 147) .....</i>	<i>22</i>
<i>Obrázek 2. Model 7 S (managementmania, © 2011-2013) .....</i>	<i>26</i>
<i>Obrázek 3. BCG matice (halek.info, © 2015).....</i>	<i>29</i>
<i>Obrázek 4. SWOT analýza (Sun marketing, © 2011-2015).....</i>	<i>31</i>
<i>Obrázek 5. Hybné síly konkurence v odvětví (Porter, 1994, s. 4) .....</i>	<i>37</i>
<i>Obrázek 6. Vývoj počtu zaměstnanců u společnosti ABC.....</i>	<i>40</i>
<i>Obrázek 7. Rozložení poptávky společnosti ABC .....</i>	<i>43</i>
<i>Obrázek 8. BCG matice společnosti ABC.....</i>	<i>52</i>
<i>Obrázek 9. Vývoj vzdělanosti v České republice (ČSU, © 2012) .....</i>	<i>60</i>
<i>Obrázek 10. Hodnotová křivka společnosti ABC a konkurentů.....</i>	<i>70</i>



**SEZNAM TABULEK**

<i>Tabulka 1. Faktory ovlivňující vstup nových konkurentů na trh .....</i>	<i>46</i>
<i>Tabulka 2. Faktory ovlivňující intenzitu soupeření mezi stávajícími konkurenty.....</i>	<i>47</i>
<i>Tabulka 3. Faktory ovlivňující vyjednávací sílu dodavatelů .....</i>	<i>48</i>
<i>Tabulka 4. Faktory ovlivňující vyjednávací sílu odběratelů.....</i>	<i>49</i>
<i>Tabulka 5. Vstupní data k BCG matici .....</i>	<i>50</i>
<i>Tabulka 6. IFE matice společnosti ABC .....</i>	<i>55</i>
<i>Tabulka 7. EFE matice společnosti ABC.....</i>	<i>57</i>
<i>Tabulka 8. Analýza nákladů společnosti ABC (VZZ 2013) .....</i>	<i>65</i>
<i>Tabulka 9. Horizontální a vertikální analýza nákladů společnosti ABC.....</i>	<i>66</i>
<i>Tabulka 10. Analýza výnosů společnosti ABC (VZZ 2013) .....</i>	<i>67</i>
<i>Tabulka 11. Horizontální a vertikální analýza výnosů společnosti ABC .....</i>	<i>68</i>
<i>Tabulka 12. Benchmarking ukazatelů hodnotové křivky .....</i>	<i>69</i>
<i>Tabulka 13. Vybrané položky rozvahy a VZZ u společností ABC a XYZ (Justice, © 2015).....</i>	<i>71</i>
<i>Tabulka 14. Ukazatelé finanční analýzy u společností ABC a XYZ.....</i>	<i>72</i>
<i>Tabulka 15. Analýza obrátového cyklu peněz u společností ABC a XYZ .....</i>	<i>73</i>
<i>Tabulka 16. Ukazatelé produktivity u společností ABC a XYZ.....</i>	<i>73</i>

## **SEZNAM PŘÍLOH**

PŘÍLOHA P I: UKÁZKY Z VÝROBKOVÉHO PORTFOLIA

PŘÍLOHA P II: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

## PŘÍLOHA P I: UKÁZKY Z VÝROBKOVÉHO PORTFOLIA



*Podešev*

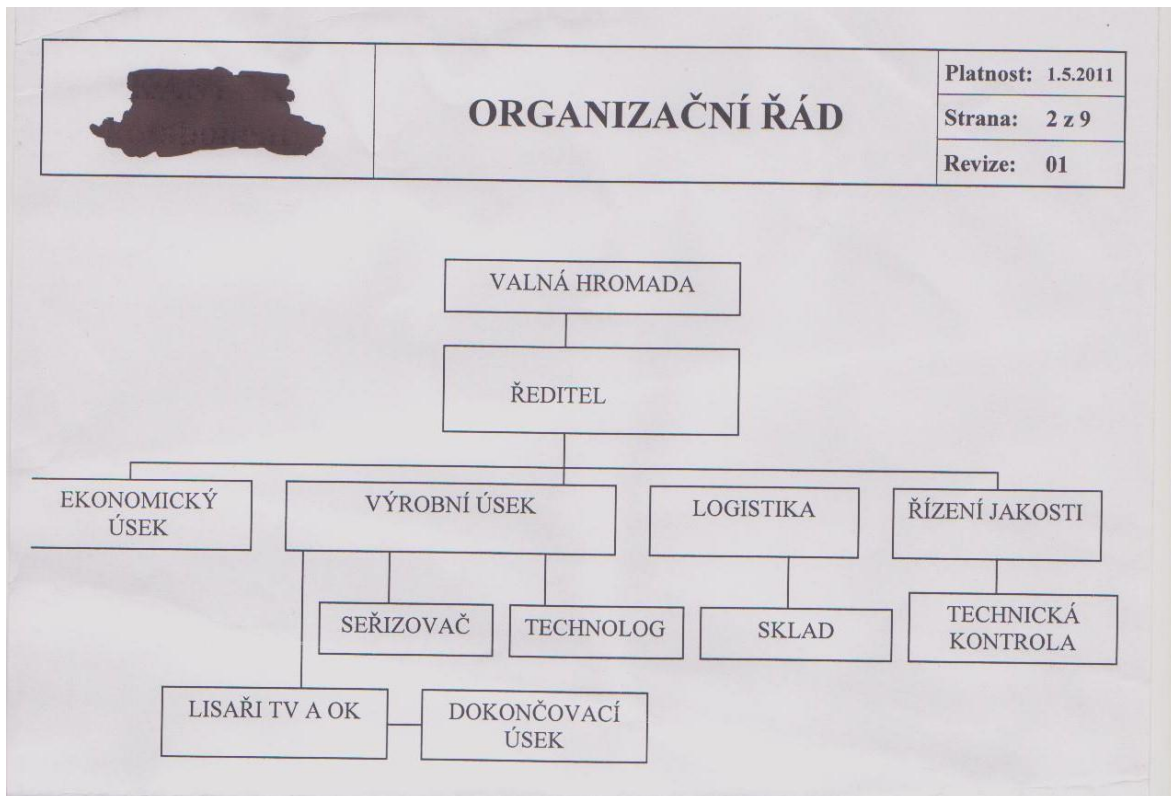


*Intarzie*



*Ortopedický díl*

## PŘÍLOHA P II: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA



*Organizační struktura společnosti*