

Analýza ohrožení firmy FERN, s.r.o. vstupem nových konkurentů na český trh s pryžotextilní obuví

Tomáš Polášek

Bakalářská práce

2005



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Kateřina Hrazdilová Bočková, Ph.D.**

Ústav podnikové ekonomiky

Zásady pro vypracování:

- 1. Proved'te průzkum literárních pramenů a zpracujte teoretické a metodické poznatky týkající se hodnocení konkurenceschopnosti podniku.**
- 2. Proved'te analýzu konkurenčního prostředí firmy FERN, s.r.o. v oblasti českého trhu s pryžotextilní obuví.**
- 3. Zhodnot'te přednosti a nedostatky současné praxe řízení směrem ke zvyšování konkurenceschopnosti a zdůvodněte příčiny nedostatků.**
- 4. Vypracujte pro firmu FERN,s.r.o. soubor poznatků a doporučení pro zlepšení popřípadě udržení současné konkurenceschopnosti.**

ABSTRAKT

Abstrakt česky

Jak napovídá název bakalářské práce, hlavním obsahem je analyzování konkurenčního prostředí, ve kterém se firma nachází.

Práce se skládá z části teoretické a části praktické.

Konkurenční prostředí jsem rozdělil do několika subsystémů (dílčích prostředí). Nejprve jsem analyzoval prostředí, které ovlivňuje celkové podmínky pro podnikání. Další analýza se týkala trhu s pryžotextilní obuví a určení faktorů zaručujících firmě na tomto trhu úspěch. Nedílnou součástí jsou i analýzy vnitřního prostředí firmy. Na základě těchto analýz jsem charakterizoval trh s pryžotextilní obuví, podmínky pro vstup nových konkurentů na tento trh a míru ohrožení firmy nejen vstupem nových konkurentů. Závěr práce je věnován návrhům a doporučením pro udržení a zlepšení současné konkurenceschopnosti firmy.

Abstrakt ve světovém jazyce

As says the name of the Bachelor thesis (Threaten Analyse of FERN Ltd. with the Admission of New Competitors on Czech Rubber-textile Shoes' Market), the substantiality of this work is the analysing of the competitive environment, in which is the company.

The thesis is divided into two parts: into theoretical part and into practical part.

I divided the competitive environment into few subsystems. First, I analysed the environment, which influences the whole business conditions. The next analysis is connected with the Rubber – textile Shoes' Market and with the determination of the factors, which certain a good result on this market. The entire parts are also the analysis of the inner environment of the firm. On the basis of this analysis I characterized the Rubber – textiles Shoes' Market, the conditions for entering of new competitors on this market and the rate of risk of the company by entering of these new competitors. At the end of this work there are some suggestions and recommendations for preservation and improvement of the company's current ability to compete.

Rád bych poděkoval všem, kteří mi pomohli při zpracování mé bakalářské práce. Především děkuji Ing. Kateřině Hrazdilové Bočkové, Ph.D. za odborné vedení, konzultace a za poskytnuté cenné rady a připomínky ke zpracování a obsahu práce.

Rovněž děkuji majitelům firmy FERN s.r.o. a zvláště Ing. Josefu Machovi, bez kterého by předložená práce nemohla být uskutečněna.

OBSAH

OBSAH	5
ÚVOD.....	7
I. TEORETICKÁ ČÁST	9
1 IDENTIFIKACE KONKURENTŮ	10
1.1 PRŮMYSLOVÉ POJETÍ KONKURENCE	10
1.2 TRADIČNÍ A NOVÉ CHÁPÁNÍ KONKURENCE	10
1.2.1 Spolupráce – alternativní cesta konkurence.....	12
1.2.2 Synergický efekt.....	13
1.2.3 Konkurenční výhoda	13
1.3 OKOLÍ PODNIKU	13
1.3.1 Analýza okolí	14
1.3.2 Porterův model pěti sil	15
1.3.3 Analýza PEST	18
1.3.4 Analýza SWOT	19
1.4 ANALÝZA KRITICKÝCH FAKTORŮ ÚSPĚCHU	20
1.4.1 Pochopení potřeb a přání zákazníka.....	22
1.5 POPTÁVKA.....	23
1.5.1 Substituční a důchodový efekt	24
1.5.2 Růst nominálního důchodu a poptávka	24
1.5.3 Vliv změn cen ostatních statků na poptávku.....	24
1.5.4 Elasticita poptávky	25
1.6 KONKURENCE DOKONALÁ A NEDOKONALÁ	26
1.6.1 Dokonalá konkurence.....	26
1.6.2 Nedokonalá konkurence.....	27
II. PRAKTICKÁ ČÁST	29
2 MÍRA OHROŽENÍ ZE STRANY NOVÝCH KONKURENTŮ	30
2.1 O FIRMĚ	30
2.2 ANALÝZA FAKTORŮ OVLIVŇUJÍCÍ VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ PODNIKU	32
2.2.1 Ekonomické faktory	32
2.2.2 Politicko-právní faktory	35
2.2.3 Sociálně kulturní faktory.....	36
2.2.4 Technologické faktory	37
2.3 ANALÝZA PRŮMYSLOVÝCH ODVĚTVÍ	39
2.3.1 Hodnocení konkurenční rivalry v odvětví.....	39
2.3.2 Hodnocení hrozeb vstupu do odvětví.....	41
2.3.3 Hodnocení hrozeb substitučních výrobků.....	43
2.3.4 Hodnocení vyjednávací síly zákazníků.....	44
2.3.5 Hodnocení vyjednávací síly dodavatelů	45
2.4 ANALÝZA KRITICKÝCH FAKTORŮ ÚSPĚCHU	46
2.4.1 Nákup surovin	46
2.4.2 Stroje a zařízení.....	46

2.4.3	Kompletní výroba.....	46
2.4.4	Zaměstnanci	46
2.4.5	Sídlo firmy	47
2.4.6	Hlavní odběratel	47
2.5	ANALÝZA SWOT	48
2.5.1	Slabé stránky	48
2.5.2	Silné stránky.....	50
2.5.3	Příležitosti	50
2.5.4	Hrozby	51
2.6	ANALÝZA OČEKÁVÁNÍ ROZHODUJÍCÍCH „STAKEHOLDERS“	52
2.7	SOUČASNÁ PRAXE ŘÍZENÍ	52
2.7.1	Přednosti současné praxe řízení	53
2.7.2	Nedostatky současné praxe řízení	53
2.8	ZÁVĚREČNÉ ZHODNOCENÍ	54
2.9	NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....	55
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY		58
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK		60
SEZNAM OBRÁZKŮ		61
SEZNAM TABULEK.....		62
SEZNAM PŘÍLOH.....		63

ÚVOD

Tématem této bakalářské práce je Analýza ohrožení firmy FERN, s.r.o. vstupem nových konkurentů na český trh s pryžotextilní obuví.

Ohrožený může být každý podnik, jde jen o to, do jaké míry je toto ohrožení vážné. Z hlediska „zdraví“ podniků vyplývá, že zdravé podniky jsou méně ohrožitelné než podniky s jakýmkoliv problémy. Těmi mohou být například problémy s finanční stabilitou, nekázeň dodavatelů ohrožující plynulost výroby, neloajální zákazníci, nestabilní ekonomická situace v daném regionu, hrozba terorismu, která je v současné době aktuálnější než kdykoliv předtím atd.

V našem případě budeme převážně uvažovat o ohrožení ze strany konkurence, ale dotkneme se i ohrožení jinými činiteli, jako jsou legislativa nebo veřejné mínění.

Označení Český trh s pryžotextilní obuví bylo záměrné, ne snad kvůli ohraničení trhu státními hranicemi, ale název byl zvolen proto, že pryžotextilní výroba má své kořeny právě v České republice a současný největší distributor této obuvi se nachází také zde.

V teoretické části se zabývám obecným pojetím konkurenceschopnosti a pojmy s ní související, jako je například konkurenční výhoda. Podstatnou část této pasáže jsem věnoval okolí podniku, protože podnik je ovlivňován mnoha externími faktory, které značně působí na sílu podniku.

Analýzy SWOT, PEST, Porterova analýza a analýza Kritických faktorů úspěchu (KFÚ) nám napoví, kde se firma FERN, s.r.o. nachází na konkurenčním poli.

Hodnocená organizace se pohybuje na trhu s obuví. Tento trh je charakteristický poměrně vysokým počtem konkurentů a substitutů. Existuje zde velmi široké rozpětí nabízených výrobků. Od těch, které považují za standardní a ve vyspělých ekonomikách dokonce za existenčně nutné až po luxusní nebo speciální druhy obuvi, pokrývající potřeby jen relativně úzkého počtu zájemců. Tím pádem je i jiná reakce poptávajících po těchto statcích. Poptávka reaguje rozdílně za předpokladu zvýšení cen běžných resp. luxusních výrobků.

V České republice se v následujících letech předpokládá růst životní úrovně a s tím i zvýšení důchodu obyvatelstva. I za této situace je reakce kupujících rozdílná u rozdílných výrobků. Více jsem naznačil v kapitole zvané Poptávka.

V závěru teoretické části jsem uvedl druhy konkurence z pohledu makroekonomie.

V analytické části tyto i jiné získané teoretické poznatky aplikuji a posoudím u firmy FERN, s. r.o.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 IDENTIFIKACE KONKURENTŮ

Na první pohled se tato otázka může jevit jako jednoduchá. Coca-cola ví, že její hlavním konkurentem je Pepsi-cola a General Motors ví, že jeho hlavním konkurentem je Ford. Avšak pole skutečných a potenciálních konkurentů je mnohem širší. Firmy se zde musí vyvarovat „krátkozrakosti“. Mnohem častěji je firma „pohřbena“ latentním konkurentem než běžným konkurentem[1].

V této bakalářské práci se budu zabývat posuzováním konkurenceschopnosti výrobní firmy, proto si můžeme něco málo říci o průmyslovém pojetí konkurence.

1.1 Průmyslové pojetí konkurence

Průmysl je skupina firem, které nabízejí výrobky nebo druhy výrobků, které jsou snadno schopny vzájemně se nahrazovat. Mluvíme o automobilovém průmyslu, olejářském průmyslu, farmaceutickém průmyslu a tak dále. Ekonomové definují vzájemně zastupitelné výrobky jako výrobky s vysokou vzájemnou elasticitou poptávky. Jestliže cena jednoho výrobku stoupne a způsobí zvýšení poptávky po druhém výrobku, jsou tyto výrobky vzájemně zastupitelné[1].

1.2 Tradiční a nové chápání konkurence

V tradičním pojetí konkurence vycházejícím z ekonomických teorií minulého století je konkurence chápána spíše jako boj, kde několik velkých firem se snaží eliminovat menší nebo méně významné, zvýšit tak ceny nebo bez omezování zvýšit svůj podíl na trhu. Konkurence v tomto pojetí je chápána jako nepřátelský jev ohrožení[2].

Růst kupní síly obyvatelstva, globalizace trhů, diverzifikace výroby atd. však vyvolávají nový pohled na konkurenci. Dominující úloha v zabezpečování spěšného rozvoje je přisuzována strategickému managementu, který je vnímán jako „lidovod“, jenž má v rozbouřeném moři světové ekonomiky nacházet bezpečnou cestu, a jako „kompasu“ mu slouží koncept „konkurenční výhody“ [2].

Porter uvádí celou řadu oblastí, v kterých si firma může vytvořit a udržovat konkurenční výhodu, cenný je bezpochyby jeho závěr konstatující, že v posledním období se přesouvá důraz při koncipování konkurenční výhody od orientace na růst (tržních podílů apod.) na výkon (zlepšení konkurenční výhody). V poslední době se také stále více prosazuje

v rámci konceptu konkurence přístup, který bychom mohli nazvat teorií „dobrých konkurentů“. Porter dovádí tuto myšlenku až do kategorizace dobrých a špatných konkurentů, přičemž dokazuje, že dobří konkurenti mohou posloužit pro řadu strategických cílů, které zvýší udržitelnou konkurenční výhodu daného podniku a zlepší strukturu odvětví[2].

Strategické výhody dobrých konkurentů pro podnik pak rozděluje do čtyř kategorií:

- zvýšení konkurenční výhody:
 - konkurenti zmenšují výkyvy v poptávce,
 - konkurenti zvyšují možnost diferenciací výrobků;
- zlepšení současné struktury odvětví;
- pomoc rozvoji trhu;
- omezení možnosti vstupu do odvětví[2].

Kromě toho tzv. dobří konkurenti mohou např. obsluhovat nepřítažlivé segmenty, mohou poskytovat cenovou záštitu, podílet se na nákladech rozvoje trhu, podílet se na odvetných opatřeních atd.[2].

Oproti tomu však existují i „špatní konkurenti“, stručně řečeno konkurenti, kteří nechápu pravidla hry na trhu a mají nepevnou nebo nemají vůbec žádnou strategii. Takovým konkurentům je pak třeba se vyhnout nebo se jich různými způsoby ovlivňování snažit zbavit tak, aby bylo dosaženo pokud možno optimální struktury daného trhu[2].

Pro úspěšné chování na trhu je však důležitý dynamický přístup, který spíše než na otázky, jaké je rozložení podílů a sil na trhu, odpovídá na otázky, jaké bude pravděpodobné rozložení podílů na trhu, jak se změnily a mění bariéry vstupu na trh, kdo do odvětví vstoupí a kdo ho opustil, jací jsou potenciální rivalové z ostatních odvětví atd.[2].

Z hlediska dlouhodobých cílů mají organizace v podstatě dvě možnosti chování v konkurenčním prostředí tržního hospodářství:

- zvolit nezávislé strategie využívající řady způsobů konkurence, bez snahy se s konkurencí spojit;
- strategie zaměřené na spolupráci jako alternativní cestu konkurence s cílem využít tohoto spojení pro získání nových nebo synergických konkurenčních výhod, např. společného přístupu na nové trhy nebo až vytváření strategických aliancí[2].

1.2.1 Spolupráce – alternativní cesta konkurence

Přesto, že konkurence se neustále prohlubuje a formy konkurence se stávají čím dál složitějšími a rozmanitějšími, zhruba od devadesátých let se začíná více projevovat i alternativní cesta spolupráce ve formě formálních i neformálních partnerství organizací. Chce-li si organizace udržet dobré konkurenční postavení v kterékoliv zemi, musí stále více usilovat o globalizaci svého fungování. Musí se stát nadnárodní. Tento požadavek však často nelze splnit tradičním způsobem individuální konkurence, ale tím, že se organizace spojí alespoň s jednou další organizací. Ve své podstatě jde také o formu konkurence, protože organizace ze svého spojení získává synergickou konkurenční výhodu. Devadesátá léta jsou často označována jako desetiletí fúzí, akvizic a uzavírání strategických aliancí. Největší vlna fúzí a tvorby aliancí v současné době probíhá v bankovním, v automobilovém a farmaceutickém průmyslu[2].

Tato spojení mohou mít pevný organizačně právní rámec nebo pouze neformální podobu mezipodnikové spolupráce[2].

Spolupráce a partnerství přináší řadu výhod a zdrojů, které se mohou přeměnit v konkurenční výhody či dokonce v síť konkurenčních výhod spolupracujících organizací. Za nejdůležitější lze považovat :

- možnost využití úspor z rozsahu,
- vzájemné učení se do konkurence
- snížení rizika a sdílení nákladů,
- usnadnění dalších smluv o budoucím spojení,
- snížení nákladů vstupu na trh,
- snížení nákladů vstupu do odvětví,
- usnadnění řízení za rizika a nejistoty[2].

Je zřejmé, že vztah těchto zdrojů a strategické konkurenční výhody bude opět záviset na jejich hodnotnosti, vzácnosti a napodobitelnosti. Jejich využitelnost bude také závislá především na typu spojení, ke kterému dochází[2].

Z hlediska spolupráce můžeme uvažovat

- konvenční typy spolupráce, majetkové spojování v podobě fúze nebo akvizice,
- spojování podniku na základě formálních či neformálních smluv – strategické aliance[2].

1.2.2 Synergický efekt

Efekt společného působení, součinnosti. Efekt společného působení více prvků, který je obvykle větší nebo kvalitativně lepší než prostý součet efektů ze samostatného působení jednotlivých prvků.

Např. dva podnikatelé ve sdružení obvykle vydělají společně více, než by byl součet jejich výdělků, kdyby podnikal každý samostatně.

1.2.3 Konkurenční výhoda

Klíčem k získání a udržení zákazníku je lepší porozumění jejich potřebám, nákupním metodám a zvyklostem a vytvoření vyšší hodnoty pro zákazníka ve srovnání s konkurencí. Konkurenční výhodu získávají firmy, který nabízejí spotřebitelům více výhod, tj. vyšší hodnotu než konkurence – jde buď o nižší ceny, nebo vyšší užitek, který odůvodňuje vyšší cenu[3].

Konkurenční výhoda je jádrem výkonnosti podniku na trzích, kde existuje konkurence. Po několika desetiletích mohutného rozvoje a prosperity však pustilo mnoho firem konkurenční výhodu ze zřetele ve svém boji za další růst a v honbě za diverzifikací. Dnes by důležitost konkurenční výhody mohla být těžší větší. Na celém světě čelí firmy pomalejšímu růstu a zároveň domácím i světovým konkurentům, kteří se už nechovají tak, jako by zvětšující se koláč byl dost velký pro všechny[4].

1.3 Okolí podniku

Podnik není izolován, ale je obklopen vnějším světem, okolím. Okolí podniku rozumíme vše, co je za pomyslnými hranicemi podniku jako sociálně ekonomického a technického systému a čím je podnik ovlivňován a co případně sám může ovlivnit. Okolí podniku ho nutí k určitému způsobu chování, především k volbě určitých cílů a způsobu jejich dosahování. Vliv okolí na podnik je zpravidla velmi silný, zatím co možnost podniku ovlivňovat okolí je spíše omezená[5].

Okolí podniku na něj působí jako „svazek“ vnějších sil, faktorů a podmiňování. Mezi nimi existují různé souvislosti. Pokud však chceme k okolí podniku přistoupit analyticky, musíme ho určitým způsobem strukturovat a vymezit jeho jednotlivé prvky:

- geografické,
- sociální,
- politické a správní,
- ekonomické,
- ekologické,
- technologické,
- etické,
- kulturně historické atd.[5].

Některé z prvků okolí jsou „hmotné“, například geografické podmínky a z části technologické okolí (stroje a zařízení). Mnoho prvků okolí podniků má však nehmotnou povahu, protože jde o právo, hospodářskou politiku, etické principy atd. tím se ovšem vůbec nezmenšuje intenzita jejich působení[5].

Okolí podniku je jedním z nejzávažnějších faktorů, které musí brát podnik, resp. jeho vedení v úvahu při jakémkoliv rozhodování. Toto okolí je třeba chápat především v jeho dynamice a snažit se dohlédnout na změny, které zde střednědobě i dlouhodobě nastanou. Okolí je ve vztahu k podniku vnější síla, kterou můžeme měnit jen omezeně – lobbováním, ovlivňováním veřejného mínění, prosazováním určitých etických norem atd. Bylo by ovšem velmi jednostranné a zavádějící považovat okolí za omezující činitel. Tím v některých případech může být, daleko spíše je v něm ovšem třeba vidět příležitosti, šance. Ten, kdo je dokáže využít jako první, získává nespornou konkurenční výhodu[5].

1.3.1 Analýza okolí

Analýza okolí se zabývá identifikací a rozbořem faktorů okolí podniku, které ovlivňují jeho strategickou pozici a vytvářejí potenciální příležitosti a hrozby pro jeho činnosti. Orientuje se na vlivy trendů jednotlivých faktorů v makrookolí a mikrookolí, zpravidla vymezeného odvětvím[5].

Analýza vlivů mikrookolí zahrnuje analýzu odvětví s důrazem na konkurenční prostředí. Cílem této části je identifikovat síly a faktory, které činí odvětví více či méně atraktivním. Analýza vychází ze základních charakteristik odvětví, jejími stěžejními částmi je vymezení sil, které ovlivňují vývoj a změny v odvětví, a klíčových faktorů úspěchu, jež ovlivňují úspěšnost či neúspěšnost podniků v odvětví[5].

Na základě Porterova modelu pěti sil lze identifikovat vlivy, které významným způsobem ovlivňují přitažlivost odvětví. Jsou jimi:

- konkurence, rivalita mezi stávajícími podniky v odvětví,
- hrozba vstupu nových konkurentů,
- hrozba substitutů,
- vyjednávací síla dodavatelů,
- vyjednávací síla kupujících[5].

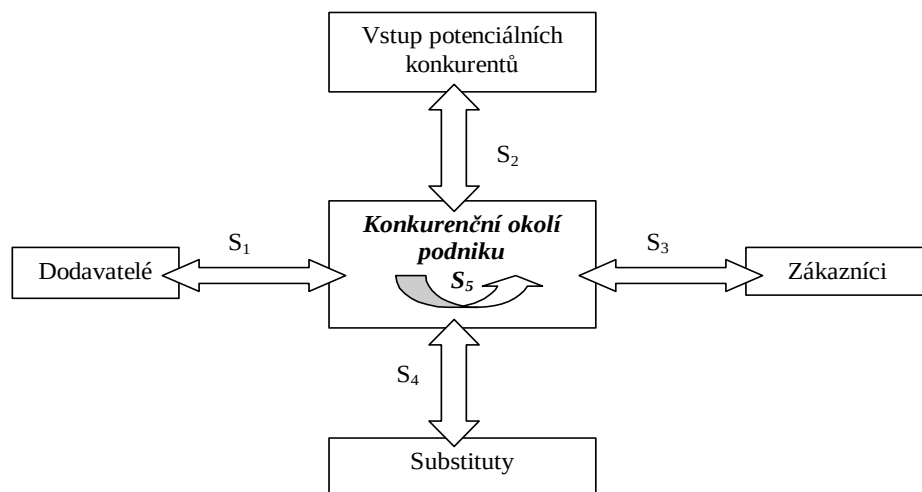
1.3.2 Porterův model pěti sil

M.E. Porter identifikoval pět sil – faktorů, které mají zásadní vliv na dlouhodobou ziskovou přitažlivost trhu nebo tržního segmentu, neboť jej ovlivňují především ceny, náklady a investice[6].

Na tomto místě je důležité předeslat, že v kterémkoliv odvětví, ať domácím či mezinárodním, ať vyrábí nebo poskytuje služby, jsou pravidla konkurence vtělena do pěti dynamických konkurenčních sil: vstup nových konkurentů, hrozba nových výrobků nebo služeb (jež nahradí dosavadní), dohadovací schopnost kupujících, dohadovací schopnost dodavatelů a soupeření mezi existujícími konkurenty, jak je zřejmé ze schématu[6].

Souhrnné působení těchto pěti sil určuje celkovou intenzitu konkurence v daném odvětví. Současně odráží i skutečnost, že konkurence v odvětví daleko přesahuje hranice určitého odvětví[6].

Každé odvětví je významově jedinečné a má svou vlastní specifickou strukturu. Systémový rámec pěti faktorů umožňuje firmě, aby pronikl do složitosti problémů a přesně určil faktory, které jsou pro konkurenci v jeho odvětví rozhodující[6].



Popis jednotlivých sil:

- S_1 – Dohadovací schopnost dodavatelů
- S_2 – Hrozba vstupu nových konkurentů
- S_3 – Dohadovací schopnost zákazníků
- S_4 – Hrozba náhradních (nových) výrobků
- S_5 – Soupeření mezi stávajícími podniky

Obr. 1 Porterův model pěti sil[6]

Souhrnné působení těchto pěti sil určuje celkovou intenzitu v odvětví (S). Současné odráží i skutečnost, že konkurence v odvětví daleko přesahuje hranice daného odvětví. Dodavatelé kapitálu, technologie, surovin, zákazníci, substituty, potenciální konkurenti, ti všichni jsou nebo mohou být z hlediska vývoje odvětví významní[6].

Síla působení každého z pěti dynamických konkurenčních faktorů je funkcí struktury odvětví, neboli základních ekonomických a technických rysů daného odvětví. Struktura odvětví je relativně stabilní, ale může se v průběhu času měnit, jak se odvětví vyvíjí[6].

Základní složky odvětvové struktury:

1) Dohadovací schopnost dodavatelů – S_1

Určuje, do jaké míry si hodnotu vytvořenou pro kupujícího přivlastní spíše dodavatelé než firmy v daném odvětví. Rozhodující činitelé dohadovací síly dodavatelů jsou např. diferenciací vstupů, existence náhradních (nových) výstupů, koncentrace dodavatelů a hrozba integrace firem s odběrateli v poměru k hrozbě integrace firem s dodavateli v daném odvětví[6].

2) Hrozba vstupů nových konkurentů – S_2

Tato hrozba závisí na výši bariér vstupu na trh. Pojem bariér vstupu znamená, že existuje řada faktorů, které brání podniku prosadit se na daném konkurenčním okolí. Překážky vstupu nových konkurentů jsou např. potřeba investic, přístup k distribučním cestám a náklady na přechod do odvětví[6].

3) Dohadovací schopnost kupujících – S_3

Určuje, do jaké míry si udrží pro sebe většinu hodnoty pro ně vytvořené a firmám v daném odvětví ponechají jen skromný zisk. Rozhodující činitelé dohodovací síly kupujících se dají rozlišit na dvě skupiny. Za první jsou to páky dohodovací síly např. objem nákupů zákazníků, informovanost zákazníků, nahraditelnost výrobků a koncentrace kupujících versus koncentrace firem. Za druhé je to citlivost ceny např. cena/celkové nákupy, rozdíly ve výrobcích, zisky zákazníků a motivace těch, co rozhodují[6].

4) Hrozba zavedení nových výrobků - S_4

Určuje, do jaké míry můžeme jiný výrobek uspokojit tytéž potřeby kupujících a tak stanoví strop částky, kterou je kupující ochoten za výrobek daného odvětví zaplatit. Rozhodující činitelé hrozby substituce jsou např.. relativní výše cen docílených substituty a ochota kupujících přejít na nový výrobek[6].

5) Intenzita soupeření podniků uvnitř konkurenčního odvětví – S_5

Určuje, do jaké míry firmy, v daném odvětví už existující, v konkurenčním boji mezi sebou hodnotu vytvářenou pro kupující promarní, protože ji přenechají kupujícím v formě nižších cen, nebo ji promrhají, protože ji utopí ve vyšších nákladech na soupeření. Rozhodující činitelé soupeření jsou např. růst odvětví, fixní náklady/přidaná hodnota, rozdíly mezi výrobky, informační složitost a kapitálová účast velkých firem[6].

Struktura odvětví tedy rozhoduje o tom, kdo si podrží jakou část hodnoty, kterou výrobek vytváří pro kupující[6].

Bezproblémový “život“ podniku závisí, jak už jsme si řekli, do velké míry na prostředí kde působí, jak ho vnímají zákazníci, konkurenti, partneři..., v mé analytické části se budu věnovat také dvěma analýzám, které jsou s okolím podniku úzce spjaty. Jedná se o analýzu SWOT a PEST. V následujícím textu se je pokusím sice stručně, ale dostatečně výstižně popsat.

1.3.3 Analýza PEST

Analýza vychází z popisu skutečností důležitých pro vývoj externího prostředí organizace v minulosti, přičemž zvažujeme, jakým způsobem se tyto faktory zvyšují či snižují ve specifické úrovni jejich důležitosti, resp. jak se mění míra závislosti vývoji externího prostředí na vývoji relevantního faktoru[6].

V níže uvedeném textu uvedu přehled některých základních skupin faktorů, které se zkoumají v rámci PEST analýzy[6].

Ekonomické faktory

- trendy vývoje HDP
- ekonomické cykly
- úrokové sazby
- vývoj peněžní zásoby
- míra inflace
- míra nezaměstnanosti
- dostupnost a cena energií

Politicko-právní faktory

- antimonopolní opatření
- zákony na ochranu životního prostředí
- politika zdanění
- regulace zahraničního obchodu
- sociální politika
- stabilita vlády

Sociálně kulturní faktory

- demografický vývoj
- rozdělování důchodů
- mobilita obyvatelstva
- vývoj životní úrovně a životního stylu
- míra vzdělanosti obyvatelstva
- přístup k práci

Technologické faktory

- vládní výdaje na výzkum a vývoj
- trendy ve vývoji a výzkumu
- rychlost technologických změn
- míra zastarávání technologií
- vládní přístup k výzkumu a vývoji

Protože sledování a analýza popsaných faktorů mohou poskytnout relativně mnoho informací o externím okolí organizace, je vhodné tyto informace rozebrat. Při tomto rozboru je vhodné zároveň definovat důvody, které vedly ke změně ve vývoji faktorů v čase, a odhadnout míru jejich vlivu jednak na relevantní faktor a zároveň na prostředí jako celek[6].

1.3.4 Analýza SWOT

Při analýze SWOT sledujeme čtyři charakteristické rysy organizace:

- silné stránky
- slabé stránky
- příležitosti
- hrozby

Silné stránky

Co organizace dobře zvládá? V čem je, na rozdíl od jiných, opravdu dobrá? Poskytuje ve srovnání se svými konkurenty výjimečné prodejní podmínky? Může těžit ze situace, v níž se nachází, ze svého podílu na trhu, ze zájmu veřejnosti? K silným stránkám může patřit

mimořádně kvalitní pracovní síla, komerčně výhodný pronájem, vlastnictví patentů nebo technických poznatků[7].

Slabé stránky

Co organizace nezvládá? Nestačí sledovat rozvoj? Musí fungovat v podmínkách, které jsou ve srovnání s konkurencí méně výhodné? Je jakýmkoli způsobem zranitelná: K typickým slabým stránkách patří např. stárnoucí vybavení a budovy, nevhodné pracovní návyky a postupy, zastaralá technologie, nedostatečně kvalifikovaná pracovní síla[7].

Příležitosti

Jaké možnosti nabízí vnější prostředí: Objevují se nové trhy? Existují předpoklady pro výrazný růst poptávky? Pomohlo by zlepšení makroekonomických ukazatelů zlepšit obchodní výsledky? Přinesla by restrukturalizace grantových agentur štedřejší přidělování grantů? Umožnilo by kolísání směnného kursu nebo snížení úrokových sazeb získat lepší pozici v konkurenčním boji[7]?

Hrozby

Jaké hrozby vnějšího prostředí obsahuje? Je možné, že hospodářství se ocitne v recesi? Zesílí zámořské státy restriktivní ochranná opatření: Je odvětví v útlumu? Snižuje se potenciál pro diverzifikaci? Je organizace v větší míře ohrožována vandalismem, zločinností, terorismem[7]?

1.4 Analýza kritických faktorů úspěchu

Realitou organizačního života je to, že lidé věnují větší pozornost a vynakládají větší úsilí na zlepšení toho, co je monitorováno a měřeno, hodnoceno. Zaměření na kritické faktory úspěchu (KFÚ) může přinést změnu kultury prostřednictvím signalizace nejdůležitějších priorit. Kritické faktory představují všechny momenty, skutečnosti či prvky, a to vnějšího i vnitřního charakteru, které mohou v budoucnosti ohrozit prosperitu organizace a nebo naopak na kterých může založit svůj úspěšný vývoj[8].

Kritické faktory úspěchu můžeme charakterizovat jako schopnosti a zdroje, které firma musí mít a rozvinout, aby mohla:

- úspěšně soutěžit na určitém trhu nebo segmentu,
- dodávat výrobky a služby, které zákazníci vysoko hodnotí.

Zpravidla jde o takové faktory, jež zabezpečí dlouhodobou konkurenční výhodu, kterou můžeme považovat za atribut pozitivně vnímaný a přijímaný zákazníkem za předpokladu:

- zvláštnosti – jde o rys, jímž se odlišuje organizace od konkurenčních subjektů, určujícím kritériem zvláštnosti je vnímání této skutečnosti zákazníky
- jedinečnosti – atribut je obtížně dosažitelný, napodobitelný konkurenčními subjekty
- užitečnosti – atribut přináší užitek zákazníkovi, pro nějž je zákazníkem vyhledáván
- udržitelnosti – atribut lze dlouhodobě obnovovat
- příznivých důsledků (ziskovosti) pro organizaci

Firma musí definovat, co zákazník chce a co musí učinit pro to, aby mohla zákazníkovi dodat takové výrobky a služby, které co nejlépe uspokojí jeho potřeby a přání[8].

KFÚ pomáhají identifikovat oblasti činnosti, na které se organizace musí zaměřit, aby předstihla své konkurenty a uspěla v rámci svého průmyslového odvětví. Identifikováním svých KFÚ si můžete zodpovědět mj. následující otázky[8].

- Jsme na trhu, kde je nutné mít k úspěchu konkurenční ceny?
- Jsme na trhu, kde je nutné mít k úspěchu různé výrobky?
- Musíme poskytovat vynikající služby?

Po zodpovězení těchto otázek vyvstává potřeba identifikovat dovednosti a nástroje, které nám umožní tyto cíle realizovat. Například, je-li rozhodujícím faktorem konkurenční cena, co musíme udělat pro to, abychom se stali firmou s nejnižšími náklady v daném průmyslu? Tato analýza pomáhá identifikovat ty oblasti, kde je nutno inovovat, a pomáhá při rozdělování řídicích a finančních zdrojů. (Samozřejmě mít nejnižší náklady neznamena pouze mít zisk z konkurenční ceny – může to vést ke zvýšení zisku i při účtování „běžných cen“ [8].)

Analýza KFÚ vytváří rámec k jednotlivému pochopení následujících otázek:

- V čem musí být firma v rámci svého průmyslového odvětví dobrá a jak se toto mění?
- Jaká je současná konkurenční pozice vaší firmy?

- Jak identifikovat odborné schopnosti kritické pro změny?
- Jak rozdělit zdroje a rozvinout konkurenční výhodu?

Podstatu analýzy KFÚ tvoří dvě věci:

- pochopení toho, co zákazník potřebuje a chce,
- srovnávací analýza s konkurencí[8]

1.4.1 Pochopení potřeb a přání zákazníka

Požadavky zákazníka definují základy konkurenční schopnosti firmy. Obrázek (Obr.2.) je ilustrací požadavků většiny zákazníků na dodaný výrobek nebo provedenou službu. Obvykle se nejedná pouze o jeden faktor, ale o kombinaci několika faktorů [8].

Základní kritéria úspěchu můžeme rozdělit zhruba do čtyř hlavních skupin:

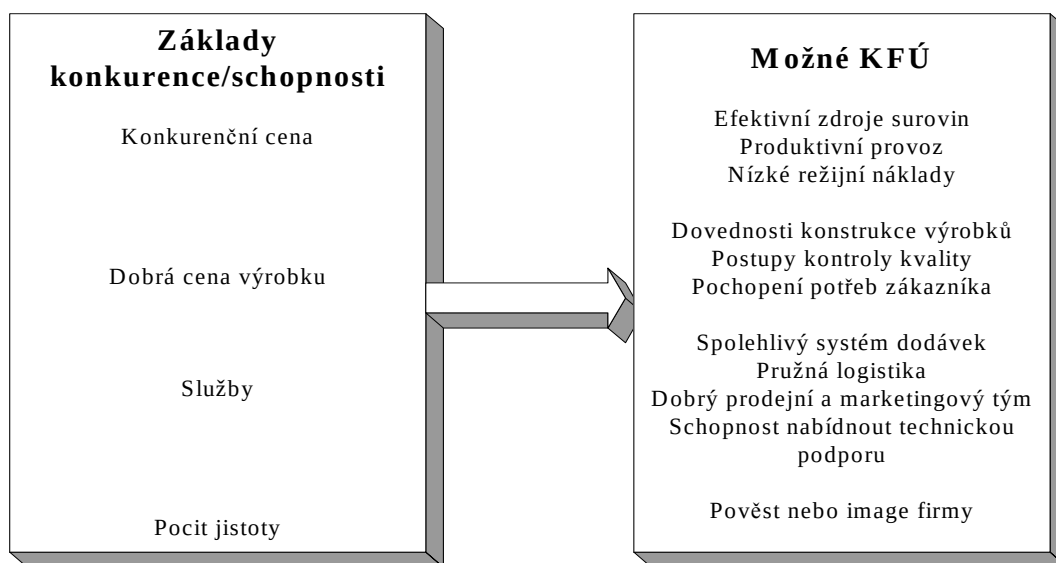
1. **Kvalita výrobku** – představuje všechny charakteristické znaky a funkce výrobku, které jsou pro zákazníka důležité, jako je např. spolehlivost, bezpečnost a snadnost použití.
2. **Služby** – zahrnují všechny doprovodné nehmotné hodnoty, spojené se získáním a používáním a informace sloužící k co nejefektivnějšímu využití výrobku.
3. **Náklady** – nesouvisí jen s cenou výrobku, ale také s výši nákladů spojenou s jeho používáním a údržbou, náklady na financování atd.
4. **Jistota** – zákazník chce mít záruku, že výrobek, služby a náklady splní jeho očekávání[8].

Existuje pouze jediný způsob, jak může prodávající zjistit, jaká jsou základní kritéria úspěchu, a sice ten, že bude zákazníkovi nablízku, bude mu naslouchat a soustavně zkoumat trh, aby mohl pružně reagovat na změny v zákaznických požadavcích[8].

Základní kritéria úspěchu jsou určována zákazníkem. Proávající je sice může ovlivnit, ale rozhodujícím činitelem je pouze zákazník[8].

K dosažení konkurenční výhody si musí prodávající uvědomit, co všechno musí učinit, aby mohl dodat to, co zákazník chápe jako výhody. Dosažení konkurenční výhody znamená být lepší než konkurence, je to záležitost schopnosti, síly a mobilizace zdrojů[8].

KFÚ jsou dány tím, co chce zákazník ...



Obr. 2 Základy konkurence a KFÚ [8]

Poté, co jste definovali základy konkurence, interpretujte a předved'te do akčních bodů pro interní použití firmy. Tyto body se mohou stát KFÚ firmy. Příklad je opět ilustrovaný na obrázku (Obr.2.) – dobrá kvalita výrobků může být základem konkurence, na ni navazující KFÚ mohou být postupy kontroly kvality, dovednosti konstrukce, pochopení skutečných požadavků zákazníků a soustředění se na tyto oblasti[8].

V následující části se podíváme podrobněji jak konkurenceschopnost podniku ovlivňuje poptávka z pohledu mikroekonomie a taky na druhy konkurence z dob dávno minulých až po současnost. Historie ekonomie na první pohled vypadá jako něco vzdáleného a minulého, jako něco, co obsahuje mnoho překonaných či už dávno mrtvých myšlenek. S tímto postoje já nesouhlasím, vždyť i u nás existuje mnoho podniků, které se podobají ryzímu monopolu. Pochopením minulého vývoje ekonomie můžeme snadněji usuzovat budoucí evoluci této teorie a lépe ji aplikovat do reálného života.

1.5 Poptávka

Při každé tržní transakci musí být kupující a prodávající. Poptávkou bychom mohli označit zjednodušeně všechny ty účastníky trhu, kteří mají zájem něco koupit, ať už se jedná o zboží, službu nebo pracovní sílu[9].

1.5.1 Substituční a důchodový efekt

Budeme – li např. uvažovat růst ceny určitého statku, potom zjistíme, že vede jednak k poklesu reálného důchodu spotřebitel a za druhé vyvolává růst relativní ceny tohoto statku vůči ostatním statkům [9].

V prvním případě se jedná o důchodový efekt, tedy o část změny poptávaného množství daného statku vyvolanou změnou reálného důchodu (kupní síly) spotřebitele v důsledku cenové změny. I když se tedy nominální důchod (důchod vyjádřený v peněžních jednotkách) nemění, reálný důchod (důchod vyjádřený v množství statků) v našem případě klesá [9].

V druhém případě mluvíme o substitučním efektu. To je část efektu cenové změny plynoucí ze změny relativních cen, jenž může být spojován se změnou reálného důchodu. V námi uvažované situaci (růst ceny) spotřebitel tedy omezí nákup tohoto statku a zvýší nákup ostatních statků, které jsou nyní relativně levnější [9].

1.5.2 Růst nominálního důchodu a poptávka

Výše jsme předpokládali, že cena roste nebo klesá a důchod se nemění. Co se bude dít, když dojde naopak ke změně nominálního důchodu? Při konstantních cenách růst důchodu vyvolá zřejmě růst poptávky a pokles důchodu pokles poptávky [9].

U různých druhů statků bude reakce spotřebitelů na změnu důchodu různá. Pro normální statky platí, že s růstem důchodu poptávka roste a s jeho poklesem poptávka klesá. I zde je však situace u jednotlivých druhů statků odlišná [9].

Nezbytné spotřební předměty jsou na změny v důchodu málo citlivé. Těžko se nějak výrazně změní spotřeba chleba, mouky a soli, jestliže příjem o polovinu vzroste nebo naopak poklesne. Naproti tomu luxusní spotřební předměty jsou na změny v důchodu silně citlivé [9].

Existuje také zvláštní skupina méněcenných statků, u kterých poptávka s růstem příjmů klesá. Jako například můžeme uvést přední hovězí nebo ojetý automobil [9].

1.5.3 Vliv změn cen ostatních statků na poptávku

Již u popisu substitučního efektu jsme viděli, že poptávka po určitém statku může být ovlivněna změnami cen jiných statků. Z tohoto hlediska rozlišujeme tři různé případy:

1. Pokud nemá změna ceny jednoho statku žádný vliv na poptávku po jiném statku, jedná se o tzv. nezávislé statky.
2. Substituty jsou statky navzájem zaměnitelné. Růst ceny jednoho statku vyvolá v tomto případě růst poptávky po druhém statku.
3. Komplementární statky jsou statky, které se vzájemně doplňují. Je jasné, že v tomto případě růst ceny jednoho z nich vyvolá nejen pokles poptávaného množství tohoto statku, ale i pokles poptávky po statku, který je s ním komplementární [9].

Pro úplnost je třeba říci, že poptávku po určitém statku ovlivňují ještě jiné faktory. Například necenová konkurence výrobců (reklama apod.) způsobuje změnu preferencí spotřebitele. Očekávání změn v cenách způsobí růst poptávky po statku, u kterého spotřebitelé předpokládají, že bude dražší, aniž by ve skutečnosti ke změně ceny již došlo[9].

1.5.4 Elasticita poptávky

Odvodili jsme závislost mezi změnou ceny statku a změnou poptávaného množství tohoto statku. Nyní vezměme v úvahu, že reakce různých spotřebitelů na změny ceny je různá. Stejně tak je různá i reakce jednoho spotřebitele na změnu ceny různých statků. Je tedy různá pružnost, resp. citlivost reakce spotřebitelů na změnu ceny, tzv. cenová elasticita poptávky[9].

Vztah mezi změnou ceny poptávaného statku a změnou poptávaného množství statku zjistíme pomocí cenové elasticity poptávky[9].

Cenová elasticita poptávky se vyjadřuje jako poměr procentních změn v objemu poptávaného statku k procentním změnám cen[9].

Cenovou elasticitu poptávky měříme koeficientem cenové elasticity poptávky, který nám udává, o kolik procent se zvýší (sníží) poptávané množství, když se cena sníží (zvýší) o jedno procento[9].

Podle velikosti koeficientu cenové elasticity poptávky rozlišujeme elastickou a neelastickou, případně jednotkově elastickou poptávku[9].

Základní otázka je, na čem cenová elasticita poptávky závisí?

Nejvýznamnější jsou následující faktory ovlivňující elasticitu poptávky:

- Povaha potřeb, které statek uspokojuje. Elasticita poptávky po statcích uspokojujících základní životní potřeby je nižší než elasticita poptávky po luxusních předmětech.
- Podíl výdajů na určitý statek v rozpočtu spotřebitele. Čím je podíl vyšší, tím vyšší je elasticita poptávky po tomto statku.
- Existence a dostupnost substitutů. Čím hojnější a dostupnější jsou substituty, tím je elasticita poptávky vyšší.
- Elasticita poptávky se rovněž mění v čase – s prodlužováním časového horizontu se zvyšuje[9].

Tak můžeme zdůvodnit, proč je nízká cenová elasticita poptávky např. po soli: sůl uspokojuje důležitou potřebu (chuť potravin), výdaje na sůl jsou nepatrným zlomkem cenových výdajů běžné domácnosti a současně je obtížné nalézt substituty soli. Naopak např. dovolená v Thajsku není nezbytná, ale luxusní záležitost, na kterou dá typická domácnost značnou část příjmu. Kvalitní dovolenou je přitom možno strávit i jinak. Proto bude v tomto případě poptávka pravděpodobně spíše elastická[9].

1.6 Konkurence dokonalá a nedokonalá

Na trhu dochází k prolínání různých forem konkurence na straně nabídky. Jaké formy se používají, v jakém rozsahu a podobě, to je závislé na podmínkách konkurence. Z hlediska podmínek, jaké mají výrobci na trhu, rozlišujeme dva základní typy konkurence:

- dokonalá konkurence,
- nedokonalá konkurence [10].

1.6.1 Dokonalá konkurence

Dokonalá konkurence je jednou z užitečných abstrakcí ekonomické teorie. V reálném ekonomickém světě bychom ji marně hledali [10].

Základním předpokladem dokonalé konkurence jsou naprosto rovné podmínky pro všechny její účastníky. Prvním předpokladem je volný vstup do odvětví, tedy stejná možnost vyrábět kterýkoliv výrobek pro všechny vlastníky odpovídajících výrobních faktorů. Dalším předpokladem je stejná míra informovanosti všech ekonomických subjektů na daném trhu [10].

Mnoho výrobců na trhu jednoho výrobku, vyrábí zcela homogenní produkci, naprosto shodný výrobek, který se svými fyzickými vlastnostmi nijak neliší od ostatních výrobků = anonymita výrobců [10].

Výrobce nemůže ovlivnit ani tržní cenu produkce, kterou vyrábí. Tržní cena výrobku se změní jedině tehdy, když se změní i cena všech ostatních výrobců na tomto trhu[10].

Ovšem i výrobce na dokonale konkurenčním trhu chce maximalizovat svůj zisk. Zbývá mu k tomu jedna jediná metoda. Úspory při výrobě. Jedinou metodou konkurence na dokonale konkurenčním trhu při nezměněném rozsahu produkce je odstraňování zbytečných nákladů ve výrobě. Snížení nákladů při stejné ceně vede ke zvýšení zisku. Dokonalá konkurence tedy bezprostředně zainteresovává výrobce na vyhledávání úspor. V tom je její dokonalost. Na dokonale konkurenčním trhu jsou náklady na výrobu minimální [10].

1.6.2 Nedokonalá konkurence

- monopolistická konkurence
- oligopol
- monopol

Monopolistická konkurence

Monopolistická konkurence (velká skupina) se v mnoha směrech podobá dokonalé konkurenci. Jde opět o trh jednoho výrobku s mnoha výrobci, na který je volný vstup. Produkt jednotlivých výrobců je ovšem diferencovaný. Výrobek každého z nich je trochu odlišný od výrobků ostatních účastníků trhu. V takové situaci anonymita výrobců mizí. Spotřebiteli už není lhostejné, který výrobek kupuje, ale vybírá si. Ceny různých typů výrobků se mohou lišit [10].

Začínají se prosazovat všechny formy cenové i necenové konkurence, začíná boj o zákazníka se všemi pozitivními dopady (růst kvality a technické úrovně výrobků), ale ovšem i se všemi dopady negativními. K nim patří především ta skutečnost, že zvýšení zisku lze dosáhnout i jiným způsobem, než je úsporami ve výrobě. Velká skupina proto už nevytváří tak velký tlak na hledání úspor a náklady ve srovnání s dokonalou konkurencí rostou [10].

Oligopol

Další formou nedokonalé konkurence je oligopol (malá skupina). Její nedokonalost je mnohem větší než nedokonalost monopolistické konkurence [10].

Z původních mnoha výrobců monopolistické konkurence jich na oligopolním trhu zůstalo jen několik. Ti mají ovšem značnou ekonomickou sílu, takže jsou schopni bránit dalším zájemcům, aby na tento trh vstupovali. Přístup do odvětví je omezen [10].

Ceny jsou vyšší než v podmínkách dokonalé nebo monopolistické konkurence. Oligopolní výrobci nutí spotřebitele kupovat za vyšší cenu, protože mají možnost omezovat nabídku a tím nutit spotřebitele, aby za zboží, kterého je na trhu méně, platili vyšší cenu. Oligopolisté vyrábějí méně a prodávají za vyšší ceny. Konkurence je omezená a odehrává se převážně v necenové oblasti [10].

Monopol

Poslední formou nedokonalé konkurence je monopol. Jde o případ, kdy v odvětví zůstává jediný výrobce určitého výrobku, který tak získává absolutní moc nad spotřebitelem. V ekonomické teorii je tento případ považován za druhý krajní extrém, protipól dokonalé konkurence, nikoli však nereálný [10].

Růst cen v případě monopolu je limitován pouze koupěschopností spotřebitelů. Existence monopolu znamená faktickou likvidaci konkurence na straně nabídky a ochromené působení tržního mechanismu musí být doplněno státní regulací [10].

II. PRAKTICKÁ ČÁST

2 MÍRA OHROŽENÍ ZE STRANY NOVÝCH KONKURENTŮ

Míru ohrožení stanovíme na základě současné situace na trhu a odhadu budoucího vývoje. Základními stavebními kameny mých tvrzení budou Porterova analýza pěti sil, analýza Kritických faktorů úspěchu, PEST analýza a SWOT analýza.

2.1 O firmě

Společnost FERN vznikla v roce 2002 s přímou návazností na více než 100 letou tradici výroby pryžotextilní lisované obuvi založenou firmou BAŘA ve Zlínském regionu.

Dnes je FERN největším výrobcem pryžotextilní obuvi v České republice a stále významnější roli hraje také v evropském měřítku. Převážnou část produkce vyváží FERN do zemí Evropské unie, což dokládá schopnost společnosti respektovat i ty nejnáročnější požadavky světové módy a zdravotně nezávadného obouvání.

Výrobky FERN jsou nenapodobitelné jinou technologií a jinými materiály a poskytují svým spotřebitelům vynikající komfort při užívání obuvi, dosažený vysokou elasticitou obuvi a propracovanými postupy při navrhování a výrobě jednotlivých modelů firmy.

Design výrobků FERN je vytvářen v návrhovém oddělení firmy s ohledem na nejnovější světové trendy a požadavky zdravotně nezávadného obouvání. Výhradním návrhářem firmy FERN je Ladislav Petrák, jež v minulosti spolupracoval s firmami Killtec – SRN, EXICO – Česká republika a také s italskými designerskými studii Claudio Franco a Celestino Campifiolli.

Ke světové špičce se výrobky FERN řadí jak svými zdravotně konstrukčními parametry, tak i šetrností k životnímu prostředí. Při používané technologii nedochází k zatěžování životního prostředí jedovatými látkami, materiál lze následně recyklovat a v určitém časovém horizontu samovolně degraduje, aniž by vytvářel jedovaté pozůstatky.

Jak již bylo řečeno, firma vznikla v roce 2002 a byla založena dvěma společníky. V roce 2004 vstoupili do společnosti další tři společníci. Podíl ve firmě je rozložen rovnoměrně (20%). Právo jednat jménem společnosti má každý z jednatelů.

Předmět podnikání

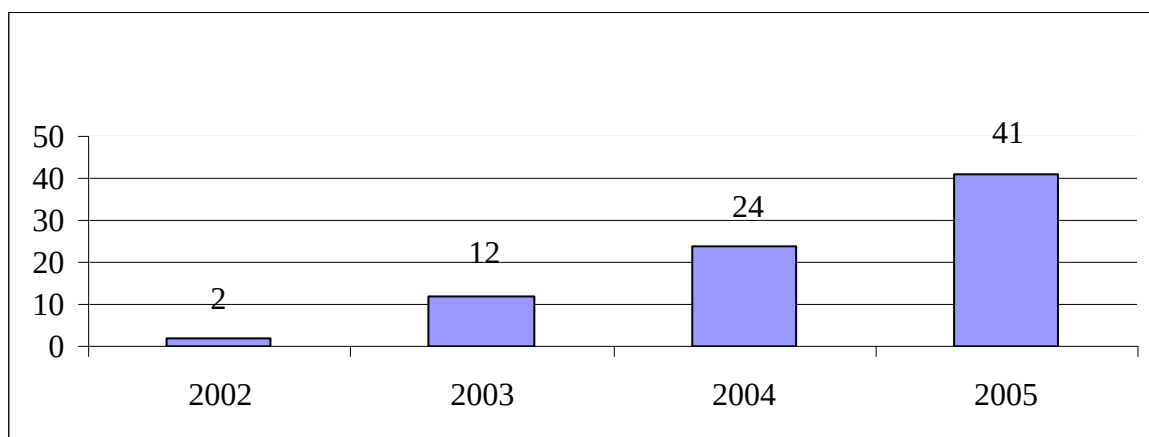
- výroba obuvi (kromě ortopedické)
- velkoobchod
- specializovaný maloobchod
- zprostředkování obchodu
- zprostředkování služeb

Sídlo firmy

Zlín, areál Svit budova č. 13

PSČ 760 01

V roce 2002 bylo hlavní náplní firmy především nákup a prodej obuvi. Během roku 2003 se firma stále věnovala obchodní činnosti, ale pomalu začínala experimentovat s výrobou obuvi. V letech 2004 a 2005 se plně věnuje výrobní činnosti a tomu odpovídá i počet zaměstnanců.



Obr. 3 Počet zaměstnanců (Zdroj: vlastní zpracování)

V další letech se nepočítá s kopírováním trendu v zaměstnávání nových lidí a počet zaměstnanců by se měl ustálit kolem padesáti.

2.2 Analýza faktorů ovlivňující vnější prostředí podniku

2.2.1 Ekonomické faktory

Přijetí Eura

Zmírnění rozpočtových pravidel Paktu stability a růstu umožní čtyřem střeoevropským ekonomikám splnit kritéria přijetí eura do roku 2007. Česko, Slovensko, Polsko a Maďarsko by tak mohly přijmout jednotnou měnu v roce 2009. Odvrácenou stranou uvolnění pravidel pro posuzování rozpočtových deficitu však může být pro kandidáty eura oslabení motivace k reformám veřejných financí [11].

Původní kritéria konvergence pro přijetí eura

- Fiskální:
 - nízký rozpočtový deficit – členství v EMU vyžaduje, aby členský stát dosáhl rozpočtového deficitu ve výši maximálně 3 % hrubého domácího produktu,
 - nízká míra celkového vnitřního dluhu – vnitřní dluh státu nesmí překročit 60% HDP [12].
- Měnová:
 - udržení cenové stability – členství v měnové unii je podmíněno trvalou cenovou stabilitou a průměrnou mírou inflace. Inflace nesmí přesáhnout 1,5% průměru tří nejlepších členských států unie,
 - stabilita dlouhodobých úrokových sazeb – úroková míra nesmí během jednoho roku před vstupem přesáhnout o více než 2% průměrnou úrokovou míru tří nejúspěšnějších členských států unie. Měřeno podle dlouhodobých státních dluhopisů nebo srovnatelných cenných papírů.
 - schopnost udržet stanovené rozpětí měny v EMS – a to bez devalvace a alespoň po dobu posledních dvou let před vstupem do EMU. Kurz kandidátské země EMU musí být stabilní vůči kurzům ostatních členských států [12].

Vývoj cen pohonných hmot

Dnes (14.4.2005) je benzin na 26 korunách při ceně ropy 50 dolarů za barel (1 barel = 158,988 litru). Další cenový skok suroviny na dvojnásobek, kterého se obává investiční bank Goldman Sachs, nás logicky přivádí k padesátikoruně za litr benzínu. Možná to nebude tak přímočaré. Ale možná, že to bude i víc. Loni činila průměrná cena 40 dolarů za barel, v březnu se přehoupla přes 50 dolarů a v dubnu zamířila k šedesátce. Právě na to reagoval Goldman Sachs předpovědí, že prožíváme období historické „superšpičky“, která vyžene cenu třeba až na 105 dolarů za barel., teprve taková rána by pak přiměla spotřebitele k úsporám a produkční země k nutným investicím do ropného průzkumu a zvýšení těžby [13].

Cenová exploze ropy může vyústit do globálních finančních otřesů. Zpráva Mezinárodního měnového fondu o stabilitě globálního finančního systému považuje rostoucí ceny ropy a dalších komodit za jedno z rizik, které by mohlo v součinnosti s dalšími narušit současný relativní klid na finančních trzích. Vysoké ceny ropy mohou spustit prudký propad spotřebitelské a podnikatelské důvěry s výrazně negativním dopadem na ekonomickou aktivitu [13].

Podle dlouhodobých odhadů až do roku 2030 by se měla cena ropy pohybovat mezi 39 a 56 dolarů za barel [13].

Finanční sektor v ČR

Finanční sektor lze v současnosti hodnotit jako stabilní. Za jeden z hlavních problémů lze označit nedostatečně rozvinutý kapitálový trh, a s tím související nedostatek alternativních zdrojů financování malého a středního podnikání [14].

Vývojové trendy HDP

Většina současných konkurentů se nachází v zemích, které přistoupily k Evropské unii minulý rok (2004). Růst HDP u nově přistupujících zemí je vyšší, než u zemí bývalé patnáctky. Předpokládá se, že i nadále bude růst pokračovat. To může vést k posilování daných měn vůči euru a problémy mohou mít hlavně vývozci zboží do zemí se zavedenou měnou euro- zboží se bude stávat dražším.

Ekonomiky v nově přistoupených státech nerostou ale stejně. Podle posledních průzkumů ekonomika České republiky roste rychleji než například v Německu či Francii, ale

s porovnáním s novými členy EU, zaujímá spodní příčky společně s Maďarskem. Konkurence je obzvlášť silná na Slovensku a při přetrvávajícím trendu, kdy Slovensko „poroste“ rychleji, může nastat situace, že slovenská koruna bude posilovat vůči Euru i koruně české. Slovenská obuv se bude pro Čechy stávat dražší a konkurenti budou muset hledat možnosti jak cenu snížit. Jako velký klad může naopak posilující slovenská koruna způsobit, že zahraniční technologie se stávají levnějšími a zavedení těchto nových technologií povede ke snížení nákladů a v konečné fázi i snížení ceny.

Tab. 1. Vývoj HDP v ČR (Zdroj: ČSÚ)

Ukazatel		Rok					
		1999	2000	2001	2002	2003	2004
HDP	mld.Kč, b.c.	2 041,4	2 150,1	2 315,3	2 414,7	2 550,8	2 751,1
HDP na 1 obyvatele	Kč/obyv.,bc	198 521	209 302	226 449	236 714	250 033	269 530
HDP	%,r/r, reálně	1,2	3,9	2,6	1,5	3,7	4

Dostupnost úvěrů malým a začínajícím firmám

Riziko, které by banky a jiné finanční instituce musely podstupovat při půjčování peněz těmto subjektům, je z jejich hlediska vysoké. Jako kompenzaci vyššího rizika požadují vyšší výnosy ve formě vyšších úrokových sazeb a dobré krytí úvěrů, které je z pohledu malých a začínajících firem nereálné. V budoucnu by se měla situace změnit, ne že by banky podstatně změnily svou politiku, ale pokud vše půjde podle plánu manažerů firmy, stane se tato společnost důvěryhodným partnerem a dostupnost finančních prostředků by se měla zlepšit. V současnosti se firma snaží o financování z vlastních zdrojů a v případě potřeby najde podporu ze strany největšího odběratele z Dánska. Kero s.r.o. působící na českém trhu má podobné problémy, taky se jedná o malou firmu a získání peněz od bankovních institucí je problematické. Dva největší konkurenti ze Slovenska Vulkán a.s. a Šport bych neoznačil za začínající firmy, působí na trhu od roku 1998, resp. od roku 1994.

2.2.2 Politicko-právní faktory

Daň z příjmů právnických osob

V roce 2004 se příjmy zdaňovaly sazbou 28% o rok dříve tato sazba činila 31% a pro letošní rok je to 26%. Je zřejmé, že se sazby rok od roku snižují. Na jaké hranici se zastaví je otázkou budoucího vývoje politické situace. Příštím roce se budou konat volby do poslanecké sněmovny. Pokud budeme hodnotit současné výsledky průzkumu veřejného mínění, dá se předpokládat, že k moci se dostane momentálně opoziční ODS. Jde také o to, do jaké míry jí bude povoleno realizovat svůj volební program. Pokud nezíská většinu v parlamentu, bude se muset spojit s jinou stranou, která může mít jiný názor v klíčových politických otázkách. Skutečnost prosazovat své názory by mohla být nějakým způsobem omezena.

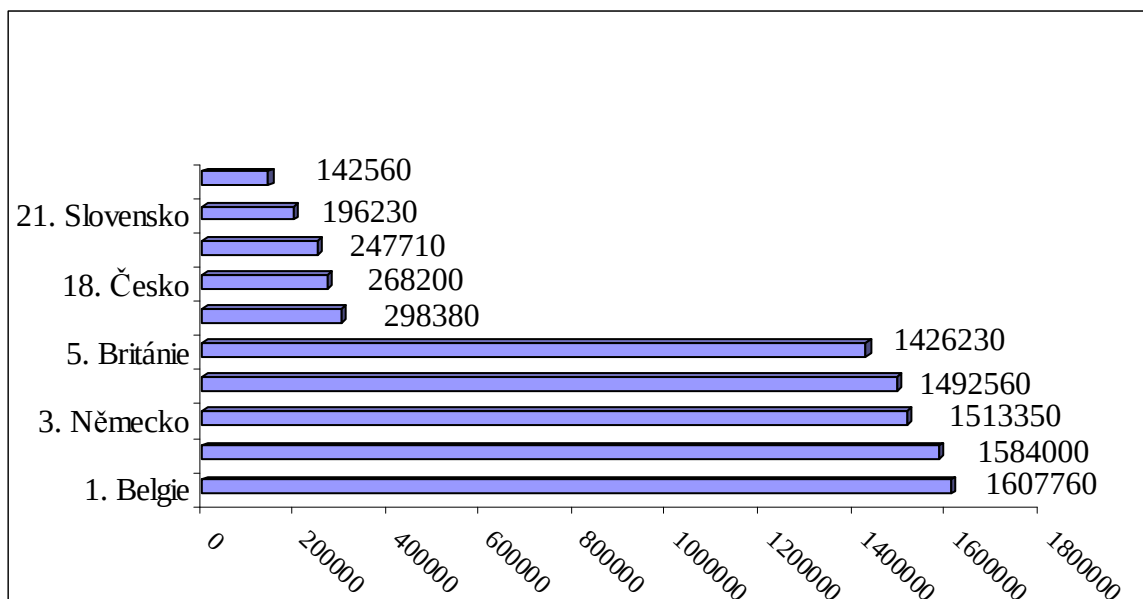
Občanská demokratická strana je v pravicovém spektru politických stran, z toho vyplývá, že má zájem o zjednodušení daňových zákonů a není vyloučené, že prosadí rovnou daň pohybující se kolem hodnoty 19%. V tomto případě by to pro české firmy znamenalo vymazání konkurenční výhody slovenských firem (na Slovensku už rovná daň platí). Snížení nákladů v administrativních oblastech podniku a zvětšení disponibilního zisku firmy, menší část nezdanitelného zisku by se musela odvádět státu. Tyto peníze pak mohou být investovány do vývoje, reklamy ...

Sociální a zdravotní pojištění

U tohoto faktoru lze očekávat podobný vývoj jako u daně z příjmů právnických osob. Zatížení podniků touto položkou je abnormálně vysoké. S nížením této povinnosti pocítí zejména firmy závislé na lidské pracovní síle, což výroba obuvi určitě je. Výše odvodů na sociální zabezpečení, které platí zaměstnanec i zaměstnavatel přesahují více než třetinu hrubé mzdy.

Cena pracovní síly

Kdyby se západoevropské firmy rozhodovali o svém místě působnosti jen podle ceny pracovní síly tak by středem jejich zájmu byly nové země Evropské unie. Průměrné roční náklady na zaměstnance ve vybraných zemích unie jsou uvedené v grafu(Obr. 4).



Obr. 4 Náklady firmy na zaměstnance v Kč za rok (Zdroj: Lidové noviny)

Roční náklady se skládají z průměrného platu, sociálních odvodů firmy a dalších benefitů.

Zatím co Belgičan přijde ročně firmu na více než 1,6 milion korun, nejlevnější Lotyš stojí desetkrát méně. Evropský průměr přitom dosahuje necelých 850 tis. korun. Česku patří osmnáctá příčka mezi sledovanou triadvacítkou, kam nebyla zahrnuta Malta a Kypr. Z postkomunistických zemí jsou nákladnější pracovníci ve Slovinsku a Maďarsku. Levnější je naopak Polsko, Slovensko a pobaltské země. Náklady na zaměstnance jsou významným faktorem pro firmy, ale jsou tu i jiné okolnosti, které firmy sledují, jako například vzdělanost pracovní síly, vymahatelnost práva nebo stav legislativy[15].

2.2.3 Sociálně kulturní faktory

Demografický vývoj

Jestliže je méně lidí, je menší i primární poptávka. Pokles populace v průmyslově vyspělých zemích by měla firmu vést k úvahám o možnosti exportování výrobků do zemí méně ekonomicky vyspělých, kde je situace obrácená.

Česká republika kopíruje populační vývoj v zemích EU. V EU v současné době celkový počet obyvatelstva klesá. Pokles by byl mnohem znatelnější, ale v důsledku zlepšování

sociálních podmínek, zdravotní péče atd. se prodlužuje délka života. Tento jev se odráží ve dvou dimenzích. Pokles obyvatelstva není tak rapidní na úkor jeho stárnutí.

Firma má možnost při patřičném rozšíření výroby exportovat do zemí, kde se pokles poptávky nekoná, jak jsem naznačil v prvním odstavci tohoto bloku. Další varianta, která se rýsuje je čínský trh. Velikost čínského trhu je ohromující a jeho možnosti jsou nepředstavitelné. Momentálně se Čína importu zboží na své území brání, ale evropský trh se čínským exportérům otevřel a předpokládá se, že čínská vláda ze svého odmítavého postoje časem ustoupí. Proto je nutné, aby firmy tuto možnost akceptovali a nebrali ji na lehkou váhu. Výchozí podmínky pro všechny budou stejné, ale výhodou bývalých komunistických států je, že by za podpory států mohli navázat bývalé vztahy na obchodní úrovni. Pokud například již dnes začneme studovat kulturu Asie, budeme moci lépe pochopit nákupní chování tohoto obyvatelstva a rychleji zareagovat při otevření čínského či jiného trhu.

Vývoj životní úrovně a životního stylu

Průměrná mzda se v ČR v roce 2004 pohybovala mezi 18 000 – 19 000 Kč, podle toho s jakými daty se počítalo a z jakých předpokladů statistické výpočty vycházely. Průměrná mzda by se měla nadále zvedat a pomalu se přibližovat průměrné mzdě v EU. Průměrná mzda je pouze statistický ukazatel a obsahuje v sobě i nedostatky. Hodnotu zvyšuje horních „10 000“ a průměrná mzda není zcela objektivní. Je pravda, že životní úroveň se u nás zvyšuje, ale také se prohlubuje propast mezi nižší a vyšší vrstvou obyvatelstva. Střední vrstva chudne, resp. zaniká a trh se, zjednodušeně řečeno, dělí na dva hlavní segmenty.

2.2.4 Technologické faktory

Internet

Vliv internetu stále více roste. Míra využívání internetu v Čechách a na Moravě není vysoká s porovnáním s EU nebo Spojenými státy americkými. Právě proto se dá předpokládat, že se budeme přizpůsobovat západním zemím a vliv internetu na potenciální zákazníky bude růst.

Výrobní technologie

Výrobní technologie využívané k výrobě pryžotextilní jsou více než 50 let staré bez větších změn. Do budoucna by se firmy měli zaměřit spíše na prodlužování jejich životnosti, na výrobu a vývoj kvalitních dílů nebo možnost zásadní inovace.

Přijetí Eura povede v určité oblasti ke snížení nákladů a přínosem bude i celková transparentnost cen a nákladů vyjadřovaná v jednotné měně. Odpadnou rizika omezující konkurenceschopnost výrobků FERNU díky posilující koruně. Do doby než Česká republika Euro přijme by kurzové výkyvy neměli výrazně ohrožovat život českým výrobcům. Na základě Maastrichtských kritérií se ČNB bude snažit o stabilní kurz vůči Euru.

Dalším důležitým faktorem ovlivňující konkurenceschopnost podniku je vývoj cen pohonných hmot. Primárně se promítne ve výši distribučních nákladů spojených hlavně s odběratelem z Dánska a sekundárně i v jiných nákladech např. pořizovací ceny výrobních surovin. S cenou ropy bývá spojen i vývoj ekonomik, což může způsobit snížení celkové poptávky.

Česká republika je na tom ekonomicky dobře, což dokládá i vývoj HDP. Špatná dostupnost úvěrů může být v budoucnu eliminována přístupem k alternativním zdrojům z kapitálových trhů.

Ke snížení celkových nákladů určitě povedou i očekávané reformy zdravotnictví a důchodového systému. Přesněji řečeno povinnost, odvádět za zaměstnance sociální a zdravotní pojištění placené firmou, bude nižší. Disponibilní zisk se bude zvětšovat minimálně díky klesajícím sazbám daně z příjmu.

Cena pracovní síly poroste v důsledku přibližování životní úrovně střední Evropy k západní. Nejen marketingovému oddělení by neměl uniknout demografický vývoj v České republice, resp. Evropě a s tím související životní styl. V příloze je uvedena PEST analýza pomocí metody ETOP a MAP (PŘÍLOHA P IV). Ve sloupci s názvem Vliv označují konkrétní faktory znaky + (příležitost), - (hrozba), 0 (neutrální vliv). Neutrální vliv je zvolen v případě, že není možné říci, zda jde o vliv pozitivní či negativní.

2.3 Analýza průmyslových odvětví

Hodnocení průmyslového odvětví budu provádět na základě zvolených kritérií. V příloze je uvedeny tabulky (PŘÍLOHA P I) , které daným kritériím dávají určitou číselnou váhu v rozpětí od jednoho do devíti bodů. Vysvětlení, proč právě daný počet, je uvedeno v následujícím textu.

Kritérium:

2.3.1 Hodnocení konkurenční rivality v odvětví

1.a Počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost

V současné době je počet konkurentů zabývajících se výrobou a distribucí pryžotextilní obuvi velmi nízký. V celé střední a západní Evropě je cca 5 výrobců zabývajících se výrobou tohoto artiklu. Všichni tito výrobci se soustředí především na svůj trh. V budoucnu očekáváme zvětšení počtu výrobců. V tomto tvrzení nás utvrzuje i fakt, že společnost Tomatex a.s. v Otrokovicích odkoupila velké množství strojů a jiných příslušenství souvisejících s tímto druhem výroby od zlínské firmy NOVESTA a.s., která se před časem rozhodla tuto výrobu zastavit.

1.b Růst odvětví

Poptávka po těchto výrobcích v odvětví roste velmi rychle a proto se předpokládá vyšší rivalita. Tento druh obuvi má velmi dlouhou tradici nejen na českém trhu. Výrobu odstartoval již před mnoha lety Baťa a v jeho práci pokračoval v dobách komunismu státní podnik Svit. Po revoluci se Svit rozpadl na mnoho dílčích firem. Jednou z nich je NOVESTA a.s., která se soustředila převážně na výrobu gumové a pryžotextilní obuvi. Bohužel NOVESTA nedokázala dostatečně využít dědictví, které jí bylo poskytnuto ve formě vysoké poptávky a loajálních zákazníků. I když se jeden čas výroba pryžotextilní obuvi omezila téměř na minimum, v podvědomí zákazníku stále zůstává díky téměř 70-ti leté tradici.

1.c Podíl fixních nákladů na výrobě

Výroba je do značné míry závislá na dlouhodobém majetku a proto se zvětšuje i podíl fixních nákladů ve formě odpisů. Cena tohoto zařízení roste díky jeho jedinečnosti a v budoucnu se neočekává opačný vývoj.

1.d Diferenciace výrobků a služeb

Diferenciace výrobků je zatím nízká. FERN, s.r.o. momentálně nemůže stavět na image značky, ale v horizontu pár let může být situace jiná. Určité odlišení firemních výrobků je dáno vzhledem, jelikož FERN, s.r.o. spolupracuje s kvalitními návrháři.

1.e Diverzifikace konkurentů

Současní konkurenti se od sebe příliš neliší, každý si „hraje na svém písečku“, zaměřují se na své stávající zákazníky. Důvod je jednoduchý, jedná se převážně o menší nebo střední firmy, které nedisponují dostatečnými finančními prostředky na zvýšení kapacity výroby. V budoucnu je možné, že se firmy dostanou k jiným zdrojům a diverzifikace se tak zvyšuje.

1.f Jak se rozšiřuje kapacita

U sledovaných konkurentů je stav podobný, pro nedostatek prostředků se kapacita rozšiřuje jen pomalu, což svědčí o nízké konkurenční rivalitě.

1.g Intenzita strategického úsilí

Při sledování současného vývoje a chování konkurence je zřejmé, že firmy sledují svůj úspěch, ale nemají sklon k riskantním krokům, které by poukazovaly na agresivní napadání konkurentů.

1.h Náklady na odchod z odvětví

Vstup do odvětví byl podmíněn vysokou investicí s dlouhou dobou návratnosti. Využívané technologie lze jen do malé míry využívat k něčemu jinému, než byl původní záměr výrobců. Prodaní dlouhodobého majetku za výhodnou cenu by však neměl být problém, ale i tak by bylo opuštění daného odvětví značně nákladné. Firmy se snaží udržet na trhu, což vede k větší rivalitě v odvětví.

1.i Charakter konkurence, postoj k business etice

Současné chování konkurentů bych charakterizoval jako „gentlemanské“, konkurenti se znají a do jisté míry a v určitých oblastech spolu i spolupracují. V budoucnu nepředpokládám jiný vývoj.

1.k Šíře konkurence

Konkurence je omezena pouze na jeden nebo dva aspekty. Menší rozdíly pozorujeme v ceně a určité nuance jsou v designu.

V případě chybějícího komentáře o budoucím vývoji jsem předpokládal podobný vývoj jaký je v současnosti. Avšak i v těchto případech působí faktor času, který s sebou nese určitou nejistotu a jak pro analyzovaný rok, tak pro rok 2009 je zvýšené hodnocení o jednotku.

2.3.2 Hodnocení hrozeb vstupu do odvětví

2.a Úspory z rozsahu

Úspory z rozsahu se týkají jevu, při kterém se fixní náklady rozkládají na množství vyrobených kusů. To znamená, že čím více vyrábíme, tím menší díl nákladů nám jednotka produkce nese. Je nutné, aby si nově vstupující firma rychle získala velký počet zákazníků, protože jak již bylo řečeno, podíl fixních nákladů je u tohoto druhu výroby vysoký.

2.b Kapitálová náročnost vstupu do odvětví

Kapitálová náročnost vstupu do odvětví je vysoká. Tento druh výroby je postaven na technologiích, které jsou velmi staré a jen díky šikovnosti jejich „restaurátorů“ stále fungují. Jejich uživatelům se naskytnou velké problémy tehdy, až dojdou náhradní díly, nebo až se začnou vyskytovat závažné vady. Proto je nutné, aby současní uživatelé stále více soustředili svou pozornost do výzkumu nových technologií a staré postupně nahrazovali.

2.c Přístup k distribučním kanálům

Obuv není Coca – Cola a její distributoři nemají možnost vázat své odběratele například chladničkami v restauracích (které odběratelé dostanou zadarmo), které jsou určené pouze

pro jednoho výrobce. Trh s obuví je přesycen a nový výrobce se bude určitě potýkat s problémy týkající se distribučních cest.

2.d Potřeba vlastnit při vstupu do odvětví speciální technologie, know-how, patenty, licence atd.

Pokud by se někdo rozhodl vyrábět pryžotextilní obuv, asi největší problém bude činit obstarání si odpovídající technologie a kvalitních zaměstnanců a s tím související know – how. Dovoluji si říci, že většina, ne-li každý současný výrobce pryžotextilní obuvi, byl nebo zaměstnává bývalé zaměstnance Svitů, nebo jejich „partnerských“ organizací.

2.e Přístup k surovinám, energiím, pracovní síle

O přístupu k energii se nemá v současné době cenu ani bavit, tedy co se týče energie využívané při tomto druhu výroby. Suroviny? To už může být složitější, ale výrobců pryže je také hodně. Největší problém bude kvalitní pracovní síla, jak už jsem uvedl v předcházejícím bodě. Pracovní síla musí pocházet z podobného závodu, nebo alespoň mít kvalitní instruktory ze „Svitovských“ závodů, kteří budou schopni své zkušenosti předat.

2.f Schopnost existujících konkurentů snižovat po vstupu nových konkurentů náklady a zlepšovat služby

Žádný ze současných konkurentů takové hrozbě nečelil. Čelí ovšem vysokému ohrožení ze strany substitutů a proto usuzuji, že by dokázali dobře reagovat na tento stav.

2.g Diferenciace výrobků a služeb, loajalita zákazníků existujících konkurentů

Loajalita zákazníků není příliš vysoká a z tohoto pohledu by nový konkurent neměl mnoho problémů, pokud by například nasadil nižší ceny.

2.h Vládní politika

Po vstupu do Evropské unie se vládní politika týkající se zabránění vstupu nových výrobců na český trh může týkat jen zemí mimo Evropskou unii. V současné době jsou bariéry vstupu nových výrobců nízké.

2.i Vývoj po případném vstupu do odvětví

Jestliže se nová firma rozhodne vstoupit do odvětví, bude muset vynaložit vysoké úsilí spojené s vysokou počáteční investicí, a pokud by se rozhodla po krátké době vystoupit, ponese to s sebou i nemalou ztrátu.

2.3.3 Hodnocení hrozeb substitučních výrobků

3.a Existence mnoha substitutů na trhu

Vzhledem k tomu, že jsem se zaměřil na posuzování výrobců pryžotextilní obuvi, každá obuv vyráběná jiným způsobem může být považována za substitut. Pokud povolíme uzdu své fantazii, můžeme považovat za substituty např. i různé sportovní povrchy v tělocvičnách, běžeckých dráhách nebo nahrazení klasického volejbalu beach volejbalem.

3.b Konkurence v odvětví substitutů

Konkurence je vysoká a to nemusím ani zdůrazňovat, že žijeme v městě (kraji) obuvi. V každé druhé vesnici se nachází nějaká menší dílna zaměřená na výrobu určitého druhu obuvi. Zatím jde o male firmičky, ale nikdo netuší, jak tyto firmičky, co se týče jejich podílu na trhu, budou vypadat za 5 let.

3. c Hrozba substitutů v budoucnu

Momentálně je hrozba substitutů vysoká a nemyslím si, že by se tato skutečnost měla do budoucna nějak měnit.

3. d Vývoj cen substitutů

Věda a technika jdou nezadržitelným tempem kupředu a nikdo neřekne, jestli se za rok neobjeví nějaký závrtný způsob výroby obuvi minimalizující náklady. Nebo dokonce to nemusí být žádný objev, stačí jen, aby se změnila móda a změnily se tak preference spotřebitelů.

3.e Užité vlastnosti substitutů

Výroba pryžotextilní obuvi je stará desítky let a její užité vlastnosti se do budoucna asi jen těžko nějak rapidně zvýší, oproti tomu nové technologie mohou s sebou přinést nové

možnosti. Lidská populace trpí čím dál tím více zdravotními problémy a nové technologie se jim budou moci lépe přizpůsobovat, nebo je dokonce léčit.

2.3.4 Hodnocení vyjednávací síly zákazníků

4.a. Počet významných zákazníků

Významný podíl obratu firmy je spojen s malým počtem zákazníků, respektive s jedním. Vyjednávací síla tohoto zákazníka je velmi vysoká a tento zákazník do značné míry diktuje podmínky, za kterých bude zboží odebírat. Do budoucna se počítá s rozšířením výrobních kapacit a tím pádem i s eliminováním dominantní pozice současného odběratele.

4.b Význam výrobku pro zákazníka

Na otázku, zda je výrobek pro zákazníka významný z hlediska podílu na jeho výdajích, nejde jednoznačně odpovědět. Pro konečného spotřebitele nejde o výdaj závratně vysoký, ale jde-li o rodinu sociálně slabší a s více dětmi, jde o výdaj poměrně vysoký. Na druhou stranu skupinu zákazníku tvoří i mladí lidé, pro které se jedná o částku zanedbatelnou. U hlavního odběratele se jedná o běžný (průměrný) kontrakt.

4.c Zákazníkovy náklady přechodu ke konkurenci

Co se týče velkoodběratele, přechod ke konkurenci vyrábějící pryžotextilní obuv není dost možný, ale bylo by možné nahradit náš produkt jiným druhem obuvi. Je pak otázkou, jakou ztrátu by firma utrpěla u zákazníků, pokud by nenašla vhodný substitut. U menších odběratelů a konečných spotřebitelů by se nejednalo o významné zvětšení nákladů.

4.d Hrozba zpětné integrace

Zákazník nemůže snadno začít podnikat v analyzovaném odvětví, maloodběratelé nemají finanční prostředky na založení výroby a velkoodběratel má zájem vstoupit do analyzované firmy, ale cena je i pro něj velmi vysoká.

4. e Ziskovost zákazníka

Ziskovost zákazníka je omezená vlivem velmi silné konkurence na celkovém trhu s obuví. Nicméně na českém trhu je zavedený určitý standard ziskových přírážek zákazníku a

zákazníci při dodržení základních podmínek pro podnikání v oboru mohou dosahovat slušných zisků.

2.3.5 Hodnocení vyjednávací síly dodavatelů

5.b Počet a význam dodavatelů

Počet dodavatelů v odvětví je postačující, pokud by firma o nějakého dodavatele přišla, nebyl by problém ho nahradit jiným, aniž by se to promítlo ve zvýšení nákladů.

5.b Existence substitutů

60% potřebných surovin na výrobu je těžce nahraditelných.

5.c Význam odběratelů pro dodavatele

U většiny dodavatelů firma nepatří mezi klíčové zákazníky.

5. d Hrozba vstupu dodavatelů do analyzovaného odvětví

Možnost vstupu dodavatelů do analyzovaného odvětví není jednoduchá, tomuto tématu jsem se již několikrát věnoval ve výše uvedeném textu.

Na základě Porterovy analýzy pěti sil se dá usuzovat, že struktura v odvětví je relativně stabilní, ale může se v průběhu času měnit. S přihlédnutím k výpočtům obsažených v příloze (PŘÍLOHA P I) je zřejmé, že největší destabilizace odvětví hrozí ze strany substitutů. Co se týče konkrétně firmy FERN, s.r.o., tak je nejvíce ovlivňována hlavním odběratelem z Dánska. Současní konkurenti se věnují převážně svým zákazníkům a nic nenásvědčuje tomu, že by měli zájem rozpoutat konkurenční válku. Určitá hrozba se rýsuje ze strany vstupu nových konkurentů a to konkrétně firmou Tomatex a.s. z Otrokovic, která má zakoupené patřičné vybavení k zahájení výroby pryžotextilní obuvi, ale vše je zatím ve stádiu příprav.

2.4 Analýza kritických faktorů úspěchu

V této analýze se zaměřím na šest faktorů, které firma považuje za klíč k úspěchu.

2.4.1 Nákup surovin

Nákup surovin potřebných k výrobě obuvi je brán za přednost této společnosti. Firma sídlí v areálu Svit a v této lokalitě se nachází hned dva výrobci základní suroviny potřebné pro výrobu. Jedná se o kaučukovou směs. Se surovinou nejsou vázány vysoké náklady na dopravu, pokud by hrozil její nedostatek, je možné zásobovat výrobu bez delší časové prodlevy-minimalizuje se hrozba výpadku výroby. Zmenšují se také náklady na skladování, je potřebné mít pouze operativní zásobu. Pokud by jeden výrobce cenu zvýšil, dá se využít nabídky druhého.

2.4.2 Stroje a zařízení

Stroje a jiné příslušenství potřebné k výrobě má firma v dobrém stavu s minimální životností 20 let. Jak jsem naznačil v předcházejících analýzách, většina výrobců pracuje na strojích starých desítky let. Koupě nových by v současné době bylo velmi finančně náročné a složité (nikdo je v současné době nevyrábí). Proto je nutné je kvalitně udržovat a mít dostatek náhradních dílů. Firma FERN s.r.o. disponuje relativně kvalitními „mašinami“ a pro případné opravy je dobře vybavena.

2.4.3 Kompletní výroba

Firma si zajišťuje kompletní výrobu sama, nemusí např. zadávat část výroby jiným společností.

2.4.4 Zaměstnanci

Většina zaměstnanců dříve pracovalo ve Svitě, později v Nové Vsi. Vynikají dlouholetou praxí v oboru a vysokou odpovědností k vykonávanému dílu. Je logické, že každá firma musí mít kvalitní pracovníky, ale u firmy FERN odpadá dlouhé zaučování a zaměstnanci jsou schopni se rychle přizpůsobovat novým požadavkům a vysoké produktivitě práce.

2.4.5 Sídlo firmy

Firma je umístěna v centru města Zlína. Zaměstnanci nemají problém se dostat do práce a to v jakoukoliv roční dobu. Většina z nich bydlí ve Zlíně a do práce se dopravují MHD, nemusí spoléhat na jeden či dva spoje a náklady spojené s dopravou jsou minimální. V blízkosti firmy se nachází i nemocnice Atlas, ve které je možné rychlé ošetření případných pracovních úrazů. V nemocnici sídlí i praktičtí lékaři, které zaměstnanci navštěvují. Jak již bylo zmíněno u KFÚ Nákup surovin, v blízkosti jsou důležití dodavatelé. Nájemné výrobních prostor je v současné době velmi výhodné, ale během pěti let se pravděpodobně navýší.

2.4.6 Hlavní odběratel

Na trhu s pryžotextilní obuví se řada výrobců setkává s platební „nekázní“ svých odběratelů. Většina konkurentů má za klienty maloobchodníky, kteří přežívají doslova ze dne na den. 70% produkce FERNU kupuje zákazník z Dánska, jde o silného „partnera“, který FERNU pomohl v řadě případů. Tento odběratel působí na českém trhu už řadu let a vždy se vyznačoval spolehlivostí. Je si vědom toho, že začínající firma je na něm do značné míry závislá, ale na druhé straně mu tato spolupráce přináší odpovídající hodnoty.

V porovnání s největšími konkurenty Kero s.r.o. a Šport a.s. si FERN, s.r.o. nevede špatně (PŘÍLOHA P II). Ve většině sledovaných oblastech si firma stojí lépe než její konkurenti, až na první v řadě KFÚ – Nákup surovin. Šport a.s. Žabokreky nad Nitrou vlastní výrobu hlavní suroviny na výrobu obuvi – kaučukovou směs. Relativně nejslabším z trojice nejsilnějších je Kero s.r.o., tato firma nemá výrobu obuvi od A až po Z. Chybějícím článkem v řetězci je šicí dílna, tuto mezeru musí společnost Kero s.r.o. zaplňovat koupi polotovarů. Jeden čas využívala i služby FERNU.

2.5 Analýza SWOT

Tab. 2. Analýza SWOT (Zdroj: vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
Nákup surovin Stroje Kompletní výroba Zaměstnanci Sídlo firmy Hlavní odběratel	Chybějící vize Mnoho majitelů firmy Nezkušený topmanagement Věková skladba zaměstnanců
Příležitosti	Hrozby
Tradice Bati Zahraniční trhy Daňová politika států	Euro ústava Přírodní katastrofy

2.5.1 Slabé stránky

Chybějící vize ve firmě

Skutečně úspěšní vědí, za čím jdou, o co usilují. Vize je sjednocujícím prvkem, který je všem členům firmy výzvou a inspirací, oporou i zdrojem pocitu smysluplnosti jejich úsilí. Aby ale opravdu naplňovala toto své poslání, musí být vedením trpělivě ošetřována, vysvětlována a šířena ke všem členům firmy. Společně sdílený cíl je mocným prostředkem mobilizace lidského potenciálu firmy, soustředění energie lidí stejným směrem. Vize musí stát v podtextu všech našich strategických úvah.

Pokud firma nemá jasnou vizi, čeho chce dosáhnout, proč vlastně existuje, dostane se dříve nebo později do slepé uličky. Lidi ve firmě nespojuje společný cíl, není na základě čeho přijímat dlouhodobější rozhodnutí, podle čeho posuzovat varianty a měřit výsledky[16].

Vysoký počet společníků firmy

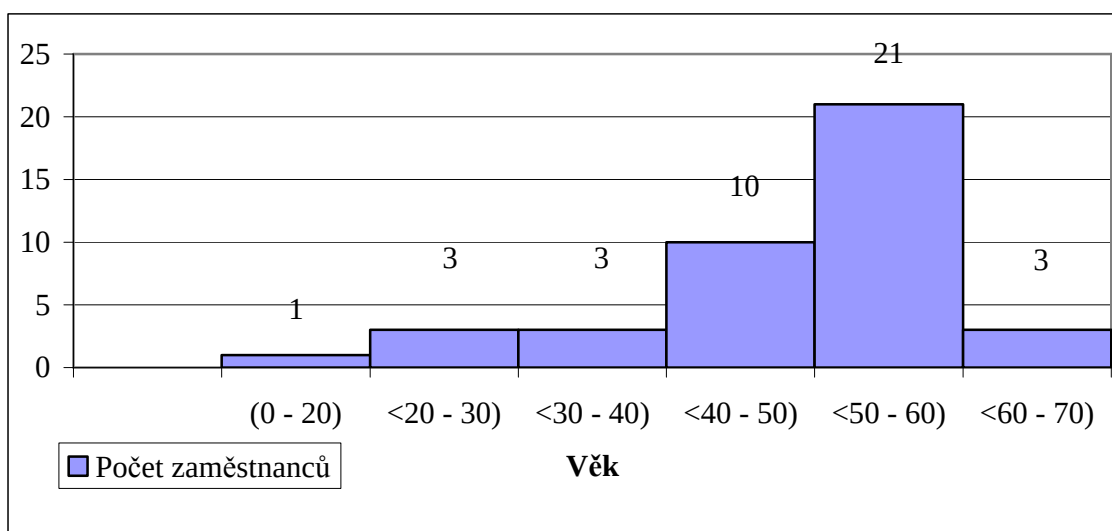
Čím větší počet řídicích osob, tím je větší pravděpodobnost, že v budoucnu vzniknou nějaké problémy, které se stanou nevyřešitelnými a odstoupení společníka z firmy, je v současných legislativních podmínkách velmi problematické, jak ze strany finančního vyrovnání (velmi nákladná záležitost) a tak i velkých „pravomocí“ jednotlivých společníků.

Nezkušený top management

Většina jednatelů byla převážnou část života v roli zaměstnanců a nemají žádné praktické zkušenosti v oblasti podnikání.

Věková skladba zaměstnanců

S rostoucím věkem u člověka roste i opotřebením organismu. Imunitní systém se oslabuje a průměrná doba léčení se prodlužuje. Je logické, že ve výrobě nemůžu zatěžovat například 55 -letého operátora lisu stejně jako jeho kolegu o třicet let mladšího. Snižuje se produktivita, respektive se jen těžko zvyšuje. Ale například u žen to má i svá pozitiva. U dříve narozených dam se nemusíme obávat, že by nám odešly na mateřskou dovolenou. Věkový průměr zaměstnanců je 48 let. Ukazatel průměr není dosti objektivní a proto jej doplňuji o graf (Obr.5.) a tabulku (Tab. 3.) rozdělení četností.



Obr. 5 Věková struktura (Zdroj: vlastní zpracování)

Tab. 3 Rozdělení četností (Zdroj: vlastní zpracování)

Věk zaměstnance	Počet zaměstnanců	Relativní četnost	Kumulativní	
			Absolutní četnost	Relativní četnost
(0 - 20)	1	2,44%	1	2,44%
<20 - 30)	3	7,32%	4	9,76%
<30 - 40)	3	7,32%	7	17,07%
<40 - 50)	10	24,39%	17	41,46%
<50 - 60)	21	51,22%	38	92,68%
<60 - 70)	3	7,32%	41	100,00%
Celkem	41	100,00%		

2.5.2 Silné stránky

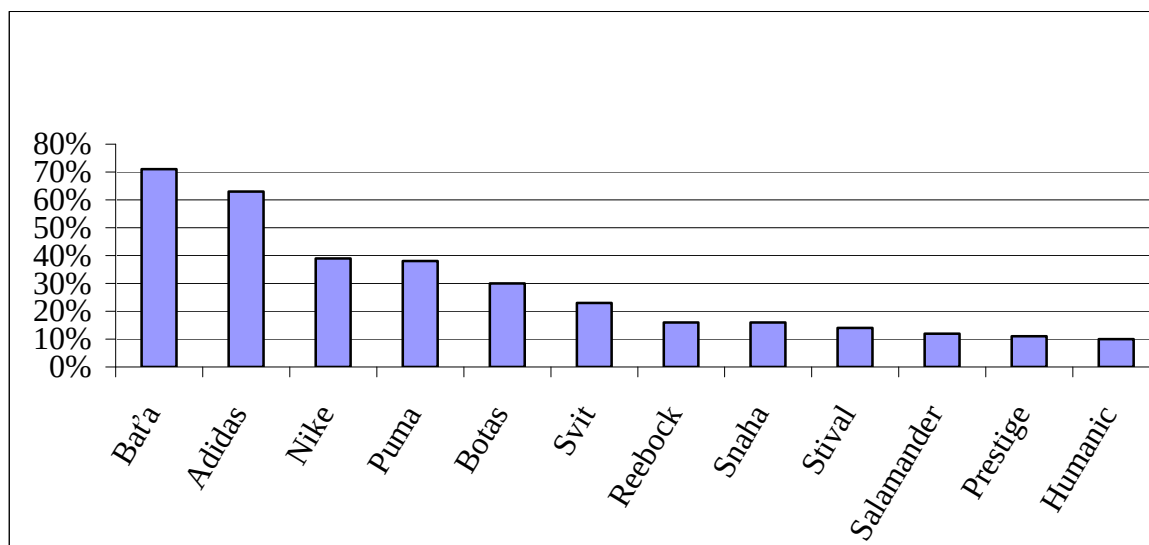
Silné stránky byly podrobně rozepsané v analýze KFÚ.

- Nákup surovin
- Stroje
- Kompletní výroba
- Zaměstnanci
- Sídlo firmy
- Hlavní odběratel

2.5.3 Příležitosti

Využití tradice (průzkum) a jména firmy Baťa

FERN jako obchodní značka je na trhu celkem nová a neznámá. Její popularitě může jistě prospět, pokud se marketingové oddělení zaměří na propagaci značky s určitou spojitostí na značku Baťa, popřípadě Svit. Na podzim roku 2003 provedla firma GfK Praha omnibusové šetření v souboru 1092 náhodně vybraných respondentů na území celé ČR ve věku 15 – 79 let. Z výzkumu vyplývá, že nejznámější značkou obuvi, kterou mají Češi v podvědomí, je Baťa dále následuje Adidas a Nike. Jednou z mála značek, která přesáhla 20 % je i Svit. Znalost značky Baťa stoupa se vzrůstajícím věkem respondenta. Více v grafu (Obr.6.).



Obr. 6 Spontánní znalost značek obuvi (Zdroj: GfK Praha)

Nové zahraniční trhy

Největší výrobce pryžotextilní obuvi byla firma NOVESTA, vyráběla více než 2 000 párů obuvi denně. Jejími hlavními odběrateli byli ze západní Evropy. Pokud by se FERNU podařilo najít a oslovit bývalé odběratele Novesty, je pravděpodobné, že budou mít zájem o navázání spolupráce se současným výrobcem.

Daňová politika státu

Stát se snaží, aby daňové zatížení (včetně soc. a zdrav. pojištění) podniků se postupně zmenšovalo. Ušetřené peníze může firma vhodným způsobem investovat a tím zlepšovat pozici na trhu.

2.5.4 Hrozby

Euro ústava

Velký otazník visí nad tajemnou euro ústavou, o které ještě nemáme žádné podrobnější informace. Rozčarování možná přinese pomalu se rozjíždějící vládní propagace nebo kniha Václava Klause.

Přírodní katastrofy

Řada významných dodavatelů sídlí v záplavových oblastech. Pokud dojde k nějaké pohromě, bude muset firma čelit možnému výpadku výroby. Pokud se bude chtít tomuto nebezpečí bránit většími zásobami, povede to ke zvýšení nákladů např. na skladování.

2.6 Analýza očekávání rozhodujících „stakeholders“

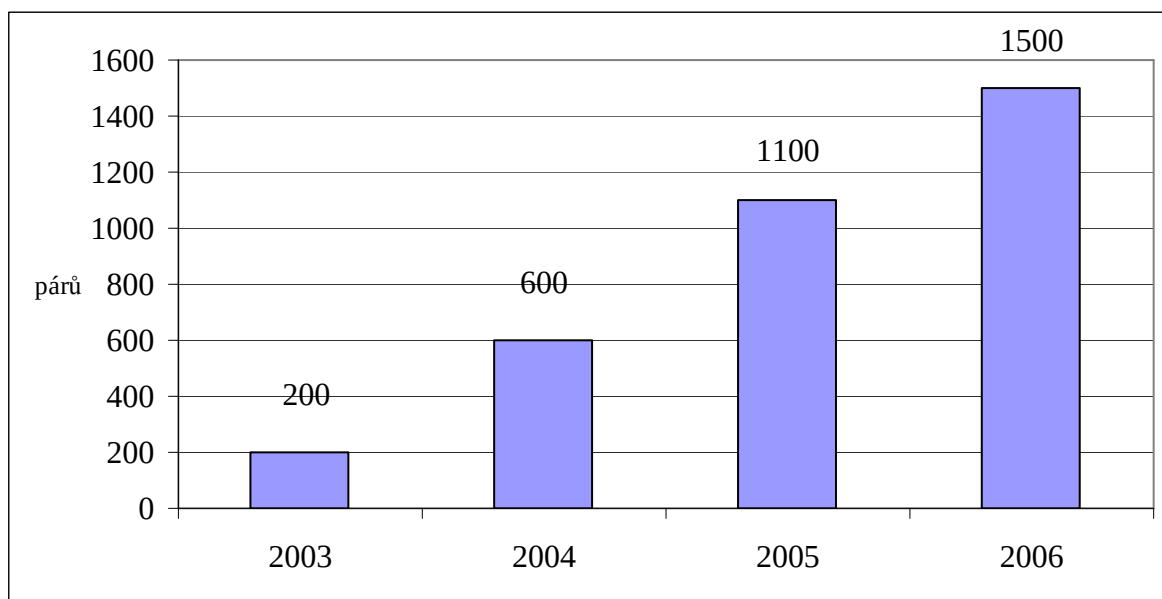
Termínem „stakeholders“ jsou v angličtině označováni činitelé mající něco společného s firmou. Patří sem především vlastníci, zaměstnanci, odbory, zákazníci, dodavatelé, konkurenti, orgány státní a místní správy. V mé bakalářské práci se budu zabývat jen důležitými stakeholders z pohledu firmy, např. odbory firma nemá.

Tabulka v příloze (PŘÍLOHA P III) obsahuje nejdůležitější očekávání rozhodujících stakeholders. Je zřejmé, že některé očekávání má protichůdný charakter a proto je důležité, aby firma dokázala najít správný poměr mezi jednotlivými očekáváním. Další možností jak efektivně řídit podnik pomocí této analýzy je omezení nebo odstranění příčin síly jednotlivých stakeholders.

2.7 Současná praxe řízení

Současnou praxi řízení bych hodnotil velmi pozitivně. Během svého krátkého působení na trhu se firma dokázala prosadit a stala se jedním z největších výrobců tohoto druhu obuvi u nás a i z globálního hlediska hraje stále významnější roli.

2.7.1 Přednosti současné praxe řízení



Obr. 7 Průměrná denní produkce (Zdroj: vlastní zpracování)

Průměrná denní produkce se rok od roku zvětšuje a v roce 2006 se předpokládá, že by dosáhnout hodnoty 1500 párů obuvi denně. Bývalý největší výrobce firma NOVESTA měla průměrnou denní produkci kolem 2000 párů denně. Pokud FERN bude kopírovat současný trend, měl by se Novestě z tohoto pohledu vyrovnat do tří let. S rostoucím objemem výroby se firmě daří snižovat náklady, zvyšovat ziskovost, popřípadě snižovat cenu jednotky produkce podle potřeb trhu.

Vedení firmy si je vědomo určité závislosti na hlavním odběrateli a snaží se navázat obchodní styky i s dalšími silnými odběrateli. V současné době probíhají úvodní jednání s potencionálními zákazníky z Francie a Španělska.

2.7.2 Nedostatky současné praxe řízení

Dle mého názoru by se měla zlepšit komunikace mezi vedením firmy a zaměstnanci. Se zaměstnanci jedná převážně jeden z majitelů firmy a to jen v určitých případech. Navázání a rozvázání pracovního poměru patří mezi nejčastější situace.

Loajalita zaměstnanců k firmě je velmi nízká a za současné situace nemůže být jiná.

Situaci by mohlo zlepšit pravidelné setkávání zaměstnanců s vedením firmy. Náplní těchto „meetingů“ by mělo být vysvětlení současného postavení firmy na trhu, rýsující se hrozby nebo příležitosti, objasnění vize majitelů o vývoji podniku do budoucnosti a snaha o naplňování představ společně se zaměstnanci.

2.8 Závěrečné zhodnocení

Závěrečné zhodnocení jsem vypracoval na základě výše uvedených analýz. Současní konkurenti působící na trhu s pryžotextilní obuví by se navzájem neměli ohrožovat. Každý z výrobců si hlídá své odběratele a nejsou zde signály o hrozícím konkurenčním boji. Určité znepokojení vnáší na trh firma Tomatex a.s., která má zakoupené výrobní kapacity, ale s výrobou zatím nepočítá.

Největší boj svádí FERN se substituty, tj. s obuví vyráběnou jiným způsobem než lisováním.

Za současný úspěch firma vděčí do velké míry Baťovu odkazu. Baťa výrobu ve Zlínském kraji založil již před mnoha lety. Výrobní proces se po více než čtyřicetiletém vývoji dostal do fáze, kdy je už jen málo věcí ke zdokonalení, alespoň co se týká technologií. V oblasti řízení lidských zdrojů má však firma velký kus práce před sebou. Věková struktura zaměstnanců do budoucna nepřináší mnoho jistot. Velká část zaměstnanců se nachází ve věkovém intervalu od 50 do 60 let a jsou zde i starší. Dalším problémem, který musí firma řešit při zvyšující se produkci, je i větší potřeba pracovních sil. Firma získala v prvních letech svého působení lidi z Novesty, ale tento zdroj je už z velké části vyčerpaný. Organizace se musí zaměřit na získání nových, nejlépe mladších pracovníků a ze současných zaměstnanců vybrat zkušené instruktory k jejich zaučení. Dlouholetou praxi v oboru má téměř každý zaměstnanec, proto by se hlavním kritériem výběru měly stát pedagogické schopnosti budoucího školitele.

Firma by měla lépe využít potenciál českých zákazníků. Jak vyplývá z průzkumů, znalost značek Baťa a Svit je u nás stále vysoká.

Fern má velkou šanci se dále úspěšně rozvíjet. Česká ekonomika je na tom nejlépe za posledních 10 let. Predikce makroekonomických ukazatelů ministerstva financí mě v tom i do budoucna ujišťuje. Míra inflace by neměla být vysoká, růst HDP se očekává i v následujících letech. Kurz České koruny vůči Euru by měl být také přijatelný. Určité

ohrožení světové ekonomiky a tudíž i naší je možné díky tzv. ropným šokům, před kterým varuje Mezinárodní měnový fond.

Firma by měla sledovat měnící se životní styl související se stárnutím populace ve vyspělých ekonomikách.

I v budoucnu by se měla firma držet výše uvedených faktorů úspěchu. Přičemž faktor Zaměstnanci bude vyžadovat zvýšenou pozornost vedení a faktor Hlavní odběratel bude slábnout vlivem nových kontraktů.

2.9 Návrhy a doporučení

Tato kapitola obsahuje výtah (rekapitulaci) z předchozích řádků. Pokusím se dát do přehledné formy nejdůležitější návrhy a doporučení, které by měli vést k minimalizaci ohrožení firmy ze strany nových i současných konkurentů.

Zaměstnanci

Organizace se musí zaměřit na získání nových, nejlépe mladších pracovníků a ze současných zaměstnanců vybrat zkušené instruktory k jejich zaučení. Dlouholetou praxi v oboru má téměř každý zaměstnanec, proto by se hlavním kritériem výběru měly stát pedagogické schopnosti budoucího školitele.

Jelikož se jedná o menší firmu, navrhoval bych dvoufázový výběr budoucího školitele. V první fázi by se ze všech zaměstnanců vybere deset nejvhodnějších. V této fázi budou jako hlavní kritéria produktivita, kvalita odvedené práce a délka praxe v oboru, tedy data, která nám určí odbornou kvalifikaci. Při tomto výběru by měl asistovat vedoucí výroby, který zaměstnance dobře zná a dokáže posoudit jejich schopnosti a doporučí je do užšího výběru.

Druhá fáze se zaměří především na pedagogické schopnosti budoucích školitelů. Každý ze zaměstnanců, kteří postoupili do druhého kola, by dostali stejný úkol. Například popsat výrobu pryžotextilní obuvi lidem, kteří o této výrobě vůbec nic neví. Tito lidé pak odpoví, na standardizované otázky v dotazníku, jak se jim spolupracovalo s daným zaměstnancem. Další způsob je v zakoupení jednoduchého hlavolamu a kandidátům na budoucího školitele dát i návod k jeho rozluštění. Ti se naučí dokonale ovládat tento hlavolam a budou pomáhat při jeho rozluštění jiným osobám. Dále zde bude i pozorovatel, který bude

budoucí školitele pozorovat a zaznamenávat si poznámky z jejich role rádce. V závěru pak vybere nejlepšího.

V druhé fázi jde tedy o nalezení takového člověka, který má požadované odborné znalosti a dokáže je předat druhým osobám. Má vynikající vyjadřovací schopnosti, dokáže vysvětlit odborný problém pomocí neoborné terminologie, dokáže vhodně motivovat, předat své nadšení...

V závěru tohoto doporučení bych ještě podotkl, že je velmi důležité, aby budoucí školitel o tuto práci měl zájem a nebyl vybrán proti své vůli, nebo protože to vedení požaduje a on si nechce dělat problémy a proto souhlasí.

Současní konkurenti

Neustále, průběžně, v co nejkratších intervalech monitorovat situaci na trhu, důkladně se věnovat každému odchýlení od normálu v chování konkurentů. Monitorování situace můžou zajistit studenti Univerzity Tomáše Bati ve svých diplomových, seminárních a jiných pracích. Cenou za tuto práci bude pak pouze čas věnovaný těmto studentům.

Odběratelé

Firma si dobře uvědomuje sílu hlavního odběratele z Dánska a snaží se eliminovat jeho postavení navázáním kontaktů s jinými odběrateli v EU. Dle mého názoru, ale do jisté míry zanedbává české odběratele. Organizace by měla navázat na dlouhou tradici firmy Baťa, resp. Svitlu.

Vize firmy

Je nutné, aby FERN měl jasnou představu čeho chce, opravdu z dlouhodobého hlediska, dosáhnout. Své představy určitým způsobem prezentovat všem „stakeholders“, přičemž je nejdůležitější, aby tento dlouhodobý cíl, vizi sdílela celá organizace, včetně zaměstnanců. Společně sdílený cíl je mocným prostředkem mobilizace lidského potenciálu firmy, soustředění energie lidí stejným směrem. Ke správnému formulování vize může pomoci citovaná literatura této práce, například [16], [17] nebo doporučuji nahlédnout na vize již úspěšných společností, které jsou například publikovány na internetových stránkách těchto společností.

ZÁVĚR

Cílem mé bakalářské práce bylo analyzovat míru ohrožení firmy FERN, s.r.o. vstupem nových konkurentů na český trh s pryžotextilní obuví.

Základem pro vypracování teoretické části mé bakalářské práce byl literární průzkum týkající se identifikace konkurentů, průmyslového pojetí konkurence a alternativních cest k eliminaci nepříznivých konkurenčních vlivů. Dále jsem se v teoretické části snažil objasnit pojmy jako jsou konkurenční výhoda, kritické faktory úspěchu, okolí podniku a možnosti analyzování okolí podniku. Závěr této části bakalářské práce jsem věnoval poptávce a mikroekonomickému rozdělení konkurence.

V analytické části jsem prostřednictvím rozhovorů s managementem a zaměstnanci firmy, Porterovy analýzy, PEST analýzy, analýzy Kritických faktorů úspěchu a SWOT analýzy zhodnotil současnou schopnost firmy čelit konkurenčním tlakům, možnost dalšího rozvoje z pohledu vývoje vnějšího prostředí firmy a míru ohrožení stávajícího postavení firmy na trhu případným výskytem nových konkurentů.

Během mé práce jsem se stále více utvrzoval v názoru, že FERN, s.r.o. má velký potenciál pro další růst. Překážkou v cestě za úspěšnou kariérou může být nedostatečný počet kvalifikovaných pracovních sil potřebných k dalšímu růstu firmy, další překážky související s růstem podniku jako jsou volné výrobní kapacity, pokrytí přírůstku čistého pracovního kapitálu, cash flow a dodatečné investice má firma dostatečně vyřešené.

Ekonomická situace v České republice je dobrá a i v jiných členských státech Evropské unie, do kterých směřuje vývoz společnosti, se zlepšuje. Rýsuje se příznivé hospodářské období, jež se projevuje zvýšením odbytu (poptávky), vzestupem cen výrobků, plynulým placením zákazníků atd., a v konečném výsledku větším bilančním ziskem. Z makroekonomického pohledu - období prosperity.

FERN se snaží využívat všechny příležitosti naskytující se na trhu a pokud bude i nadále pokračovat v kvalitní práci, je ohrožení existence podniku velmi malé.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] KOTLER, P. *Marketing management. Analýza, plánování, realizace a kontrola.* Praha: Victora Publishing, 1991. ISBN 80-85605-08-2
- [2] VEBER, J. A KOL. *Management – základy, prosperita, globalizace.* Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5
- [3] KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing.* Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0471-4
- [4] PORTER, M.E. *Konkurenční výhoda. Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon.* Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85605-12-0
- [5] SYNEK, M. A KOL. *Podniková ekonomika.* 3. přepracované a doplněné vydání. Praha: C.H.Beck, 2002. ISBN 80-7179-736-7
- [6] KOŽÍŠKOVÁ, H. *Řízení podniku pro neekonomické obory.* Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2002. ISBN 80-7318-091-X
- [7] WARD, M. *50 základních manažerských technik.* Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-59-X
- [8] KOVÁŘ, F., KOŽÍŠKOVÁ H., HRÁZDILOVÁ BOČKOVÁ K. *Teorie průmyslových podnikatelských systémů II.* Zlín: UTB ve Zlíně, 2004. ISBN 80-7318-189-4
- [9] MACÁKOVÁ, L. A KOL. *Mikroekonomie – základní kurs.* Praha. Melandrium. 2000 ISBN 80-86175-09-X
- [10] BRADLEY R. S. *Mikroekonomie dnes.* Brno. Computer Press. 2004 ISBN 80-251-0109-6
- [11] *Hospodářské noviny.* Světová banka: Euro můžete mít v roce 2009. číslo 74/2005
- [12] KLOUDOVÁ J. *Historie, instituce a hospodářská politika Evropské unie.* Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2001. ISBN 80-7318-051-0
- [13] FIALA Z., *Bude benzín za padesátku?.* EKONOM 15/2005, s. 34-40. ISSN 1210-0714

- [14] Makro predikce Cz : Ministerstvo financí České republiky [online]. [cit. 2005-04-20]. Dostupný z WWW: http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/SID-53EDF4E6-6A824405/mfcr/hs.xsl/makro_pre_13357.html?year=PRESENT
- [15] JANÁČEK J. *Češi patří v unii k nejlevnějším*. Lidové noviny 90/2005 s.15
- [16] ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky II*. Olomouc, Rubico, 1997. ISBN 80-85839-19-9
- [17] KEŘKOVSKÝ M., VYKYPĚL O. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 1. vydání Praha: C. H. Beck, 2002 ISBN 80-7179-578-X
- [17] Interní zdroje informací firmy FERN, s.r.o.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

Zkr. Vysvětlení.

ČSÚ Český statistický úřad

EMS Evropský měnový systém

EMU Evropská měnová unie

EU Evropská unie

HDP Hrubý domácí produkt

KFÚ Kritické faktory úspěchu

MHD Městská hromadná doprava

ODS Občanská demokratická strana

PEST Analýza politického, ekonomického, sociálního technologického prostředí firmy

SWOT Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb (Strenght, Weaknesses, Opportunities and Threats Analysis)

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Porterův model pěti sil[6]	16
Obr. 2 Základy konkurence a KFÚ [8]	23
Obr. 3 Počet zaměstnanců (Zdroj: vlastní zpracování).....	31
Obr. 4 Náklady firmy na zaměstnance v Kč za rok (Zdroj:Lidové noviny).....	36
Obr. 5 Věková struktura (Zdroj: vlastní zpracování).....	49
Obr. 6 Spontánní znalost značek obuvi (Zdroj: GfK Praha)	51
Obr. 7 Průměrná denní produkce (Zdroj: vlastní zpracování).....	53

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Vývoj HDP v ČR (Zdroj: ČSÚ)	34
Tab. 2. Analýza SWOT (Zdroj: vlastní zpracování).....	48
Tab. 3 Rozdělení četností (Zdroj: vlastní zpracování).....	50

SEZNAM PŘÍLOH

P I: Porter analýza.....	64
P II: Tabulky k analýze KFÚ	71
P III: Analýza rozhodujících „stakeholders“	72
P IV: PEST analýza, přístup MAP a ETOP	73

PŘÍLOHA P I: PORTER ANALÝZA

Hodnocení konkurenční rivality v odvětví

Konkurenční rivalita v odvětví (1 bod ... nejnižší, 9 bodů ... nejvyšší)		Průměrné odhady respondentů	
		Rok	
		2005	2009
1.a	Počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost Je-li velký počet konkurentů a je-li jejich konkurenceschopnost přibližně stejná, pak rivalita v odvětví roste. Málo přibližně stejně silných konkurentů (1 bod) Hodně přibližně stejně silných konkurentů (9 bodů)	3	7
1.b	Růst odvětví Jestliže poptávka po výrobcích/službách v odvětví roste pomalu, pak je rivalita v odvětví větší. Vysoký růst poptávky (1 bod), Malý růst poptávky (9 bodů)	5	6
1.c	Podíl fixních nákladů na výrobě Vysoké fixní náklady jsou příčinou tlaku na využívání kapacit a také na snižování cen, tudíž stimulují konkurenční boj Nízký (1 bod), Vysoký (9 bodů)	6	7
1.d	Diferenciace výrobků/služeb Čím vyšší diferenciace výrobků/služeb, jejich image, tím vyšší je ochrana proti konkurenci, tím nižší rivalita v odvětví. Zákazník je výrobku/službě věrnější. Vysoká diferenciace výrobků/služeb (1 bod), Nízká diferenciace (9 bodů)	7	6
1.e	Diferenciace konkurentů Jestliže se konkurenti liší svými strategiemi, původem, silou, zemí původu, přístupy ke konkurenčnímu boji, pak je konkurenční rivalita vyšší. Vývoj je hůře předvídatelný, mohou se vyskytovat překvapení, atd.		

	Nízká diferenciacie konkurentů (1 bod), Vysoká diferenciacie konkurentů (9 bodů)	3	4
1.f	Rozšiřují se kapacity pouze ve větších přírůstcích? Jestliže ano, pak je konkurenční rivalita větší. Kapacity se rozšiřují v malých přírůstcích (1 bod), Ve větších (9 bodů)	3	4
1.g	Intenzita strategického úsilí Jestliže je větší počet konkurentů v odvětví systematicky zaměřen na úspěch, pak je konkurenční rivalita velká. Intenzita strategického úsilí malá (1 bod), Vysoká (9 bodů)	7	4
1.h	Náklady odchodu z odvětví Je-li nákladné odejít z odvětví, pak je rivalita větší, firmy se zde snaží udržet. Tyto náklady mohou mít např. podobu uzavřených dlouhodobých kontraktů, nesplacených půjček, realizovaných investic, strategických partnerství, zásob hotových výrobků, emočních postojů vlastníků, tradice, atd. Náklady obchodu jsou nízké (1 bod), Vysoké (9 bodů)	7	7
1.i	Charakter konkurence, postoj k business etice Konkurence se může odvíjet buď formou „gentlemanské“ konkurence, nebo gangsterskými formami. Konkurence typu gentleman (1 bod), Gangster (9 bodů)	2	3
1.k	Šíře konkurence Konkurence může být omezena pouze na určitý aspekt (např. cenu) a nebo může být široká, uskutečňovaná více formami. Ve druhém případě je rivalita vyšší. Konkurence je omezená jenom na určitý aspekt (1 bod), Je široká (9 bodů)	2	3
Celkem (z max. 90 bodů)		45	51
Průměrné skóre (celkem/10)		4,5	5,1

Hodnocení hrozeb vstupu do odvětví

Hrozba vstupu do odvětví (1 bod ... nejnížší, 9 bodů ... nejvyšší)		Průměrné odhady respondentů	
		Rok	
		2004	2008
2.a	Úspory z rozsahu Jestliže redukce nákladů z rozšíření obchodních aktivit je velká, pak existuje menší hrozba vstupů (malí začínající konkurenti nemají v odvětví šanci). Úspory z rozsahu se mohou projevovat různými formami – redukcí výrobních nákladů, distribučních nákladů, atd. Úspory z rozsahu jsou velké (1 bod), Malé (9 bodů)	3	4
2.b	Kapitálová náročnost vstupu do odvětví Bariéry vstupu rostou s kapitálovou náročností. Velkou roli hraje také riziko podnikání, potřeba know-how atd. Kapitálová náročnost vstupu je vysoká (1 bod), Nízká (9 bodů)	2	3
2.c	Přístup k distribučním kanálům Čím omezenější přístup k existujícím distribučním kanálům, tím obtížnější je vstup do odvětví. Přístup k distribučním kanálům je obtížný (1 bod), Snadný (9 bodů)	7	8
2.d	Potřeba vlastnit při vstupu do odvětví speciální technologie, know-how, patenty, licence atd. Ano (1 bod), Ne (9 bodů)	1	1
2.e	Přístup k surovinám, energiím, pracovní síle Jestliže výrobky/služby hlavních konkurentů jsou vysoce diferenciované a jejich zákazníci jsou jim loajální, pak je vstup do odvětví obtížnější Není snadný (1 bod), Je snadný (9 bodů)	3	3
2.f	Schopnost existujících konkurentů snižovat po vstupu nových konkurentů náklady a zlepšovat služby		

	Je vysoká (1 bod), Je nízká (9 bodů)	4	4
2.g	Diferenciace výrobků/služeb, loajalita zákazníků existujících konkurentů Jestliže výrobky/služby hlavních konkurentů jsou vysoce diferencované a jejich zákazníci jsou jim loajální, pak je vstup do odvětví obtížnější. Diferenciace vysoká (1 bod), Diferenciace nízká (9 bodů)	8	8
2.h	Vládní politika Jak je vláda nakloněna vstupům do odvětví? (dotace, licence, antimonopolní politika, atd.) Negativně (1 bod), Pozitivně (9 bodů)	8	8
2.i	Vývoj po případném vstupu do odvětví Jestliže může nová firma po vstupu do odvětví relativně snadno „couvnout“, pak je hrozba vstupu vyšší. „cesta zpět“ je obtížná (1 bod), „cesta zpět“ je snadná (9 bodů)	4	4
Celkem (z max. 90 bodů)		40	43
Průměrné skóre (celkem/9)		4,4	4,7

Hodnocení hrozeb substitučních výrobků

Hrozba substitutů (1 bod ... nejnižší, 9 bodů ... nejvyšší)		Průměrné odhady respondentů Rok	
		2002	2007
3.a	Existence mnoha substitutů na trhu Málo, resp. žádné substituty (1 bod), Mnoho substitutů (9 bodů)	8	9
3.b	Konkurence v odvětví substitutů Je-li konkurence v odvětví substitutů větší, pak mohou být jejich výrobci ke vstupu	5	5

	do „našeho“ odvětví více motivování.		
3.c	Hrozba substitutů v budoucnu? Objeví se? Pravděpodobnost, že se objeví je nízká (1 bod), Vysoká (9 bodů)	3	3
3.d	Vývoj cen substitutů Jejich ceny se budou spíše snižovat nebo zvyšovat? Zvyšovat (1 bod), Snižovat (9 bodů)	7	7
3.e	Užitné vlastnosti substitutů? Budou se zlepšovat nebo zhoršovat? Zhoršovat (1 bod), Zlepšovat (9 bodů)	7	8
Celkem (z max. 90 bodů)		30	32
Průměrné skóre (celkem/5)		6,0	6,4

Hodnocení vyjednávací síly zákazníků

Vyjednávací síla zákazníků (1 bod ... nejnižší, 9 bodů ... nejvyšší)		Průměrné odhady respondentů Rok	
		2004	2008
4.a	Počet významných zákazníků Je-li významný podíl obratu firmy spojen s malým počtem významných zákazníků, pak je vyjednávací síla těchto zákazníků vysoká Mnoho drobných zákazníků (1 bod), Nevýznamný (9 bodů)	8	5
4.b	Význam výrobku/služby pro zákazníka Výrobek / služba je pro zákazníka významný z hlediska podílu na jeho výdajích Výrobek je pro zákazníka velmi významný (1 bod), Nevýznamný (9 bodů)	5	5
4.c	Zákaznickovy náklady přechodu ke konkurenci	7	6

	Jsou-li vysoké, opak je zákaznickova vyjednávací síla nižší Jsou vysoké (1 bod), Nízké (9 bodů)		
4.d	Hrozba zpětné integrace Znamená, že zákazník může snadno začít podnikat v analyzovaném odvětví a mj. se začít zásobovat sám Hrozba zpětné integrace je nepravděpodobná (1 bod), Vysoce pravděpodobná (9 bodů)	2	2
4.e	Ziskovost zákazníka Je-li zákazník ziskový, pak jeho vyjednávací síla je nižší (může být při jednání velkorysejší) Vysoká (1 bod), Nízká (9 bodů)	4	5
Celkem (z max. 90 bodů)		26	23
Průměrné skóre (celkem/5)		5,2	4,6

Vyjednávací síla dodavatelů

Vyjednávací síla dodavatelů (1 bod ... nejnižší, 9 bodů ... nejvyšší)		Průměrné odhady respondentů Rok	
		2002	2007
5.a	Počet a význam dodavatelů Při malém počtu možných dodavatelů je jejich vyjednávací síla velká Dodavatelů je mnoho (1 bod), Málo (9 bodů)	4	3
5.b	Existence substitutů – jsou hrozbou dodavatelů Ano, velká hrozba (1 bod), Ne, malá hrozba (9 bodů)	7	6
5.c	Význam odběratelů pro dodavatele Čím menší je význam dodavatelů pro odběratele, tím větší je vyjednávací síla dodavatelů.		

	Velký (1 bod), Malý (9 bodů)	7	6
5.d	Hrozba vstupu dodavatelů do analyzovaného odvětví Zvyšuje vyjednávací sílu dodavatelů Nepravděpodobná (1 bod), Velmi pravděpodobná (9 bodů)	2	3
Celkem (z max. 90 bodů)		20	18
Průměrné skóre (celkem/4)		5,0	4,5

PŘÍLOHA P II: TABULKY K ANALÝZE KFÚ

Změna KFÚ

KFÚ	% váhy v současnosti	% váhy v roce 2008
Nákup surovin	15	15
Stroje	20	25
Kompletní výroba	15	10
Zaměstnanci	15	18
Sídlo firmy	15	14
Hlavní odběratel	20	18
2.9.1.1.1 CELKEM	100	100

Analýza konkurenční pozice

KFÚ	% váhy v sou- časnosti	% váhy v roce 2008	Naše firma*	Kero s.r.o. *	Šport a.s. *
Nákup surovin	15	15	3	2	4
Stroje	20	25	4	2	3
Kompletní výroba	15	10	4	2	4
Zaměstnanci	15	18	4	3	3
Sídlo firmy	15	14	4	4	4
Hlavní odběratel	20	18	4	3	3
CELKEM	100	100	23/6=3,8	16/6=2,7	21/6=3,5

*Skóre 1-5

PŘÍLOHA P III: ANALÝZA ROZHODUJÍCÍCH „STAKEHOLDERS“

Analýza rozhodujících „stakeholders“

Stakeholders	Očekávání	Cíle	Síla, příčina síly	Ohodnocení
Vlastníci (management)	Vznik silné výrobní jednotky v Evropě	Zvyšování zisku. Zvyšování objemu výroby, resp. prodeje	Znalost domácího trhu, společnosti, výrobního procesu. Finanční zainteresovanost ve firmě.	10
Obchodní partner (hlavní odběratel)	Zájem o vzájemnou integraci. Rozšíření objemu dodávek	Rozšíření trhu, udržení cen při zvyšování kvality a životnosti	Spolehlivý obchodní partner, finanční podpora firmy FERN. Znalost zákazníků.	8
Zaměstnanci	Zvyšování mezd. Stabilní pracovní místo.	Udržet si pracovní pozici. Dosáhnout co nejvyššího nejlépe finančního ohodnocení	Nedostatek kvalifikované pracovní síly v okolí	6
Vláda	Zajištění zaměstnanosti, zvyšování HDP, výnosy z daní, podpora exportu.	Zvyšovat export, plnění státní kasy, ekonomická prosperita a vytvoření pracovních míst regionu,	Makroekonomické nástroje, regulace, legislativa,	3
Dodavatelé	Udržet současné odběratele a zvyšovat objem jejich objednávek	Stabilní ekonomická situace, dosažení patřičného zisku.	Využívání současných dodavatelů s sebou nese minimální náklady, např. na dopravu a skladování	3
Mezinárodní organizace	Bezproblémový chod evropské integrace	Zvyšování konkurenceschopnosti evropského seskupení	Dobrá orientace v legislativě EU, informace o možnostech čerpat z různých fondů EU a jiných podpůrných programů malého a středního podnikání	3

PŘÍLOHA P IV: PEST ANALÝZA, PŘÍSTUP MAP A ETOP

PEST analýza, přístup MAP a ETOP

Ovlivňující faktory	Analýza dosavadního vývoje	Předpokládaný vývoj	Vliv
Ekonomické faktory			
Přijetí Eura	Česká republika se snaží o naplňování konvergenčních kritérií EU	Pokračování v současném trendu, předpokládané přijetí Eura v letech 2009-2010	+
Cena ropy	Cena ropy v posledních dvou dosáhla krátkodobě svého vrcholu, což zatím nemělo destruktivní vliv na světovou ekonomiku.	Nedají se vyloučit tzv. ropné šoky s následným nepříznivým vlivem na světovou ekonomiku. Dlouhodobě by se cena mohla ropy mohla držet v koridoru 39 a 56 dolarů za barel	-
Finanční sektor v ČR	Finanční sektor lze v současnosti hodnotit jako stabilní. Jeho hlavním problémem je nedostatečně rozvinutý kapitálový trh.	Zdokonalování kapitálového trhu a s tím související možnost získávání nových finančních zdrojů.	+
HDP	Od roku 2000 pravidelné, kladné přírůstky HDP, v roce 2004 dosáhlo tempo růstu hodnoty 4%	Pokračování v současném trendu, kdy země, které přistoupily k EU v roce 2004, budou dosahovat lepších hospodářských výsledků než starší členové	+
Dostupnost úvěrů malým a začínajícím firmám	Banky a jiné finanční instituce požadují patřičné krytí úvěrů. Malé a začínající firmy si úvěry nemohou dovolit (vysoký úrok) nebo nesplňují přísné kritéria finančních institucí.	Stále silnější světová integrace a zdokonalující se kapitálový trh v ČR s sebou může přinést alternativní zdroje financování	0
Politicko-právní faktory			
Daň z příjmů právnických osob	Rok od roku klesající sazba daně z příjmů a různé možnosti daňových úlev.	Pokud se v následujícím volebním období dostanou k moci pravicové strany, je pravděpodobné, že zavedou rovnou daň.	+
Sociální a zdravotní pojištění	Dlouhotrvající, abnormálně vysoké zatížení podnikatelských subjektů touto položkou.	Provedení důležitých reforem v této oblasti povede k snížení tohoto zatížení pro firmy.	+

Cena pracovní síly	V porovnání se „starými“ členy EU je naše pracovní síla levnější.	Pokračování v trendu zvyšování mezd a tím pádem i růst mzdových nákladů pro firmy	-
Sociálně-kulturní faktory			
Demografický vývoj	Stárnutí obyvatelstva, pokles populace v průmyslově vyspělých zemích.	Stárnutí obyvatelstva a pokles populace v průmyslově vyspělých zemích půjde jen stěží zastavit. Možným řešením je zvyšování počtu imigrantů.	0
Životní úroveň a životní styl	Růst průměrné mzdy, lidé si velmi rychle zvykli na možnost nakupování na dluh...	Pokračování současného trendu, růst životní úrovně	0
Technologické faktory			
Internet	Během cca 10 let se využívání internetu v ČR velice rozšířilo a vliv internetu je určitě srovnatelný s televizí, rádiem či jinými médii.	Vliv internetu bude i nadále růst a obyvatelstvo nejen ČR si bude více osvojovat možnosti, které internet stýká.	+
Výrobní technologie	Věda a technika se stále zdokonalují.	Do budoucna se dá předpokládat stále větší podíl firem zainteresovaných do vědy a techniky formou spolupráce s výzkumnými ústavy, vysokými školami...	0